AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

Mjr mgr inż. Mieczysław SZLACHTA

RESTRUKTURYZACJA I KONWERSJA PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO FRANCJI W LATACH 1989-2002

Rozprawa doktorska

60975

Nr ewid.

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4379
05-004379-001-0

WARSZAWA 2000

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO - OBRONNY
INSTYTUT NAUK EKONOMICZNYCH

609775

Mjr mgr inż. Mieczysław SZLACHTA

RESTRUKTURYZACJA I KONWERSJA PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO FRANCJI W LATACH 1989-2002

Rozprawa doktorska

Kierownik naukowy:

płk rez. dr hab. Mirosław SUŁEK

WARSZAWA **2000**

SPIS TREŚCI

Strona

WSTĘP 5

1. IDENTYFIKACJA OBSZARU BADAŃ 17

1.1. Język problemu i literatura przedmiotu 17

1.2. Struktura własnościowa francuskiego przemysłu zbrojeniowego 30

1.3. System zarządzania przemysłem zbrojeniowym Francji - rola i miejsce Głównego Przedstawicielstwa ds. Uzbrojenia 35

1.4. Rozwój francuskiego przemysłu zbrojeniowego po II wojnie światowej . 44

1.5. Eksport i import uzbrojenia i sprzętu wojskowego 53

2. PRZESŁANKI ORAZ UWARUNKOWANIA RESTRUKTURYZACJI I KONWERSJI PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO FRANCJI 62

2.1. Przesłanki i uwarunkowania zewnętrzne 62

2.1.1. Instytucjonalizacja europejskiej współpracy w dziedzinie zbrojeń.... 62

2.1.2. Doświadczenia z udziału Francji w operacjach militarnych w latach dziewięćdziesiątych 69

2.1.3. Konsekwencje porozumień rozbrojeniowych 74

2.1.4. Polityka bezpieczeństwa Francji w latach dziewięćdziesiątych 78

2.1.4.1. Stosunek Francji wobec NATO 78

2.1.4.2. Tworzenie europejskiej tożsamości obronnej 82

2.1.5. Restrukturyzacja przemysłu zbrojeniowego w krajach rozwiniętych. 85

2.2. Przesłanki i uwarunkowania wewnętrzne 93

2.2.1. Ewolucja wydatków wojskowych Francji w latach dziewięćdziesiątych 93

2.2.2. Reforma sił zbrojnych Francji 101

3. RESTRUKTURYZACJA PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO FRANCJI 109

3.1. Uwagi wstępne 109

3.2. Zmiana relacji państwo-przemysł zbrojeniowy i reorganizacja DGA 113

3.3. Restrukturyzacja naprawcza przedsiębiorstw zbrojeniowych 123

3.3.1. Przekształcenia własnościowe w GIAT i ich efekty 123

3.3.2. Ograniczona restrukturyzacja Dyrekcji Budownictwa Okrętowego.... 131

3.4. Restrukturyzacja rozwojowa przedsiębiorstw zbrojeniowych 138

3.4.1. Prywatyzacja przedsiębiorstw branży elektronicznej i lotniczo-rakietowej 138

3.4.2. Międzynarodowa współpraca gospodarcza i internacjonalizacja produkcji zbrojeniowej 147

3.4.3. Koncentracja produkcji zbrojeniowej 161

3.5. Efektywność dotychczasowych procesów restrukturyzacyjnych oraz kierunki dalszych przekształceń do roku 2002 171

Strona

4. KONWERSJA PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO FRANCJI 178
4.1.Zasady i źródła finansowania konwersji przemysłu zbrojeniowego 178
4.2.Konwersja finansowa i dywidenda rozbrojeniowa 185
4.3.Rekonwersja kadr i adaptacja pracowników do zmian 191
4.4.Konwersja i dywersyfikacja produkcji 198

ZAKOŃCZENIE 209
BIBLIOGRAFIA 217
SPIS TABEL, WYKRESÓW I SCHEMATÓW 228
WYKAZ SKRÓTÓW 230
ZAŁĄCZNIKI 232

WSTĘP

Przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zapoczątkował nowy etap ładu międzynarodowego. Zakończenie „zimnej wojny", odprężenie w stosunkach polityczno-militarnych między Wschodem a Zachodem, rozpad bipolarnego układu sił na świecie przyczyniły się do podjęcia procesu rozbrojenia. Jego następstwem była redukcja budżetów obronnych w większości rozwiniętych gospodarczo krajach, co zaowocowało spadkiem popytu na uzbrojenie i sprzęt wojskowy na rynkach wewnętrznych oraz malejącymi możliwościami sprzedaży wytworzonych dóbr wojskowych na rynkach zagranicznych.

W wyniku zachodzących przemian uwidoczniła się potrzeba gruntownej przebudowy dotychczasowych struktur przemysłu zbrojeniowego w celu dostosowania wielkości i asortymentu produkcji do bieżących potrzeb sił zbrojnych, możliwości ekonomicznych państwa oraz zdolności upłynnienia posiadanych nadwyżek poza granicami kraju.

Efektem podjętych procesów restrukturyzacyjnych i ograniczenia wielkości aparatu produkcyjnego było uwolnienie części zasobów, dotychczas wykorzystywanych przez sektor zbrojeniowy. Ich racjonalne zagospodarowanie w sektorze cywilnym stało się poważnym wyzwaniem, którego zakres i charakter przekraczały niejednokrotnie możliwości zarządów przedsiębiorstw zaangażowanych w produkcję wojskową, urastając do rangi problemu w skali regionalnej, narodowej a nawet międzynarodowej. Chociaż natężenie negatywnych skutków konwersji wystąpiło głównie na obszarach byłego ZSRR i w krajach Europy Środkowej, nie ominęło również wielu rozwiniętych i otwartych na konkurencję międzynarodową państw Zachodu. Podjęta restrukturyzacja i konwersja sektora zbrojeniowego, pomimo starannego przygotowania i planowej realizacji, napotyka w wielu krajach na szereg barier i ograniczeń, a efektywność dotychczasowych przekształceń jest mniejsza od pierwotnie zakładanych.

Podjęta, po roku 1989, restrukturyzacja i konwersja francuskiego przemysłu zbrojeniowego w dużej części jest kontynuacją przekształceń zapoczątkowanych w

połowie lat osiemdziesiątych, na które nałożyły się nowe wyzwania wynikające z zmian politycznych i gospodarczych ostatniej dekady dwudziestego wieku. W zależności od charakteru przedsiębiorstwa, bieżącej kondycji finansowej i typu własności środków produkcji realizacja przemian podejmowana była samodzielnie lub w ramach programu rządowego i ukierunkowana na:

- zmiany organizacyjno-strukturalne instytucji koordynujących współdziałanie przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego z Ministerstwem Obrony;
- przekształcenia własnościowe w przedsiębiorstwach produkcyjnych;
- koncentrację potencjału wytwórczego produkcji specjalnej;
- tworzenie organizacyjno-prawnych warunków rozwoju współpracy międzynarodowej oraz wspieranie rozwoju europejskiego rynku uzbrojenia;
- dywersyfikację produkcji.

Czynnikiem determinującym charakter przekształceń była również potrzeba uporania się z dziedzictwem okresu zimnej wojny. Od momentu powstania V Republiki w 1958 r. nadrzędnym celem polityki gospodarczo-obronnej było budowanie „wielkości Francji". Jego realizacji podporządkowano przedsięwzięcia w sferze politycznej i gospodarczej. Wśród racji, obiektywnie uzasadniających globalne aspiracje państwa najczęściej wymienia się: stałe członkostwo w Radzie Bezpieczeństwa ONZ, przynależność do grupy G-7, skupiającej siedem najbardziej uprzemysłowionych państw świata, własny arsenał jądrowy, wysoki poziom rozwoju gospodarczego i czołowe miejsce w światowych obrotach handlowych. W okresie tym przemysł zbrojeniowy był nie tylko czynnikiem kształtującym poziom bezpieczeństwa zewnętrznego, ale stał się elementem gry politycznej w walce o pozycję i wpływy na arenie międzynarodowej. Suwerenność w zakresie transferu uzbrojenia oraz trzecia pozycja na świecie (za USA i byłym ZSRR) w dziedzinie produkcji i eksportu broni, często eksponowane były przez czynniki polityczne jako atrybuty mocarstwowości. W latach osiemdziesiątych dążenia do odgrywania wiodącej pozycji w świecie nieco osłabły, niemniej są one nadal żywe, szczególnie w kręgach politycznych związanych z kontynuacją polityki gen. de Gaulle'a. Obecnie głównym obszarem wymagającym intensywnych zabiegów są problemy gospodarcze kraju, które utrudniają pełną

integrację z Unią Europejską (wysokie bezrobocie, deficyt budżetowy, duże dysproporcje w poziomie rozwoju gospodarczego między poszczególnymi regionami).

Potrzebę podjęcia badań w przedstawionym obszarze dodatkowo uzasadniają następujące fakty:

- Francja jest głównym (obok Niemiec) inspiratorem i realizatorem koncepcji utworzenia w ramach Unii Europejskiej zintegrowanego rynku uzbrojenia;
- w ramach podejmowanych procesów restrukturyzacyjnych francuski przemysł zbrojeniowy przechodzi zasadniczą reorientację struktury własnościowej i ograniczanie dotychczasowej pozycji państwa;
- istnieje potrzeba obalenia powstałych i często powielanych mitów oraz stereotypowych opinii dotyczących funkcjonowania francuskiego przemysłu zbrojeniowego, a odnoszących się m.in. do skali udziału własności państwowej, czy też korzyści wynikających z protekcjonistycznej polityki przemysłowej państwa;
- przystąpienie Polski do NATO stwarza szansę podjęcia gospodarczo-obronnej współpracy z państwami członkowskimi, stąd wynika potrzeba bieżącej analizy realizowanych przekształceń i ich skutków wśród potencjalnych partnerów polskich przedsiębiorstw zbrojeniowych.

W Polsce proces restrukturyzacji przemysłu zbrojeniowego realizowany jest w warunkach transformacji całej gospodarki narodowej, zmierzającej do podniesienia rangi mechanizmów rynkowych i ograniczenia zakresu ingerencji państwa w sferę gospodarczą. Wobec zastosowania niejednolitych kryteriów dla wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych, w wielu wypadkach zakłady zbrojeniowe okazały się niezdolne do samodzielnej adaptacji do nowych uwarunkowań systemowych. Niezbędne okazało się opracowanie kompleksowego programu naprawczego i zaangażowania w jego realizację organów administracji państwowej. Mimo to efektywność dotychczasowych przekształceń jest niewielka. Wśród głównych barier hamujących realizację restrukturyzacji w Polsce wymieniane są najczęściej:

- brak skonkretyzowania perspektywicznych zamówień na uzbrojenie i sprzęt wojskowy rodzimej produkcji w długim horyzoncie czasowym;
- nieskuteczność i brak konsekwencji w realizacji przyjętych programów;

- niedobór środków finansowych na wsparcie restrukturyzacji i ograniczenie jej negatywnych skutków;
- zbyt wolne tempo prywatyzacji przedsiębiorstw sektora zbrojeniowego;
- brak doświadczeń w realizacji tego typu przedsięwzięć oraz niedobór doświadczonych kadr menadżerskich, przygotowanych do kierowania procesem restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego.

Dodatkowym elementem, utrudniającym realizację podjętych przekształceń jest niedostatek opracowań i materiałów polskojęzycznych, dotyczących przebiegu podobnych procesów w krajach rozwiniętych gospodarczo, które mogłyby stanowić przedmiot pogłębionych studiów oraz być wykorzystane do analizy. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom podjąłem problem bieżącej realizacji restrukturyzacji i konwersji francuskiego przemysłu zbrojeniowego i w ten sposób chociaż w pewnym stopniu wypełnić powstałą lukę.

Porównując rozwój współczesnego przemysłu zbrojeniowego Francji i Polski można dostrzec pewne cechy wspólne w zakresie struktury własności i zasad funkcjonowania w gospodarce narodowej. Należą do nich:

- wysoki, przekraczający 50 % udział własności państwowej w strukturze kapitałowej przedsiębiorstw zbrojeniowych;
- brak ścisłej koncentracji geograficznej;
- duża zależność kondycji przemysłu zbrojeniowego od wielkości eksportu uzbrojenia;
- koncentracja produkcji w kilku, wyspecjalizowanych branżach;
- relatywnie częste zmiany polityki gospodarczo-obronnej, wynikające z aktualnej struktury koalicji rządowej reprezentującej określoną opcję polityczną.

Powyższe elementy wskazują, że otrzymane wyniki badań oraz płynące z nich wnioski mogą stanowić podstawę do próby wypracowania pewnych uogólnień również w odniesieniu do przekształceń podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach przemysłu obronnego.

Główny cel rozprawy ma charakter diagnostyczno-poznawczy i został ujęty następująco: **określić i scharakteryzować czynniki determinujące wybór głównych kierunków restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego Francji oraz przedstawić i przeanalizować przebieg tych procesów w latach 1989-2002.**

Dekompozycja tak sformułowanego celu głównego pozwoliła na wygenerowanie **celów szczegółowych**:

1. Wyodrębnić determinanty decydujące o podjęciu restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego Francji oraz określić ich rolę w wyborze głównych kierunków przemian.
2. Przedstawić przebieg i aktualny stanu realizacji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przemysłu zbrojeniowego oraz wskazać kierunki dalszych przeobrażeń w perspektywie do roku 2002.
3. Zaprezentować sposób zagospodarowania zasobów uwolnionych w wyniku restrukturyzacji sektora zbrojeniowego oraz ich oddziaływanie na wybrane kategorie gospodarki narodowej.

W oparciu o sformułowany cel rozprawy **główny problem badawczy** ująłem następująco:

W jakim stopniu czynniki determinujące wybór głównych kierunków restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego we Francji wpłynęły na przebieg tych procesów w latach 1989-2002 ?

Z problemu głównego wynikają **problemy szczegółowe,** mocno skorelowane z celami szczegółowymi :

1. Jakie czynniki zadecydowały o podjęciu procesu restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego Francji i jaka była ich rola w wyborze głównych kierunków przemian?
2. Jaki jest aktualny stan i przebieg realizacji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przemysłu zbrojeniowego i jakie planowane są dalsze kierunki przeobrażeń w perspektywie do roku 2002?

3. W jaki sposób zagospodarowywane są zasoby uwolnione w wyniku restrukturyzacji sektora zbrojeniowego i jaki jest ich wpływ na wybrane kategorie gospodarki narodowej?

Na podstawie przeprowadzonych badań wstępnych i analizy literatury, sądzę, że istnieją uzasadnione przesłanki do przyjęcia następującej **hipotezy**:

Potrzeba przeprowadzenia systemowych przekształceń w francuskim przemyśle zbrojeniowym była wypadkową pogłębiającego się kryzysu w sektorze oraz przemian polityczno-militarnych i gospodarczych przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Głównym celem dokonywanych zmian jest utrzymanie wymaganego poziomu bezpieczeństwa państwa oraz zagwarantowanie właściwego, z punktu widzenia Francji, udziału w rozwoju europejskiego potencjału obronnego. Instrumentem jego realizacji jest głęboka restrukturyzacja wewnętrzna, stwarzająca warunki do dalszej integracji i konsolidacji przemysłu europejskiego. Konsekwencją dokonywanych przemian jest uwolnienie części zasobów, dotychczas wykorzystywanych w sektorze zbrojeniowym i potrzeba ich zagospodarowania w sektorze cywilnym. W podejmowanych przedsięwzięciach dużą rolę odgrywa państwo, inspirując i bezpośrednio stymulując zasadnicze kierunki przeobrażeń. Jednak wskutek zachodzących zmian jego dotychczasowa pozycja ulega stopniowemu ograniczeniu.

Badania wstępne, w oparciu o które sformułowany został główny problem badawczy obejmowały:

a) analizę głównych kierunków polityki gospodarczo-obronnej Francji;

b) analizę literatury przedmiotu;

c) analizę danych statystycznych.

Szczegółowa **metodologia badań** zasadniczych została zdeterminowana przez główny cel pracy i podjęty problem. W przyjętej przez siebie metodzie prezentacji poszczególnych zagadnień pierwszeństwo dałem zasadzie rzetelnego grupowania i prezentowania materiału faktograficznego, opartego na możliwie najbardziej wiarygodnych materiałach źródłowych.

Dominującą metodą badawczą zastosowaną na wszystkich etapach pracy jest **analiza**, w której można wyodrębnić dwie zasadnicze płaszczyzny:

- **analizę teoretyczną** - dokonaną w oparciu o literaturę ekonomiczną i ekonomiczno-obronną;
- **analizę empiryczną** - dokonaną w oparciu o dostępne dane statystyczne i inne źródła.

Analiza uwarunkowań restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego stanowić będzie podstawę dalszych badań. Do jej przeprowadzenia wykorzystane zostały wybrane elementy **statystyki opisowej**, ilustrujące przebiegi procesów gospodarczych w postaci tabel i wykresów, pozwalających na wykrycie struktury i prawidłowości badanej rzeczywistości, będącą jednocześnie formą systematyzacji faktów.

Wśród innych metod, jakie stosowałem w toku przygotowywania i pisania pracy była analiza statystyczna oraz metoda badania literatury przedmiotu. Z uwagi na fakt, że część dostępnych źródeł danych statystycznych nie jest zbyt precyzyjna jeśli chodzi o ich dokładność, porównywalność oraz kompletność, nie zastosowałem bardziej skomplikowanych metod statystycznych. Dodatkowym argumentem przemawiającym za przyjęciem tego rozwiązania była obawa, że wyniki skomplikowanych obliczeń mogą dawać wypaczony obraz rzeczywistości spowodowany błędami źródłowymi i prowadzić do błędnych wniosków.

Analiza zależności między poszczególnymi zjawiskami przebiegała dwukierunkowo: **analiza jakościowa** pozwoliła na merytoryczne, logiczne uzasadnienie występowania związku przyczynowo-skutkowego, a podstawę do określenie siły i kierunku zależności stanowiła będzie **analiza ilościowa**. Uzupełnienie stanowią metody szczegółowe pozwalające na ilościową ocenę badanych zjawisk i procesów. Stanowią one jednak jedynie uzupełnienie metod jakościowych.

Restrukturyzacja i konwersja przemysłu zbrojeniowego mieszczą się w tej samej grupie problemów - transformacji przemysłu zbrojeniowego, dlatego do badania przebiegu powyższych procesów mogą zostać wykorzystane podobne metody i techniki. Jednak ze względu na odmienne cele przekształceń do analizy muszą zostać przyjęte inne wskaźniki. Badając charakter przebiegu procesu restrukturyzacji analizą

objąłem zarówno wskaźniki o charakterze ogólnym (np.: wielkość produkcji zbrojeniowej, udział produkcji zbrojeniowej w PKB, wielkość i udział eksportu uzbrojenia w eksporcie globalnym), jak również wskaźniki bardziej szczegółowe (wskaźnik koncentracji Herfindahla, wskaźnik dywersyfikacji produkcji) pozwalające na zbadanie przebiegu i dynamiki wybranych procesów. W analizie konwersji przemysłu zbrojeniowego bardziej użyteczne są: udział produkcji zbrojeniowej w produkcji całkowitej przedsiębiorstwa, zmiana poziomu i struktury zatrudnienia, wielkość wydatków wojskowych przeznaczanych na zakup uzbrojenia).

Uzupełnieniem analizy jakościowej są wybrane elementy **analizy dynamiki zjawisk masowych** (przyrost względny i bezwzględny, wskaźniki dynamiki, średnie tempo zmiany w czasie, itp.).

Moją główną intencją jest przedstawienie danych możliwie najbardziej realnych. Sądzę jednak, że ich wartość poznawcza może być często jedynie szacunkowa, a przedstawione wyliczenia mogą być obciążone pewnym błędem, których źródłem mogą być:

- rozbieżności danych liczbowych, zawartych w różnych materiałach źródłowych; ponadto wykorzystywane dane mają często charakter wtórny, dlatego mogą być niedokładne oraz obciążone zbytecznymi informacjami;
- rodzaj i liczba wskaźników przyjętych do analizy;
- przyjęta metodyka badawcza.

W części końcowej pracy dominuje **synteza**, gdzie poprzez zestawienie i odtworzenie wyników własnych badań, otrzymanych w wyniku analizy oraz wniosków wynikających z literatury przedmiotu, formułowane są pewne uogólnienia i prawidłowości.

Podstawę opracowania stanowią **trzy kategorie materiałów źródłowych** :

1. Dostępne wydawnictwa zwarte (monografie, opracowania naukowe i popularnonaukowe, podręczniki akademickie);
2. Publikacje przyczynkowe, zamieszczane najczęściej w specjalistycznych czasopismach wojskowych i ekonomicznych we Francji („Problèmes économiques”,

„Futurible", „Politique Etrangère", „Défense Nationale", „L'Armement", „Armées d'Aujourd'hui", „Air & Cosmos") i w Polsce („Sprawy Międzynarodowe", „RAPORT. WTO", „Wojsko i Wychowanie", „Myśl Wojskowa"), oraz inne dostępne wydawnictwa (m.in. Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych); ich uzupełnienie stanowi prasa codzienna.

3. Wydawnictwa zawierające dane statystyczne, w tym: roczniki statystyczne Francji („Annuaire statistique de la France"), wydawnictwa encyklopedyczne („Guide"), roczne raporty („L'Etat de la France", „Ramses") oraz roczniki opracowane przez Stockholm International Peace Research Institute („SIPRI Yearbook"). Wybór SIPRI podyktowany został głównie przyjętą przez ośrodek metodologią prezentacji danych opartą na danych oficjalnych oraz ich wysoką porównywalnością z wielkościami publikowanymi przez instytucje francuskie (w przeciwieństwie do np. International Institute of Strategic Studies).

Źródła te, chociaż niejednokrotnie bardzo obfite i obszerne objętościowo, nie zawierają pełnej i wyczerpującej informacji o podejmowanej w rozprawie problematyce. Ich fragmentaryczność, znaczne rozproszenie oraz pojawiające się niejednokrotnie sprzeczności treściowe zmuszały do potwierdzenia prezentowanych faktów w kilku miejscach.

Uważam, że tak dobrane materiały źródłowe i szczegółowa ich analiza pozwoli na możliwie wiarygodną i obiektywną prezentację faktycznego stanu podejmowanych problemów.

Obiektem badań w ujęciu ogólnym jest **gospodarka obronna Francji**, w ujęciu szczegółowym - jeden z jej filarów - **przemysł zbrojeniowy,** obejmujący wszystkie rodzaje zasobów wykorzystywane w procesie produkcji: ludzkie, rzeczowe i kapitałowe.

Przedmiotem badawczym jest proces restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego, uwzględniający zarówno zastosowane instrumenty, techniki i procedury, jak również ich przesłanki i uwarunkowania oraz końcowe efekty.

Ograniczony zakres i charakter pracy uniemożliwiają objęcie analizą wszystkich przedsiębiorstw składających się na kompleks militarno-przemysłowy Francji. Dlatego

też do analizy wybrane zostały największe przedsiębiorstwa-producenci wszystkich rodzajów uzbrojenia:

- w branży uzbrojenia wojsk lądowych: GIAT;
- w branży lotniczej i rakietowej: Aérospatiale, Dassault Aviation, MATRA, SNECMA;
- w branży okrętowej: Dyrekcja Budownictwa Okrętowego;
- w branży elektronicznej: Thomson-CSF i Alcatel-Alsthom;
- w branży jądrowej: Dyrekcja Zastosowań Wojskowy przy Komisariacie Energii Atomowej.

Ze względu na brak szerszych opracowań i ograniczony dostęp do wielu danych w pracy w niewielkim zakresie zostaną uwzględnione aspekty produkcji broni jądrowej.

Zakres czasowy został określony na lata 1989-2002. Przyjęty okres został zdeterminowany - z jednej strony - znaczeniem i doniosłością historycznych wydarzeń implikujących kształtowanie nowego układu geopolitycznego na świecie - z drugiej - przez termin zakończenia wojskowej ustawy programowej (loi de programmation militaire), opracowanej na lata 1997-2002, w której sformułowano zasadnicze założenia i cele przekształceń w francuskim sektorze zbrojeniowym. Szczegółowa analiza retrospektywna została zakończona na roku 1997, co podyktowane jest dostępnością relatywnie kompletnego materiału empirycznego, chociaż ze względu na istotne znaczenie wielu przekształceń strukturalnych niektóre wątki kontynuowane są do roku 2000.

Zakres przestrzenny odnosi się generalnie do terytorium Francji. Nie jest to jednak w pełni ścisłe określenie, bowiem niewielka część zakładów (lub ich filii), należąca do dużych koncernów zbrojeniowych zlokalizowana jest poza granicami kraju. Inne mają status spółek z kapitałem zagranicznym, dla których granice państwowe nie stanowią istotnej przeszkody w prowadzeniu działalności produkcyjnej.

Dysertacja w swym głównym nurcie mieści się w obszarze **ekonomiki obrony**, leżącej na pograniczu nauk ekonomicznych i wojskowych. Wykorzystuje jej język, sposób formułowania wniosków i wieloaspektowość podejścia. Mimo to w trakcie

badań starałem się wykorzystać również dorobek innych dyscyplin naukowych. Stąd w pracy można odnaleźć także elementy polityki gospodarczej (w tym szczególnie polityki przemysłowej i gospodarczo-obronnej) oraz ekonomiki przemysłu.

Praca ma charakter **studium analityczno-empirycznego**. Składa się z wstępu, czterech rozdziałów zasadniczych, zakończenia i załączników.

Wstęp zawiera uzasadnienie wyboru tematu oraz zasadnicze założenia metodologiczne pracy. Przedstawiłem w nim: główny i szczegółowe cele i problemy badawcze, hipotezę, zastosowane metody i techniki badawcze oraz zakres pracy.

Rozdział pierwszy zawiera identyfikację obszaru badań i stanowi wprowadzenie w zasadniczy nurt dociekań. Przedstawiłem w nim wyjaśnienie głównych pojęć wykorzystywanych w dalszej części pracy oraz najistotniejsze cechy francuskiego przemysłu zbrojeniowego, stanowiące o jego specyfice i wyróżniające go spośród innych krajów zachodnioeuropejskich.

Rozdział drugi w całości poświęcony został analizie przesłanek i uwarunkowań implikujących restrukturyzację i konwersję przemysłu zbrojeniowego Francji. Wyspecyfikowane determinanty ujęte zostały w dwóch grupach. W pierwszej, przedstawiłem sposób i charakter oddziaływania czynników zewnętrznych (doświadczenia ostatnich konfliktów zbrojnych, skutki przyjętych traktatów rozbrojeniowych, przebieg restrukturyzacji w innych krajach, krystalizowanie europejskiego rynku uzbrojenia itp.). Druga grupa odnosi się do uwarunkowań wewnętrznych (zmniejszenie nakładów budżetowych, równoległa realizacja reformy sił zbrojnych).

Rozdział trzeci zawiera analizę przebiegu zasadniczych przekształceń restrukturyzacyjnych w wybranych przedsiębiorstwach reprezentujących wszystkie branże przemysłu zbrojeniowego. Wyodrębniono dwa rodzaje restrukturyzacji: **naprawczą**, charakterystyczną dla procesów podejmowanych w stosunku do przedsiębiorstw (lub branż) „chorych" ekonomicznie (branża uzbrojenia wojsk lądowych i okrętowa) oraz **rozwojową**, typową dla branż wykorzystujących zaawansowane technologie (lotniczo-rakietowa i elektroniczna). W końcowej części

rozdziału przedstawione zostały efekty dotychczasowych przeobrażeń oraz zasadnicze kierunki przekształceń do roku 2002.

W **rozdziale czwartym** przedstawiono dotychczasowy przebieg dostosowywania części zasobów, dotychczas wykorzystywanych w sektorze zbrojeniowym, dla potrzeb rynku cywilnego oraz wpływ konwersji na zmianę sytuacji gospodarczej kraju. Punkt wyjścia stanowią zasady i źródła finansowania rekonwersji kadr i konwersji produkcji. Kolejne podrozdziały zawierają analizę przepływu między sektorem cywilnym i wojskowym zasobów finansowych, ludzkich i rzeczowych.

W **zakończeniu** dominuje synteza uzyskanych wyników badań stanowiąca podstawę dokonanych uogólnień. W dalszej kolejności posłużyły do wypracowania najważniejszych wniosków, nasuwających się w kontekście restrukturyzacji polskiego przemysłu zbrojeniowego skierowanych pod adresem polityki gospodarczo-obronnej.

Pracę kończą **załączniki**, zawierające informacje o charakterze uzupełniającym, bądź usystematyzowane dane statystyczne, stanowiące źródło wielu analiz prowadzonych w części zasadniczej.

1. IDENTYFIKACJA OBSZARU BADAŃ

Przemysł zbrojeniowy mimo, iż posiada cechy pozwalające na postrzeganie go jako wyodrębnionej branży przemysłowej w żadnym kraju nie funkcjonuje w oderwaniu od gospodarczych realiów. Wielkość i struktura produkcji zbrojeniowej we Francji jest bardzo mocno powiązana i uzależniona od działalności innych gałęzi przemysłu przetwórczego oraz zdeterminowana realizowaną przez rząd i agencje rządowe polityką gospodarczo-obronną. Szczegółowa analiza sektora zbrojeniowego jak również jego otoczenia pozwala na wyodrębnienie charakterystycznych cech wyróżniających go spośród analogicznej działalności w innych krajach. Przedstawione w niniejszym rozdziale język problemu i najistotniejsze elementy francuskiego sektora zbrojeniowego ułatwią analizę procesów restrukturyzacyjnych i konwersję, stanowiących zasadniczy przedmiot dociekań niniejszej pracy.

1.1. Język problemu i literatura przedmiotu

Pod pojęciem **przemysłu zbrojeniowego** najczęściej rozumie się przedsiębiorstwa produkujące uzbrojenie i sprzęt wojskowy dla potrzeb sił zbrojnych. Jest to stwierdzenie bardzo lapidarne, a ze względu na szereg zastosowanych uproszczeń - nieścisłe i mało precyzyjne. Równolegle z przedsiębiorstwami produkcyjnymi istnieje cała sieć instytucji o charakterze produkcyjno-usługowym, stanowiących **otoczenie przemysłu zbrojeniowego**, bez których funkcjonowanie przedsiębiorstw zbrojeniowych byłoby co najmniej mocno utrudnione, a w wielu przypadkach wręcz niemożliwe. Należą do nich m.in.: ośrodki naukowo-badawcze, kooperanci i poddostawcy, agencje handlowe wyspecjalizowane w obrocie sprzętem specjalnym oraz część przemysłu przetwórczego. Jak zauważa Z. Bako: „zapotrzebowanie sił zbrojnych na różnego rodzaju środki materiałowe, z których wartościowo podstawową część stanowi broń, jest tak zróżnicowane, że praktycznie rzecz biorąc w dostawy bezpośrednie i pośrednie zaangażowane są prawie wszystkie gałęzie przemysłu. W wielu wypadkach produkcja na cele wojskowe nie wyodrębniła się nawet z całości produkcji i często niełatwo jest ustalić jaka jej część ma charakter

cywilny, a jaka wojskowy"[1]. Trudności ograniczające możliwość jego precyzyjnego zdefiniowania wynikają również z faktu, że nie stanowi on w sposób ostro wydzielonego działu czy gałęzi produkcji, stanowi natomiast element składowy poszczególnych gałęzi przemysłu gospodarki narodowej. Istnieją również inne przeszkody[2].

Mimo to podejmowane są liczne próby w jego identyfikacji o czym świadczy bogata literatura przedmiotu. Wnikliwa analiza treści zawartych w różnorodnych definicjach pozwala na wyodrębnienie dwóch zasadniczych metod podejścia do określenia pojęcia przemysłu zbrojeniowego. Pierwsza wskazuje **bezpośrednio** na asortyment wytwarzanych dóbr (uzbrojenie i sprzęt wojskowy) lub/i ich bezpośredniego użytkownika (siły zbrojne)[3], druga odwołuje się do nich w sposób **pośredni** poprzez określenie celów jakim mają służyć (potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa, zaspokajanie potrzeb obronnych)[4].

W celu rozszerzenia dotychczasowych rozważań warto zaprezentować wybrane pojęcia pochodzące się z obcojęzycznej literatury przedmiotu[5]. Analiza treści w nich zawartych oraz pewne porównania pozwolą na wybór takiej definicji, która najlepiej oddawałaby istotę, charakter i rolę przemysłu zbrojeniowego.

Nawet pobieżna analiza pozwala na stwierdzenie, że stosowane tam pojęcia w niewielkim tylko stopniu odbiegają od dotychczas zaprezentowanych, a jedynie

---

[1] Z. Bako, *NATO - rynek uzbrojenia*, wyd. cyt., s. 58.

[2] Problem precyzyjnego zdefiniowania pojęcia przemysłu zbrojeniowego (i/lub obronnego) utrudnia fakt braku jednoznacznego ujęcia produkcji zbrojeniowej w Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD), gdzie umiejscowiona jest ona w różnych działach np.: EKD-32 - produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i telekomunikacyjnej, EKD-29 - produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej nie klasyfikowanych. Zob. *Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989-1997),* pod redakcją M. Daniluka, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999, s. 9.

[3] Por. F. Majchrzak, *Przemysł obronnie zorientowany* [w:] *Przemysł obronny i obronnie zorientowany*, Materiały na konferencję wykładowców ekonomiki obrony, WSI, Opole 1985, s. 19; W. Stankiewicz, *Ekonomika wojenna*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1981, s. 163.

[4] Por. J. Wróbel, *Przemysł obronny* [w:] *Ekonomika obrony*, praca zespołowa pod red. W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994, s. 133-134; *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 1999, s. 62.

[5] Jako interesujący przykład przywiązania do narodowych tradycji, prowadzących do kontrowersji terminologicznych można przytoczyć definicję sprzętu wojennego (matériel de guerre), która została ujęta w ramy prawne i zawarta w ustawie z 18 kwietnia 1939 r. (obowiązującej do dnia dzisiejszego - podkr. M.S.), w której został on sklasyfikowany w trzech grupach:

- broń i amunicja strzelecka wytworzona (i/lub przeznaczona) do prowadzenia wojny lądowej, powietrznej lub morskiej;
- sprzęt przeznaczony do przenoszenia lub bojowego wykorzystania broni strzeleckiej;
- sprzęt do ochrony przed gazami bojowymi.

nieliczne uwzględniają dodatkowe elementy lub odmiennie formułują misję sił zbrojnych[6]. Jako przykład można przytoczyć definicję zaproponowaną przez N. Chaixa, według którego „przemysł zbrojeniowy stanowi część przemysłu narodowego, wytwarzający dobra traktowane przez władze polityczne jako niezbędne siłom zbrojnym, do zapewnienia aktualnej lub potencjalnej suwerenności narodowej"[7]. Uwzględniając wnioski płynące z dotychczasowej analizy, można zaproponować następującą definicję przemysłu zbrojeniowego:

Przemysł zbrojeniowy to wyspecjalizowana część przemysłu narodowego zajmująca się produkcją uzbrojenia i sprzętu wojskowego i zapewniająca siłom zbrojnym środki do realizacji zadań wynikających z przyjętej doktryny obronnej i polityki państwa.

Istotne do rozstrzygnięcia pozostają jeszcze relacje pomiędzy przemysłem zbrojeniowym a przemysłem obronnym. Reasumpcja dotychczasowych rezultatów pozwala na stwierdzenie, że termin „przemysł zbrojeniowy" jest pojęciem węższym, a jego obszar działalności ograniczony jest do produkcji uzbrojenia i sprzętu wojskowego (tzw. **produkcja specjalna**). **Przemysł obronny** zawiera w sobie szerszy zakres pojęciowy i obejmuje również część przemysłu wytwarzającą całą gamę dóbr służących zaspokojeniu potrzeb sektora militarnego (środki produkcji, środki transportowe, materiały budowlane, produkty żywnościowe, paliwa i produkty ropopochodne, leki i środki opatrunkowe itp.)[8]. Jednak w wielu publikacjach kwestia ta jest pomijana, a zawartość pojęciowa przemysłu obronnego ograniczana jest do przemysłu zbrojeniowego lub oba terminy traktowane są zamiennie.

Restrukturyzacja jako zjawisko ekonomiczne (traktowana najogólniej jako gwałtowna zmiana) pojawiło się na przełomie XIX i XX w. w Stanach Zjednoczonych.

---

[6] Wg definicji UZE przemysł zbrojeniowy to „...wszystkie przedsiębiorstwa i zakłady, zajmujące się badaniami, rozwojem i produkcją, doświadczeniami oraz przemysłową naprawą sprzętu wojskowego", [cyt. za:] P. Dussauge, *L'industrie française de l'armement*, Economica, Paris 1985, s. 13.

[7] N. Chaix, *Economie et securité. De l'industrie de défense à intelligence économique*, FED, Paris 1996, s. 23; zob. także D.I. Losman, S.J. Liong, *The Industrial Sector*, National Defense University, Washington 1987, s. 51 [w:] *Słownik terminów...*, wyd. cyt., s. 62.

[8] Zob. Z. Stachowiak, *Polskie spojrzenie na obiekt badawczy europejskiej ekonomiki bezpieczeństwa* [w:] *Europejska ekonomika bezpieczeństwa*, cz. I, *Identyfikacja problemu*, opracowanie zbiorowe pod kierunkiem Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999, s. 18.

W ostatnim okresie jej szczególne nasilenie przypada na początek lat osiemdziesiątych w USA. Jej przedmiotem stały się głównie duże przedsiębiorstwa (korporacje). Natomiast samo pojęcie restrukturyzacji upowszechniło się w literaturze przedmiotu dopiero na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., najpierw w piśmiennictwie amerykańskim, a następnie w krajach zachodnioeuropejskich[9].

We Francji początki działań związanych z restrukturyzacją (postrzeganej wówczas jako proces przekształceń lub przebudowy) zostały wprowadzone i rozwinięte w ramach podejmowanych dużych przedsięwzięć w sektorze przemysłowym na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych obecnego stulecia. Ich inicjatorem były duże przedsiębiorstwa lub grupy przemysłowe (Rhône-Poulenc, Sidérurgie, Patain, Renault) oraz władze publiczne. W początkowym okresie ich realizacji przebiegała w warunkach niedostatku teoretycznych podstaw i opracowań w dziedzinie „...metodologii, metod i narzędzi wynikających z (...) doświadczeń praktycznych w zakresie przygotowania i realizacji procesu restrukturyzacji"[10]. We Francji wielkie plany przekształceń przemysłowych zawsze były inspirowane przez władze publiczne. Ingerencja państwa nabierała szczególnego charakteru, gdy dotyczyła realizacji projektów w sektorach gospodarki (i/lub gałęziach przemysłu) uznanych za strategiczne z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa (np. energetyka czy przemysł zbrojeniowy).

W polskiej literaturze pojęcie restrukturyzacji pojawiło się dopiero po 1990 r. wraz z podjęciem programów, mających na celu uzdrowienie całej polskiej gospodarki, a zwłaszcza przedsiębiorstw. Analizując szereg definicji zamieszczanych zarówno w pojawiających się coraz częściej pozycjach zwartych, jak również w artykułach przyczynkowych nasuwa się spostrzeżenie, że główny wysiłek autorów został skupiony na wyodrębnieniu i analizie najistotniejszych cech, technik, form i przebiegu restrukturyzacji, podejmowanej w skali mikroekonomicznej i ograniczonej jedynie do restrukturyzacji przedsiębiorstw a pomijających niejednokrotnie bardzo istotne

---

[9] Geneza, charakter i istota restrukturyzacji przedsiębiorstw, głównie na bazie doświadczeń amerykańskich, zostały szeroko przedstawione w pracy Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 23-31.

[10] D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmiany*, Poltext, Warszawa 1995, s. 13.

uwarunkowania i przekształcenia podejmowane w ramach restrukturyzacji branżowych[11]. Szerzej problem ten ujmuje B. Pełka - odnosząc go do **restrukturyzacji przemysłu**, przez którą rozumie: „**zmiany struktury produkcji przemysłowej, systemu zarządzania przemysłem oraz statusu prawno-organizacyjnego poszczególnych sektorów i przedsiębiorstw przemysłowych**"[12].

I taka interpretacja została przyjęta w dysertacji.

Restrukturyzacja jako proces zmian obejmuje zarówno przekształcenia własnościowe, jak i kompleksowe zmiany w sferze technologiczno-produkcyjnej, organizacyjnej i finansowej, a wśród zasadniczych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych można wyróżnić[13]:

- przekształcenie gałęzi (branż, dziedzin) gospodarki kraju charakteryzujących się od wielu lat, a nawet wielu dziesięcioleci niską wydajnością i efektywnością;
- przekształcenia przedsiębiorstw stojących przed koniecznością opracowania i realizacji strategii wycofania się z rynków, będących w stanie regresu lub prowadzących produkcję o bardzo szybkim wzroście wydajności;
- przekształcenia przedsiębiorstw, które muszą stawić czoła bardzo szybkim zmianom koniunkturalnym na rynkach krajowych lub zagranicznych;
- przekształcenia przedsiębiorstw zdrowych ekonomicznie, stojących przed koniecznością podjęcia antycypacyjnych działań w związku z przewidywanymi głębokimi zmianami ekonomicznymi i/lub technologicznymi;
- przekształcenia przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej i stojących przed koniecznością ponownego znalezienia racji swego istnienia.

Uwzględniając powyższe sugestie w niniejszej pracy główna uwaga została skoncentrowana na ewolucyjnych zmianach organizacyjno-prawnych regulujących relacje pomiędzy państwem a przemysłem zbrojeniowym (a ściślej zbiorem

---

[11] Zob. np.: Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw...*, wyd. cyt.; *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, praca zbiorowa pod redakcją Cz. Skowronka, UMCS, Lublin 1997; C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.

[12] B. Pełka, *Polski przemysł w perspektywie strategicznej. Polityka przemysłowa, strategia rozwoju i restrukturyzacja*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 1998, s. 11; zob. również: B. Pełka, *Polityka, strategia i restrukturyzacja przemysłu*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1995, nr 8, s. 8-9.

[13] D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw...*, wyd. cyt., s. 17-18.

przedsiębiorstw zaangażowanych w produkcję zbrojeniową) oraz przekształceniach w samych przedsiębiorstwach, mających im zapewnić: poprawę wyników finansowych w krótkim czasie przy generalnym zachowaniu dotychczasowego rodzaju działalności (**restrukturyzacja naprawcza**) bądź też perspektywę trwałego wzrostu i zdynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa (**restrukturyzacja rozwojowa**)[14].

Długotrwały i wyczerpujący charakter I i II wojny światowej oraz rosnące i trudne do zaspokojenia potrzeby walczących wojsk (szczególnie w zakresie ich technicznego wyposażenia) spowodowały konieczność angażowania zakładów wyspecjalizowanych w produkcji cywilnej do podjęcia nowego asortymentu produkcji wojskowej. Proces ten, nazywany **konwersją**, wygasał wraz z zakończeniem konfliktu, a z ponownym przejściem zakładów do pierwotnego charakteru działalności związana była **rekonwersja**[15]. W obu przypadkach procesy te są silnie zdeterminowane okolicznościami, w pierwszym - sytuacją militarną i dużą presją czasową, w drugim - uwarunkowaniami ekonomicznymi, wynikającymi ze spadku popytu na wyposażenie wojskowe.

Po 1989 r. problem potrzeby zagospodarowania części zasobów w sektorze cywilnym, dotychczas zaangażowanych w produkcję zbrojeniową pojawił się w różnym zakresie niemal we wszystkich państwach europejskich, a jego skala uzależniona była od dotychczasowego stopnia **militaryzacji gospodarki**, jak również pożądanej i zakładanej jej **demilitaryzacji**. Postępujące rozbrojenie wskazuje również na wolę obniżenia utrzymywanego dotychczas wysokiego stopnia gotowości mobilizacyjnej gospodarek narodowych i sprzyjając **demobilizacji gospodarczej**. Rozbudowany przemysł zbrojeniowy, na rzecz którego pracowały wyspecjalizowane wojskowe ośrodki naukowo-badawcze oraz część przemysłu przetwórczego „nie wspomagają procesu demobilizacji, ale nie są w stanie jej powstrzymać"[16].

---

[14] Szerzej na temat przyjętej typologii restrukturyzacji zob.: D. Kowalczuk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 15-19; C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw...*, wyd. cyt., s. 130-134.

[15] Omówienie treści zawartych w tych pojęcia można znaleźć w opracowaniu: M. Szlachta, *Konwersja i rekonwersja. Wybrane zagadnienia*, „Materiały i Studia IEO" nr 7(48), AON, Warszawa 1997.

[16] W. Stankiewicz, M. Sułek, *Demobilizacja po zakończeniu zimnej wojny - doświadczenia polskie* [w:] *Gospodarcze podstawy obrony narodowej. Z doświadczeń Polski i Czech*, praca zbiorowa pod red. M. Sułka i J. Płaczka, AON-VVSPV, Warszawa-Vyskov 1998, s. 57.

Obecnie w dobie rozwoju tendencji rozbrojeniowych w stosunkach międzynarodowych zmieniły się uwarunkowania podejmowania konwersji, znacznie odbiegające od doświadczeń historycznych. Wśród głównych przyczyn współczesnej konwersji można wymienić: radykalne redukcje wielkości budżetów obronnych, spadek popytu globalnego na uzbrojenie i sprzęt wojskowy, zmianę struktury wewnętrznej obronnych wydatków budżetowych i malejący w nich udział wydatków rzeczowych. Jak zauważa M. Daniluk: „Specyfika obecnej konwersji polega na tym, że jej źródeł trzeba szukać nie w zakończeniu faktycznego konfliktu zbrojnego (wojny gorącej), lecz w rozwoju tendencji odprężeniowych w stosunkach międzynarodowych i wygaśnięciu zimnej wojny na osi Wschód-Zachód, co nastąpiło na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych”[17]. Stąd analogia do sytuacji ukształtowanej po zakończeniu konfliktu jest tylko pozorna. Jeden z największych specjalistów w dziedzinie ekonomiki obrony, W. Stankiewicz, autorytet uznany nie tylko w kraju, ale również poza jego granicami, pisze: „Łatwość poczynań w okresie **demobilizacji** po obu wojnach światowych wynikała m.in. z faktu, że dokonywano rekonwersji, tj. przestawiano zakłady cywilne, które tylko na okres wojny podjęły produkcję militarną. Zmiana profilu na relatywnie krótki czas nie wytrąciła tych zakładów z rynku cywilnego na trwałe. Pozostały doświadczenia, kadra, wyposażenie (przynajmniej częściowe) i kontakty z sektorem cywilnym. Inny i znacznie wyższy stopień trudności mają natomiast zakłady podlegające konwersji, tj. zakłady „od zawsze” zbrojeniowe, bez cywilnej przeszłości, których produkcja nie jest pokrewna z produkcją dla potrzeb rynku cywilnego”[18].

Konwersja, której towarzyszy zmiana asortymentu produkcji jest jedną z najczęściej stosowanych form dostosowania przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego do nowych warunków wynikających z ograniczenia popytu na rynku wewnętrznym oraz problemami ze zbyciem wytworzonych dóbr poza granicami kraju. Drugą metodą stosowaną przez przedsiębiorstwa zbrojeniowe zmierzającą do zmniejszenie stopnia uzależnienia od zamówień sektora obronnego jest **dywersyfikacja produkcji.**

---

[17] *Analiza sektorowa konwersji* ..., wyd. cyt., s. 9.

[18] W. Stankiewicz, *Amerykańska analiza konwersji w latach 1961-1968*, „Materiały i Studia AON” nr 18, Warszawa 1992, s. 13.

Prowadzi ona do zmiany wielkości i struktury wytwarzanych produktów (tj. zmniejszenia produkcji wojskowej lub zwiększenia wielkości produkcji dóbr na rynek cywilny).

Według W. Stankiewicza konwersja przemysłu zbrojeniowego to: „wymuszone okolicznościami przestawienie produkcji cywilnej na wojskową, albo wojskowej na cywilną, realizowane w relatywnie krótkim czasie"[19], a w innej pracy pisze: „...konwersja nie oznacza powolnej restrukturyzacji produkcji obronnie zorientowanej, typowej np. dla pokojowej gospodarki obronnej"[20].

Bardzo zbieżne stanowisko prezentuje B. Pełka określając konwersję jako „...pełne lub częściowe przestawienie produkcji przemysłu obronnego - poprzez zmiany strukturalne, obejmujące poszczególne asortymenty z produkcji zbrojeniowej - na wyroby i usługi o charakterze cywilnym"[21]. Jednak prezentowane stanowisko, dotyczące rozpiętości i zakresu działań podejmowanych w ramach konwersji również jest kontrowersyjne. Bowiem według znanego na Zachodzie „modelu Lucasa" konwersja ma miejsce tylko wówczas, gdy cały program produkcyjny zakładu zbrojeniowego przestawia się na potrzeby rynku cywilnego. Temu skrajnemu stanowisku przeciwstawia się plany częściowej konwersji, dywersyfikacji produkcji albo rozwinięcia produkcji o dualnym przeznaczeniu, przydatnej zarówno dla celów militarnych jak i cywilnych[22]. Wyrazem tego mogą być opinie amerykańskich ekonomistów - L.J. Dumasa i S. Mellmana - wprowadzających ścisłe rozróżnienia pomiędzy dywersyfikacją produkcji a konwersją przemysłu zbrojeniowego[23].

L.J. Dumas wymienia trzy podstawowe sposoby podejścia do problemu:

---

[19] W. Stankiewicz, *Konwersja zbrojeń. Oczekiwania i fakty*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 1999, s. 8. Dla rozróżnienia obu procesów autor proponuje pojęcia: konwersja I (kiedy celem jest przestawienie na produkcję wojskową) i konwersja II (kiedy produkcję wojskową przestawia się na cywilną); zob. także W. Stankiewicz, *Konwersja przemysłu obronnego* [w:] *Ekonomika obrony...*, wyd. cyt., s. 158.

[20] W. Stankiewicz, *Konwersja zbrojeń...*, wyd. cyt., s. 8-9.

[21] B. Pełka, *Przemysł Polski ...*, wyd. cyt., s. 128.

[22] Zob. M. Chęciński, *Przemysł zbrojeniowy jako czynnik polityki wewnętrznej i zagranicznej Federacji Rosyjskiej*, rozdz. II: *Konwersja przemysłu zbrojeniowego: plany i trudności*, „Materiały i Studia IEO" nr 3(44), AON, Warszawa 1997.

[23] L.J. Dumas, Economic Conversion: From Vision to Reality, IIP, listopad 1990, s. 1 [przytaczam. za:] K. Żukrowska, *Precedensy historyczne i porównanie współczesnych procesów konwersji realizowanych w wybranych krajach* [w:] *Konwersja w świetle doktryny obronnej*, Materiały z konferencji naukowej, AON, Warszawa 1991, s. 154.

- **konwersja ekonomiczna** - przekwalifikowanie, restrukturyzacja i reorientacja siły roboczej i parku maszynowego, wykorzystywanych w produkcji sektora wojskowego; proces taki nie ogranicza się do samego przedsiębiorstwa, ale swoimi korzeniami wnika głęboko w strukturę całej gospodarki reorientując czynnik ludzki i kapitałowy;
- **dywersyfikacja** - jej zadaniem jest zmniejszenie kosztów okresu przejściowego, przez ograniczenie uzależnienia od zakupów pochodzących z rynku wojskowego; dywersyfikacja produkcji od lat stanowiła wynik składowy strategii większości zbrojeniowych przedsiębiorstw amerykańskich;
- **społeczne dostosowanie ekonomiczne** - obejmuje pomoc finansową, rzeczową, organizacyjną lub podatkową dla regionów, miast, ośrodków czy przedsiębiorstw silnie uzależnionych od produkcji zbrojeniowej, która pomaga im przezwyciężyć problemy wywołane zmniejszeniem zamówień wojskowych.

Są to zatem niezależne procesy, z których dywersyfikacja nie wiąże się z trwałym przekształceniem struktury produkcji, jest jedynie procesem przejściowym i oznacza zachowanie zdolności mocy wytwórczych, które w dowolnym momencie mogą zostać powtórnie wykorzystane do produkcji uzbrojenia i sprzętu wojskowego.
Ze zbioru wybranych i przedstawionych przykładów wyłania się szereg spornych kwestii dotyczących samego pojmowania istoty konwersji, jak również jej zakresu. Na tej podstawie można jedynie określić granice konwersji. W ujęciu najwęższym jest to każde działanie zmierzające do zmiany charakteru dotychczasowej produkcji przedsiębiorstwa zaangażowanego w produkcję zbrojeniową, w ujęciu bardzo szerokim pojawiają się nawet postulaty zmiany polityki państwa[24].

Dlatego dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto zaadaptowaną definicję zaproponowaną przez znanego specjalistę w dziedzinie konwersji, francuskiego ekonomistę J. Fontanela, który określa ją jako: „**realokację zasobów dotychczas wykorzystywanych w sektorze zbrojeniowym i ich przystosowanie do wytwarzania dóbr cywilnych**”[25].

---

[24] Zob. M. Ward, J.S. Cohen, M. Betsill, *The three faces of conversion in the USA*, „Defence and Peace Economics” nr 3, 1995, s. 221-236.
[25] J. Fontanel, *La conversion économique de secteur militaire*, Economica Poche, Paris 1994, s. 6.

Zasoby ludzkie to przede wszystkim pracownicy zatrudnieni w różnych branżach przemysłu zbrojeniowego. Grupę tę należy jednak rozszerzyć o niewielką część sił zbrojnych, bezpośrednio związanych z funkcjonowaniem sektora zbrojeniowego. W przypadku Francji są to np.: inżynierowie pracujący w wojskowych ośrodkach naukowo-badawczych i doświadczalnych oraz część kadr pełniących służbę w Głównym Przedstawicielstwie ds. Uzbrojenia (Délégation Génerale pour Armement - DGA). **Zasoby rzeczowe** to głównie aparat produkcyjny i surowce wykorzystywane w trakcie procesu produkcyjnego.

Nieodłącznym elementem konwersji przemysłu zbrojeniowego **jest rekonwersja zawodowa pracowników** (rekonwersja kadr), przez którą w znaczeniu ogólnym Marian E. Egeman rozumie „proces mający na celu adaptację pracowników do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i rynku pracy oraz przywrócenie do aktywności zawodowej (ponowne zatrudnienie) pracowników, którzy utracili pracę lub których zwolnienie jest zamierzone w związku z procesami restrukturyzacyjnymi. Adaptacja ta może dokonywać się z odpowiednim kształceniem towarzyszącym lub bez niego; może mieć wymiar zbiorowy (dotyczyć określonej zbiorowości, grupy pracowników) i wymiar indywidualny (dotyczyć konkretnego pracownika)"[26]. Wśród różnych rodzajów rekonwersji zawodowej wyróżnia on dwa zasadnicze: **przegrupowanie i przekwalifikowanie**. Pierwszy polega na zatrudnieniu pracownika na stanowiskach pracy o charakterze zbliżonym do dotychczas zajmowanego, drugi związany jest koniecznością zmiany dotychczasowych kwalifikacji, wymagających zmiany kompetencji[27].

Reasumując powyższe, jako zasadnicze cele realizacji konwersji można wymienić:

- pełną lub częściową zmianę profilu działalności przedsiębiorstwa (z produkcji wojskowej na cywilną);
- wyzbycie się majątku, zbędnego z punktu widzenia nowych potrzeb przedsiębiorstwa;

---

[26] M.E. Egeman, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltext, Warszawa 1999, s. 36.
[27] Tamże, s. 36; zob. także D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw...*, wyd. cyt., s. 19.

- reintegrację zwalnianych pracowników ze środowiskiem cywilnym;
- pomoc w przekwalifikowaniu (i/lub znalezieniu nowego zatrudnienia) zwalnianemu personelowi.

Pozostaje jeszcze kwestia ustosunkowania się do relacji pomiędzy restrukturyzacją i konwersją przemysłu zbrojeniowego. Również w tym przypadku stanowiska badaczy są mocno zróżnicowane i niejednokrotnie sprzeczne. Dominuje jednak pogląd (i taki kierunek przyjął autor), że konwersja i restrukturyzacja są procesami niezależnymi, które w niewielkim tylko stopniu wzajemnie się pokrywają. Wspólny jest obiekt oddziaływania (przemysł zbrojeniowy) i ogólny cel przedsięwzięć (zwiększenie efektywności działania), różny jest jednak czas i metody ich realizacji. Ale nie brakuje również stanowisk odmiennych, w których konwersja postrzegana jest jako jedna z form restrukturyzacji[28] lub wprost utożsamiana w wielokierunkową restrukturyzacją[29].

W polskim piśmiennictwie naukowym problemom restrukturyzacji i konwersji francuskiego przemysłu zbrojeniowego nie poświęcano dotąd zbyt dużej uwagi. Zainteresowanie tymi problemami zarówno ze strony ekonomistów i politologów było wyraźnie mniejsze w porównaniu np. do kwestii bezpieczeństwa, obronności i reformy francuskiego systemu obronnego.

Literaturę traktującą o francuskiej polityce zbrojeniowej można, w uproszczeniu, podzielić na dwie grupy.

W pierwszej, w sposób bardzo szeroki podejmowane są problemy bezpieczeństwa międzynarodowego (w tym wkład Francji w kształtowanie europejskiej polityki bezpieczeństwa i obrony), gdzie wkomponowane są elementy produkcji zbrojeniowej, postrzeganej jako element decydujący w istotny sposób o ilościowym i jakościowym wyposażeniu sił zbrojnych[30].

---

[28] B. Pełka, *Przemysł Polski ...*, wyd. cyt., s. 128-131.

[29] *Analiza sektorowa konwersji ...*, wyd. cyt., s. 45.

[30] Zob. *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku,* redakcja naukowa: Davis B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba, Fundacja Studiów Międzynarodowych, Warszawa 1997; I. Anczewski, *Polityka zagraniczna Francji. Wybrane kierunki*, PISM, Warszawa 1989; W. Kitler, *Obrona narodowa Francji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1997; J. Kukułka, *Historia współczesnych stosunków międzynarodowych 1945-1994*, Scholar, Warszawa 1994; J. Prystrom, *RFN wobec nierozprzestrzeniania broni jądrowej*, PISM, Warszawa 1991.

Drugą grupę opracowań stanowią prace poświęcone w całości warunkom kształtowania, ewolucji i rozwoju potencjału produkcyjnego przemysłu zbrojeniowego w krajach członkowskich NATO. W pracach tych uwaga skoncentrowana jest głównie na przemyśle państw najbardziej zaangażowanych we wspólną politykę obronną Sojuszu (USA, Wielka Brytania, RFN). Natomiast Francji, ze względu na specyficzny stosunek do Paktu Północnoatlantyckiego i ograniczone w nim uczestnictwo, poświęca się w nich relatywnie mniej miejsca. Ponadto, niektóre z tych prac powstały kilka lat temu, w okresie gdy walka pomiędzy dwoma blokami militarnymi przybierała wyjątkowo zaciekły charakter, przenosząc się na inne płaszczyzny, dlatego szereg podejmowanych w nich problemów oraz ich hierarchia ważności uległo częściowej dezaktualizacji[31].

Osobną grupę stanowią pozycje polskich ekonomistów zajmujących się różnymi aspektami funkcjonowania przemysłu zbrojeniowego (i/lub obronnego). Chociaż w sposób pośredni wiążą się z podejmowaną problematyką, zasługują na wskazanie, bowiem świadczą o wkładzie polskiej myśli ekonomiczno-obronnej w rozwój ekonomiki obrony, szczególnie w takich obszarach jak: ekonomiczne możliwości zaspokojenia potrzeb obronnych, poziom industrializacji gospodarki a potencjał gospodarczo-obronny, wpływ inwestycji zbrojeniowych na rozwój gospodarczy kraju[32].

Więcej miejsca, natomiast powyższej problematyce poświęcono w piśmiennictwie francuskim. Na przełomie lat osiemdziesiątych analiza zachodzących przekształceń ograniczana była do poszczególnych przedsiębiorstw sektora zbrojeniowego i dokonywana była pod kątem możliwości zwiększenia

---

[31] Zob. I. Anczewski, *Ekonomiczne aspekty polityki zbrojeniowej Francji (w latach 1958-1982),* PISM, Warszawa 1984 (na prawach rękopisu); Z. Bako, *NATO - rynek uzbrojenia*, wyd. cyt.; Z. Kołodziejak, *Przemysł zbrojeniowy NRF*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1974; W. Stankiewicz, *Konwersja zbrojeń...,* wyd. cyt.; P. Wieczorek, *Przemysł obronny państw NATO w nowych realiach polityczno-wojskowych i ekonomicznych*, „Studia i Materiały PISM", Nr 78, Warszawa 1994; K. Żukrowska, *Broń na sprzedaż. Kompleks militarno-przemysłowy a zbrojenia,* Wydawnictwo MON, Warszawa 1989.

[32] T. Grabowski, *Inwestycje zbrojeniowe w gospodarce Polski międzywojennej*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1963; W. Stankiewicz, *Ekonomika wojenna*, wyd. cyt.; M. Daniluk, *Gospodarka pokojowa a wojna*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1984; A Müller, *Restrukturyzacja polskiego przemysłu zbrojeniowego*, SGH, Warszawa 1993; L. Giermakowski, *Przemysł w potencjale ekonomiczno-obronnym kraju*, MPiPS, Warszawa 1991; *Przemysł w systemie gospodarki obronnej*, opracowanie zbiorowe pod red. T. Kamińskiego, AON, Warszawa 1993; Z. Stachowiak, *Polityka gospodarczo-obronna*, AON, Warszawa 1996; *Analiza sektorowa konwersji...*, wyd. cyt.

konkurencyjności wytwarzanych dóbr. Dopiero w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, w obliczu intensyfikacji zjawisk globalizacyjnych, postępującej europejskiej integracji i kształtującego się europejskiego rynku uzbrojenia, restrukturyzację zaczęto postrzegać jako niezbędny proces dostosowujący narodowy sektor zbrojeniowy do wymagań i warunków obowiązujących w gospodarkach rynkowych[33].

Problematyka konwersji przemysłu pojawiła się, w literaturze francuskiej, na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych w wyniku starzenia się i stopniowego spadku znaczenia niektórych gałęzi (szczególnie tych związanych z przemysłem wydobywczym oraz przetwórstwem metali - górnictwem, hutnictwem, przemysłem stoczniowym). Uzyskane doświadczenia zostały wykorzystane w okresie późniejszym, skąd pochodzą pierwsze opracowania zawierające teoretyczne podstawy adaptacji zawodowej pracowników oraz jej konfrontacji ze sferą realnej działalności[34]. Potrzeba konwersji części sektora zbrojeniowego uwidoczniła się w końcu lat sześćdziesiątych w ramach podjętej koncentracji branży uzbrojenia wojsk lądowych i likwidacji części zakładów zaangażowanych w wytwarzanie sprzętu pancernego i artyleryjskiego. Oprócz prób zagospodarowania powstałej nadwyżki siły roboczej podejmowano również starania wykorzystania zasobów rzeczowych w celu uruchomienia „produkcji cywilnej". Z tego też okresu pochodzą pierwsze nieskuteczne próby zmiany profilu produkcji i negatywne opinie na temat ekonomicznej efektywności podobnych przedsięwzięć[35].

Od początku lat dziewięćdziesiątych dużą uwagę poświęcono konwersji całości sektora obronnego. W takim ujęciu przemysł zbrojeniowy stanowi jedynie jeden z obszarów zagospodarowania części zasobów dla potrzeb gospodarki cywilnej. W

---

[33] A. Collet, *Armement; mutation, réglementation, production, commerce*, Economica, Paris 1989; J.P. Hébert, *Production d'armement. Mutation du système français*, La Documentation française, Paris 1995; C. Serfati, *Production d'armes, croissance et innovation*, Economica, Paris 1995; P. Dussauge, Ch. Cornu, *L'industrie française de l'armement. Coopérations, restructurations, et intégration européenne*, Economica, Paris 1999.

[34] Zob. np. G. Royon, *La fin de la Normed ou la reconversion de 12 000 saleriés*, Harmattan/ Association Développement et Emploi, Paris 1990; *Mutations industrielles et reconversion des saleriés*, sous la direction de M.C. Villeval, Harmattan/Développement et Emploi, Paris 1990; Université de Nancy II; *La reconversion de la main-d'oeuvre: bilan de problématique de 1950-1988*, La Documentation française, Paris 1990.

[35] J.P. Hébert, *Stratégie française et industrie d'armement*, Fondation pour les Etudes de Défense, Paris 1991; J.C. Mallet, sous la direction, *La défense, de la nation à Europe*, École Nationale d'Administration, Paris 1996.

1994 r. w Bonn zostało utworzone Międzynarodowe Centrum Konwersji (Bonn International Center for Conversion - BICC), podejmującego badania w zakresie sposobów alternatywnego wykorzystania uwalnianych zasobów oraz szacunków zmierzających do próby określenia wielkości „dywidendy pokojowej" (zob. załącznik 4). W podobny sposób problem ten jest postrzegany w literaturze francuskiej[36].

1.2. Struktura własnościowa francuskiego przemysłu zbrojeniowego

Cechą, która w znacznym stopniu odróżnia francuski przemysł zbrojeniowy od pozostałych krajów europejskich jest jego struktura własnościowa. Z tego punktu widzenia jest on bardzo mocno zróżnicowany. Najczęściej mamy do czynienia z trzema zasadniczymi grupami form własnościowych: państwową, publiczną i prywatną.

Sektor państwowy tworzą przedsiębiorstwa (les établissements d'État) bezpośrednio podległe Ministerstwu Obrony i zarządzane w imieniu państwa przez wydzielone dyrekcje wchodzące w skład struktur organizacyjnych Głównego Przedstawicielstwa ds. Uzbrojenia (Délégation Générale pour Armement - DGA). Ich działalność w całości finansowana jest z budżetu państwa. Przedsiębiorstwa te posiadają ograniczoną autonomię finansową, a ich funkcjonowanie oparte jest na przepisach prawa administracyjnego. Zasadniczą grupę przedsiębiorstw państwowych tworzą zakłady skupione w dwóch dyrekcjach: Dyrekcji Budownictwa Okrętowego (Direction des Constructions Navales - DCN) oraz Dyrekcji Uzbrojenia Wojsk Lądowych (Direction des Armements Terrestres - DAT) zarządzającej bezpośrednio zbiorem zakładów wchodzących w skład Grupy Przemysłowej Uzbrojenia Wojsk Lądowych (Groupement Industriel des Armement Terrestre - GIAT). Głównym obszarem jej działalności jest produkcja uzbrojenia, amunicji i sprzętu wojskowego, głównie dla potrzeb wojsk lądowych. Niejako uzupełnieniem obu dyrekcji jest zespół

---

[36] *Conversion Survey. Global Disarmament, Demilitarization and Demobilization*, BICC, Oxford University Press, Oxford, roczniki z lat 1996-1997; J. Fontanel, *La conversion économique...*, wyd. cyt.; J. Fontanel, *Les dépenses militaires et le désarmement*, Publisud, Paris 1995; R. Penanros, sous la direction, *Reconversion des industries d'armement, Crise, adaptation sectorielle et développement régional*, La Documentation française, Paris 1995.

ośrodków naukowo-badawczych pracujących dla potrzeb przemysłu lotniczego, rakietowego i kosmicznego, zarządzanych przez Dyrekcję konstrukcji lotniczych i rakietowych (Direction des constructions aéronautiques - DCAé).

Do **sektora publicznego** należą przedsiębiorstwa, których działalność oparta jest na przepisach prawa handlowego. Posiadają one autonomię finansową i osobowość prawną i najczęściej mają status spółek akcyjnych. Tworzą go firmy, w których państwo zachowuje, bezpośrednio lub pośrednio całościowe (lub większościowe) pakiety akcji[37].

Uwzględniając specyfikę francuskiej gospodarki w grupie publicznych przedsiębiorstw zbrojeniowych można wyróżnić:

- przedsiębiorstwa znacjonalizowane - posiadające wcześniej status przedsiębiorstw prywatnych, których większościowe udziały w różnej części zostały przejęte przez państwo;
- spółki narodowe (les societés nationales) - powstałe w wyniku komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych.

Ostatnią grupę stanowi **sektor prywatny** złożony z przedsiębiorstw, których kapitał znajduje się w większości w rękach prywatnych. Sektor ten jest bardzo rozczłonkowany. Największymi prywatnymi przedsiębiorstwami zaangażowanymi w produkcję specjalną są: MATRA i Alcatel-Alsthom.

W tabeli 1 zawarto „przybliżony" podział największych przedsiębiorstw zbrojeniowych ze względu na typ własności. Podstawowym kryterium decydującym o przyjętej klasyfikacji jest 50 % granica udziału państwa w strukturze akcjonariatu. Jednak nie jest ono w pełni jednoznaczne. Dassault Aviation zostało umiejscowione wśród przedsiębiorstw publicznych, chociaż udział własności skarbu państwa nie przekracza 46 %. Uwzględniając jednak charakter posiadanych akcji i ich uprzywilejowanie państwo posiada łącznie 55 % głosów. Jest to więc typowy przykład

[37] Akcje lub udziały przedsiębiorstw mogą bezpośrednio należeć do Skarbu Państwa, lecz mogą zostać przez niego przekazane innym towarzystwom posiadającym pełnomocnictwa rządu do bezpośredniego zarządzania nimi, z wyłączeniem prawa do zbycia części lub całości posiadanych walorów. Przykładem takiego towarzystwa reprezentującego państwo w branży rakietowo-lotniczej jest Towarzystwo Zarządzania Funduszami Aeronautycznymi (Société de Gestion et de Participations Aéronautiques - SOGEPA), zarządzająca w imieniu Skarbu Państwa akcjami AMD-BA.

przedsiębiorstwa z kapitałem mieszanym. W celu uwypuklenia znaczenia państwa i władz publicznych w strukturze własnościowej przedsiębiorstwa państwowe i publiczne skupione zostały w jednej kolumnie.

Analizowanie struktury własnościowej przez pryzmat ilości przedsiębiorstw w danej grupie jest bardzo iluzoryczne, bowiem w rękach państwa znajdują się największe firmy reprezentujące każdą z branż. Niemal cały przemysł wytwarzający uzbrojenie dla wojsk lądowych i marynarki wojennej jest państwowy. Przedsiębiorstwo DCN (całkowicie zaangażowane w produkcję zbrojeniową) jest kilkakrotnie większe - uwzględniając wartość majątku, wielkość produkcji czy poziom zatrudnienia - od całości pozostałych przedsiębiorstw okrętowych łącznie.

Tabela 1

Podział przedsiębiorstw francuskiego przemysłu zbrojeniowego według typu własności środków produkcji (stan na 1990 r.)

Branża przemysłu zbrojeniowego	**Przedsiębiorstwa państwowe i publiczne**	**Przedsiębiorstwa prywatne**
Rakietowa, lotnicza i kosmiczna	**Aérospatiale** **Dassault Aviation** **SNECMA** SEP	**MATRA** Turbomeca
Uzbrojenie wojsk lądowych	**GIAT** Societé Nationale des Poudres et d'Explosifs Thomson-Brandt Armement Creusot-Loire Industrie Renault Vehicule Industrie	Panhard Levassor
Okrętowa	**DCN**	CMN SFCN
Elektroniczna	**Thomson-CSF** TRT Sextant Avionique Souriau	**Alcatel-Alsthom** Dassault Electronique Sagem, SAT Labinal Sopelem
Jądrowa	**Commissariat à l'Energie Atomique**	

Uwaga: wyeksponowane przedsiębiorstwa stanowią przedmiot badań w niniejszej pracy.
Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona powyżej struktura własnościowa ulegała dynamicznym zmianom w trzech okresach. Pierwszy, bezpośrednio poprzedzający wybuch II wojny światowej to rządy Frontu Ludowego. W 1936 r. duża część przemysłu zbrojeniowego została znacjonalizowana i zrestrukturyzowana. Procesami tymi objęto przede wszystkim branżę lotniczą. W wyniku nacjonalizacji szereg zakładów wcześniej prywatnych zostało przejętych przez państwo (m.in.: Dewoitine, Bleriot, Bloch, Potez) i przekształconych w sześć dużych przedsiębiorstw państwowych[38]. Po raz drugi nacjonalizację przemysłu na dużą skalę przeprowadzono po zakończeniu działań wojennych. Trzecia fala nacjonalizacji miała miejsce w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych, której uwarunkowania, charakter i przebieg wymagają pewnego przybliżenia.

W 1981 r. po raz pierwszy w historii V Republiki na urząd prezydenta został wybrany F. Mitterrand - polityk wywodzący się z partii komunistycznej. Po objęciu urzędu, korzystając ze swych konstytucyjnych uprawnień, w krótkim czasie rozwiązał parlament doprowadzając do przedterminowych wyborów, których wynik podobnie jak w wyborach prezydenckich zakończył się zdecydowaną przewagą socjalistów[39]. Posiadając większość parlamentarną oraz obejmując najwyższe stanowiska w administracji państwowej lewica systematycznie zaczęła wdrażać własne reformy gospodarcze, których istotą było zwiększenie udziału i roli państwa we wszystkich sferach życia publicznego. W ciągu czterech lat (1982-1985) państwo przejęło całkowicie 5 największych przedsiębiorstw przemysłowych (CGE, Pechiney, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain i Thomson), 39 banków i 2 towarzystwa finansowe (Paribas i Suez). W sektorze zbrojeniowym program przewidywał nacjonalizację wszystkich prywatnych przedsiębiorstw, stanowiących trzon francuskiej „zbrojeniówki", przy jednoczesnym wyłonieniu wiodącego przedsiębiorstwa w każdej z branż. W okresie tym znacjonalizowano m.in. Thomson-Brandt Armement w wyniku przejęcia przez skarb państwa całości akcji stanowiących kapitał przedsiębiorstwa. Na podstawie

---

[38] Szczegółową analizę rozwoju przemysłu w okresie międzywojennym z punktu widzenia potrzeb obronnych zawiera opracowanie: R. Frankenstein, *Intervention étatique et réarmement en France 1935-1939*, „Revue Historique", juillet 1980, vol. 514, nr 4, s. 743-781.

[39] Zob. J. Baszkiewicz, *Francja*, TRIO, Warszawa 1997, s. 172.

porozumienia zawartego pomiędzy rządem francuskim a zarządem MATRA w październiku 1981 r. państwo przejęło 51 % udziałów zarówno w firmie-matce, jak również wszystkich podległych jej filiach[40]. Całkowitej nacjonalizacji uniknął jedynie Thomson-CSF, ze względu na duże zaangażowanie kapitałowe (12 %) podmiotów zagranicznych, głównie z Arabii Saudyjskiej.

Zwycięstwo Zgromadzenia na Rzecz Republiki (Rassemblement pour la République - RPR) w wyborach parlamentarnych w 1986 r. i utworzenia nowego rządu z J. Chirac'iem sprawującym funkcję premiera wpłynęło na zmianę dotychczasowej polityki gospodarczej. W jej wyniku dalsza nacjonalizacja została całkowicie wstrzymana, a stworzone zostały prawne instrumenty do przeprowadzenia częściowej reprywatyzacji. Okres ten trwający do 1992 r. bywa często nazywany „ani, ani" (ani nacjonalizacja, ani prywatyzacja) z uwagi na trwającą reorganizacyjną stagnację[41]. W odniesieniu do sektora zbrojeniowego zmiany dotychczasowych struktur własnościowych była bardzo niewielka. Spośród głównych przedsiębiorstw jedynie dwa zostały zreprywatyzowane: MATRA, której akcje prawie w całości zostały w 1988 r. przejęte przez grupę kapitałową Lagardère oraz CGE, który po zakończeniu prywatyzacji zmienił nazwę na Alcatel[42].

Do momentu objęcia władzy przez francuskich socjalistów pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym zachowana była względna równowaga. Po zakończeniu procesu nacjonalizacji sytuacja uległa całkowitej zmianie. Udział produkcji zbrojeniowej realizowanej w przedsiębiorstwach znacjonalizowanych i państwowych zbliżał się do 90 %[43].

Udział poszczególnych sektorów, mierzony wartością wytworzonych dóbr w strukturze produkcji zbrojeniowej w ujęciu własnościowym został przedstawiony w tabeli 2 (rok 1982 dotyczy okresu bezpośrednio poprzedzającego nacjonalizację).

---

[40] Zob. A. Collet, *Les industries d'armement*, PUF, Paris 1988, s. 37-40.
[41] Zob. N. Chabanas, E. Vergeau, *Nationalisations et privatisations depuis 50 ans*, „Problèmes économiques", nr 2565-2566, 22-29 avril 1998, s. 106-107.
[42] Zob. P. Sparaco, *Industrie aérospatiale française*, PUF, Paris 1996, s. 40-41.
[43] P. Dussauge, *L'industrie française ...*, wyd. cyt., s. 16.

Tabela 2

Udział poszczególnych sektorów w produkcji zbrojeniowej w latach 1969, 1982 i 1995 (w %)

Charakter sektora	Lata		
	1969	1982	1995
Sektor państwowy	23	20	18
Sektor publiczny	24	34	44
Sektor prywatny	53	46	38

Źródło: zestawienie własne na podstawie: O. Branchet, C. Pons, M. Tachon, *La France militarisée. Ventes d'armes*, Les Editions du CERF, Paris 1973, s. 33; P. Dussauge, *L'industrie française* ..., wyd. cyt., s. 15; P. Dussauge, Ch. Cornu, *L'industrie française de l'armement...*, wyd cyt., s. 12-13.

Analizując zmiany własnościowe w przemyśle zbrojeniowym Francji w minionym okresie można zauważyć rosnące znaczenie sektora publicznego, kosztem obu pozostałych. Jego pozycja w znacznej mierze wynikała z realizowanych założonych celów polityki gospodarczej państwa przez określone ugrupowania polityczne znajdujące się u steru władzy. Największe przedsiębiorstwa zbrojeniowe niemal zawsze stanowił obiekt bezpośredniego oddziaływania państwa. Znaczący wzrost bezpośrednich form kontroli produkcji zbrojeniowej można zaobserwować w okresie sprawowania władzy przez partie lewicowe (w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych). W sektorze prywatnym funkcjonują liczne firmy, reprezentujące wszystkie branże produkcji zbrojeniowej (oprócz jądrowej), ale są mocno rozproszone i ich udział w produkcji całkowitej stopniowo malał.

1.3. System zarządzania przemysłem zbrojeniowym Francji - rola i miejsce Głównego Przedstawicielstwa ds. Uzbrojenia

We wszystkich krajach dysponujących rozwiniętym przemysłem zbrojeniowym państwo odgrywa kluczową rolę. Jego szczególna ranga wynika ze strategicznej pozycji jaką zajmuje sektor zbrojeniowy w gospodarce obronnej oraz ze specyfiki rynku uzbrojenia[44]. Podobnie jest we Francji, gdzie do końca lat osiemdziesiątych organy administracji państwowej i publicznej tradycyjnie wywierały duży wpływ na

[44] Zob. B. Boiteux, *La spécifité des marchés d'armement*, Communication présenté au séminaire „Aspects économiques de la modernisation des industries de défense", OTAN, Varsovie, 6-7 octobre 1997 (maszynopis powielony).

przemysł zbrojeniowy, a równowaga w funkcjonowaniu „mezosystemu zbrojeniowego”[45] była zapewniana wskutek jednoczesnego oddziaływania dwu grup mechanizmów: rynkowych i administracyjnych. Rola państwa znacznie wybiegała poza tradycyjnie rozumiane „zapewnienie efektywności, sprawiedliwości podziału i stabilności”[46].

Sytuacja taka wynika z realizacji różnych i niejednokrotnie złożonych funkcji, wśród których można wymienić:

- **główny klient** - państwo jest głównym odbiorcą dóbr wytwarzanych w przemyśle zbrojeniowym; wartość zamówień Ministerstwa Obrony stanowi ponad 75 % całości obrotów francuskich przedsiębiorstw zbrojeniowych, a monopsonistyczna pozycja państwa pozwala mu na kształtowanie wewnętrznego popytu na uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz poziom technologiczny wytwarzanych dóbr; wielkość perspektywicznych potrzeb sektora obronnego oraz przyznawane środki budżetowe determinują równowagę ekonomiczną i finansową;
- **aktor handlowy** - państwo ogłasza przetargi i stwarza warunki do udziału w nich wyspecjalizowanym służbom i agencjom, zajmuje się promowaniem eksportu, łącznie z udzielaniem nabywcom zagranicznym odpowiedniej pomocy finansowej;
- **regulator rynku** - państwo określa charakter wymagań i autoryzuje produkcję zbrojeniową; poprzez wieloletnie kontrakty wpływa na poziom bezpośrednich inwestycji lokowanych w sektor zbrojeniowym; określa zakres tajemnicy państwowej i wojskowej oraz jest głównym organem kontroli eksportu uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Do funkcji tych, jakie można by wyspecyfikować w wielu krajach o zaawansowanej produkcji zbrojeniowej, należałoby dodać jeszcze takie, które są charakterystyczne dla przemysłu francuskiego i warunkują szczególne relacje pomiędzy przemysłem a państwem:

- **większościowy akcjonariusz** - państwo posiada znaczny udział w całości lub części kapitału w większości firm stanowiących trzon francuskiego przemysłu;

---

[45] Termin „mezosystem zbrojeniowy” we Francji bywa stosowany zamiennie z „kompleksem militarno-przemysłowym”.
[46] P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. 1, PWN, Warszawa 1998, s. 89.

- **bezpośredni producent** - państwo zapewnia ciągłość produkcji w wybranych branżach przemysłu zbrojeniowego, podległych bezpośrednio DGA.

Elementem, który w znacznym stopniu odróżnia francuski przemysł zbrojeniowy od analogicznych sektorów w innych rozwiniętych krajach zachodnioeuropejskich, obok struktury własnościowej środków produkcji, jest scentralizowany system jego zarządzania. Decydującą rolę odgrywa w nim Główne Przedstawicielstwo ds. Uzbrojenia. DGA jest spadkobiercą poprzedniej instytucji - Ministerialnego Przedstawicielstwa ds. Uzbrojenia utworzonego jeszcze w 1961 roku[47]. W wyniku kolejnych reorganizacji, zmian kompetencji, zadań i podległości w ostatecznej formie ukształtowane zostało w 1977 r. i, w niemal niezmienionej strukturze, przetrwało do 1994 r. DGA jest instytucją powołaną do dokonywania optymalnych wyborów w zakresie technicznego wyposażenia sił zbrojnych. Jest ogniwem, w który koncentrują się rozbieżności interesów przemysłu zbrojeniowego i ministerstwa obrony, gdzie ogniskują się sprzeczności i podejmowane są decyzje w zakresie możliwości sprostania rzeczowym potrzebom armii przy ograniczonych zasobach finansowych państwa. Jego rolę i zasadnicze kompetencje przedstawiono w tabeli 3.

DGA podlega bezpośrednio Ministerstwu Obrony, a jej główną misję można wyrazić w czterech zasadniczych zadaniach[48]:

- przygotowanie i nadzór nad realizacją programów badawczych, rozwojowych i produkcyjnych uzbrojenia i sprzętu wojskowego w ścisłej współpracy ze sztabami poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, a w trakcie jego bieżącej eksploatacji nadzór nad warunkami jego użytkowania, realizacja niezbędnych napraw i remontów (w skali przemysłowej) oraz modernizacja;

---

[47] Historia bezpośredniej ingerencji w sferę produkcji zbrojeniowej poprzez bezpośrednie zaangażowanie instytucji państwowych sięga I wojny światowej. W latach 1916-1918, 1939-1940 i 1944-1946 funkcję tę spełniało Ministerstwo Uzbrojenia. Po jego rozwiązaniu całość dotychczasowych kompetencji przejęli przedstawiciele aparatu państwowego - początkowo ministrowie, następnie sekretarze stanu. Od 1961 r. funkcjonowało specjalnie w tym celu powołane Ministerialne Przedstawicielstwo ds. Uzbrojenia (Délégation Ministérielle pour l'Armement - DMA). Szerzej zob. *Histoire de l'armement en France 1914-1962*, Centre des Hautes Etudes de l'Armement, Paris 1995.

[48] Por. P. Dussauge, *L'industrie française...*, wyd. cyt., s. 30.

- bezpośrednie zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi i reprezentowanie państwa jako współwłaściciela w przedsiębiorstwach publicznych oraz kontrola przedsiębiorstw prywatnych uczestniczących w realizacji programów zbrojeniowych;
- organizowanie i wspieranie współpracy międzynarodowej w dziedzinie produkcji zbrojeniowej, podejmowanej w ramach dwu- lub wielostronnych porozumień oraz jej koordynację na szczeblu narodowym;
- promocja eksportu francuskiego uzbrojenia oraz przestrzeganie warunków porozumień międzynarodowych (dotyczących ograniczenia i kontroli handlu bronią) w ramach prowadzonej polityki rządu[49].

Organizacyjnie DGA składa się z dwu zasadniczych części (zob. schemat 1), z których każda realizuje odmienne zadania: państwowe (DGA Etatique) oraz przemysłowe (DGA Industrielle).

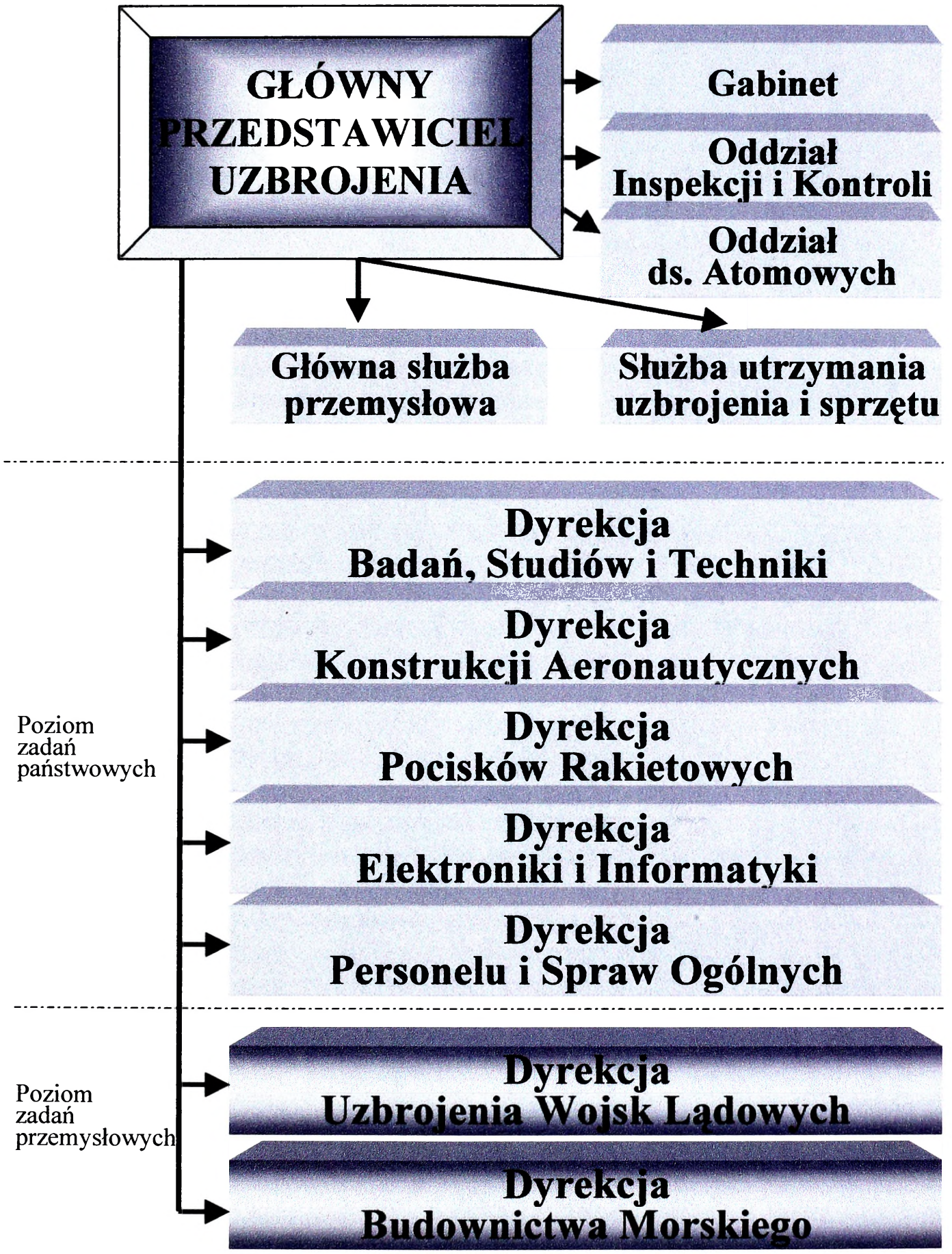
DGA Etatique tworzą dyrekcje realizujące zadania państwowe. Są one mocno wyspecjalizowane w realizacji prac koncepcyjnych i badawczo-rozwojowych, opracowywaniu szczegółowych warunków uruchamia produkcji prototypów i serii próbnych. Odgrywa dużą rolę na etapie wstępnym, lecz znacznie mniejszą na etapie produkcji seryjnej poszczególnych typów uzbrojenia. Tworzą go:

- Dyrekcja konstrukcji lotniczych (Direction des constructions aéronautiques - DCAé) zatrudniająca ok. 8900 pracowników, głównie inżynierów i średni personel techniczny, zarówno specjalistów wojskowych jak i pracowników cywilnych, posiadająca swe ośrodki badawcze w Brétigny, Cazaux, Istres, Saclay i Tuluzie oraz laboratoria i centra doświadczalne w Clermont, Ferrand i Bordeau;
- Dyrekcja techniczna pocisków rakietowych (Direction technique des engins - DTEn) zatrudniająca 4800 osób, aktywnie uczestnicząca w produkcji rakiet taktycznych i materiałów specjalnych;

[49] J.P. Hébert wymienia trzy zasadnicze misje DGA: bezpośredni producent uzbrojenia w wybranych branżach zbrojeniowych, nabywca wytworzonych dóbr oraz kontroler całości procesu produkcji zbrojeniowej. Por. J.P. Hébert, *Production d'armement...*, wyd. cyt., s. 14-15.

Schemat 1

Struktura organizacyjna Głównego Przedstawicielstwa ds. Uzbrojenia



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Rola Głównego Przedstawicielstwa ds. Uzbrojenia w przygotowaniu i realizacji programów zbrojeniowych

Faza programu	Sztab Generalny i sztaby rodzajów wojsk	Główne Przedstawicielstwo ds. Uzbrojenia	Przemysł zbrojeniowy
KONCEPCJA Faza definiowania wymagań programowych i analizy możliwości jego realizacji	• Analiza i definiowanie potrzeb • Uzasadnienie potrzeb • Analiza możliwych rozwiązań - konsultacje wewnątrzsztabowe - współpraca z DGA • Formułowanie charakterystyk taktyczno-technicznych uzbrojenia • Definiowanie wymagań kalendarzowych i warunków wykorzystania uzbrojenia	• Pomoc w formułowaniu potrzeb • Analiza możliwych rozwiązań: - zakup istniejącego sprzętu na rynku wewnętrznym lub import - modernizacja lub produkcja uzbrojenia przez rodzimy przemysł • Weryfikacja zdolności produkcyjnych • Definiowanie wymagań technicznych • Wstępna analiza czasowo-kosztowa	• Oferta sprzedaży istniejących wariantów uzbrojenia i sprzętu wojskowego lub jego wersji zmodernizowanych • Analiza i ocena możliwości produkcyjnych
Podjęcie decyzji o realizacji			
REALIZACJA Faza rozwoju i produkcji	• Kontrola wypełnienia założonych wymagań • Przygotowanie warunków dostaw i eksploatacji • Przygotowanie wprowadzenia uzbrojenia do eksploatacji	• Bezpośrednia realizacja lub udział w realizacji programu • Nadzór nad realizacją programu • Wykrywanie zakłóceń (technicznych, finansowych, czasowych) w realizacji programu • Końcowa analiza kosztów i czasu	• Produkcja uzbrojenia • Korekty w realizacji programu • Dostawa uzbrojenia do wojsk

Źródło: J.M. Boucheron, *Paix et défence*, Dunod, Paris 1992, s. 194.

- Dyrekcja elektroniki i informatyki (Direction d'électronique et informatique - DEI), licząca ok. 1000 zatrudnionych, której obszarem zainteresowania pozostawały problemy łączności, gromadzenia, przesyłania i przetwarzania informacji elektronicznej, techniki symulacji komputerowych oraz środki walki elektronicznej;
- Dyrekcja badań i studiów technicznych (Direction des études et recherches techniques - DERT) kierująca i koordynująca całością badań naukowych i wojskowymi aspektami ich praktycznego zastosowania, zatrudnia 2300 osób.

DGA Industrielle - zatrudniające (po reorganizacji przeprowadzonej w 1986 r.) bezpośrednio lub pośrednio 48 tys. pracowników było zaliczane do jednego z dwudziestu największych przedsiębiorstw przemysłowych Francji, którego wielkość porównywana była z takimi firmami jak np. Elf czy Michelin. W jego skład wchodziły dwie dyrekcje:

- Dyrekcja Budownictwa Okrętowego (Direction des constructions navales - DCN) - skupiająca państwowych producentów okrętów nawodnych i podwodnych oraz ich uzbrojenia i wyposażenia (tabela 4);
- Dyrekcja Uzbrojenia Wojsk Lądowych (Direction des armements terrestres - DAT) - zarządzająca bezpośrednio 10 państwowymi zakładami wytwarzającymi uzbrojenie konwencjonalne tworzącymi Grupę Przemysłową Uzbrojenia Wojsk Lądowych (GIAT) (tabela 5).

Oprócz typowych prac badawczych, poszczególne dyrekcje utrzymują szerokie kontakty z cywilnymi ośrodkami naukowo-technicznymi oraz z dowództwami poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Kontakty takie są szczególnie aktywne na etapie formułowania wymagań i uzgadniania warunków taktyczno-technicznych poprzedzające wdrożenie nowych programów zbrojeniowych.

Poza przedstawioną powyżej strukturą organizacyjno-zadaniową DGA podlega dodatkowo Dyrekcja zastosowań wojskowych (Direction des applications militaires - DAM) podporządkowana Oddziałowi ds. Atomowych i umiejscowiona przy Komisariacie Energii Atomowej. Jej zadaniem jest realizacja badań i doświadczeń nad możliwością zastosowania materiałów rozczepialnych w głowicach rakiet taktycznych

Tabela 4

Struktura i zakres działalności Dyrekcji Budownictwa Okrętowego (DCN)

Lokalizacja zakładów DCN	Zakres działalności	Główne programy zbrojeniowe
Brest	Budowa i remont okrętów nawodnych, remonty okrętów podwodnych	Lotniskowiec *Charles de Gaulle* Modernizacja łodzi podwodnej *Le Foudroyant* Konserwacja okrętów nawodnych Bieżące naprawy okrętów podwodnych
Cherbourg	Budowa, utrzymanie i uzbrojenie okrętów podwodnych	Okręt podwodny *Le Téméraire* Podwodne okręty atomowe
Lorient	Konstrukcja i utrzymanie średnich okrętów nawodnych	Fregata *La Fayette* Trałowiec *Pakistan*
Toulon	Remonty i modernizacja dużych okrętów nawodnych i ofensywnych okrętów podwodnych	Elektronika pokładowa (morskie systemy wykrywania i rozpoznania, systemy sterowania rakietami)
Indret	Projektowanie i realizacja silników okrętowych i reaktorów jądrowych	Silniki okrętowe i okrętowe reaktory jądrowe
Ruelle	Projektowanie i budowa uzbrojenia pokładowego i amunicji oraz cybernetycznych urządzeń okrętowych	Budowa, montaż i bieżące utrzymanie uzbrojenia pokładowego
Saint-Tropez	Projektowanie i budowa torped	Torpedy dla okrętów nawodnych i podwodnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.M. Boucheron, *Paix et défense*, wyd. cyt., s. 700-703.

Tabela 5

Struktura i asortyment produkcji przedsiębiorstwa GIAT

Zakład	Lokalizacja	Asortyment produkcji		
		Pojazdy	Uzbrojenie	Amunicja
Dyrekcja	Saint-Cloud			
AMX/APX	Satory	Podwozia i wieże, prototypy i małe serie		
EFAB	Bourges		Uzbrojenie artyleryjskie	Amunicja i środki pirotechniczne
ATS	Tarbes	Produkcja i montaż podwozi i wieży		Środki pirotechniczne
ARE	Roanne	Produkcja i montaż podwozi		
MAS	Saint-Etienne	Prace B+R w zakresie wieży pojazdów	B+R i produkcja broni strzeleckiej	
MAT	Tulle		Broń strzelecka i artyleryjska średniego kalibru	
ATE	Toulouse			Amunicja średniego kalibru
ASS	Salbris			Amunicja średniego i dużego kalibru
ALM	Le Mans			Amunicja małego kalibru
ARS	Rennes			Lufy i mechanizmy zasilania w amunicję

Źródło: I. Ramont, *Le GIAT, ses moyens, ses produits*, „Défense Nationale", juin 1981, s. 29; D. et M. Frémy, *Quid 1997*, Robert Laffond, Paris 1996, s. 2150.

i strategicznych oraz do napędu okrętów atomowych. Spośród 7000 pracowników większość stanowią pracownicy naukowo-techniczni ośrodków i laboratoriów doświadczalnych w Limeil, Brevannes, Voujours, Tours oraz zabezpieczający ciągłość funkcjonowania francuskiego ośrodka prób jądrowych na Pacyfiku.

Z przedstawionych powyżej rozważań wyłania się pełny obraz miejsca, znaczenia i roli jaką odgrywa DGA w francuskim przemyśle zbrojeniowym:

- jest bezpośrednim pracodawcą dla ponad 54 tys. osób oraz w sposób pośredni wpływa na poziom zatrudnienia w całym sektorze zbrojeniowym;
- jest głównym dysponentem niemal całości środków finansowych, zawartych w dziale Titre III (wyposażenie sił zbrojnych) budżetu obronnego, decydując o formach zasilania w sprzęt wojskowy armii francuskiej, kierunkach prac badawczo-rozwojowych (B+R) i modernizacji sprzętu; uwzględniając dodatkowo kwoty przeznaczone na płace i ubezpieczenia społeczne zatrudnionego personelu współuczestniczy w redystrybucji ponad połowy środków wyasygnowanych na obronę narodową z budżetu państwa;
- zarządza majątkiem o wartości ponad 100 mld FRF (ponad 1,25 % PKB w 1989 r.)
- w sferze wytwórczości posiadany potencjał i wielkość produkcji lokuje go wśród dwudziestu największych przedsiębiorstw przemysłowych Francji (na równi z takimi firmami jak Elf czy Michelin)[50].

Tak silna i wpływowa pozycja DGA w sektorze zbrojeniowym Francji nie ma swego odpowiednika w żadnym innym rozwiniętym kraju zachodnioeuropejskim. Jego działalność wynikająca z ukształtowanej struktury własnościowej sektora oraz jego znaczenia w realizacji strategicznych celów politycznych w znacznym stopniu przyczyniła się do jego rozwoju. Jednak w latach dziewięćdziesiątych, wobec wzrostu znaczenia mechanizmów rynkowych dotychczasowe zasady jego funkcjonowania stały się przedmiotem coraz częstszych krytyk i musiały ulec znacznej ewolucji (problemy te w rozwiniętej tej formie zostaną zaprezentowane w rozdziale 3.2).

[50] Zob. L. Carroué, *Les industries européennes d'armement*, Mason, Paris 1993, s. 139.

1.4. Rozwój francuskiego przemysłu zbrojeniowego po II wojnie światowej

Negatywne skutki działań wojennych, podobnie jak w całej gospodarce francuskiej, były widoczne również w przemyśle zbrojeniowym. W wyniku rabunkowej polityki w czasie okupacji i działań sabotażowych w końcowym okresie wojny, Niemcy przejęli ponad 8000 maszyn produkcyjnych, a zakłady zbrojeniowe utraciły swą zdolność produkcyjną w 50-95 %, czemu towarzyszył spadek zatrudnienia w zakładach zbrojeniowych z 240 tys. osób w 1940 r. do 55 tys. w 1944[51].

Konsekwencją poniesionych strat było niemal całkowite uzależnienie francuskich sił zbrojnych od zagranicznych dostaw sprzętu wojskowego, głównie ze Stanów Zjednoczonych. W okresie wojny w Indochinach (1946-1954) prawie 30 % wydatków wojskowych pochodziła z pomocy zagranicznej, natomiast w zakresie zagranicznych dostaw uzbrojenia wskaźnik ten przekraczał 50 %[52]. Pomoc zagraniczna wyrażająca się udostępnianiem parku maszynowego, technologii produkcji oraz składanymi zamówieniami, dzięki którym armia amerykańska miała zagwarantowane stałe dostawy sprzętu stały się głównymi czynnikami pozwalającymi na stopniową odbudowę francuskiego potencjału produkcyjnego.

Zamówienia amerykańskie zapoczątkowane w okresie wojny koreańskiej obejmowały szeroki asortyment wytwarzanych dóbr i dały możliwość francuskim zakładom zbrojeniowym na odtworzenie zdolności produkcyjnych i stworzenie podstaw dalszego rozwoju. O skali współpracy może świadczyć fakt, że zakłady francuskie otrzymały zamówienia na produkcję amunicji, której ilość pokrywała w 28 % hipotetyczne potrzeby wojsk sprzymierzonych w razie wybuchu kolejnej wojny na kontynencie europejskim[53]. Amerykańskie zamówienia pozwoliły na podjęcie produkcji lekkiego i ciężkiego uzbrojenia artyleryjskiego, wyposażenia indywidualnego, pojazdów opancerzonych oraz okrętów przybrzeżnych i eskortowych. Specjaliści oceniają, że bez nich odbudowa francuskiego potencjału zbrojeniowego

---

[51] A. Corvisier, *Histoire militaire de la France*, t. 4, „*De 1940 à nos jours*", Quadrige /Presses Universitaires de France, Paris 1994, s. 450.
[52] Por. F. Chesnais, C. Serfati, *Armement en France. Genèse, ampleur et coût d'une industrie*, Nathan, Luçon 1992, s. 49.
[53] Tamże, s. 51.

wydłużyłaby się o co najmniej dziesięć lat. Szczególne miejsce w tej współpracy zajmowała branża lotnicza. Ze względu na geograficzne położenie Francja, obok Wielkiej Brytanii, miała stać się głównym zapleczem produkcyjnym i logistycznym wojsk lotniczych NATO. Pierwszymi samolotami produkowanymi na licencji amerykańskiej przez francuską firmę lotniczą Dassault były *Ouragan MD 450* (1949 r.) i *Mystère IV* (1952 r.). Osiągnięta w krótkim czasie zdolność produkcyjna przemysłu lotniczego i rakietowego pozwoliła nie tylko na regulację zobowiązań wobec amerykańskiego partnera i pełne zaspokojenie potrzeb krajowych, ale również na eksport znacznej części produkcji, której głównymi odbiorcami stały się Indie i Izrael.

Ograniczenie wielkości nakładów na prace badawczo-rozwojowe w początkowym okresie powojennym spowodowało utratę kontaktu technicznego i technologicznego z pozostałymi krajami (szczególnie w dziedzinach, w których rozwój był bardzo dynamiczny, jak np.: silniki odrzutowe, pociski rakietowe, radary i elektronika wojskowa).

Dziedziną, której nadano wyjątkowe znaczenie i bezwzględny priorytet, był program budowy narodowych sił nuklearnych (force de frappe). W 1945 r. powołano w tym celu Komisariat Energii Atomowej, któremu powierzono opracowanie technologii rozczepienia atomu oraz warunków i możliwości jej wykorzystania, zarówno do celów wojskowych, jak i cywilnych. Dokonując udanej eksplozji atomowej na Saharze Zachodniej (13.02.1960 r.) i termojądrowej na atolu Mururoa na Pacyfiku (24.08.1968 r.) Francja weszła do elitarnego klubu atomowego i „odtąd doktryna narodowej obrony jądrowej stała się niezmiennym fundamentem francuskiej myśli wojskowej”[54]. Nie mogąc liczyć na jakąkolwiek pomoc ze strony USA, Francja osiągała swą pozycję głównie dzięki zwiększeniu wydatków wojskowych i skumulowania wysiłków w dziedzinie prac badawczych nad bronią jądrową oraz równoległemu rozwojowi własnych technologii w zakresie budowy środków do jej przenoszenia. Zasadnicze prace koncepcyjno-konstrukcyjne podjęte zostały przez, utworzone w maju 1946 roku, Państwowe Biuro Studiów i Badań Lotniczych (Office

[54] J. Stefanowicz, *Od Kapeta do Mitterranda*, PWN, Warszawa 1996, s. 182.

National d'études et de recherches aéronautiques - ONERA) oraz Laboratorium Badań Balistycznych i Aerodynamicznych (Laboratoire de recherche balistique et aérodynamique - LRBA). O wysokim tempie prowadzonych prac świadczyć może fakt, że już w 1964 r. utworzona została pierwsza jednostka operacyjna samolotów *Mirage IV*, zdolnych do przenoszenia ładunków jądrowych, a w 1971 roku osiągnęły gotowość jednostka rakiet balistycznych klasy „ziemia-ziemia" oraz pierwszy okręt podwodny z napędem atomowym, wyposażony w rakiety balistyczne z głowicami jądrowymi[55].

W 1961 r. wraz z powstaniem DMA wszystkie państwowe zakłady produkujące uzbrojenie dla potrzeb wojsk lądowych zostały podporządkowane Dyrekcji technicznej uzbrojenia (Direction technique des armements - DTA). W wyniku podjętych decyzji zlikwidowano lub poddano konwersji łącznie 22 podmioty organizacyjne (w tym 17 zakładów przemysłowych), zmniejszając jednocześnie wielkość zatrudnienia w branży z 31800 pracowników do 20500[56]. W 1971 roku pozostałe zakłady, po przeniesieniu części parku maszynowego z wcześniej likwidowanych, zostały przekształcone w grupę przemysłową - GIAT. W latach siedemdziesiątych GIAT rozwinął i skoncentrował się na produkcji czołgów i pojazdów opancerzonych. Ten rodzaj działalności przyniósł w krótkim czasie duże sukcesy finansowe, umożliwiając w 1983 r. skierowanie 40 % produkcji na eksport. W okresie tym firma utrzymywała silne więzy kooperacyjne szczególnie z firmami niemieckimi (Rheinmetall, Keckler & Koch, ZF).

Drugim liczącym się przedsiębiorstwem w branży, chociaż znacznie mniejszym od GIAT jest, utworzona w 1971 r., Narodowa Spółka Prochów i Materiałów Wybuchowych (Société Nationale des Poudres et Explosifs - SNPE). Oprócz nich znacznie skromniejszą rolę odgrywają niewielkie przedsiębiorstwa, zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego (np. Luchaire) oraz bardzo duże przedsiębiorstwa, w których produkcja na potrzeby armii stanowi zaledwie niewielki odsetek w całości produkcji (Renault Véhicules Industriels - pojazdy opancerzone, samochody ciężarowe i dostawcze; Thomson Brandt Armement - moździerze, amunicja; Creusot-Loire

---

[55] Zob. I. Anczewski, *Ekonomiczne aspekty...*, wyd. cyt., s. 12.
[56] J.P. Hébert, *Production d'armement...*, wyd. cyt., s. 106-107.

Industrie - pojazdy opancerzone; Panhard et Levassor - pojazdy i transportery opancerzone).

Włączenie NRF do struktur NATO oraz uchylenie obowiązujących ograniczeń mających zapobiec remilitaryzacji kraju wiązało się z rozpoczęciem budowy na terenie Niemiec rodzimego przemysłu lotniczego. Wymagało to transferu licencji z Francji, Wielkiej Brytanii i Włoch. Brytyjska oferta ze względu na silną presję do ostatecznego montażu samolotów w zakładach zlokalizowanych na terytorium wysp brytyjskich spowodowała zwiększenie zainteresowania propozycją francuską. Jej wymiernym efektem była licencyjna produkcja ponad 400 samolotów i śmigłowców dla potrzeb armii niemieckiej. Był to pierwszy kontrakt wojskowy pomiędzy tymi krajami na tak dużą skalę, który nie tylko przełamał barierę wzajemnego braku zaufania, ale otworzył drogę do dalszej współpracy. Po kolejnych doświadczeniach w przemyśle okrętowym podjęto wspólne prace w dziedzinie - wówczas niemal zupełnie nowej - pocisków rakietowych, w których uczestniczył francuski Nord Aviation i niemiecki Bölkow. Porozumienie zawarte pomiędzy obiema firmami stworzyło formalno-prawne podstawy francusko-niemieckiej współpracy zbrojeniowej w dziedzinie pocisków rakietowych, której efektem była gama pocisków przeciwpancernych i przeciwlotniczych szczebla taktycznego (*HOT, MILAN i ROLAND*). Jej wielkość produkcji przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6

Efekt francusko-niemieckiej współpracy w dziedzinie pocisków rakietowych (do 1992 r.)

Wyszczególnienie	J.m.	MILAN	HOT	ROLAND
Produkcja wyrzutni pocisków	szt.	ponad 10 000	ok. 1500	620
Produkcja rakiet	szt.	ponad 300 000	ponad 78 000	25 000
Udział w produkcji światowej pocisków tej samej klasy	%	57	12	27
Liczba państw-odbiorców	-	38	17	10

Źródło: P. Mercillon, *La coopération industrielle franco-allemande*, „Défense Nationale", juin 1992, s. 74.

Niemcy w krótki czasie stały się najpoważniejszym partnerem Francji, a dwustronna współpraca znacznie wybiegła poza ramy wspólnej realizacji określonych programów. Kooperacja została rozszerzona również na inne obszary produkcji, a jej efektem były m.in.: samoloty *Transhall* czy *Alpha-Jet*. Współpraca z Wielką Brytanią skoncentrowana została głównie na wspólnej produkcji śmigłowców wojskowych (*Lynx, Puma i Gazelle*).

W wyniku podejmowanych i realizowanych przekształceń w sferze technologiczno-produktowej, organizacyjnej i własnościowej ukształtowana została struktura francuskiego przemysłu zbrojeniowego, którego charakterystykę w 1989 roku przedstawiono w tabelach 7 i 8.

Wyrazem wzrostu znaczenia przemysłu zbrojeniowego w gospodarce narodowej i odpowiedzią na rosnący popyt na uzbrojenie i sprzęt wojskowy na rynkach światowych było zwiększenie zatrudnienia w sektorze zbrojeniowym z 270 tys. w 1974 r. do 310 tys. w 1982 r. Do tej liczby należałoby dodać około dalszych 100 tys. osób zatrudnionych pośrednio w produkcji zbrojeniowej. Są to przede wszystkim niewielkie firmy spełniające rolę podwykonawców lub kooperantów oraz szereg ośrodków naukowo-badawczych pracujących bądź wyłącznie na potrzeby przemysłu zbrojeniowego, bądź też prowadzących badania naukowe o podwójnym zastosowaniu.

W latach 1974-1987 całkowite zatrudnienie w tej gałęzi wzrosło z 9 % do 12,5 % w stosunku do całkowitego zatrudnienia w sektorze przemysłowym. W tym samym czasie liczba pracowników zatrudnionych w całym przemyśle spadła o 22 %. Wzrostowi zatrudnia towarzyszyło porównywalne tempo zwiększenia produkcji zbrojeniowej, wynikające głównie ze wzrostu wielkości zamówień państwowych i dużych możliwości eksportowych, związanych z rosnącą chłonnością rynków zagranicznych. W latach 1974-1982 roczne tempo wzrostu eksport uzbrojenia wynosiło 5-6 %[57]. Było to możliwe dzięki zwiększeniu nakładów inwestycyjnych na rozwój bazy przemysłowej.

---

[57] Zob. J.P. Hébert, *Stratégie française ...*, wyd. cyt., s. 137.

Charakterystyka największych przedsiębiorstw zbrojeniowych Francji w 1989 roku

Tabela 7

Przedsiębiorstwo	Asortyment produkcji	Struktura własnościowa (główni udziałowcy) (stan w 1991r.)	Przychody ze sprzedaży uzbrojenia (w mln USD)		Udział uzbrojenia w produkcji całkowitej (w %)	Zysk netto (w mln USD)	Zatrudnienie
			Całkowite	Uzbrojenie			
Aérospatiale	Rakiety balistyczne i taktyczne Rakiety strategiczne Śmigłowce Samoloty transportowe i szkolno-bojowe	93,19 % państwo 6,78 % SOGEPA	4969	2190	44	32	36899
Dassault-Aviation	Samoloty bojowe Samoloty szkolno-treningowe Morskie samoloty patrolowe	49,9 % Dassault Industries 26,0 % państwo 19,8 % SOGEPA	3059	2200	72	46	15572
MATRA	Uzbrojenie lotnicze Taktyczne pociski rakietowe Satelity wojskowe	25,0 % Multi Media Beaujon 5,0 % Daimler-Benz (Niemcy) 5,0 % GEC (Wielka Brytania)	3462	870	25	95	21242
SNECMA	Silniki lotnicze	97,11 % państwo 1,73 % United Technologies Corporation	3371	1260	37	46	25702
GIAT	Czołgi Transportery opancerzone Sprzęt artyleryjski	100 % państwo	1056	1020	97	-107	14200
Thomson-CSF	Systemy łączności i dowodzenia Systemy rakietowe Sprzęt radiolokacyjny Wyposażenie komputerowe Elektroniczne wyposażenie pokładowe	59,2 % Thomson S.A. 2,0 % Thomson	5282	4120	78	412	21723
DCN	Okręty podwodne Lotniskowce Okręty wojenne Uzbrojenie okrętowe	100 % państwo	3630	3630	100	b.d.	28000

Źródło: zestawienie własne na podstawie J.M. Boucheron, *Paix et défense*, wyd. cyt.; *SIPRI Yearbook 1991. Armament, Disarmament and International Security*, Stockholm International Peace Research Institute, Oxford University Press, New York 1991, s. 311-315.

Tabela 8

Obszary działalności i zakres restrukturyzacji głównych przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego Francji w latach osiemdziesiątych

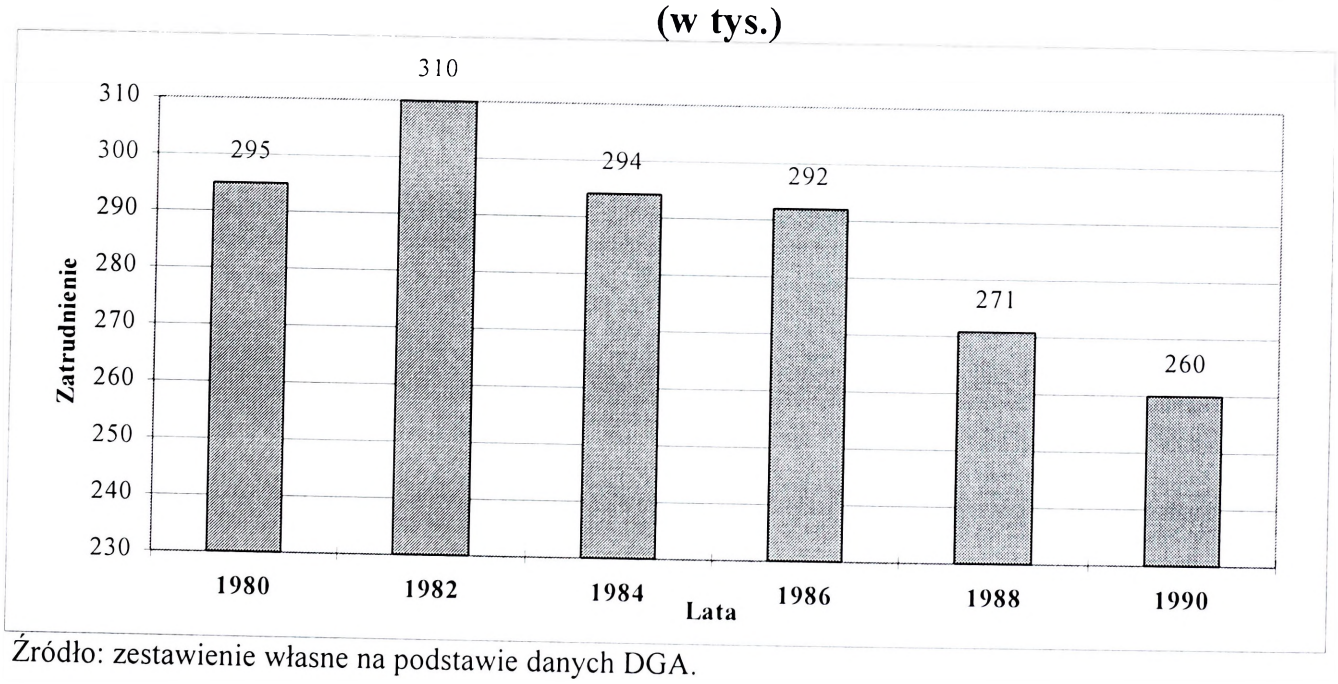
Branża zbrojeniowa	Przedsiębiorstwo	Zakres przekształceń w latach osiemdziesiątych	Obszary produkcji wojskowej	Zasadnicza produkcja cywilna
Uzbrojenie wojsk lądowych	**GIAT** (**G**roupement **I**ndustriel des **A**rmements **T**errestre)	Przedsiębiorstwo państwowe podległe i zarządzane przez Dyrekcję Uzbrojenia Wojsk Lądowych	Czołgi, transportery i pojazdy opancerzone, sprzęt artyleryjski, broń strzelecka i amunicja	Brak
Rakietowa, lotnicza i kosmiczna	**Aérospatiale** (Société Nationale Industrielle Aérospatiale)	Utworzone w 1969 r. w wyniku połączenia Sud-Aviation, Nord-Aviation i SEREB	Samoloty transportowe (*Transall*) i treningowe, śmigłowce (*Ecureil, Puma*), pociski rakietowe (*Roland, HOT, Milan*) i rakiety balistyczne	Samoloty pasażerskie *Airbus*, cywilne wersje śmigłowców, rakiety kosmiczne serii Ariane,
	Dassault Aviation	W 1982 r. w wyniku nacjonalizacji państwo przejęło 46 % udziałów w przedsiębiorstwie, zachowując jednocześnie 55 % praw głosu	Samoloty bojowe serii *Mirage, Super Etendard, Rafale*, morskie samoloty patrolowe (*Atlantique*)	Samoloty sportowe, awionetki oraz samoloty pasażerskie (Mercure)
	SNECMA (**S**ociété **N**ationale d`**E**tudes et de **C**onstruction **M**oteurs d`**A**viation)	Utworzone w 1945 r. w wyniku nacjonalizacji Gnome-Rhône, silnie kontrolowane przez państwo od momentu jego powstania	Konstrukcja i produkcja silników do niemal wszystkich typów samolotów, śmigłowców i rakiet balistycznych	Konstrukcja i produkcja silników lotniczych (*Concorde, Airbus*) i cywilnych wersji śmigłowców i rakiet kosmicznych
	MATRA (Société **M**écanique-**A**viation-**Tra**ction)	W 1981 r. w wyniku nacjonalizacji państwo przejęło 51 % udziałów w firmie-matce i wszystkich podległych jej filiach. Powtórnie sprywatyzowane w latach 1986-88	Zasadnicza działalność związana z produkcją systemów rakietowych stanowiących uzbrojenie lotnicze i morskie	Działalność bardzo mocno zdywersyfikowana obejmująca m.in.: informatykę, elektronikę, transport, telekomunikację
Okrętowa	**DCN** (**D**irection des **C**onstructions **N**avales)	Przedsiębiorstwo państwowe funkcjonujące w nie zmienionej formie od momentu utworzenia, kierowane przez DGA	Lotniskowce, wojskowe okręty nawodne i podwodne, jednostki pomocnicze	Brak
Elektroniczna	**Thomson-CSF**	Częściowo znacjonalizowane w 1982 r. Przeszkodą do całkowitego przejęcia kontroli przez państwo stał się duży (ok. 12 %) pakiet udziałów znajdujący się w rękach kapitału zagranicznego	Niemal wszystkie obszary związane z elektroniką wojskową, w tym m.in. środki łączności, dowodzenia, sterowania, radiolokacji itp.	Podobny zakres jak w przypadku produkcji wojskowej obejmujący m.in. centrale telefoniczne, radary, urządzenia łączności satelitarnej, optoelektronika
	Alcatel-Alsthom	Oba przedsiębiorstwa sprywatyzowane w końcu lat osiemdziesiątych i połączone w wyniku przeprowadzonej fuzji	Źródła energii, układy przesyłania energii, układy elektroniczne,	Aparatura kontrolno-pomiarowa, okablowanie urządzeń elektrycznych, przewodowa łączność międzykontynentalna
Jądrowa	**CEA** (**C**ommissariat à l`**E**nergie **A**tomique)	Przedsiębiorstwo jako całość posiada status spółki akcyjnej, lecz jej wydział wojskowy jest całkowicie kontrolowany przez państwo.	Opracowanie i wytwarzanie głowic rakiet strategicznych i reaktorów jądrowych do napędu okrętów	Udział w opracowaniu konstrukcji reaktorów elektrowni jądrowych, zastosowanie materiałów promieniotwórczych w innych dziedzinach (medycyna, elektronika, biologia)

Źródło: opracowanie własne.

Lata 1984-1985 w sposób widoczny wykazały, że kontynuacja dotychczasowej polityki przemysłowej może stać się źródłem poważnego kryzysu. W 1988 r. zatrudnienie w zakładach przemysłu zbrojeniowego zmniejszyło się o 13 % (-39000) w stosunku do 1982 r., z czego około 2/3 w zakładach państwowych i firmach publicznych. Największe redukcje dotknęły potentatów na rynku zbrojeniowym. W dziesięciu największych przedsiębiorstwach przemysłu zbrojeniowego stanowiska pracy straciło ok. 29000 osób (-18 %). Tendencja ta utrzymywała się również w kolejnych latach. Do 1990 r. liczba redukowanych stanowisk wynosiła 10-15 tys. rocznie osiągając poziom 260 tys. Łącznie w latach 1982-1990 zatrudnienie w przemyśle zbrojeniowym spadło o 50 tys. pracowników (18 %), podczas gdy w tym samym okresie w przemyśle przetwórczym analogiczny spadek wynosił ponad 21,5 %[58]. Według specjalistów z DGA należy się liczyć z bardziej pesymistycznym rozwojem sytuacji i dalszymi redukcjami zatrudnienia w kolejnych latach i być przygotowanym na zwolnienie nawet dalszych 100 tys. pracowników[59]. Ewolucję poziomu zatrudnienia przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1

Poziom zatrudnienia w przemyśle zbrojeniowym Francji w latach 1980-1990 (w tys.)



Źródło: zestawienie własne na podstawie danych DGA.

W połowie lat osiemdziesiątych liczba zatrudnionych w przemyśle zbrojeniowym stanowiła 1,2 % ludności zawodowo czynnej oraz 5,7 % zatrudnionych

[58] Zob. J.P. Gilllyboeuf, *L'évolution du paysage industriel français de l'armement*, „Défense Nationale", mars 1995, s. 29.
[59] Zob. J.P. Hébert, *Stratégie française...*, wyd. cyt., s. 138.

w przemyśle (bez budownictwa i robót publicznych). Jednak wielkości te obejmują jedynie zatrudnionych w przedsiębiorstwach należących do trzonu francuskiego sektora zbrojeniowego i nie uwzględniają zatrudnionych w zakładach silnie powiązanych i nastawionych na bezpośrednią i ścisłą współpracę z największymi potentatami. Ich dokładna liczba jest trudna do oszacowania, jednak według specjalistów należałoby ją powiększyć o około 100-150 tys. pracowników. Dla ponad 70 tys. zatrudnionych jedynym pracodawcą było DGA (w tym 40 tys. znalazło zatrudnienie w zakładach państwowych - głównie w DCN i GIAT oraz w wydziale zastosowań wojskowych przy Komisariacie Energii Atomowej). Pozostała część była stosunkowo równomiernie podzielona pomiędzy sektor prywatny i publiczny.

Analizując strukturę zatrudnienie w ujęciu geograficznym zwraca uwagę przede wszystkim duża koncentracja działalności zbrojeniowej w regionie paryskim (Ile de France), stanowiącym tradycyjnie centrum działalności administracyjnej, badawczo-rozwojowej i ekonomicznej kraju, w którym zatrudnionych było ponad 110 tys. pracowników. Drugim czynnikiem przesądzającym o powyższej strukturze jest lokalizacja nowych inwestycji w regionach o najwyższym stopniu rozwoju gospodarczego (szczególnie widoczne jest to w przypadku sektora prywatnego, na który instytucje publiczne mają ograniczony wpływ).

Podobnie wysoki wskaźnik zatrudnienia w przemyśle zbrojeniowym można zaobserwować w południowych i zachodnich regionach kraju. W sektorze zbrojeniowym znajduje zatrudnienie 10,1 % całości pracowników zatrudnionych w przemyśle w regionie Provence-Alp-Côte d'Azur, 9,9 % w Aquitaine, 9,0 % w Bratagne i 8,1 % w Ile-de France[60]. Są to regiony o niskim stopniu uprzemysłowienia i rozwoju gospodarczego, ukierunkowane na działalność rolniczą gdzie niejednokrotnie zakład zbrojeniowy lub baza wojskowa są jedynym miejscem zatrudnienia lokalnej społeczności. Dodatkowo obszary te charakteryzują się najwyższymi wskaźnikami bezrobocia (powyżej 15 %) i dlatego likwidacja takiego ośrodka wywołuje poważne perturbacje natury społecznej.

---

[60] Por. P. Tronquoy, sous la direction, *La France et sa défense*, La Documentation Française, Cahiers français nr 283, octobre-décembre 1997, s. 87.

1.5. Eksport i import uzbrojenia i sprzętu wojskowego

Perspektywa możliwości sprzedaży znacznej części wyrobów produkcji zbrojeniowej poza granicami kraju stanowiła niemal zawsze jeden z najistotniejszych elementów uwzględnianych już w momencie podejmowania decyzji o rozpoczęciu nowych programów zbrojeniowych.

Po II wojnie światowej jako eksporter uzbrojenia Francja zaistniała na światowych rynkach w połowie lat pięćdziesiątych. Pragnienie odrobienia opóźnienia technicznego kraju w stosunku do krajów najbardziej rozwiniętych, a szczególnie dążenie do opanowania technologii jądrowej zaowocowało zwiększenie wielkości nakładów na rozwój sektora zbrojeniowego oraz zintensyfikowaniem prac w sferze badawczo-rozwojowej. Ich owocem był stopniowy wzrost udziału francuskiego eksportu i umacnianie pozycji Francji jako jednego z najbardziej liczących się producentów uzbrojenia na świecie.

W latach siedemdziesiątych francuski eksport uzbrojenia stanowił już prawie 15 % światowego rynku[61]. Głównym czynnikiem sprzyjającym tak znaczącemu wzrostowi pozycji światowej Francji był gwałtowny wzrost cen ropy naftowej i dynamiczne zwiększenie dochodów krajów członkowskich OPEC. W krótkim czasie kraje-eksporterzy ropy naftowej stały się największym importerem broni na świecie, stanowiącym tradycyjnie największy odsetek odbiorców francuskich wyrobów. W okresie tym bardzo charakterystyczna była duża zależność pomiędzy eksportem uzbrojenia, a wielkością sprzedaży za granicą dóbr wytworzonych w całej gospodarce narodowej. Wyniki badań przeprowadzonych przez amerykańskiego ekonomistę E. Kolodzieja wskazują na bardzo wysoki, dodatni współczynnik korelacji pomiędzy eksportem broni a całkowitym eksportem towarów francuskich (dla okresu 1965-1976 wynosił on 0,919)[62].

W kolejnych latach rola eksportu uległa znaczącemu ograniczeniu, głównie za sprawą rozwoju międzynarodowej konkurencji, przejęcia części rynku przez kraje rozwijające się oraz znacznego ograniczenia zamówień przez dotychczasowych

---

[61] Zob. J. Fontanel, M. Ward, *Les exportations d'armes et la croissance économique: l'exemple de la France*, „Ares", nr 4, 1990, s. 88.

[62] Przytaczam za: K. Żukrowska, *Broń na sprzedaż...*, wyd. cyt., s. 227.

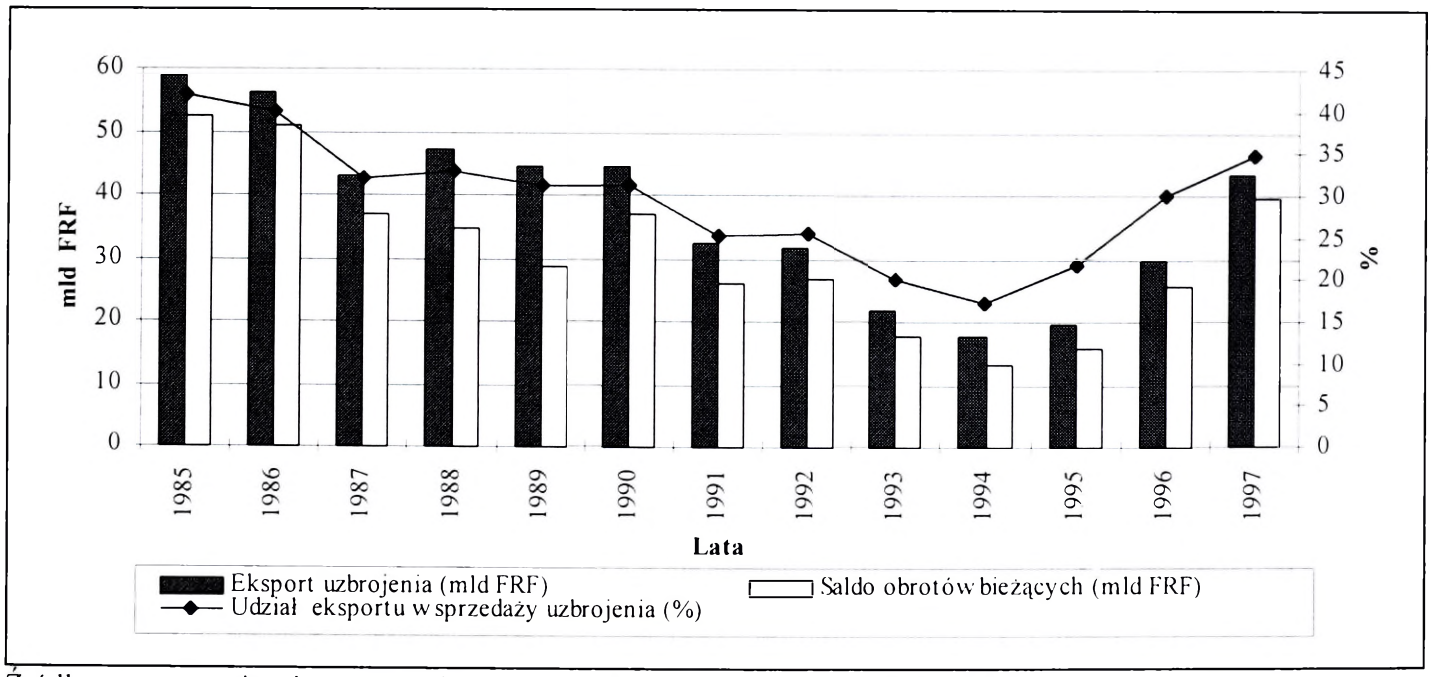
odbiorców. Na początku lat dziewięćdziesiątych Francja kontrolowała już mniej niż 5 % światowego rynku, a jej udział w produkcji zbrojeniowej krajów Unii Europejskiej nie przekraczał 30 %[63].

Dla zobrazowania wyjątkowego znaczenia eksportu uzbrojenia dla francuskiego przemysłu zbrojeniowego i gospodarki niech posłuży poniższe zestawienie: w okresie najlepszej koniunktury (lata 1984-1985) eksport stanowił ponad 42 % całości sprzedanej produkcji zbrojeniowej, przekraczał 1,8 % PKB oraz stanowił prawie 5 % całości francuskiego eksportu; w roku 1994 (najgorszym z punktu widzenia wielkości sprzedaży za granicą) udział eksportu w produkcji całkowitej wynosił zaledwie 17,4 % całości produkcji zbrojeniowej, a jego udział w eksporcie dóbr i usług spadł poniżej 1,3 %, a w PKB poniżej 0,2 % (zob. wykres 2)

Wykres 2

Wskaźniki eksportu uzbrojenia i sprzętu wojskowego Francji w latach 1985-1997

(ceny stałe z 1997 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w załącznikach 3 i 5.

Francuska oferta obejmuje szeroką gamę wyrobów przeznaczonych dla wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Szczególną rolę zajmuje sprzęt, w produkcji którego wykorzystuje się zaawansowane technologie. Powszechne wykorzystanie najnowszych rozwiązań technologiczno-konstrukcyjnych wsparte agresywną i mocno

[63] Zob. H. Martre, *L'industrie française d'armement dans la tournente*, „Défense Nationale", mars 1995, s. 21.

protekcjonistyczną polityką sprzedaży pozwoliły na osiąganie wysokich dochodów z eksportu, plasujących Francję, w okresie lat osiemdziesiątych, na trzecim miejscu wśród największych państw-eksporterów broni (za USA i ZSRR).

Bezpośrednie lub pośrednie wspieranie eksportu broni przez państwo było widoczne na wielu płaszczyznach. Najbardziej znaczącą formą było bezpośrednie zarządzanie i finansowanie wojskowych ośrodków naukowo-badawczych i doświadczalnych. Konkretne wyniki ich prac były udostępniane przedsiębiorstwom w momencie zamówień na określone rodzaje uzbrojenia w postaci gotowych rozwiązań technicznych i technologicznych. W ten sposób zdejmowano ciężar ponoszenia przez przedsiębiorstwa wydatków na szereg prac badawczo-rozwojowych, których użyteczność dla celów produkcji cywilnej mogłaby być mocno ograniczona. W latach osiemdziesiątych udział wydatków na B+R w wojskowych wydatkach budżetowych był względnie stały i oscylował wokół poziomu 15 %. Udział taki utrzymywał się pomimo zmniejszenia eksportu zapoczątkowanego w 1986 r. Stopniowy, procentowy spadek nakładów można zaobserwować od początku lat dziewięćdziesiątych. W latach 1990-1997 ich wartość została zredukowana z 15,37 % do 11,68 %[64].

Drugą formą wspierania eksportu uzbrojenia (a ściślej podejmowania pewnych przedsięwzięć marketingowych służących promocji i reklamie wyrobów francuskiego przemysłu zbrojeniowego) jest bezpośrednia organizacja, za pośrednictwem Dyrekcji stosunków międzynarodowych w DGA, salonów i wystaw uzbrojenia i sprzętu. Owocem jej wysiłków są dwie duże międzynarodowe wystawy: w Satory (gdzie wystawiane jest uzbrojenie wojsk lądowych) oraz Bourget (prezentująca sprzęt marynarki wojennej). Imprezy te cieszą się ogromnym zainteresowaniem zarówno ze strony wystawców, jak również potencjalnych klientów. Dodatkowo DGA (wraz z Grupą Francuskiego Przemysłu Lotniczego i Kosmicznego - Groupement des Industries françaises aéronautiques et spatiales - GIFAS) współuczestniczy w organizacji salonu lotniczego w Bourget, będącego obok podobnych wystaw w Turynie i Hanowerze jedną z największych tego typu na świecie. Organizowany co dwa lata

---

[64] *Défense équipement*, Document nr 3030, Annexe nr 40, Assemblée Nationale, Paris 1996, s. 20 [w:] *SIPRI Yearbook 1997. Armament, Disarmament and International Security*, Stockholm International Peace Research Institute, Oxford University Press, New York 1997, s. 220.

przyciąga w ostatnim okresie średnio 1600 wystawców z ponad 40 krajów[65]. Uzupełnieniem tej formy wspierania francuskiego eksportu jest zaangażowanie przedstawicieli francuskich służb dyplomatycznych, zagranicznych przedstawicielstw handlowych, attachatów wojskowych w pozyskiwanie potencjalnych kontrahentów zagranicznych. Instytucje te, oprócz swej działalności, wynikającej z charakteru placówki mogą służyć wszechstronną i kompleksową informacją, dotyczącą aktualnej oferty zbrojeniowej, ułatwiać bezpośrednie kontakty z producentami lub agencjami upoważnionymi do obrotu wyposażeniem specjalnym, a przez to sprzyjać zawieraniu kontraktów handlowych[66].

Oprócz przedstawionych powyżej różnych metod wspierania eksportu uzbrojenia istnieje jeszcze cały szereg prawnych uregulowań, które szczegółowo określają zasady finansowego subwencjonowania przedsiębiorstw zbrojeniowych zaangażowanych w produkcję eksportową, wśród których można wymienić[67]:

- możliwość eksportu nowoczesnego uzbrojenia, nie będącego jeszcze w fazie produkcji seryjnej, którego produkcja może zostać sfinansowana bezzwrotnym kredytem udzielanym przez państwo (art. 90, loi de finances 21 décembre 1967);
- możliwość podjęcia przez przedsiębiorstwa zbrojeniowe dodatkowej produkcji finansowanej z bezzwrotnych kredytów, w momencie pojawienia się szansy sprzedaży zagranicznej, bez konieczności oczekiwania na końcowe wyniki rozmów negocjacyjnych określających warunki transakcji oraz gwarancje odbioru nadwyżek wytworzonego sprzętu przez ministerstwo obrony, w przypadku gdyby kontrakt nie został zawarty lub jego wielkość była mniejsza niż uruchomiona produkcja (art. 29, loi du 28 décembre 1957);
- pokrycie przez państwo części kosztów poniesionych na zagraniczną działalność promocyjno-marketingową francuskiego uzbrojenia (art. 52-90, chapitre 37-31);

---

[65] Zob. P. Sparaco, *L'industrie aérospatiale ...*, wyd. cyt., s. 120-122.

[66] Zob. np. M. Kuczyński, *Polityka bezpieczeństwa i siły zbrojne Francji*, „Studia i Materiały BPiI MON", nr 28, Warszawa 1995, s. 47-48.

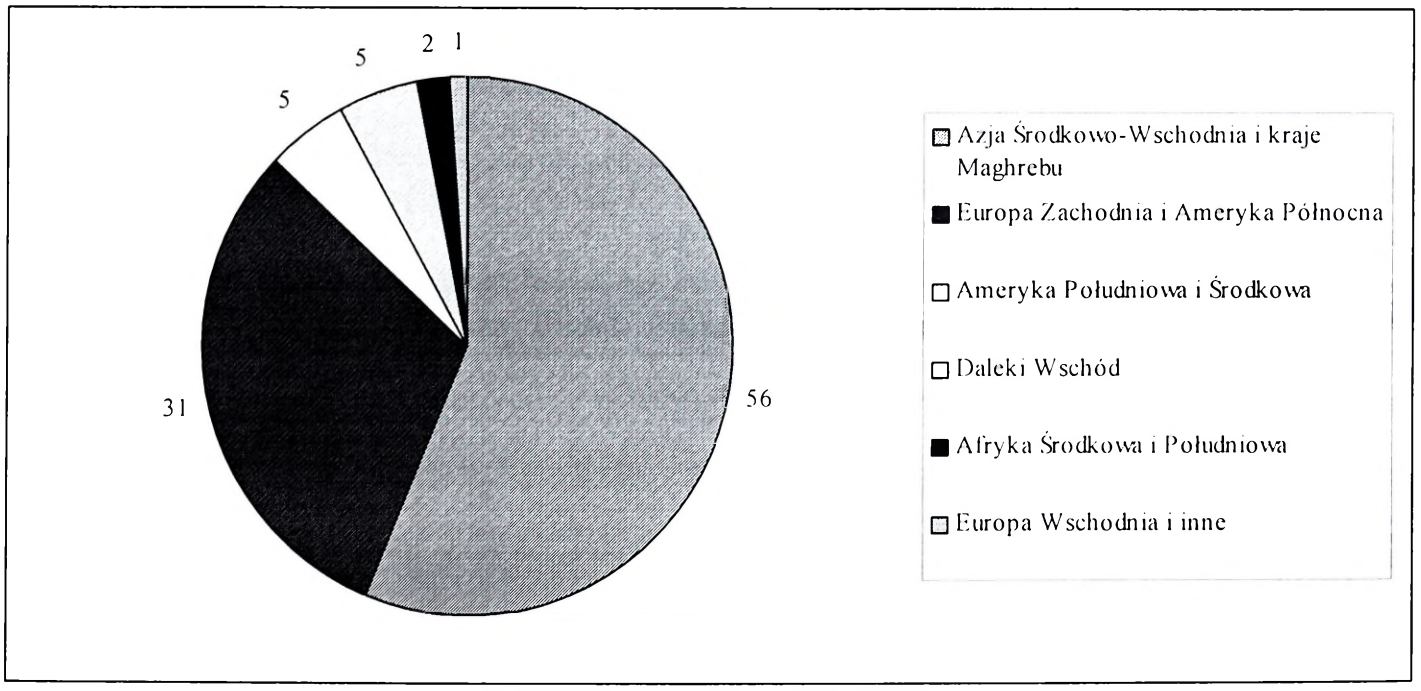
[67] Por. A. Collet, *Les industries d'armement...*, wyd. cyt., s. 86-90; P. Dussauge, Ch. Cornu, *L'industrie française de l'armement...*, wyd. cyt., s. 99-101; J. P. Hébert, *Les ventes d'armes*, Syros/Alternatives, Paris 1988, s. 95-112.

- priorytet dla uzbrojenia wytwarzanego dla odbiorcy zagranicznego, nawet kosztem zakłócenia ciągłości lub konieczności przesunięcia w czasie dostaw dla własnych sił zbrojnych.

Struktura geograficzna francuskiego eksportu jest mocno związana z realizacją jednego z priorytetowych celów polityki zagranicznej - ścisłej współpracy obronno-gospodarczej z krajami arabskimi i afrykańskimi. Począwszy od lat siedemdziesiątych obszar Azji Środkowo-Wschodniej i Afryki Północnej stanowił główny kierunek zainteresowania francuskich agencji zaopatrujących rynki zagraniczne[68]. Dostawy do tej części świata przekraczały 50 % całości francuskiego eksportu uzbrojenia (w 1982 r. osiągnął nawet poziom 70 %). Głównymi odbiorcami francuskiej produkcji specjalnej były: Arabia Saudyjska, Jordania, Kuwejt i Irak. Szczególnie Irak, zaangażowany w wojnę z Iranem, był stałym i dużym odbiorcą francuskich wyrobów. W latach 1970-1989 wartość francuskich dostaw do Iraku przekroczyła 10 mld USD (w cenach stałych z 1985 r.), stanowiąc prawie 20 % całości irackiego importu[69]. Strukturę geograficzną francuskiego eksportu uzbrojenia przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3

Struktura geograficzna francuskiego eksportu uzbrojenia w 1989 roku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych DGA.

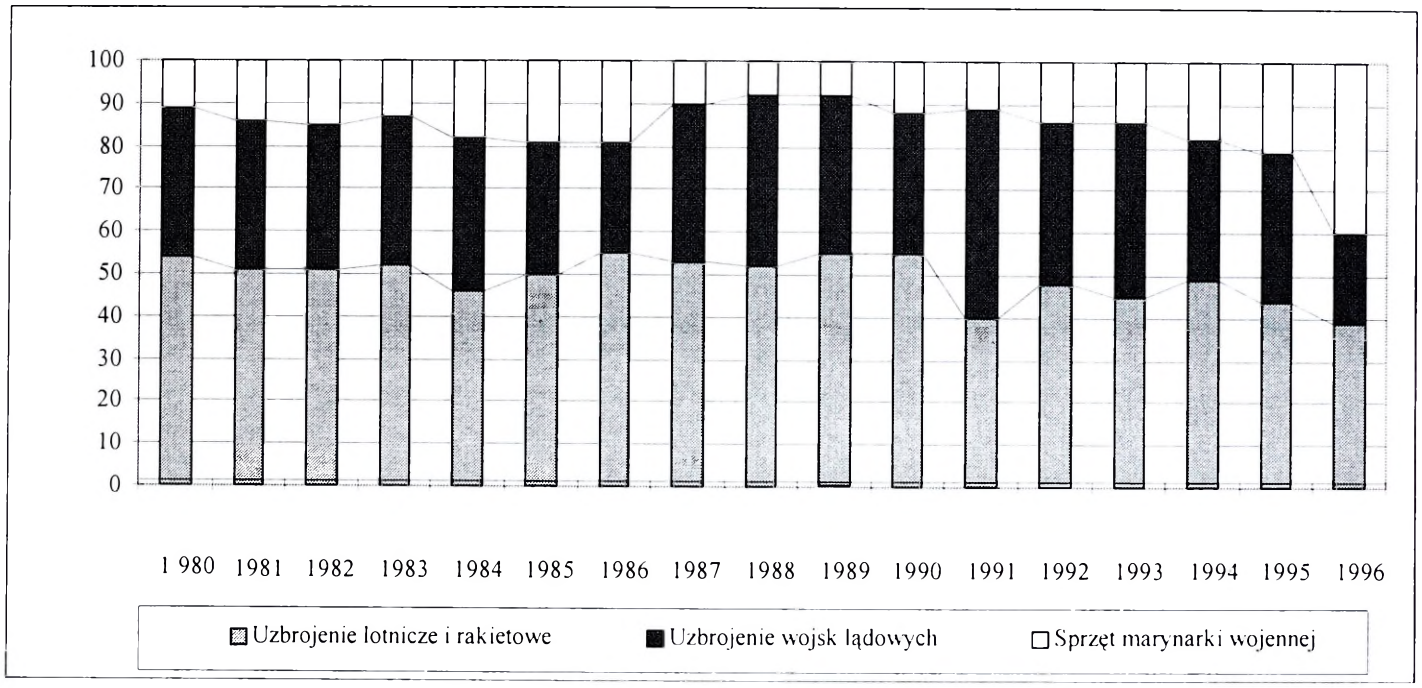
[68] Pierwszy duży kontrakt zbrojeniowy na eksport uzbrojenia, obejmujący dostawę 110 samolotów *Mirage* został podpisany w 1970 roku z Libią.
[69] F. Chesnais, C. Serfati, *Armement en France...*, wyd. cyt., s. 164.

Francuski eksport uzbrojenia cechuje stosunkowo duża stabilność rynków. Wielkości przedstawione na wykresie 4 dotyczą wprawdzie roku 1989, ale z dużym przybliżeniem odzwierciedlają strukturę geograficzną odbiorców po 1990 r. Największe fluktuacje dotyczą udziału krajów dalekowschodnich (w 1993 r. - 18 %, a 1996 r. - 48 %), lecz są one związane z jednorazowymi dużymi kontraktami.

Obok dynamiki ilościowej i struktury geograficznej eksportu ciekawych wniosków dostarcza również porównanie struktury rzeczowej francuskiej sprzedaży za granicę świadczące o specjalizacji dostaw (wykres 4).

Wykres 4

Struktura rzeczowa francuskiego eksportu uzbrojenia w latach 1980-1996 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie DGA.

Tradycyjnie największa część francuskiego eksportu uzbrojenia pochodzi z przedsiębiorstw zaangażowanych w produkcję lotniczą i rakietową. Jej udział do końca lat osiemdziesiątych przekraczał 50 % całości produkcji zbrojeniowej sprzedanej za granicą. W późniejszym okresie jej pozycja nieznacznie osłabła, głównie wskutek przejęcia części rynku azjatyckiego przez amerykańskich producentów. Maleje również udział uzbrojenia klasycznego z 49 % w 1991 r. do 21 % w 1996 r. Redukcja ta ma swoje odzwierciedlenie w strukturze ogólnoświatowej i wynika ze spadku globalnego popytu na ten rodzaj uzbrojenia. Dodatkowo, bieżąca francuska oferta handlowa nie dorównuje nowoczesnością swoim konkurentom. Produkcja kolejnych

generacji czołgu *AMX* została generalnie zakończona, a najnowszy wyrób przemysłu pancernego - czołg czwartej generacji *Leclerc* - nie znajduje nabywców, głównie ze względu na bardzo wysoką cenę.

Rośnie natomiast znaczenie produkcji okrętowej. W latach 1989-1996 jej udział wzrósł z 8 % do 40 %. Jednak trudno na razie ocenić czy zmiana ta ma charakter trwałego trendu, czy wynika też z krótkookresowych wahań koniunkturalnych.

Społeczne poparcie dla francuskiej koncepcji forsowania za wszelką cenę eksportu broni znacznie spadło po wojnie w Zatoce Perskiej, gdy jej przebieg ujawnił konieczność militarnej konfrontacji oddziałów francuskich z armią iracką, wyposażoną niejednokrotnie w nowe i nowoczesne uzbrojenie i sprzęt wyprodukowane we Francji[70]. Mimo to polityka zbrojeniowa na najbliższe lata zakłada w dalszym ciągu polityczne i finansowe wspieranie eksportu francuskiego uzbrojenia, w co najmniej w takim stopniu, w jakim podobne praktyki stosowane są przez głównych konkurentów[71].

Dodatkową szansę na zwiększenie zagranicznej sprzedaży francuskiego uzbrojenia dawało zakończenie polityczno-ideologicznej konfrontacji pomiędzy Wschodem a Zachodem. Postępujące procesy demokratyzacji życia politycznego i zmiany w polityce gospodarczej w krajach postkomunistycznych sprzyjały podjęciu starań o przystąpienie do euroatlantyckich struktur bezpieczeństwa. Zabiegom politycznych negocjacji towarzyszyła chęć (a w niektórych przypadkach była to pilna potrzeba) pozyskania nowoczesnych systemów uzbrojenia, które spełniałyby wymogi kompatybilności z systemami wykorzystywanymi w rozwiniętych krajach zachodnich. Rozluźnienie więzi z byłym ZSRR oraz perspektywa wejścia na nowe rynki skłoniła kraje zachodnie do liberalizacji dotychczasowych restrykcyjnych przepisów dotyczących ścisłej kontroli handlu bronią z krajami wschodnimi, czego wyrazem było rozwiązanie instytucji koordynującej i nadzorującej przestrzeganie postanowień dotyczących ograniczeń tranferu uzbrojenia i sprzętu wojskowego do krajów Europy

---

[70] Zob. W. Keller, *Paradoks bezpieczeństwa międzynarodowego* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe...*, wyd. cyt., s. 106-107.

[71] *Livre blanc sur la défense 1994*, préface d'E. Balladur et de F. Léotard, La Documentation française, Paris 1994, s. 165.

Wschodniej i Chin - COCOM (Coordinating Committee for Multilateral Export Controls)[72].

W porównaniu do eksportu francuskiego uzbrojenia import dóbr stanowiących wyposażenie francuskich sił zbrojnych był stosunkowo niewielki. W główniej mierze wynikało to z dążenia do osiągnięcia wysokiego poziomu technologicznego we wszystkich dziedzinach produkcji zbrojeniowej, a tym samym zapewnienia niemal całkowitej samowystarczalności w tym zakresie. Polityka zakupów uzbrojenia na rynku wewnętrznym ograniczała import do niewielkiej grupy sprzętu, którego produkcja nie zapewniała wymaganej opłacalności ze względu na bardzo krótkie serie produkcyjne. Relacja wielkości eksportu do importu mierzona wartością obrotów handlowych wynosiła odpowiednio:

- w 1980 roku - 5,8 : 1;
- w 1985 roku - 8,4 : 1;
- w 1990 roku - 5,7 : 1;
- w 1995 roku - 5,3 : 1;
- w 1997 roku - 12,0 :1[73].

Stała i wysoka nadwyżka obrotów bieżących przez wiele lat dawała francuskiemu przemysłowi wymierne korzyści. Dzięki temu część wydatków zbrojeniowych przeznaczanych na zakup uzbrojenia i sprzętu wojskowego lokowana była w większości w przedsiębiorstwach narodowych zapewniając jednocześnie środki finansowe i inicjując podejmowanie kolejnych prac badawczo-rozwojowych nad nowymi technologiami, co w konsekwencji pozwalało na dynamiczny rozwój całego sektora zbrojeniowego, ze szczególnym uwzględnieniem branż wykorzystujących zaawansowane technologie.

Zwiększony, od początku lat osiemdziesiątych, import związany był głównie z koniecznością wywiązywania się z zakupów kompensacyjnych oraz rosnącym udziałem produkcji zbrojeniowej realizowanej w ramach międzynarodowej

---

[72] Szerzej zob. K. Żukrowska, COCOM (Coordinating Committee for Multilateral Export Controls) a Polska, „Studia i Materiały PISM", Nr 44, Warszawa 1992.
[73] Podstawę wszelkich kalkulacji stanowią dane statystyczne zamieszczone w załączniku 3.

kooperacji[74]. Czynniki te w decydującym stopniu zdeterminowały strukturę geograficzną importu, który niemal w całości pochodzi z USA i krajów zachodnioeuropejskich.

Znaczenie eksportu francuskiego uzbrojenia należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: **strategicznej i ekonomicznej**.

W aspekcie strategicznym eksport uzbrojenia, przy bardzo ograniczonym imporcie, stanowi jeden z instrumentów polityki zagranicznej podkreślający francuską obecność na arenie międzynarodowej, traktowany jest jako element narodowej niezależności i suwerenności, pozwalający na odgrywanie roli mocarstwa, utrzymując swe wpływy w regionach historycznie i ekonomicznie powiązanych z Francją (Afryka Północna i Środkowa oraz Bliski i Daleki Wschód).

Z ekonomicznego punktu widzenia eksport uzbrojenia i sprzętu wojskowego stanowił główne źródło samofinansowania francuskiego przemysłu zbrojeniowego, gwarantując utrzymanie na niezbędnym poziomie aparatu wytwórczego. Dodatnie i wysokie saldo obrotów bieżących uzbrojeniem pomagało w łagodzeniu bilansu płatniczego, zachwianego na skutek rosnących kosztów importu surowców energetycznych (w tym głównie ropy naftowej). Eksport uzbrojenia pozwolił Francji na osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu technicznego wyposażenia własnej armii, kompensację importu oraz w znacznej części przyczyniły się do utrzymania wysokiego wskaźnika zatrudnienia w sektorze zbrojeniowym oraz finansowania prac badawczo-rozwojowych nad nowymi generacjami broni[75]. Dlatego też korzyści wynikające z eksportu broni mają nie tylko wpływ na bieżącą kondycję sektora zbrojeniowego, lecz w pośredni sposób oddziałują na koniunkturę całej gospodarki narodowej.

---

[74] Klasycznym przykładem zakupów kompensacyjnych może być np. sprzedaż Hiszpanii w 1987 roku 18 śmigłowców wojskowych *Super-Puma* z jednoczesnym zobowiązaniem do zakupu 5 samolotów o skróconym starcie *CASA-212*. Podobna transakcja została powtórzona w 1996 r., w ramach której sprzedaż śmigłowców *Cougar* została skompensowanan zakupem 7 samolotów *CN 235*. Por. J.P. Hébert, *Les exportations d'armement. A quel prix?*, La Documentation française, Paris 1998, s. 47.

[75] Wg oceny ekspertów z ministerstwa obrony kontrakt zawarty pomiędzy Francją a Arabią Saudyjską w maju 1997 r. i obejmujący dostawę francuskich fregat klasy *Sawari II* pozwolił na utrzymanie 2500 stanowisk pracy przez okres 5 lat. Głównymi beneficjentami tego kontraktu byli pracownicy zatrudnieni w: DCN (950 osób), Thomson-CSF (850 osób) i Aérospatiale (500 osób). Por. P. Tronquoy, sous la direction, *La France et sa défense...*, wyd. cyt., s. 83.

2. PRZESŁANKI ORAZ UWARUNKOWANIA RESTRUKTURYZACJI I KONWERSJI PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO FRANCJI

Każdy kraj, niezależnie od swej pozycji na arenie międzynarodowej, fukcjonuje w określonym otoczeniu, które w znacznym stopniu wpływa na wybór i realizację strategii gospodarczej. Wśród rodzajów uwarunkowań determinujących cele i kierunki polityki gospodarczo-obronnej państwa wyróżnia się najczęściej: geopolityczne, gospodarcze, militarne, społeczne, infrastrukturalne[1]. Ich ciągłe i bieżące rozpoznanie i uwzględnianie wydaje się niezbędne, bowiem prowadzone analizy dostarczają informacji o źródłach zagrożeń, możliwości przeciwdziałania im oraz szansach dalszego rozwoju. W celu przedstawienia uwarunkowań i przesłanek przekształceń w przemyśle zbrojeniowym Francji, w dalszej części pracy przyjąłem ich podział na: zewnętrzne i wewnętrzne.

2.1. Przesłanki i uwarunkowania zewnętrzne

Przemysł zbrojeniowy stanowi tę część gospodarki narodowej, która w bardzo dużym stopniu podatna jest na bodźce pochodzące z otoczenia zewnętrznego. Zmiany w sytuacji polityczno-militarnej, jakie miały miejsce w latach dziewięćdziesiątych, bezpośrednio wpłynęły na poziom bezpieczeństwa Francji, a przez to kształtowały popyt na produkowane uzbrojenie i sprzęt wojskowy.

2.1.1. Instytucjonalizacja europejskiej współpracy w dziedzinie zbrojeń

Po wyjściu ze zintegrowanych struktur wojskowych NATO Francja podejmowała szereg inicjatyw zmierzających do zintegrowania europejskiego przemysłu zbrojeniowego. U podstaw tej polityki leżało wyraźne ochłodzenie stosunków francusko-amerykańskich, nie pozostające bez wpływu na charakter współpracy wojskowej oraz wizja de Gaulle'a stworzenia zjednoczonej Europy „od Atlantyku po Ural". Możliwość stworzenia ponadnarodowych struktur wydawała się

[1] Zob. *Polityka gospodarcza*, pod redakcją B. Winiarskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 58; Z. Stachowiak, *Polityka gospodarczo-obronna*, wyd. cyt., s. 49.

wówczas bardzo odległa, a dodatkową, formalną przeszkodą na drodze do jej realizacji był zapis w art. 223 Traktatu Rzymskiego podpisanego w 1958 r., który stanowił, że „żaden kraj członkowski nie jest zobowiązany do ujawniania informacji, które uzna za istotne dla własnego bezpieczeństwa, jak również może przedsięwziąć środki, które uzna za konieczne dla ochrony istotnych interesów swego bezpieczeństwa w zakresie produkcji, handlu uzbrojeniem, amunicją i sprzętem wojskowym". Postanowieniom tym nie podlegają wyroby znajdujące zastosowanie zarówno w sferze cywilnej, jak i wojskowej (tzw. wyroby podwójnego zastosowania) oraz te, których obrót odbywa się na ogólnych zasadach przyjętych w Unii Europejskiej.

W 1968 r. z inicjatywy Wielkiej Brytanii została utworzona Eurogrupe (europejska organizacja skupiającą przedstawicieli rządów krajów członkowskich NATO, stanowiąca element struktur Paktu Północnoatlantyckiego). Jej zasadniczym celem było koordynowanie prac w różnych obszarach sfery zbrojeniowej (w tym prac badawczo-rozwojowych w ramach podejmowanych programów zbrojeniowych). Utworzenie jej stwarzało możliwość krytyki decyzji Francji, formułowania zarzutów wobec podejmowanej polityki niezależności, a jednocześnie stała się narzędziem wywierania presji i podejmowania wysiłków zmierzających do nakłonienia francuskich kół rządowych do zmiany decyzji. Francuzi bardzo sceptycznie oceniali możliwość tworzenia europejskiego rynku uzbrojenia na bazie powstałej organizacji, zarzucając jej inicjatorom przesunięcie środka ciężkości europejskiej współpracy w kierunku USA oraz jawnie krytykując jej osiągnięcia twierdząc, że „jedynym sukcesem powstałej struktury była koordynacja zakupów amerykańskiego uzbrojenia"[2].

W 1976 r. na mocy porozumienia podpisanego przez ministrów obrony została utworzona Niezależna Europejska Grupa Programowania (Groupement Européen Indépendent de Programme - GEIP)[3], której zasadniczym celem było utrzymanie na odpowiednim poziomie zbrojeń konwencjonalnych krajów członkowskich poprzez

---

[2] J.P. Chauvot, *Le construction institutionelle de l'Europe de l'armement*, „L'Armement", nr 61, mars 1998, s. 28.

[3] W literaturze przedmiotu dla określenia nazw organizacji międzynarodowych powszechniej stosowane są oznaczenia i skróty angielskie: GEIP (IEPG - Independent European Programme Group), GAEO (WAEG - Western European Armaments Group), OAEO (WEAO - Western European Armaments Organization), AEA (EAA - European Armaments Agency), OCCAR (JOAN - Joint Organization for Arms Cooperation).

wzajemną współpracę i standaryzację uzbrojenia. Według S. Parzymiesa decyzja o jej utworzeniu miała głęboki podtekst polityczno-militarny, gdyż chodziło o włączenie Francji, nie będącej członkiem Europejskiej Grupy NATO do programu standaryzacji zbrojeń w ramach Paktu[4]. W skład Grupy weszło 13 europejskich państw członkowskich NATO (bez Islandii), a jej działalność rozkładała się na trzy komisje. Komisja I zajmowała się uzgadnianiem potrzeb i programowaniem współpracy wielostronnej. Komisja II kierowała sprawami badawczymi i technologicznymi. Jej działalność obejmowała również projekty rozpoczęte we wcześniejszym okresie, a także poszukiwanie metod racjonalizacji wykorzystania zaplecza naukowo-badawczego. Komisja III zajmowała się zabezpieczeniem finansowym i przygotowaniem planów wykonawczych poszczególnych prac w ramach programu.

Organizacja ta pomimo braku formalnego statusu działała z dużą determinacją. Jej owocem była m.in. inicjatywa utworzenia europejskiego programu badań wojskowych EUCLID. Spośród zasadniczych celów jakie postawiono przed programem jako główny możnaby uznać racjonalizację wykorzystania środków finansowych przeznaczonych na działalność naukowo-badawczą i rozwojową w sferze zbrojeniowej[5].

Postulowana europejska współpraca w zakresie uzbrojenia napotykała na poważne i liczne przeszkody takie, jak różnorodność przemysłu zbrojeniowego w krajach zachodnioeuropejskich[6] i dominujące praktyki protekcjonistyczne stosowne przez państwa w celu ochrony własnego rynku. Poważnym wyzwaniem stała się też konkurencja ze strony silnego przemysłu zbrojeniowego Stanów Zjednoczonych[7].

Mimo podejmowanych szeregu wysiłków zmierzających do stworzenia ram instytucjonalnych europejskiego przemysłu zbrojeniowego, wymierne efekty dotychczasowych prac były niewielkie. Brak widocznego postępu w znacznej mierze

---

[4] Por. S. Parzymies, *Od pojednania do wspólnego bezpieczeństwa. Wojskowe aspekty stosunków Paryż-Bonn*, PISM, Warszawa 1990, s. 92.

[5] Szerzej na temat programu zob. np. J.F. Bonfils, *EUCLID, 7 années de coopération européenne en matière de recherche et technologie*, „L'Armement", nr 61, mars 1998, s. 57-64; J.P. Chauvot, *Le programme de recherche EUCLID*, „Défense Nationale", juillet 1991, s. 105-109.

[6] P. Cornu, *Perspective de la coopération européenne en matière d'armement*, „Relations internationales et stratégiques", nr 18, été 1995, s. 156.

[7] P. Poquin, *L'industrie d'armement terrestre à l'heure de Europe*, „Défense Nationale", mai 1998, s. 31-32.

był wynikiem niejednoznacznego stanowiska krajów zachodnioeuropejskich, co prowadziło niejednokrotnie do paradoksalnej sytuacji[8]:

- pożądana niezbędna konsolidacja europejskiego przemysłu zbrojeniowego na płaszczyźnie gospodarczej wynikająca z konieczności ograniczenia kosztów produkcji nie była wsparta wolą polityczną, szczególnie niezbędną w przypadku przemysłu zbrojeniowego;
- pomimo jednakowego statusu politycznego państw członkowskich instytucji europejskich, stopień ich ekonomicznego zaangażowania był bardzo zróżnicowany;
- pomimo ugruntowanych i trwałych więzi transatlantyckich, konkurencja pomiędzy amerykańskim i europejskim przemysłem zbrojeniowym przybrała obecnie charakter wyjątkowo zaciekły.

Kolejna inicjatywa podjęta w 1984 r. przez członków GEIP, będąca próbą utworzenia europejskiego sekretariatu dostaw uzbrojenia nie powiodła się z powodu niechęci Brytyjczyków i Francuzów do zrezygnowania z tradycyjnie narodowych prerogatyw. Na kilka lat kwestia konsolidacji europejskiego przemysłu zbrojeniowego została zahamowana, chociaż rozmowy w tej dziedzinie były kontynuowane. Sprawa powróciła wraz z powołaniem do życia Zachodnioeuropejskiej Grupy do spraw Uzbrojenia (Groupe des Armements de l'Europe Occidentale - GAEO) w 1992 r., do której przystąpiły wszystkie kraje wchodzące w skład GEIP.

Na kilka lat GAEO stała się głównym centrum europejskiej współpracy w dziedzinie dostaw sprzętu wojskowego. Jej trzy komisje zajmują się problemami koordynacji potrzeb, badaniami i technologiami programów zbrojeniowych realizowanych w koprodukcji i liberalizacji rynku. Szczegółowo cele i zasadnicze kompetencje GAEO zostały przedstawione w tabeli 9.

W skład Zachodnioeuropejskiej Grupy do spraw Uzbrojenia wchodzą przedstawiciele 13 krajów członkowskich sojuszu[9]. Grupa usiłowała wspierać europejską współpracę w zakresie badań w dziedzinie uzbrojenia, chociaż jej

---

[8] A. Politi, *Armements européens: l'heure des décisions*, Union de l'Europe Occidentale, Institut d'Etudes de Sécurité, Bulletin N^0 14, juin 1995.

[9] 10 członków Unii Zachodnioeuropejskiej i 3 członków stowarzyszonych: Norwegia, Turcja i Dania. Islandia jest jedynym europejskim członkiem NATO, który nie wszedł w skład Grupy.

działalność prowadzona była na małą skalę i obejmowała niewielki zakres. Niemniej jednak stała się bazą, której doświadczenia będą mogły zostać wykorzystane w momencie tworzenia i określania zasad funkcjonowania Europejskiej Agencji Zbrojeniowej, której powołanie przewidują zarówno Traktat z Maastricht jak również Traktat Amsterdamski z 1997 r. Wspólna deklaracja przyjęta przez Radę Unii Zachodnioeuropejskiej 22 lipca 1997 r. przewiduje współpracę pomiędzy UE i UZE w dziedzinie zbrojeniowej „w kontekście racjonalizacji europejskiego rynku uzbrojenia i utworzenia Europejskiej Agencji Zbrojeniowej"[10].

Były minister obrony Francji, Ch. Millon, pierwotnie proponował, aby preferencje dla dostaw europejskich były warunkiem pełnego członkostwa zgodnie z zasadą „kupuj europejskie", co napotkało na stanowczy protest brytyjskiego ministerstwa obrony, wyrażającego pogląd, że tego rodzaju propozycja jest sprzeczna z brytyjską polityką otwartej konkurencji w dziedzinie zakupów[11].

Zaniepokojeni nikłym postępem prac oraz sprzecznościami interesów w strukturach GAEO kanclerz H. Kohl i prezydent J. Chirac podczas spotkania na szczycie francusko-niemieckim w Norymberdze (09.12.1996 r.) wyrazili wolę bardziej zdecydowanego działania i intensyfikacji dwustronnej współpracy. W efekcie dwa kraje europejskie posiadające najdłuższą historię i największe doświadczenie w kooperatywnym zarządzaniu programami zbrojeniowymi - Francja i RFN - zdecydowały o próbie przyśpieszania, powolnej dotychczas integracji, podpisując porozumienie, na bazie którego powstała Agencja Francusko-Niemiecka (Agence franco-allemande - AFA), przejmując w całości zarządzanie nad realizowanymi obecnie programami dwustronnymi. Wkrótce potem do agencji przystąpiły Wielka Brytania i Włochy mocno zainteresowane rozszerzeniem współpracy, a szczególnie umiędzynarodowieniem zaawansowanego projektu budowy modułowych pojazdów opancerzonych. W ten sposób AFA została przekształcona w Agencję Współpracy Zbrojeniowej (Organisme conjoint de coopération en matière d'armement - OCCAR).

---

[10] Zob. M. Bangemann, *La situation de l'industrie d'armement en Europe: les implications économiques et politiques*, „L'Armement", nr 64, décembre 1998, s. 18.

[11] N. Wieczorek, *Transatlantycka wymiana handlowa w dziedzinie uzbrojenia i zmiany na rynku przemysłu obronnego*, Biuletyn Informacyjny Biblioteki Sejmowej „Bliżej NATO", czerwiec 1998, s. 28.

Tabela 9

Struktura i kompetencje Zachodnioeuropejskiej Grupy ds. Uzbrojenia

Wyszczególnienie	KOMISJA I Programy dotyczące sprzętu	KOMISJA II Badania i technologie obronne	KOMISJA III Procedury i ekonomia	Grupa studyjna Ad hoc
Cele stawiane przed poszczególnymi komórkami GAEO	Promowanie wspólnych, ekonomicznie efektywnych programów dotyczących sprzętu wojskowego, który spełniałby uzgodnione wymogi taktyczno-techniczne.	Wzmocnienie europejskiego potencjału badawczego w zakresie technologii wojskowych.	Analiza ekonomicznych aspektów współpracy w dziedzinie uzbrojenia oraz doskonalenia stosowanych procedur współpracy.	Badanie wszystkich kwestii związanych z utworzeniem Europejskiej Agencji Zbrojeniowej (AEA).
Zakres kompetencji	Porównanie narodowych planów dotyczących zakupów uzbrojenia. W przypadku gdy komisja uzna, że istnieją możliwości współpracy, powoływane są podgrupy badające różne aspekty projektowanego przedsięwzięcia.	Propozycje ze strony przemysłu rozważane są przy pomocy mechanizmu EUROFINDER. W celu ułatwienia współpracy między instytucjami badawczymi kraje należące do GAEO zawarły specjalne porozumienie (THALES).	Kwestie związane z konkurencją, transferem technologii i wspieraniem rozwoju przemysłu obronnego w krajach pod tym względem opóźnionych.	Państwa GAEO uznały, że co prawda nie zaistniały jeszcze warunki do stworzenia agencji zajmującej się organizacją i realizacją zamówień wojskowych, jednak w niektórych obszarach istnieją potencjalne możliwości usprawnienia dotychczasowej współpracy poprzez utworzenie specjalnego organu posiadającego osobowość prawną. Obecnie trwają prace nad strukturą i ramami prawnymi AEA.
Realizowane programy	Obecnie realizowanych jest 8 przedsięwzięć, a także działa 11 podgrup poszukujących możliwości współpracy w odniesieniu do konkretnych projektów.	Najważniejsze obecnie znaczenie na program EUCLID. W jego ramach realizuje się blisko 60 konkretnych projektów, które zaliczane są do tzw. Wspólnych Europejskich Obszarów Priorytetowych.	Opracowanie wytycznych i procedur dla stworzenia oraz wdrożenia koncepcji otwartego Europejskiego Rynku Sprzętu i Wyposażenia Obronnego.	W pierwszej kolejności agencja zajęłaby się realizacją przedsięwzięć dotyczących badań i technologii.

Źródło: H. Chyłkowski, P.Wieczorek, *Proces restrukturyzacji krajowego przemysłu obronnego w latach 1990-1997 na tle zmian zachodzących w sektorze zbrojeniowym europejskich państw NATO*, AON i MG, Warszawa 1997, s. 27.

Formalne porozumienie zostało podpisane przez ministrów obrony czterech państw w Strasbourgu (12.11.1996 r.). Utworzona instytucja pozwala na wyeliminowanie konieczności tworzenia każdorazowo od nowa struktur i określania warunków wzajemnej współpracy. W ten sposób powstała organizacja zrzeszająca państwa, których łączna wielkość produkcji zbrojeniowej przekracza 80 % całości produkcji pochodzącej z krajów zachodnioeuropejskich. Intencje przystąpienia do organizacji wyraziły już Belgia i Holandia, a rozmowy akcesyjne są mocno zaawansowane. Siedzibą OCCAR jest Bonn, a dwa jej lokalne oddziały zostały umiejscowione w Rueil-Malmaison (zarządza programami budowy pocisków rakietowych *Hot, Milan, Roland* i *Brevel*) i Koblencji (centrum programu śmigłowca *Tigre*). Kraje członkowskie zamierzają wkrótce rozszerzyć dotychczasowy zakres działalności agencji powierzając jej nadzór nad realizacją kolejnych programów, m.in.: radar artyleryjski - *Cobra*, system obrony przeciwlotniczej *FSAP*, haubica samobieżna - *PzH 2000*[12]. Aktualnie toczą się rozmowy nad określeniem osobowości prawnej agencji i umiejscowienia jej w europejskich strukturach obronnych. Ministrowie obrony państw członkowskich otrzymali rekomendacje do nadania OCCAR statusu organu pomocniczego Unii Zachodnioeuropejskiej.

OCCAR nie jest organizacją zamkniętą. Podczas spotkania w Erfurcie (17.11.1997 r.) określono zasady i tryb rozszerzania dotychczasowej współpracy i zasadnicze kierunki dalszej działalności, która winna koncentrować się m.in. na[13]:

- dążeniu do rozszerzenia agencji o nowych członków, a w efekcie przekształcenia jej w Europejską Agencję Zbrojeniową;
- tworzeniu warunków europejskiego partnerstwa poprzez akceptację uczestnictwa w czasie wszystkich spotkań roboczych w charakterze obserwatorów czterech krajów członkowskich UE nie będących członkami GAEO oraz krajów stowarzyszonych z UZE (w tym również krajów Europy Środkowej) do uczestnictwa w spotkaniach narodowych dyrektorów uzbrojenia;

---

[12] J. H. Monier, *OCCAR: une étape pragmatique de la construction européenne de l'armement*, „L'Armement", nr 61, mars 1998, s. 67.
[13] E. Blanc, *L'Europe de l'armement, hier, aujourd'hui et demain*, „L'Armement", nr 61, mars 1998, s. 125.

- wyrównaniu warunków uczestnictwa w podejmowanych w przyszłości projektach programów zbrojeniowych krajów-obserwatorów i krajów stowarzyszonych z pełnoprawnymi członkami.

Po wielu dziesięcioleciach nieudanych prób szansa na europejską integrację w dziedzinie przemysłu zbrojeniowego znacznie wzrosła. Świadczy o tym zarówno przełom w tworzeniu europejskich struktur gospodarczych, jak również gwałtowny postęp prac formalno-organizacyjnych w dziedzinie europejskiej integracji zbrojeniowej. Poziom osiągnięć w zakresie tworzenia ponadnarodowych struktur instytucjonalnych rodzi pytanie o zasadność utrzymywania w dotychczasowej formie zapisu ograniczającego swobodę przepływu wyrobów, usług i technologii zbrojeniowych. Stworzenie instytucjonalnych podstaw oraz stopień zaangażowania w ich realizację największych zachodnioeuropejskich producentów uzbrojenia i sprzętu wojskowego pozwalają wnioskować, że proces ten w dalszym ciągu będzie się rozwijał i kolejne bariery będą stopniowo przełamywane. A to wymusza szybszą restrukturyzację całego przemysłu zbrojeniowego.

2.1.2. Doświadczenia z udziału Francji w operacjach militarnych w latach dziewięćdziesiątych

Rozpad Związku Radzieckiego i Układu Warszawskiego odsunęły w czasie groźbę wybuchu konfliktu ujawniającego konieczność zaangażowania znacznych sił militarnych w otwarty konflikt zbrojny. O ile w teorii stosunków międzynarodowych kwestie fundamentalizmu i nacjonalizmu zawsze postrzegany były jako jedno z największych zagrożeń światowego bezpieczeństwa, o tyle w kategoriach realnych ich rzeczywista groźba była mocno niedoceniana. Najbliższa przyszłość zweryfikowała niepełną, jak się okazało, ocenę stopnia zagrożenia, czego wyrazem była wojna iracko-irańska oraz agresja Iraku na Kuwejt.

Wojna w Zatoce Perskiej, chociaż nie była typowym przykładem konfliktu, do jakiego państwa zachodnie przygotowywały się w okresie „zimnej wojny", stanowiła pierwszy tak poważny sprawdzian możliwości militarnych państw NATO od czasu II wojny światowej.

Paryż od początku był przeciwny nadmiernemu zaangażowaniu militarnemu w przebieg konfliktu. Jednak w obliczu bezpośredniego ataku na francuską ambasadę w Kuwait City zmienił swe dotychczasowe stanowisko[14]. Poważną przeszkodą w szybkim sformowaniu kontyngentu stanowiły prawne regulacje określające zasady i możliwości użycia sił francuskich w tego typu konflikcie[15]. Francuskie wojska interwencyjne stanowiły zaledwie niewielki odsetek ogółu sił koalicyjnych, ale to wystarczyło do ujawnienia wielu słabości francuskiego uzbrojenia (zob. tabela 10).

Francuskie lotnictwo miało ograniczone możliwości prowadzenia działań w warunkach niepełnej widoczności ze względu na brak kamer termowizyjnych i niezbędnego wyposażenia do prowadzenia działań w warunkach nocnych. Charakter i przebieg operacji wykazał niewielką przydatność i możliwość wykorzystania do akcji uderzeniowych francuskich samolotów *Mirage 2000 N*. Zaprojektowane i przystosowane do przenoszenia broni jądrowej, okazały się zbyt duże i mało manewrowe w porównaniu z ich amerykańskimi odpowiednikami.

Tabela 10

Udział wybranych państw koalicji antyirackiej w konflikcie w Zatoce Perskiej

Państwo	Żołnierze (tys.)	Uzbrojenie i sprzęt wojskowy			
		Czołgi	Samoloty	Śmigłowce	Okręty
USA	532,0	2000	1376	200	120
Wlk. Brytania	35,0	120	69	50	23
Francja	13,5	110	47	120	14

Źródło: S. Dworecki, T. Kęsoń, *Konflikty zbrojne w Europie i na Bliskim Wschodzie*, DBM MON, Warszawa 1995, s. 165.

Uzbrojenie śmigłowców *Gazelle* okazało się skuteczne, lecz tylko w przypadku irackich czołgów starszej generacji *T-55*. Wobec nowszych czołgów *T-72* i *T-80* wyposażonych w nowocześniejsze środki osłony i wzmocniony pancerz okazały się

[14] Zob. R. Bielecki, *Pustynna Burza*, Bellona, Warszawa 1991, s. 44-45.

[15] Chodziło przede wszystkim o długotrwałą procedurę wyszukiwania ochotników i wyrażania pisemnej zgody na udział w takim konflikcie każdego żołnierza poborowego. Dlatego zasadniczą część sił francuskich stanowili najemnicy z Legii Cudzoziemskiej oraz jednostki zawodowe (głównie desantowe) wchodzące w skład francuskich Sił Szybkiego Reagowania.

niewystarczające. Podobne trudności występowały w przypadku użycia przeciwpancernych pocisków *HOT*, które okazały się mało przydatne w warunkach nocnych. Same śmigłowce były zbyt słabo opancerzone i wrażliwe na ogień artylerii przeciwlotniczej. Kolejnym mankamentem uwidocznionym w trakcie operacji była sama taktyka prowadzenia działań przez jednostki francuskie. Śmigłowce bojowe użyte w akcjach nie były wspierane jednostkami pomocniczymi (poszukiwawcze, ewakuacyjne i ratownicze). Powodowało to poważne zagrożenie dla załóg personelu latającego w przypadku zestrzelenia przez siły przeciwnika oraz konieczność wprowadzenia dodatkowych elementów współdziałania z wojskami sojuszniczymi[16].

Nawet tak prozaiczna, wydawałoby się, kwestia, jak określenie jednolitych standardów amunicji i kalibrów podstawowej broni indywidualnej każdego żołnierza nie została unormowana. Wojska francuskie wyposażone były w broń strzelecką rodzimej produkcji typu *FAMAS*, posiadającą kaliber 5,56 mm, podczas gdy wojska pozostałych uczestników antyirackiej koalicji posiadały broń o znormalizowanym kalibrze 7,5 mm. Podobna sytuacja występowała w innym sprzęcie, a najbardziej odczuwalne różnice uwidoczniły się w sprzęcie artyleryjskim średniego i dużego kalibru. Brak wzajemnej zamienności w największym stopniu odczuwały służby logistyczne, odpowiedzialne za przygotowanie i dostarczenie amunicji walczącym pododdziałom, ze względu na niemożliwość zorganizowania zintegrowanego systemu zabezpieczenia[17].

Słabości militarne ujawnione w trakcie wojny w Zatoce Perskiej nie były jedynie domeną francuską. Uwidocznione zostały zasadnicze braki na wielu płaszczyznach organizacji, współdziałania, a szczególnie w technicznym wyposażeniu wszystkich europejskich koalicjantów uczestniczących obok USA w konflikcie. Uogólniając, można je ująć w trzech zasadniczych dziedzinach[18]:

- logistyka - obszar wojskowej działalności pozwalający na długotrwałe działania na rozległym terenie wojskom operacyjnym oraz zapewniająca w razie potrzeby transport zarówno stanów osobowych i sprzętu wojskowego na duże odległości;

---

[16] Por. J.M. Boucheron, *Paix et défense*, wyd. cyt., s. 104-105.
[17] Por. J.P. Hébert, *Production d'armement...*, wyd. cyt., s. 84.
[18] F. Fries, *Spór o Europę*, PWN, Warszawa 1998, s. 133.

- rozpoznanie, obserwacja przestrzeni powietrznej i walka elektroniczna wykazały niemal całkowitą lukę w zakresie wyposażenia wojsk sprzętem produkcji europejskiej, brak samolotów wywiadowczych oraz satelitarnych środków rozpoznania i walki elektronicznej całkowicie uzależniał dostęp do informacji od dobrej woli strony amerykańskiej;
- braki w zakresie dysponowania nowoczesnymi systemami rakietowymi z ładunkiem konwencjonalnym oraz ograniczona skuteczność posiadanych środków obrony przeciwlotniczej.

Na początku lat dziewięćdziesiątych ujawniło się nowe zagrożenie dla stabilności Europy. Nabrzmiałe od wieków sprzeczności etniczne, narodowościowe i religijne wśród narodów tworzących dawną Jugosławię, dały o sobie znać z nową siłą, przeradzając się stopniowo w otwarty konflikt zbrojny. W przeciwieństwie do wojny z Irakiem USA początkowo nie wykazywały zainteresowania bezpośrednim udziałem w jego rozwiązaniu. Jednocześnie zapobieżenie jego eskalacji i opanowanie niestabilnej sytuacji stały się poważnym wyzwaniem dla rządów krajów zachodnioeuropejskich, będąc jednocześnie sprawdzianem ich możliwości samodzielnego i skutecznego działania w ramach rodzącej się europejskiej tożsamości obronnej. Stąd tak duże zaangażowanie i intensywność zabiegów (politycznych, dyplomatycznych i wojskowych) krajów zachodnioeuropejskich.

Polityczne tło konfliktu, zaangażowania i udział poszczególnych państw w jego rozwiązanie, przebieg i osiągnięte efekty są powszechnie znane. Sprawozdania i relacje z jego przebiegu stały się przedmiotem codziennych doniesień prasowych i transmisji telewizyjnych oraz stanowiły podstawę wielu głębokich studiów i analiz naukowych[19]. Dlatego w dalszej części zostaną przedstawione ogólne wnioski wynikające z przebiegu konfliktu i wskazujące pośrednio na kierunki rozwoju i restrukturyzacji przemysłu zbrojeniowego:

---

[19] Zob. np. *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe...*, wyd. cyt.; Z. Cesarz, E. Stadtmüller, *Problemy polityczne współczesnego świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996; *Od konfliktów do partnerskiej współpracy*, redakcja naukowa: J. Kukułka, L. Łukaszuk, AON, Warszawa 1997; *Spory i konflikty międzynarodowe. Aspekty prawne i polityczne*, praca zbiorowa pod redakcją W. Malendowskiego, Atla 2, Wrocław 1999.

- ponownie ujawnione zostały słabości w technicznym wyposażeniu armii krajów zachodnioeuropejskich w zakresie środków transportowych (powietrznych i morskich) i nowoczesnego wyposażenia elektronicznego, pozwalającego na rozpoznanie i bieżącą analizę rozwoju sytuacji;
- konflikt wskazał coraz częstsze zaangażowanie w jego rozwiązywanie międzynarodowych sił interwencyjnych z czego wynika potrzeba zintensyfikowania prac w zakresie standaryzacji i kompatybilności wykorzystywanego uzbrojenia i sprzętu wojskowego[20];
- wzrastała rola sił interwencyjnych w zakresie realizacji zadań o charakterze policyjnym (kontrola przestrzegania warunków zawieszenia broni, udział w akcjach ratowniczych i humanitarnych, ochrona konwojów cywilnych, ochrona ludności itp.); spada natomiast dotychczasowa ranga uzbrojenia pancernego, jako głównej siły wojskowej, decydującej w znacznej części o przebiegu operacji lądowych, na rzecz broni precyzyjnego rażenia oraz wielozadaniowych pojazdów wojskowych o dużej manewrowości, pozwalających na wykorzystanie ich w różnych warunkach geograficznych[21].

Wnioski wynikające z zaprezentowanych doświadczeń częściowo zostały uwzględnione i wykorzystane w trakcie prac nad formułowaniem przyszłych potrzeb rzeczowych armii państw zachodnioeuropejskich oraz określeniem charakteru przekształceń strukturalnych przemysłu zbrojeniowego. Ich owocem była m.in. propozycja utworzenia zachodnioeuropejskich sił zaopatrzenia lotniczego wyposażonych w samoloty transportowe średniego i dalekiego zasięgu. W dalszym ciągu kontynuowane będą prace standaryzacyjne pozwalające na wewnątrzeuropejską kooperację nad nowymi i kosztownymi programami zbrojeniowymi oraz na nadanie priorytetowej rangi programom umożliwiającym szybsze osiągnięcie wymaganego poziomu wyposażenia.

---

[20] Jedynie Wielka Brytania, najlepiej wyposażona, dysponuje flotą transportową pozwalającą na użycie sił wojskowych i prowadzenie działań militarnych poza własnym terytorium w ilości nie przekraczającej „małego korpusu". Por. F. Heisbourg, *L'Europe de la défense dans l'Alliance Atlantique*, „Politique Etrangère", nr 2, 1999, s. 222.

[21] Zob. L. Francart, avec la collaboration de J.J. Patry, *Maîtriser la violence. Une option stratégique*, Economica, Paris 1999, s. 112-113.

2.1.3. Konsekwencje porozumień rozbrojeniowych

Istnienie Francji, jako samodzielnego mocarstwa nuklearnego było trudne do zaakceptowania zarówno przez polityków z ZSRR, jak i kierownictwo polityczno-wojskowe NATO. Chociaż oficjalnie doceniano wkład francuskich uderzeniowych sił jądrowych do globalnego potencjału odstraszania NATO, to jednak w nuklearnej samodzielności Francji dostrzegano również elementy zagrożenia dla globalnego bezpieczeństwa. Obawy uzasadniano możliwością przedwczesnego, samodzielnego użycia własnych systemów jądrowych oraz dużą wrażliwością francuskiego komponentu lądowego na ewentualne uderzenia przeciwnika. Ponadto, brak koordynacji działań mógłby mieć dezintegrujący wpływ na strategię NATO już w początkowym stadium ewentualnego konfliktu. Mimo wielu krytycznych opinii i podejmowanych prób wywierania nacisku zmierzającego do zmiany stanowiska, zdaniem specjalistów francuskich posiadany własny potencjał jądrowy stanowi gwarancję narodowego bezpieczeństwa, a przyjęta strategia odstraszania jest również racjonalna z ekonomicznego punktu widzenia[22].

Tabela 11

Porównanie strategicznych potencjałów nuklearnych*

Rodzaj systemu	USA	Rosja	Francja	Wielka Brytania	Chiny
Systemy stacjonarne	1000	1400	18	-	8
Rakiety międzykontynentalne	-	55	-	-	60
Okręty podwodne	25	55	5	4	1
Rakiety na okrętach podwodnych	504	832	65	64	12
Bombowce strategiczne	270	581	18	-	120

* W zestawieniu nie ujęto potencjałów nuklearnych Indii i Pakistanu.
Źródło: SIRPA, *La défense en chiffres: 1994*, „Armées d'aujourd'hui", nr 184 (suplement), février 1994, s. 10.

Z tabeli 11 wynika, że udział francuskiej broni jądrowej stanowi niewielki odsetek w ogólnym potencjale państw zachodnich i w minimalnym stopniu wpływał na

[22] Zob. Ch. Schmidt, *Penser la guerre, penser l'économie*, Edition Odile Jacob, Paris 1991, s. 79-90.

zachowanie militarnej równowagi między Wschodem i Zachodem. Odmowa francuskich kół rządowych włączenia go do ogólnego potencjału NATO stanowiła jedną ze spornych kwestii w trakcie prowadzonych porozumień rozbrojeniowych pomiędzy dwoma supermocarstwami.

Trwanie przy zachowaniu autonomicznego charakteru „force de frappe" wyłączyło potencjał jądrowy z rokowań rozbrojeniowych i nie stanowił przedmiotu redukcji sił w ramach porozumień o kontroli zbrojeń jądrowych START.

Dyskusje wokół francuskiej polityki nuklearnej ze szczególnym natężeniem powróciły na forum międzynarodowe w obliczu decyzji J. Chiraca o wznowieniu prób jądrowych na Pacyfiku w połowie 1995 r. Mimo gwałtownych protestów całej opinii światowej przeprowadzono 6 (z zaplanowanych 8) eksplozji. Oficjalnie, próby miały służyć doskonaleniu technik symulacyjnych wykorzystywanych w energetyce jądrowej[23], nieoficjalnie przynajmniej część z nich miała charakter ściśle wojskowy[24]. Po ich zakończeniu prezydent zapowiedział ostateczne zaprzestanie kontynuacji podobnych prób w przyszłości i zaangażowanie w podpisanie traktatu o całkowitym zakazie prób jądrowych.

Kroki te stały się podstawą przewartościowania wielu priorytetów i rezygnacji z części dotychczasowych atrybutów mocarstwowości. Zanik zagrożenia ze strony konkretnego przeciwnika przyczynił się do podjęcia decyzji o ilościowej redukcji utrzymywanego dotychczas potencjału nuklearnego oraz obniżeniu stopnia gotowości „force des frappe"[25].

Zakładana redukcja ściśle połączona jest z reorganizacją i modernizacją posiadanych sił nuklearnych. Z trzyskładnikowej triady jądrowej został całkowicie usunięty komponent lądowy. Następstwem tego była decyzja rozwiązania pułku rakiet strategicznych stacjonującego na płaskowyżu Albion, wyposażonego w 18 stacjonarnych pocisków balistycznych klasy „ziemia-ziemia" oraz rakiet krótkiego

---

[23] Por. P. Bonnaure, *A propos des essais nucléaires*, „Futuribles - analyse et prospective", nr 206, février 1996, s. 62-63.

[24] Zob. A. Ciupiński, Odstraszanie nuklearne a próby na Pacyfiku, „Wojsko i Wychowanie", nr 8, 1996, s. 80-83.

[25] D. Davis, *Francuska polityka bezpieczeństwa po zimnej wojnie* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe...*, wyd. cyt., s. 264.

zasięgu *Hades*. W ten sposób rozwiązany został jednocześnie problem budzący najwięcej kontrowersji i krytycznych opinii ze strony Niemiec[26]. W celu zachowania dotychczasowych zdolności operacyjnych modernizacji mają ulec siły morskie i lotnicze. Sześć wysłużonych i przestarzałych okrętów podwodnych zostanie zastąpione czterema atomowymi okrętami nowej generacji *(SNLE-NG)*, których produkcja została powierzona DCN, lecz nie zostanie zakończona przed 2007 r. Wyposażone zostaną w zmodernizowane pociski z głowicami jądrowymi *M-51*. Modernizacja komponentu lotniczego polega na wycofaniu ze służby (od 01.07.1996 r.) 15 samolotów *Mirage IV* wyposażonych w pociski rakietowe *ASMP* i zastąpienie ich trzema eskadrami *Mirage 2000N* (łącznie 45 maszyn oraz 15 samolotów powietrznego tankowania *C135RF*) oraz dwoma flotyllami zmodernizowanych samolotów *Super-Etendard*, stacjonujących na lotniskowcu *Charles de Gaulle*. Docelowo starsze samoloty mają zostać zastąpione produkowanymi przez Dassault Aviation samolotami *Rafale*, a rakiety zdolne do przenoszenia głowic jądrowych zmodernizowane do 2007 r. przez koncern Aérospatiale.

Oprócz widocznych cech politycznych i wojskowych, decyzja reorganizacji potencjału jądrowego ma również swe podłoże ekonomiczne. Zawarte w budżetach obronnych środki finansowe na utrzymanie sił jądrowych w latach 1990-1995 zostały zmniejszone z 38,8 mld FRF do 19,5 mld FRF[27], a przewidziane w wojskowej ustawie programowej fundusze na lata 1997-2002 wynoszą 105,8 mld FRF (tj. 17,7 mld FRF rocznie, w cenach z 1995 r.)[28]. Relatywny udział wydatków jądrowych w wydatkach inwestycyjnych w latach w 1990-1997 spadł z 31,4 % do 20 %. Powstałe oszczędności mają zostać w części wykorzystane na pokrycie kosztów likwidacji niektórych jednostek wojskowych, zakładów związany z cyklem produkcyjnym materiałów rozczepialnych w Pierrelatte i Marcoule oraz ośrodka prób jądrowych na Pacyfiku.

---

[26] Zasięg pocisków rakietowych *Hades*, wyposażonych w głowice jądrowe był na tyle niewielki, że maksymalnie oddalone cele mogły znajdować się na obszarze RFN. Dlatego Niemcy tak wielką wagę przywiązywali do ich neutralizacji, argumentując, że nie chcą wojny jądrowej na własnym terytorium, mając bardzo ograniczony wpływ na możliwość jej przebiegu, tym bardziej, że narażeni są na potencjalne uderzenia swego sojusznika.

[27] Zob. P. Buffotot, sous la direction, *La défense en Europe. Les adaptations de l'après-guerre froide*, La Documentation française, Paris 1997, s. 107.

[28] *Projet de loi relatif à la programmation militaire pour les années 1997 à 2002*, ch. 1.3.1 oraz 2.3.1 (materiał powielony).

Drugą płaszczyzną, która znalazł się w kręgu szczególnych zainteresowań na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych stały się potencjały uzbrojenia konwencjonalnego, stanowiące główną część wyposażenia każdej armii. Podjęte negocjacje zmierzały do zredukowania „istniejącego stanu nierównowagi (...) dla wyeliminowania możliwości zaskakującego ataku lub przeprowadzenia zakrojonej na wielką skalę ofensywy"[29]. Podpisany (22.11.1990 r.) przez 22 kraje Traktat o konwencjonalnych siłach zbrojnych w Europie (CFE) ma zasięg regionalny (od Atlantyku po Ural). Zawiera ścisłe limity pięciu rodzajów uzbrojenia, decydującego o wielkości potencjału militarnego każdego państwa. W wyniku jego ratyfikacji przez kraje członkowskie całkowity poziom uzbrojenia konwencjonalnego w Europie został obniżony do poziomu 20000 czołgów, 30000 opancerzonych wozów bojowych, 20000 sztuk artylerii, 6800 samolotów oraz 2000 śmigłowców[30]. Redukcje musiały zostać dokonane w okresie 40 miesięcy od wejścia w życie jego ustaleń, a nadwyżki musiały zostać zneutralizowane (zniszczone lub w inny sposób usunięte poza strefę objętą postanowieniami).

Ratyfikacja traktatu CFE i wykonanie jego postanowień nie spowodowała żadnych istotnych zmian w operacyjnych zdolnościach sił zbrojnych Francji (zob. tabela 12).

Tabela 12

Limity uzbrojenia konwencjonalnego przyznane Francji w ramach traktatu CFE (w szt.)

Rodzaj uzbrojenia	Stan na dzień 17.07.1992 r.	Limit uzbrojenia	Wymagana redukcja	Przeprowadzona redukcja do 16.11.1995
Czołgi	1345	1306	39	56
Wozy bojowe	4390	3820	570	834
Uzbrojenie artyleryjskie	1441	1292	149	190
Śmigłowce bojowe	418	352	66	101
Samoloty bojowe	699	800	0	32

Źródło: J.C Mallet, sous la direction, *La défense, de la nation à l'Europe*, École Nationale d'Administration, Paris 1996, s. 106.

[29] *Vademecum NATO*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 1999, s. 137.
[30] Tamże, s. 173.

Nie licząc Rosji, Francja uzyskała najwyższy limit w grupie opancerzonych wozów bojowych. W grupie śmigłowców i samolotów przyznane wielkości plasowały Francję na drugim i trzecim miejscu.

Z jednej strony uzgodnione i przydzielone pułapy były efektem aktywności delegacji francuskiej w trakcie rokowań, z drugiej możliwość zachowania wysokich pułapów uzbrojenia była docenieniem i uznaniem pozycji Francji w Europie. Dlatego końcowy wynik rokowań nie wymusił dokonywania żadnych znaczących przeobrażeń w posiadanych ilościach i strukturze uzbrojenia, gdy dla wielu innych krajów osiągnięcie nałożonych limitów stało się poważnym problemem[31].

2.1.4. Polityka bezpieczeństwa Francji w latach dziewięćdziesiątych

W okresie ostatniej dekady XX wieku Francja aktywnie uczestniczy w tworzeniu europejskiego systemu bezpieczeństwa, godząc aktywność polityczną równolegle w co najmniej dwóch priorytetowych obszarach: północnoatlantyckim w ramach NATO i zachodnioeuropejskim w ramach UE i UZE[32].

2.1.4.1. Stosunek Francji wobec NATO

Po spektakularnej decyzji gen. de Gaulle'a o opuszczeniu przez Francję militarnych struktur NATO w 1966 r. kraj ten znalazł się w niecodziennej sytuacji. Z jednej strony pozostając w dalszym ciągu formalnym członkiem Sojuszu pozbawił się prawa kolektywnego współdecydowania o przyszłości organizacji mającej zasadniczy wpływ na kształtowanie bezpieczeństwa na świecie. Z perspektywy minionego okresu można zauważyć, że Francja dążyła do odgrywania roli pośrednika pomiędzy

---

[31] Największe trudności z osiągnięciem ustalonych limitów miały kraje byłego Układu Warszawskiego, gdzie wskaźnik redukcji wynosił ponad 40 %. Podobna skala problemu pojawiła się w RFN, po przejęciu całego uzbrojenia byłej armii NRD - NAL. Dążenie do minimalizacji kosztów i postępowanie według zasady „sprzedać-podarować-zniszczyć" skutkowały ujawnieniem kilku transakcji eksportu broni do krajów objętych embargiem. Zob. J. Solak, *Niemcy w NATO*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 1999, s. 242-244; Z. Cesarz, *Kwestia zbrojeń i rozbrojenia* [w:] Z. Cesarz, E. Stadtmüller, *Problemy polityczne* ..., wyd. cyt., s. 109-110.

[32] Trzeci, nie mniej istotny obszar politycznej aktywności Francji to współpraca ogólnoeuropejska w ramach KBWE (OBWE). Jednak jego znaczenie dla przemian w przemyśle zbrojeniowym jest niewielkie i dlatego został pominięty w dalszej części pracy.

Wschodem a Zachodem i starając się łagodzić wzajemne antagonizmy odniosła wiele korzyści.

W końcu lat osiemdziesiątych amerykańska aktywność i militarna siła oddziaływania w Europie zaczęła wyraźnie słabnąć. Wycofane zostały amerykańskie pociski rakietowe *Pershing*, sukcesywnie obniżała się też liczebność amerykańskich kontyngentów wojskowych stacjonujących w różnych państwach zachodnioeuropejskich. Materializowało się, coraz częściej powtarzane, hasło: „mniej Ameryki, więcej Europy". Idea ograniczenia amerykańskiej aktywności politycznej i militarnej w Europie znalazła zrozumienie po obu stronach Atlantyku, jednak jej interpretacja była zgoła odmienna. O ile Europejczycy (szczególnie Francuzi) optowali za względną samodzielnością w kształtowaniu europejskiej polityki zagranicznej i obronnej, wzrostem udziału w sferze decyzyjnej oraz zwiększeniem samodzielności w podejmowaniu działań na rzecz utrzymania i zapewnienia pokoju, o tyle strona amerykańska widziała zwiększenie tej roli we wzroście europejskiego wysiłku (militarnego i gospodarczego) i częściowego odciążenia USA w utrzymaniu wymaganego poziomu bezpieczeństwa na kontynencie europejskim. Podkreślając znaczenie własnej autonomii i suwerenności „...dyplomacja francuska starała się wszelkimi sposobami ograniczyć wpływ Stanów Zjednoczonych nie tylko na własną politykę zagraniczną, ale także usiłowała wyrwać spod tej dominacji swoich europejskich sojuszników"[33].

W połowie lat dziewięćdziesiątych ulegało znaczącym zmianom nie tylko stanowisko Francji wobec NATO, ale również zaczęły pojawiać się głosy sugerujące możliwość powrotu Francji do stanu sprzed 1966 r, uznając jednocześnie niezbędność Paktu dla utrzymania stabilności Europy, ale „Sojusz Północnoatlantycki musi stać się miejscem gdzie mogłaby ugruntowywać się również Europejska Tożsamość Bezpieczeństwa i Obrony"[34]. Dementując oficjalnie celowość pełnej reintegracji,

---

[33] A. Ciupiński, *Podstawowe elementy współczesnej strategii Francji*, AON, Warszawa 1997, s. 71.
[34] *Livre blanc....*, wyd. cyt., s. 35.

Francja nie kwestionowała możliwości powrotu do wszystkich jego organów respektujących zasadę suwerenności państwa[35].

Wraz z upływem czasu niezmienne dotąd stanowisko Francji zaczęło ewoluować w kierunku zbliżenia i ewentualnej wzajemnej współpracy. Czynnikiem, który w zasadniczy sposób wpłynął na zmianę dotychczasowej postawy była personalna zmiana w najwyższych urzędach administracji państwowej. Nowowybrany prezydent J. Chirac mógł zacząć realizować politykę, której cele nierzadko były rozbieżne z dążeniami swego poprzednika F. Mitterranda[36]. Drugim równie istotnym czynnikiem, który wymusił zbliżenie Francji z NATO były ograniczone możliwości militarne sił europejskich zaangażowanych w konflikt bośniacki.

Pierwszym i jednym z nielicznych symboli rezygnacji z dotychczasowej nieustępliwej polityki militarnej wobec NATO było wyrażenie zgody przez szefa sztabu armii francuskiej, podczas spotkania Komitetu Wojskowego NATO w Brukseli (05.12.1995 r.) na podporządkowanie jednostek francuskich biorących udział w konflikcie w Bośni dowództwu NATO. Decyzja ta, chociaż stanowiąca pochodną decyzji politycznych, spotkała się z bardzo kontrowersyjnym przyjęciem w kręgach analityków francuskich. F. Heisbourg pisał: „Przekazaliśmy NATO naszą narodową suwerenność w zakresie kontroli operacyjnej, pozbawieni jednocześnie prawa wpływania na całość planowania wojskowego; w sumie integracja ze wszystkimi negatywnymi konsekwencjami i żadnych ewentualnych korzyści"[37]. Dalszy postęp prac z obszarze możliwej reintegracji z NATO Paryż uzależniał od spełnienia kilku warunków. Chodziło przede wszystkim o reformę Sojuszu umożliwiająca stworzenie „europejskiego filaru NATO" oraz „podział odpowiedzialności w ramach Sojuszu", wyrażający się przekazaniem dowództw regionalnych podległych SACEUR Europejczykom. Logika argumentacji była następująca: jeśli dwa dowództwa strategiczne (SACEUR i SACLANT) obsadzone są przez Amerykanów, dowództwa regionalne, które są im podporządkowane powinny być przyznane Europejczykom. W

---

[35] S. Parzymies, *Francja wobec wyzwań europejskich i globalnych*, „Sprawy Międzynarodowe", 1995, nr 2, s. 32-38.

[36] E. Popławska, *Instytucja prezydenta w systemie politycznym V Republiki Francuskiej*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1995, s. 250.

[37] F. Heisbourg, *La France et sa défense*, „Politique Etrangère", nr 4, 1995, s. 990.

obszarze największego zainteresowania Francji znajdowało się Naczelne Dowództwo Sił Sojuszniczych Europy Południowej z siedzibą w Neapolu, którego głównym obszarem działania jest Morze Śródziemnomorskie wraz z przyległymi terytoriami. O ile w przypadku dowództwa północno-zachodniego i środkowego propozycja spotkała się ze zrozumieniem i akceptacją ze strony Waszyngtonu, o tyle przekazanie dowodzenia w Neapolu napotkało zdecydowany sprzeciw[38]. Z poparcia francuskiej koncepcji wycofali się również Niemcy i Włosi. Mimo dwustronnych propozycji kompromisowych „spór o Neapol" nie znalazł rozwiązania satysfakcjonującego obie strony i stał się czynnikiem, który zahamował (lub odłożył na czas nieokreślony) proces powrotu Francji do NATO.

Kolejną, równie istotną kwestią, która dodatkowo ochładzała stosunki Francji z USA była decyzja o rozszerzeniu NATO na wschód. W pierwszym momencie Paryż, chociaż nie był jej zwolennikiem, nie sprzeciwił się idei. Oceniano, że po pierwszym etapie fascynacji pomysłem, kraje członkowskie dostrzegą również negatywne skutki rozszerzenia, a dotychczasowy entuzjazm ustąpi miejsca chłodnym kalkulacjom. Tezę tę zdawało się potwierdzać zaproponowanie formuły etapu przejściowego - „Partnerstwa dla Pokoju". W opinii Francuzów taka procedura „przedpokoju" (antichambre) mogłaby potrwać bardzo długo, tym bardziej, że nie zostały zaproponowane żadne wiążące terminy. Jednak faktyczne tempo rozwoju wydarzeń postawiło Francję przed koniecznością zajęcia zdecydowanego stanowiska. Dokonany wybór w zasadzie niczego nie rozwiązywał. Przyjęta taktyka odwlekania (zgłaszanie kandydatur nowych członków, groźby przerwania procesy reintegracji i blokowania procesu rozszerzenia) bardziej ukierunkowana była na zachowanie twarzy, aniżeli na odniesienie rzeczywistych efektów. Zdaniem Paryża, włączenie do NATO trzech nowych członków z Europy Środkowej oraz perspektywa jego dalszego rozszerzenia uwidoczniły presję Stanów Zjednoczonych ukierunkowaną na zdobycie nowych rynków zbytu broni i wyeliminowanie z nich zachodnioeuropejskich sojuszników[39].

---

[38] Zob. G. Andréani, *La France et l'OTAN après la guerre froide*, „Politique Etrangère", nr 1, 1998, s. 89-91; A. Franchon, *Commandement Sud de l'OTAN: la bataille de Naples*, „Le Monde", 31 janvier 1997.

[39] Ch. Dwernicki, *L'élargissement de l'OTAN au service de l'industrie de défense américaine*, „Défense Nationale", février 1998, s. 90-91.

2.1.4.2. Tworzenie europejskiej tożsamości obronnej

Wraz ze stopniowym ograniczaniem amerykańskiej obecności militarnej w Europie Zachodniej rosła francuska aktywność w zakresie podejmowania inicjatyw zmierzających do ograniczenia dotychczasowej pozycji USA i zastąpienia ich miejsca integrującymi się krajami zachodnioeuropejskimi. Forum rozwoju europejskiego systemu bezpieczeństwa miałaby stać się Unia Zachodnioeuropejska (UZE)[40]. Towarzyszyło temu przekonanie, że Sojusz zakończył już swą misję, a wraz z odprężeniem na osi Wschód-Zachód jego dotychczasowa rola i znaczenie w Europie winny ulec daleko idącej ewolucji. Paryż, mając częściowe poparcie Niemiec, sugerował nawet zastąpienie NATO europejską strukturą obronną, opartą na wielonarodowych siłach zbrojnych. Ich zalążkiem miałaby się stać brygada francusko-niemiecka (w późniejszym okresie, po włączeniu jednostek Belgii, Hiszpanii i Luksemburga formacja ta została zwiększona do korpusu). Tak radykalne stanowisko nie znalazło akceptacji wśród innych krajów zachodnioeuropejskich i Francja również je mocno złagodziła, niemniej Eurokorpus stał się prekursorem europejskiej tożsamości w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony[41]. Jego powstanie wyposażyło UZE w instrument, dzięki któremu mogła współuczestniczyć w zapewnieniu ochrony europejskich interesów w dziedzinie bezpieczenstwa i obrony. W. Multan pisze: „Poprzez Eurokorpus (Francja - przyp. M.S.) zapewnia sobie wpływ na dalszą budowę polityki bezpieczeństwa i obrony w Europie Zachodniej. Nie ma tam Wielkiej Brytanii i USA. Eurokorpus może w określonej sytuacji zastać poddany pod dowództwo NATO. W ten sposób Francja uzyskuje dostęp do planowania NATO bez formalnego uczestnictwa w jego strukturach wojskowych"[42].

Idea utworzenie „europejskiego filaru NATO" spotkała się z bardzo krytycznym przyjęciem ze strony USA. Amerykańscy politycy stali na stanowisku, że nawet jeśli

---

[40] Unia Zachodnioeuropejska jest organizacją militarną państw Europy Zachodniej powstałą w 1955 r. w oparciu o tzw. układy paryskie.

[41] W. Zajdziński, S. Miłosz, *Rola sił zbrojnych wybranych państw w polityce bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1998, s. 216.

[42] W. Multan, *Wizje bezpieczeństwa europejskiego*, ELIPSA, Warszawa 1997, s. 92.

nie będzie rywalizować z NATO, spowoduje jednak, że NATO z jednej organizacji obronnej Europy stanie się tylko jednym z alternatywnych rozwiązań[43].

Z chwilą wejścia w życie Traktatu o Unii Europejskiej wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa (Politique Etrangère Commune et Sécurité - PESC) stała się, obok wspólnej polityki gospodarczej i bezpieczeństwa wewnętrznego, jednym z trzech zasadniczych filarów UE, a jej realizacja miała zapewnić[44]:

- ochronę wspólnych wartości, podstawowych interesów oraz niezależności Unii Europejskiej;
- zachowanie pokoju i umocnienie bezpieczeństwa Unii oraz państw członkowskich;
- rozwijanie i umacnianie demokracji, rządów prawa oraz poszanowanie praw człowieka i podstawowych swobód.

Włączenie kwestii obronnych było jedną z ważniejszych innowacji Traktatu z Maastricht, gdzie po raz pierwszy od podpisania Traktatu Paryskiego koncepcja europejskiej obronności zaistniała w traktacie wspólnotowym.

Konsekwencją decyzji podjętych w Maastricht i Petersbergu[45] było dążenie do rozbudowy potencjału militarnego UZE, w celu wyposażenia tej organizacji w niezbędne środki do realizacji zadań przewidzianych w ramach przyjętych porozumień. UZE nie posiadała ani własnych sił zbrojnych ani nawet struktur dowodzenia. Jednak w krótkim czasie państwa członkowskie wydzieliły część swych narodowych jednostek i dowództw, które mogły zostać udostępnione UZE do wykonania konkretnego, precyzyjnie określonego zadania (zob. tabela 13).

Utworzenie Eurokorpusu miało również aspekt przemysłowy. Tworzenie oddziałów interwencyjnych złożonych jedynie z jednostek państw europejskich i operacje pokojowe wymagają kompatybilności i standaryzacji sprzętu wojskowego, logistyki i systemów łączności, wymusza konieczność unifikacji technicznego wyposażenia w ramach krajów członkowskich. Ponadto rysuje się swoista specjalizacja poszczególnych krajów w zakresie uzbrojenia wojsk. Na przykładzie Eurokorpusu

---

[43] Zob. B. Gaziński, *Unia Europejska wczoraj - dziś - jutro*, Fundacja im. M. Oczapowskiego, Olsztyn 1998, s. 72.

[44] J. Kaczmarek, *Bezpieczeństwo europejskie*, „Zeszyty Naukowe AON", 1996, nr 3(24), s. 36.

[45] Na szczycie ministrów spraw zagranicznych i obrony UZE (czerwiec 1992 r.) w Petersbergu zostały określone zasady udziału sił zbrojnych UZE w akcjach humanitarnych, utrzymania pokoju i rozwiązywania kryzysów.

można zestawić grupy sprzętu produkowanego przez kraje uczestniczące, a będącego we wspólnym użytkowaniu (Belgia - motocykle, pistolety, autobusy; Francja - środki łączności, granatniki, karabiny wyborowe, pojazdy sanitarne; Niemcy - większość samochodów ciężarowych, cysterny, furgonetki)[46].

Tabela 13

Skład wielonarodowych jednostek wojskowych podległych Unii Zachodnioeuropejskiej

Nazwa ugrupowania	Kraje uczestniczące
1. Korpus europejski (Eurokorpus)	Francja, RFN, Belgia, Hiszpania, Luksemburg
2. Wielonarodowa dywizja centralna	Belgia, Holandia, RFN, Wielka Brytania
3. Brytyjsko-holenderskie siły amfibijne	Holandia, Wielka Brytania
4. EUROFOR	Francja, Włochy, Portugalia, Hiszpania
5. EUROMARFOR	Francja, Włochy, Portugalia, Hiszpania

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Zięba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, AON, Warszawa 1998. s. 222-224.

W podsumowaniu można stwierdzić, że rozwój wydarzeń na kontynencie europejskim wskazywał na prawdy, których dotychczas francuskie koła polityczne nie dostrzegały lub nie chciały uznać. Po pierwsze, NATO, nawet wobec zaniku bezpośredniego zagrożenia konfliktem stanowi w dalszym ciągu podstawowy element systemu bezpieczeństwa europejskiego i potrafi zaadaptować się do nowych uwarunkowań politycznych i militarnych. Po drugie, budowa od podstaw nowych struktur obronnych byłaby wysiłkiem obecne przekraczającym możliwości gospodarcze Europy. Poza tym, nie istnieją żadne racjonalne przesłanki, które skłaniałyby do podejmowania takiego wysiłku, a przekonaniu temu towarzyszy brak woli politycznej i motywacji do zmiany dotychczasowego *status quo*. I po trzecie, wspólna europejska polityka bezpieczeństwa i obrony jest skazana na niepowodzenie jeśli byłaby budowana przeciw NATO lub USA.

[46] O. Pirotte, sous la direction, *Les politiques de défense franco-allemande*, Fondation pour les Etudes de Défense, Paris 1997, s. 283.

Głównie z tych powodów rola UZE w kształtowaniu nowego systemu bezpieczeństwa w Europie na płaszczyźnie militarnej pozostała mocno ograniczona. Francja w swych wysiłkach, pomimo początkowego poparcia, stawała się coraz bardziej osamotniona, a idea europejskiego systemu bezpieczeństwa, bez udziału USA, coraz bardzie odległa i mniej realna. Jednak w sferze tworzenia europejskiego rynku uzbrojenia efekty stawały się coraz bardziej widoczne, a UZE stanowiła w początkowym okresie główną instytucję koordynującą całość przedsięwzięć zmierzających do konsolidacji produkcji zbrojeniowej w Europie Zachodniej.

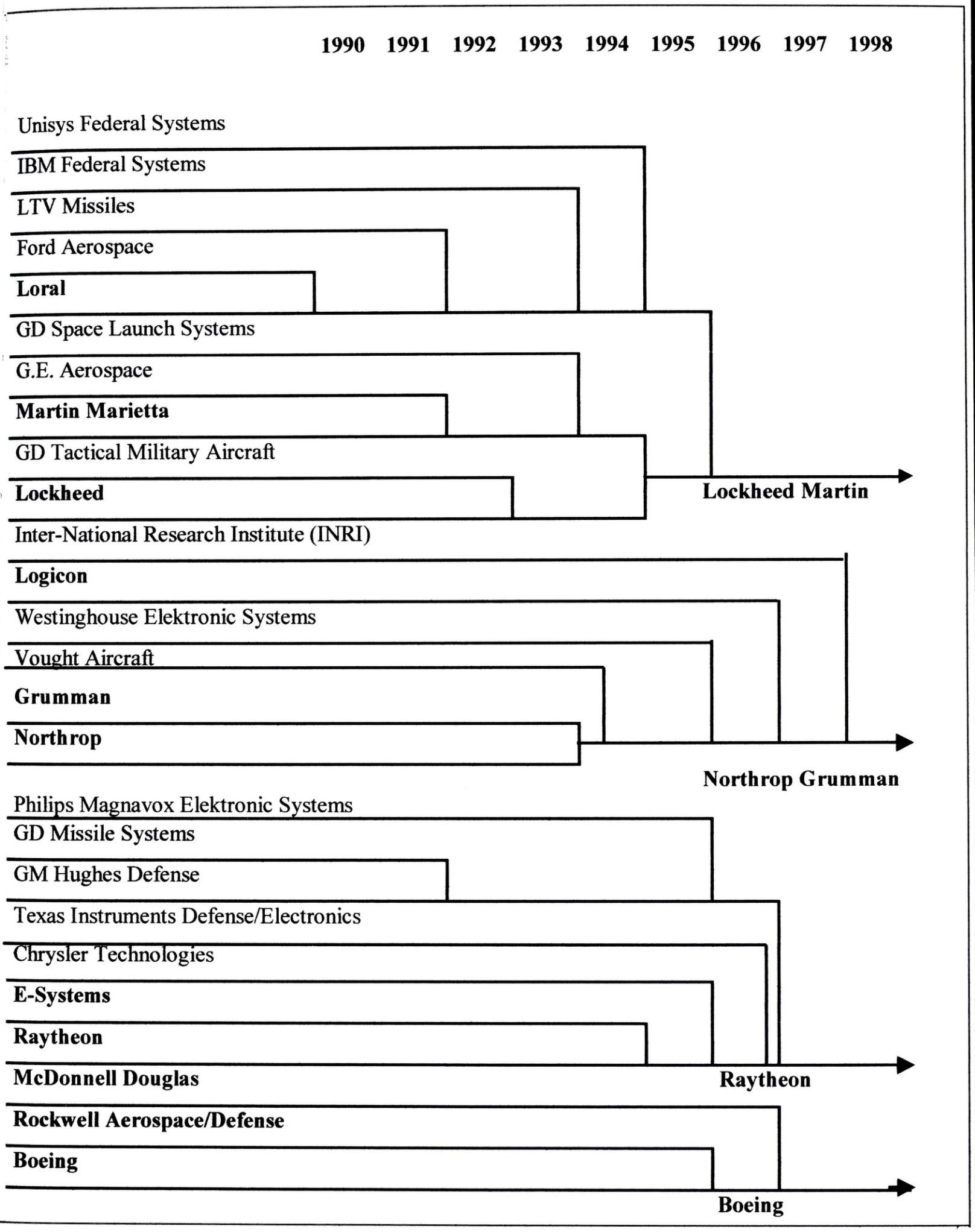
2.1.5. Restrukturyzacja przemysłu zbrojeniowego w krajach rozwiniętych

Restrukturyzacja przemysłu zbrojeniowego w **Stanach Zjednoczonych** została podjęta na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Jej zasadniczym celem było osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez rozszerzenie zakresu działania i koncentrację przedsiębiorstw. Ze względu na silne powiązania kapitałowe i technologiczne szereg przekształceń podejmowanych w przedsiębiorstwach ukierunkowanych w większości na wytwarzanie dóbr cywilnych niemal automatycznie dotyczyło również sektora wojskowego. Wśród najczęściej stosowanych strategii rozwojowych prowadzących do realizacji założonego celu były: dywersyfikacja pozioma i konglomeratowa oraz strategie aliansów i połączeń[47]. Drugim czynnikiem decydującym o rozszerzeniu zakresu dotychczasowych przekształceń było dążenie do racjonalizacji wykorzystania przydzielonych środków finansowych poprzez eliminację powielania prac badawczo-rozwojowych.

Największą dynamikę procesów łączenia firm można zaobserwować w branży lotniczej i elektronicznej (zob. schemat 2), gdzie od 1990 r. 26 firm zostało przekształconych w 4 duże koncerny. Procesom tym towarzyszyła znaczna liberalizacja przepisów antymonopolowych. Największe i najbardzie spektakularne fuzje miały miejsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych i doprowadziły do

[47] Szerzej na temat strategii rozwoju firm zob. np.: STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, (tłumacz. z języka francuskiego), PWE, Warszawa 1997, cz. I; Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1997.

Konsolidacja branży lotniczo-rakietowej w USA Schemat 2



Źródło: *SIPRI Yearbook 1999...*, wyd. cyt., s. 395.

powstania prawdziwych „gigantów" zbrojeniowych (Boeing-McDonnell Douglas, Lockheed-Marin czy Northrop-Grumman)[48].

Można przypuszczać, że koncentracja wewnętrzna w przemyśle zbrojeniowym USA osiąga już kres możliwości. Amerykańska administracja obawia się, że dalsze fuzje i przejęcia mogą doprowadzić do zbyt dużej monopolizacji, naruszając warunki wolnej konkurencji, chociaż w niektórych branżach jest ona obecnie już poważnie zakłócona. Przykładem może być zablokowanie w czerwcu 1998 r. transakcji połączenia Lockheed-Martin i Northrop-Grumman[49]. Gdyby do niej doszło powstałby koncern niemal w całości kontrolujący rynek większości elektronicznych urządzeń wojskowych (walki elektronicznej i kontroli ruchu powietrznego), stałby się również jednym z dwóch największych producentów samolotów wojskowych (obok Boeinga) i urządzeń radiolokacyjnych (z Raytheon). Łączna sprzedaż uzbrojenia obu firm (25,7 mld USD) byłaby niemal dwukrotnie większa niż drugiego w rankingu Boeinga (14,5 mld USD). Drugim argumentem przemawiającym za przyjęciem powyższej tezy są, ujawniające się coraz częściej, problemy z zarządzaniem podmiotami o bardzo rozbudowanych strukturach organizacyjnych. Po trzecie, redukcja budżetu obronnego w USA, wywołała spadek zamówień rządowych na uzbrojenie i sprzęt wojskowy. Na początku lat dziewięćdziesiątych malejąca wielkość zamówień wewnętrznych była kompensowana rosnącym udziałem sprzedaży zagranicznej, do czego w znacznym stopniu przyczyniły się polityczno-gospodarcze problemy byłego ZSRR i utrata wielu kontrahentów.

Szybka i skuteczna koncentracja przemysłu zbrojeniowego w USA i widmo ograniczenia pozycji przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich była czynnikiem, który w znacznym stopniu zdynamizował analogiczne procesy w krajach Unii Europejskiej. Zachodnioeuropejskie przedsiębiorstwa zbrojeniowe, mocno rozdrobnione, o dużym stopniu dywersyfikacji produkcji, bez koncepcji wspólnej polityki rozwojowej skazane były na stopniową marginalizację. Pod względem wielkości produkcji sprzedanej firmy

---

[48] Zob. M. Sutton, *Industrie européenne de la défense: le temps presse*, „Problèmes économiques", nr 2560, 18 mars 1998, s. 23; T. Hypki, *Konkurować czy współpracować? Przemysł zbrojeniowy w 1997*, „RAPORT. WTO", wrzesień 1998, s. 4-10.

[49] Zob. *SIPRI Yearbook 1999...*, wyd. cyt., s. 387-388.

europejskie są znacznie mniejsze od swych amerykańskich konkurentów. Spośród 20 największych przedsiębiorstw zbrojeniowych na świecie w 1989 r. jedynie pięć pochodziło z Europy Zachodniej (British Aerospace i GEC z Wielkiej Brytanii, Thomson-CSF i DCN z Francji oraz Daimler Benz z RFN). O skali dyproporcji możliwości produkcyjnych może świadczyć wartość sprzedanego uzbrojenia. Łączne obroty pięciu największych firm europejskich (21,2 mld USD) były mniejsze niż skumulowane obroty trzech największych koncernów amerykańskich (24,2 mld USD)[50]. Większe możliwości firm amerykańskich w dużej mierze wynikają z wielkości i struktury popytu wewnętrznego. Większy budżet obronny, pozwala na zwiększone zakupy, a przez to na wydłużenie serii produkcyjnych i zmniejszenie kosztów jednostkowych wytwarzanego sprzętu. W dalszej konsekwencji niższe ceny skutkują wzrostem konkurencyjności amerykańskich wyrobów na międzynarodowym rynku broni. Jeśli dodatkowo uwzględnić 2-3 krotnie wyższe nakłady na prace badawczo-rozwojowe, wyższe zaawansowanie technologiczne oraz czynniki pozaekonomiczne, wynikające z rozległych stref wpływów i protekcjonistycznej polityki rządu, wyłania się rzeczywisty obraz ograniczonych możliwości krajów europejskich.

W **Niemczech** produkcja zbrojeniowa realizowana jest niemal w całości w przedsiębiorstwach prywatnych. Sytuacja taka pozwala zarządom przedsiębiorstw na dużą swobodę podejmowania decyzji i realizacji wszelkich zmian o charakterze organizacyjno-prawnym, strukturalnym czy finansowym. Aktywność zbrojeniowa umiejscowiona jest w niewielkiej liczbie dużych przedsiębiorstw, w których produkcja na potrzeby wojska nie przekracza 50 % całości produkcji. Taka struktura umożliwia elastyczne reagowanie na wszelkie zmiany koniunkturalne zarówno na wewnętrznym, jak i zagranicznym rynku uzbrojenia.

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych miała miejsce jedna z największych operacji koncentracji przemysłu zbrojeniowego połączona z głęboką restrukturyzacją. Nastąpiło wydzielenie części wojskowej z Daimler-Benz i utworzenie Deutsche Aerospace (DASA). W następnej kolejności koncern wchłonął

[50] *SIPRI Yearbook 1991...*, wyd. cyt., s. 311-312.

Messerrschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) oraz trzy inne duże korporacje. W ten sposób firma stała się największym producentem sprzętu wojskowego w Niemczech i jedną z największych w Europie Zachodniej. Powstała grupa kapitałowa przejęła niemal w całości wytwarzanie sprzętu lotniczego i rakietowego oraz całą sferę działalności związanej z militaryzacją kosmosu (łączność, rozpoznanie satelitarne). Tak duża koncentracja kapitałowa stała się przedmiotem zainteresowania Federalnego Urzędu Kartelowego (Bundeskartellamt - BKA). Po pierwszej analizie urząd uznał, że pozycja rynkowa nowego koncernu jest zbyt silna i może w zasadniczy sposób wpłynąć na zakłócenie warunków swobodnej konkurecji. Fakt ten wywołał protest i odwołanie od wydanej decyzji ze strony zarządu przedsiębiorstwa oraz szereg kontrowersyjnych i polemicznych opinii zarówno w środowiskach polityków, ekonomistów jaki i samych wojskowych. Ostatecznie przejęcie MBB przez DASA zostało zaakceptowane, ale jednoczesnie obłożone pewnymi warunkami ograniczającymi[51]:

- Daimler-Benz zobowiązany został do sprzedaży jednego z zakładów, wytwarzającego sprzęt dla potrzeb marynarki wojennej, wchodzącego w skład MBB;
- Daimler-Benz sprzeda część swych udziałów (12,5 %) w firmie Krauss-Maffei, wytwarzającej m.in. sprzęt pancerny;
- kadra kierownicza nie będzie mogła zasiadać w radach nadzorczych innych niemieckich koncernów zbrojeniowych.

W branży uzbrojenia klasycznego duża liczba przedsiębiorstw stanowi własność rodzinną, stąd przekształcenia mają odmienny charakter. Dominuje rozszerzenie zakresu działalności firm w obszarach stanowiących dotychczas główny obszar aktywności gospodarczej.

W branży okrętowej restrukturyzacja ma charakter pośredni pomiędzy zaprezentowanymi powyżej schematami. Stocznie okrętowe zmierzają do osiągnięcia specjalizacji w określonej grupie (klasie okrętów), zapewniając sobie przez to

---

[51] Por. P. Wieczorek, *Przemysł obronny państw NATO w nowych realiach polityczno-wojskowych i ekonomicznych*, „Studia i Materiały" Nr 78, PISM, Warszwa 1994, s. 16.

zamówienia rządowe oraz wykorzystują zdobyte doświadczenia w sferze produkcji cywilnej.

W **Wielkiej Brytanii** proces koncentracji kapitałowej zmierzający do wykreowania wiodącego przedsiębiorstwa w każdej branży został generalnie zakończony do końca lat siedemdziesiątych. Pierwsza fala łączenia zakładów zbrojeniowych reprezentujących głównie branżę lotniczą i rakietową miała miejsce na przełomie lat pięćdziesiatych i sześćdziesiątych. Jej efektem było powstanie dwóch dużych przedsiębiorstw: British Aircraft Corporation (BAC) i Hawker Siddeley Aviation. Ich nacjonalizacja w okresie rządów laborzystów (1974-79) oraz połączenie dało początek powstaniu British Aerospace (BAe). Podobnej operacji poddana została branża okrętowa, w wyniku czego utworzony został British Shipbuilders. Zmiana na stanowisku szefa rządu i wybór M. Thatcher na stanowisko premiera przyczyniły się do prywatyzacji nie tylko wcześniej znacjonalizowanych przedsiębiorstw, ale również innych, tradycyjnie należących do sektora państwowego: Rolls-Royce, Royal Ordnance Factories czy Short Brothers[52]. Szeroka prywatyzacja wsparta liberalną polityką gospodarczą stanowiła podstawę podjętej przez największe korporacje strategii wzrostu zewnętrznego. Pozytywne efekty ekspansji na rynki zewnętrzne w celu pozyskania kapitału na realizację nowych inwestycji będącej przyczyną dużego rozdrobnienia akcjonariatu, są zauważalne od 1993 r. W okresie gdy większość przemysłów zbrojeniowych Europy Zachodniej przeżywa poważny kryzys, obroty firm brytyjskich wzrosły w latach 1993-1997 o ponad 50 % (zob. wykres 5).

Większość brytyjskich przedsiębiorstw zbrojeniowych jest w niewielkim stopniu uzależniona od zamówień wojskowych. W ostatnich kilku latach średni udział produkcji wojskowej oscyluje wokół 30 % (w 1997 r. General Electric Corporation - 33 %, Rolls-Royce - 30 %, GKN - 21 %, Hunting - 34 %, Racal Electronics - 31 %)[53].

W największym stopniu zaangażowany w produkcję specjalną jest BAe (74 % w 1997 r.). Przedsiębiorstwa brytyjskie doceniają znaczenie międzynarodowej

---

[52] Zob. W. Stankiewicz, *Konwersja zbrojeń...*, wyd. cyt., s. 188-189; S. Kurinia, *Brytyjska myśl obronno-ekonomiczna w okresie nasilenia zimnej wojny (1979-1990)*, „Zeszyty Naukowe AON" 1998, nr 3(32), s. 257-274; S. Kurinia, *Brytyjska myśl obronno-ekonomiczna w nowej Europie (1990-1997)*, „Zeszyty Naukowe AON" 1999, nr 1(34), s. 156-164.

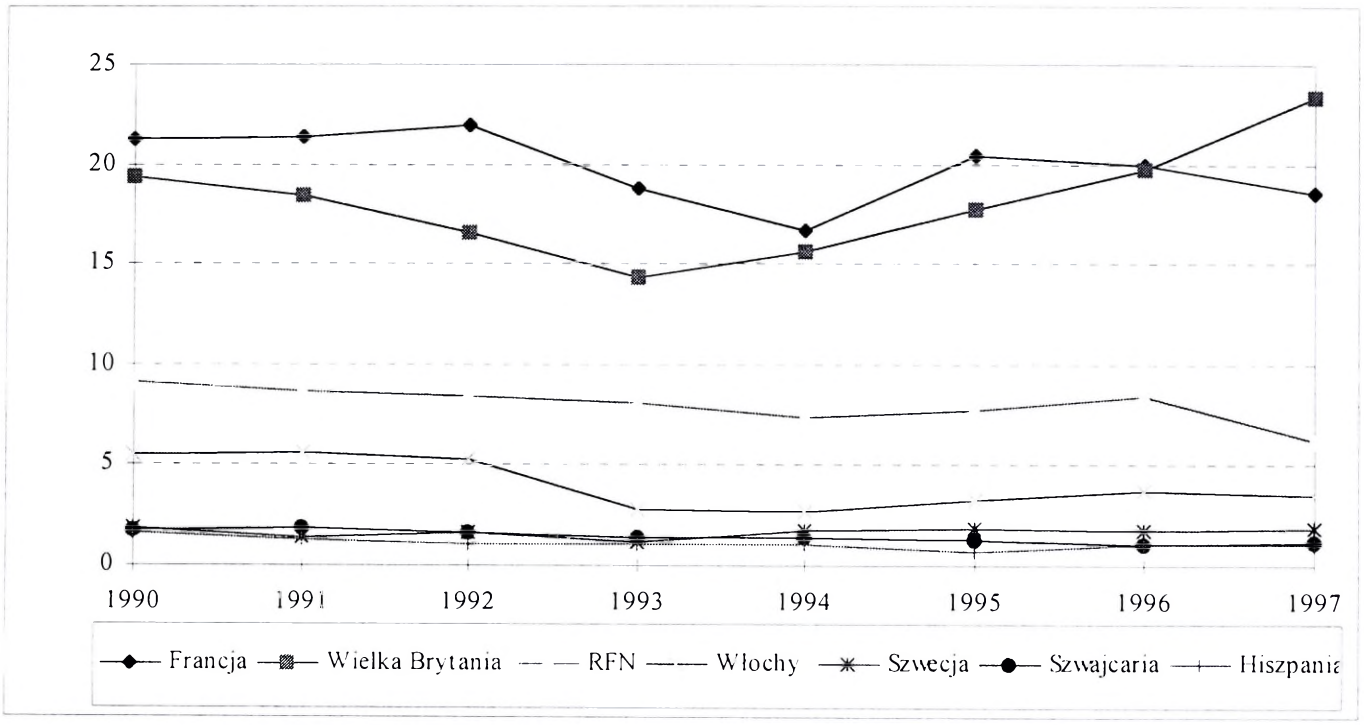
[53] *SIPRI Yearbook 1999...*, wyd cyt., s. 413-415.

współpracy (zarówno transatlantyckiej jak i europejskiej) i zmniejszenia ograniczeń w przepływie kapitału. Wynikiem tego są różnorodne w formach powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami brytyjskimi i zagranicznymi (Saab, Siemens, Dassault, MATRA, DASA), co według opinii rodzimych specjalistów jest jedną z istotnych przyczyn dobrych wyników finansowych.

Wykres 5

Sprzedaż uzbrojenia głównych krajów Europy Zachodniej

(w mld USD, ceny bieżące)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SIPRI z lat 1992-1999.

Restrukturyzacja gałęzi zbrojeniowej nie jest cechą charakterystyczną tylko dla krajów dominujących na rynku uzbrojenia. Stanowi ona jedyną drogę utrzymania dotychczasowej pozycji i dalszego rozwoju również w państwach, w których wielkość produkcji zbrojeniowej jest znacznie mniejsza. Stwarza także szansę pozyskania kapitału zagranicznego oraz umożliwia dostęp do nowych rynków zbytu i technologii.

W 1992 r. we **Włoszech** rozpoczęła się prywatyzacja największego koncernu IRI Group. Również w **Hiszpanii** rozpoczęła się w 1999 r. prywatyzacja przedsiębiorstwa lotniczego CASA. Obok procesów prywatyzacyjnych wiele miejsca poświęca się również międzynarodowej kooperacji. Mniejsze przedsiębiorstwa nie

mogąc stanowić równorzędnych partnerów dla dużych, na warunki europejskie, firm zbrojeniowych decydują się na inne formy współpracy (np. spółki typu *joint venture*).

O potrzebie połączenia wysiłków w skali europejskiej świadczą dane statystyczne. Rośnie ujemny i wciąż pogłębiający się bilans bieżących obrotów sprzętem wojskowym pomiędzy USA i Europą Zachodnią. O ile w 1992 r. w wyniku transferu uzbrojenia deficyt obrotów bieżących wynosił 1,7 mld USD (zachodnioeuropejskie przedsiębiorstwa zbrojeniowe sprzedały w Stanach Zjednoczonych towary o wartości 1,3 mld USD, nabywając jednocześnie podobny sprzęt o wartości 3 mld USD), to w 1994 r. deficyt obrotów bieżących wyniósł już 3,4 mld USD (odpowiednio 0,7 mld USD i 4,1 mld USD)[54]. Pomiędzy 1989 a 1993 r. eksport z USA do europejskich krajów NATO wzrósł o 40 %, do blisko 7 mld USD; eksport z europejskich krajów NATO do USA uległ zmniejszeniu o połowę, do jednego mld dolarów. Podobne tendencje widoczne są na światowym rynku eksportu broni. Od 1989 r. udział produktów przemysłu zbrojeniowego Stanów Zjednoczonych na rynku światowym wzrósł więcej niż dwukrotnie (z 25 % do 56 %). Sukces ten Amerykanie odnieśli w czasie, gdy światowy rynek produktów przemysłu obronnego kurczył się. Amerykański przemysł zbrojeniowy stał się głównym beneficjentem polityczno-gospodarczego załamania w dawnym ZSRR i spadku sprzedaży rosyjskich produktów przemysłu zbrojeniowego. W tym samym czasie zagraniczna sprzedaż europejskiego przemysłu obronnego zmniejszyła się z 56 % światowego eksportu w roku 1989 do mniej niż 40 %, a obecnie zmniejsza się o 5 % rocznie[55].

Porównując dynamikę, zakres i skalę przekształceń w przemyśle zbrojeniowym można dostrzec kilkuletnie opóźnienie Francji w stosunku do innych rozwiniętych krajów. Jest ono szczególnie widoczne w sferze produkcji lotniczej i rakietowej. We Francji, niemal pełna koncentracja została dokonana w branży uzbrojenia wojsk lądowych i okrętowej. Natomiast w dziedzinach najbardziej technologicznie rozwiniętych wciąż rywalizuje ze sobą co najmniej kilka dużych przedsiębiorstw. W dalszym ciągu dominuje publiczna forma własności, z przeważającym udziałem skarbu

---

[54] *The Military Balance 1996/97*, The International Institute for Strategic Studies, Oxford University Press IISS, London, 1997, s. 279.

[55] Zob. N. Wieczorek, *Transatlantycka wymiana handlowa...*, wyd. cyt., s. 25.

państwa, ograniczająca swobodę przepływu kapitału. Pozwala to wprawdzie na kontrolę i ochronę własnego rynku, ale jednocześnie hamuje rozwój międzynarodowej współpracy.

2.2. Przesłanki i uwarunkowania wewnętrzne

Obok ustroju politycznego i systemu społeczno-ekonomicznego, które traktowane w danych warunkach jako niezależne, na charakter polityki gospodarczo-obronnej wpływają czynniki wynikające z przyjętych celów obronnych. O możliwościach sił zbrojnych, stanowiących podstawowy element układu militarnego systemu obronnego państwa w zasadniczym stopniu decyduje wielkość wydatków wojskowych oraz potencjał przemysłu zbrojeniowego, których wzajemne zależności i powiązania zostaną przedstawione w dalszej części.

2.2.1. Ewolucja wydatków wojskowych Francji w latach dziewięćdziesiątych

Jednym z istotnych czynników determinujących wielkość i strukturę produkcji zbrojeniowej kraju są wydatki wojskowe, a ściślej ta część wydatków, która bezpośrednio kształtuje równowagę pomiędzy popytem i podażą na dobra wojskowe. Ich zasadniczym źródłem jest „budżet obronny"[56], stanowiący określoną część wydatków budżetowych państwa. Jego wielkość i struktura jest wypadkową pomiędzy bieżącymi potrzebami sił zbrojnych a możliwościami ekonomicznymi, wynikającymi z poziomu rozwoju gospodarczego i odzwierciedla stopień zaangażowania państwa w realizację przedsięwzięć obronnych. We Francji wysokość wojskowych wydatków budżetowych jest wprost wynikiem uchwał zawartych w wojskowych ustawach programowych. Przyjęta, od początku lat sześćdziesiątych, metoda programowania rozwoju sił zbrojnych stanowiła wyraz operacjonalizacji perspektywicznych celów wypracowanych w ramach planowania strategicznego i przełożenia ich na średniookresowe programy rozwoju sił zbrojnych. Ich ostateczna formuła stanowiła

[56] „Budżet obronny" jest pojęciem umownym, przyjętym dla potrzeb niniejszej pracy i stanowi część budżetu państwa zawierającą preliminarz wydatków na dany rok budżetowy, usytuowany w dziale „Obrona narodowa". Jest on głównym (chociaż nie jedynym) źródłem finansowania potrzeb obronnych. W dalszej części pracy pojęcia „budżet obronny" i „wydatki wojskowe" są traktowane tożsamościowo.

efekt połączenia narodowych koncepcji planów gospodarczych w sferze cywilnej oraz próby adaptacji i wdrożenia amerykańskiego systemu podejmowania decyzji obronnych - Planowanie-Programowanie-Budżetowanie (Planning-Programming and Budgeting System - PPBS)[57]. We Francji znana jest jego wersja wojskowa - Planowanie-Programowanie-Przygotowanie Budżetu (Planification-Programmation-Préparation du Budget - 3 P.B)[58] i cywilna nosząca nazwę Racjonalizacja Wyborów Budżetowych (Rationalisation des Choix Budgétaires - RCB)[59].

Etap programowania obejmuje 5-6 letni horyzont czasowy, a konkretne zamierzenia wyrażone są w postaci wojskowych ustaw programowych[60], w których zawarte są precyzyjnie priorytety operacyjne oraz zdefiniowane zakupy zasadniczego uzbrojenia. Ustawa programowa zawiera również preliminarz środków finansowych na każdy kolejny rok.

Wprowadzenie etapu programowania wojskowego do procesu podejmowania decyzji obronnych dało parlamentowi instrument bieżącego śledzenia realizacji polityki obronnej państwa oraz ułatwiło włączenie się do dyskusji w zakresie ustalania priorytetów strategicznych, proponowanych przez decydentów wojskowych. Stworzyło również możliwość precyzyjniejszej kontroli realizacji programów zbrojeniowych oraz sposobów wykorzystania przydzielonych armii i przemysłowi zbrojeniowemu środków finansowych.

W przypadku Francji obronne wydatki budżetowe stanowią jeden z budżetów resortowych i zawarte są w dziale „Obrona narodowa". W ujęciu przedmiotowym budżet obronny Francji składa się z trzech zasadniczych części[61]. Szczegółowa struktura budżetu obronnego została przedstawiona w tabeli 14.

---

[57] Szerzej na temat systemu PPB zob. M. Sułek, *Potencjał gospodarczo-obronny. Pojęcie. Pomiar. Decyzje*, AON, Warszawa 1993, s. 25-36; M. Sułek, *Ewolucja systemu PPB w planowaniu obronnym USA*, „Myśl Wojskowa", nr 2(565), 1993, s. 149-155; W. Stankiewicz, *Amerykańska ekonomika wojenna*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1986, s. 381-389.

[58] J. Bley, *Application aux Armées d'une politique de rationalisation des choix budgetaires: Le système 3 P.B.*, „L'Armée", nr 88, 1969, s. 3.

[59] Zob. E. Quinet, *La planification française*, PUF, Paris 1990.

[60] W odróżnieniu od innych krajów zachodnioeuropejskich, gdzie średniookresowe programowanie wojskowe leży wyłącznie w gestii resortu obrony, we Francji kończy się ono przyjęciem ustawy parlamentarnej, przechodzącej całą ścieżkę legislacyjną.

[61] Narodowe definicje wydatków wojskowych (obronnych) stanowią jedną z najpoważniejszych trudności metodologicznych w międzynarodowych ich szacunkach i porównaniach. Dlatego oprócz źródeł danych liczbowych, tak istotne jest ścisłe określenie ich zawartości.

Tabela 14

Struktura budżetu obronnego Francji

Rodzaj wydatków	**Zasadnicze rodzaj wydatków**
Świadczenia emerytalne	• renty i emerytury wojskowe
Dział III (Titre III) Wydatki na funkcjonowanie (wydatki konsumpcyjne)	• wydatki socjalne • wynagrodzenia i uposażenia żołnierzy • wyżywienie • bieżąca eksploatacja oraz naprawa uzbrojenia i sprzętu wojskowego • zakupy amunicji, materiałów MPS itp.
Dział V i VI (Titre V i VI) Wydatki na wyposażenie (wydatki inwestycyjne)	• prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe • inwestycje w przemyśle zbrojeniowym • zakup uzbrojenia i sprzętu wojskowego • rozbudowa, modernizacja i utrzymanie infrastruktury wojskowej

Źródło: opracowanie własne.

Podstawę opracowania kolejnych budżetów obronnych Francji w latach 1989-2002 stanowiło aż pięć wojskowych ustaw programowych. Były to kolejno ustawy programowe obejmujące następujące okresy: 1987-1991, 1990-1993, 1992-1994, 1995-2000, 1997-2002. Dotychczas jedynie ostatnia ma szansę na pełną i konsekwentną realizację. Wszystkie poprzednie były zastępowane nowymi przed upływem terminu ich realizacji bądź uchwalane były na krótszy okres i traktowane jako konieczny półśrodek. Przedstawione zestawienie wskazuje na złożoność i niestabilność politycznej sytuacji wewnętrznej oraz odzwierciedla problemy na szczeblu prezydenta, rządu i parlamentu w zakresie wypracowania jednolitej i trwałej koncepcji rozwoju gospodarki obronnej. Permanentne zmiany przyjętych wcześniej ustaw programowych były jedynie konsekwencją dynamicznej ewolucji sytuacji politycznej i gospodarczej kraju.

Od początku lat dziewięćdziesiątych można zaobserwować ścieranie się dwóch przeciwstawnych tendencji w zakresie kształtowania wielkości wydatków wojskowych. Z jednej strony stały wzrost nakładów w sferze obronności miałby

zapewnić Francji utrzymanie dotychczasowej pozycji mocarstwa w świecie oraz zagwarantować odpowiednią rangę w krystalizujących się strukturach obronno-gospodarczych Europy Zachodniej, gdzie „francuski potencjał jądrowy byłby ekwiwalentem wzrostu siły niemieckiej marki". Z drugiej zaś, kształtujący się europejski wspólny rynek oraz perspektywa utworzenia europejskiej unii walutowej wymagały od rządu konsekwencji i dyscypliny w realizacji polityki budżetowej. Jej celem miało być niedopuszczenie do przekroczenia wspólnie ustalonych i przyjętych w Traktacie z Maastricht kryteriów konwergencji (zbieżności)[62]. Troska o utrzymanie maksymalnie dopuszczalnego poziomu deficytu budżetowego (3 % PKB), wobec ograniczonych możliwości zwiększenia dochodów publicznych, wymagała znacznego ograniczenia wydatków. Z tego względu budżet ministerstwa obrony (podobnie jak inne wydatki sfery publicznej) stały się przedmiotem licznych analiz, prowadzonych pod kątem możliwości jego dalszego ograniczenia. Jeszcze w pierwszej połowie 1997 r., w raporcie opracowanym przez Komisję Europejską w sprawie spełnienia przez poszczególne państwa przyjętych kryteriów unii walutowej, dość sceptycznie oceniono możliwość ich wypełnienia przez Francję[63]. Wątpliwości te pogłębiały dodatkowo wypowiedzi części francuskich polityków uważających, że dążenie za wszelką cenę do ograniczenia deficytu jest niecelowe, gdy jego konsekwencją ma być dalszy wzrost bezrobocia, którego ograniczenie należało do priorytetowych celów polityki gospodarczej każdego z kolejnych rządów. Dodatkowym argumentem przemawiającym za podjęciem redukcji wielkości wydatków wojskowych była społeczna presja, u podstaw której leżały zachodzące procesy rozbrojeniowe i uzyskiwane w ich wyniku „dywidendy pokojowe" w innych państwach. Opinie te w dużym stopniu korespondowały z wynikami badań prowadzonych w różnych rozwiniętych gospodarczo krajach zachodnioeuropejskich i USA, których przedmiot stanowiły wzajemne relacje pomiędzy wielkością i strukturą wydatków wojskowych i ich oddziaływaniem na określone kategorie ekonomiczne: wzrost gospodarczy,

---

[62] W Traktacie z Maastricht przyjęte kryteria konwergencji dotyczyły m.in.: wielkości długu publicznego (max. 60 % PKB), deficytu budżetowego (max. 3 % PKB), średnich nominalnych stóp procentowych, stopy inflacji i przedziałów kursów walutowych. Por. np. *Polityka gospodarcza*, wyd. cyt., s. 606-607; K. Żukrowska, *Skutki unii walutowej dla procesów integracji*, „Sprawy Międzynarodowe", nr 3, 1997, s. 81.

[63] Zob. „Rzeczpospolita", 26-27 kwietnia 1997 r.

bezrobocie, inflacja, dług publiczny itp. (chociaż wyniki badań prowadzonych we Francji nie w pełni z nimi korelowały)[64].

W dekadę lat dziewięćdziesiątych Francja weszła w trakcie realizacji założeń VI ustawy programowej obejmującej okres 1987-1991. Przedkładając parlamentowi jej główne założenia, francuski minister obrony nazwał ją „lokomotywą gospodarczą". Było to określenie odzwierciedlające ilość zaangażowanych środków finansowych, mających zrekompensować przedsiębiorstwom zbrojeniowym spadek zamówień zagranicznych oraz zapewnić fundusze na podjęcie nowych inwestycji, gwarantujących utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia. Ustawa zakładała stały 6 % wzrost średnioroczny wydatków inwestycyjnych (tj. prawie 40 % wzrost w ciągu 6 lat)[65]. Jednak rozbieżność pomiędzy założonymi celami a polityczno-gospodarczą rzeczywistością były tak duże, że 3 lata później zdecydowano o jej przedterminowym zawieszeniu.

Kolejne, uchwalane ustawy programowe nie były aż tak radykalne. Przełomowym rokiem miał się stać 1992, kiedy to po raz pierwszy zanotowano

---

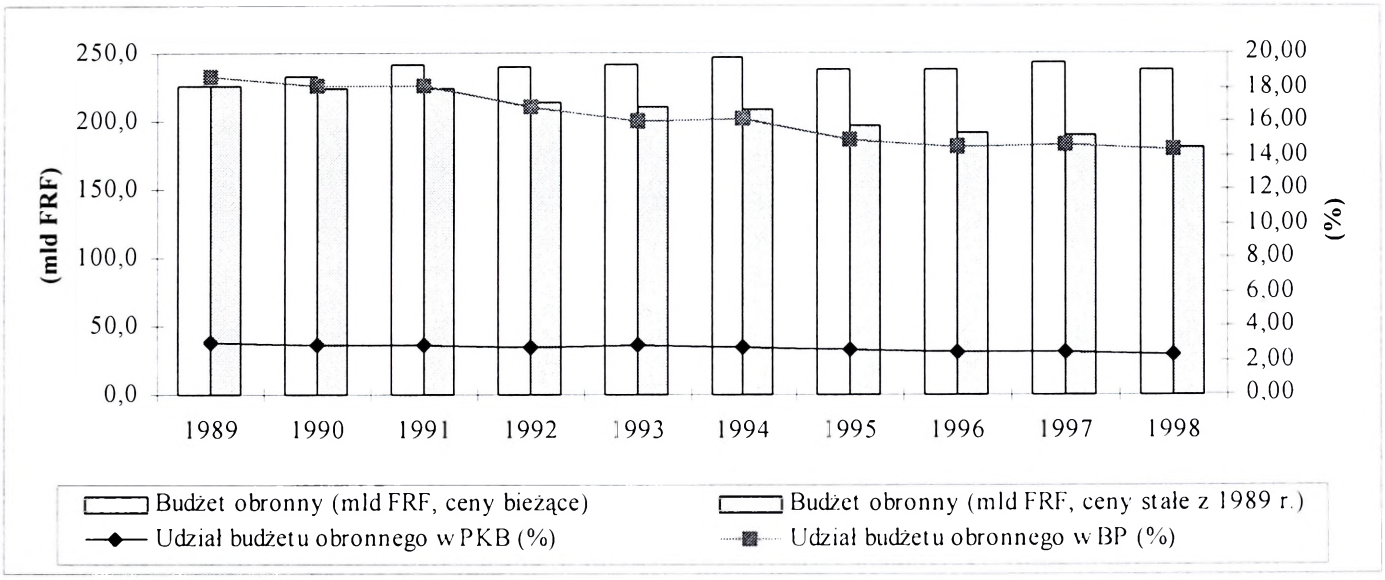
[64] W czerwcu 1996 r. został opublikowany raport zawierający wyniki ostatnich badań prowadzonych przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy zatytułowany „Worldwide Military Spending 1990-1995". Wynikało z niego, że w krajach, w których znacznie ograniczono poziom wydatków na sferę obronności zanotowano jednocześnie spadek wielkości deficytu budżetowego, zwiększając w tym samym czasie wielkość nakładów na sferę socjalną. Stwierdzenie takie może stanowić przesłankę do ogólniejszej konkluzji: część dywidendy pokojowej została wykorzystana na sfinansowanie wydatków socjalnych oraz w części przeniesiona do sektora prywatnego, co mogło mieć dodatni wpływ na pobudzenie inwestycji w tym sektorze. Odwrotne zależności stwierdzono w krajach, zwiększających wielkość nakładów obronnych. Towarzyszył temu wzrost deficytów budżetowych i ograniczenie inwestycji w sektorze prywatnym. Ponadto, występowała tendencja zmiany struktury budżetów państw, wyrażająca się wzrostem udziału wydatków rzeczowych, co sugerowałoby wypieranie przez wydatki wojskowe inwestycji również w sektorze publicznym. Internet: publications@imf.org; zob. również S. Gupta, J. Schiff, B. Clement, *Le recul des dépenses militaires*, „Problèmes économiques", nr 2488, 2 octobre 1996, s. 10-12.
We Francji problematyką oddziaływania wydatków wojskowych na wzrost gospodarczy zajmował się m.in. J. Aben, którego wyniki badań dla okresu 1963-1990 wskazywały na słaby (współczynnik korelacji = 0,455), lecz dodatni efekt. Wskazywał on również na pozytywne skutki transferu części środków finansowych z sektora obronnego do resortu szkolnictwa i edukacji dający, przy spełnieniu określonych założeń, ponad dwukrotny wzrost stanowisk pracy w sektorze cywilnym. Zob. J. Aben, *Economie politique de la défense*, Editions Cujas, Paris 1992 s. 135-144. W 1993 r. opracowano w Generalnym Komisariacie Planu kilka scenariuszy budżetów obronnych i wielkości zakupów wewnętrznych na lata 1993-1997, które poprzedzały badania symulacyjne. Przy zmniejszonym poziomie wydatków wojskowych każdy z nich zawierał konieczność redukcji poziomu zatrudnienia w sektorze zbrojeniowym: 42 tys. pracowników (wariant optymistyczny) i ponad 94 tys. pracowników (wariant pesymistyczny). Zob. J. Fontanel, *Les dépenses militaires...*, wyd. cyt., s. 87.
Podobne badania prowadzone były również w Polsce. Ich autor wskazuje na negatywne skutki wydatków wojskowych w sferze wzrostu społeczno-gospodarczego i odciąganie siły roboczej z gospodarki. Zob. J. Płaczek, *Wydatki wojskowe na tle rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce*, AON, Warszawa 1995, s. 132; J. Płaczek, *Ekonomiczne następstwa zbrojeń i rozbrojenia* [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, praca zbiorowa pod redakcją M. Sułka, AON, Warszawa 1996, s. 83-101.

[65] Zob. J.M. Boucheron, *Paix et défense*, wyd. cyt., s. 171.

niewielki spadek wydatków wojskowych w wielkościach nominalnych. Jednak kolejne lata nie przyniosły kontynuacji dalszej redukcji wysokości budżetu obronnego. Ustawa przyjęta w 1995 r. zakładała, w zależności od rozwoju sytuacji gospodarczej kraju, tylko 0,5-1,5 % realny wzrost wydatków na wyposażenie[66]. Zmniejszenie wielkości wysiłku obronnego stało się poważnym wyzwaniem dla nowego prezydenta J. Chiraca. Nowa wojskowa ustawa programowa z 1997 r. zakłada do 2002 r. stały budżet obronny na poziomie 185 mld FRF (bez świadczeń emerytalnych), z czego 99 mld FRF stanowią wydatki konsumpcyjne i 86 mld FRF wydatki inwestycyjne (w cenach stałych z 1995 r.)[67]. Jest to prawie 20 mld FRF mniej w porównaniu do poprzedniej ustawy zaproponowanej przez rząd E. Balladura i F. Leotarda.

Wykres 6

Wielkość obronnych wydatków budżetowych Francji w latach 1989-1998



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w załączniku 5.

Na wykresie 6 przedstawiono ewolucję wojskowych wydatków budżetowych w latach 1989-1998. Łącznie w prezentowanym okresie wielkość wojskowych wydatków budżetowych wzrosła o 5,7 % w cenach bieżących, w cenach stałych spadła o 19,4 %. Ich udział w budżecie państwa spadł o 22,4 % osiągając wartość 14,4 % oraz 2,54 % PKB. W dwóch ostatnich przypadkach relatywny spadek w większym stopniu wynika ze wzrostu poziomu rozwoju gospodarczego (+ 32,0 %) oraz zwiększenia wpływów

---

[66] Zob. C. Serfati, *De la „locomotive économique" à „entraîneur technologique": quels changements dans l'industrie d'armement?* [w:] R. de Penanros, sous la direction, *Reconversion des industries d'armement...*, wyd. cyt., s. 143.

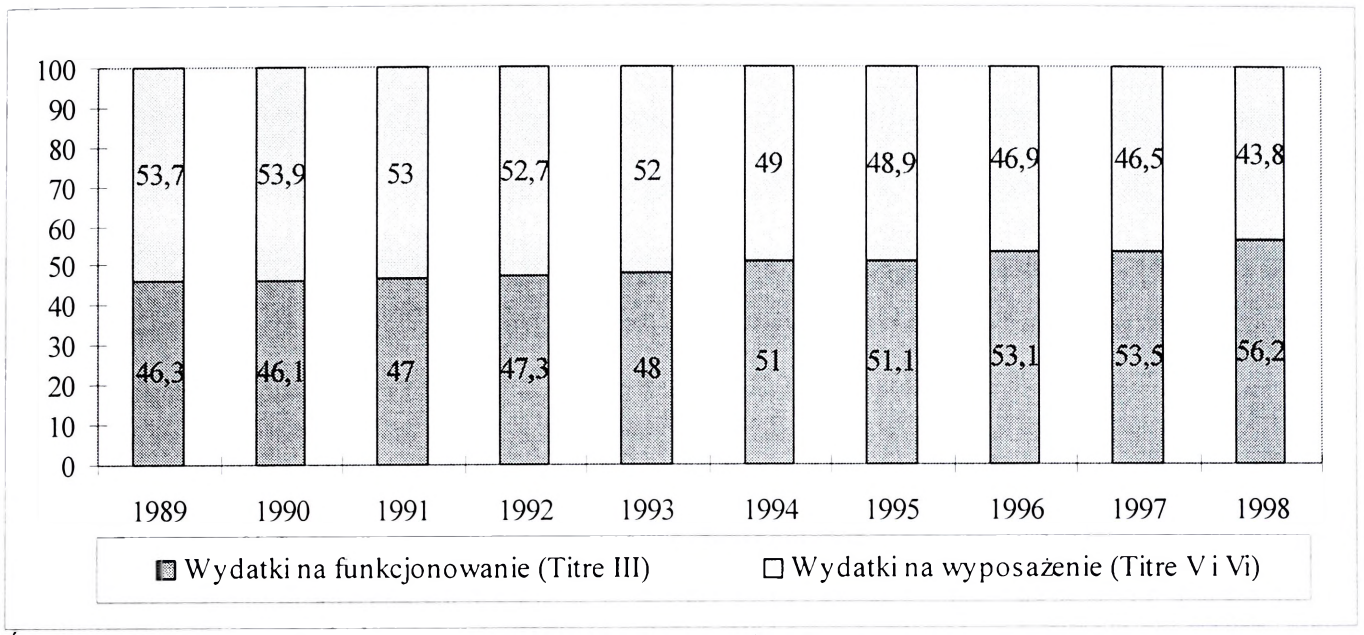
[67] Zob. *Projet de loi ...*, wyd. cyt., art. 2.

budżetowych (wzrost budżetu państwa o 36,5 %), aniżeli z faktycznego spadku poziomu wydatków wojskowych.

Interesujących spostrzeżeń dostarcza również analiza struktury budżetu obronnego (zob. wykres 7).

Wykres 7

Struktura budżetu obronnego Francji w latach 1989-1998 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych w załączniku 5.

Wyłączając obowiązkowe świadczenia emerytalne, budżet obronny Francji charakteryzuje się względną równowagą pomiędzy dwiema zasadniczymi grupami wydatków - konsumpcyjnymi i inwestycyjnymi (w przeciwieństwie do wielu innych krajów, gdzie wydatki inwestycyjne stanowią zdecydowaną mniejszość). Tak wysoki udział wydatków na wyposażenie, w których zasadniczą część stanowią fundusze na zakup uzbrojenia i prace badawczo-rozwojowe miał zapewnić Francji środki na realizację wielu programów zbrojeniowych, gwarantujących wysoki poziom technicznego wyposażenia sił zbrojnych. Począwszy od 1977 r., gdy osiągnęły one minimalny poziom - 40,1 %, ich udział w budżecie stale wzrastał aż do 1990 r. (osiągając 53,9 %). Od tego momentu znów znalazły się w trwałym trendzie malejącym, osiągając w 1998 r. poziom z przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych - 43,8 %. Spadek udziału wydatków inwestycyjnych w budżecie obronnym podyktowany był ogólną tendencją do zmniejszenia wielkości nakładów na sferę obronną i ograniczoną możliwością dalszej redukcji wydatków konsumpcyjnych,

jak również zmianą dotychczasowych priorytetów w polityce obronnej. Wynikał on z potrzeby zakończenia podjętej restrukturyzacji i profesjonalizacji armii oraz przewidywanymi, dodatkowymi obciążeniami finansowymi, związanymi ze zwiększonym odpływem kadr wojskowych, kosztami rekonwersji i wcześniejszego odejścia ze służby części żołnierzy zawodowych.

Z przedstawionego w tabeli 15 zestawienia wynika, że Francja w bardzo niewielkim stopniu wykorzystała dziesięcioletni okres odprężenia w stosunkach międzynarodowych do ograniczenia wielkości wydatków obronnych i zmniejszenia stopnia obciążenia gospodarki problemami obronności. Realny spadek, w porównaniu z innymi krajami był niewielki i w żaden sposób nie odzwierciedlał zmiany na miarę rozbrojenia.

Tabela 15

Udział wydatków obronnych wybranych państw w PKB w latach 1989-1998 (w %)*

Kraj	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Francja	3,7	3,6	3,6	3,5	3,4	3,3	3,1	3,0	3,0	2,8
USA	6,0	5,8	5,6	5,0	4,7	4,3	4,0	3,7	3,5	3,3
W. Brytania	4,1	4,1	4,1	3,8	3,6	3,4	3,1	3,0	2,8	2,7
Niemcy[a]	2,8	2,8	2,3	2,1	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6	1,6
Włochy	2,3	2,1	2,1	2,1	2,1	2,0	1,8	1,9	1,9	1,8

* Wydatki wojskowe powiększone o wydatki finansowane ze źródeł pozabudżetowych.
[a] Do 1990 r. tylko wydatki RFN, od 1991 r. wydatki łączne RFN i byłej NRD.
Źródło: zestawienie i obliczenia własne na podstawie SIRPA, *La défense en chifres*, suplément d' „Armées d'aujourd'hui" z lat 1992-1999.

Jednak wyciąganie zbyt ogólnych wniosków na podstawie samej tylko analizy wielkości budżetu obronnego i jego udziału w PKB oraz próby porównywania go z wydatkami innych krajów może być bardzo złudne i mylące. Istnieją bowiem przesłanki, które niejako „usprawiedliwiają" utrzymywanie wysokiego wskaźnika obciążenia gospodarki kosztami funkcjonowania armii. Co najmniej dwa argumenty uzasadniają takie stanowisko. Po pierwsze, Francja jako jeden z dwóch krajów zachodnioeuropejskich jest w posiadaniu broni jądrowej, znajdującej się na wyposażeniu wszystkich rodzajów sił zbrojnych (wojsk lądowych, lotniczych i

marynarki). Jej bieżące utrzymanie techniczne, eksploatacja, modernizacja oraz zapewnienie wymaganego stopnia gotowości pochłaniały ok. 20 % środków inwestycyjnych zawartych w dziale na wyposażenie, tj. ok. 10 % całości środków budżetowych, przeznaczanych na cele obronne (uwzględniając wydatki osobowe wskaźnik ten jest jeszcze wyższy). Po drugie, w strukturach armii francuskiej, obok trzech zasadniczych rodzajów wojsk, równorzędne miejsce zajmuje żandarmeria. Ze względu na swe organizacyjne podporządkowanie traktowana jest jak formacja militarna, chociaż *de facto* jej zadania i kompetencje znacznie wybiegają poza sferę ściśle wojskową i obejmują również zapewnienie i utrzymanie bezpieczeństwa wewnętrznego i porządku publicznego. W 1990 r. liczyła ona 88 tys. żołnierzy, co stanowiło 16 % stanu etatowego armii, będąc dysponentem 8 % budżetu obronnego[68]. Żandarmeria jest jedyną formacją w armii francuskiej, gdzie w ramach podjętej reformy przewidywane jest niewielkie zwiększenie liczby etatów wojskowych. Uwzględniając powyższe okoliczności, wysokość budżetu obronnego mogłaby być niższa o ok. 30 %, plasując Francję na średnim poziomie zachodnioeuropejskim.

2.2.2. Reforma sił zbrojnych Francji

Najbardziej widocznym efektem postępujących przemian polityczno-militarnych jest, obok redukcji wydatków wojskowych i zmiany strategii wojskowej, restrukturyzacja w siłach zbrojnych wielu państw europejskich. Jej głównym celem jest racjonalne dostosowanie struktur i liczebności armii do wyzwań płynących z nowych uwarunkowań. Powszechnej redukcji stanów osobowych towarzyszy często częściowa lub całkowita profesjonalizacja (np. w Belgii, Holandii czy Hiszpanii).

We Francji do 1997 r. obowiązywały trzy zasadnicze formy odbywania służby wojskowej[69]:

- służba w jednostkach wojskowych;
- służba wojskowa w instytucjach cywilnych;
- służba zastępcza.

---

[68] Por. *L'organisation de la défense de la France*, Dossier d'information nr 88, SIRPA, Paris 1990, s. 61-63.
[69] Szerzej zob. M. Szlachta, *Reforma sil zbrojnych Francji 1997-2002. Stan obecny, istota, koszty*, „Zeszyty Naukowe AON", 1999, nr 2, s. 189-202; *L'organisation de la défense...*, wyd. cyt., s. 61-64.

Funkcjonujący system służby wojskowej krytykowany był we Francji od dawna. Intensywność negatywnych opinii rosła szczególnie w okresie kampanii przedwyborczych oraz w momentach konieczności interwencji armii francuskiej poza granicami kraju (Zatoka Perska, Bośnia, Somalia), gdy pojawiała się potrzeba szybkiego tworzenia jednostek interwencyjnych i konieczności ponownego ich zgrywania we wspólnym działaniu. W krytyce dominowały głównie racje o charakterze społecznym i moralnym, ale nie brakowało również argumentów ekonomicznych. Kwestionowano przede wszystkim rzetelność w respektowaniu ustawowych zapisów dotyczących zasady równości, powszechności i obligatoryjności. Istniejący system odroczeń i zwolnień z odbywania służby wojskowej[70] oraz zasad rekrutacji do poszczególnych rodzajów wojsk stwarzał możliwość podejmowania starań zmierzających do całkowitego uniknięcia konieczności wypełnienia „obowiązku wobec ojczyzny".

Podstawę przydziału do służby w określonym rodzaju wojsk, oprócz stanu zdrowia, stanowiły uzyskane wyniki testów psychologicznych oraz posiadane wykształcenie i kwalifikacje zawodowe. Uwzględniane były również, w miarę możliwości, preferencje młodego poborowego. Taki system kwalifikacji sprawiał, że trudno było znaleźć absolwenta wyższej uczelni pełniącego służbę w wojskach lądowych. Służba ta cieszyła się dodatkowo najbardziej negatywną opinią wśród młodych Francuzów. Decydowały o tym warunki jej odbywania, konieczność bezpośredniej obsługi uzbrojenia i sprzętu wojskowego, charakter zadań, większe wymagania dyscyplinarne. Ponadto ten rodzaj sił zbrojnych charakteryzował się najniższym w całej armii wskaźnikiem uzawodowienia (liczba żołnierzy zawodowych przypadająca na jednego żołnierza służby zasadniczej) wynoszącym 0,6, podczas gdy w wojskach lotniczych wynosił 1,7, w marynarce wojennej 2,5, a w żandarmerii około 10 [71].

---

[70] Zwolnieni z odbywania służby wojskowej byli m.in. sieroty (pozostające na utrzymaniu państwa), jedyni żywiciele rodziny, niezdolni do odbywania służby wojskowej ze względu na stan zdrowia, ale również prowadzący domową działalność gospodarczą o charakterze rolniczym, rzemieślniczym lub handlowym, jeśli odbycie służby wojskowej pociągnęłoby za sobą konieczność zawieszenia tej działalności.

[71] Por. F. Cailleteau , *La conscription: les éléments du problème*, „Défense Nationale", janvier 1990, s. 15-19.

Wraz z zanikiem bezpośredniego zagrożenia wybuchem konfliktu zbrojnego w Europie o charakterze totalnym uległy zmianie charakter i rola armii. Obecnie wśród najistotniejszych zadań stojących przez francuskimi siłami zbrojnymi wymienia się[72]:

- ochronę żywotnych interesów Francji wobec wszelkich form agresji, a szczególnie gwarancje integralność terytorium narodowego;
- uczestnictwo w obronie przestrzeni europejskiej i śródziemnomorskiej w długiej perspektywie w ramach wspólnej polityki obronnej;
- zapewnienie ciągłości funkcjonowania służb publicznych, poprzez wzmocnienie sił, środków i organizacji podporządkowanych dotychczas obronie cywilnej i terytorialnej.

Przedstawione w tabeli 16 wybrane wskaźniki wysiłku obronnego najbardziej rozwiniętych krajów zachodnich, że Francja w niewielkim zakresie wykorzystała 5-letni okres odprężenia w stosunkach międzynarodowych na realizację procesu demilitaryzacji w dziedzinie finansów publicznych czy funkcjonowania armii w porównaniu do krajów o podobnym stopniu rozwoju gospodarczego.

Tabela 16

Wskaźniki wysiłku obronnego wybranych państw w 1995 roku

Wyszczególnienie	USA	Francja	Niemcy	Wielka Brytania	Włochy
Stan osobowy armii (tys.)[a]	1554	408	340	234	307
Udział armii w populacji kraju (%)	0,59	0,70	0,41	0,40	0,53
Wydatki wojskowe w 1994 r. (mld USD)[b]	286	40,8[c]	36,6	34,3	21,1
Wydatki wojskowe (w % PKB 1995)	3,95	3,13	1,7	3,08	2,08
Wydatki na funkcjonowanie SZ (w % PKB 1995)	3,14	2,17	1,43	1,99	1,67[d]
Wydatki na funkcjonowanie SZ (w % PKB 1989)	4,27	2,38	2,13	2,98	1,77

[a] Stany osobowe armii *sensu stricto* - Francja bez żandarmerii.
[b] Wydatki wojskowe według definicji NATO (bez emerytur wojskowych).
[c] Bez uwzględnienia wydatków na żandarmerię.
[d] Dane z 1994 r.
Źródło: P. Buffotot, *La réforme du service national*, La Documentation française, Paris 1996, s. 76 i obliczenia własne.

[72]Zob. M. Bertrand, *La fin de l'ordre militaire*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris 1996, s. 37.

Wskaźniki realne mogą być jeszcze wyższe. Decyduje o tym różnica w definicjach wydatków wojskowych i sił zbrojnych. Często w publikowanych danych francuskich dotyczących wielkości wydatków wojskowych pominięte są wydatki na emerytury wojskowe oraz liczebność żandarmerii w całkowitym stanie osobowym armii (chociaż wielkości te stanowią jeden ze składników budżetu obronnego).

Pojawiające się okresowo napięcia w różnych zakątkach świata mogą być źródłem konfliktów lokalnych o charakterze religijnym, etnicznym czy narodowościowym, które chociaż nie stanowią bezpośredniego zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa, mogą zagrozić żywotnym lub strategicznym interesom Francji. Stąd wielkość i struktura armii muszą odpowiadać wyzwaniom, płynącym z nowych uwarunkowań geopolitycznych[73]. Uzasadniając potrzebę przeprowadzenia głębokiej reformy D. Davis pisał, że „... koncepcja obrony, która kształtowała francuską strategię wojskową od wielu wieków i usprawiedliwiała istnienie wielkiej armii strzegącej granic i gotowej do obrony terytorium przestała być aktualna"[74].

Przemówienie J. Chiraca, z jakim wystąpił na forum Zgromadzenia Narodowego (02.02.1996 r.), którego główne tezy zostały powtórzone w czasie wystąpienia w Szkole Wojennej (Ecole de Guerre) w Paryżu (23.02.1996 r.) zapowiadało daleko idące zmiany w armii francuskiej. Główną ideą przesłania były cytowane słowa gen. de Gaulle'a: „Nie możemy zachowywać armii naszych przyzwyczajeń, lecz tworzyć armię naszych potrzeb"[75]. Projekt reformy zakładał utworzenie w ciągu najbliższych sześciu lat armii profesjonalnej, o znacznie zmniejszonych stanach osobowych, dobrze wyposażonej, zdolnej do realizacji zadań wynikających z nowych uwarunkowań polityczno-militarnych[76].

Redukcja armii będzie przebiegała w dwu etapach. W pierwszym okresie do 1999 r. likwidowane będą jednostki operacyjne, w drugim jednostki logistyczne i

---

[73] Por. F. Heisbourg, *Le service national* [w:] *Défense et société*, Actes du colloque du 20 octobre 1994, La Documentation française, Paris 1994, s. 66-67.

[74] D. Davis, *Francuska polityka bezpieczeństwa po zimnej wojnie* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe...*, wyd. cyt., s. 263.

[75] SIRPA, *Une défense nouvelle 1997-2015*, Dossier du Service de l'Information et des Relations Publiques des Armées, Paris 1997, s. 3.

[76] Szerzej na temat ekonomicznych następstw różnych systemów wojskowych zob. M. Sułek, *Ekonomiczne zagadnienia wybranych systemów wojskowych* [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki...*, wyd. cyt., s. 165-177.

pozostałe zbędne struktury dowodzenia. W wojskach lądowych istniejące korpusy armijne i dywizje będą stanowiły trzon czterech rodzajów sił: pancernych, zmechanizowanych, piechoty desantowo-szturmowej i pancernych szybkiego reagowania. Liczba pułków zostanie zmniejszona z 139 do 85. W marynarce wojennej służbę zakończy 13 okrętów (w tym 3 fregaty, 3 okręty podwodne i 1 lotniskowiec). Wart podkreślenia jest fakt, że zakończone planowanie pierwszego etapu zawiera pełną listę jednostek przewidzianych do likwidacji (lub zmiany lokalizacji) wraz wykazem stanowisk, które ulegną redukcji. Pozwala to na skuteczniejsze i efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi i ogranicza negatywne skutki społeczne wynikające z konieczności zwolnienia pewnej liczby kadry zawodowej. Przewidywaną zmianę w strukturze zatrudnienia w siłach zbrojnych przedstawiono w tabeli 17 oraz na wykresie 8.

Tabela 17

Obecny oraz przewidywany stan osobowy i struktura Sił Zbrojnych Francji

Rodzaj wojsk		**1990**	**1996**	**2002**	**2015**	**Zmiana (%)**	
						1990-1996	**1997-2002**
Wojska lądowe	żołnierze	288533	236626	138626	136000	-18,0	-41,4
	cywile	38442	31846	34000	34000	-17,1	+6,7
Wojska lotnicze	żołnierze	93118	88646	64349	63000	-4,8	-27,4
	cywile	5485	4902	6731	7000	-10,6	+37,3
Marynarka wojenna	żołnierze	65294	63383	44870	45000	-2,9	-29,2
	cywile	7241	6495	11594	9000	-10,3	+78,5
Żandarmeria	żołnierze	88262	92411	95624	95600	+4,7	+3,5
	cywile	967	1258	2260	2300	+30,1	+79,6
Służby wspólne	żołnierze	14420	18268	14714	12600	+26,7	-19,4
	cywile	77466	29342	54585	27000	-62,1	+86,0
Ogółem	**żołnierze**	**549647**	**499334**	**357183**	**352700**	**-9,1**	**-28,5**
	cywile	**129601**	**73747**	**83023**	**81300**	**-43,1**	**+12,7**

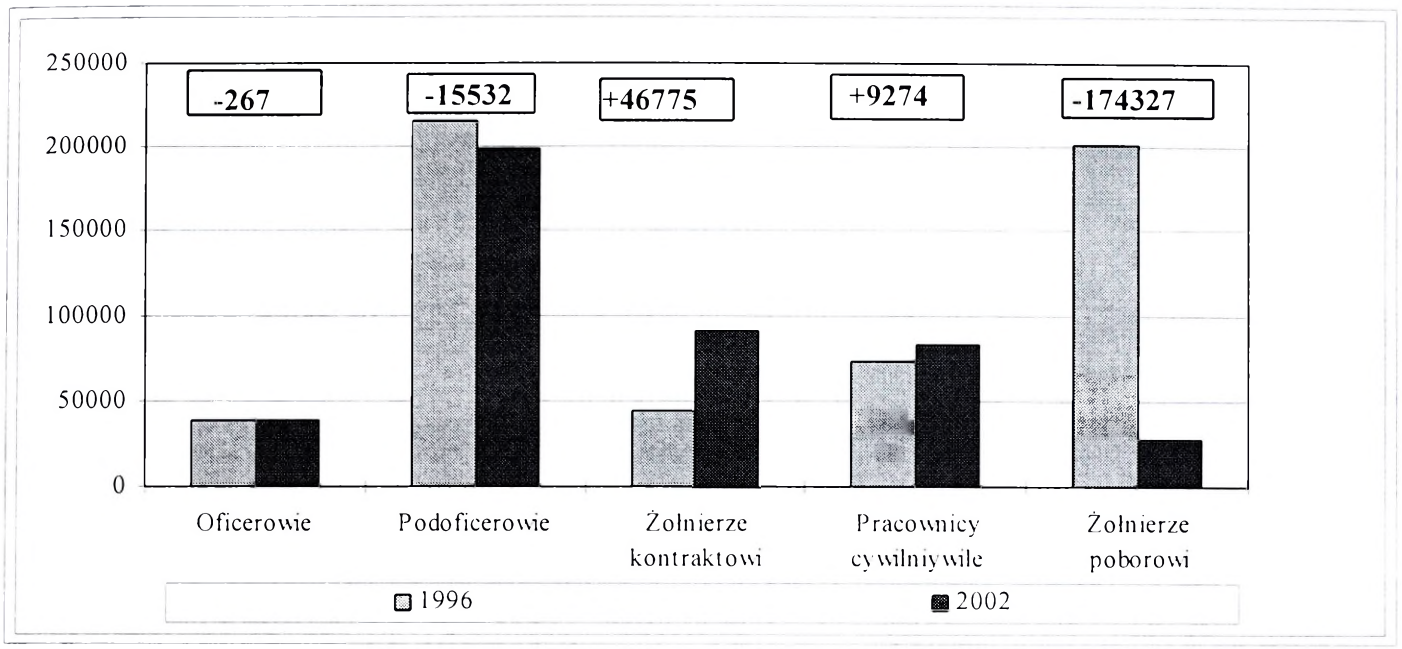
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *L'organisation de la défense...*, wyd. cyt., s. 61; *Projet de loi...*, wyd. cyt.; *La France et sa défense*, La documentation française, Cahiers français nr 283, octobre-décembre 1997, s. 33.

Podjęcie decyzji gruntownej reformy zostało poprzedzone wielowariantową analizą kosztowo-efektywnościową. Najbardziej znany raport dotyczący porównania kosztów funkcjonowania armii poborowej i profesjonalną został opracowany na

początku 1996 roku przez zespół kierowany przez P. Balkany'ego i przedstawiony w parlamencie 22.02.1996 roku[77].

Wykres 8

Ewolucja struktury armii francuskiej w wyniku reformy do 2002 r.



Źródło: opracowanie własne, dane jak w tabeli 17.

W trakcie opracowywania raportu komisja miała możliwość zapoznania się i wykorzystania wcześniejszych prac Ministerstwa Obrony, bezpośredniego konsultowania się z komisją opracowującą szczegóły reformy armii oraz posiadała dostęp do wszelkich niezbędnych danych. Główne wyniki przedstawiono w tabeli 18.

Największe oszczędności przewidywane są w okresie 5-20 lat po zakończeniu reformy. W okresie wcześniejszym i późniejszym korzyści mogą być mniejsze. Wynika to z jednej strony z konieczności poniesienia szeregu nakładów finansowych w okresie przejściowym, z drugiej zaś z tytułu wzrostu wielkości świadczeń emerytalnych.

Optymistycznych opinii autorów opracowania nie podzielają członkowie partii opozycyjnych. J.M. Boucheron - deputowany partii socjalistycznej, były przewodniczący parlamentarnej Komisji Obrony stwierdził: „Jeśli dokona się szybkiej i optymistycznej syntezy, podkreślam bardzo optymistycznej, minimalny koszt

[77] P. Balkany, *Le coût de la conscription et de l'armée de métier*, Assemblée nationale, rapport d'information nr 2587, 22 février 1996, Paris, s. 53-80 [fragmenty w:] P. Buffotot, *La réforme du service national*, wyd. cyt., s. 62-67.

profesjonalizacji armii wyniesie 5 mld FRF rocznie. Dodatkowo 5 mld rocznie trzeba będzie przeznaczyć na pokrycie kosztów odejścia z armii i rekonwersji kadr"[78].

Tabela 18

Konsekwencje finansowe zniesienia obowiązkowej służby wojskowej (armii poborowej) we Francji (w mld FRF, ceny stałe)

Wyszczególnienie	**0-4 lata**	**5-20 lat**	**po 20 latach**
Założenia hipotetyczne	Zniesienie poboru do służby wojskowej - przejście na armię zawodową w ciągu 6 lat: • Wojska lądowe - 135000 ludzi • Marynarka wojenna - 50000 ludzi • Wojska lotnicze - 61000 ludzi		
Oszczędności netto wynikające z ograniczenia wielkości armii	0-14	14	14
Koszty wynikające ze wzrostu liczby żołnierzy zawodowych (kontraktowych)	0-8	8	8
Inwestycje na budownictwo mieszkaniowe i koszarowe	2	0	0
Koszt rekonwersji kadr	2	1-0	0
Koszty z tytułu rent i emerytur	0	0	4
Razem oszczędności netto	**0-2**	**5-6**	**2**

Źródło: P. Balkany, *Le coût de la conscription...*, wyd. cyt., s. 62-67.

Rząd francuski zdecydował się na przeprowadzenie gruntownych reform w swej armii w bardzo burzliwym okresie. Z jednej strony postgaulle'istowskie dążenia do odrestaurowania „Wielkiej Francji" natrafiły na szczególnie korzystne warunki. W sposób widoczny ograniczana jest militarna obecność Stanów Zjednoczonych w jednoczącej się Europie, pozostawiając wolne miejsce lidera. Z drugiej, posiadane atuty militarne (broń jądrowa, rozwinięte technologie w dziedzinie kosmicznej, wielkość armii) wydają się niewystarczające w porównaniu w gospodarczymi argumentami konkurentów. Przebieg zapowiadanych zmian może być tym bardziej interesujący, że gwałtowne przemiany zapowiadane są jednocześnie w dwu dziedzinach (reforma armii i restrukturyzacja przemysłu zbrojeniowego). Obydwie

[78] Cyt. za: O. Provost, *Défense: une réforme à 50 milliards de francs sur cinq ans*, „La Tribune", 21 mars 1996.

uznane zostały za priorytetowe, obydwie wymagają znacznych nakładów z budżetu obronnego. Problem polega na tym, że wzrost nakładów w jednej sferze musi się wiązać ze zmniejszeniem w drugiej. Ponadto wielkość środków finansowych przewidzianych w budżecie obronnym jest niewystarczająca na zakończenie podjętych przekształceń. Rząd zapowiada finansowanie przynajmniej części przedsięwzięć spoza budżetu obronnego. Interesujące będą nie tylko skutki podjętej reformy, sposób jej realizacji czy rzeczywiste, końcowe efekty, ale również ich wpływ na pozycję Francji na arenie międzynarodowej.

3. RESTRUKTURYZACJA PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO FRANCJI

Przedstawione w poprzednim rozdziale przesłanki i uwarunkowania restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego we Francji zdeterminowały charakter, tempo i zakres przekształceń w całym sektorze zbrojeniowym. Niezależnie od nich równie istotną rolę odegrały czynniki warunkujące bezpośrednio charakter restrukturyzacji w poszczególnych przedsiębiorstwach. Do najważniejszych należałoby zaliczyć bieżącą sytuację finansową firmy (płynność finansową, wyniki finansowe netto, wielkość i strukturę zadłużenia), charakter własności środków produkcji oraz efektywność wykorzystania posiadanych zasobów.

3.1. Uwagi wstępne

Dostrzegając i uznając znaczenie potrzeby realizacji przekształceń, zarówno w przedsiębiorstwach produkujących na potrzeby armii, jak również w ich otoczeniu w sierpniu 1991 roku została utworzona Agencja ds. Restrukturyzacji (Délégation aux restructuration - DAR). Podporządkowana generalnemu sekretarzowi administracji oraz dysponując wykwalifikowanym personelem cywilno-wojskowym agencja miała zapewnić koordynację całości przedsięwzięć restrukturyzacyjnych podejmowanych przez resort obrony narodowej, a w szczególności[1]:

- koordynację środków proponowanych przez Sztab Generalny i DGA na etapie przygotowywania rocznych planów restrukturyzacyjnych;

- zapewnienie spójności podejmowanych przedsięwzięć z założeniami wojskowych ustaw programowych, szczególnie w sferze zatrudnienia;

- zapewnienie współpracy i utrzymywanie bieżących kontaktów z innymi instytucjami żywo zainteresowanymi przebiegiem i skutkami prowadzonej restrukturyzacji (parlament, związki zawodowe, lokalne szczeble administracji publicznej itp.).

---

[1] Zob. Mallet J.C., sous la direction, *La défense, de la nation...*, wyd. cyt., s. 827.

Mimo że agencja została wyposażona w niezbędne pełnomocnictwa rządowe, jej aktywność ograniczała się najczęściej do funkcji diagnostycznych, opiniodawczych lub koordynacyjnych a wymierne efekty jej działalności były stosunkowo niewielkie, głównie z powodu nadmiernych w stosunku do rzeczywistych możliwości oczekiwań i obszarów działalności (DAR, oprócz restrukturyzacji przemysłu zbrojeniowego zajmowała się również ekonomiczno-społecznymi skutkami reformy w siłach zbrojnych i rekonwersją kadr). W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych restrukturyzacja przemysłu zbrojeniowego przybrała charakter bardziej skoordynowanych i systemowych przekształceń. Została poprzedzona dość szczegółową diagnozą każdego z przedsiębiorstw należących do trzonu francuskiego sektora zbrojeniowego i nakreśleniu głównych kierunków dalszej restrukturyzacji, pozwalającej na osiągnięcie założonych celów (zob. tabela 19). Przedstawiony w parlamencie „Raport na temat sytuacji i perspektywy francuskiego przemysłu obronnego" zawierał sześć możliwych scenariuszy przyszłych przeobrażeń. W każdym z nich dostrzegano potrzebę zintensyfikowania międzynarodowej współpracy zbrojeniowej, dokonanie przekształceń własnościowych oraz dalszą koncentrację produkcji specjalnej. Najbardziej radykalny zakładał utworzenie jednego, ogromnego holdingu opartego na własności państwowej, w skład którego weszłyby wszystkie liczące się przedsiębiorstwa branży lotniczej, rakietowej i elektronicznej. W ten sposób powstałby „kolos", którego roczne obroty mogłyby przekroczyć 100 mld FRF[2]. W ramach podejmowanych przekształceń strukturalnych najbardziej prawdopodobna jest konsolidacja przemysłu w skali narodowej, zmierzająca do utworzenia na bazie funkcjonujących przedsiębiorstw czterech dużych kompleksów przemysłowych (pôle industriel)[3]:

[2] Zob. P. Langereux, *Matignon veut séparer les regroupements*, „Air & Cosmos", nr 1625, 12 septembre 1997, s. 11.

[3] J.Y. Helmer, *La rénovation du processus d'acquisition*, „L'Armement", numero spécial, décembre 1996/janvier 1997, s. 62-63.

Tabela 19

Sytuacja i możliwe kierunki restrukturyzacji głównych przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego Francji

Przedsiębiorstwo	Słabości i zagrożenia	Determinanty rozwoju	Kierunki restrukturyzacji
Aérospatiale	1. Ograniczenie zakresu działalności 2. Spadek cen produkowanych wyrobów 3. Spadek kursu dolara	Określenie przyszłej struktury przedsiębiorstwa: - grupa przedsiębiorstw - holding	1. Rekapitalizacja i pozyskanie środków finansowych (10 mld FRF) 2. Alians z niemieckim DASA 3. Współpraca w dziedzinie produkcji pocisków rakietowych z MATRA
Dassault-Aviation	1. Bardzo duże uzależnienie od rozwoju programu *Rafale*	Utrzymanie własnych ośrodków badawczo-rozwojowych i biur konstrukcyjnych	1. Połączenie ośrodków badawczo-rozwojowych i biur konstrukcyjnych z Aérospatiale lub British Aerospace
MATRA	1. Spadek obrotów poniżej progu rentowności	Światowy popyt na pociski rakietowe	1. Współpraca z British Aerospace
SNECMA	1. Ograniczenie rynku uzbrojenia 2. Duże uzależnienie od rozwoju programu *Rafale*	Optymalizacja udziału produkcji zbrojeniowej w produkcji całkowitej	1. Rekapitalizacja i pozyskanie środków finansowych (4 mld FRF) 2. Kontynuacja programu *Rafale*
GIAT Industries	1. Bardzo duże uzależnienie od rozwoju programu *Leclerc* 2. Rozbieżności prawno-statusowe 3. Duże koszty pośrednie	Utrzymanie zakładów produkujących amunicję	1. Rekapitalizacja i pozyskanie środków finansowych (5 mld FRF) 2. Współpraca w brytyjskim Royal Ordnance w dziedzinie produkcji amunicji 3. Ograniczenie zatrudnienia i konwersja niektórych zakładów
Thomson-CSF	1. Niska chłonność rynku wewnętrznego 2. Utrata płynności finansowej	Wielkość środków wyasygnowanych w budżecie obronnym na rozwój inwestycji elektronicznych	1. Współpraca z Dassault-Electronique 2. Prywatyzacja przedsiębiorstwa
DCN	1. Brak osobowości prawnej 2. Brak elastyczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi	Decyzja o produkcji (lub rezygnacja) drugiego lotniskowca z napędem jądrowym	1. Przekształcenie w przedsiębiorstw publiczne 2. Racjonalizacja polityki płac

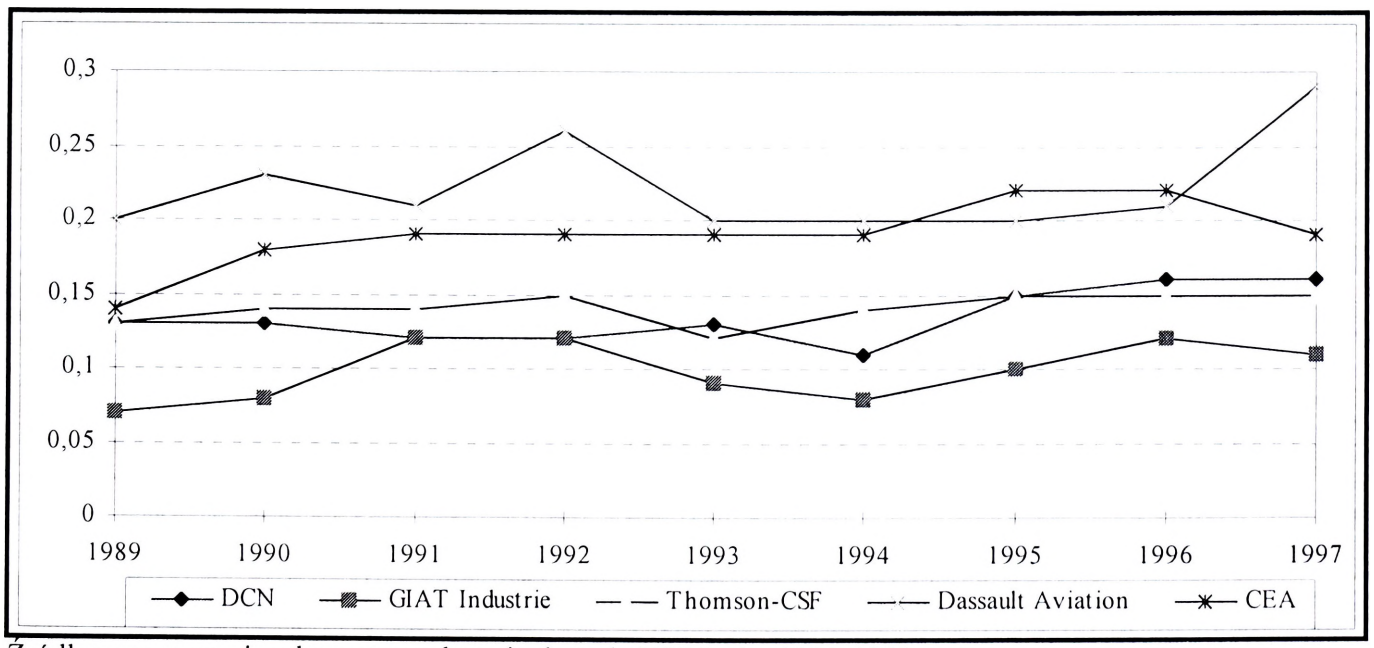
Źródło: A. Paecht, *Rapport Assemblée Nationale sur la loi de finances pour 1996*, annexe nr 40 [w:] J.C. Mallet, sous la direction, *La défense, de la nation...*, wyd. cyt. s. 153.

- aeronautycznego i kosmicznego - powstałego w wyniku fuzji Aérospatiale i Dassault Aviation;
- jądrowego - utworzonego na bazie CEA przy współudziale Technicatom i Cogema;
- elektronicznego - skoncentrowanego wokół Thomson-CSF, do którego włączone zostałyby również Alcatel oraz Dassault Electronique;
- mechanicznego - powstałego w wyniku połączenia działalności produkcyjnej dwóch największych i mocno powiązanych kapitałowo ze Skarbem Państwa przedsiębiorstw: GIAT Industries i DCN.

Restrukturyzacji naprawczej poddane zostały przedsiębiorstwa (i/lub branże) przemysłowe, w których dominacja podaży nad popytem była wynikiem stosowania technologii charakteryzujących się dużą kapitało- i materiałochłonnością, wysokimi kosztami produkcji oraz wytwarzające wyroby o relatywnie niższej jakości. Jednocześnie w przedsiębiorstwach tych występował przerost zatrudnienia związany z warunkami zatrudnienia w sektorze państwowym, co znajdowało odzwierciedlenie w jednostkowej wartości produkcji przedsiębiorstw mierzonej wartością produkcji sprzedanej przypadającej na jednego zatrudnionego (zob. wykres 9).

Wykres 9

Jednostkowa wartość produkcji wybranych przedsiębiorstw zbrojeniowych Francji w latach 1989-1997 (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SIPRI z lat 1991-1998.

Państwowe przedsiębiorstwa zbrojeniowe, pomimo dużego potencjału produkcyjnego, charakteryzowały się również najwyższym wskaźnikiem niewykorzystanych mocy produkcyjnych[4]. Ich restrukturyzacja wymagała więc, na ogół, ograniczenia wielkości produkcji, poprawy jej jakości oraz obniżenia kosztów wytwarzania.

Restrukturyzacji rozwojowej wymagały najczęściej przedsiębiorstwa (branże) przemysłowe relatywnie nowoczesne, zdolne do lepszego dostosowania wielkości i struktury produkcji do wymagań rynku krajowego i zagranicznego[5].

Oprócz przekształceń dokonywanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych równie gruntownym zmianom poddana została instytucja bezpośrednio odpowiedzialna za kształtowanie i realizację francuskiej polityki zbrojeniowej - Główne Przedstawicielstwo ds. Uzbrojenia.

Wszystkie powyższe przedsięwzięcia winny służyć osiągnięciu dwóch zasadniczych celów: obniżeniu kosztów produkcji i wzrostowi konkurencyjności francuskich wyrobów na rynkach międzynarodowych[6].

3.2. Zmiana relacji państwo-przemysł zbrojeniowy i reorganizacja DGA

Zmiany uwarunkowań polityczno-militarnych przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych oraz ich skutki w sferze kształtowania budżetu obronnego Francji stały się inspiracją do podjęcia bardziej zdecydowanych działań w zakresie reorientacji dotychczasowych relacji pomiędzy dwoma głównymi podmiotami partycypującymi w procesie wytwarzania środków walki: państwa i przemysłu. DGA jako instytucja odpowiedzialna w sposób bezpośredni za merytoryczną i organizacyjną stronę realizacji programów zbrojeniowych i stan przemysłu zbrojeniowego stawała się obiektem coraz częstszych krytyk. Krytyce poddawano głównie sposób jej

---

[4] Zob. L. Carroué, *Les industries européennes...*, wyd. cyt., s. 139.

[5] Uwzględniając powyższe kryteria można odnaleźć w literaturze przedmiotu również podział restrukturyzacji na: kosztową i popytową. Zob. H. Albach, *Restrukturyzacja przemysłu*, „Wektory", 1985, nr 4, s. 13-18.

[6] Zob. P. Goudou, *Restructuration industrielle et maîtrise des coûts*, „L'Armement", nr 58, juillet-août 1997, s. 100.

funkcjonowania, ale niektórzy specjaliści idąc jeszcze dalej, powątpiewali czy taka organizacja jak DGA w ogóle jest potrzebna francuskiemu przemysłowi. Wśród najczęściej powtarzających się argumentów, sugerujących konieczność przeprowadzenia gruntownych reform wymieniano:

- brak elastycznej reakcji instytucji na zmiany zachodzące w otoczeniu sił zbrojnych i przemysłu zbrojeniowego oraz utrzymywanie przez wiele lat sztywnych struktur organizacyjnych i wysokiego zatrudnienia, nie odpowiadającego rzeczywistym potrzebom;
- wysokie koszty utrzymania samej instytucji (roczny koszt jej utrzymania pochłania ok. 5 % całości budżetu obronnego);
- bezpośrednie zarządzanie ogromną ilością środków finansowych (niemal całością funduszy przeznaczonych na wyposażenie sił zbrojnych, tj. ponad 40 % budżetu obronnego), bez należytej kontroli zewnętrznej ze strony rządu czy parlamentu;
- nadmiernie rozbudowaną biurokrację[7].

Niejednokrotnie siła argumentów, ich trafność i zasadność była tak duża, że trudno było je odeprzeć. Od momentu utworzenia do końca lat osiemdziesiątych DGA nie została ani razu poważnie zreformowana. Podjęta ograniczona reorganizacja w roku 1990 wynikała jedynie z konieczności zmiany dotychczasowego statusu jednej dyrekcji. W wyniku przeprowadzonej komercjalizacji GIAT i przekształcenia go z przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną, Dyrekcja Uzbrojenia Wojsk Lądowych utraciła rację bytu w dotychczasowej formie. Natomiast tradycyjne środki interwencji państwa w sferę produkcji zbrojeniowej stosowane przez pozostałe dyrekcje stawały się coraz bardziej nieadekwatne do polityczno-ekonomicznej sytuacji. Świadczy o tym stopniowa prywatyzacja części przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego i modyfikacja ich wewnętrznych struktur, rosnący udział produkcji cywilnej, wciąż postępujący proces europeizacji oraz istnienie dominującego producenta (grupy producentów) w każdej z branż zbrojeniowych.

---

[7] Por. A. Sanguinetti, *L'administration française des armées*, „Revue française d'administration publique", avril-juin 1988 [w:] F. Chesnais, C. Serfati, *L'armement en France ...*, wyd. cyt., s. 72.

Bezpośrednia konfrontacja francuskiego uzbrojenia z wyrobami amerykańskiego przemysłu wskazywała na znaczną dysproporcję cenową i skutkowała utratą wielu kontraktów eksportowych oraz wypieraniem francuskich firm z międzynarodowych rynków[8]. Fakt ten wskazywał na potrzebę zmiany ukształtowanych od 40 lat tendencji i obniżenia kosztów produkcji wytwarzanych dóbr.

Potrzeba ograniczenia wielkości subsydiów i dotacji dla deficytowych przedsiębiorstw oraz upowszechnienie i szersze zastosowanie zasad rachunku ekonomicznego bezpośrednio zostało wyrażone w przyjętej doktrynie obronnej: „Państwo nie będzie mogło już, jak to miało miejsce w przeszłości, utrzymywać wszystkich dziedzin przemysłu zbrojeniowego"[9].

W podjętej w 1994 r. reformie DGA starano się, na razie w sposób bardzo ograniczony, chociaż w części sprostać nowym wyzwaniom. Zmodyfikowano nieznacznie dotychczasową strukturę organizacyjną i utworzono dwie nowe dyrekcje: Dyrekcję jakości oraz Dyrekcję strategii przemysłowej i technologii, które uczyniono odpowiedzialnymi za kreowanie głównych kierunków rozwoju przemysłu oraz wdrażanie i przestrzeganie obowiązujących wymagań jakościowych i standardów normalizacyjnych. Ograniczono również, w porównaniu do poprzedniej struktury, liczbę etatów (zob. tabela 20). Spośród ponad 46 tys. pracowników zatrudnionych w DGA - 7500 stanowili inżynierowie cywilni i wojskowi[10], oficerowie i kadra kierownicza, około 11000 to personel pomocniczy. Pozostali to w znakomitej większości robotnicy o różnych kwalifikacjach zawodowych, zatrudnieni w państwowych zakładach zbrojeniowych.

Nie powiodła się natomiast próba zmniejszenia cen na wytwarzane dobra. Sugestie i zalecenia DGA skierowane do zarządów przedsiębiorstw i dotyczące 2 % redukcji cen na produkowane wyroby finalne pozostały jedynie niespełnioną nadzieją.

---

[8] Zob. J. Guisnel, *La Rafale perd la partie*, „Le Point", nr 1281, 05 avril 1997, s. 56-59.

[9] *Livre blanc* ..., wyd. cyt., s. 159.

[10] DGA zarządza również wojskowymi uczelniami o profilu politechnicznym, w których kształceni są przyszli inżynierowie dla potrzeb przemysłu zbrojeniowego. Absolwenci po ukończeniu studiów znajdują zatrudnienie bądź bezpośrednio w DGA, bądź też w zakładach zbrojeniowych lub wojskowych ośrodkach badawczo-rozwojowych.

Impulsem do podjęcia kolejnej, głębokiej restrukturyzacji podobnie jak w przypadku reformy sił zbrojnych była zmiana na stanowisku prezydenta Republiki oraz idące w ślad za tym zmiany w polityce gospodarczo-obronnej. Do przygotowania, opracowania założeń i wdrożenia restrukturyzacji powołano szereg grup roboczych oraz komisji, których zadaniem było określenie nowych zasad funkcjonowania instytucji

Tabela 20

Struktura organizacyjna i poziom zatrudnienia w DGA od 1995 roku

Struktura organizacyjna	**Zatrudnienie**
Dyrekcje funkcjonalne	
Dyrekcja programów zbrojeniowych	120
Dyrekcja strategii przemysłowej i technologicznej	100
Dyrekcja stosunków międzynarodowych	330
Dyrekcja jakości	1900
Dyrekcja administracji i zasobów ludzkich	1100
Dyrekcje operacyjne	
Dyrekcja systemów lądowych i informacji	3800
Dyrekcja rakiet i przestrzeni kosmicznej	3350
Dyrekcja konstrukcji lotniczych i rakietowych	8750
Dyrekcja budownictwa okrętowego	25 400[1]
Dyrekcja badań i technologii	1900
Razem	46750

[1] W liczbie tej zawarte są zarówno etaty administracyjne w strukturach DGA, jak również całość personelu produkcyjnego we wszystkich stoczniach państwowych stanowiących integralną część DGA, w których liczba zatrudnionych w 1994 r. wynosiła 24900. Zob. *SIPRI Yearbook 1996...*, wyd. cyt., s. 457.
Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Carmona, *La nouvelle organisation de la DGA*, „Défense Nationale", avril 1995, s. 171-174;

. Prace zostały podjęte w wielu obszarach i dotyczących m.in.[11]:

- metodologicznych podstaw ograniczenia kosztów programów zbrojeniowych;
- możliwości i warunków kontynuacji już rozpoczętych programów;
- ciągłości utrzymania wymaganego stanu technicznego uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- polityki zakupów i utrzymania potencjału przemysłowego;
- racjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi;
- uszczegółowienia zasad współpracy z komisją budżetową.

[11] Zob. C. Liévens, *Les chantiers*, „L'Armement", numero spécial, décembre 1996/janvier 1997, s. 7-9.

Zadania jakim winna sprostać DGA, wynikające z założeń wojskowej ustawy programowej 1997-2002 miały formę jasno wyartykułowanych, dyrektywnych nakazów i wymuszały podjęcie zasadniczych zmian w czterech płaszczyznach[12]:

- 30 % redukcję kosztów i czasu realizacji programów zbrojeniowych;
- analogiczną redukcję kosztów własnych funkcjonowania instytucji w okresie najbliższych 6 lat;
- rozszerzenie współpracy europejskiej w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć zbrojeniowych, począwszy od fazy definiowania przyszłych wymagań jakim winny sprostać projekty, aż do fazy wspólnej produkcji;
- koncentrację i efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów.

Podjęta decyzja o tak znaczących ograniczeniach finansowych i rozpoczęciu restrukturyzacji spotkała się z bardzo kontrowersyjnym przyjęciem. Co więcej, wielu przedstawicieli mocno związanych z działalnością przemysłu zbrojeniowego wskazywało, że tak poważne redukcje będą miały negatywny wpływ na dotychczasową pozycję Francji oraz przyczynią się do stopniowej degradacji narodowego potencjału zbrojeniowego. Wyrażane publicznie tego rodzaju opinie nie znalazły akceptacji wśród najwyższych władz państwowych i skutkowały natychmiastowymi dymisjami. Z tego powodu odwołani zostali z zajmowanych stanowisk dyrektorzy: DGA, GIAT Industries i Thomson-CSF. Podejmowane zdecydowane kroki były jednocześnie wyrazem braku tolerancji czynników rządowych wobec krytyki i dezaprobaty reorganizacji struktur kierowania sektorem zbrojeniowym. Według niektórych, zwolnienia były konsekwencją nabytych niewłaściwych przyzwyczajeń oraz nieumiejętności dostosowania się do nowych zasad funkcjonowania[13].

Analizując nową organizację i kompetencje zrestrukturyzowanej DGA można dostrzec utrzymującą się tendencję do zachowania tradycyjnych i sprawdzonych struktur (zob. tabela 21).

---

[12] Zob. *Experience pratique et perspectives de la modernisation des industries de défense. Cas de la France*, Eléments de discours présentés au séminaire OTAN, Varsovie, 6-7 octobre 1997; J.Y. Helmer, *Pourquoi une réforme de la DGA*, „L'Armement", numero spéciale, décembre 1996/janvier 1997, s. 5-6; P. Quinchon, L. Boureau, *„Coup de poing sur les programmes": le chantier de la réduction des coûts*, tamże, s. 42-46.

[13] „Defense News", 07 avril 1996.

Tabela 21

Struktura organizacyjna i zakres kompetencji DGA od 1997 roku

Nazwa dyrekcji	Zasadnicze kompetencje
Dyrekcja strategii rozwoju	• przygotowanie i wdrożenie strategicznych planów rozwoju przemysłu zbrojeniowego • przygotowanie i ocena wewnętrznych planów polityki badawczo-rozwojowej • przygotowanie programów zbrojeniowych i zapewnienie ich spójności • realizacja wybranych programów zbrojeniowych
Dyrekcja współpracy i spraw przemysłowych	• rozwój współpracy europejskiej • koordynacja przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w przemyśle zbrojeniowym • zarządzanie w imieniu państwa udziałami w przedsiębiorstwach zbrojeniowych • wspieranie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości
Dyrekcja stosunków międzynarodowych	• przygotowanie i opracowanie polityki eksportu uzbrojenia • prowadzenie negocjacji handlowych • współudział w tworzeniu regulacji określających zakres kontroli produkcji zbrojeniowej oraz obrotu uzbrojeniem i sprzętem wojskowym
Dyrekcja programów, metod zakupów i jakości	• uzgadnianie i zapewnienie realizacji kalendarzowych planów dostaw • analiza możliwości sprostania technicznym potrzebom sił zbrojnych • udział w opracowaniu i wdrożeniu europejskich standardów i norm jakościowych
Dyrekcja systemów uzbrojenia	• zapewnienie właściwej realizacji programów zbrojeniowych • koordynacja zarządzania finansowego
Dyrekcja zasobów ludzkich	• zarządzania zasobami ludzkimi • organizacja procesu kształcenia w wyższych uczelniach politechnicznych podległych DGA
Dyrekcja zarządzania i organizacji	• kontrola zarządzania • poprawa funkcjonowania wewnętrznego , szczególnie w zakresie systemów informatycznych • zarządzanie środkami finansowymi i kreowanie polityki inwestycyjnej
Dyrekcja ośrodków ekspertyz i prób	• realizacja prób, ekspertyz zleconych przez DGA, inne cywilne lub wojskowe instytucje oraz podmioty zagraniczne i ocena ich wyników • zapewnienie komplementarności pomiędzy różnorodnymi ośrodkami badawczymi • promowanie i wspieranie kooperacji międzynarodowej
Dyrekcja utrzymania sprzętu lotniczego i rakietowego	• zapewnienie odpowiedniego stanu technicznego sprzętu gwarantującego utrzymanie wymaganego poziomu gotowości operacyjnej • planowanie i organizacja procesu eksploatacji • zarządzanie podległymi ośrodkami warsztatowo-remontowymi
Dyrekcja budownictwa okrętowego	• realizacja programów zbrojeniowych, kreowanie współpracy z zagranicą • zarządzanie zakładami produkcyjnymi • organizacja administracji i polityka kadrowa dyrekcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Sandeau, *La nouvelle organisation de la DGA*, „L'Armement", numero spéciale, décembre 1996/janvier 1997, s. 88-101.

Zmienione nazwy dyrekcji wskazują na reorientację dotychczasowej działalności, ale nie wpływają one w istotny sposób na zmianę stosowanych dotychczas metod i instrumentów zarządzania przemysłem zbrojeniowym.

Innowacją w przedstawionej strukturze było utworzenie Dyrekcji ośrodków ekspertyz i prób (Direction des centres d'expertise et d'essais - DCE), skupiającej wszystkie, rozproszone dotychczas pomiędzy różne dyrekcje operacyjne, centra naukowo-badawcze i doświadczalne. Zmniejszona liczba realizowanych programów i zintegrowane zarządzanie winny, w założeniach programowych, ograniczyć koszty funkcjonowania zaplecza badawczo-rozwojowego oraz korzystnie wpłynąć na racjonalność wykorzystania przydzielanych funduszy. Planowana jest znaczna koncentracja dotychczasowej działalności, obniżenie zatrudnienia o 25 % oraz likwidacja bądź przekazanie gospodarce narodowej pozostałej infrastruktury.DCE rozważa również zwiększenie dotychczasowych dochodów w ramach prowadzonej działalności poprzez „sprzedaż usług" podmiotom zagranicznym[14].

Taka forma sprzyjałaby intensyfikacji współpracy, rozszerzeniu kontaktów międzynarodowych, a przez to stworzyłaby szansę przekształcenia ośrodka w europejskie centrum. Obecnie DCE skupia 23 ośrodki, w których zatrudnionych jest ponad 12 tys. osób (w tym 40 % to kadry inżynierskie i techniczne).

Kolejnym obszarem, który podlegał bardzo szczegółowej analizie były programy zbrojeniowe. Każdy program, niezależnie od fazy jego zaawansowania bądź realizacji stanowił przedmiot szczegółowej weryfikacji, prowadzonej przez specjalnie powołaną komisją DGA, w której we współpracy ze sztabami poszczególnych rodzajów wojsk i przemysłem zbrojeniowym starano się zidentyfikować potencjalne źródła oszczędności. Szczegółowo badano zarówno przyszłe potrzeby sił zbrojnych, uwzględniając wnioski płynące z podjętej profesjonalizacji i redukcji stanów osobowych sił zbrojnych jak również kalkulacje finansowe, których podstawę stanowiły przyszłe wielkości wydatków wojskowych zawarte w przyjętej ustawie programowej. Końcowym efektem tych prac był raport przedstawiony w

[14] Zob. *La DGA restructure les 23 centres d'essais de la DCE*, „Air & Cosmos", nr 1658, 08 janvier 1999, s. 14-15.

Zgromadzeniu Narodowym. Stanowił on zasadniczy materiał, którego analiza była podstawą zmniejszenia przez ministerstwo obrony pierwotnych zamówień na wiele rodzajów uzbrojenia (zob. tabela 22).

Tabela 22

Zasadnicze redukcje zamówień uzbrojenia w ustawie programowej 1997-2002

Rodzaj uzbrojenia	**Wielkość zamówień**		**%**
	do 1996 r.	**1997-2002**	**redukcji**
Fregata *La Fayette*	6	5	16,7
Fregata *Horizon*	4	2	50.0
Samolot *Rafale* - wersja morska	86	60	30,2
Samolot *Hawkeye*	4	3	25,0
Samolot *Atlantique 2*	28	22	21,4
Samolot *Mirage-2000 D*	90	86	4,4
Samolot *C-135 FR*	16	14	12,5
Śmigłowiec *Tigre*	redukcje niesprecyzowane		
Śmigłowiec *NH-90*	redukcje niesprecyzowane		
Czołg *Leclerc*	650	406	37,5
Pojazd opancerzony *VBCI*	1700	600	64,7
Pocisk rakietowy *AC3G-LP*	3600	1800	50,0
Pocisk rakietowy *AC3G-MP*	13000	8000	38,5
Pocisk rakietowy *Eryx*	21600	12000	44,4
Pocisk rakietowy *Roland* - zmodernizowany	98	72	26,5
Pocisk rakietowy *Mistral*	5500	3000	45,5
System obrony przeciwlotniczej fregat *PAAMS*	300	240	20,0
Pocisk rakietowy *MICA* - wersja morska	420	360	14,3
Pocisk rakietowy *MICA* - wersja lotnicza	2300	1000	56,5
Pocisk rakietowy klasy „woda-woda" *ANF*	260	200	23,1
Torpeda *MU90*	700	600	14,3
Radiostacja *PR4G*	26800	20000	25,4
Stanowisko kierowania ogniem artyleryjskim *Cobra*	15	10	33,3
Stanowisko zintegrowanej sieci łączności *Rita*	331	200	39,6
System *SAMP/T* (wersja lądowa)	16	8	50,0
Pocisk rakietowy *SAMP/T* (wersja lądowa)	900	400	55,6
System *SAMP/T* (wersja lotnicza)	15	7	53,3
Pocisk rakietowy *SAMP/T* (wersja lotnicza)	900	450	50,0

Źródło: A. Paecht, Rapport (...) sur le projet de loi relatif à la programmation militaire pour les années 1997 à 2002, Assemblée Nationale, Document n^{0} 2826, 29 mai 1996, s. 153-155 [w:] IFRI, *Ramses 99...*, wyd. cyt., s. 236.

W grupie zasadniczego sprzętu przyjęte redukcje zamówień, chociaż wywołały zaniepokojenie i protesty przedstawicieli producentów, były stosunkowo niewielkie. Wyjątek stanowił sprzęt oferowany jednostkom wojsk lądowych, w tym głównie zmniejszenie zamówień na czołg *Leclerc* oraz pojazdy opancerzone *VBCI*. Z jednej strony spadek popytu był naturalną reakcją na znaczne, ilościowe ograniczenie

lądowego komponentu francuskiej armii. Z drugiej jednak, jest to sprzęt, którego opracowanie pochłonęło znaczną część środków finansowych przeznaczonych na modernizację wojsk lądowych. W przyszłości miał być najnowocześniejszym wyposażeniem oferowanym zagranicznym odbiorcom a wielkość jego sprzedaży i uzyskane dochody miały się stać jednym z czynników decydujących o kondycji finansowej GIAT Industries. Zamówienia wewnętrzne zawsze stanowią wyznacznik jakości i odzwierciedlają poziom zaufania armii do wyrobów narodowego przemysłu. W tym przypadku ich zmniejszenie, chociaż podyktowane względami ekonomicznymi mogłoby zostać niewłaściwie odebrane przez potencjalnych zagranicznych kontrahentów.

Największa korekta, przekraczająca w niektórych przypadkach 50 %, dotknęła uzbrojenia rakietowego. Tak znaczne redukcje wynikające z ograniczeń finansowych spowodowane były także dążeniem DGA do zakończenia rozpoczętych i znajdującej się w zaawansowanym stadium programów, których sfinalizowanie stwarzało szansę na nowe zamówienia w następnych latach.

Podjęta „batalia o koszty" wpłynęła również na nowelizację formy dotychczasowych rozliczeń przydzielanych środków. Wprowadzono obowiązek wykonywania przez poszczególne dyrekcje operacyjne miesięcznych sprawozdań z realizacji powierzonych programów oraz szczegółowych rozliczeń finansowych z prowadzonej działalności. Ścisłą kontrolą objęto 81 spośród nieco ponad stu wszystkich programów[15]. Pozwoliło to na stały monitoring zarówno kosztów programów, sposobu redystrybucji przyznawanych funduszy, ale również na bieżącą ocenę kosztów własnych poszczególnych dyrekcji[16]. Nadzór ten dotyczył głównie przestrzegania kosztów celowych ustalonych dla każdego programu w wyniku porozumienia pomiędzy DGA a Sztabem Generalnym Sił Zbrojnych. Bardzo rygorystycznie zaczęto również podchodzić do każdego faktu przekroczenia zatwierdzonych limitów wydatków. Podobną procedurę przyjęto w całym DGA, z tym,

---

[15] Por. J. Sandeau, *Les résultats de la Délégation générale pour l'armement en 1997*, „Cols Bleu", nr 2432, 7 mars 1998, s. 7.

[16] Zob. B. Simed, P. Martelli, *La baisse du coût d'intervention de la DGA*, „L'Armement", nr 64, décembre 1998, s. 101-104; P. Levy, *La bataille des coûts: des résultats*, tamże, s. 94-95.

że wykonywane sprawozdania obejmowały okres całego roku. W ten sposób obok czysto praktycznych funkcji sporządzanych raportów, starano się zapobiec dalszym zarzutom dotyczącym braku należytej kontroli nad sposobem gospodarowania publicznymi środkami.

W przyjętym programie restrukturyzacji przemysłu zbrojeniowego założono 6-letni horyzont czasowy, dlatego obecnie jest zbyt wcześnie na próby podejmowania jakichkolwiek ogólniejszych ocen i formułowania na ich podstawie zbyt ogólnych wniosków. Niemniej, pierwsze sporządzone w DGA raporty stwarzają możliwość śledzenia bieżących przedsięwzięć i realizacji celów cząstkowych. Według specjalistów z DGA w pierwszym roku działalności już osiągnięto wymierne efekty. Oszczędności w zakresie programów zbrojeniowych osiągnęły 30,3 mld FRF, czyli przekroczyły o 1 mld FRF pierwotne założenia. Koszty bieżące funkcjonowania DGA zostały obniżone z 7,4 mld FRF w 1996 r. do 6,6 mld FRF w 1997 r., tj. o 800 mln FRF w okresie jednego roku. W tym samym czasie zatrudnienie zostało zmniejszone o 6 %. Został opracowany pierwszy długofalowy (30-letni) plan formułujący niezbędne ramy do przyszłego planowania zbrojeniowego. Utworzony został OCCAR - organ koordynujący i integrujący narodowe programy, realizowane według zasady racjonalności gospodarczej i przygotowane wspólnie z Niemcami, Włochami i Wielką Brytanią[17]. W następnym roku konsekwentnie dążono do osiągnięcia dalszych oszczędności. Postępowała redukcja zatrudnienia. Stan liczebny personelu DGA na koniec roku został obniżony do 39 263 pracowników, co oznaczało spadek o dalsze 7,6 % w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego a liczba bezpośrednio zatrudnionych w przemyśle zbrojeniowym osiągnęła najniższy od 1980 r. poziom - 170 tys. pracowników[18]. Zwolnienia w równej części dotknęły pracowników produkcyjnych zatrudnionych w DCN i aparat administracyjny w samym DGA.

Wyniki te wskazują, że przy utrzymaniu dotychczasowego tempa restrukturyzacji i podobnych wyników w innych obszarach osiągnięcie do 2002 r. założonych celów wydaje się bardzo realne.

---

[17] *La nouvelle DGA: an1*, „Armées d'aujourd'hui", nr 228, mars 1998, s. 33-59.
[18] Zob. C. Lanusse, *Statistique et transparence*, „L'Armement", nr 68, décembre 1999, s. 53.

3.3. Restrukturyzacja naprawcza przedsiębiorstw zbrojeniowych

Restrukturyzacją naprawczą objęte zostały przedsiębiorstwa należące głównie do branży uzbrojenia wojsk lądowych i okrętowej. Ich charakterystyczną cechą był wyłączny udział własności państwowej, wysoka koncentracja produkcji oraz całkowite uzależnienie od wielkości zamówień rządowych (udział produkcji zbrojeniowej przekraczał w nich 95 %). Podjęte przekształcenia polegały, w pierwszej kolejności, na ograniczeniu roli państwa w sferze produkcyjnej, dającemu firmom większą swobodę w zakresie podejmowaniu decyzji wyboru przyszłych strategii rozwoju a jednocześnie nakładające obowiązek funkcjonowania według zasad typowych dla gospodarki rynkowej.

3.3.1. Przekształcenia własnościowe w GIAT i ich efekty

W wyniku koncentracji państwowych zakładów wyspecjalizowanych w produkcji uzbrojenia i sprzętu dla potrzeb wojsk lądowych w 1971 r. zostało utworzone państwowe przedsiębiorstwo GIAT (Groupement Industriel des Armements Terrestres). W jego skład weszło dziesięć, dotychczas samodzielnych zakładów, zróżnicowanych pod względem wielkości, asortymentu produkcji i zatrudnienia (największy zatrudniał ponad 3000 pracowników, najmniejszy niespełna 500). Dokonana operacja pozwoliła na wykreowanie wiodącego przedsiębiorstwa w branży uzbrojenia klasycznego zabezpieczającego niemal w pełni potrzeby zgłaszane przez odbiorców, zarówno w sensie jakościowym jak i ilościowym. GIAT stał się największym specjalistą w dziedzinie produkcji: czołgów, transporterów opancerzonych, pojazdów rozpoznawczych, wozów bojowych, uzbrojenia artyleryjskiego (samobieżnego i holowanego), uzbrojenia strzeleckiego oraz amunicji do wszystkich rodzajów produkowanej broni klasycznej. W konsekwencji w sposób naturalny dokonał się również podział asortymentu wytwarzanych dóbr na rynku wewnętrznym, co wpłynęło na eliminację wzajemnego konkurowania przez różne firmy o zamówienia rządowe. Działalność wojskowej części prywatnego przedsiębiorstwa Renault (Renault Véhicules Industriels - RVI) została

skoncentrowana na wytwarzaniu i dostarczaniu całej gamy sprzętu samochodowego, specjalnością SNPE stały się technologie i produkcja materiałów wybuchowych (w tym również min, granatów i głowic bojowych do pocisków rakietowych), natomiast prywatna grupa Panhard et Levassor (należąca do Peugeot) wyspecjalizowała się w wytwarzaniu lekkich pojazdów opancerzonych.

Organizacyjnie GIAT, jako przedsiębiorstwo państwowe, wchodził w skład DAT i stanowił integralną część DGA. Z tego względu do kompetencji jednej instytucji należały zarówno zadania związane ze sferą wytwórczą (badania, rozwój i produkcja) jak również te tradycyjnie przynależne państwu (zamówienia, negocjacje, zakupy itp.). O ile państwowa forma własności nie stanowiła istotnego ograniczenia w działalności przedsiębiorstwa w okresie dobrej koniunktury na produkowane dobra, o tyle w drugiej połowie lat osiemdziesiątych w obliczu redukcji zamówień i spadku dotychczasowych obrotów, stała się czynnikiem poważnie hamującym możliwości dalszego rozwoju.

Po pierwsze, GIAT jako państwowa jednostka organizacyjna nie posiadał osobowości prawnej. Taka sytuacja poważnie ograniczała możliwości i swobodę w zawieraniu porozumień i umów kooperacyjnych z innymi przedsiębiorstwami (w tym zagranicznymi) z pominięciem długotrwałych i skomplikowanych procedur przewidzianych w ustawodawstwie francuskim w części dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstw państwowych[19].

Po drugie, narzucone i sztywne zasady wynagradzania w sferze przedsiębiorstw państwowych implikowały konieczność ciągłej weryfikacji wielkości i struktury zatrudnienia w zależności od ilości przydzielanych środków finansowych. Dodatkowe problemy stwarzał również roczny cykl budżetowy, nie pozwalający na planowanie potrzeb i realizację długookresowej polityki zatrudnienia, poważnie utrudniając

---

[19] Np. jeden z zagranicznych odbiorców czołgów *Leclerc* z Emiratów Arabskich życzył sobie, aby cały układ napędowy czołgu został wymieniony i zastąpiony niemieckim silnikiem produkowanym przez MTU. Warunek ten okazał się niemożliwy do spełnienia ze względu na warunki zawarte w umowach z jego producentem. Zob. S. Ferrard, G. Turbe, *Le système Leclerc*, Edition Bosquet, Paris 1992, s. 77. Podobnych przykładów ograniczania autonomii decyzji można odnaleźć znacznie więcej: w 1979 r. GIAT nie mógł przejąć kontroli nad spółką Minerva - producentem skrzyń biegów do czołgu *AMX-30*, w 1985 r. nie mógł zaangażować się w utworzenie spółki z niemieckim Krauss-Mafei, głównym producentem czołgów, transporterów i pojazdów opancerzonych, w momencie gdy ten, w obliczu poważnych problemów finansowych poszukiwał nowego akcjonariusza. Zob. J.P. Hébert, *Production d'armement...*, wyd. cyt., s. 112.

zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Niewielkie możliwości dodatkowego wynagradzania pracowników proporcjonalnie do osiąganych wyników działały antymotywacyjnie w sferze wzrostu wydajności pracy oraz ograniczały napływ młodych i posiadających wyższe wykształcenie kadr do przedsiębiorstwa. W tym upatrywano również przyczynę ciągłego obniżania wskaźnika udziału kadr inżynierskich w całkowitym zatrudnieniu, w porównaniu z przedsiębiorstwami zbrojeniowymi w sektorze publicznym i prywatnym[20].

Po trzecie, nie posiadając osobowości prawnej, GIAT sprzedając swe wyroby za granicą był zobowiązany do korzystania z pośrednictwa handlowego agencji wyspecjalizowanych w obrocie bronią i sprzętem wojskowym, posiadających niezbędne koncesje państwowe, co powodowało duże uzależnienie handlowe. Uzyskiwane przez nie dochody jedynie w części powracały do przedsiębiorstwa w postaci różnego rodzaju dotacji budżetowych.

Po czwarte, brak autonomii finansowej nie pozwalał na zaciąganie kredytów w bankach, co w znacznym stopniu ograniczało samodzielność i możliwości podejmowania nowych inwestycji i finansowania ich ze źródeł pozabudżetowych.

Po piąte, archaiczna, (lecz wciąż obowiązująca - podkr. M.S.) ustawa Allarda z 1791 r. zabraniała państwowym firmom zbrojeniowym konkurowania z podmiotami prywatnymi w zakresie produkcji dóbr, których odbiorcą nie byłoby państwo. Zmuszało to zarząd przedsiębiorstwa do skoncentrowania swej działalności jedynie w branży zbrojeniowej, całkowicie uzależniając się od wielkości zamówień wojskowych.

Przedstawione powyżej ograniczenia były główną przeszkodą hamującą, a niejednokrotnie wprost uniemożliwiającą samodzielność w podejmowaniu działań rozwojowych. W ocenie zarządu przedsiębiorstwa sytuacja ta wymagała pilnego dokonania systemowych zmian, na co zwracano kilkakrotnie uwagę już od połowy lat osiemdziesiątych. Ostatecznie w 1989 r. rząd zaaprobował projekt ograniczonych przekształceń własnościowych i przekształcenia przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną. Całość operacji przeprowadzono w czasie sześciu miesięcy, tj. najkrótszym

---

[20] Por. J.H. Monier, *La transformation du status du GIAT. Pourquoi? Comment? Quels resultats?* [w:] *Privatisation dans les pays du CCNA. Expériences et politiques des industriels des défense et expériences comparables dans d'autres secteurs*, Colloque 1994, OTAN, Bruxelles 1994, s. 231-233.

dopuszczalnym ustawodawstwem francuskim, co może świadczyć o dużym pośpiechu i znaczeniu jakie nadano zmianie dotychczasowego statusu przedsiębiorstwa[21].

Zasadniczym celem przekształcenia GIAT Industries w spółkę narodową (societé nationale)[22] było stworzenie prawnych podstaw umożliwiających firmie poprawę warunków podejmowania samodzielnych decyzji w zakresie pozyskiwania partnerów do współpracy, umożliwienie samofinansowania działalności oraz zwiększenie swobody w poszukiwaniu nowych kontrahentów, a tym samym zwiększenie autonomii funkcjonowania na rynku. Już w pierwszym okresie po zmianie dotychczasowego statusu przedsiębiorstwa można było dostrzec dynamiczne zmiany głównie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i ekspansji kapitałowej.

GIAT Industries po uzyskaniu nowych uprawnień bardzo szybko przejął kontrolę i objął własną strefą wpływów szereg innych przedsiębiorstw sektora zbrojeniowego (zob. tabela 23). Spośród największych i najważniejszych przedsiębiorstw branży uzbrojenia wojsk lądowych niezależność utrzymały jedynie Panhard-Levassor oraz wydział produkcji zbrojeniowej Renault - Renault Vehicule Industries (RVI)[23].

Tabela 23

Przejęcia udziałów przez GIAT Industries w innych przedsiębiorstwach

Przejęcia przedsiębiorstw	
Wewnętrzne	**Zagraniczne**
• Luchaire • Manurhin • Mécanique Creusot-Loire • Francuska Spółka Amunicyjna • Spółka Materiałów Specjalnych (Renault)	• FN Herstal (Belgia) • Poudreries Péunies de Belgique (Belgia) • Italien Baretta (Włochy)

Źródło: J.P. Hébert, *Production d'armement...*, wyd. cyt., s. 36, 137.

W okresie trzech lat GIAT Industries stał się prawdziwą grupą przemysłową zwiększając dotychczasowe obroty z 6,4 mld FRF w 1989 r. do 9,0 mld FRF w 1992 r. i zatrudnienie z 14,2 tys. do 18,5 tys. pracowników (z czego w firmie-matce zatrudniano 12 tys. pracowników). W krótkim okresie w wyniku rozszerzenia

[21] Wszelkie prace związane ze zmianą dotychczasowych warunków zatrudnienia pracowników trwały znacznie dłużej i ostatecznie zostały zakończone w połowie 1991 r.
[22] Spółka akcyjna z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa.
[23] Zob. J.P. Hébert , *Armement: le choc de l'Europe* [w:] IFRI, *Ramses 99...*, wyd. cyt., s. 99.

współpracy oraz przejęcia kontroli nad mniejszymi zakładami 1,5 mld FRF pochodziło z działalności przedsiębiorstw zlokalizowanych w USA i prawie 2,5 mld FRF z innych przedsiębiorstw poza granicami kraju[24].

Równolegle ze zwiększeniem aktywności w zakresie pozyskiwania udziałów w zagranicznych przedsiębiorstwach podjęta została reorganizacja wewnętrzna polegającą na podziale dotychczasowej działalności na pięć specjalistycznych obszarów, każdy odpowiadający specyficznym wymaganiom nabywców[25]:

1. **Euro Impact** - jest obecnie największym w Europie Zachodniej producentem wszystkich rodzajów amunicji, granatów, min, bomb oraz współpracuje z producentami pocisków rakietowych w zakresie wytwarzania głowic bojowych przeciwpancernych.
2. **Euro Vecteur** - zajmuje się głównie produkcją uzbrojenia artyleryjskiego: dużego (haubice samobieżne i holowane, systemy uzbrojenia pokładowego czołgów i pojazdów opancerzonych), średniego (systemy uzbrojenia klasycznego samolotów, śmigłowców i okrętów) i małego kalibru (uzbrojenie strzeleckie).
3. **Euro Mobilité** - gdzie główny wysiłek został skoncentrowany na opracowaniu i wdrożeniu do produkcji czołgu czwartej generacji - *Leclerc*. Wykorzystując posiadany potencjał produkcyjny zajmuje się opracowaniem i wytwarzaniem podwozi do wszystkich rodzajów pojazdów.
4. **Gitech** - utworzone w celu prowadzenia działalności naukowo-badawczej nad nowymi rozwiązaniami techniczno-technologicznymi mającymi zapewnić w przyszłości wysoką jakość i nowoczesność wytwarzanego uzbrojenia. Jego działalność skupiona jest w obszarze technologii materiałów, elektroniki, informatyki, metrologii, bezpieczeństwa itp. Wyniki jego działalności miałyby stanowić w przyszłości podstawę rozszerzenia dotychczasowej wytwórczości i wykorzystania parku maszynowego do podjęcia produkcji i wejścia z nowymi wyrobami na rynki cywilne.

---

[24] Zob. J.L. Fraysse, T. Gueit, *Restructuration dans l'industrie française de l'armement aéroterrestre*, „L'Armement", nr 32, mai-juin 1992, s.16.

[25] Zob. E. Blanc, *L'industrie française de défense terrestre*, „Défense Nationale", juin 1994, s. 42-43; O. Latrémolière, *A dimension européenne*, „Terre Magazine", nr 34-35, juin 1992, s. 18-20.

5. **Gilog** zajmuje się badaniami, rozwojem i produkcją sprzętu i wyposażenia logistycznego.

Każda z powyższych branż dysponuje własnym potencjałem badawczym i produkcyjnym oraz struktury, które mogłyby stanowić podstawę do osiągnięcia pełnej autonomiczności.

Zmiana dotychczasowych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa w żadnym stopniu nie wpłynęła na poprawę kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Co więcej, coraz częściej zaczęło dawać o sobie znać niewłaściwe zarządzanie przedsiębiorstwem i niejednokrotnie błędna polityka rozwojowa wynikająca z niewłaściwej oceny rynku. Dokonane przejęcia zwiększyły wartość przedsiębiorstwa oraz zakres międzynarodowej współpracy, ale jednocześnie stały się źródłem poważnych problemów finansowych. Przykładem może być przejęcie belgijskiego przedsiębiorstwa FN Herstal. Umożliwiło ono wejście na rynek amerykański, ale wkrótce potem firma musiała zostać sprzedana z dużą stratą. Drugim źródłem rosnących strat przedsiębiorstwa stała się polityka cenowa, która doprowadziła do paradoksalnej sytuacji. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych GIAT Industries należał do wąskiej grupy przedsiębiorstw posiadających zamówienia zagraniczne. I właśnie one stały się najbardziej deficytowe. Ceny eksportowanego uzbrojenia były kalkulowane przy założeniu niewielkiej zmiany kursu franka francuskiego w stosunku do dolara amerykańskiego. W rzeczywistości umocnienie francuskiej waluty i wzrost jej wartości w stosunku do USD spowodowały spadek opłacalności eksportu i narastanie strat w kolejnych latach (zob. wykres 10). Straty z tego tytułu pochodzące jedynie z eksportu czołgu *Leclerc* do Emiratów Arabskich oceniane są na 1-3 mld FRF[26].

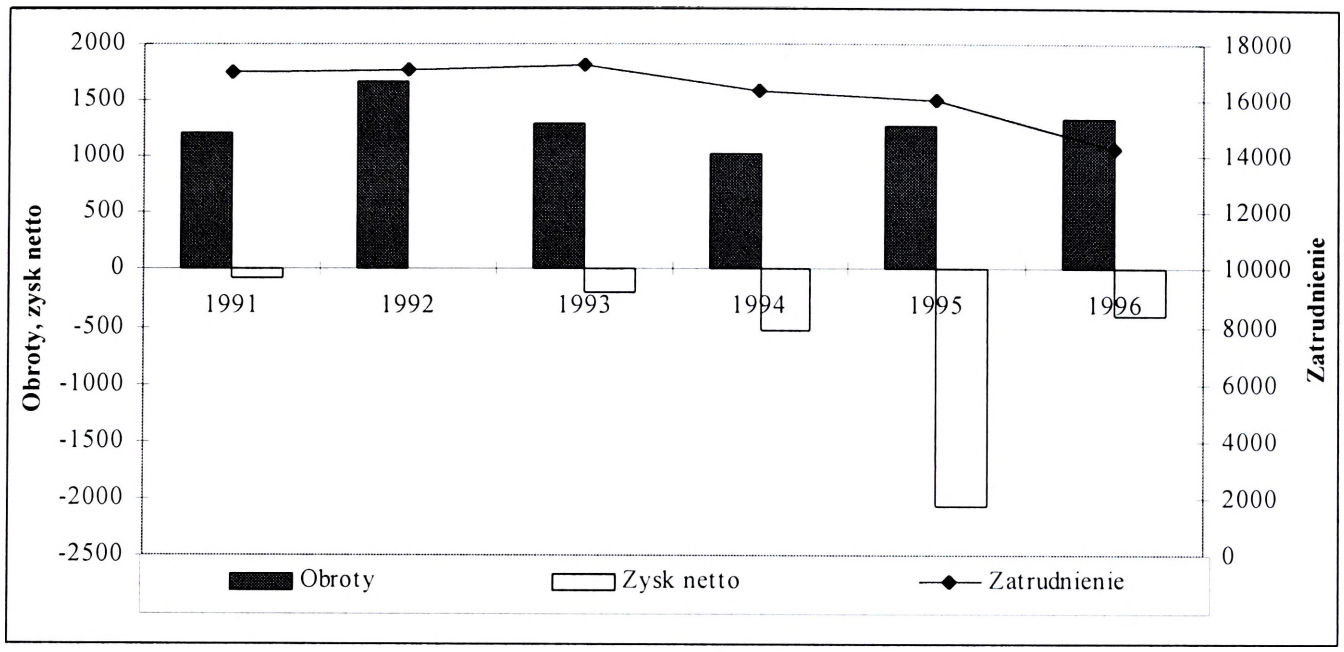
Niektórzy ekonomiści zwracają dodatkowo uwagę na obiektywne, niezależne od zarządu przedsiębiorstwa przyczyny trudnej sytuacji. J.P. Hébert pisze: „Trudności GIAT są w oczywisty sposób związane z pewną izolacją technologiczną, będącą konsekwencją jednoczesnego niedostatku wykwalifikowanego personelu badawczego, zbyt dużej koncentracji na produkcji klasycznych wyrobów oraz porzuceniu, pod

[26] Por. J.P. Hébert, *Les exportation d'armement...*, wyd. cyt., s. 73.

presją techniczną dużych przedsiębiorstw, jak Aérospatiale czy Thomson, nowocześniejszych sektorów, np. pocisków rakietowych. Przede wszystkim branża elektroniczna unikała współpracy z GIAT sprawiając, że jego wyroby stały się jedynie „nośnikiem" elektroniki, stanowiącej w istocie o wartości określonego systemu uzbrojenia"[27].

Wykres 10

Wyniki finansowe GIAT Industries w latach 1991-1996 (w mln USD, ceny bieżące)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SIPRI z lat 1992-1998.

Błędy w zarządzaniu i kumulacja strat prowadziły do rosnącego zadłużenia przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do utraty możliwości bieżących regulacji zobowiązań krótko- i długoterminowych. Firma zaczęła tracić zdolność kredytową. W 1996 r. całkowite zadłużenie osiągnęło kwotę 12,3 mld FRF i przekroczyły wartość posiadanego majątku, a przedsiębiorstwo funkcjonowało jedynie dzięki dotacjom państwowym[28].

Rozważany był wariant całkowitego zamknięcia i likwidacji zakładów m.in. w Tarbes, Saint Etienne i Toulouse, przeniesienia tamtejszej produkcji do innych zakładów oraz redukcje zatrudnienia w pozostałych zakładach (zob. tabela 24). Rozwiązanie takie pozwoliłoby przynajmniej w części zmniejszyć koszty

[27] J.P. Hébert, *Stratégie française...*, wyd. cyt. s. 221.
[28] Zob. I. Mandraud, *L'industrie d'armement passe à la caisse*, „Liberation", 24 mai 1996, s. 20.

bieżące przedsiębiorstwa. Sprzeciwiały się temu związki zawodowe organizując demonstracje pracowników i domagających się utrzymania dotychczasowego stanu. Również z punktu widzenia interesu całej gospodarki rozwiązanie nie było korzystne, bowiem potencjał produkcyjny GIAT Industries stanowił niemal połowę potencjału, stale kurczącej się, całej branży mechanicznej. Uchwalając ustawę budżetową na 1998 r. parlament francuski przyjął propozycję rządową i uchwalił przyznanie zwalnianym pracownikom GIAT Industries preferencyjnych, w stosunku do pracowników innych przedsiębiorstw zbrojeniowych, gwarantowanych warunków osłon socjalnych oraz możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę już w wieku 52 lat. Jednocześnie zatwierdził wyasygnowanie dodatkowych środków finansowych (0,5 mld FRF) na wsparcie kontynuacji restrukturyzacji przedsiębiorstwa i dalszym utrzymaniu (pomimo proponowanej likwidacji) czterech zakładów należących do GIAT. Jednocześnie pracodawcy przyznano prawo skrócenia czasu pracy oraz rozważenie możliwości zwiększenia stopnia dywersyfikacji produkcji[29].

Tabela 24

Zatrudnienie i przewidywane redukcje w GIAT Industries

Zakład	Lokalizacja	Zatrudnienie (31.03.1996 r.)	Planowana redukcja do 31.12.1998 r.	Zmiana (w %)
AMX/APX	Satory	1788	253	-14,1
EFAB	Bourges	1341	289	-21,5
ATS	Tarbes	1832	595	-32,5
ARE	Roanne	2197	582	-26,5
MAS	St. Etienne	638	130	-20,4
MAT	Tulle	920	145	-15,8
ATE	Toulouse	821	79	-9,6
ASS	Salbris	260	98	-37,7
ALM	Le Mans	200	103	-51,5
ARS	Rennes	314	20	-6,4
	St. Chamond	878	299	-34,0
	Cusset	710	111	-15,6
	La Chapelle - St.Ursin	434	47	-10,8
Ogółem		**12333**	**2751**	**22,3**

Źródło: D. et M. Fremy, *Quid 1997*, Robert Laffond, Paris 1996, s. 2150.

[29] Zob. R. Carmona, *Le budget de la défense pour 1998*, „Défense Nationale", janvier 1988, s. 171.

Przykład GIAT w sposób bardzo wyraźny dowodzi, że denacjonalizacja przedsiębiorstwa i uzyskane w jej wyniku możliwości samodzielnego decydowania o dalszym rozwoju nie jest warunkiem wystarczającym poprawy jego sytuacji. Musi jej towarzyszyć odpowiednie przygotowanie kadr menadżerskich, dogłębna znajomość rynku oraz umiejętności analizy i przewidywania jego ewolucji. Pozbawienie „państwowych gwarancji" wymusza dostosowanie się przedsiębiorstwa do warunków gry rynkowej. Zapewnienie konkurencyjności wytwarzanych dóbr wymaga minimalizacji kosztów produkcji i ciągłego dostosowywania struktury do wymagań otoczenia, a przez to potrzebę rezygnacji z utrzymywania nierentownych wydziałów i ograniczania zatrudnienia.

3.3.2. Ograniczona restrukturyzacja Dyrekcji Budownictwa Okrętowego

Problemy w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem państwowym w nowych uwarunkowaniach polityczno-gospodarczych przedstawione w poprzednim podrozdziale i dotyczące GIAT w podobnej skali ujawniły się w przypadku Dyrekcji Budownictwa Okrętowego (DCN). Wieloletnia i niemal całkowita izolacja przedsiębiorstwa, pozbawienie możliwości współpracy z przedsiębiorstwami cywilnymi, całkowite skoncentrowanie się na produkcji wojskowej oraz tradycyjnie stosowane instrumenty bezpośredniego oddziaływania okazały się skuteczne w warunkach dobrej koniunktury na uzbrojenie i sprzęt wojskowy. Natomiast w obliczu rosnących kosztów wytwarzania, malejących zamówień oraz coraz rosnącej konkurencji stawały się coraz bardziej nieadekwatne a potrzeba zmiany dotychczasowych zasad funkcjonowania coraz bardziej widoczna.

W przeciwieństwie do GIAT, w branży okrętowej brak było wyraźnego przyzwolenia czynników rządowych na zmianę dotychczasowych stosunków własnościowych w DCN. Zasadniczym argumentem przemawiającym za utrzymaniem dotychczasowego statusu przedsiębiorstwa przemawiały względy bezpieczeństwa. Wydaje się to całkowicie zrozumiałe, jeśli zważyć, że DCN jest jedynym przedsiębiorstwem zajmującym się produkcją, utrzymaniem wymaganego stanu technicznego, naprawami i modernizacją okrętów (nawodnych i podwodnych)

wchodzących w skład francuskich Strategicznych Sił Oceanicznych, skupiających prawie 80 % francuskiego potencjału nuklearnego. Jednocześnie uzyskane doświadczenia i płynące z nich wnioski w sposób jednoznaczny wskazywały, że kontynuacja dotychczasowej polityki może stać się w najbliższej przyszłości źródłem poważnego kryzysu w całej branży okrętowej. Dlatego też, podjęta restrukturyzacja przedsiębiorstwa łączyła w sobie dwie zasadnicze cechy. Z jednej strony dominowała chęć zachowania dotychczasowej, pełnej kontroli państwa nad przedsiębiorstwem, z drugiej zaś dążenie do sprostania nowym wyzwaniom[30]:

- utrzymanie, pomimo ograniczeń budżetowych, dotychczasowego potencjału produkcyjnego, pozwalającego na pełną realizację zamówień narodowych;
- rozwój działalności eksportowej i dywersyfikację produkcji;
- przestrzeganie warunków umów z pracownikami w ramach prowadzonej polityki zatrudnienia;
- znaczący udział w rozwoju europejskiego przemysłu zbrojeniowego.

Pierwszym krokiem stało się utworzenie w 1991 r. przy DCN spółki prawa handlowego - DCN International[31]. Spółka w całości przyjęła kompetencje, dotychczas pozostające w gestii państwa, w zakresie rozwoju współpracy międzynarodowej i obsługi podmiotów zagranicznych - tej sfery działalności, z których DCN nie mogła podjąć w ramach samodzielnej działalności.

W kolejnym roku zarząd spółki stał się inicjatorem utworzenia, wraz z czterema innymi podmiotami zaangażowanymi w produkcję okrętową sektora publicznego i prywatnego (Chantiers de l'Atlantique-Alsthom, Schneider/Merlin Gérin, Thomson-CSF i NAVFCO) Grupy Przemysłowej Budownictwa i Uzbrojenia Okrętowego (Groupement industriel des construction et armement navals - GICAN). Jej utworzenie stwarzało szansę koncentracji wysiłków w zakresie opracowania projektów i realizacji wspólnych programów zbrojeniowych oraz możliwość podziału pracy i specjalizacji w określonych dziedzinach.

---

[30] Zob. G. Boisrayon, *Un quadruple défi pour DCN*, „L'Armement", nr 54, octobre 1996, s. 6.
[31] Zob. Y. Marie, *Les transferts de technologie en construction navale*, „L'Armement", nr 34, octobre 1992, s. 20-21

W lipcu 1992 r. w ramach ograniczonej reformy DGA przekształcono struktury zarządzania DCN. Celem przeprowadzonych zmian było rozdzielenie i precyzyjne określenie kompetencji osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie przedsiębiorstwa i ograniczenie do minimum możliwości ich dublowania, rozdzielenie zadań przemysłowych od zadań państwowych oraz utworzenie struktur pozwalających w przyszłości na bardziej otwartą działalność przemysłową. Na bazie dotychczasowych struktur utworzone zostały trzy zasadnicze piony organizacyjne, których kierownicy byli jednocześnie zastępcami dyrektora generalnego. Pierwszy odpowiedzialny był za realizację programów zbrojeniowych, kształtowanie współpracy z zagranicą oraz kontakty i stosunki z przedstawicielami reprezentującymi władze państwowe. Drugi bezpośrednio odpowiadał za zarządzanie zakładami produkcyjnymi. W gestii trzeciego leżało zarządzanie funkcjonowaniem administracji i personelu[32].

Największe zmiany towarzyszyły przekształceniom w drugim obszarze. Wraz z nowoutworzoną DCN Ingéniere połączone zostały wszystkie zakłady związane dotychczas z działalnością produkcyjną (Cherbourg, Brest, Lorient, Toulon, Indret, Ruelle, Saint-Tropez i Papeete) i podporządkowane Technicznej Służbie Systemów Okrętowych (Service Technique des systèmes navals - STSN). W ten sposób w jednym przedsiębiorstwie oddzielone zostały od siebie funkcje przemysłowe i państwowe oraz stworzone zostały prawne warunki przekształcenia firmy w przedsiębiorstwo publiczne, podobnie jak miało to miejsce w przypadku GIAT Industries oraz zwiększone zostały możliwości rozszerzenia współpracy z przedsiębiorstwami francuskimi należącymi do innych branż przemysłu[33].

Pomimo podjęcia zmian organizacyjno-strukturalnych w przedsiębiorstwie w niewielkim stopniu wpłynęły one na zmianę kondycji firmy (zob. wykres 11).

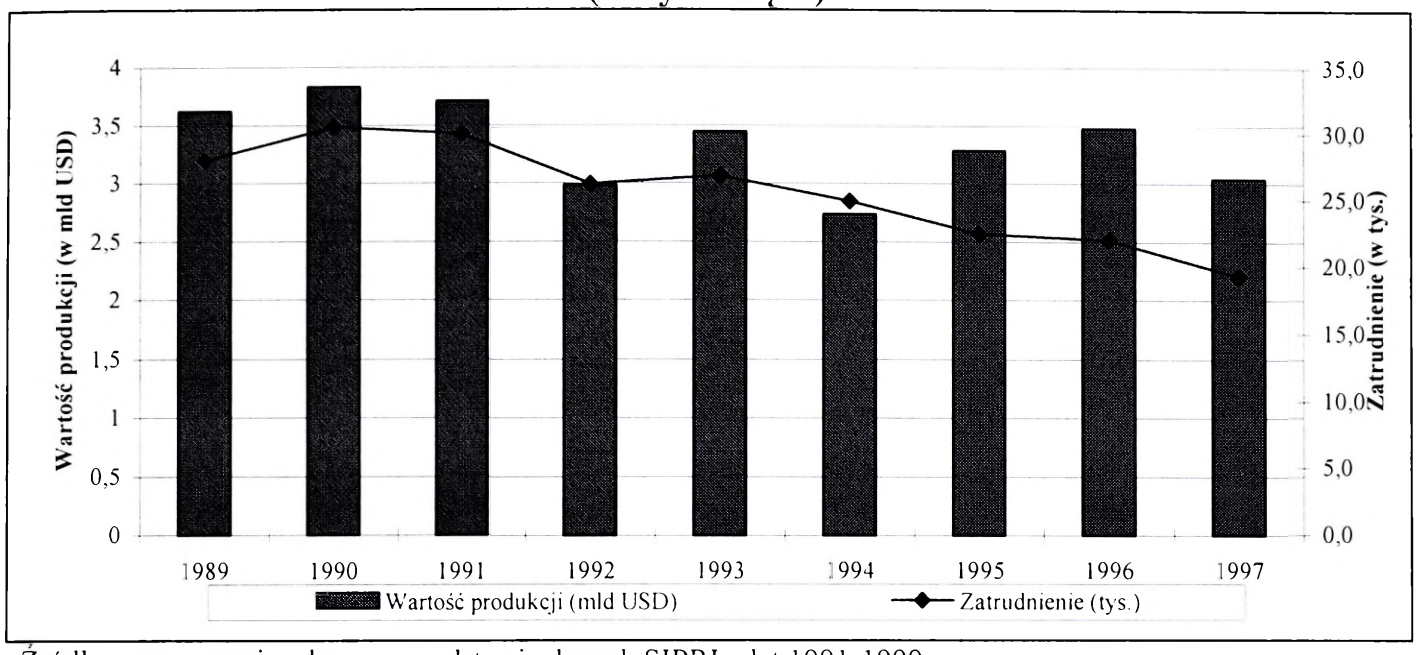
---

[32] Zob. P.E. Ranché, P. Gousseau, *Une refonte vitale*, „Info DGA", nr 49, octobre 1992, s.16-17.

[33] Zob. Commissariat général du plan, *L'avenir des industries liées à la défense*, La Documentation française, Paris 1993, s. 53; *DCN International*, RAPORT. WTO, 1999, nr 11, s. 38-39; J. Sandeau, *La nouvelle organisation de la DGA*, „L'Armement", numero spécial, décembre 1996/janvier 1997, s. 88-101.

Wykres 11

Ewolucja wielkości produkcji i zatrudnienia w DCN w latach 1989-1997 (ceny bieżące)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SIPRI z lat 1991-1999.

Wzrost obrotów w latach 1993-1996 wynikał głównie ze wzrostu eksportu francuskich okrętów i wyposażenia pokładowego (jego udział w całkowitym eksporcie uzbrojenia zwiększył się z 16 % do 40 %). Brak danych dotyczących zysków (strat) przedsiębiorstwa nie pozwala na pełniejszą ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Jednak ich fragmentaryczne publikacje (strata w wysokości 36 mln USD w 1996 r.), dramatyczne zabiegi ministerstwa obrony dotyczące sprzedaży zagranicznym odbiorcom okrętów znajdujących się od niedawna w służbie operacyjnej francuskiej marynarki wojennej oraz bardzo silna presja na znaczną redukcję zatrudnienia sugerują, że jest ona mocno niekorzystna.

Głębsza analiza francuskiej doktryny obronnej oraz wojskowej ustawy programowej 1997-2002 wskazuje, że istnieją niewielkie możliwości radykalnej poprawy niekorzystnej sytuacji w branży okrętowej. Wraz z zakończeniem dostaw wojskowego sprzętu pływającego, wynikającego z obecnie realizowanej poważnej modernizacji posiadanego potencjału znacznie maleją szanse na dalsze zamówienia rządowe w ramach dużych programów zbrojeniowych. Państwowe stocznie okrętowe mogą jeszcze liczyć na kolejne zamówienia, lecz najprawdopodobniej ich ilość i wielkość zostanie mocno ograniczona. Jedyną obecnie szansą na utrzymanie ciągłości zamówień z francuskiego ministerstwa obrony pozostają remonty jednostek

pływających będących w ciągłej eksploatacji. Specjaliści oceniają, że DCN ma najwyżej 10 lat, aby dostosować swój aparat produkcyjny, strukturę wewnętrzną i siłę roboczą do konkurencyjnych wymagań rynku międzynarodowego i wahań koniunkturalnych. Ale również ten obszar działalności, dotychczas w pełni zmonopolizowany przez DCN stał się przedmiotem rywalizacji z niewielkimi firmami prywatnymi. W połowie 1998 r. po raz pierwszy remont dużej jednostki pływającej powierzono przedsiębiorstwu prywatnemu, o czym zadecydował rachunek ekonomiczny - cena remontu wykonanego w wybranej stoczni była dużo niższa od jej państwowego odpowiednika z Toulon[34].

Podjęta w latach 1991-1992 r. restrukturyzacja państwowego przedsiębiorstwa została od 1996 r. znacznie przyśpieszona. Postanowiono wykorzystać posiadane atuty przemysłu okrętowego: wysoki poziom koncentracji produkcji oraz znaczny poziom technologicznego zaawansowania wytwarzanych produktów oraz pozycję na międzynarodowym rynku (DCN jest największym przedsiębiorstwem okrętowym na świecie). Opracowany program modernizacji zakładał m.in.[35].:

- dalsze rozdzielenie sfery działalności państwowej od przemysłowej oraz podział dotychczasowej dyrekcji na dwie mniejsze dyrekcje oraz precyzyjne określenie zakresu kompetencji struktur państwowych i przemysłowych;
- intensyfikację rozwoju badań marketingowych zmierzających do pozyskania nowych, zagranicznych rynków zbytu;
- konsolidację działalności DCN International, która oprócz swej działalności typowo handlowej, będzie mogła rozszerzyć swe kompetencje o badania nowych produktów, prowadzenie badań rynkowych, analizę możliwości zawierania nowych porozumień z analogicznymi firmami zagranicznymi, niezbędnymi do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.
- ewolucję w kierunku poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa przy zachowaniu dotychczasowego jego statusu i respektowaniu nabytych uprawnień pracowniczych;

---

[34] Por. B. Simmat, *Les arsenaux entrent en guerre économique*, „Le Nouvel Economiste", nr 1110, 4 septembre 1998, s. 46-47.

[35] SIRPA, *Dossier d'information sur les mesures d'adaptation des armées 1997-1998-1999. Vers l'armée professionnelle*, ch. 3, L'accompagnement économique et sociale.

- uproszczenie procedur sprzedaży gotowych wyrobów;
- poprawę zarządzania zasobami ludzkimi i adaptację wielkości zatrudnienia do przyszłych potrzeb wynikających z wielkości zamówień rządowych.

Udana realizacja powyższych założeń pozwoliłaby, w ocenie specjalistów, na opanowanie 20-30 % światowego rynku okrętowego, co odpowiadałoby wzrostowi rocznych obrotów rzędu 3-5 mld FRF.

Negatywnym efektem towarzyszącym realizacji restrukturyzacji może być zwolnienie większości z 19 tysięcznej załogi przedsiębiorstwa. W ostatnich latach DCN każdego roku zwalniała około tysiąca pracowników, a mimo to przerost zatrudnienia jest stosunkowo wysoki. Oceny oparte na założeniach programowych, uzupełnione kalkulacjami wynikającymi z dotychczasowych zamówień i możliwości eksportowych wykazują na znaczną nadwyżkę siły roboczej. W najbliższym czasie problem ten nie zostanie rozwiązany w sposób naturalny w wyniku dobrowolnego rozwiązywania stosunku pracy. Konieczności przeprowadzenia zwolnień musi towarzyszyć ograniczenie czasu pracy, bezpłatne urlopy oraz przeszeregowania pracowników w innych instytucjach podlegających Ministerstwu Obrony.

Zakłady stoczniowe zlokalizowane są najczęściej w niewielkich miastach, położonych wzdłuż wybrzeża atlantyckiego i śródziemnomorskiego, gdzie mieszkańcy są w większości związani z funkcjonowaniem zakładów zbrojeniowych, które, ze względu na niski poziom industrializacji regionów, w wielu wypadkach są jedynym liczącym się pracodawcą na lokalnym rynku. Dodatkowo w miejscowościach tych usytuowane są duże bazy morskie francuskiej floty. Zwolnienia w branży okrętowej wywołają bardzo duży przyrost bezrobocia w skali lokalnej a posiadane przez pracowników specyficzne kwalifikacje nie predysponują do podjęcia innego zatrudnienia bez niezbędnego przekwalifikowania. Jedną z możliwości poprawy sytuacji jest możliwość zatrudnienia w charakterze żołnierza kontraktowego w Marynarce Wojennej. Realizowana reforma sił zbrojnych zakłada utworzenie ok. sześciu tysięcy nowych stanowisk pracy, w tym ponad tysiąc związanych bezpośrednio z funkcjonowaniem obecnych zakładów. Oferta, mimo iż pozornie atrakcyjna skierowana może być tylko do niewielkiej grupy pracowników. Istotnym

ograniczeniem są: wiek, stan zdrowia, posiadane kwalifikacje oraz gotowość poddania się ograniczeniom życia wojskowego. Kolejną szansą na złagodzenie skutków zwolnień pracowniczych jest możliwość przejścia pracowników państwowych zakładów zbrojeniowych na wcześniejszą emeryturę w wieku 52 lat.

Na sfinansowanie realizacji przyjętych przedsięwzięć w ustawie programowej przewidziano wzrost środków finansowych w okresie 1997-2002 o 4,1 mld FRF i wykorzystanie go w ramach funduszu adaptacji przemysłowej (szerzej problematyka rekonwersji kadr zostanie przedstawiona w rozdziale czwartym).

Równolegle z restrukturyzacją zatrudnienia dokonuje się zmiana dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa. Wykorzystując posiadane możliwości zarząd przedsiębiorstwa zdecydował o stopniowym różnicowaniu asortymentu wytwarzanych urządzeń w oparciu o porozumienia kooperacyjne z innymi (w tym również zagranicznymi) przedsiębiorstwami, należącymi w większości do sektora zbrojeniowego, pozwalające jednocześnie na realizację wspólnych programów zbrojeniowych[36].

Obecnie DCN zaangażowana jest w realizację kilku dużych programów okrętowych na zasadzie porozumień partnerskich z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Największymi partnerami DCN obecnie są: Bazan z Hiszpanii (współpracujący w opracowaniu okrętu podwodnego z napędem klasycznym *Scorpène*), włoska spółka Fincantieri/Alenia (kooperująca w produkcji fregaty klasy *Horizon*), stocznie brytyjskie (współpracujące w opracowaniu i produkcji fregaty typu *La Fayette*) oraz norweski Kongsberg (zaangażowany w modernizację rodzimych kutrów patrolowych klasy *Hauk* i wyposażenie ich w nowoczesny system elektronicznego rozpoznania, dowodzenia i łączności - *Senit 2000*). Szczególna waga przywiązywana jest do współpracy z partnerem norweskim. Jej efektem mogłoby być włączenie DCN do prac w zakresie wytwarzania platform wiertniczych, co stanowiłoby pierwszy poważny krok na drodze do podjęcia produkcji dla potrzeb rynku cywilnego[37].

---

[36] Zob. P.E. Ranché, P. Gousseau, *La DCN sur le pont*, „Info DGA" nr 49, octobre 1992, s. 21-22.

[37] Zob. N. Belicard, *Alliances européennes de la DCN: un exemple réussi en Norvège*, „L'Armement", nr 63, octobre 1998, s. 46-50.

3.4. Restrukturyzacja rozwojowa przedsiębiorstw zbrojeniowych

Drugim rodzajem restrukturyzacji podjętym w przemyśle zbrojeniowym Francji jest restrukturyzacja rozwojowa. Objęte nią zostały przedsiębiorstwa należące do branż najbardziej zaawansowanych technologicznie. W odróżnieniu od poprzedniej przekształcenia nie mają na celu uzdrowienia sytuacji ekonomicznej firm lecz zorientowane są na stworzeniu warunków pozwalające na dynamiczny rozwój w przyszłości. Polegają na podejmowaniu antycypacyjnych działań w związku z przewidywanymi na rynku uzbrojenia głębokimi zmianami technologicznymi i/lub ekonomicznymi.

3.4.1. Prywatyzacja przedsiębiorstw branży elektronicznej i lotniczo-rakietowej

Zmniejszenie stopnia zaangażowania państwa w prowadzenie działalności gospodarczej nabierała szczególnego znaczenia w okresach rządów sprawowanych przez przedstawicieli reprezentujących partie prawicowe (zob. załącznik 2). Powrót do kontynuacji programu prywatyzacji części przedsiębiorstw należących dotychczas do sektora publicznego a rozpoczętego w 1986 r., stał się jednym z priorytetów polityki gospodarczej nowego rządu, utworzonego w połowie 1993 r. z premierem E. Balladurem[1]. W ramach podjętych prac przygotowawczych opracowana została lista przedsiębiorstw, których majątek w najbliższym czasie miał stać się przedmiotem sprzedaży. Znalazło się na niej 12 dużych przedsiębiorstw i grup przemysłowych, których prywatyzacja nie została zakończona z powodu załamania giełdowego w 1987 r. oraz 9 nowych, wśród których branżę zbrojeniową reprezentowały: Aérospatiale, Thomson S.A. oraz SNECMA[2]. Przed nacjonalizacją wszystkie trzy należały do sektora publicznego, posiadając status spółek akcyjnych z większościowym udziałem Skarbu Państwa. Ich prywatyzacja nie polegała więc na sprzedaży całości przedsiębiorstw państwowych, lecz jedynie na zmianie dotychczasowej struktury akcjonariatu i zmniejszeniu posiadanego przez państwo większościowego pakietu akcji w kapitale przedsiębiorstw poniżej granicy 50 %.

---

[1] E. Balladur w rządzie J. Chiraca w 1986 r. pełnił funkcję ministra finansów, będąc jednocześnie jednym z głównych autorów programu prywatyzacji przedsiębiorstw sektora państwowego i publicznego.
[2] Zob. R. Fromet, S. Lerat, *La France*, t. 1, „Les fondements", 8eme édition, Boréal, Rosny 1996, s. 322.

Rząd bardzo dużą wagę przywiązywał do zmiany dotychczasowej struktury własnościowej szczególnie dwóch pierwszych przedsiębiorstw, gdyż w dalszej perspektywie stanowić one miały podstawę, na bazie której kontynuowana byłaby dalsza restrukturyzacja całego sektora zbrojeniowego. Przynajmniej częściowa ich prywatyzacja była warunkiem koniecznym zaangażowania się francuskich firm w ponadnarodową integrację, ułatwiającym przepływ kapitału pomiędzy przedsiębiorstwami oraz przyczyniającym się do rozszerzenia bazy technologicznej[3]. Prezes zarządu niemieckiego Daimler-Chrysler Aerospace AG - M. Bischoff - wyraźnie określał warunki przyszłej możliwej europejskiej koncentracji: „DASA w dalszym ciągu dostrzega priorytetowe znaczenie utworzenia spółki łączącej wszystkie większe podmioty lotniczo-kosmiczne w Europie, w warunkach będących do przyjęcia dla Daimler-Chrysler. Jednak Daimler-Chrysler może się odnieść z aprobatą jedynie do struktur spółek publicznych ze zrównoważonym zarządem"[4]. Wypowiedzi zawierające podobne sugestie padały również z ust przedstawicieli Dassault Aviation i MATRA, które, po dokonaniu planowanej fuzji, miały zostać głównymi partnerami Aérospatiale[5].

Dotychczas najpoważniejszą przeszkodą w zmianie ukształtowanych stosunków własnościowych była próba łączenia i jednoczesnej realizacji w ramach prowadzonej polityki - celów ekonomicznych (wzrost gospodarczy, zwiększenie materialnych podstaw dobrobytu) i społecznych (osłona socjalna najuboższych, powszechne nauczanie i dostępność opieki medycznej, ograniczenie skutków bezrobocia). Nie mniejsze znaczenie miały również podejmowane działania władz państwowych (szczególnie wywodzących się z ugrupowań i partii socjalistycznych) zmierzających do zahamowania procesu umiędzynarodowienia francuskich przedsiębiorstw oraz towarzyszące im prawne regulacje mające we Francji wyjątkowo restrykcyjny charakter, znacznie ograniczające swobodę działania oraz stwarzające szereg barier dla podmiotów gospodarczych i osób fizycznych spoza kraju. Przykładem może być ustawa prywatyzacyjna z 1986 r., która ograniczała możliwość zaangażowania kapitału

---

[3] Zob. J.C. Mallet, sous la direction, *La défense, de la nation ...*, wyd. cyt., s. 543.
[4] *DASA prezentuje swój najlepszy rok*, „RAPORT. WTO", maj 1999, s. 5.
[5] M. Polańczyk, A. Dominik, *Rywalizacja firm USA i Europy trwa*, „RAPORT. WTO", wrzesień 1999, s. 4-8.

zagranicznego w prywatyzowanych przedsiębiorstwach cywilnych do 20 %. Zapis ten w późniejszym okresie został nieco zliberalizowany (początkowo, od 1993 r. tylko dla krajów UE, a od 1996 r. również dla pozostałych krajów). Art. 7 dekretu z 12 marca 1973 r. określającego zasady funkcjonowania przedsiębiorstw realizujących produkcję zbrojeniową w tym głównie dopuszczalny udział kapitału zagranicznego w francuskich przedsiębiorstwach publicznych stanowił, że „zarządzający, udziałowcy (...), członkowie rad administracyjnych, nadzorczych oraz dyrektorzy muszą być pochodzenia francuskiego".

Mimo to na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych przeprowadzono całkowitą prywatyzację Alcatel-Alsthom i MATRA, która weszła w skład grupy kapitałowej Lagardère oraz częściową Renault VI i Usinor Sacilor (zob. tabela 25).

Tabela 25

Zrealizowana prywatyzacja francuskich przedsiębiorstw zbrojeniowych w latach 1986-1996

Spółka-matka i jej filie			
Grupa Lagardère	**Alcatel Alsthom**	**Grupa Renault**	**Usinor Sacilor**
Matra Défense Matra Marconi Space Matra Cap Systemes Matra Communication	Alcatel Telspace Cegelec Alcatel ISR Alcatel Espace SAFT Alcatel TITN Answare GEC - Alsthom	Renault Vehicule Industrie	Ugine Savoie

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.P. Hébert, *Armement: le choc de l'Europe* [w:] IFRI, *Ramses 99...*, wyd. cyt., s. 247.

W pierwszym okresie na szeroką skalę stosowane były dwie główne metody prywatyzacji. Pierwsza polegała na transferze własności w drodze oferty publicznej przy wykorzystaniu pośrednictwa instytucji upoważnionych do prowadzenia operacji finansowych na rynku kapitałowym (publiczna oferta sprzedaży, publiczna oferta wymiany akcji na inne papiery wartościowe oraz zwiększenie kapitału danego przedsiębiorstwa w wyniku emisji akcji szczególnego typu). Druga z metod stosowana

była przy sprzedaży całych przedsiębiorstw lub udziałów w drodze przetargu inwestorom zewnętrznym lub pracownikom prywatyzowanych przedsiębiorstw)[6].

Następowały zmiany również w strukturze własnościowej innych przedsiębiorstw zaliczanych do sektora publicznego. Przykładem zmniejszenia kapitałowego zaangażowania państwa w firmach zbrojeniowych była np. zgoda na sprzedaż 20 % akcji Aérospatiale bankowi Crédit Lyonnais czy też akceptacja rządu na częściową zmianę akcjonariatu CEA Industrie i Framatom - podmiotów bardzo mocno związanych z energetyką jądrową (w tym częściowo z wojskowym jej zastosowaniem - np. współudział w produkcji reaktorów jądrowych dla lotniskowca i okrętów podwodnych)[7].

O ile przekształcenia własnościowe w branży okrętowej i uzbrojenia wojsk lądowych, przedstawione w poprzednich podrozdziałach miały jedynie charakter ograniczony, zmierzający do ułatwienia przedsiębiorstwom funkcjonowania na wolnym rynku, o tyle w branży elektronicznej i lotniczo-rakietowej podjęte zmiany miały charakter systemowy.

Najwcześniej podjęta została decyzja o **prywatyzacji koncernu Thomson**. Przedsiębiorstwo zaliczane do największych w branży elektronicznej na świecie, jest drugim pod względem wielkości produkcji wojskowych urządzeń elektronicznych w Europie. Organizacyjnie składa się z trzech głównych części, z czego jedna (Thomson-CSF) jest mocno zaangażowana w produkcję na rzecz wojska. Jej udział w produkcji całkowitej w latach 1990-1997 wynosił 65-77 % . Przedmiotem działalności drugiej (Thomson Multimedia) jest produkcja elektronicznego sprzętu użytkowego (telefony, telewizory, kamery, komputery itp.), specjalnością trzeciej (SGS Thomson) stały się podzespoły, części elektroniczne oraz inne elementy niezbędne do finalnego montażu urządzeń.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dzięki dużym zamówieniom eksportowym (szczególnie sprzętu radiolokacyjnego dostarczanego na rynki arabskie) dochody wojskowej części firmy pozwalały na realizację zaawansowanych badań oraz

---

[6] Zob. M. Durupty, *Les privatisations en France*, La Documentation française, Paris 1988; S.T. Surdykowska, *Prywatyzacja*, PWN, Warszawa 1996, s. 67-69.
[7] Zob. J.P. Hébert, *Production d'armement...*, wyd. cyt., s. 184.

stosunkowo łatwe przenikanie technologii do sfery cywilnej. W latach dziewięćdziesiątych spadła wielkość zamówień rządowych, zmniejszyła się również sprzedaż na rynkach zagranicznych. Państwo posiadając większościowy pakiet akcji przedsiębiorstwa (58 %) zdecydowało o jego prywatyzacji, pozwalającej nie tylko na uzyskanie środków finansowych umożliwiających wzmocnienie kapitałowe, ale również znalezienie takiego strategicznego inwestora zagranicznego, którego pozycja rynkowa jak również stopień technologicznego zaawansowania produkowanych wyrobów pozwoliłby na kontynuację dotychczas realizowanych programów.

Ogłaszając w 1996 r. ofertę sprzedaży jednej części - Thomson Multimedia - państwo liczyło na duże zainteresowanie zarówno przedsiębiorstw zagranicznych, posiadających już doświadczenia kooperacyjne z firmą francuską, jak również krajowych, związanych z produkcją zbrojeniową. Przejęcie części kapitału przez jedną z firm francuskich mogłoby, w przyszłości, stanowić zalążek nowego konsorcjum zbrojeniowego, do którego mogłyby dołączyć MATRA, Aérospatiale, Dassault oraz Alcatel zachowując w tym samym jego narodowy charakter. Wobec braku zainteresowania ze strony firm amerykańskich, niemieckich i francuskich w grę wchodziły: Philips z Holandii (posiadający własne problemy finansowe), japońskie Matsushita (mająca wcześniejsze doświadczenia kooperacyjne z Thomsonem), Sony (będący w trakcie reorganizacji) oraz dwie firmy koreańskie - Samsung i Daewoo[8]. Pomimo zwycięstwa Daewoo rząd anulował wyniki przetargu uzasadniając decyzję zbyt silnym powiązaniem technologicznym pomiędzy Thomson Multimedia i Thomson-CSF i koniecznością ochrony podstawowych interesów bezpieczeństwa narodowego.

Uruchamiając po raz drugi procedurę prywatyzacyjną już we wstępnej fazie założono niezależność prywatyzacji Thomson-CSF od innych części Thomson S.A. Ograniczona oferta zamknięta przejęcia części z posiadanego przez Skarb Państwa pakietu akcji została skierowana do wybranych inwestorów instytucjonalnych powiązanych z elektroniczną produkcją wojskową. Warunkiem koniecznym stawianym potencjalnym nabywcom i umożliwiającym złożenie własnej oferty oraz przystąpienie

[8] Zob. M. Drancourt, *„L'affaire" Thomsom*, „Futuribles - analyse et prospective", nr 217, février 1997, s. 63.

do dalszej fazy negocjacji było posiadanie funduszy własnych (w wysokości minimum 5 mld FRF) oraz wielkość obrotów handlowych elektronicznym uzbrojeniem i sprzętem wojskowym w wysokości nie mniejszej niż 5 mld FRF. Ograniczenia te miały na celu wyeliminowanie, już w początkowym etapie, inwestorów spoza branży zbrojeniowej oraz zagwarantowanie udziału w prywatyzacji przedsiębiorstwom o odpowiednio wysokim i rozwiniętym potencjale produkcyjnym oraz posiadanym nowoczesne zaplecze badawczo-rozwojowe i doświadczalne, przy jednoczesnym zachowaniu preferencji dla podmiotów krajowych. Przyjęta metoda prywatyzacji zmniejszała koszty i czas realizacji całej operacji. Niewielka liczba potencjalnych inwestorów pozwalała również na pełne i dokładne zapoznanie ich z ofertą i warunkami sprzedaży[9].

W ostatecznym rozrachunku liczyły się tylko dwie oferty: wspólna - francuskiego koncernu Alcatel i Dassault Electronique, wchodzącego w skład holdingu Dassault oraz francuskiej prywatnej grupy kapitałowej Lagardère (powiązanej z brytyjskimi przedsiębiorstwami GEC i British Aerospace) (zob. schemat 3).

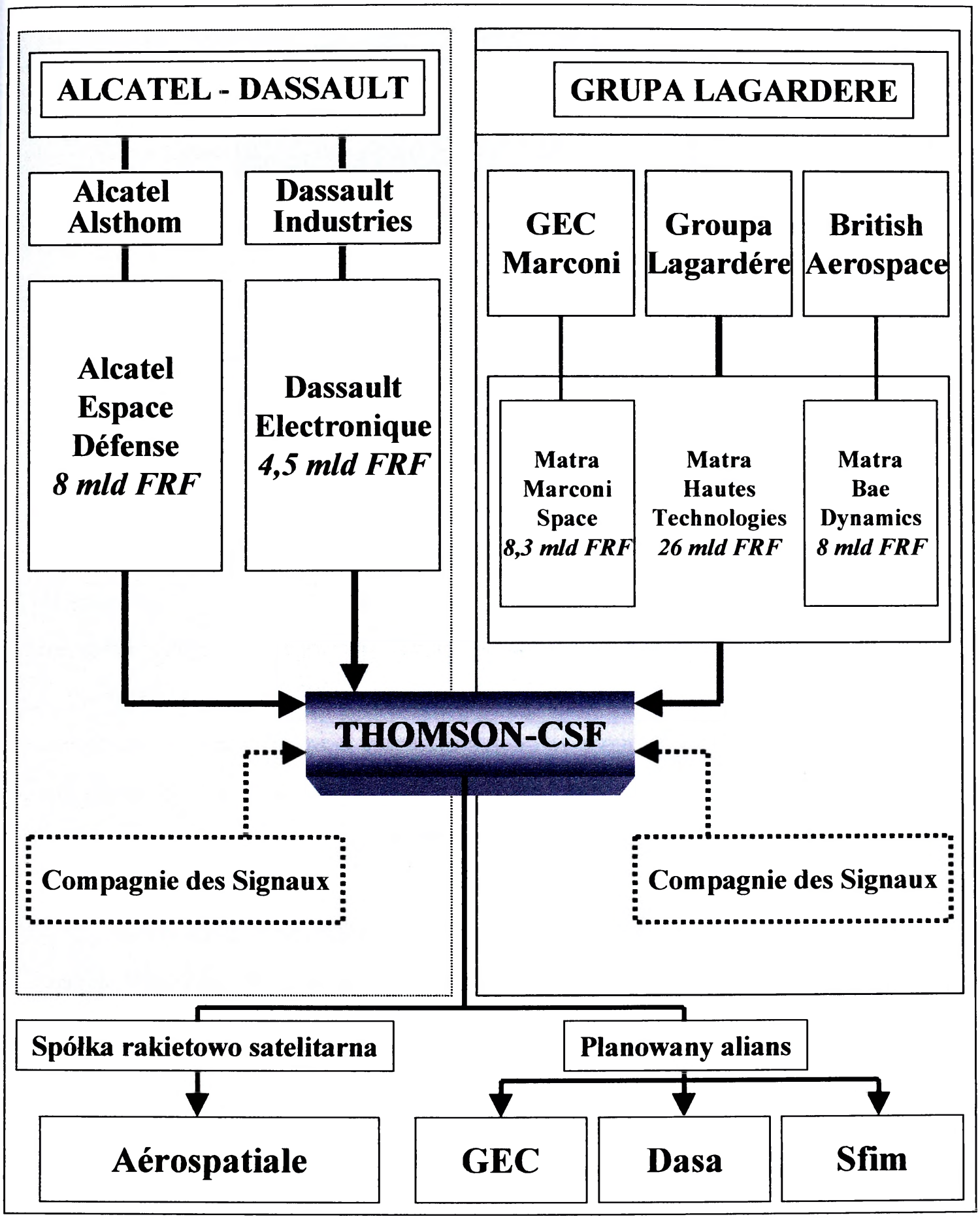
Na końcowy wybór Alcatela i Dassault wpłynęły między innymi: posiadane już wcześniej udziały w kapitale Thomson-CSF (Alcatel - 16 %, Dassault Electronique - 5,8 %), duży stopień zaangażowania w realizację wspólnych programów kosmicznych oraz wysiłki państwa na rzecz utrzymania narodowego charakteru nowo powstałego koncernu. W wyniku tej operacji, której wartość szacowana jest na 3,7 mld FRF, Alcatel, w zamian za przekazanie części z 44 % posiadanego pakietu udziałów w Framatom, zwiększył udział w kapitale Thomson-CSF do 25,3 %, natomiast dotychczasowy udział Dassault Industries pozostał niezmienny (zob. wykres 12)[10].

---

[9] Zob. M. Trinh, *La privatisation dans l'industrie de défense*, „L'Armement", nr 58, juillet-août 1997, s. 134.
[10] J. Dupont, *Alcatel et Thomson resserrent leurs liens*, „Air & Cosmos", nr 1724, 12 novembre 1999, s. 11.

Schemat 3

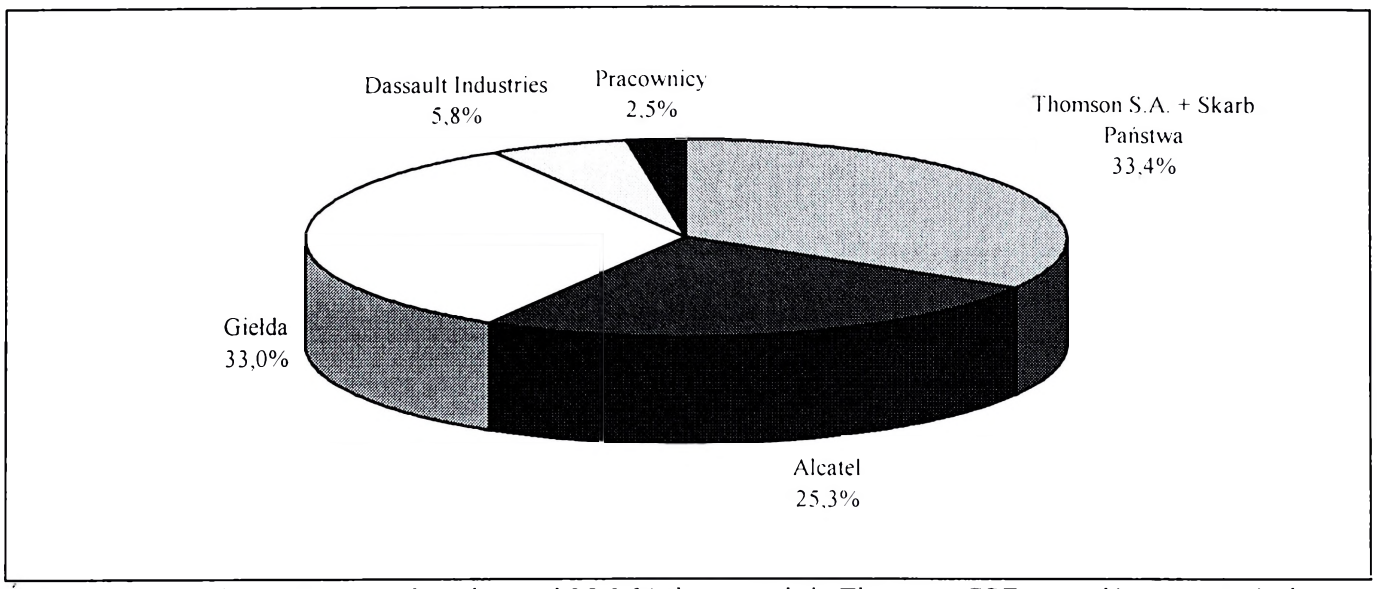
Warianty prywatyzacji Thomson-CSF i koncentracji branży elektronicznej



Źródło: P.Langereux, *Alcatel et Lagardere en lice pour Thomson-CSF*, „Air & Cosmos", nr 1607, 4 avril 1997, s. 10

Wykres 12

Struktura akcjonariatu Thomson-CSF (w %, stan na koniec 1999 r.)



Źródło: P. Escandre, J.P. Neu, *Alcatel prend 25,3 % du capital de Thomson-CSF et se désengage très largement de Framatom*, „Les Echos", 8 novembre 1999, s. 12-13.

Mimo, że Skarb Państwa w dalszym ciągu pozostanie głównym akcjonariuszem obecna struktura akcjonariatu stała się bardziej zrównoważona. Łącznie oba przedsiębiorstwa zachowują 31,1 % akcji w Thomson-CSF, co daje niemal równoważony udział w podejmowaniu przyszłych kluczowych decyzji dotyczących dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

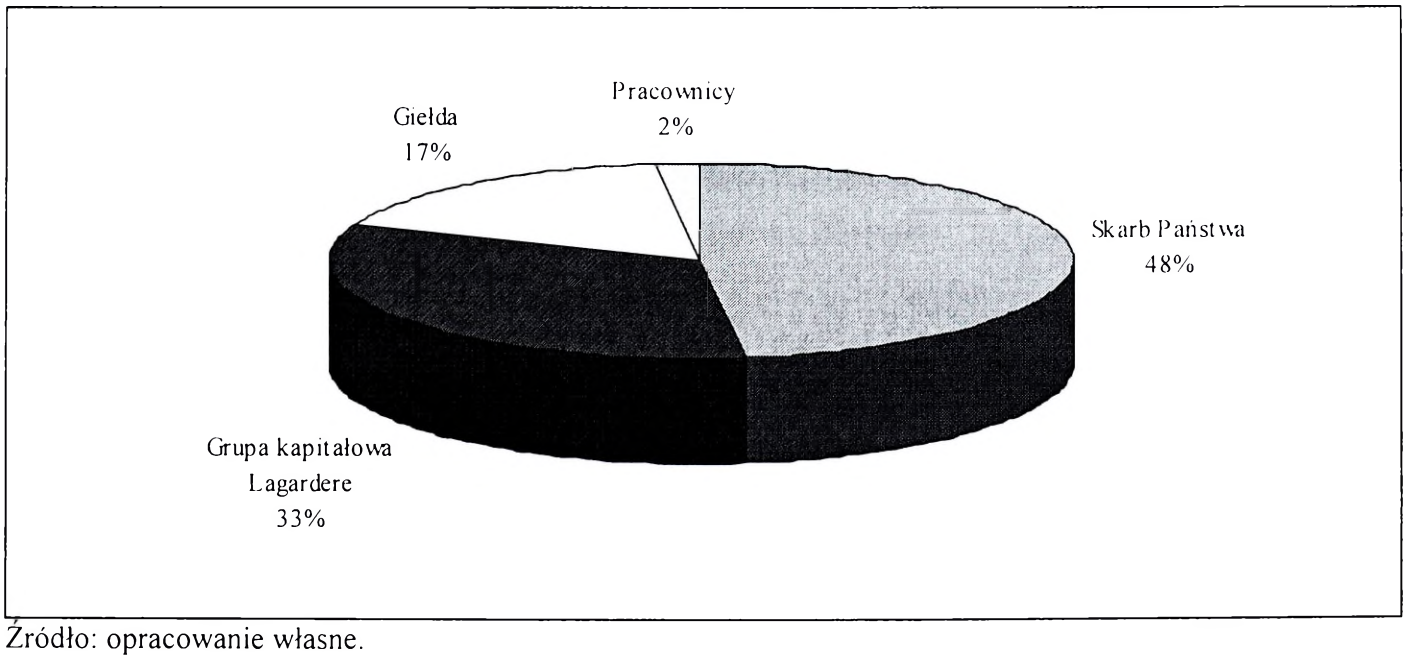
Burzliwy przebieg prywatyzacji Thomson-CSF i jej końcowy efekt świadczy o chęci, w pierwszej kolejności, zwiększenia wartości rynkowej firmy, która pozwoliłaby na uzyskanie silniejszej pozycji przedsiębiorstwa w planowanych przyszłych aliansach europejskich. Po raz kolejny potwierdzona została, powszechnie stosowana i krytykowana, zasada o przedkładaniu interesów narodowych ponad interes wspólnotowy.

Równolegle z przekształceniami własnościowymi w Thomson-CSF podjęta została realizacja procesu **prywatyzacji Aérospatiale**. Mimo, iż zakończenie jej realizacji planowano do końca 1997 r., to ze względu na problemy towarzyszące przeprowadzeniu fuzji pomiędzy dwoma największymi producentami branży lotniczo-rakietowej -Aérospatiale i Dassault Aviation (szerzej problemy koncentracji zostaną przedstawione w rozdziale 3.4.3) - została odłożona na termin późniejszy.

W przypadku tej firmy zastosowano odmienną procedurę. Jej ostatecznie zasady zostały precyzyjnie określone i przedstawione dopiero w końcu 1998 r. po uzgodnieniu warunków fuzji z nowym partnerem Aérospatiale - MATRA Hautes Technologies. Do oferty publicznej skierowano część (18,4 %) kapitału przedsiębiorstwa będącego dotychczas w posiadaniu Skarbu Państwa i przeznaczono do obrotu na paryskiej giełdzie. Sprzedaż akcji przebiegała w dwóch transzach. Pierwsza (ok. 10 %) skierowana do inwestorów indywidualnych obejmowała sprzedaż akcji z określonym limitem ceny. Druga (7,65 %) w ramach oferty zamkniętej, przeznaczona została dla inwestorów instytucjonalnych (francuskich i zagranicznych). Niewielka część akcji (2 %) mogła zostać nabyta na preferencyjnych warunkach przez obecnych i emerytowanych pracowników przedsiębiorstwa-matki lub innych przedsiębiorstw, w których Aérospatiale posiada pośrednio lub bezpośrednio ponad 50 % udziałów (zob. wykres 13). Od czerwca 1999 r. część akcji sprywatyzowanego przedsiębiorstwa znalazła się w obrocie publicznym na paryskej giełdzie[11]. Mimo obniżenia udziału w kapitale firmy poniżej 50 %, państwo dzięki uprzywilejowaniu części posiadanych akcji w dalszym ciągu zachowuje tzw. „złotą akcję" pozwalającą na decydujący głos w zasadniczych kwestiach.

Wykres 13

Struktura akcjonariatu Aérospatiale-MATRA (w %, stan na koniec 1999 r.)



Źródło: opracowanie własne.

[11] Zob. N. Beauclair, *Aérospatiale-MATRA entre en bours le 4 juin*, „Air & Cosmos", nr 1703, 14 mai 1999, s. 11.

Zaplanowana prywatyzacja największych przedsiębiorstw zbrojeniowych, której zakończenie przewidziano do końca 1997 r., chociaż z dwuletnim opóźnieniem, została sfinalizowana. Zrezygnowano natomiast z prywatyzacji SNECMA. W latach 1991-1995 w wyniku spadku eksportu uzbrojenia i sprzętu lotniczego oraz zmniejszenia wielkości zamówień na silniki lotnicze straty netto przedsiębiorstwa przekroczyły 5 mld FRF, a ich kumulacja spowodowała zadłużenie firmy przekraczające 5,5 mld FRF. Dodatkowo, 1 mld FRF kosztowała publiczna oferta sprzedaży części udziałów przedsiębiorstwa oraz fuzja z SEP.

Ze względu na powiązania kapitałowe z General Electric wykluczono możliwość, co wcześniej stanowiło poważną propozycję, połączenia cywilnej sfery działalności z brytyjskim Rolls Royce, lecz w dalszym ciągu rozważana jest możliwość połączenia z innym francuskim przedsiębiorstwem Turbomeca ze względu na dużą liczbę wspólnie realizowanych przedsięwzięć, bogate doświadczenia kooperacyjne, zbliżony asortyment produkcji i stosowane podobne rozwiązania technologiczne[12].

3.4.2. Międzynarodowa współpraca gospodarcza i internacjonalizacja produkcji zbrojeniowej

Charakterystyczną cechą współczesnych przedsiębiorstw jest dążenie do rozszerzenia obszarów działalności i zwiększenia powiązań kooperacyjnych z podmiotami gospodarczymi prowadzącymi działalność poza granicami kraju. Wśród przyczyn znacznego zintensyfikowania rozwoju tego procesu w ostatnich latach wymienia się najczęściej czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne, związane z dynamicznym postępem naukowo-technicznym i rosnącymi kosztami prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych[13]. Nie mniej istotne znaczenie dla wciąż rosnącej liczby operacji umiędzynarodowienia działalności gospodarczej ma postępująca liberalizacja obowiązujących wcześniej ograniczeń w zakresie przepływu siły roboczej, kapitału oraz zniesienie szeregu barier w handlu

[12] *Recapitalisation de 2 MdF pour SNECMA*, „Air & Cosmos", nr 1634, 14 novembre 1997, s. 12.
[13] Zob. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, 13-14.

światowym, co sprzyja wzrostowi liczby korporacji międzynarodowych prowadzących działalność w wielu krajach (niejednokrotnie na różnych kontynentach) [14].

Mimo utrwalania i pogłębiania procesu integracji gospodarczej pomiędzy krajami Europy Zachodniej trudności występujące w sferze produkcji zbrojeniowej, narzucają potrzebę ciągłego doskonalenia istniejących i poszukiwania nowych form międzynarodowej współpracy. Jej głównym celem jest obniżenie kosztów produkcji wytwarzanego uzbrojenia. Poprzez stopniową eliminację powielanych w wielu krajach programów zbrojeniowych, możliwość wydłużenia serii produkcyjnych w wyniku zwielokrotnienia wielkości zamówień w skali europejskiej oraz rozłożenie kosztów badań i wytwarzania pomiędzy kilku uczestników wspólnego przedsięwzięcia rośnie szansa zwiększenia konkurencyjności europejskich wyrobów na rynkach międzynarodowych[15].

Współpraca z innymi krajami w zakresie produkcji zbrojeniowej może przybierać różne formy. Jej przedmiotem może być wymiana doświadczeń i wzajemne wizyty, wymiana kadr naukowo-badawczych, koordynacja programów badawczych, wspólna realizacja programów zbrojeniowych a końcowym jej etapem może być tworzenie międzynarodowych struktur gospodarczych przy udziale dwóch lub większej

---

[14] Zob. P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1999, rozdz. III, IV, V; Z. Stachowiak, Ekonomia, Zarys podstawowych problemów, WSISiZ, Warszawa 2000, s. 401-402.

[15] Łączna liczba różnorodnych systemów uzbrojenia produkowanego w krajach Unii Europejskiej jest kilkakrotnie większa niż w Stanach Zjednoczonych. W Europie realizowana jest produkcja czterech różnych typów czołgów, podczas gdy w USA - jednego. W pozostałych grupach uzbrojenia i sprzętu stosunek ten jest bardzo zróżnicowany Dla haubic samobieżnych wynosi on 3:1, pojazdów opancerzonych - 16:3, śmigłowców przeciwpancernych - 7:5, rakiet przeciwlotniczych - 8:4, fregat - 11:1. Zob. P. Dussauge, Ch. Cornu, *L'industrie française d'armement*, wyd. cyt., s. 184.

W rzeczywistości korzyści wynikające z kooperacyjnej realizacji programów zbrojeniowych są znacznie mniejsze aniżeli wynikałoby to z prowadzonych analiz teoretycznych. Badania empiryczne prowadzone we Francji wskazują, że międzynarodowa współpraca generuje koszty pośrednie, które obniżają jej końcową efektywność. Kooperacja, w którą zaangażowanych jest n krajów, w stosunku do programów zbrojeniowych realizowanych samodzielnie:

- zwiększa koszt całkowity programu o $n^{1,2}$;
- wydłuża czas jego realizacji o $n^{1,3}$;
- trudności z eksportem wytwarzanego uzbrojenia rosną w postępie geometrycznym o ilorazie $q=n^3$.

Zob. J. L. Delpech, *La standarisation des armements*, „Défense Nationale", mai 1976, s. 33; M. Défourneaux, *Le facteur „n", au de la rentabilité à coopérer „n" pays sur des armements*, „Bulletin de l'Armement", nr 46, juin 1977 [w:] P. Dussauge, Ch. Cornu, *L'industrie française d'armement*, wyd. cyt., s. 129-137. Szerzej zob. również. J. Aben, *Economie politique...*, wyd, cyt., s. 107-108.

liczby uczestników stanowiących najbardziej rozwiniętą formę internacjonalizacji przedsiębiorstw[16].

Jedną z najprostszych i najstarszych form współpracy w zakresie projektowania i wytwarzania niektórych rodzajów uzbrojenia i sprzętu wojskowego jest **współpraca przez programy zbrojeniowe**. Jej przedmiotem stały się przede wszystkim takie przedsięwzięcia, których koszt realizacji bądź przekraczał możliwości finansowe jednego państwa, bądź potrzeby narodowych sił zbrojnych nie gwarantowały przedsiębiorstwom zwrotu poniesionych nakładów inwestycyjnych ze względu na krótkie serie produkcyjne. Uczestnictwo Francji w tego typu współpracy ma stosunkowo długą historię i zapoczątkowany został po zakończeniu II wojny światowej w dziedzinie produkcji samolotów bojowych i pocisków rakietowych. Głównymi partnerami Francji były Wielka Brytania i Niemcy. W późniejszym okresie ta forma współpracy została rozszerzona na inne kraje (zob. tabela 26).

Tabela 26

Efekty międzynarodowej współpracy zbrojeniowej z udziałem Francji

Kraj partnerski	Data zawarcia porozumień	Liczba wspólnych tematów badawczych	Liczba wspólnych programów zbrojeniowych
USA	1962 1989	107	4
Wielka Brytania	1957 1989	96	10
Niemcy	1986	31	13
Kanada	1972	14	-
Australia	1990	2	-

Źródło: J.C. Mallet, sous la direction, *La défense, de la nation...*, wyd. cyt., s. 455.

Podejmowanie przez narodowe wojskowe ośrodki naukowo-badawcze wspólnych tematów badawczych pozwalało na bardziej racjonalne wykorzystanie posiadanego potencjału naukowo-badawczego, wzajemną wymianę doświadczeń oraz przepływ myśli naukowo-technicznej i technologicznej. Jednak, jak wskazują

[16] Zob. C. Durand, sous la direction, *De l'économie planifié à l'économie de marché. L'intervention de l'État dans l'industrie*, Publisud, Paris 1990, s. 455.

doświadczenia w sferze praktycznej, jedynie niewielka część wspólnych przedsięwzięć doczekała się ich sfinalizowania w postaci realizacji programów zbrojeniowych. Niewątpliwie wpływ na to miały różne i niejednokrotnie rozbieżne oczekiwania rządów zlecających wykonanie opracowań, perturbacje finansowe w trakcie ich realizacji, ale również ukształtowane wcześniej i utrwalone międzynarodowe powiązania kooperacyjne. Największa część programów została skierowana do fazy produkcji w ramach kooperacji europejskiej (10 % z Wielką Brytanią i ponad 30 % z Niemcami, podczas gdy współpraca z krajami spoza kontynentu generalnie kończyła się wraz z wygaśnięciem tematów badawczych).

Kooperacja w zakresie produkcji zbrojeniowej niesie za sobą niewątpliwe korzyści. Opracowanie złożonych systemów uzbrojenia należy do najbardziej kosztownych a ze względu na specyficzny charakter, przeznaczenie i ograniczony krąg odbiorców, wyroby te z założenia cechuje mniejsza wielkość produkcji w porównaniu z podobnymi wyrobami wytwarzanymi dla potrzeb rynku cywilnego. Dlatego tak istotne znaczenie dla zwrotu poniesionych nakładów i zapewnienia wymaganej rentowności produkcji ma wielkość sprzedaży. W wielu wypadkach dochody uzyskane ze sprzedaży na rynku wewnętrznym rekompensują w niewielkim stopniu poniesione a jedyną szansą zwiększenie wolumenu sprzedaży jest poszukiwanie możliwości zbytu wśród odbiorców zagranicznych. Produkcja kooperacyjna niemal z założenia zwiększa szansę wzrostu wielkości produkcji, bowiem potencjalnymi odbiorcami są siły zbrojne wszystkich krajów uczestniczących we wspólnej produkcji (zob. tabela 27).

Tabela 27

Wpływ kooperacji na eksport uzbrojenia

Kraj - producent	Typ uzbrojenia lub sprzętu wojskowego	Rynek wewnętrzny	Eksport	Wskaźnik eksportu [a]
Francja	*Super-Etendard*	71	14	0,20
Francja	*Mirage 2000*	205	129	0,62
Francja	*Mirage F1*	252	463	1,82
Francja - Wlk. Brytania	*Jaguar*	300	250	0,83
Francja - Niemcy	*Alpha Jet*	340	250	0,73
Francja - Niemcy	*MILAN*	144 180	149 028	1,03
Francja - Niemcy	*HOT*	47 646	32 662	0,69
Francja - Niemcy	*ROLAND*	21 225	3 500	0,16

[a] Wskaźniki eksportu wyraża stosunek wielkości dostaw skierowanych na eksport do rynku wewnętrznego.
Źródło: J.C. Mallet, sous la direction, *La défense, de la nation...*, wyd. cyt., s, 638.

Kooperacja niesie ze sobą również dodatkowe szanse zwiększenia sprzedaży zagranicznej poprzez uczestnictwo w poszukiwaniu ewentualnych odbiorców oraz pośrednictwo w transakcjach biur handlowych oraz agencji rządowych wszystkich stron zaangażowanych we wspólną produkcję.

Zalety wspólnej realizacji programów zbrojeniowych oraz postępująca europejska integracja gospodarcza spowodowały ich renesans w latach osiemdziesiątych. W okresie tym łączna liczba tego typu przedsięwzięć wynosiła 30 i była pięciokrotnie większa aniżeli w okresie lat siedemdziesiątych.

Współpraca przez programy zbrojeniowe stała się również dominującą formą międzynarodowej współpracy (głównie europejskiej) w latach dziewięćdziesiątych, mimo, że dynamika wzrostu wspólnych inwestycji nieco osłabła. Niewątpliwy wpływ na jej wyhamowanie miała redukcja budżetów obronnych dokonana w wielu krajach, natomiast bardzo wygodna dla wszystkich państw uczestniczących formuła współpracy stanowiła czynnik sprzyjający jej upowszechnieniu. Odbywała się ona zawsze na zasadach dobrowolności, nie pociągając za sobą żadnych konsekwencji natury organizacyjno-finansowej dla współpracujących przedsiębiorstw. Tworzone nowe struktury produkcyjne miały jedynie charakter doraźny i powstawały dla potrzeb realizacji określonego programu. Charakteryzowały się one dużą elastycznością i mogły być na bieżąco korygowane stosownie do wymagań i uzgodnień uczestniczących stron. Zapotrzebowanie sił zbrojnych na coraz to nowocześniejsze i droższe uzbrojenie oraz stopniowo ograniczane możliwości finansowe resortów obrony skłaniały rządy poszczególnych krajów do rezygnacji z samodzielnej kontynuacji podjętych programów, włączenie ich do programów realizowanych w skali europejskiej przekazując kompetencje w zakresie zarządzania nimi instytucjom ponadnarodowym (zob. tabela 28).

Istnieje również wiele przykładów gdy wspólne programy zbrojeniowe nie zakończyły się powodzeniem pomimo deklaracji rządów państw uczestniczących w programie o dobrej woli i dużym zaangażowaniu, np. wspólny program budowy fregaty podjęty przez osiem państw należących do NATO (USA, Kanadę i sześć państw europejskich). Główną przeszkodą w pozytywnej jego realizacji była zbyt duża

Tabela 28

Główne programy zbrojeniowe realizowane w ramach kooperacji europejskiej

Program zbrojeniowy	Kraje uczestniczące	Organizacja produkcji	Wstępne zamówienia
Śmigłowiec *TIGRE* w wersjach: *HAP* - bezpośredniego wsparcia *HAC* - przeciwpancerna *UHU*- wielozadaniowa	Francja Niemcy	Płatowiec i osprzęt: Eurocopter DASA 40% Aérospatiale 60 % Silnik: Moteur MTR, MTV -40 % Turboméca - 40 % Rolls Royce - 20 %	Francja: *HAP* - 75 *HAC* - 140 Niemcy: *UHU* - 212 W.Brytania: *UHU* - 91
Śmigłowiec *NH 90* w wersjach: *TTH*- transport taktyczny *NFH*- morska	Niemcy: 24 % Włochy: 27 % Francja: 42 % Holandia: 7 %	Międzynarodowa agencja NAHEMA obejmująca: ECF, Augusta, ECD, Fokker	Niemcy: *TTH* - 234 (205)[a] *NFH* - 38 (38) Włochy: *TTH* - 150 (150) *NFH* - 64 (46) Francja: *TTH* - 160 (133) *NFH* - 60 (27) Holandia: *NFH* - 20 (20)
Pociski rakietowe *APACHE*	Francja Niemcy	Bilateralna umowa francusko-niemiecka	Niemcy: 200
Przyszłościowy samolot transportowy *(ATT/FLA)*	Francja Niemcy Włochy Hiszpania Belgia	Utworzenie międzynarodowego konsorcjum w lipcu 1991r. skupiającego m.in.: Aérospatiale (Francja), DASA (Niemcy), CASA (Hiszpania), British Aerospace (Wielka Brytania), Alenia (Włochy), Flabel (Belgia), OGMA (Portugalia), Turkish Aerospace Industries (Turcja)	Niemcy: 75 Francja: 50 Wielka Brytania: 45 Włochy: 44 Hiszpania: 34 Turcja: 20 Belgia: 12 Portugalia: 9 Pierwsze dostawy mogą być zrealizowane w latach 2003-2004, o ile program zostanie podjęty w 1999 r.
Modułowy transporter opancerzony *(VBM/GTK)*	Francja Niemcy		Potrzeby: Niemcy- 3000 Francja - 800 Realizacja zamówień od 2002 r.
Helios I - satelitarny system rozpoznania optycznego i elektromagnetycznego	Francja - 79 % Włochy - 14 % Hiszpania- 7%		Wystrzelenie pierwszego satelity w 1995 r., kolejnych od 1996 r.
Helios II - satelitarny system rozpoznania optycznego i podczerwonego	Francja Niemcy Włochy Hiszpania		Wystrzelenie pierwszego satelity przewidziane na 2003r.

[a] Dane w nawiasach zawierają zaktualizowane wielkości zamówień wg stanu na początek 2000 r.

Źródło: O. Pirotte, sous la direction, *Les politiques de défense...*, wyd. cyt., s. 282; La politique française d'armement, http://www.défense.gou.fr, 06.01.2000.

liczba uczestników. Na żadnym etapie nie udało się uzgodnić nawet jednolitych wymagań taktyczno-technicznych jakie winien okręt spełniać. Stało się wówczas

oczywiste, że aby program miał realną szansę podjęcia i szybkiego zakończenia początkowa liczba krajów uczestniczącym w nim nie może przekraczać 2-3[17].
Formuła taka nie eliminuje możliwości uczestnictwa innych krajów. Program może być otwarty a liczba potencjalnych partnerów zostać dowolnie zwiększona. Jednak warunkiem koniecznym uczestnictwa w nim jest akceptacja dotychczasowego stanu realizacji i zgoda na współudział w finansowaniu dalszych prac badawczych.

Drugim przykładem, który potwierdza dotychczasowe doświadczenia był program przeciwlotniczych pocisków rakietowych niezbędnych dla zapewnienia obrony przeciwlotniczej okrętów marynarki wojennej. Wstępnie do programu przystąpiły cztery kraje (Francja, Wielka Brytania, Niemcy i Dania). Jednak trudności we wspólnym uzgodnieniu warunków współpracy spowodowały wycofanie się Danii i Niemiec. Dalsza dwustronna współpraca również napotykała na liczne trudności. Ostatecznie Francuzi zdecydowali się na samodzielne kontynuowanie rozpoczętych prac przekształcając go w otwarty program narodowy. Wkrótce przystąpiły do niego Włochy, uzasadniając swą decyzję analogicznymi potrzebami obronnymi. W końcowym etapie realizacja programu przyczyniła się do powstania dwu grup interesów GIE Eurosam i Aérospatiale oraz Thomsona i Alenii.

Drugą, bardzo dynamicznie rozwijającą się, od połowy lat osiemdziesiątych, formą umiędzynarodowienia produkcji zbrojeniowej stały się **bezpośrednie inwestycje zagraniczne** (les investissements directs étrangers - IDE). Najczęściej do operacji tego typu zalicza się:

- tworzenie podmiotów gospodarczych za granicą (fabryki, ośrodki badawczo-rozwojowe i doświadczalne) lub rozszerzenie działalności podmiotów już istniejących;
- przejęcie udziałów w kapitale funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw;
- tworzenie spółek z udziałem kapitału zagranicznego[18].

---

[17] H. Prévot, *La France: économie, sécurité. Economie mondialisée, sécurité nationale*, Union Européenne, Hachette, Paris 1994, s. 212.

[18] Obok bezpośredniej lokaty kapitału za granicą, występują jeszcze lokaty portfelowe polegające na zakupie akcji zagranicznych przedsiębiorstw i osiąganiu zysków z wypłacanej nabywającemu dywidendy. Ze względu na charakter niniejszej pracy ta forma inwestycji zagranicznych w dalszej części została pominięta.

Do połowy lat osiemdziesiątych znaczna większość francuskiej produkcji przemysłowej (w tym również produkcji zbrojeniowej) realizowana była w firmach zlokalizowanych na terytorium Francji. Wpływ na strukturę wytwarzania miała państwowa (lub znacjonalizowana) forma własności przedsiębiorstw. Od 1986 r. wraz z podjęciem procesu prywatyzacji bardzo dynamicznie zaczęła rosnąć wielkość francuskich inwestycji poza granicami kraju. Do 1990 r. jej wartość zwiększyła się ponad siedmiokrotnie, przekraczając 140 mld FRF. W pierwszym okresie główny strumień francuskiego kapitału skierowany został na rynek zachodnioeuropejski i amerykański, gdzie do końca lat 80-tych ulokowano ponad 70 % całości inwestycji[19].

Od początku lat dziewięćdziesiątych nastąpiła częściowa zmiana geograficzna dotychczasowych trendów. Wzrósł udział rynków Europy Środkowo-Wschodniej, Azji Południowo-Wschodniej i Ameryki Łacińskiej. Reorientację tę tłumaczy się postępującymi przemianami gospodarczymi i wzrostem ich inwestycyjnej atrakcyjności, ale również spadkiem kapitału zagranicznego napływającego do Francji. W przypadku produkcji zbrojeniowej wzrost znaczenia krajów azjatyckich i południowoamerykańskich związany jest z upowszechnianiem się różnorodnych form zakupów kompensujących import uzbrojenia z Francji. Wśród rozwiniętych krajów europejskich dominującą formą rekompensaty z tytułu eksportu uzbrojenia stanowiły zamówienia offsetowe z 100 % wskaźnikiem kompensacji[20]. Natomiast kraje rozwijające się, z uwagi na nieporównywalny poziom rozwoju gospodarczego, nie mogły sprostać wymaganiom nałożonym zamówieniom offsetowym, proponując w zamian inne formy rekompensaty importu uzbrojenia - najczęściej zakupy kompensacyjne lub kompensację powrotną, polegającą na nabywaniu dóbr wyprodukowanych w zakładach zlokalizowanych na terytorium państwa importera, których wskaźnik najczęściej zawierał się w przedziale 30-60 %[21].

---

[19] *Internalisation des entreprises françaises* [w:] *Ramses 98. Synthèse annuelle...*, wyd. cyt., s. 200-203.

[20] Transakcje offsetowe stanowią jeden podstawowych sposobów równoważenie importu uzbrojenia. Zawierane są najczęściej pomiędzy krajami o wysokim poziomie rozwoju sektora zbrojeniowego i polegają na zobowiązaniu eksportera do zakupu towarów w kraju importera w uzgodnionej ilości, ale jedynie takich, którymi jest zainteresowany, np. niezbędnych mu do utrzymania ciągłości produkcji.

[21] Zob. F. Couvert, *Pratiques de compensations et contracts d'armements dans les pays en voie d'industrialisation*, „L'Armement", nr 49, octobre-novembre 1995, s. 139-142; F. Couvert, *Pratiques de compensations et contracts d'armements dans les pays industrialisés*, „L'Armement", nr 49, octobre-novembre 1995, s. 142-147.

O ile ropa naftowa oraz surowce mineralne, niezbędne w całej gospodarce francuskiej, stanowiły formę kompensacji jak najbardziej pożądaną i łatwą do zagospodarowania, o tyle niektóre rodzaje oferowanych dóbr stwarzały francuskim przedstawicielstwom handlowym wiele problemów (np.: oliwki i owoce cytrusowe z Grecji, wyroby jeansowe z Maroka czy ryż i tapioka z Tajlandii)[22]. W wielu przypadkach, aby uniknąć niezbyt wygodnej formy zapłaty oferowanej przez importerów przedsiębiorstwa francuskie preferowały zasadę kompensacji powrotnej. Przykładem obrazującym mechanizm i korzyści z tego typu operacji może być eksport czterech korwet do RPA, w którym ze strony francuskiej uczestniczyły m.in. MATRA, Aérospatiale i Thomson-CSF. Pierwsza część kontraktu o wartość 6 mld FRF zostanie skompensowana poprzez transfer zaawansowanych technologii do przedsiębiorstwa African Defense Systems (przejętego przez Thomson-CSF - podkr. M.S.), przedmiotem drugiej, zrealizowanej w późniejszym terminie, będą wyroby produkowane przez przedsiębiorstwo na bazie dostarczonych technologii francuskich[23].

Korzyści z tego typu transakcji dla przedsiębiorstw eksportujących są ewidentne. Po pierwsze, środki finansowe stanowiące kompensatę za wyeksportowane towary inwestowane zostają we własnym przedsiębiorstwie. Po drugie, lokowanie części produkcji w krajach rozwijających się gwarantuje często wytwarzanie tych samych co w kraju towarów przy niższych kosztach (tańsza siła robocza, ulgi inwestycyjne i podatkowe). Po trzecie, zyski osiągnięte przez przedsiębiorstwo, w wyniku sprzedaży wytworzonych dóbr powracają do firmy-matki. Dlatego tego typu rozwiązania, ze względu na relatywnie wysoki udział eksportu produkowanego uzbrojenia i sprzętu wojskowego były chętnie stosowane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży elektronicznej: Alcatel i Thomson-CSF[24].

Drugą, częściej stosowaną formą internacjonalizacji produkcji zbrojeniowej francuskich przedsiębiorstw branży lotniczo-rakietowej stało się tworzenie **spółek z**

---

[22] Zob. J.P. Hébert, *Les exportations d'armement...*, wyd. cyt. s. 46.
[23] M. Cathelinneau, *Poker ou joker?*, „L'Armement", nr 68, décembre 1999, s. 109.
[24] D. Martens-Santamaria, *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). Etat des lieux et stratégies*, La Documentation française, Paris 1997, s. 35-41.

kapitałem zagranicznym (joint venture). W ten sposób powstawał nowy podmiot gospodarczy o szczególnym rodzaju powiązań pomiędzy firmami (lub ich wydzielonymi oddziałami) działającymi oddzielnie i mającymi swe siedziby w różnych krajach. Istnieje szereg potencjalnych korzyści wynikających z tej formy łączenia przedsiębiorstw. Pierwszym jest efekt synergii, oznaczający, że efekt działalności połączonej spółki jest większy od sumy efektów jakie mogłyby wykreować działając oddzielnie. Drugim rodzajem korzyści jest zwiększenie rozmiarów firmy i rozszerzenie zakresu dotychczasowej działalności połączone z możliwością dywersyfikacji produkcji[25]. Trzeci, związany jest ze zniesieniem barier ograniczających transfer technologii i dotyczy osiągnięcia wysokiego poziomu specjalizacji w określonym rodzaju działalności produkcyjnej.

Spółki z udziałem kapitału zagraniczego nie były wyłączną specjalnością przedsiębiorstw z branży lotniczo-rakietowej. Równie często powstawały w przedsiębiorstwach elektronicznych (zob. tabela 29).

Tabela 29

Największe spółki joint venture utworzone we Francji w latach dziewięćdziesiątych

	Branża	**Wielka Brytania**	**Niemcy**
Francja	Lotniczo-rakietowa	MATRA BAe Dynamic - 1997	Eurocopter - 1992
	Elektroniczna	GEC-Alsthom - 1990 Thomson Marconi Sonar - 1996 MATRA Marconi Space- 1989	Thomson DASA Armement - 1995

Źródło: opracowanie własne.

Tryb i zasady ich tworzenia generalnie nie różniły się. Przyświecały im inne cele i towarzyszyły odmienne uwarunkowania wewnętrzne. Dlatego w dalszej części przedstawione zostanie powstanie jednej z nich, funkcjonującej na rynku śmigłowców, której wraz z dokonywaną restrukturyzacją starano się nadać wymiar europejski. W końcu lat osiemdziesiątych europejskie przedsiębiorstwa produkujące śmigłowce

[25] Osiągnięcie tego celu można zapewnić również poprzez inwestycje w wewnętrzny wzrost firmy. Jest to jednak proces kosztowny, długotrwały i obarczony ryzykiem. Podobne efekty można uzyskać w wyniku nabycia (przejęcia) firmy, ale w tym przypadku przedmiotem transakcji nie mogą być wydziały (części) przedsiębiorstwa tworzącego z nim integralną całość.

wojskowe znalazły się w sytuacji trwałej nadwyżki mocy produkcyjnych. Konieczność utrzymywania potencjału produkcyjnego i sieci usług serwisowych, rosnące koszty prac badawczo-rozwojowych i produkcji, pojawienie się na rynku nowych wersji pochodzących z krajów o relatywnie mniejszym znaczeniu na rynku zbrojeniowym oraz dążenie do zachowania własnych przedsiębiorstw skłoniły Francję do koncentracji produkcji śmigłowców

W 1992 r. w wyniku porozumienia zawartego pomiędzy przedstawicielami Aérospatiale i DASA powstała spółka Eurocopter. Zróżnicowany udział w rynku obydwu firm zmuszał do trudnych negocjacji, które odzwierciedlałyby tę nierównowagę w strukturze udziałów w nowej firmie[26]. Ostatecznie Aérospatiale uzyskała 70 % udziałów, a DASA 30 %. Dodatkowo firma niemiecka zobowiązała się do wniesienia 1 mld FRF, w celu zrekompensowania różnic pomiędzy wielkością udziałów w Eurocopter a rzeczywistą wartością swego wkładu. W pierwszej kolejności połączono działy handlowe, a sprzedawane odtąd produkty otrzymały markę Eurocopter. Znacznie trudniej przebiegała integracja w sferze produkcyjnej. Spółka zarządzała zakładami zlokalizowanymi we Francji (w Courneuve w regionie paryskim i Marignane w regionie Alpes-Côte d'Azur) oraz na terytorium Niemiec (Ottobrunn w Bawarii). Taka decentralizacja produkcji implikowała dodatkowe trudności i koszty. Likwidacja żadnego z ośrodków ze względów społecznych i politycznych nie wchodziła w rachubę. Ostatecznie zdecydowano o zachowaniu dotychczasowej struktury produkcyjnej zakładów, aż do momentu całkowitego zakończenia wytwarzania dotychczasowych wyrobów, a jednocześnie podjęcie prac badawczych nad opracowaniem dwóch nowych modeli (*Tigre* i *NH 90*). Zakłady w Marignane produkowały duże śmigłowce, W Ottobrunn małe, natomiast zakłady w Corneuve przejęły produkcję specjalistycznych części i podzespołów. Podobnie zreorganizowane zostały działy badawcze, specjalizujące się w opracowaniach nowych, wybranych

[26] Obroty Aérospatiale pochodzące ze sprzedaży śmigłowców trzykrotnie przekraczały wartość sprzedaży (w tej samej dziedzinie) firmy niemieckiej, ponadto Aérospatiale oferowała cztery różne modele śmigłowców, podczas gdy DASA tylko dwa.

technologii w celu wyeliminowania dublowania prac i przeładowania wielkością i ilością zadań[27].

Taki wybór podyktowany został również koniecznością stopniowego wyeliminowania wewnętrznej konkurencji i zwiększenia spójności produkowanych wyrobów. Dotychczasowy model *BO-105* (DASA) jest przynajmniej częściowo konkurencyjny dla francuskich modeli *Gazelle* i *Ecureuil*, natomiast osiągi i przeznaczenie francuskiego *Dauphin* (Aérospatiale) pokrywają się z niemieckim modelem *BK 117*.

Znaczna różnorodność produkowanych wspólnie modeli, mimo ich wewnętrznej konkurencyjności miała również pozytywne strony. Posiadane linie technologiczne umożliwiały jednoczesną i bezkolizyjną modernizację produkowanych dotychczas wersji oraz podjęcie prac nad opracowaniem zupełnie nowych produktów. W ten sposób została znacznie rozszerzona oferta handlowa w dużej części skierowana do odbiorców cywilnych odpowiadając niejednokrotnie specyficznym wymaganiom klientów (śmigłowce ratownicze, transportowe, patrolowe). O dużym powodzeniu oferty Eurocoptera decydowała również duża presja na obniżenie kosztów wytwarzania. W ten sposób osiągnięto założenie cenowej konkurencyjności przy utrzymaniu pozostałych osiągów na poziomie proponowanym przez inne firmy[28].

Na wzór Eurocoptera w połowie lat dziewięćdziesiątych planowano utworzyć podobną spółkę francusko-niemiecką - Euromissile, stanowiącą wyraz koncentracji działalności obu firm w dziedzinie produkcji pocisków rakietowych, a w dalszej perspektywie w dziedzinie satelitów - Eurosatelite.

Podobne pozytywne efekty uzyskała MATRA Marconi Space w dziedzinie satelitarnej, ponad trzykrotnie zwiększając roczne obroty w okresie 7 lat (z 480 mln USD w 1989 r. do 1,6 mld USD w 1996 r.)[29].

Alternatywą dla różnego rodzaju połączeń przedsiębiorstw są **alianse strategiczne**. Ich istotą jest zachowanie, pomimo istnienia wiążących umów,

---

[27] B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
[28] Zob. Ch. Tardif, *Nouvelle stratégie „produit" d'Eurocopter*, „Air & Cosmos", nr 1620, 4 juillet 1997, s. 12.
[29] Por. N. Franks, *La construction d'une industrie spatiale européenne*, „L'Armement", nr 58, octobre 1997, s. 100.

niezależności każdej z uczestniczących w nim firm. Przedsiębiorstwa uczestniczące we wspólnych przedsięwzięciach łączy jedność celu, ale zachowują własną kulturę produkcji, tożsamość i niezależność[30]. W przeciwieństwie do połączeń stanowią one bardziej elastyczną formę strategii kooperacyjnych. Tworzone w celu wspólnej realizacji określonego celu strategicznego umożliwiają podział nakładów inwestycyjnych, zwiększają efektywność oraz zmniejszają ryzyko przedsięwzięć.

Mimo znacznego postępu w tworzeniu aliansów na rynku cywilnym, na europejskim rynku zbrojeniowym należą one wciąż do rzadkości. Największe szanse urzeczywistnienia ma koncepcja utworzenia Europejskiego Koncernu Obronnego Lotniczo-Rakietowego (European Aerospace and Defence Company - EADS), skupiającego rozproszone dotychczas największe europejskie przedsiębiorstwa lotnicze z Francji, Niemiec i Wielkiej Brytanii, z możliwością jego rozszerzenia o przedsiębiorstwa włoskie i hiszpańskie. Przedstawiciele zarządów największych, europejskich firm zbrojeniowych są wyjątkowo zgodni, że jest to jedyna droga prowadząca do poprawy konkurencyjności europejskiego sektora zbrojeniowego. Jednak wola polityczna i wizja potencjalnych efektów ekonomicznych nie wystarczają do urzeczywistnienia projektu mimo jednolitych deklaracji przedstawicieli rządów oraz zawartych, w grudniu 1997 r., wstępnych porozumień. Zasadniczą przeszkodą we wprowadzeniu idei w życie jest brak jednolitej, wspólnie wypracowanej koncepcji dotyczącej podziału wpływów, zasad zarządzania, kierunków rozwoju, form kontroli, zasad i możliwości rozszerzenia o nowe przedsiębiorstwa zagraniczne oraz zakres działalności przyszłego aliansu. Toczące się dyskusje przeradzają się w prawdziwą walkę o uzyskanie możliwie najsilniejszej pozycji w nowych strukturach[31].

Stanowisko Francji pozostaje generalnie niezmienne, a zarazem gwarantujące dominującą (a przynajmniej zrównoważoną) pozycję w przyszłym przedsięwzięciu. Najbardziej racjonalnym rozwiązaniem byłoby - w opinii Paryża - powołanie konsorcjum na bazie istniejącego i funkcjonującego Airbus Industrie, w którym Aérospatiale posiada znaczący pakiet udziałów - 37,9 %. Pozostali udziałowcy

---

[30] B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, wyd. cyt., s. 21.

[31] T. Roland, *L'aéronautique européenne reste clouée au sol*, „Le Nouvelle Economiste", nr 1111, 18 septembre 1998, s. 42-43.

posiadają odpowiednio: DASA - 37, 9 %, British Aerospace - 20 % oraz CASA - 4,2 %). Mimo, że Airbus nie należy do grupy przedsiębiorstw typowo zbrojeniowych (głównym dziedziną produkcyjną są samoloty pasażerskie średniego zasięgu i ładowności) powierzono mu realizację jednego z największych, realizowanych obecnie programów - opracowanie i produkcję nowoczesnego samolotu transportowego dla potrzeb wojska. Wstępne zamówienia rządowe wynoszą prawie 300 egzemplarzy, gwarantując utrzymanie ciągłości produkcji przez wiele lat. Posiadane wieloletnie doświadczenia, wielkość produkcji lotniczej, duża liczba odbiorców i rozległe kontakty handlowe na całym świecie oraz kondycja finansowa stanowią wystarczającą podstawę wiary w możliwość przeciwstawienia się amerykańskiej hegemonii. Drugim warunkiem mocno eksponowanym przez stronę francuską jest zachowanie dotychczasowego, europejskiego charakteru konsorcjum, wskazując bardziej na gotowość rywalizacji z Boeingiem i Lockhed Martinem, aniżeli chęć globalizacji światowego rynku lotniczego. Pozostali uczestniczy negocjacji nie są o tym do końca przekonani. Tym bardziej, że zarówno Brytyjczycy jak i Niemcy posiadają już pewne kontakty z firmami amerykańskimi. BAe tradycyjnie współpracuje ze stroną amerykańską nad różnymi programami. Natomiast niemiecki Daimler połączył się z amerykańskim koncernem z branży motoryzacyjnej Chryslerem w wyniku czego powstał Daimler Chrysler Aerospace.

Dotychczasowe przyśpieszone zmiany strukturalno-organizacyjne w największych europejskich przedsiębiorstwach lotniczo-rakietowych wskazują, że w pierwszej kolejności państwa dążą do przeprowadzenia koncentracji wewnętrznej. Na początku 1999 r. skonkretyzowana została procedura wewnętrznego połączenia British Aerospace i GEC Marconi. Jej końcowy wynik stanowił zaskoczenie dla pozostałych przedsiębiorstw europejskich również zainteresowanych zakupem GEC. Jednak oferty cenowe proponowane przez Thomson-CSF (7,5 mld Euro) jak i DASA (8,6 mld Euro) były niższe niż kwota, jaką gotowi byli zapłacić przedstawiciele BAe (11 mld Euro). Duży wpływ na odrzuceniu oferty Daimlera miały również obawy akcjonariuszy GEC, że w konfrontacji z akcjonariuszami DASA będą mieli mniejszy wpływ na rozwój

nowo powstałej firmy niż w przypadku połączenia się tylko z BAe[32]. Prezes DASA nazwał tę fuzję „angielsko-brytyjskim porozumieniem", nie mającym nic wspólnego z warunkami ekonomicznymi, a jej przeprowadzenie ma głównie wydźwięk psychologiczny i znacznie utrudni dalszy postęp prac w zakresie tworzenia EADC[33].

Mocno zróżnicowane koncepcje - francuska i brytyjska - są powodem usilnych zabiegów zmierzających do przekonania do nich pozostałych udziałowców Airbus[34]. Szczególnie DASA, z uwagi na posiadaną wielkość udziałów w konsorcjum mogłaby stać się strategicznym partnerem dla każdej ze stron. Niemcy widząc i doceniając swą rangę zdecydowali się na objęcie większościowego pakietu akcji w prywatyzowanej hiszpańskiej CASA. Po pozytywnym zakończeniu całej operacji ich łączny udział w Airbus wzrośnie do 42,1 % i można przypuszczać, że właśnie DASA opowiadająca się co prawda za aliansem europejskim, ale nie wykluczając w przyszłości zbliżenia z amerykańskimi koncernami lotniczymi, odegra znaczącą rolę w przyszłym konsorcjum.

3.4.3. Koncentracja produkcji zbrojeniowej

Znacząca koncentracja produkcji zbrojeniowej w skali wewnętrznej została zapoczątkowana w połowie lat osiemdziesiątych w USA. W dalszej kolejności, od początku lat dziewięćdziesiątych procesy te zostały podjęte w najbardziej rozwiniętych krajach zachodnioeuropejskich (szerzej problematyka ta została przedstawiona w rozdziale 2.1.5)

Wśród najczęstszych, pozytywnych efektów koncentracji wymienia się korzyści skali w różnych wersjach - największe przedsiębiorstwa produkują przy kosztach przeciętnych niższych niż małe firmy. Im wyższa jest koncentracja produkcji tym większa jest ich siła monopolistyczna i tym silniejsza staje się zachęta do przyjmowania strategii porozumienia. Jeśli przedsiębiorstwa objęte są zmową doskonałą to maksymalizują zysk łączny i zachowują się tak jak zachowywałby się

---

[32] Zob. P. Wieczorek, *Konsolidacja europejskiego przemysłu zbrojeniowego*, „Wojsko i Wychowanie", nr 11, 1999, s. 121.

[33] Zob. N. Beauclair, *DASA favorise une alliance transeuropéenne*, „Air & Cosmos", nr 1689, 5 février 1999, s. 11.

[34] Zob. T. Roland, *Le double jeu de British Aerospace*, „Le Nouvel Economiste", nr 1114, 30 octobre 1998, s. 52; *La guerre de positions des partenaires d'Airbus*, „Le Nuuvel Economiste", nr 1119, 15 octobre 1999, s. 50-53.

monopolista. Dążenie do zwiększenia rozmiarów przedsiębiorstwa wynika głównie z możliwości maksymalizacji poziomu produkcji i sprzedaży. Gdy to zostanie osiągnięte, mniejsze przedsiębiorstwa utrzymujące się w określonej branży w relatywnie gorszej sytuacji wypadają z gry, co z kolei prowadzi do dalszego wzrostu koncentracji[35].

Koncentracja wysiłków w zakresie wytwarzania uzbrojenia i sprzętu wojskowego jest procesem długotrwałym, we Francji zapoczątkowanym jeszcze w okresie lat sześćdziesiątych. Jej efektem było uzyskanie struktury przemysłu w obecnym kształcie. Prawie w każdej z branż zbrojeniowych wyodrębnione zostało jedno wiodące przedsiębiorstwo zdolne do wytwarzania całej gamy produktów: GIAT w branży uzbrojenia wojsk lądowych, DCN w zakresie budownictwa okrętowego, Thomson-CSF w dziedzinie elektroniki wojskowej. Udział w rynku danej branży każdej z wymienionych firm znacznie przekraczał 50 %, a przypadku DCN udział w produkcji okrętów wojennych sięgał nawet 100 %.

Nieco odmienna sytuacja została wytworzona w branży lotniczo-rakietowej, gdzie funkcjonuje kilka dużych firm, lecz o ściśle określonym i nie nakładającym się obszarze produkcji. Działalność Aérospatiale skoncentrowana jest na wytwarzaniu samolotów transportowych, pocisków rakietowych dalekiego zasięgu i śmigłowców bojowych, produkcja Dassault-Aviation została skoncentrowana na samolotach bojowych (seria *Mirage*, *Super-Etendard* i najnowszy *Rafale*), MATRA (obecnie wchodząca w skład Grupy Lagardère) opanowała technologię produkcji pocisków rakietowych średniego i małego zasięgu (głównie przeciwlotniczych i przeciwpancernych), a SNECMA - silników lotniczych i rakietowych. Wytwarzanie paliw lotniczych, rakietowych, prochów i materiałów wybuchowych zostało powierzone Narodowemu Przedsiębiorstwu Prochów i Materiałów Wybuchowych (Societé Nationale des Poudres et des Explosifs - SNPE). Pomimo tego, stopień koncentracji produkcji w przemyśle zbrojeniowym Francji na początku lat dziewięćdziesiątych odbiegał od wyników w przemyśle niemieckim czy brytyjskim[36].

---

[35] M. Rainelli, *Ekonomia przemysłowa*, PWN, Warszawa 1996, s. 103.

[36] W Wielkiej Brytanii dwie firmy (British Aerospace i GEC) w 1990 r. zrealizowały ponad 62 % produkcji zbrojeniowej kraju, w Niemczech, wartość produkcji zbrojeniowej tylko w DASA przekracza 40 % całkowitej, natomiast we Francji Thomson-CSF wraz DCN (dwa największe przedsiębiorstwa, które zdominowały produkcję okrętową i elektroniczną) wytwarzają niespełna 50 % całości produkcji zbrojeniowej.

U podstaw francuskiej polityki konsolidacji w przemyśle zbrojeniowym leżała obawa przed marginalizacją narodowych przedsiębiorstw w postępującym procesie gospodarczej integracji europejskiej. Operacje tego rodzaju na rynku wewnętrznym zostały zapoczątkowane na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych utworzeniem w 1989 r. spółki Sextant Avionique, powstałej w wyniku wydzielenia z Aérospatiale i Thomson-CSF wydziałów zajmujących się elektroniką lotniczą, fuzji SFENA, Crouzet i EAS (filii Aérospatiale) oraz wydziału awioniki Thomsona. W kolejnych latach podobnych operacji na rynku wewnętrznym przeprowadzono wiele (np.: Grupa Labinal przejęła kontrolę nad wytwórcą silników śmigłowcowych - Turboméca i Microturbo; SNECMA zwiększyła do 100 % udział w kapitale Europejskiej Spółki Materiałów Napędowych (Société Européenne de Propulsion - SEP), a przedsięwzięciom tym towarzyszyły procesy reorganizacyjne w dużych grupach przedsiębiorstw[37].

W końcu lat osiemdziesiątych mocno upowszechniła się inna forma koncentracji - przejęcie firm lub przejęcie kontroli nad firmami zagranicznymi zaangażowanymi w produkcję zbrojeniową. Na dużą skalę zjawisko to można było zaobserwować w strategii Thomson-CSF (m.in. przejęcie kontroli nad produkcją obronną Philipsa w Holandii, MBLE w Belgii, INDRA w Hiszpanii czy Electronica we Włoszech). Podobną strategię, chociaż w mniejszej skali stosowały Aérospatiale i MATRA.

Łącznie, do końca 1997 r., przeprowadzono kilkadziesiąt operacji mających na celu koncentrację produkcji zbrojeniowej, zarówno z na rynku wewnętrznym jak i z zaangażowaniem przedsiębiorstw zagranicznych[38].

Przedstawione powyżej, jedynie nieliczne przykłady dotyczące koncentracji produkcji zbrojeniowej we Francji sugerowałyby, uwzględniając ilość przeprowadzonych operacji jak również ich zakres, że w okresie tym nastąpił bardzo

---

[37] „Les Echos", 19 février 1997; „Les Echos", 07 novembre 1997; „Air & Cosmos", 30 mai 1997.

[38] Bardziej szczegółowa charakterystyka poszczególnych operacji zawarta jest głównie w artykułach publikowanych w periodykach o tematyce obronnej, cytowanych w niniejszej pracy. Zob. również J.M. Gillyboeuf, *L'évolution du paysage industriel français de l'armement*, „Défense Nationale", mars 1995, s. 25-32; H. Martre, *L'industrie française d'armement dans la tourmente*, „Défense Nationale", mars 1995, s. 13-24; N. Forgeard, *L'Europe: une chance pour l'industrie de défense*, „L'Armement", nr 61, mars 1998, s. 141-145.

wyraźny i znaczący postęp w zakresie konsolidacji francuskiej produkcji wojskowej. Sugestia taka znajduje potwierdzenie w przedstawionym w tabeli 30 zestawieniu.

Tabela 30

Koncentracja produkcji zbrojeniowej w wybranych krajach Europy Zachodniej*

Kraje	Lata	Liczba przedsiębiorstw					Razem
		1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
Francja	1989	2	3	3	0	2	10
	1997	4	5	2	0	0	11
Niemcy	1989	1	0	1	3	2	7
	1997	1	2	0	2	2	7
Wielka Brytania	1989	2	1	2	4	4	13
	1997	3	1	3	2	2	11

* Sposób interpretacji: w 1989 r. wśród 100 największych przedsiębiorstw zbrojeniowych 10 pochodziło z Francji, z czego w pierwszej dwudziestce plasowały się 2, a w kolejnych odpowiednio 3, 3, 0 i 2.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SIPRI z lat 1991 i 1999.

Źródłem jego opracowania była klasyfikacja SIPRI zawierająca 100 największych przedsiębiorstw zbrojeniowych świata, uszeregowanych malejąco według kryterium wielkości produkcji zbrojeniowej. W latach 1989-1997 liczba francuskich przedsiębiorstw ujętych w powyższym rankingu wzrosła o 1. Największy przyrost (z 5 do 9 przedsiębiorstw) nastąpił w grupie 40 największych firm zbrojeniowych. Istotne przesunięcie w klasyfikacji świadczyć może o wzrastającej wielkości produkcji zbrojeniowej w grupie największych przedsiębiorstw francuskich w porównaniu do analogicznych z Niemiec i Wielkiej Brytanii. W rzeczywistości tak znaczny przeskok odbył się bez aktywnego udziału przedsiębiorstw francuskich. Ich awans w rankingu był w głównej mierze wynikiem postępującej koncentracji na rynkach zagranicznych. Każde połączenie dwóch firm skutkowało ich przesunięciem na wyższą pozycję, ale jednocześnie zwolnieniem jednego miejsca i automatycznym przesunięciem w górę pozostałych. Uzasadnieniem powyższego może być wielkość produkcji zbrojeniowej ostatnich w klasyfikacji przedsiębiorstw zbrojeniowych. Aby zostać sklasyfikowanym na ostatniej pozycji przedsiębiorstwo musiało osiągnąć w 1989 r. wartość obrotów uzbrojeniem min. 340 mln USD, podczas gdy w 1997 r. wystarczył poziom 250 mln USD.

Bardziej miarodajne wyniki uzyskuje się wykorzystując do tego celu odpowiednie miary koncentracji. Jej pomiar od wielu lat stanowi jedną z podstawowych dziedzin gałęziowych badań empirycznych. W badaniach tych główny wysiłek został skoncentrowany na próbie wyjaśnienia zależności pomiędzy stopniem koncentracji a poziomem rentowności przedsiębiorstw oraz czy (a jeśli tak, to w jakim stopniu) państwo musi ingerować w procesy gospodarcze, aby zapobiegać monopolizacji firm na rynku i zapewnić warunki swobodnej konkurencji. Powszechnie stosowanych jest wiele miar koncentracji. Już sama ich liczba prezentowana w literaturze przedmiotu świadczy o braku jednego syntetycznego, łączącego w sobie zalety wszystkich opracowanych koncepcji[39]. O wyborze najodpowiedniejszego decyduje użytkownik kierując się zasadniczym celem prowadzonych badań. Do najczęściej stosowanych miar koncentracji należą:

- *Wskaźnik dyskretny koncentracji* (C_m) mierzący udział w rynku n największych przedsiębiorstw:

$$C_m = \sum_{i=1}^{n} s_i \qquad (i = 1, \ldots, n);$$

gdzie:

C_m - wskaźnik dyskretny koncentracji;

s - udział w rynku i-tego przedsiębiorstwa;

i - liczba przedsiębiorstw.

- *Wskaźnik Herfindahla (H)* będący sumą kwadratów udziałów w rynku poszczególnych przedsiębiorstw tworzących daną gałąź:

$$H = \sum_{i=1}^{n} s_i^2 \qquad (i = 1, \ldots, n);$$

gdzie:

H - wskaźnik Herfindahla.

Przy ich wykorzystaniu obliczony został stopień koncentracji produkcji zbrojeniowej przy udziale 10 największych przedsiębiorstw zbrojeniowych. Zestawienie wyników zawiera tabela 31.

---

[39] Obok wymienionych stosowane są również inne wskaźniki (Rosenblutha, Gianiego, Horvatha, Lindy, entropijny wskaźnik koncentracji). Szerzej na temat pomiaru koncentracji zob. J. Duraj, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, 131-135; M. Rainelli, *Ekonomia przemysłowa*, wyd. cyt., s. 104-106.

Tabela 31

Wybrane wskaźniki koncentracji produkcji zbrojeniowej Francji w latach 1989 i 1997

Liczba firm zbrojeniowych	Rok 1989				Rok 1997			
	Wartość produkcji zbrojeniowej - 18,8 mld USD				Wartość produkcji zbrojeniowej - 23,4 mld USD			
	Wartość produkcji zbrojeniowej i-tej firmy (w mld USD)	Udział w rynku i-tej firmy	Wskaźnik dyskretny koncentracji	Wskaźnik Harfindahla	Wartość produkcji zbrojeniowej i-tej firmy (w mld USD)	Udział w rynku i-tej firmy	Wskaźnik dyskretny koncentracji	Wskaźnik Harfindahla
i	*x*	s_i	C_m	*H*	*x*	s_i	C_m	*H*
1	4,32	0,229	0,229	0,052	4,22	0,180	0,180	0,032
2	3,63	0,193	0,442	0,090	3,31	0,141	0,321	0,052
3	2,20	0,117	0,539	0,103	1,87	0,079	0,400	0,058
4	2,19	0,116	0,656	0,117	1,59	0,067	0,467	0,063
5	1,26	0,167	0,723	0,121	1,32	0,056	0,523	0,066
6	1,02	0,054	0,777	0,124	1,25	0,053	0,576	0,069
7	0,87	0,046	0,823	0,126	1,19	0,050	0,626	0,071
8	0,41	0,021	0,845	0,127	1,12	0,047	0,673	0,073
9	0,39	0,020	0,866	0,127	0,91	0,038	0,711	0,075
10	0,35	0,018	0,885	0,128	0,63	0,026	0,737	0,076
Σ	**16,6**	**0,885**	**X**	**X**	**17,41**	**0,737**	**X**	**X**

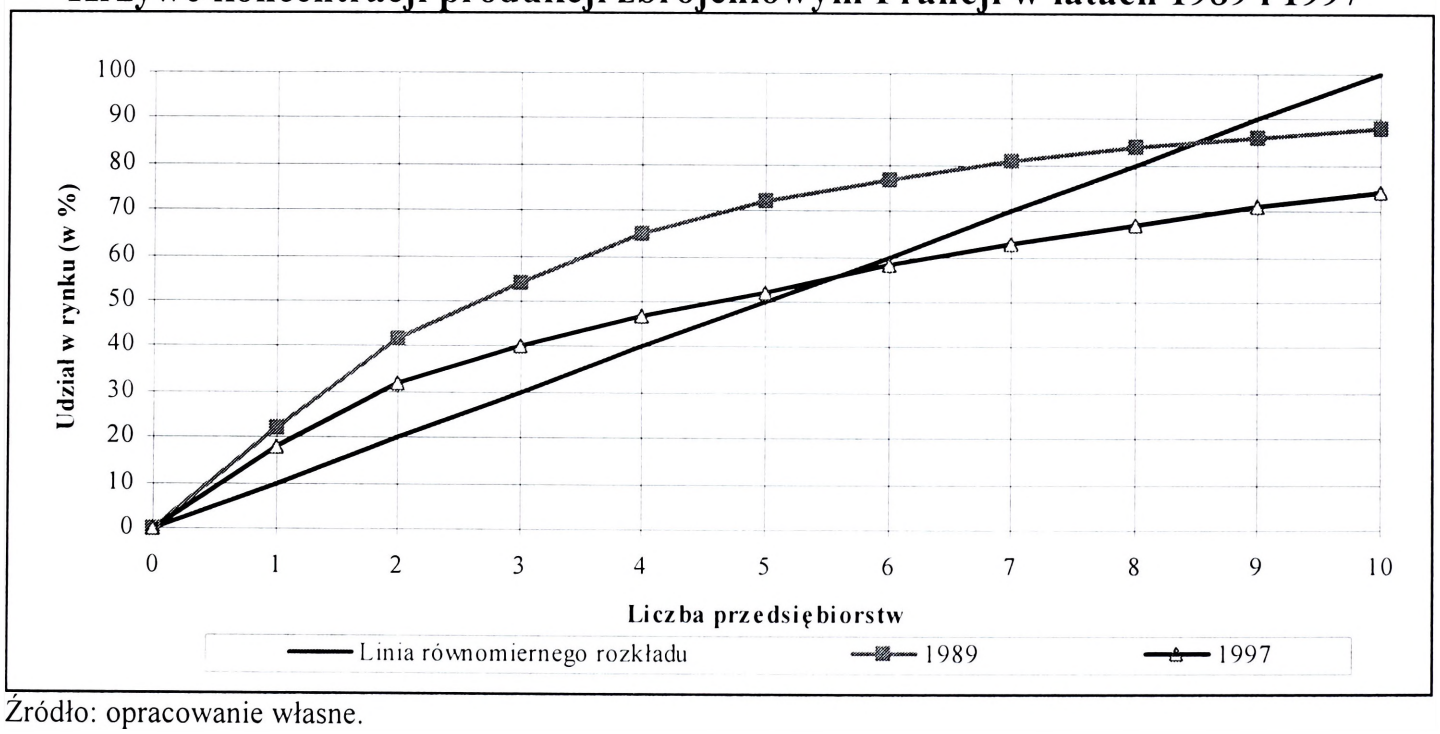
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych SIPRI z lat 1991 i 1999.

Uzyskane w trakcie obliczeń wyniki pozostają w wyraźnej sprzeczności z wnioskami, jakie nasuwały się po porównaniu dokonanym na podstawie tabeli 30. W rzeczywistości nie nastąpiło żadne zwiększenie poziomu koncentracji produkcji zbrojeniowej. Świadczy o tym zarówno wskaźnik dyskretny koncentracji produkcji w badanych przedsiębiorstwach, który obniżył się w 1997 r. o ponad 10 % w stosunku do roku 1989, jak również znacznie niższy wskaźnik Harfindahla.

Otrzymane szeregi kumulacyjne pozwoliły na zbudowanie krzywych koncentracji produkcji zbrojeniowej Francji dla wybranych lat (w pracy porównano rok 1989, stanowiący początek okresu objętego badaniami oraz 1997, ostatni, dla którego możliwe było uzyskanie pełnego i kompletnego materiału empirycznego, stanowiącego podstawę opracowania). Na osi odciętych odłożono liczbę przedsiębiorstw, natomiast na osi rzędnych procentowy udział w rynku *n* kolejnych firm[40]. Ich graficzna ilustracja została przedstawiona na wykresie 14.

Wykres 14

Krzywe koncentracji produkcji zbrojeniowym Francji w latach 1989 i 1997



Źródło: opracowanie własne.

[40]Ograniczony dostęp do pełnego materiału empirycznego wymusił przyjęcie pewnych założeń upraszczających, w stosunku do klasycznej krzywej Lorenza:

- ilość przedsiębiorstw została ograniczona do 10 największych;
- na wykresie liczba przedsiębiorstw ma wymiar bezwzględny, a nie procentowy,

co w efekcie prowadzi do pewnego zniekształcenia rzeczywistego obrazu (np. występują punkty przecięcia krzywych z linią równomiernego rozkładu, obie krzywe i linia nie zbiegają się w jednym punkcie). Szerzej zob. np. *Podstawy ekonomiki przemysłu*, praca zbiorowa pod redakcją W. Janasza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 74-77; A. Jacquemin, *Économie industrielle européenne*, Dunod, Paris 1979, s. 27-45.

O stopniu koncentracji decyduje położenie i przebieg krzywych. Jest on tym większy, im bardziej są one oddalone w górę od linii równomiernego rozkładu i im są bardziej wypukłe, czyli im rozkład wartości jest bardziej nierównomierny. W przypadku gdy udział w rynku każdej z firm jest jednakowy wówczas krzywa pokrywa się z linią równomiernego rozkładu.

Uzyskane wyniki w pełni potwierdzają przeprowadzone wcześniej kalkulacje analityczne, chociaż stanowić mogą pewne zaskoczenie w porównaniu z przedstawioną wcześniej klasyfikacją. Koncentracja produkcji zbrojeniowej w 10 przedsiębiorstwach charakteryzujących się największą wielkością produkcji, a tym samym ich łączny udział w rynku spadł w badanym okresie z 88,5 % do 74,4 %. Nastąpiła więc swego rodzaju **dekoncentracja produkcji**, mimo, że intencje przyświecające reorganizacji struktury produkcji były zgoła odmienne.

W kolejnych latach, dla rządu francuskiego, priorytetowym celem stało się przeprowadzenie rzeczywistej koncentracji kapitałowej połączonej z koncentracją produkcji w całej branży lotniczo-rakietowej zmierzających do utworzenia przedsiębiorstwa, które mogłoby poprzez swą wielkość stanowić przeciwwagę dla podobnych tego typu firm w Europie. Pierwszym krokiem w tym kierunku miała być, zapowiadana w 1995 r., fuzja dwóch największych na rynku francuskim przedsiębiorstw lotniczych z sektora zbrojeniowego: Aérospatiale i Dassault Aviation. Połączenie działalności obu firm znacznie rozszerzałoby skalę dotychczasowej produkcji. Jednak stanowisko dyrektora generalnego Dassault Industries w zakresie możliwości wspólnej produkcji różniło się w sposób znaczący od opinii przedstawicieli Aérospatiale. Według S. Dassault „kontrola państwa, zachowującego tzw. złotą akcję, które jest jednocześnie głównym odbiorcą pozwala na realizację własnych interesów, (...) a proponowany alians z Aérospatiale jest co najmniej ryzykowny"[41]. Trwające dwa lata negocjacje nie wniosły nic nowego, co skłoniłoby potencjalnych partnerów do zweryfikowania zajmowanych stanowisk.

W międzyczasie zmieniła się sytuacja na europejskim rynku lotnictwa wojskowego. Decyzja Niemiec o wznowieniu programu budowy europejskiego

[41] „Air & Cosmos", nr 1621/22, 11 juillet 1997, s. 14.

samolotu wielozadaniowego (*Eurofighter*) spowodowała, że najnowszy produkt francuskiego przemysłu lotniczego - *Rafale* - utracił niemal całkowicie szanse uzyskania większych zamówień ze strony zachodnioeuropejskich kontrahentów[42]. Przez to, również udział Dassault w przyszłym aliansie przestał już być tak pożądany jak pierwotnie.

W lipcu 1998 r. sfinalizowana została fuzja pomiędzy Aérospatiale i MATRA Hautes Technologies. Dzięki temu powstało przedsiębiorstwo porównywalne wielkością do British Aerospace, które za sprawą wielkości obrotów handlowych uzbrojeniem znajdzie się na 4-5 pozycji wśród największych tego typu przedsiębiorstw na świecie[43]. Korzyści z dokonanej operacji mają charakter wielowymiarowy:

- wzrosła wartość rynkowa nowo powstałego przedsiębiorstwa;
- rozszerzony został zakres wytwarzanych dotychczas produktów (zob. tabela 32);
- zwiększył się stopień powiązań kapitałowych i kooperacyjnych z przedsiębiorstwami zagranicznymi należącymi do branży lotniczo-rakietowej i elektronicznej (zob. schemat 4);

zrównoważona została relacja wielkości produkcji wojskowej do cywilnej.

Tabela 32

Obszary działalności największych światowych przedsiębiorstw lotniczych

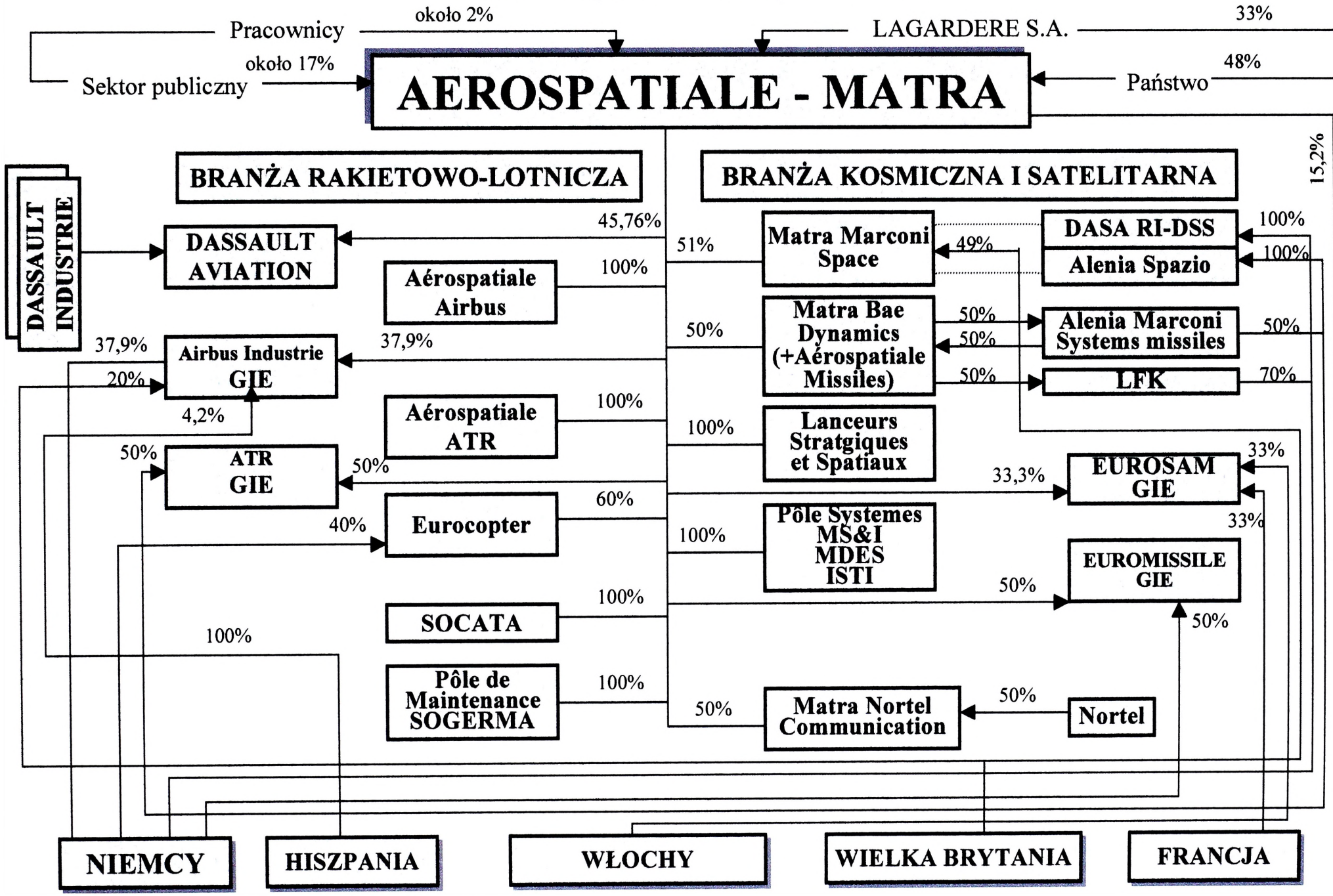
Obszary działalności	Aérospatiale-MATRA HT	British Aerospace	DASA	Boeing	Lockheed Martin	Raytheon
Samoloty pasażerskie	x	x	x	x		
Samoloty służbowe (awionetki)	x					x
Samoloty bojowe	x	x	x	x	x	
Samoloty transportu taktycznego	x	x	x	x	x	x
Śmigłowce	x		x	x		
Taktyczne pociski rakietowe	x	x	x	x	x	x
Balistyczne rakiety strategiczne	x			x	x	
Wyrzutnie rakiet kosmicznych	x		x	x	x	
Kosmiczne systemy satelitarne	x		x	x	x	x
Systemy informatyczne	x	x	x	x	x	x

Symbol „x" oznacza prowadzenia określonej działalności w przedsiębiorstwie.
Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Bombeau, *L'industrie européenne constate ses divergences*, „Air & Cosmos", nr 1654, 17 avril 1998, s. 11.

[42] Wielkość złożonych (i potwierdzonych) zamówień na *Eurofighter* wynosi obecnie 650 szt. i ma szansę być zwiększona o kolejne 400 egzemplarzy do 2025 r.
[43] Por. Y. Michot, *Restructurations européennes*, „Armées d'aujourd'hui", nr 237, février 1999, s. 28-31.

Schemat 4

Struktura kapitałowa Aérospatiale - MATRA



Źródło: „Air & Cosmos", Nr 1691, 19 février 1999, s. 13.

Drugim czynnikiem, który w znaczący sposób wpłynął na rangę przeprowadzonej fuzji była decyzja rządu o częściowym aporcie aktywów Dassault Aviation będących w posiadania Skarbu Państwa (45,76 %) na rzecz połączonej Aérospatiale-MATRA HT[44]. Operacja ta zmieniła całkowicie dotychczasową strukturę własnościową Dassault. Państwo przestało odgrywać odtąd istotną w nim rolę a głównym udziałowcem stał się holding Dassault Industries.

Koncentracja produkcji zbrojeniowej nie została jeszcze w pełni zakończona. Kolejnym krokiem będzie, zapowiadane obecnie i wstępnie zaakceptowane przez zainteresowane strony, stworzenie jednego kompleksu lotniczo-elektronicznego poprzez połączenie produkcji wojskowej przedsiębiorstw Alcatel, Thomson, Aérospatiale i Dassault. Urzeczywistnienie tej idei pozwoli na osiągnięcie kolejnego szczebla koncentracji i niewątpliwie wzmocni pozycję Francji w negocjacjach na arenie europejskiej.

3.5. Efektywność dotychczasowych procesów restrukturyzacyjnych oraz kierunki dalszych przekształceń do 2002 roku

Program restrukturyzacji francuskiego przemysłu zbrojeniowego został obliczony na wiele lat, dlatego obecnie jest jeszcze zbyt wcześnie na podejmowanie próby kompleksowej oceny dotychczasowych przedsięwzięć i szacowania ich wymiernych efektów, niemniej można pokusić się o przeprowadzenie częściowego, ograniczonego podsumowania przebiegu podjętych reform, wskazanie na widoczne już pozytywne efekty oraz obszary wymagające dalszych, skuteczniejszych zabiegów .

Przede wszystkim, w podejmowanych działaniach można wyodrębnić dwa zasadnicze podokresy. Ich cezurę czasową wyznacza obsada personalna najwyższych stanowisk w administracji państwowej i publicznej, określająca główne cele polityczne oraz charakter realizowanej polityki gospodarczej. **Pierwszy okres** (1989-1995) przypadł na drugą kadencję prezydencką F. Mitterranda. Charakteryzował się on

[44] Częściowy aport aktywów (les apports partiels d'actifs) jest operacją, w wyniku której właściciel wnosi część swoich aktywów do majątku innej spółki, otrzymując od niej w zamian akcje lub świadectwa udziałowe, nowo wyemitowane w związku z powiększeniem kapitału akcyjnego. Technika ta może mieć następujące formy: wydzielenie części aktywów udziałowca (firma wnosząca wkład przestaje istnieć) lub wniesienie jednego, wyizolowanego składnika aktywów. Zob. B. Schaming, *La restructuration des sociétés*, PUF, Paris 1996, s. 86-88.

stosunkowo niewielkim zaangażowaniem agencji państwowych w realizację systemowych przeobrażeń w całym przemyśle, chociaż dużą aktywność czynniki rządowe wykazywały w trakcie realizacji procesu restrukturyzacji w branżach mocno związanych z państwową formą własności środków produkcji: okrętowej i uzbrojenia wojsk lądowych. W pierwszej, przekształcenia zostały ograniczone do znacznej liberalizacji zasad funkcjonowania Dyrekcji Budownictwa Okrętowego (przedsiębiorstwa zajmującego niemal pozycję monopolisty w dziedzinie produkcji okrętowej). W dużej części zniesione zostały bariery hamujące dotychczasową swobodę w zakresie podejmowania wysiłków zmierzających do stworzenia trwałych powiązań kooperacyjnych z przedsiębiorstwami zagranicznymi oraz możliwości podjęcia produkcji na rzecz rynku cywilnego. Oddzielenie działalności produkcyjnej od innych funkcji realizowanych w ramach jednej dyrekcji podległej DGA oraz utworzenie spółki cywilnej przy przedsiębiorstwie stworzyło prawne podstawy i warunki rozwoju różnych form współpracy międzynarodowej. Mimo, że firma pozostała już ostatnim dużym państwowym przedsiębiorstwem zbrojeniowym, liczącym się na francuskim rynku, w najbliższym okresie (do 2002 r.), nie jest przewidywana zmiana jego dotychczasowego statusu. Zwiększone zamówienia wojskowe, związane z poważną modernizacją całej francuskiej floty oraz pozyskane w ostatnich latach kontrakty na budowę jednostek pływających dla zagranicznych odbiorców wystarczą na utrzymanie dotychczasowego poziomu produkcji. Bardzo realna groźba ich zmniejszenia w następnym pięcioleciu już obecnie zmusza zarząd do poważnej redukcji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przeprowadzona ponad 30 % redukcja zatrudnienia oraz poważnie brana pod uwagę możliwość likwidacji niektórych zakładów i łączenia pozostałych to pierwsze kroki do osiągnięcia założonego celu. Jednak nie wystarczą one do zachowania wysokiej pozycji na międzynarodowym rynku uzbrojenia, co zmusza do intensywniejszego poszukiwania możliwości podjęcia produkcji na rynek cywilny oraz efektywniejszej kooperacji z największymi stoczniami okrętowymi Europy.

W branży uzbrojenia klasycznego przeprowadzono komercjalizację największego producenta uzbrojenia i sprzętu dla wojsk lądowych - GIAT.

Wcześniejsze wysokie obroty przedsiębiorstwa związane z dużą, w porównaniu z innymi firmami zbrojeniowymi, sprzedażą zagraniczną, połączone ze zmianą dotychczasowego statusu stworzyły warunki do podjęcia szeregu nowych inwestycji. Ich przedmiotem stało się opracowanie nowych rodzajów uzbrojenia oraz pozyskanie udziałów w innych (głównie zagranicznych) przedsiębiorstwach zbrojeniowych. Brak doświadczenia kadry zarządzającej w tego typu operacjach, niewłaściwa ocena rynku oraz bardzo duża koncentracja wysiłków na realizacji nowoczesnych, lecz bardzo kosztownych systemów uzbrojenia stały się przyczyną rosnących problemów finansowych firmy. Ich efektem były ujemne wyniki finansowe i narastające zadłużenie, którego wielkość przekroczyła wartość posiadanego majątku. Obecnie GIAT Industries funkcjonuje jedynie dzięki dotacjom państwowym. Planowana likwidacja części zakładów oraz znaczące redukcje zatrudnienia w pozostałych napotkały zdecydowany opór ze strony związków zawodowych oraz wzrost aktywności i kolejne interwencje lokalnych władz. Działania te obliczone na wywarcie presji na organach decyzyjnych zmierzają do utrzymania zakładów, przynajmniej do czasu opracowania szczegółowych programów konwersji i udzielenia gwarancji niezbędnej pomocy ze strony rządu.

W drugim okresie (lata 1996-1999) restrukturyzacja przemysłu zbrojeniowego została skoncentrowana na stworzeniu warunków rozwoju branż wykorzystujących w największym stopniu zaawansowane technologie (lotniczo-rakietowa, satelitarna i elektroniczna). Pośrednim jej etapem była prywatyzacja niemal całości obu sektorów (jedynie w przypadku SNECMA, z uwagi na poważne problemy finansowe firmy, państwo w dalszym ciągu pozostaje głównym właścicielem).

W branży lotniczo-rakietowej powodzeniem zakończyła się fuzja pomiędzy Aérospatiale i MATRA HT. Pomimo pierwotnej niechęci, do nowych struktur włączone zostało Dassault Aviation tworząc łącznie piąty co do wielkości lotniczo-rakietowy koncern na świecie. Przeprowadzona prywatyzacja i kapitałowa koncentracja całej niemal branży znacznie zwiększają szanse Paryża na odegranie znaczącej roli w rodzących się zintegrowanych strukturach europejskiego obronnego konsorcjum lotniczo-rakietowego.

Powodzeniem zakończyła się również prywatyzacja i koncentracja przedsiębiorstw w branży elektronicznej. Państwu udało się dodatkowo zachować narodowy charakter nowo powstałego kompleksu. Połączone atuty - doświadczenie Thomson-CSF w zakresie wytwarzania elektronicznych urządzeń wojskowych, rozległe kontakty handlowe Alcatel-Alsthom w wielu dziedzinach oraz udział Dassault Electronique - stwarzają duże możliwości dalszej ekspansji na światowych rynkach.

Internacjonalizacji produkcji zbrojeniowej sprzyja również europejska integracja gospodarcza. Ogromne zaangażowanie Francji w utworzenie Europejskiej Agencji Zbrojeniowej, w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych zaczyna przynosić wymierne efekty. Powołanie do życia OCCAR - jako organu łączącego zbrojeniowe interesy czterech największych producentów w Europie - znacznie proces ten przyśpieszyło i, zgodnie z postanowieniami szczytu Unii Europejskiej w Helsinkach (w 1999 r.), Agencja winna rozpocząć swą działalność od 2001 roku.

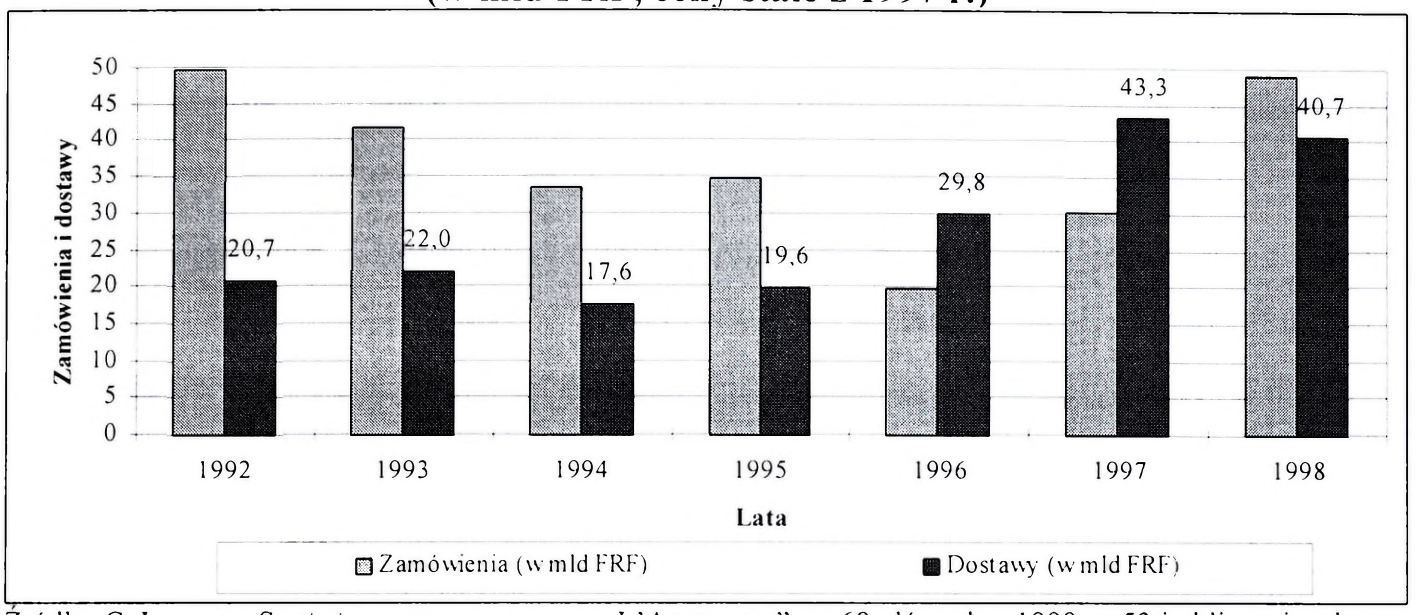
Dokonane przekształcenia restrukturyzacyjne w połączeniu z niesłabnącym zaangażowaniem państwa w promocję i sprzedaż francuskiej broni na rynkach międzynarodowych przyczyniły się do przełamania, od 1996 r., spadku obrotów przemysłu zbrojeniowego, trwającego nieprzerwanie od początku lat dziewięćdziesiątych. Od 1995 r. sprzedaż uzbrojenia na rynku wewnętrznym ustabilizowała się na poziomie 70 mld FRF rocznie a wzrost całkowitych obrotów został osiągnięty dzięki rosnącej sprzedaży zagranicznej. W okresie dwóch kolejnych lat wielkość eksportu wzrosła o 113 % (w cenach stałych) zbliżając się do poziomu maksymalnej sprzedaży zagranicznej z lat 1985-86. O możliwości utrzymania osiągniętej wielkości sprzedaży świadczą zamówienia zagraniczne na kolejne lata, które do 1998 roku również uległy podwojeniu (zob. wykres 15).

Równolegle z restrukturyzacją przedsiębiorstw produkcyjnych przeprowadzono reorganizację w DGA. Jej efektem było częściowe „odbiurokratyzowanie" dotychczasowej działalności poprzez zmianę struktur, redukcję personelu administracyjnego oraz przekształcenie zasad funkcjonowania dwóch dyrekcji bezpośrednio odpowiedzialnych za działalność GIAT i DCN. W obliczu malejących

środków budżetowych przeznaczanych na techniczne wyposażenie armii, od 1997 r. podjęto szereg przedsięwzięć o charakterze oszczędnościowym.

Wykres 15

Zagraniczne zamówienia i dostawy francuskiego uzbrojenia w latach 1992-1998 (w mld FRF, ceny stałe z 1997 r.)

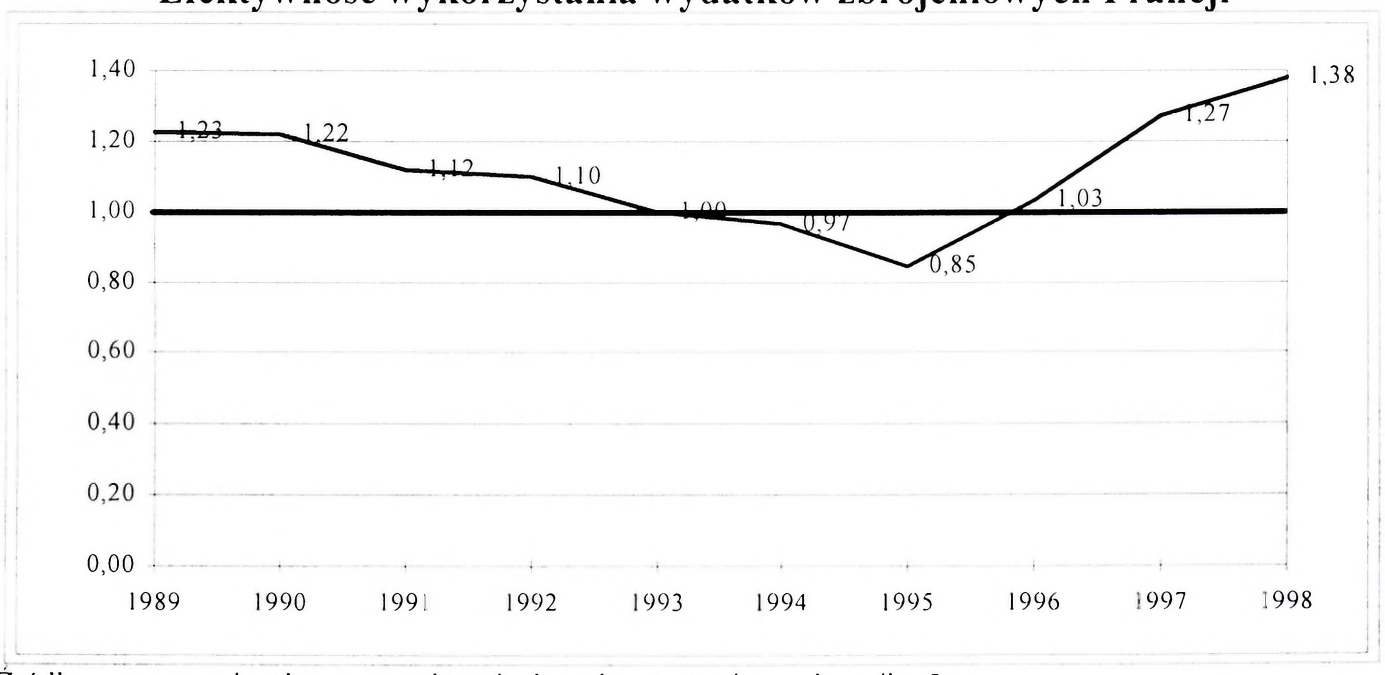


Źródło: C. Lanusse, *Statistique et transparence*, „L'Armement", nr 68, décembre 1999, s. 53 i obliczenia własne.

Zrezygnowano z części planowanych wcześniej zakupów, zawieszono kontynuację niektórych programów zbrojeniowych a 80 % realizowanych w dalszym ciągu, objęto obowiązkiem ścisłego rozliczania wydatkowanych funduszy. Zmniejszone nakłady budżetowe w połączeniu z rosnącą sprzedażą uzbrojenia wskazują na wzrost efektywności wykorzystania wydatków zbrojeniowych (zob. wykres 16).

Wykres 16

Efektywność wykorzystania wydatków zbrojeniowych Francji



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w załączniku 5.

Przedstawiony na wykresie wskaźnik ilustruje stosunek wielkości sprzedaży uzbrojenia do części wydatków wojskowych zawartych w budżecie resortu obrony i przeznaczonych na wyposażenie armii (głównie zakupy i prace badawczo-rozwojowe). Najogólniej może być interpretowany jako stopa zwrotu inwestycji zbrojeniowych[45]. Oznacza jaki jest efekt finansowy w postaci przychodów ze sprzedaży uzbrojenia z każdego wydatkowanego 1 FRF. Wartość wskaźnika powyżej jedności oznacza efekt dodatni (przychody przekraczają wydatki).

W przyjętej strategii rozwoju wysiłki Francji **po 2000 r.** zostaną skoncentrowane na integracji i koncentracji przemysłu zbrojeniowego w skali europejskiej. Docelowo przewidywana jest możliwość konsolidacji wybranych przedsiębiorstw i powołanie europejskiego konsorcjum lotniczo-elektronicznego, które poprzez swą wielkość i posiadane zdolności produkcyjne byłoby w stanie konkurować w największymi koncernami amerykańskimi. W dalszym ciągu wspierana będzie internacjonalizacja produkcji zbrojeniowej. Według analiz i prognoz specjalistów dzięki różnorodnym formom międzynarodowej współpracy udział programów realizowanych w ramach kooperacji wzrośnie do 2002 r. co najmniej dwukrotnie i przekroczy 30 %. Największym partnerem Francji wciąż pozostaną Niemcy, na które przypada obecnie ponad 20 % całości współpracy, natomiast znacznemu zintensyfikowaniu winna ulec kooperacja z Wielką Brytanią, dotychczas mocno izolowaną w francuskiej polityce zbrojeniowej, na którą w 1996 r. przypadało jedynie 2,5 %[46]. Do 2002 r. zakładana ilość wspólnie realizowanych projektów powinna wzrosnąć pięciokrotnie.

Dotychczasowy przebieg przekształceń i osiągnięte już efekty, pomimo występujących problemów w branży uzbrojenia wojsk lądowych, mogą świadczyć o wyborze właściwej strategii rozwoju i metod restrukturyzacji. Założone cele, chociaż z

---

[45] Użyty wskaźnik należy traktować jako duże uogólnienie i podchodzić do jego interpretacji bardzo ostrożnie. Nie wszystkie czynniki zostały w nim uwzględnione. Nie różnicuje on zakupów sił zbrojnych od innych organizacji paramilitarnych (policja, straż graniczna, itp.), pominięte zostały nakłady poniesione przez przedsiębiorstwa zbrojeniowe i pochodzące ze środków własnych na opracowanie i produkcję różnych systemów uzbrojenia. Zawiera natomiast pewne cechy charakterystyczne dla realizowanej przez państwo polityki zbrojeniowej np. presję zakupów na rynku wewnętrznym.

[46] Zob. J.Y. Helmer, *Armement et rénovation du système de défense*, „Défense Nationale", numero spécial, juillet 1996, s. 109-124.

pewnym opóźnieniem czasowym, zostają stopniowo osiągane. Jeżeli w kolejnych latach przekształceniom towarzyszyła będzie dotychczasowa konsekwencja i determinacja wszystko wskazuje na to, że utracona pozycja na międzynarodowym rynku może zostać odzyskana.

4. KONWERSJA PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO FRANCJI

Skutki zmian politycznych i militarnych z przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych stworzyły możliwość (a w niektórych przypadkach wręcz pilną konieczność) ograniczenia znaczenia sektora obronnego w polityce i gospodarce wielu państw. Szanse płynące z wykorzystania w sferze cywilnej zasobów angażowanych dotąd w procesie produkcji zbrojeniowej niejednokrotnie wykorzystywane były jako argumenty w walce politycznej, szczególnie przez ugrupowania o charakterze pacyfistycznym. Demagogiczne hasła typu „masło zamiast armat" sugerowały możliwość znaczącego wzrostu konsumpcji i poprawy funkcjonowania sektora publicznego w wyniku prostego ograniczenia nakładów w sektorze obronnym i realokacji zasobów do sektora cywilnego. Jednak praktyka wskazuje, że konwersję należy postrzegać jako **długotrwały proces inwestycyjny**. Potencjalnych, trudnych do przewidzenia, wymiernych efektów można oczekiwać dopiero po kilku latach zwiększonych nakładów (por. załącznik 4). W przemyśle zbrojeniowym Francji, niezależnie od tego czy konwersja jawiła się jako zaplanowany i konsekwentnie realizowany proces, czy też była spontanicznym efektem spadku popytu na wytwarzane przez sektor zbrojeniowy dobra, przesuwanie czynników produkcji do sektora cywilnego można dostrzec w trzech zasadniczych obszarach: zasoby finansowe, zasoby ludzkie (siła robocza) i zasoby rzeczowe. W pierwszym przypadku konwersja jest źródłem pozyskania środków finansowych, które mogą zostać bezpośrednio wykorzystane w sektorze cywilnym bądź stanowić uzupełnienie źródeł finansowania w dwóch pozostałych obszarach, wymagających poniesienia określonych nakładów.

4.1. Zasady i źródła finansowania konwersji przemysłu zbrojeniowego

Wraz z rozpoczęciem rozbrojenia ujawniła się potrzeba finansowego wsparcia realokacji zasobów dotychczas pozostających w dyspozycji i zarządzanych przez sektor zbrojeniowy. Proces ten wymagał zaangażowania znacznej ilości środków pieniężnych pozwalających, przynajmniej w części, na jego realizację oraz łagodzenie

ewentualnych skutków w sferze ekonomicznej i społecznej. Zapotrzebowanie na zgłaszaną pomoc finansową niejednokrotnie przekraczało możliwości lokalnych i regionalnych szczebli administracji publicznej, angażując w rozwiązanie problemu nie tylko agencje rządowe poszczególnych krajów, ale również stanowiło podstawę wielu inicjatyw instytucji europejskich.

Na szczeblu Unii Europejskiej, do największych inicjatyw wspierających konwersję sektora zbrojeniowego należał program pomocowy KONVER. Utworzony na wniosek parlamentu europejskiego, finansowany był ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (Fonds Européen de Développement Régional - FEDER) i Europejskiego Funduszu Społecznego (Fonds Social Européen - FSE). Według pierwotnych założeń powstały fundusz programowy miały wspomagać lokalne przedsięwzięcia konwersyjne, głównie na terenach byłej NRD, gdzie skutki demilitaryzacji związanej z wycofaniem wojsk radzieckich i likwidacją baz wojskowych oraz większości zakładów zbrojeniowych były najbardziej widoczne i dotkliwe. W całym okresie funkcjonowania programu Niemcy były też największym jego beneficjentem. Wobec postępujących i widocznych skutków rozbrojenia w następnych latach liczba krajów europejskich ubiegających się o przyznanie podobnej pomocy finansowej ze środków unijnych znacznie wzrosła. Również Francja nie pozostawała wyjątkiem. W latach 1995-97 wielkość uzyskanej pomocy wyniosła 466,7 mln FRF (trzykrotnie mniej niż w przypadku RFN) i wykorzystana została na pomoc dla 14 regionów[1]. W następnym roku kraj uzyskał dodatkowe środki w wysokości 100 mln FRF z przeznaczeniem dla regionalnych szczebli administracji i pozwalających na częściowe finansowanie konwersji do roku 1999[2].

---

[1] Największą pomoc finansową (61 % całości) uzyskały: Rhônes-Alpes, Lorraine, Limousin, Poitou-Charentes, Basse-Normandie i Picardie. Została ona głównie przeznaczona na: wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (44,6 %), pomoc w obszarze zatrudnienia (17,1 %) i zagospodarowanie infrastruktury wojskowej (16,6 %). Por. *Puissance publique et restructurations industrielles de l'armement*, Ecole Nationale d'Administration, Paris 1993, annexe 4.
Termin „region" oprócz swego tradycyjnego znaczenia rozumianego jako „wydzielony i stosunkowo jednorodny obszar odróżniający się od innych określonymi cechami" występuje również jako jednostka podziału administracyjnego Francji. Obszar kraju składa się z 22 regionów, które z kolei podzielone są na 96 departamentów.

[2] Por. *Conversion Survey 1996. Global Disarmament, Demilitarization and Demobilization*, Bonn International Center for Conversion, Oxford 1996, s. 137.

Drugim, dużym programem europejskim, którego fundusze zostały w części wykorzystane na wparcie konwersji sektora zbrojeniowego, był OBJECTIF-2. Generalnie program ten ukierunkowany był na zmniejszenie skali dysproporcji w poziomie rozwoju gospodarczego krajów członkowskich Unii i dotyczył obszarów zagrożonych likwidowaniem schyłkowych gałęzi przemysłu w regionach o niskim stopniu industrializacji. W zasadzie poświęcony był wspieraniu rozwoju nowych form działalności gospodarczej i aktywności zawodowej pracowników, którzy utracili zatrudnienie w różnych przedsiębiorstwach przemysłowych. Niemniej znaczna część środków została skierowana do sektora zbrojeniowego. Zgodnie z przyjętymi zasadami przydzielania pomocy finansowej wysokość zaangażowanych środków pochodzących z programu i współfinansujących określony rodzaj działalności nie mogła przekraczać wysokości środków wydzielonych z funduszy narodowych. Zasada współuczestnictwa stanowiła czynnik ograniczający nie tylko wielkość pomocy, ale również zawężała obszary jej wykorzystania do kilku dziedzin np.: rozbudowa infrastruktury przedsiębiorstw, szkolenie lub kształcenie personelu w drugiej specjalności zawodowej itp.

Największą pomoc Francja uzyskała w początkowym okresie funkcjonowania programu (215 mln FRF w 1993 r.). W okresie późniejszym jej wielkość wyraźnie spadła. Dotychczas pomiędzy regiony zostało rozdysponowane około 500 mln FRF i zgodnie z decyzjami Komitetu Międzyresortowego przeznaczone dla regionalnych rynków pracy w częściową rekonwersję w 14 regionach[3]. Docelowo przewidywana wielkość uzyskanych dotacji może osiągnąć 640 mln FRF. Część zasobów przeznaczona dla Francji na lata 1997-1999 została zarezerwowana na gospodarczą restrukturyzację sektora obronnego.

Kolejnym przykładem zaangażowania instytucji europejskich w ograniczanie dysproporcji w poziomie gospodarczego rozwoju pomiędzy różnymi regionami był program PERIFRA. Utworzony został we wrześniu 1991 r. z przeznaczeniem dla regionów przeżywających szczególnie poważne problemy ekonomiczne. Nie był on bezpośrednio zorientowany na problemy konwersji przemysłu zbrojeniowego, lecz

---

[3] Zob. *Dossier d'information sur les mesures d'adaptation des armées 1997-1998-1999. Vers l'armée professionnelle*, SIRPA, Paris 1997, ch. 3, L'accompagnement économique et sociale.

zapewniał wsparcie finansowe dla określonych regionów, których sytuacja gospodarcza uległa w ostatnim okresie wyraźnemu pogorszeniu. Niemniej kwestie adaptacji przedsiębiorstw zbrojeniowych do pracy na rzecz rynku cywilnego potraktowane zostały w programie w sposób priorytetowy[4]. Spośród 53 projektów subwencjonowanych przez program, 21 związanych było z ograniczeniem aktywności wojskowej, z czego 3 uzyskały ośrodki miejskie we Francji: Brest, Tarbe i Bitche. Otrzymane środki zostały wykorzystane dla ograniczenia skutków likwidacji baz wojskowych oraz przedsiębiorstw zbrojeniowych. Ich wysokość (2,5 mln FRF dla Brestu) pozwoliła jedynie na częściowe pokrycie kosztów nowych inwestycji oraz pomoc na dywersyfikację dotychczasowej produkcji w małych i średnich przedsiębiorstwach[5].

Niezależnie od programów wspólnotowych tworzonych przez instytucje zachodnioeuropejskie podobne fundusze powstawały z inicjatywy i przy dużym zaangażowaniu organizacji i instytucji narodowych. W wielu przypadkach znacząca rola w ich tworzeniu przypadała Ministerstwu Obrony, jako najbardziej zainteresowanemu resortowi w znalezieniu takich rozwiązań, które pozwalałyby na stosunkowo płynne i łagodne przesunięcie i zagospodarowanie zwalnianych zasobów w nowych warunkach.

Największą tego typu inicjatywą, zarówno z punktu widzenia wielkości wyasygnowanych środków jak i liczby osób korzystających z jego pomocy był Fundusz Restrukturyzacji Obrony (Fonds pour les Restructurations de la Défense - FRED). Finansowany ze środków budżetowych resortu obrony stanowił narodowy odpowiednik europejskiego programu KONVER, będący symbolem państwowej solidarności i współodpowiedzialności za ekonomiczno-społeczne konsekwencje podjętego rozbrojenia. Został utworzony na mocy Wojskowej Ustawy Programowej w 1992 r. W latach 1992-1994 z FRED sfinansowano szereg inicjatyw w 32 departamentach na łączną kwotę 300 mln FRF. Podmiotami w największym stopniu korzystającymi z jego funduszy byli pracownicy wojska (żołnierze i personel cywilny), objęci zwolnieniami wynikającymi z reformy sił zbrojnych i pracownicy sektora

---

[4] Zob. P. Wieczorek, *Przemysł obronny państw NATO...*, wyd. cyt., s. 25.
[5] Zob. P. Bouveret, *PERIFRA ou le „coup de pouce" de la CEE*, „Damoclès", nr 54, juin/septembre 1992, s. 8.

zbrojeniowego, gdzie redukcje zatrudnienia były wynikiem spadku zamówień rządowych. Ze środków funduszu organizowane były zarówno inicjatywy otwarte (np. seminaria marketingowe) jak również udzielana była bezpośrednia pomoc finansowa dla pojedynczych osób (grup osobowych) lub małych i średnich przedsiębiorstw mocno uzależnionych od dużych koncernów zbrojeniowych, które w obliczu utraty powiązań kooperacyjnych ze zleceniodawcami decydowały się na zmianę dotychczasowego profilu działalności. Pomoc inwestycyjna mogła być udzielana na działalność produkcyjną, handlową lub rzemieślniczą, a jej łączna wielkość nie mogła przekraczać 7,5-20 % wartości całej inwestycji. Ubiegać się o nią mogły podmioty zatrudniające mniej niż 250 pracowników i osiągające roczne obroty handlowe nie przekraczające 150 mln FRF[6]. Dysponentem środków finansowych na szczeblu lokalnym był prefekt departamentu wraz z lokalną komisją FRED, które przygotowywały i opracowywały programy pomocy społecznej i gospodarczej w zakresie wspomagania małej i średniej przedsiębiorczości.

Zdecentralizowane zarządzanie funduszem, gwarantowane odpowiednimi dokumentami normatywnymi pozostawało jedynie martwym zapisem. W rzeczywistości jedynie trzy prefektury opracowały globalne programy inwestycji przydzielonych środków finansowych, pozytywnie oceniony i zaakceptowany przez administrację DAR. Fundusz zorientowany był na wspomaganie działalności przemysłowej. Taka forma wyraźnie preferowała regiony z rozwiniętą siecią zakładów produkcyjnych, natomiast na obszarach, gdzie dominowała różnego rodzaju działalność rolnicza lokalne władze miały olbrzymie trudności w opracowaniu planów inwestycyjnych oraz propozycji kompleksowego i racjonalnego wykorzystania ewentualnie przydzielonych środków finansowych. Działalność FRED wspierana była przez **narodowe towarzystwa konwersji**. Ośrodki te, powoływane były przez Ministerstwo Obrony w celu ułatwienia rekonwersji kadr w regionach o wysokiej stopie bezrobocia i najbardziej dotkniętych zwolnieniami wynikającymi z restrukturyzacji sektora obronnego. Ich główna działalność polega na przygotowaniu ekonomicznych analiz i bilansów skutków zwolnień pracowniczych, poszukiwaniu

[6] Zob. J.C. Mallet, sous la direction, *La défense, de la nation* ..., wyd. cyt., s. 828.

możliwości wykorzystania uwolnionych zasobów ludzkich na krajowym lub międzynarodowym rynku pracy, wspieraniu projektów rozwoju i ułatwianiu dostępu do procedur pomocy publicznej z FRED.

Bardzo zbliżony charakter posiadał specjalny fundusz regionalny utworzony w celu wspomagania konwersji i dywersyfikacji małych przedsiębiorstw, najczęściej spełniających rolę poddostawców dużych korporacji przemysłu obronnego zlokalizowanych w regionie paryskim (action pour les industries de la défense et de l'aéronautique en Ile-de France - AIDA-IDF). Stanowił wspólną inicjatywę instytucji wojskowych (DGA) oraz Rady Regionalnej departamentu i Regionalnej Dyrekcji Przemysłu, Badań i Środowiska (Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnemet - DRIRE). Pomoc finansowa mogła być udzielona przy jednoczesnym spełnieniu przez zainteresowane przedsiębiorstwa następujących warunków:

- co najmniej 25 % udział kooperacji w obrotach całkowitych, niezależnie od rodzaju produkcji (branży zbrojeniowej);
- ograniczenie działalności spowodowane redukcją zamówień z dużych przedsiębiorstw zbrojeniowych;
- zachowanie minimum płynności finansowej.

Działalność funduszu została zorientowana na współfinansowanie wykonanych analiz finansowych, opracowanie nowej strategii działania firm, doradztwa w zakresie opracowania biznes-planów poprzedzona badaniem możliwości przeprowadzenia konwersji zakładów. Analizy tego typu przeprowadzał 20 wyspecjalizowanych grup konsultingowych, posiadających niezbędną wiedzę w zakresie reorganizacji przedsiębiorstw, rachunkowości i finansów, wieloletnie doświadczenia w działalności na rynku uzbrojenia.

Ostatnim ogniwem w całym łańcuchu instytucji zaangażowanych organizacyjnie i merytorycznie w proces organizacji i realizacji konwersji są **biura konwersji** funkcjonujące w strukturach samych przedsiębiorstw zbrojeniowych. Ich wkład finansowy w całość przedsięwzięć konwersyjnych jest stosunkowo niewielki, bowiem środki jakimi dysponują biura w całości pochodzą z funduszy własnych

przedsiębiorstw. Jednak ich charakter i specyfika jest odmienna od dotychczas zaprezentowanych. Wyasygnowane kwoty nie służą bezpośredniemu wsparciu finansowemu zwalnianych w wyniku ograniczenie liczby stanowisk etatów pracowników, lecz spełniają inną nie mniej istotną funkcję. Zasadniczym celem ich działalności jest możliwie maksymalne udzielenie pomocy pracownikom wykazujących przedsiębiorczość i inicjatywę w podejmowaniu samodzielnej działalności gospodarczej i tworzeniu własnych firm. Oferowana pomoc ma przede wszystkim charakter doradczy i informacyjny. Inicjatywa ta jest o tyle interesująca, że jej autorzy najczęściej znają doskonale warunki na lokalnym rynku pracy. Wskazują jednocześnie na konkretne rozwiązania umożliwiające podjęcia współpracy w innymi zakładami wchodzącymi w skład danego przedsiębiorstwa, pomoc organizacyjno-prawną oraz istniejące możliwości odpłatnego przekazania na dogodnych warunkach części likwidowanego majątku niezbędnego lub przydatnego w trakcie prowadzenia nowej działalności gospodarczej. Przykładem takich biur może być GERIS, utworzony w strukturach Thomsona czy SOFRED funkcjonujący przy GIAT-Industries.

Szansa powodzenia podejmowanego programu konwersji przemysłu zbrojeniowego, obok właściwej organizacji i zaangażowania czynników rządowych, jest w znacznym stopniu zdeterminowana wielkością i dostępnością środków finansowych. Pozwalają one na podejmowanie działalności w dwóch zasadniczych obszarach: zatrudnienia i aparatu produkcyjnego.

Analizując źródła i formy finansowania przedsięwzięć konwersyjnych we Francji należy zwrócić uwagę na co najmniej dwie bardzo charakterystyczne kwestie.

Po pierwsze, bardzo duże zaangażowanie i skuteczność czynników politycznych w pozyskanie środków finansowych pochodzących z programów pomocowych Unii Europejskiej. Do sektora zbrojeniowego kierowane są zarówno dotacje pochodzące z funduszy celowych (KONVER, FRED, AIDA-IDF), jak również te, które nie są bezpośrednio ukierunkowane na wsparcie przedsiębiorstw produkujących na potrzeby wojska, ale pośrednio związane z tą formą gospodarczej działalności, bądź poprzez geograficzną lokalizację, bądź przynależność do danego

sektora gospodarki i spełniają wymagane kryteria (programy pomocy regionalnej czy dofinansowania określonych gałęzi przemysłu).

Po drugie, pomimo licznych zabiegów oraz poszukiwania różnorodnych możliwości i form finansowania konwersji uzyskane środki są stosunkowo skromne i tylko w niewielkim stopniu pokrywają rzeczywiste potrzeby.

W badanym okresie ich udokumentowana wielkość przekroczyła 3 mld FRF (kwota ta nie uwzględnia jednorazowych świadczeń finansowych wypłacanych z tytułu zwolnień pracowniczych oraz otrzymywanych z tytułu pozostawania bez pracy). Dla porównania, administracja amerykańska przewidziała na restrukturyzację i konwersję własnego przemysłu zbrojeniowego kwotę 19,7 mld USD w okresie 5 lat, podczas gdy w tym samym czasie europejski program KONVER będzie dysponował co najwyżej 600 mln ECU (ok. 700 mln USD)[7].

4.2. Konwersja finansowa i dywidenda rozbrojeniowa

Podjęty od początku lat dziewięćdziesiątych proces rozbrojenia implikuje ograniczenie nakładów na funkcjonowanie sektora obronnego. Spadek wydatków obronnych powinien jednoznacznie przynosić pozytywne efekty i przyczynić się do powstania tzw. dywidendy pokojowej[8]. Jej składową, powstałą w efekcie redukcji wydatków budżetowych na funkcjonowanie przemysłu zbrojeniowego stanowi „dywidenda rozbrojeniowa"[9]. Źródłem dywidendy rozbrojeniowej mogą stać się, zaoszczędzone w sektorze zbrojeniowym, nakłady finansowe pochodzące z redukcji wielkości zamówień na uzbrojenie i sprzęt wojskowy, ograniczenia wydatków na wojskowe prace badawczo-rozwojowe oraz spadek nakładów inwestycyjnych na modernizację aparatu produkcyjnego w państwowych zakładach zbrojeniowych.

---

[7] Tamże, s. 534.

[8] Dywidendę pokojową stanowi różnica pomiędzy rzeczywistą wielkością wydatków wojskowych a ich wielkością hipotetyczną, jaką państwo musiałoby ponieść w warunkach utrzymującego się wyścigu zbrojeń. Analogicznie, dywidenda rozbrojeniowa odnosi się do grupy wydatków zbrojeniowych. Szerzej na temat ekonomicznych skutków redukcji wydatków wojskowych zob. np. J. Fontanel, *Les dépenses militaires...*, wyd. cyt. s. 33-85.

[9] Pojęcie „dywidendy rozbrojeniowej" w takim znaczeniu zostało wprowadzone przez autora dla potrzeb niniejszej dysertacji. Zob. również M. Perczyński, P. Wieczorek, *Dywidenda rozbrojeniowa w procesie transformacji systemowych*, „Sprawy Międzynarodowe", nr 1, 1993, s. 151-167.

Wygospodarowane w ten sposób środki mogą zostać wykorzystane w sektorze cywilnym w sposób najbardziej pożądany w określonym momencie. Aby móc mówić o rzeczywistych efektach finansowych rozbrojenia, realna wielkość nakładów poniesiona na zbrojenia musi być mniejsza od tych samych nakładów, poniesionych w przypadku utrzymującego się napięcia polityczno-militarnego. Precyzyjne ustalenie rzeczywistej wielkości dywidendy zbrojeniowej nie jest sprawą ani prostą, ani w pełni wiarygodną. Wszelkim prognozom towarzyszy duża doza intuicyjności i związanej z nią niepewności dotyczącej rozwoju zjawiska w czasie. Duży wpływ na kształtowanie wydatków wojskowych w latach dziewięćdziesiątych wywierał czynnik polityczny, który często pomijany jest we wszelkiego rodzaju kalkulacjach. Nie ma bowiem żadnej metody pozwalającej, w sposób operacyjny, określić z dużym prawdopodobieństwem jego oddziaływanie na rozwój określonego zjawiska w dłuższej perspektywie czasowej.

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele metod prognozowania wydatków wojskowych[10]. Ponieważ celem pracy nie jest możliwie najbardziej precyzyjne określenie wielkości korzyści finansowych płynących w procesu rozbrojenia, do jej oszacowania posłużyłem się jedną z najprostszych metod. Przyjąłem, że w przypadku braku odprężenia w stosunkach międzynarodowych w kolejnych latach ostatniej dekady XX wieku wielkość wydatków zbrojeniowych Francji, zawarta w budżecie obronnym, utrzymywałaby się na poziomie 1989 roku. Ze względu na to, że przedstawienie wielkości budżetu obronnego może być dokonane przy użyciu różnych wskaźników, w dalszej części założyłem ustabilizowanie wydatków zbrojeniowych na poziomie 1989 r. w trzech wariantach:

- stały udział wydatków w produkcie krajowym brutto (2,97 % PKB);
- stały udział w budżecie państwa (18,57 % BP);
- stała wielkość wydatków w cenach stałych (116,8 mld FRF).

Na ich podstawie dokonałem niezbędnych kalkulacji, a otrzymane wyniki zawiera tabela 33. W przedstawionym zestawienia bardzo wyraźnie uwidoczniła się ranga

---

[10] Szerzej na temat metod prognozowania wydatków wojskowych zob. np. *Prognozowanie wydatków wojskowych RP*, praca zespołowa pod red. A. Sokołowskiego, „Materiały i Studia IEO", nr 13/1992, AON, Warszawa 1993, s. 5-16.

przyjętej metody. Chociaż otrzymane wyniki różnią się między sobą ponad dwukrotnie dają pewne wartości porównawcze. Po raz kolejny potwierdza się użyteczność PKB jako syntetycznego wskaźnika poziomu rozwoju gospodarczego. Również w tym przypadku wartość dywidendy rozbrojeniowej obliczona w wariancie stałego udziału wydatków obronnych w PKB stanowi w przybliżeniu średnią arytmetyczną wartości obliczonych w dwóch pozostałych wariantach (błąd wynosi 5,5 %). Można zatem ostrożnie przyjąć, że oszczędności finansowe będące konsekwencją spadku wydatków zbrojeniowych wyniosły we Francji 120 mld FRF w okresie 1989-1997.

Tabela 33

Symulacja dywidendy rozbrojeniowej Francji w latach 1989-1997 (w mld FRF)

Lata	Wielkość wydatków zbrojeniowych według różnych wariantów symulacji		
	2,97 % PKB	18,57 % BP	116,8 mld FRF
1990	118,9	119,4	116,8
1991	118,8	120,5	116,8
1992	119,7	125,6	116,8
1993	117,1	129,8	116,8
1994	121,0	129,5	116,8
1995	123,9	133,2	116,8
1996	125,2	134,4	116,8
1997	129,0	133,7	116,8
Hipotetyczne wydatki zbrojeniowe	973,6	1026,1	1051,2
Rzeczywiste wydatki zbrojeniowe	851,3	851,3	851,3
Dywidenda rozbrojeniowa	**122,3**	**174,8**	**83,4**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych w załączniku 5.

Nie oznacza to jednak możliwości ich automatycznego przeniesienia i wykorzystania w sektorze cywilnym. Śledzą dalej mechanizm ich powstawania okazuje się, że prawie 40 mld FRF (33 %) potencjalnych oszczędności powstała w wyniki zmiany struktury i obniżenia udziału wydatków zbrojeniowych w budżecie obronnym (z 53,7 % w 1989 r. do 46,5 % w 1997 r., z utrzymującą się dalszą tendencją malejąca w kolejnych latach). W podobnym stosunku wzrosła, w tym samym okresie, wielkość świadczeń emerytalnych wypłacana z budżetu resortu

obrony. Innymi słowy, 2/3 kwoty potencjalnych oszczędności powstałych w wyniku redukcji wydatków zbrojeniowych w dalszym ciągu pozostało w dyspozycji ministerstwa obrony. Zmienił się jedynie ich charakter i przeznaczenie. W sumie oznacza to, że **realna dywidenda rozbrojeniowa wyniosła jedynie 40 mld FRF, czyli ok. 5 mld FRF rocznie**.

Zmiana całości struktury budżetu obronnego pociągnęła za sobą również korektę struktury wydatków zbrojeniowych. Zmniejszył się udział poszczególnych komponentów składających się na ich całość (zob. tabela 34).

Tabela 34

Ewolucja struktury wydatków zbrojeniowych Francji w latach 1992-1999 (w % budżetu obronnego)

Lata	Komponent wydatków zbrojeniowych		
	Badania i rozwój	**Produkcja i zakupy uzbrojenia**	**Rozwój infrastruktury**
1992	15,0	24,2	5,5
1994	13,8	21,8	5,6
1995	14,0	21,6	5,3
1997	11,7	19,8	5,3
1999	11,1	18,4	brak danych

Źródło: SIRPA, La défense en chiffres..., wyd. cyt. z lat 1992-1999.

W największym stopniu redukcje dotknęły finansowania prac badawczo-rozwojowych oraz zakupów nowego uzbrojenia na rynku wewnętrznych i pochodzącego z importu. W początkowym okresie odbiło się to bardzo niekorzystnie na obrotach handlowych w całym sektorze zbrojeniowym. Niekorzystny trend spadającej wielkości sprzedaży został zahamowany dopiero w 1995 r. do czego wydatnie przyczynił się wzrost eksportu. Efektem zmniejszenia nakładów na wojskowe prace badawczo-rozwojowe była, obok zawieszenia kontynuacji części programów zbrojeniowych, likwidacja niektórych ośrodków naukowo-badawczych pracujących na potrzeby sektora zbrojeniowego i daleko posunięta koncentracja pozostałych.

W dalszej kolejności należałoby rozważyć czy wysokość uzyskanej dywidendy rozbrojeniowej jest na miarę możliwości jakie posiada w tym względzie gospodarka

francuska, w jaki sposób uzyskane środki finansowe zostały zagospodarowane w sektorze cywilnym oraz czy efekt ich realokacji był zauważalny w innych obszarach gospodarki narodowej ?

Starając się udzielić odpowiedzi na pierwszą część pytania należy stwierdzić, że wielkość uzyskanych oszczędności jest bardzo skromna. W porównaniu z innymi, rozwiniętymi gospodarczo, krajami zachodnimi (USA, Niemcy), wręcz symboliczna. Bardzo dosadnie ujęli to autorzy, cytowanego wcześniej, artykułu odnoszącego się do ekonomicznych następstw wydatków wojskowych we Francji: „W okresie sześciu lat (1989-1995 - uwaga M.S.) nikt nie ośmielił się przedsięwziąć środków zmierzających do zakończenia zimnej wojny i otwarcie wyznać: Francja nie ma już środków na finansowanie pełnej gamy (un cataloque) programów z czterema nuklearnymi okrętami podwodnymi, lotniskowcem, samolotami i śmigłowcami bojowymi, czołgami, satelitami i pociskami rakietowymi”[11]. Wypowiedź ta, jak również inne w podobnym tonie, w zestawieniu z otrzymanymi wynikami badań wskazuje, że Francja w niewielkim stopniu wykorzystała okres rozbrojenia na przeprowadzenie konwersji finansowej. Świadczy to o chęci dalszego utrzymania posiadanego potencjału produkcyjnego, a podjęta restrukturyzacja powinna nadać mu jednocześnie rangę istotnego czynnika w zachowaniu wysokiej pozycji Europy Zachodniej w polityczno-gospodarczej konfrontacji ze Stanami Zjednoczonymi. Wynika z tego, że również ekonomiczne skutki dywidendy rozbrojeniowej mogą być bardzo skromne.

Bezpośrednio widoczne, krótkoterminowe korzyści dla gospodarki narodowej pojawiające się na skutek ograniczenia wydatków zbrojeniowych mogą być dwojakiego rodzaju.

Pierwszy, związany jest z poprawą stanu finansów publicznych poprzez ograniczenie nierównowagi między strumieniem dochodów i wydatków budżetowych (zmniejszenie wielkości deficytu budżetowego, a w konsekwencji spadek tempa narastania długu publicznego)[12]. Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych utrzymanie niskiego poziomu deficytu budżetowego próbowano

---

[11] Zob. S. Gupta, J. Schiff, B. Clement, *Le recul des dépenses militaires...*, wyd. cyt., s. 10.

[12] Szerzej na temat mechanizmu powstawania i oddziaływaniu deficytu budżetowego na gospodarkę narodową zob. S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 236-250; A. Wojtyna, *Nowoczesne państwo kapitalistyczne a gospodarka*, PWN, Warszawa 1990, s. 26-35.

osiągnąć drogą racjonalizacji zarówno wpływów jak i wydatków. Spadek dochodów wynikający z obniżenia skali podatków dla osób fizycznych i przedsiębiorstw miał zostać skompensowany przez wzrost składek na ubezpieczenia społeczne[13]. Jednak w praktyce cel ten nie został osiągnięty. Stabilizacja dochodów budżetowych przy rosnących wydatkach spowodowały wzrost deficytu z 85,5 mld FRF w 1989 r. do 293,5 mld FRF w 1993 r. (z 1,1 % do 3,5 % PKB), a konsekwencji wzrost długu publicznego o 51,7 % do kwoty 2,46 bln FRF (29,0 % PKB). W kolejnym okresie, po ogłoszeniu warunków przystąpienia do europejskiej unii walutowej ograniczenie deficytu poniżej progu 3 % PKB stało się bezwzględnym priorytetem w francuskiej polityce budżetowej. Nastąpiło ograniczanie wydatków we wszystkich możliwych sferach życia publicznego, co w efekcie przyczyniło się do spadku tempa ich narastania i zmniejszenia deficytu do poziomu 2,7 % PKB (269,2 mld FRF).

Wszelkie, dalsze kalkulacje zmierzające do określenia udziału dywidendy rozbrojeniowej w kształtowaniu wielkości i narastaniu deficytu budżetowego i długu publicznego mają charakter teoretyczno-spekulacyjny. Oszacowana jej wielkość ma jedynie wymiar hipotetyczny i trudno poddać ją empirycznej weryfikacji. Jeśli nawet założyć jej rzeczywiste istnienie, nie ma metody wskazującej jednoznacznie, w jaki sposób została rzeczywiście zagospodarowana. Przyjmując, że w całości poświęcona została na poprawę stanu finansów publicznych, roczny deficyt budżetowy mógłby ulec zmniejszeniu o 1,6 - 5,5 %, a dług publiczny byłby mniejszy o 1 % (wg stanu na koniec 1997 r.).

Drugi sposób wykorzystania dywidendy rozbrojeniowej wiąże się z finansowym zasileniem innych dziedzin funkcjonowania państwa. Z tych samych powodów jak w poprzednim przypadku, dalsze rozważania mają charakter czysto hipotetyczny. Część dywidendy powróciła bowiem do sektora zbrojeniowego w postaci różnego rodzaju dotacji celowych, pochodzących z innych resortów (np. współudział w finansowaniu funduszu FRED przez Ministerstwo Gospodarki), funduszy wspierających rozwój regionalny, pomocy na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości bądź też jako pomoc, świadczona w ramach realizowanej polityki społecznej, pracownikom zwolnionym z

[13] Por. U. Kosterna, *Deficyt budżetowy państwa i jego skutki ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 66.

przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego. Abstrahując od powyższego, gdyby dywidenda została w całości przekazana na powiększenie dotacji budżetowych w 1997 r. na jeden z poniższych celów, wzrost środków wyglądałby następująco:

- edukacja narodowa - 1,6 %;
- kultura - 29,4 %;
- partie polityczne - 0,9 %;
- badania naukowe - 9,4 %;
- sprawy wewnętrzne i bezpieczeństwo publiczne - 6,3 %[14].

Konkludując, w latach 1989-1997 środki finansowe zaoszczędzone w wyniku zmniejszenie budżetowych wydatków zbrojeniowych i stanowiących dywidendę rozbrojeniową były niewielkie, a ich pozytywne oddziaływanie w krótkim terminie w wybranych obszarach gospodarki narodowej symboliczne i niemal niezauważalne.

4.3. Rekonwersja kadr i adaptacja pracowników do zmian

Analizując ewolucję poziomu zatrudnienia w przemyśle zbrojeniowym Francji (jako całości) oraz w poszczególnych przedsiębiorstwach zbrojeniowych widoczny jest utrzymujący się wysoki wskaźnik zwolnień pracowniczych (zob. tabela 35).

W badanym okresie (1989-1997) liczba zredukowanych stanowisk przekroczyła 76 tys. i była większa niż w latach 1982-1988 o prawie 30 tys. Zmieniła się również struktura zwolnień. O ile w pierwszym okresie największy odsetek pochodził z dużych przedsiębiorstw zbrojeniowych, o tyle w latach dziewięćdziesiątych ich udział nie przekraczał 1/3 całości. Spadek poziomu zatrudnienia związany był mocno się z likwidacją wielu małych i średnich przedsiębiorstw oraz restrukturyzacją w instytucjach i ośrodkach państwowych, związanych z działalnością DGA. Spośród dużych przedsiębiorstw zbrojeniowych decydują udział w utrzymującym się spadku zatrudnienia posiadały trzy firmy powiązane z kapitałem państwowym (72 % całości).

[14] Obliczenia własne na podstawie budżetu przyjętego w 1997 r. Por. D. et M. Frémy, *Quid 1998*, wyd. cyt. s. 1835-1836.

Nasilenie zjawiska zwolnień dużych grup stanowiło podstawę podjęcia przez państwo odpowiedniej polityki w zakresie rekonwersji kadr.

Tabela 35

Ewolucja zatrudnienia w największych przedsiębiorstwach przemysłu zbrojeniowego Francji w latach 1989-1997

Przedsiębiorstwo	Zatrudnienie		Zmiana	
	1989	1997	tys. osób	%
Thomson-CSF	46,9[b]	44,8	-2,1	-4,5
DCN	28,0	19,3	-8,7	-31,1
GIAT Industries	14,2	10,9	-3,3	-23,2
Aérospatiale	36,9	37,1	+0,2	+0,5
Dassault Aviation[a]	15,6	12,6	-3,0	-19,2
SNECMA	25,7	20,3	-5,4	-21,0
MATRA	21,2	19,4[c]	-1,8	-8,5
Razem w badanych przedsiębiorstwach	188,5	164,4	-24,1	-12,8
Razem w przemyśle zbrojeniowym	258,2	181,5	-76,7	-29,7

[a] Dla 1989 r. Dassault-Breguet.
[b] Dane dotyczą 1990 roku.
[c] MATRA HT.
Źródło: zestawienie na podstawie danych SIPRI z lat 1991, 1992 i 1999, danych DGA oraz obliczenia własne.

Francuska polityka w sferze rekonwersji pracowników charakteryzuje się dużym zinstytucjonalizowaniem. W odróżnieniu od krajów prowadzących liberalną politykę gospodarczą interwencja państwa w kwestiach zatrudnienia (w tym zapewnienie odpowiednich warunków pracy, osłon socjalnych w przypadku utraty źródła dochodów oraz możliwości zmiany lub uzupełnienia kwalifikacji zawodowych) była wyjątkowo duża. W celu zapewnienia realizacji podjętych przez państwo zobowiązań, przyjęte zostały niezbędne regulacje w sferze prawno-administracyjnej i dotyczące organizacji rekonwersji pracowników. Kierowanie problemami mobilności zewnętrznej zatrudnionych i bezrobociem należało do takich instytucji, jak: Narodowa Agencja ds. Zatrudnienia (Agence Nationale pour l'Eploi - ANPE), Narodowy Fundusz Zatrudnienia (Fonds National de l'Emploi - FNE), Przedstawicielstwo ds. Zagospodarowania Przestrzennego i Działalności Regionalnej (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale - DATAR). Począwszy od połowy lat osiemdziesiątych, wraz podjęciem procesu prywatyzacji wielu sektorów

gospodarki aktywność państwa nieco osłabła. Dotychczasowe obowiązki i kompetencje instytucji rządowych częściowo przeniesione zostały bezpośrednio do przedsiębiorstw, które skłaniane były do ponoszenia coraz większej odpowiedzialności za realizację procesów rekonwersji zawodowej. Natomiast w dalszym ciągu państwo odpowiadało za rekonwersję w przedsiębiorstwach państwowych i należących do sektora publicznego, w których Skarb Państwa posiadał przeważające pakiety udziałów. Przyjęte rozwiązania, z jednej strony miały stopniowo ograniczać zakres ingerencji państwa w funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych, z drugiej zaś, eliminować zjawisko szybkich zwolnień pracowniczych i traktowania go jako najprostszego instrumentu ograniczającego koszty funkcjonowania firmy, szczególnie w momentach słabnącej kondycji finansowej.

Rekonwersję pracowników sektora zbrojeniowego należy rozpatrywać co najmniej w czterech grupach osobowych.

Pierwszą stanowią stanowili pracownicy sektora państwowego. Można stwierdzić, że znajdowali się oni w najbardziej komfortowej sytuacji, gdyż przysługiwał im status analogiczny jak pracownikom zatrudnionym w administracji państwowej. Jednym z posiadanych przywilejów był spoczywający na państwie obowiązek zapewnienia im wszelkiej możliwej pomocy w zakresie zmiany dotychczasowych kwalifikacji i udzielenia pomocy w znalezieniu nowego miejsca pracy. Oczywiście, skuteczność tej pomocy była bardzo różna w zależności od aktualnych możliwości instytucji pośredniczących, sytuacji na lokalnym rynku pracy itp. Niemniej, zainteresowani mieli możliwość szybkiego i bezpośredniego dostępu do zgromadzonych informacji a dotyczących m.in. sporządzanych ofert pracy w różnych przedsiębiorstwach i instytucjach, analiz dotyczących zmiany struktury lokalnego zatrudnienia w najbliższej perspektywie, form udzielanej pomocy rekonwersyjnej. Dużą wagę przywiązywano również do indywidualnego przygotowania pracownika do przyszłych kontaktów z pracodawcami. Zakres oferowanej w tej dziedzinie pomocy również był szeroki - od spraw, wydawałoby się, bardzo prozaicznych (sformułowanie własnych oczekiwań i planów, zredagowanie listu motywacyjnego, przedstawienie przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej, umiejętność zaprezentowania własnych

osiągnięć) aż do bardziej złożonych (prawna pomoc w tworzeniu własnych firm, sporządzanie biznes-planów, możliwości zaciągania kredytów w bankach itp.).

Drugą grupę stanowili pracownicy zwolnieni z przedsiębiorstw prywatnych. Oni również uprawnieni byli do uzyskania pomocy rekonwersyjnej, lecz w dużej części pochodzącej z przedsiębiorstwa. Dlatego jej charakter i zakres był nieco odmienny niż w pierwszym przypadku. Formy pomocy oferowane przez instytucje państwowe w dużej części zostały przejęte przez ośrodki zakładowe, tak że generalna idea i formy były mocno w obu przypadkach. Niejednokrotnie zakres pomocy oferowanej przez przedsiębiorstwa był nieco węższy, ze względu na ograniczone środki finansowe, lecz bardziej sprecyzowany. Uwidoczniła się również specyficzna polityka zatrudnienia realizowana przez niektóre przedsiębiorstwa, preferująca ponowne zatrudnianie własnych pracowników w momencie tworzenia nowych miejsc pracy[15]. Dodatkową szanse dawała możliwość przeszeregowania tj. podjęcia pracy w tym samym przedsiębiorstwie, lecz na innym stanowisku, o ile posiadane kwalifikacje były wystarczające lub skorzystanie z oferty przekwalifikowania. W przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstwa zwalniani pracownicy posiadali prawo przejęcia, na korzystniejszych warunkach, części likwidowanego majątku przedsiębiorstwa ułatwiające podjęcie samodzielnej działalności gospodarczej. Pozytywny i inspirujący przykład tego typu działalności może stanowić utworzenie firmy GEM PLUS przy Thomson-CSF. W momencie powstania zakład zatrudniał 30 osób, produkując karty elektroniczne (bankomatowe, identyfikacyjne). Obecnie należy do dużych przedsiębiorstw, zatrudniając 1000-1200 pracowników[16].

Do **trzeciej** grupy należeli właściciele małych i średnich przedsiębiorstw, często o charakterze rodzinnym, zmuszeni do likwidacji bądź zawieszenia dotychczasowej działalności gospodarczej, wskutek spadku produkcji lub utraty powiązań kooperacyjnych z dużymi przedsiębiorstwami. Do grupy tej należy również zaliczyć pracowników w nich zatrudnionych. Konieczność likwidacji firmy pozbawiała właścicieli i pracowników niejednokrotnie jedynego źródła dochodu a charakter prowadzonej dotychczas działalności nie upoważniał do otrzymania pomocy

[15] Zob. P. Beretti, *PARI tenu*, „L'Armement", nr 46, février-mars 1995, s. 70-73.
[16] Zob. J.C. Mallet, sous la direction, *La défense, de la nation...*, wyd. cyt. s. 832.

rekonwersyjnej w takim zakresie, jaką uzyskiwali przedstawiciele dwóch poprzednich grup. W skali kraju ich sytuacja była bardzo zróżnicowana w zależności od regionu[17]. Głównie z tego powodu grupa ta stała się największym beneficjentem pomocy finansowej pochodzącej zarówno z funduszy resortowych, ogólnokrajowych i Unii Europejskiej.

Czwartą grupę stanowiła wojskowa kadra zawodowa zatrudniona w sektorze zbrojeniowym. Chodzi tutaj przede wszystkim o tę część personelu, która pełniła czynną służbę wojskową w DGA lub wyższej kadry inżynieryjno-technicznej w wojskowych ośrodkach badawczo-rozwojowych i doświadczalnych. W latach dziewięćdziesiątych w wyniku podjętej restrukturyzacji i związanej z nią likwidacją części etatów, zarówno w DGA, jak również w zakładach i ośrodkach bezpośrednio jej podległych, część kadry zawodowej została zwolniona z pełnienia służby. W odróżnieniu od większości personelu cywilnego związanego bezpośrednio z produkcją zbrojeniową, specyficzne i specjalistyczne wykształcenie oraz zdobyte doświadczenie zawodowe w wielu przypadkach nie predysponowały do bezpośredniego podjęcia pracy w środowisku cywilnym bez zmiany posiadanych kwalifikacji. W mniejszym stopniu problem ten dotykał inżynierów wojskowych. Absolwenci uczelni o profilu politechnicznym, posiadający niezbędne doświadczenie zawodowe stawali się wysokiej klasy specjalistami w swych dziedzinach i byli chętnie zatrudniani w zakładach zbrojeniowych. W ich przypadku większym problemem było znalezienie zatrudnienia adekwatnego do posiadanych umiejętności w pobliżu miejsca zamieszkania, aniżeli możliwość podjęcia pracy w ogóle.

W nieco odmiennej sytuacji znaleźli się pracownicy DGA. Tradycyjnie to właśnie ta instytucja była organem zatrudniający żołnierzy zawodowych w końcowym okresie ich zawodowej kariery, którym powierzano różne stanowiska (również kierownicze), wykorzystując ich doświadczenie w zakresie kierowania zespołami ludzkimi i fachową wiedzę z dziedziny obronności. Nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego i zakończeniu czynnej służby wojskowej osoby takie zatrudniane były w

[17] Spośród 1100 małych i średnich przedsiębiorstw związanych z produkcją zbrojeniową, 400 zlokalizowanych jest w Les Yvelines i Les Hauts-de-Seine, dwóch departamentach których lokalne władze bardzo mocno zabiegały o przyznanie środków finansowych na ich utrzymanie.

charakterze doradców lub w specjalistów w komórkach związanych z obronnością i bezpieczeństwem państwa w instytucjach administracji publicznej. W najtrudniejszej sytuacji znalazła się kadra w średnim wieku (poniżej 15 lat służby), nie mogąca skorzystać z przywilejów emerytalnych, a zajmująca stanowiska administracyjne[18]. Z racji pełnienia służby wojskowej osoby te uprawnione były do ubiegania się o pomoc i korzystania z resortowego systemu rekonwersji kadr, utworzonego w 1996 r., bezpośrednio poprzedzającym decyzję rozpoczęcia reformy sił zbrojnych. Przyjęte regulacje prawne gwarantowały żołnierzom zawodowym i kontraktowym prawo do wykorzystania ostatniego roku służby na aktywność umożliwiającą podjęcie pracy w środowisku cywilnym[19]. Najczęściej stosowaną formą pomocy był płatny (6-miesięczny) urlop, przeznaczony na przekwalifikowanie oraz możliwość jego przedłużenia o kolejne 6 miesięcy w celu znalezienia nowego miejsca pracy. Korzystający z tej formy pomocy zobowiązani byli do zwolnienia zajmowanego stanowiska służbowego po upływie terminu urlopu bez względu na końcowe efekty starań.

Organizacją i prowadzeniem działalności rekonwersyjnej w wojsku zajmuje się, specjalnie powołana w tym celu, instytucja o zasięgu ogólnokrajowym - Służba Mobilności Zawodowej (Mission pour la Mobilité Professionnelle - MPP), której podlega osiem ośrodków regionalnych. MPP w ramach swej działalności utrzymuje bliskie kontakty i współpracuje z Narodowym Towarzystwem Szkolenia Zawodowego Dorosłych (Association Nationale pour la Formation Professionelle des Adultes - AFPA), a za jego pośrednictwem z władzami regionalnymi, biurami pracy i przedsiębiorstwami. Zakres oferowanych form pomocy jest stosunkowo szeroki i obejmuje m.in.[20]:

- udział z zajęciach seminaryjnych zapoznających z systemem rekonwersji;
- finansowanie kosztów przekwalifikowania zawodowego;
- refinansowanie, po podjęciu pracy, kosztów szkolenia odbytego za własne środki;

---

[18] Zob. D. Conort, *Reconversion des militaires: la nouvelle politique*, „Armées d'aujourd'hui", nr 222, juillet-août 1997, s. 18-21.

[19] Ustawa nr 96-1111 z dnia 19 grudnia 1996 r.

[20] Por. J. Buczyński, *Rekonwersja kadr w siłach zbrojnych RP i w armiach wybranych państw zachodnich* [w:] W. Stankiewicz, *Konwersja zbrojeń...*, wyd. cyt., s. 272.

- organizowanie staży, praktyk zawodowych i kursów przekwalifikujących;
- uczestnictwo w kursach prezentujących aktywne formy poszukiwania zatrudnienia.

Utworzenie resortowego programu rekonwersji kadr pozwoliło na częściowe przygotowanie kadry zawodowej do podjęcia aktywności zawodowej w środowisku cywilnym, złagodzenie ewentualnych, negatywnych, ekonomiczno-społecznych skutków redukcji stanu osobowego sił zbrojnych oraz na odciążenie cywilnych ośrodków rekonwersji i pośrednictwa pracy.

Odmienny charakter i cel posiadał utworzony system bodźców finansowych, mający skłaniać do dobrowolnej rezygnacji z dalszej służby, przed nabyciem uprawnień do pełnych świadczeń emerytalnych i zapobiegać konieczności sięgania do „bardziej zdecydowanych metod". Polegał na jednorazowej wypłacie równowartości *n*-krotnego miesięcznego wynagrodzenia ze specjalnego funduszu rekompensacyjnego (pécule). Uprawnieni do tej formy pomocy byli żołnierze zawodowi z minimum 8-letnim stażem pracy i przed ukończeniem 52 roku życia. Ma ona jedynie charakter czasowy i obowiązuje do końca 2002 r. Ilość środków finansowych przewidziana na tę formę osłony socjalnej zakładała pomoc ok. 11 tys. odchodzących ze służby żołnierzom, podczas gdy rzeczywista ilość osób uprawnionych do jej otrzymania była ponad pięciokrotnie większa, dlatego podstawę wypłaty stanowi uzasadniony wniosek zainteresowanego, pozytywnie zaopiniowany przez specjalną komisję[21]. Nie w pełni jasne kryteria przyznawania świadczenia, subiektywizm oceny oraz ograniczona wielkość funduszu powodowały, że jedynie część wniosków znajdowała akceptację komisji, co z kolei stanowiło źródło niezadowolenia i frustracji zainteresowanych.

Równolegle z realizowaną rekonwersją kadr od końca lat osiemdziesiątych w wielu przedsiębiorstwach rozpoczęte zostało wdrażanie koncepcji oraz metod realizacji spójnej polityki poświęconej prognostycznemu i zapobiegawczemu kierowaniu zatrudnieniem i kompetencjami. Jego istota polegała na podjęciu w firmie

[21] Wielkość *n* uzależniona jest od daty podjęcia decyzji o rezygnacji z dalszej służby i czasu do obligatoryjnego zwolnienia (mieści się w przedziale 11,2 - 45). Degresywna skala faworyzuje osoby w starszym wieku oraz podejmujące decyzję o zwolnieniu w pierwszych latach obowiązywania ustawy. W skrajnym przypadku maksymalna wysokość jednorazowej odprawy może wynosić ponad 550 tys. FRF. Zob. R. Carmona, *Les mesures en faveur du personel*, „Défense Nationale", décembre 1996, s. 164-165; C. Ascensi, *La professionnalisation des armées*, „L'Armement", nr 55, décembre 1996/janvier 1997, s. 60-67.

właściwszej polityki zatrudnienia, uwzględniającej obecne i perspektywiczne potrzeby w zakresie kwalifikowanej siły roboczej, racjonalizację doboru personelu już w momencie jego rekrutacji, stworzenie systemu motywującego zatrudnionych do permanentnego podwyższania kwalifikacji w sposób dostosowany do zmian zachodzących w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Podstawowe cele wdrażanej koncepcji można ująć następująco[22]:

- wyjście poza ograniczanie się jedynie do redukcji personelu w pierwszym etapie restrukturyzacji;
- złagodzenie ryzyka nieprzystosowania personelu do stanowisk, których charakter ulega zmianom;
- zapewnienie rentowności inwestycji;
- odzyskanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie z możliwością przeciwstawienia się coraz silniejszej rywalizacji;
- poprawa skuteczności skoordynowanej polityki szkoleniowej.

Pomimo utrzymującego się wysokiego (ponad 10 %) wskaźnika bezrobocia zwolnienia pracownicze we Francji traktowane są jak normalne zjawisko występujące w gospodarce rynkowej. Nie towarzyszą im specjalnie podejmowane przedsięwzięcia polegające na jednorazowych wypłatach świadczeń pieniężnych, mających na celu socjalną osłonę najuboższych (i najsłabiej wykwalifikowanych) grup pracowniczych. Można natomiast zaobserwować zjawisko odwrotne. Środki finansowe przeznaczane na walkę z bezrobociem mają charakter inwestycyjny - powinny wspierać oraz motywować do inicjatywy i przedsiębiorczości. Pomoc wyspecjalizowanych instytucji ukierunkowana jest głównie na zmianę (lub podwyższenie) posiadanych kwalifikacji, które stanowią największy atut pracownika w poszukiwaniu zatrudnienia.

4.4. Konwersja i dywersyfikacja produkcji

Reorientacja charakteru wykorzystania zasobów ludzkich i kapitałowych angażowanych w procesie produkcji zbrojeniowej, przedstawiona w poprzednich

---

[22] Thierry D., Sauret Ch., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 22-28.

podrozdziałach i ich przystosowanie do wytwarzania dóbr cywilnych jest relatywnie łatwe. Realokacja tych zasobów nie stwarza większych problemów natury techniczno-organizacyjnej, nie wymaga też angażowania znacznych środków finansowych. W przypadku zasobów ludzkich skuteczność rekonwersji uzależniona jest nie tylko od samej jej organizacji i zakresu, ale głównie od aktualnego popytu na siłę roboczą. Odmienny charakter ma konwersja zasobów rzeczowych. Ich adaptowalność do potrzeb produkcji cywilnej i efektywność takiego przedsięwzięcia w relacji koszt-efekt rodzi wiele dyskusji i różnicuje stanowiska w środowisku naukowców oraz osób bezpośrednio powiązanych z praktyczną realizacją procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach zbrojeniowych[23]. Konwersja produkcji nie jest jedynie problemem technologicznym czy ekonomicznym. Równie dużą rolę odgrywają uwarunkowania polityczno-militarne, które muszą zostać uwzględnione w momencie podejmowania decyzji o jej rozpoczęciu, dlatego też nie zawsze jest ona w pełni suwerenna.

W zależności od stopnia politycznego przyzwolenia, dynamiki i charakteru procesu J.P. Hébert wyróżnia cztery rodzaje konwersji[24]:

- **konwersja przemyślana** (ang. deliberate conversion) - zdeterminowana rozwojem sytuacji międzynarodowej i czynnikami zewnętrznymi, realizowana zgodnie z postanowieniami rządowymi;
- **konwersja akceptowana** (ang. accepted conversion) - nie wynikająca ze świadomego wyboru, lecz z ewolucji w stosunkach międzynarodowych, gdy rząd może ją uwzględniać i akceptować w swych planach i prognozach, unikając w ten sposób podejmowani trudnych i niewygodnych decyzji;
- **konwersja wstrzymywana** (ang. contained conversion) - związana z wysoką aktywnością władz państwowych, które zmierzają w swych wysiłkach do jej maksymalnego opóźnienia, mając na uwadze możliwości realizacji interesów narodowych i zapewnienie bezpieczeństwa państwa;

---

[23] Zob. szerzej *Konwersja w świetle doktryny...*, wyd. cyt.; J. Fontanel, sous la direction, *Economistes de la paix*, PUG, Grenoble, 1993; J. Muller, *Reconvertir, c'est possible*, „Damoclès", nr 54, juin/septembre 1992, s. 9-10.

[24] J.P. Hébert, R. de Penanros, *The role of the state in french industry conversion*, „Defence and Peace Economics", nr 3(1995); zob. również W. Stankiewicz, *Konwersja zbrojeń...*, wyd. cyt., s. 178-179.

- **konwersja pełzająca** (ang. creeping conversion), w realizacji której zakłada się powolną i stopniową adaptację do nowych uwarunkowań globalnych połączoną z redukcją posiadanego potencjału obronnego.

Spadek obrotów na rynku wewnętrznym oraz zmniejszenie eksportu uzbrojenia i sprzętu wojskowego skłoniły zarządy niektórych francuskich przedsiębiorstw zbrojeniowych do skorygowania realizowanych strategii i uwzględnieniu w przyszłych planach rozwojowych również takich, które stwarzałyby największą szansę płynnego funkcjonowanie firm, niezależnie od wielkości sprzedaży dóbr kierowanych na rynek wojskowy. Do najczęściej wybieranych strategii umożliwiających przedsiębiorstwom zmniejszenie stopnia specjalizacji i, przynajmniej częściowe, uniezależnienie się od wielkości zamówień wojskowych należy **konwersja i dywersyfikacja produkcji**. Pierwsza polega na trwałym przekształceniu posiadanych zasobów rzeczowych przedsiębiorstwa (park maszynowy, infrastruktura) w taki sposób, aby możliwe było podjęcie produkcji i skierowanie jej do odbiorców cywilnych. Druga charakteryzuje się zmianą dotychczasowej struktury produkcji i wzrostem zróżnicowania wytwarzanych towarów, której zazwyczaj towarzyszy dywersyfikacja rynków zbytu. W obu przypadkach ich końcowym efektem w dłuższej perspektywie czasowej jest zmiana (zazwyczaj zmniejszenie) udziału produkcji wojskowej w produkcji całkowitej przedsiębiorstwa, rozłożenie i możliwość zmniejszenia ryzyka finansowego[25].

Na wybór określonej strategii decydujący wpływ miały przyszłe, planowane wielkości zamówień na określony asortyment uzbrojenia, aktualny udział produkcji zbrojeniowej w przedsiębiorstwie oraz jego bieżąca sytuacja finansowa. Determinanty te pozwalały na przeprowadzenie prospektywnych analiz i kalkulacji, jaka i która część posiadanego potencjału produkcyjnego może zostać wykorzystana do dalszego zabezpieczenia potrzeb wojskowych, gwarantując jednocześnie opłacalność produkcji, a jaka powinna zostać poddana gruntownej reorganizacji.

[25] W dalszej części różnicowanie produkcji odnosi się jedynie do dwóch grup produkowanych wyrobów: wyroby wojskowe (których głównym odbiorcą są siły zbrojne) i wyroby cywilne (skierowane do wszystkich konsumentów).

Najprostszą i najczęściej stosowaną miarą zróżnicowania struktury produkcji w przedsiębiorstwie zaangażowanym w produkcję zbrojeniową jest **wskaźnik dywersyfikacji produkcji W_d**:

$$W_d = \frac{W_z}{W_g} \text{ x } 100\ \% \qquad \text{i} \qquad W_z + W_c = W_g$$

gdzie:

W_d - wskaźnik dywersyfikacji produkcji;

W_z - wartość produkcji zbrojeniowej;

W_g - wartość produkcji całkowitej przedsiębiorstwa;

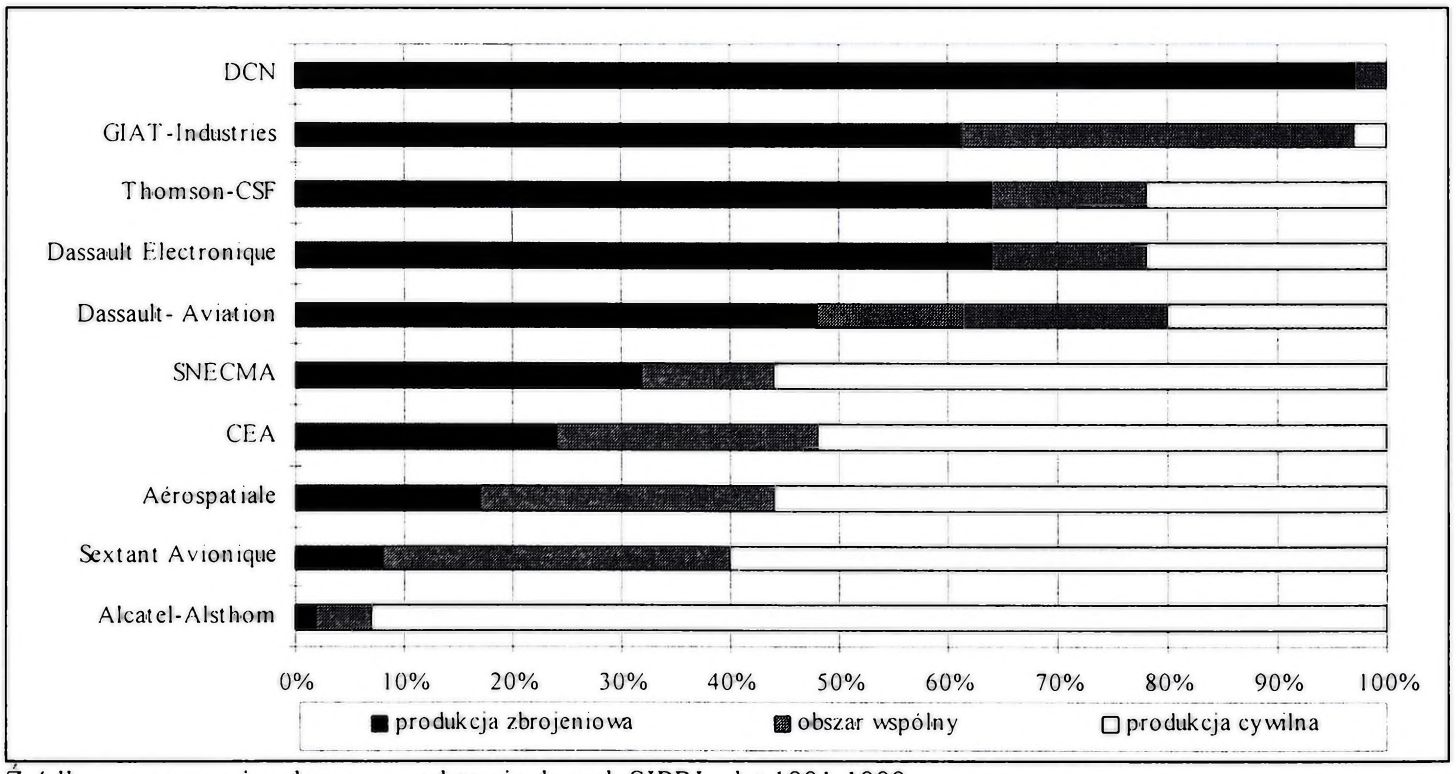
W_c - wartość produkcji skierowanej na rynek cywilny.

Określa on procentowy udział produkcji zbrojeniowej w produkcji całkowitej przedsiębiorstwa i wskazuje na stopień **militaryzacji produkcji**.

Jedną z cech francuskiego sektora zbrojeniowego jest charakterystyczny rozkład udziału produkcji zbrojeniowej w różnych przedsiębiorstwach (zob. wykres 17).

Wykres 17

Struktura produkcji przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego Francji w latach 1989-1997 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SIPRI z lat 1991-1999.

Część zaznaczona na wykresie jako obszar wspólny oznacza przedział zmian w jakim wahał się udział produkcji zbrojeniowej w analizowanym okresie (np. w przypadku Thomson-CSF udział produkcji wojskowej w każdym roku przekraczał 62 %, cywilnej - 22 %, natomiast brakujące 16 % rozkładało się w różny sposób w zależności od roku). Analiza wykresu pozwala na wyodrębnienie czterech głównych grup przedsiębiorstw według kryterium wartości wskaźnika dywersyfikacji:

1. Grupa przedsiębiorstw o bardzo wysokim udziale produkcji zbrojeniowej ($W_d > 80$ %). Należą do niej przedsiębiorstwa państwowe (DCN i GIAT do czasu przekształcenia go w spółkę akcyjną), charakteryzują się bardzo wysoką specjalizacją w danej branży i niemal całkowitym uzależnieniem obrotów przedsiębiorstwa od bieżącej koniunktury na uzbrojenie i sprzęt wojskowy.
2. Grupa przedsiębiorstw o wysokim udziale produkcji zbrojeniowej (50 % < W_d < 80 %), do której należały największe firmy z branży elektronicznej i lotniczej. Przekroczenie granicy 50 % związane było z zakwalifikowaniem przedsiębiorstwa do „twardego rdzenia" (noyau dur) francuskiego sektora zbrojeniowego i zwiększonym zaangażowanie instytucji państwowych w zapewnienie zbytu na produkowane uzbrojenie oraz nadaniem produkcji wojskowej charakteru priorytetowego[26].
3. Grupa przedsiębiorstw o niskim udziale produkcji zbrojeniowej (10 % < W_d < 50 %), skupiająca firmy należące do otoczenia „twardego rdzenia" sektora zbrojeniowego. Należą do niej firmy z branży lotniczo-rakietowej, dla których produkcja wojskowa miała znaczenie duże, ale nie decydujące. Dużą część wytwarzanych urządzeń stanowiły wyroby podwójnego zastosowania, znajdujące zastosowanie w siłach zbrojnych i sferze cywilnej (silniki lotnicze, osprzęt samolotów i urządzenia awioniczne, rakiety wykorzystywane w programie badania kosmosu - „Ariane").

---

[26] Noyau dur (franc. *twardy rdzeń,* ale również *ciężkie jądro*) - analogia do jednej z teorii budowy atomu, według której jego masa skupiona jest w jądrze. Podobnie jest w przypadku francuskiego przemysłu zbrojeniowego, gdzie niemal cały potencjał produkcyjny skoncentrowany jest w kilku (najwyżej kilkunastu) głównych przedsiębiorstwach, natomiast ranga i znaczenie pozostałych (należących do jego otoczenia) ograniczona jest do roli poddostawców lub podwykonawców. „Twardy rdzeń" tworzą przedsiębiorstwa, w których udział produkcji zbrojeniowej przekracza 50 % całości. Zob. J.P. Hébert, *Production d'armement...*, wyd. cyt., s. 11-25.

4. Grupa przedsiębiorstw o bardzo niskim udziale produkcji zbrojeniowej (W_d < 10 %), dla których pozycja państwa jako odbiorcy ma znaczenie drugorzędne a wyroby kierowane na rynek wojskowy stanowią jedynie niewielki odsetek całości wytwarzanych produktów.

Przedstawiony wykres oraz rozważania dotyczące reorientacji struktury produkcji francuskich przedsiębiorstw zbrojeniowych niosą w sobie jedynie informacje o charakterze statycznym i posiadają stosunkowo niewielką wartość poznawczą, jeśli chodzi o ewolucję zjawiska w latach dziewięćdziesiątych oraz jego dynamikę. Możliwość taką stwarza zobrazowanie zmiany wybranych wielkości i zestawienie ich z uzyskanymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw (zob. tabela 36).

Tabela 36

Zmiana struktury produkcji w przedsiębiorstwach zbrojeniowych Francji w latach 1989-1997

Przedsiębiorstwo	Udział produkcji zbrojeniowej	Zmiana wartości produkcji zbrojeniowej 1997/1989 (w %)	Zmiana udziału produkcji zbrojeniowej 1997/1989 (w %)	Zysk netto 1989-1997
1	2	3	4	5
DCN	bardzo wysoki	-16,2	-2,0	brak danych
GIAT-Industries	bardzo wysoki	9,8	+1,0	ujemny
Thomson-CSF	wysoki	2,4	-17,9	dodatni
Dassault Electronique	wysoki	10,0	-16,7	dodatni
Dassault Aviation	wysoki	-17,6	-38,5	dodatni
SNECMA	niski	-27,6	-37,8	ujemny
CEA Industries	niski	-30,6	+17,5	dodatni
Aérospatiale	niski	-10,0	-36,4	dodatni
Sextant Avionique	niski	-8,6	+7,0	dodatni[b]
Alcatel-Alsthom[a]	bardzo niski	109,1	+30,8	brak danych

[a] Dla Alcatel-Alsthom dane początkowe dotyczą roku 1990.
[b] Uwzględnione zostały tylko lata 1989-1990, 1993.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SIPRI z lat 1991-1999 oraz publikacji zawartych w czasopismach specjalistycznych.

O realnym wzroście produkcji zbrojeniowej można wnioskować w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, w których nastąpiło jednocześnie zwiększenie wartości produkcji kierowanej do odbiorców wojskowych i wzrost jej udziału w produkcji całkowitej (wartości w kolumnach 3 i 4 mają znak dodatni). Ze szczególnym

natężeniem efekt ten wystąpił w przedsiębiorstwie Alcatel-Alsthom (dwukrotny przyrost wartości produkcji wojskowej, przy jednoczesnym wzroście jej udziału). W zestawieniu z przedsięwzięciami w zakresie prywatyzacji Thomson-CSF i koncentracji produkcji w branży elektronicznej świadczy o zwiększonym zainteresowaniu firmy rozszerzeniem skali produkcji i wejściem na rynki zbrojeniowe.

Odwrotna sytuacja, niż w opisanym powyżej przypadku, ma miejsce gdy następuje jednoczesny spadek w obu kategoriach (wartości w kolumnie 3 i 4 mają znak ujemny) - występuje wówczas rzeczywiste zmniejszenie produkcji wojskowej. W przedstawionej powyżej tabeli tego typu sytuacja ma miejsce w czterech przypadkach (DCN, Dassault Aviation, SNECMA, Aérospatiale), z czego w trzech ostatnich redukcja znacznie przekracza poziom 10 %. Jednak wskazuje to jedynie na sam fakt spadku produkcji wojskowej, nie generując żadnych przesłanek, które pozwalałyby wnioskować o jego przyczynach. Posiłkując się teorią problemu można wymienić co najmniej trzy główne wyjaśnienia powyższego zjawiska. Pierwsze, to efekt naturalnych wahań koniunkturalnych na produkowane wyroby, związany ze zmieniającymi się preferencjami klientów i nie będący konsekwencją podejmowania jakichkolwiek celowych i konkretnych przedsięwzięć w zakresie reorientacji dotychczasowej polityki przedsiębiorstwa. Dwa kolejne mogą być wynikiem realizowanej strategii rozwoju firmy i rezygnacji z utrzymywania dotychczasowej struktury produkcji oraz zwiększeniem aktywności na rzecz pozyskania części rynku cywilnego - **dywersyfikacja lub konwersja produkcji**.

Wśród różnych form dywersyfikacji najczęściej stosowaną przez przedsiębiorstwa zbrojeniowe jest **dywersyfikacja koncentryczna**, polegająca na wyjściu poza dotychczasową, ściśle określoną działalność produkcyjną i rozszerzaniu asortymentu wytwarzanych towarów, jednak w taki sposób, by nowy obszar w dużej części pokrywał się technologicznie z dotychczasowym charakterem działalności. Forma ta jest najbardziej widoczna w przypadku dywersyfikacji produkcji przedsiębiorstw należących do branży elektronicznej, związanych z opracowaniem i produkcją urządzeń łączności, sterowania i symulacji. Istotny wpływ na jej wybór ma możliwość wykorzystania dotychczasowych doświadczeń, zaplecza badawczo-

rozwojowego, kanałów dystrybucji oraz kadr inżynierskich przy podjęciu nowej produkcji, jednym słowem, wysoki stopień technologicznego pokrewieństwa obu grup towarów[27].

Czynnikiem sprzyjającym jednoczesnemu podejmowaniu działalności wojskowej i cywilnej jest bardzo dynamiczny, szczególnie w ostatnich latach, postęp naukowo-techniczny w dziedzinach związanych z zastosowaniem elektroniki i informatyki. Duża częstotliwość proponowanych, nowych rozwiązań i coraz krótszy okres upływający od dokonania odkrycia do jego powszechnego zastosowania ułatwiają transfer myśli technicznej pomiędzy sektorem cywilnym a wojskowym. W sposób naturalny zaciera się granica pomiędzy technologiami wojskowymi i cywilnymi, a w ten sposób likwidowana jest bariera tajemnicy wojskowej, hamująca swobodę wykorzystania najnowszych rozwiązań w sferze cywilnej, co w znacznej mierze ułatwia łączenie działalności i jednoczesne wykorzystywanie potencjału produkcyjnego do sprostania zamówieniom dwóch różnych grup odbiorców.

Egzemplifikację powyższego mogą stanowić przytoczone poniżej operacje, zwiększające kapitałowe zaangażowanie francuskich firm zbrojeniowych w przedsiębiorstwach typowo cywilnych i stanowiące jedynie niewielki fragment z licznych tego typu przedsięwzięć w latach dziewięćdziesiątych[28]:

- przejęcie 10 % udziałów MATRA przez niemiecką AEG w zamian za udziały w swej filii związanej z produkcją cywilnych urządzeń łączności satelitarnej;
- utworzenie DE3I - wspólnej filii Dassault Electronique i IBM France - zajmującej się inżynierią informatyczną;
- przejęcie przez SAGEM filii grupy Motorola - zajmującej się produkcją dekoderów telewizyjnych i radiotelefonów.

Drugim rodzajem dywersyfikacji jest **dywersyfikacja konglomeratowa**. Wiąże się ona z rozszerzeniem dotychczasowej działalności firmy na obszary zupełnie nowe i w żaden sposób nie powiązane z wcześniejszą formą aktywności gospodarczej. Najlepszym przykładem jej efektywnego zastosowania na francuskim rynku

---

[27] Zob. Benichou M., *La conversion des industries d'armement. Vélléités et réalité*, „L'Armement", nr 33, juillet-août 1992, s. 90-93.
[28] Por. J.L. Fraysse, T. Gueit, *Restructuration dans l'industrie...*, wyd. cyt., s. 19-20.

zbrojeniowym jest MATRA. Mocno uzależniona, w początkowym okresie funkcjonowania, od popytu na produkowane pociski rakietowe i urządzenia elektroniczne, obecnie posiada udziały w zakładach związanych z poligrafią i rynkiem wydawnictw książkowych (MATRA-Hachette), przemysłem motoryzacyjnym (MATRA-Automobile) oraz urządzeniami łączności (MATRA-Communication)[29].

Odmienny charakter ma **konwersja produkcji** przedsiębiorstw zbrojeniowych, postrzegana jako metoda umożliwiająca różnicowanie jej struktury. W latach dziewięćdziesiątych stosowana niezmiernie rzadko. Najczęściej stosowana była w przedsiębiorstwach przynoszących regularnie straty, gdzie kontynuacja dotychczasowej produkcji nie stwarzała realnych perspektyw na zmianę niekorzystnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Istnieje bardzo niewiele konkretnych przykładów, które wskazywałyby chociażby na próby podejmowania tego typu zamierzonej działalności w największych zakładach zbrojeniowych. Jeszcze mniej z nich zakończyło się powodzeniem, tzn. uzyskane w jej wyniku ekonomiczne efekty były większe aniżeli poniesione koszty. Jednym z nielicznych była zmiana charakteru części produkcji w SNPE. Przedsiębiorstwo o wysokiej specjalizacji produkcji w dziedzinie materiałów wybuchowych zdecydowało się na równoległe uruchomienie, głównie na bazie posiadanych obiektów i urządzeń, produkcji farb i lakierów utwardzalnych, osiągając w nowej dziedzinie duży sukces handlowy[30]. Od strony technicznej przedsięwzięcie to było jednak stosunkowo proste. Posiadając własne, specjalistyczne laboratoria chemiczne i dysponując wykwalifikowanym personelem skoncentrowano się głównie na znalezieniu takiej dziedziny, w której rynek nie był nasycony a liczba funkcjonujących na nim podmiotów stosunkowo niewielka.

Próbę zwiększenie wielkości produkcji na rynek cywilny podjęło również GIAT-Industries na początku lat dziewięćdziesiątych. Przedsiębiorstwo skoncentrowane dotychczas na produkcji wszelkiego rodzaju ciężkich pojazdów wojskowych i uzbrojenia artyleryjskiego w obliczu gwałtownego spadku popytu na

---

[29] Zob. B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów...*, wyd. cyt., s. 15, 121-122.
[30] Zob. A. Allard, *L'industries mondiale de l'armement* [w:] Centre d'études prospectives et d'informations internationales, *L'économie mondiale 1994*, La Découverte, Paris 1993, s. 91.

produkowane wyroby oraz coraz trudniejszej sytuacji finansowej w firmie zdecydowano o próbie częściowej i szybkiej konwersji. Podjęto produkcję wyrobów w najmniejszym stopniu odbiegających od dotychczas wytwarzanych a jednocześnie możliwych do zrealizowania przy posiadanym parku technicznym (stalowe elementy konstrukcyjne, podzespoły maszyn inżynieryjnych oraz ... poduszki powietrzne do samochodów osobowych)[31]. W tym przypadku praktyka wykazała jednak, że osiągnięcie korzyści z konwersji produkcji jest znaczniej bardziej złożone aniżeli wynika to często z pierwotnych przewidywań. Natrafiono na barierę popytu, która nie zawsze zdeterminowana była czynnikami o charakterze obiektywnym:

- produkowane wyroby oparte były w większości na przetwórstwie stali; zapotrzebowanie na produkty pochodzące z przemysłu ciężkiego stopniowo maleje i cała branża należy do grupy branż schyłkowych;
- kryteria jakościowe stawiane sprzętowi wojskowemu są znacznie większe i wymagania technologiczne ostrzejsze niż w przypadku dóbr cywilnych (możliwość bezawaryjnej pracy w szerokim przedziale temperatur, ciśnienia i wilgotności, w różnych warunkach klimatycznych, duża odporność na wstrząsy i wibracje oraz przystosowanie do eksploatacji przez obsługi po krótkim okresie przeszkolenia);
- stosowane technologie i materiały konstrukcyjne odpowiadające specyficznym wymaganiom odbiorców wojskowych implikowały wzrost kosztów wytwarzania, ograniczone zastosowanie kryterium kosztów w rachunku ekonomicznym znajdowało odzwierciedlenie w zwiększonej cenie wyrobu finalnego.

Podobnie bez powodzenia zakończyła się próba reorientacji profilu produkcji w SNECMA i DCN. Również w tych przypadkach wysoka specjalizacja stanowiła istotny czynnik utrudniający jej powodzenie. W przypadku DCN, proces konwersji dodatkowo utrudniał status przedsiębiorstwa państwowego.

Konwersja produkcji nie należy do priorytetów w polityce zbrojeniowej Francji, co więcej, przeprowadzona analiza daje dostateczne postawy, by sądzić, że w przypadku tego kraju mamy do czynienia z **konwersją wstrzymywaną**, której w niewielkim zakresie poddawane są wybrane zakłady przedsiębiorstw o bardzo

---

[31] Zob. *Actualités de industrie d'armement dans le monde*, „L'Armement", nr 46, février-mars 1995, s. 142.

ograniczonych możliwościach utrzymania się na rynku uzbrojenia. W dużych przedsiębiorstwach zbrojeniowych konwersja produkcji miała miejsce w niewielkiej liczbie przypadków. Najczęściej podejmowana była w stosunku do firm znajdujących się już w trudnej sytuacji finansowej, w których większościowym udziałowcem jest Skarb Państwa. Ograniczone nakłady na jej realizację świadczą, że częściej postrzegana jest jako jedna z ostatnich szans ratowania przedsiębiorstwa przed całkowitą likwidacją, aniżeli strategia rozwoju oparta na rzeczywistej zmianie charakteru działalności i profilu produkcji. W przedsiębiorstwach zbrojeniowych, wykorzystujących w procesie produkcyjnym zaawansowane technologie dominującą strategią pozwalającą na bardziej elastyczne reagowanie na zmiany koniunktury na rynku uzbrojenia jest dywersyfikacja produkcji.

Główny wysiłek w zakresie konwersji produkcji został skupiony na małych i średnich przedsiębiorstwach, zajmujących dotychczas pozycję kooperantów lub poddostawców. Zerwanie więzi kooperacyjnych ze zbrojeniowymi potentatami oznaczało całkowity upadek ich działalności. Do nich skierowana została zasadnicza część środków finansowych, pochodzących z różnych funduszy pomocowych. Towarzyszy temu przekonanie, że ich inwestycyjny charakter, wsparty pomocą instytucji rządowych oraz organizacji regionalnych (organizacyjną, prawną, doradczą) może być jednym z najskuteczniejszych sposobów na odrodzenie małej i średniej przedsiębiorczości i złagodzenie skutków wysokiego bezrobocia.

ZAKOŃCZENIE

Zgromadzony materiał empiryczny, poddany selekcji i analizie oraz uzupełniony badaniami literaturowymi pozwolił uzyskać wyniki dające odpowiedzi na postawione we wstępie pytania a w konsekwencji na potwierdzenie przyjętej hipotezy. Sądzę, że dzięki temu główny cel pracy został osiągnięty.

Bezpośrednią przyczyną podjęcia decyzji o restrukturyzacji przemysłu zbrojeniowego we Francji był spadek konkurencyjności francuskich wyrobów i pogarszająca się od 1985 r. sytuacja w sektorze (w latach 1985-1991 udział sprzedaży zagranicznej w całkowitych obrotach handlowych uzbrojeniem spadł z 42 % do 25,2 % a w 1994 r. osiągnęła najniższy poziom 17,4 %; liczba zatrudnionych zmniejszyła się z 310 tys. w 1982 r. do 249 tys. w 1991 r.).

Wśród najistotniejszych **czynników determinujących wybór głównych kierunków restrukturyzacji** można wymienić szereg przesłanek o charakterze zewnętrznym, niejednokrotnie niezależnych od realizowanej polityki gospodarczo-obronnej, do których należą:

- przeprowadzona, głęboka restrukturyzacja, ukierunkowana na koncentrację produkcji zbrojeniowej i wzrost znaczenia sektora prywatnego w krajach będących głównymi konkurentami dla francuskiego przemysłu;
- widoczny i postępujący spadek popytu na uzbrojenie i sprzęt wojskowy na rynkach światowych, związany z ogólną tendencją do redukcji wydatków wojskowych (w tym zbrojeniowych) oraz międzynarodowymi porozumieniami rozbrojeniowymi dotyczącymi ograniczenia potencjałów militarnych;
- przemiany zachodzące w strukturach instytucji Europy Zachodniej (postępująca integracja gospodarcza, kształtowanie europejskiej tożsamości obronnej) stwarzające realną szansę na utworzenie europejskiego rynku uzbrojenia, którego funkcjonowanie stwarza szansę na koncentracji wysiłków i redukcję kosztów produkcji zbrojeniowe a w efekcie ograniczenie dominującej pozycji USA na światowych rynkach broni;

- przebieg i charakter konfliktów zbrojnych w latach w końcu XX wieku, wskazujących na spadek znaczenia broni pancernej i artyleryjskiej opartych na materiałochłonnych technologiach i wzrost rangi środków precyzyjnego rażenia, w produkcji których wykorzystuje się najnowsze rozwiązania z dziedziny elektroniki i informatyki.

Drugą grupę czynników stanowią przesłanki wewnętrzne, bezpośrednio związane z charakterem realizowanej polityki. Kryteria członkostwa w europejskiej unii walutowej skłoniły rząd francuski do zwiększenie dyscypliny w zakresie polityki budżetowej, a w konsekwencji do ograniczenia wydatków publicznych (w tym również w sferze obrony narodowej). Podjęta reforma sił zbrojnych, zmierzająca do zmniejszenia stanów osobowych i przejścia do 2002 r. na armię zawodową, nie tylko wskazuje na spadek popytu wewnętrznego, ale również implikuje zmianę dotychczasowej struktury budżetu obronnego i spadek udziału wydatków rzeczowych związanych z produkcją zbrojeniową (zakupy uzbrojenia, inwestycje zbrojeniowe, prace badawczo-rozwojowe itp.).

Przedstawione powyżej determinanty restrukturyzacji francuskiego przemysłu zbrojeniowego w zestawieniu z polityczno-gospodarczymi aspiracjami i bieżącą sytuacją finansową firm zbrojeniowych przesądziły o kierunkach zasadniczych przekształceń. Restrukturyzacją objęto nie tylko przedsiębiorstwa zaangażowane w produkcję specjalną, ale również państwowe ośrodki naukowo-badawcze oraz Główne Przedstawicielstwo ds. Uzbrojenia - instytucję bezpośrednio odpowiedzialną za kształtowanie francuskiej polityki zbrojeniowej.

Stosując kryterium dynamiki oraz skali podejmowanych i realizowanych przekształceń w badanym przedziale czasowym można wyodrębnić **dwa zasadnicze podokresy**, bezpośrednio związane z personalną obsadą najwyższych stanowisk w administracji państwowej. Pierwszy z nich (1989-1995), który można określić mianem mikrorestrukturyzacji charakteryzował się doraźnymi zmianami w wybranych przedsiębiorstwach **bez naruszania struktury całości przemysłu zbrojeniowego** i stanowił fazę przygotowawczą zasadniczej restrukturyzacji. W drugim okresie (od 1996 r.) rozpoczęta została właściwa restrukturyzacja (makrorestrukturyzacja), którą

cechowało zwiększone zaangażowanie państwa, wzrost dynamiki i zakresu realizowanych przekształceń.

Restrukturyzacji rozwojowej poddane zostały przedsiębiorstwa z branży lotniczo-rakietowej i elektronicznej. Jej istota polegała m.in. na:

- zmianie struktury własnościowej (sprywatyzowane zostały prawie wszystkie duże przedsiębiorstwa - Aérospatiale i Thomson-CSF, a wcześniej Alcatel-Alsthom i MATRA);
- koncentracji produkcji zbrojeniowej (w efekcie powstały cztery duże kompleksy zbrojeniowe - Aérospatiale-MATRA HT, Thomson-CSF-Alcatel oraz wcześniejsze - GIAT-Industries i DCN);
- internacjonalizacji produkcji specjalnej (utworzona, przy znaczącym zaangażowaniu Francji, europejska Agencja Współpracy Zbrojeniowej obecnie zarządza już kilkoma dużymi programami zbrojeniowymi realizowanymi w ramach zachodnioeuropejskiej współpracy, a w perspektywie do 2002 r. liczba wspólnych programów realizowanych z udziałem Francji powinna zwiększyć się co najmniej dwukrotnie i przekroczyć 30 %).

Restrukturyzacją naprawczą objęto przedsiębiorstwa należące do branży uzbrojenia wojsk lądowych i okrętowej (GIAT i DCN). Dokonane przekształcenia polegały głównie na zmianie statusu firm i likwidacji barier rozwojowych związanych z państwową własnością środków produkcji oraz stworzeniu warunków zwiększających samodzielność w zakresie podejmowania decyzji i wyborze strategii dalszego rozwoju. Umożliwiły one firmom funkcjonowanie na zasadach określonych dla spółek prawa handlowego. Zmianom organizacyjno-strukturalnym towarzyszyła znaczna redukcja zatrudnienia (w GIAT-Industries - 23 %, w DCN - 31 %), której celem było obniżenie kosztów funkcjonowania i poprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstw.

Przekształcenia w przemyśle zbrojeniowym Francji do 2002 r. będą zmierzały w kierunku dalszej modernizacji narodowego potencjału produkcyjnego. Ograniczeniu wielkości GIAT-Industries i DCN towarzyszyć będzie wzrost międzynarodowych

powiązań przedsiębiorstw zaangażowanych w produkcję lotniczą, rakietową i elektroniczną.

Rozwój procesów ekonomicznych wspierany będzie działaniami politycznymi, które łącznie powinny zagwarantować Francji należny udział i wpływy w europejskim rynku uzbrojenia.

Skutki podjętej restrukturyzacji oraz dążenie do obniżenia kosztów produkcji stały się **czynnikami determinującymi potrzebę realokacji** uwolnionych zasobów pozostających dotychczas w dyspozycji sektora zbrojeniowego. Efektów konwersji przemysłu zbrojeniowego można poszukiwać w trzech zasadniczych obszarach.

1. Rzeczywiste korzyści wynikające z realokacji **zasobów finansowych** są niewielkie, dywidenda rozbrojeniowa wyrażająca się spadkiem wydatków zbrojeniowych wyniosła ok. 40 mld FRF (tj. ok. 5 mld FRF rocznie). Przy tej wielkości nie można oczekiwać jakiegokolwiek znaczącego oddziaływania na całość gospodarki narodowej.
2. Wielkość zwolnionych z sektora zbrojeniowego **zasobów ludzkich** wyniosła 76,7 tys. pracowników (przy spadku zatrudnienia o 29,7 %). Redukcje w największym stopniu widoczne były w mały i średnich przedsiębiorstwach i do nich skierowana została zasadnicza część środków pomocowych pochodzących zarówno z funduszy narodowych jak również ze specjalnych programów Unii Europejskiej. Przyznawana pomoc finansowa miała charakter inwestycyjny i wykorzystana została na wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości, szczególnie w regionach o niskim stopniu industrializacji, pokryciu kosztów zmiany kwalifikacji zawodowych pracowników oraz pomoc organizacyjno-prawną.
3. W małych przedsiębiorstwach produkcyjnych zmiana wykorzystania **zasobów rzeczowych** w wielu przypadkach polegała na likwidacji działalności zbrojeniowej i sprzedaży pozostałego majątku. Logika takiego postępowania była w dużej mierze konsekwencją doświadczeń w zakresie konwersji produkcji w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, kiedy okazało się, że efektywniejsze ekonomicznie jest zaniechanie produkcji zbrojeniowej połączone ze zbyciem pozostałych składników majątku, aniżeli próba zmiany profilu produkcji. W dużych

przedsiębiorstwach zbrojeniowych, strategią pozwalającą na częściowe uniezależnienie się od zamówień wojskowych stała się dywersyfikacja produkcji.

Dokonane, w latach dziewięćdziesiątych, przekształcenia pozytywnie wpłynęły na kondycję całego sektora zbrojeniowego. W latach 1995-1997 sprzedaż na rynkach zagranicznych wzrosła o 121 % (z 19,6 mld FRF do 43,4 mld FRF) a złożone zamówienia na kolejne lata świadczą, że w najbliższym okresie może zostać utrzymana na dotychczasowym poziomie. Ustabilizował się również popyt wewnętrzny na poziomie 70 mld FRF rocznie. Zwiększenie obrotów handlowych w zestawieniu z utrzymującym się spadkiem zatrudnienia i malejącymi wydatkami zbrojeniowymi świadczy również o wzroście efektywności wykorzystania posiadanych zasobów.

Przeprowadzone badania i uzyskane wyniki pozwoliły na sformułowanie pewnych **wniosków i uogólnień**.

1. Cele i przebieg restrukturyzacji w każdym kraju są dostosowane głównie do potrzeb i możliwości rynku wewnętrznego. Niemniej, już w momencie podejmowania decyzji o jej charakterze muszą zostać uwzględnione warunki, których spełnienie może decydować o możliwości udziału w międzynarodowym podziale pracy:
   - gotowość rezygnacji z części narodowych interesów;
   - prywatna forma własności;
   - posiadanie atutów, dających przewagę nad potencjalnymi konkurentami (chłonny rynek, nadwyżki wolnych środków finansowych, rozwinięte ośrodki badawczo-rozwojowe).
2. Wysoki udział państwa w strukturze własnościowej przedsiębiorstwa zmniejsza zainteresowanie nim inwestorów zagranicznych.
3. W rozwiniętych gospodarkach następuje stopniowe, lecz wyraźnie widoczne odchodzenie od produkcji zbrojeniowej skoncentrowanej w monoproduktywnych (tzn. ukierunkowanych jedynie na wytwarzanie dóbr dla potrzeb wojskowych) przedsiębiorstwach, w których jedynym (lub większościowym) udziałowcem jest Skarb Państwa.
4. Wobec częstych i dużych zmian wielkości zamówień wojskowych jednym z najistotniejszych czynników, wpływających na sytuację finansową przedsiębiorstw

zbrojeniowych jest stopień dywersyfikacji produkcji. Możliwość podjęcia alternatywnej produkcji dla potrzeb rynku cywilnego w znacznym stopniu łagodzi ewentualne skutki zmiany koniunktury na rynku uzbrojenia.

5. Obecnie jedną z najskuteczniejszych metod obniżenia kosztów wytwarzanego uzbrojenia i sprzętu wojskowego jest międzynarodowa współpraca zbrojeniowa. Uczestnictwo we wspólnych programach ułatwia transfer myśli i technologii, stwarza możliwość zachowania i modernizacji części potencjału produkcyjnego oraz uzyskania wieloletnich zamówień.
6. Potencjalne korzyści z dokonywanej konwersji produkcji uzależnione są głównie od spełnienia co najmniej czterech warunków: występującego pokrewieństwa z produkcją cywilną, wystarczającej ilości zaangażowanych środków finansowych, konsekwencji w realizacji przyjętej strategii rozwoju oraz odpowiednio wcześnie podjętej decyzji. W przeciwnym przypadku ekonomicznie efektywniejsza jest likwidacja zakładu i sprzedaż pozostałego majątku.
7. Istotną przeszkodą w pomyślnym przeprowadzeniu konwersji produkcji jest, obok braku woli politycznej, fakt, że nie wynika ona z przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a często jest konsekwencją narastających problemów finansowych bądź wykorzystywania w procesie produkcyjnym przestarzałych i nie spełniających wymagań nowoczesności technologii. W takich przypadkach jest zbyt późno, aby podjęta konwersja miała szansę na uzyskanie pozytywnych efektów ekonomicznych bez angażowania dużej ilości środków finansowych.

Przeprowadzone badania restrukturyzacji i konwersji przemysłu zbrojeniowego Francji w latach dziewięćdziesiątych oraz płynące z niej wnioski nie stanowią dostatecznej przesłanki do próby bezkrytycznego przejmowania, przenoszenia i stosowania gotowych rozwiązań na gruncie polskich realiów. Niemniej, powinny one skłonić do głębszych refleksji, szczególnie jeśli charakter realizowanych przekształceń jest zbieżny się przemianami dokonywanymi w innych, gospodarczo rozwiniętych, krajach zachodnioeuropejskich. Próby wyboru całkowicie własnej drogi mogą zakończyć się izolacją polskich przedsiębiorstw zbrojeniowych, pogłębieniem dysproporcji w poziomie rozwoju technologicznego i dalszym spadkiem

konkurencyjności wytwarzanych wyrobów. Dlatego sądzę, że zasadne są **sugestie i propozycje dotyczące realizowanej polityki gospodarczo-obronnej w Polsce:**

1. Przedsiębiorstwa zbrojeniowe, chcąc stać się atrakcyjne dla zagranicznych inwestorów muszą zostać sprywatyzowane. Chodzi o prywatyzację połączoną z jednoczesnym otwarciem firmy dla kapitału zagranicznego, a nie polegającą jedynie na zmianie statusu przedsiębiorstw i zmniejszeniu udziału Skarbu Państwa w kapitale przedsiębiorstwa.
2. Wzrost konkurencyjności polskich wyrobów może nastąpić jedynie w przypadku zwiększenia zaangażowania w międzynarodowym podziale pracy. Uczestnictwo w realizacji wspólnych programów zbrojeniowych stwarza szansę na transfer nowoczesnych technologii, wykorzystanie zagranicznych sieci sprzedaży oraz zachowanie części potencjału produkcyjnego.
3. Koncentracja produkcji zbrojeniowej w skali kraju (w tym również koncentracji kapitałowej), poprzedzająca prywatyzację przedsiębiorstw stwarzałaby szansę udziału większej liczby polskich przedsiębiorstw w programach międzynarodowych.
4. Istnieje uzasadniona potrzeba wprowadzenia do praktyki planowania gospodarczo-obronnego w Polsce formuły średniookresowego programowania. Pozwoliłoby ono zarządom przedsiębiorstw zbrojeniowych na planowanie wielkości produkcji opartej na skonkretyzowanych zamówieniach rządowych oraz takiej struktury, która dawałaby szansę na uniezależnienie się od wahań koniunkturalnych na rynku uzbrojenia.
5. Decyzje o konwersji produkcji przedsiębiorstwa należy podejmować odpowiednio wcześnie, ponieważ utrata zdolności do regulacji bieżących zobowiązań finansowych przy ograniczonych środkach pomocowych prowadzi często do upadku zakładu.
6. Programy pomocy finansowej dla zwalnianych pracowników powinny w większym zakresie mieć charakter inwestycyjny (wspierający przedsiębiorczość i inicjatywy gospodarcze) oraz motywujący, szczególnie młode osoby, do podejmowania prób prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej.

W trakcie prowadzonych badań, obok głównego nurtu rozważań, w obszarze przemysłu zbrojeniowego pojawiło się wiele nowych wątków, które ze względu na ograniczony zakres dysertacji zostały jedynie wstępnie zasygnalizowane. Kontynuacji i bardziej szczegółowych badań wymagają np. zagadnienia kształtowania europejskiego rynku uzbrojenia, zakresu i obszarów interwencjonizmu państwowego, ekonomiczno-społecznych skutków konwersji. Interesujących wniosków mogłaby również dostarczyć analiza porównawcza przekształceń obejmująca większą liczbę krajów.

Dotychczasowy postęp w zakresie europejskiej integracji gospodarczej oraz przebieg przekształceń w przemyśle zbrojeniowym w krajach zachodnioeuropejskich na tle rozwoju procesów globalizacyjnych skłaniają do wysunięcia hipotezy, że końcowym etapem dokonywanych zmian będzie utworzenie w Europie kilku dużych, transnarodowych koncernów zbrojeniowych, mocno wyspecjalizowanych w określonej dziedzinie i zdolnych do konkurowania z ich amerykańskimi odpowiednikami. Przedsiębiorstwa, które znajdą się poza tą grupą zepchnięte zostaną do roli podwykonawców. Pozostałe, które nie dostosują się w najbliższym okresie do warunków gry rynkowej i pozbawione wydatnej pomocy państwa będą miały poważne trudności w utrzymaniu się na rynku.

Również polskie przedsiębiorstwa przemysłu zbrojeniowego będą musiały sprostać nowym wyzwaniom, a decyzje w sferze polityki gospodarczo-obronnej podjęte w najbliższym czasie i efekty obecnie realizowanej restrukturyzacji będą decydowały o przyszłych możliwościach polskiego sektora zbrojeniowego.

BIBLIOGRAFIA

I. POZYCJE ZWARTE

1. Aben J., *Economie politique de la défense*, Edition Cujas, Paris 1992.
2. *Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989-1997),* pod redakcją M. Daniluka, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999.
3. Anczewski I., *Ekonomiczne aspekty polityki zbrojeniowej Francji (w latach 1958-1982),* PISM, Warszawa 1984, (na prawach rękopisu).
4. Anczewski I., *Polityka zagraniczna Francji. Wybrane kierunki*, PISM, Warszawa 1989.
5. Bako Z., *NATO - rynek uzbrojenia*, MON, Warszawa 1980.
6. Baszkiewicz J., *Francja*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 1997.
7. Baugier J.M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993.
8. Bertrand M., *La fin de l'ordre militaire*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris 1996.
9. *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, redakcja naukowa: Bobrow Davis B., Haliżak E., Zięba R., Fundacja Studiów Międzynarodowych, Warszawa 1997.
10. Bielecki R., *Pustynna Burza*, BELLONA, Warszawa 1991.
11. Bonnefous E., *Histoire politique de la troisième République*, t. VI: Vers la guerre: Du Front populaire à la Conférence de Munich (1936-1938), PUF, Paris 1965.
12. Boucheron J.M., *Paix et défense*, Dunod, Paris 1992.
13. Bożyk P., Misala J., Puławski M., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1999.
14. Branchet O., Pons C., Tachon M., *La France militarisée. Ventes d'armes*, Les Editions du CERF, Paris 1973.
15. Buffotot P., sous la direction, *La défense en Europe. Les adaptations de l'après-guerre froide*, La Documentation française, Paris 1997.
16. Buffotot P., *La réforme du service national*, La Documentation française, Paris 1996.
17. Carroué L., *Les industries européennes d'armement*, Masson, Paris 1993.
18. Cesarz Z., Stadtmüller E., Problemy polityczne współczesnego świata, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
19. Chaix N., sous la direction, *Economie et sécurite. De l'industrie de défense à l'intelligence économique*, Fondation pour les Etudes de Défense, Paris 1997.
20. Chesnais F., Serfati C., *Armement en France. Génèse, ampleur et coût d'une industrie*, Nathan, Luçon 1992.
21. Chęciński M., *Przemysł zbrojeniowy jako czynnik polityki wewnętrznej i zagranicznej Federacji Rosyjskiej*, „Materiały i Studia IEO", nr 3(44), AON, Warszawa 1997.
22. Chyłkowski H.,Wieczorek P., *Proces restrukturyzacji krajowego przemysłu obronnego w latach 1990-1997 na tle zmian zachodzących w sektorze zbrojeniowym europejskich państw NATO*, AON-MG, Warszawa 1998.

23. Ciupiński A., *Podstawowe elementy współczesnej strategii Francji*, AON, Warszawa 1997.
24. Collet A., *Armement: mutation, réglementation, production, commerce,* Economica, Paris 1989.
25. Collet A., *Les industries d'armement*, PUF, Paris 1988.
26. Commissariat général du plan, *L'avenir des industries liées à la défense*, La Documentation française, Paris 1993.
27. *Conversion Survey. Global Disarmament, Demilitarization and Demobilization*, BICC, Oxford University Press, Oxford, roczniki z lat 1996-1997.
28. Coq B., Floquet M., *France, ton armée. Tout le camp*, Albin Micheli, Paris 1994.
29. Corvisier A., *Histoire militaire de la France*, t. 4, „De 1940 à nos jours", Quadrige/PUF, Paris 1994.
30. Daniluk M., *Gospodarka pokojowa a wojna*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1984.
31. Dumoulin A., *Quel avenir pour l'OTAN?,* La Documentation française, Paris 1997.
32. Duraj J., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
33. Durand C., sous la direction, *De l'économie planifié à l'économie de marché. L'intervention de l'État dans l'industrie*, Publisud, Paris 1990.
34. Durupty M., *Les privatisations en France*, La Ducumentation française, Paris 1988.
35. Dussauge P., *L'industrie française de l'armement*, Economica, Paris 1985.
36. Dussauge P., Cornu Ch., *L'industrie française de l'armement. Coopérations, restructurations, et intégration européenne*, Economica, Paris 1999.
37. Dworecki S., Kęsoń T., *Konflikty zbrojne w Europie i na Bliskim Wschodzie*, DBM MON, Warszawa 1995.
38. Egeman M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltext, Warszawa 1999.
39. *Ekonomika obrony*, pod redakcją W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994.
40. Ferrard S., Turbe G., *Le système Leclerc*, Edition Bosquet, Paris 1992.
41. Fontanel J., *Economie du désarmement*, Publisud, Paris 1995.
42. Fontanel J., sous la direction, *Economistes de la paix*, PUG, Grénoble 1993.
43. Fontanel J., *La conversion économique de secteur militaire*, Economica Poche, Paris 1994.
44. Fontanel J., *L'économie des armes*, La Découverte/Maspero, Paris 1983.
45. Fontanel J., *Les dépenses militaires et le désarmement*, Publisud, Paris 1995.
46. Francart L., avec la collaboration de J.J. Patry, *Maîtriser la violence. Une option stratégique*, Economica, Paris 1999.
47. Frémy D. et M., *Quid,* Robert Laffond, Paris, roczniki z lat 1996-1998.
48. Fries F., *Spór o Europę*, PWN, Warszawa 1998.
49. Fromet R., Lerat S., *La France*, t. 1, „Les fondements", 8eme édition, Boréal, Rosny 1996.
50. Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansow na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
51. Gaziński B., *Unia Europejska wczoraj - dziś - jutro*, Fundacja im. M. Oczapowskiego, Olsztyn 1998.
52. Giermakowski L., *Przemysł w potencjale ekonomiczno-obronnym kraju*, MPiPS, Warszawa 1991.

53. *Gospodarka obronna Polski. Stan obecny i perspektywy*, praca zbiorowa pod redakcją M. Sułka, AON, Warszawa 1995.
54. *Gospodarka obronna Polski w okresie transformacji (1989-1992),* praca zbiorowa pod redakcją T. Kaminskiego, AON, Warszawa 1993.
55.Grabowski T., *Inwestycje zbrojeniowe w gospodarce Polski międzywojennej*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1963;
56. Hébert J.P., *Les exportations d'armement. A quel prix?,* La Documentation française, Paris 1998.
57. Hébert J.P., *Les ventes d'armes*, Syros/Alternatives, Paris 1988.
58. Hébert J.P., *Production d'armement. Mutation du système français*, La Documentation française, Paris 1995.
59. Hébert J.P., *Stratégie française et industrie d'armement*, Fondation pour les Etudes de Défense, Paris 1991.
60. *Histoire de l'armement en France 1914-1962*, Centre des Hautes Etudes de l'Armement, Paris 1995.
61. IFRI, *Ramses 99. Synthèse annuelle de l'évolution du monde*, Dunod, Paris 1998.
62. Jacquemin A., *Economie industrielle européenne*, Dunod, Paris 1979,
63. Kitler W., *Obrona narodowa Francji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1997.
64. Kołodziejak Z., Przemysł zbrojeniowy NRF, Wydawnictwo MON, Warszawa 1974
65. *Konwersja w świetle doktryny obronnej*, Materiały z konferencji naukowej, AON, Warszawa 1991.
66. Kosterna U. *Deficyt budżetowy państwa i jego skutki ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
67. Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992.
68. Kuczyński M., *Polityka bezpieczeństwa i siły zbrojne Francji*, „Studia i Materiały" Biura Prasy i Informacji MON, nr 28, Warszawa 1995.
69. Kukułka J., *Historia współczesnych stosunków międzynarodowych 1945-1994*, Scholar, Warszawa 1994.
70. *Livre blanc sur la défense*, préfaces d'E. Balladur et de F. Léotard, La Documentation française, Paris 1994.
71. *L'organisation de la défense de la France*, Dossier d'information, nr 88, SIRPA, Paris 1990.
72. Mallet J.C., sous la direction, *La défense, de la nation à Europe*, Ecole Nationale d'Administration, Paris 1996.
73. Martens-Santamaria D., *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). Etat des lieux et stratégies*, La Documentation française, Paris 1997.
74. Multan W., *Wizje bezpieczeństwa europejskiego*, ELIPSA, Warszawa 1997.
75. Müller A, *Restrukturyzacja polskiego przemysłu zbrojeniowego*, SGH, Warszawa 1993.
76. Morvan Y., *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Paris 1991.
77. Nowe role mocarstw, pod redakcją Brożka B., Bielenia S., Fundacja Studiów Międzynarodowych UW, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1996.

78. *Od konfliktów do partnerskiej współpracy*, redakcja naukowa: J. Kukułka, L. Łukaszuk, AON, Warszawa 1997.
79. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
80. Parzymies S., *Czynnik wojskowy w polityce zagranicznej Francji 1958-1982*, Wydawnictwo MON, Warszawa1984.
81. Pełka B., *Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw*, IOZP „ORGMASZ", Warszawa 1992.
82. Pełka B., *Polski przemysł w perspektywie strategicznej. Polityka przemysłowa, strategia rozwoju i restrukturyzacja*, IOZP „ORGMASZ", Warszawa 1998.
83. Penanros R., sous la direction, *Reconversion des industries d'armement, Crise, adaptation sectorielle et développement régional*, La Documentation française, Paris 1995.
84. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997.
85. Pirotte O., sous la direction, *Les politiques de défense franco-allemande*, Fondation pour les Études de Défense, Paris 1997.
86. Płaczek J., *Wydatki wojskowe na tle rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce*, AON, Warszawa 1995.
87. *Podstawy ekonomiki przemysłu*, pod redakcją W. Janasza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
88. *Polityka gospodarcza*, pod redakcją B. Winiarskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
89. Popławska E., *Instytucja prezydenta w systemie politycznym V Republiki Francuskiej*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1995.
90. Prévot H., *La France: économie, sécurité. Economie mondialisée, sécurité nationale*, Union européenne, Hachette, Paris 1994.
91. *Prognozowanie wydatków wojskowych RP*, praca zespołowa pod red. A. Sokołowskiego, „Materiały i Studia IEO", nr 13/1992, AON, Warszawa 1993.
92. Prystrom J., *RFN wobec nierozprzestrzeniania broni jądrowej*, PISM, Warszawa 1991.
93. *Przemysł obronny i obronnie zorientowany*, Materiały z konferencji wykładowców ekonomiki obrony, WSI, Opole 1985.
94. *Przemysł w systemie gospodarki obronnej*, opracowanie zbiorowe pod red. T. Kamińskiego, AON, Warszawa 1993.
95. *Puissance publique et restructurations industrielles de l'armement*, Ecole Nationale d'Administration, Paris 1993.
96. Quinet E., *La planification française*, PUF, Paris, 1990.
97. Rainelli M., *Ekonomia przemysłowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
98. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, praca zbiorowa pod redakcją Cz. Skowronka, UMCS, Lublin 1997.
99. Royon G., *La fin de la Normed ou la reconversion de 12 000 saleriés*, Harmattan/ Association Développement et Emploi, Paris 1990.
100. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
101. Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, PWN, Warszawa 1998.

102. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997.
103. Schaming B., La restructuration des sociétés, PUF, Paris 1996.
104. Schmidt Ch., *Penser la guerre, penser l'économie*, Edition Odile Jacob, Paris 1991.
105. Serfati C., *Production d'armes: croissance et innovation*, Economica, Paris 1995.
106. *SIPRI Yearbook. Armament, Disarmament and International Security*, Stockholm International Peace Research Institute, Oxford University Press, New York, roczniki z lat 1991-1999.
107. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 1999.
108. Solak J., *Niemcy w NATO*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 1999.
109. Sparaco P., *L'industrie aérospatiale française*, PUF, Paris 1996.
110. *Spory i konflikty międzynarodowe. Aspekty prawne i polityczne,* praca zbiorowa pod redakcją W. Malendowskiego, Atla 2, Wrocław 1999.
111. Stachowiak Z., *Ekonomia. Zarys podstawowych problemów*, wyd. II, WSISiZ, Warszawa 2000.
112. Stachowiak Z., *Polityka gospodarczo-obronna*, AON, Warszawa 1996.
113. Stachowiak Z. *Polskie spojrzenie na obiekt badawczy europejskiej ekonomiki bezpieczeństwa* [w:] *Europejska ekonomika bezpieczeństwa*, kryptonim „EURO", cz. I, *Identyfikacja problemu*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999.
114. Stankiewicz W., *Amerykańska analiza konwersji 1961-1962*, „Materiały i Studia AON", nr 18(1992), Warszawa 1992.
115. Stankiewicz W., *Amerykańska ekonomika wojenna*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1986.
116. Stankiewicz W., *Ekonomika wojenna*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1981.
117. Stankiewicz W., *Konwersja zbrojeń. Oczekiwania i fakty*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 1999.
118. Stefanowicz J., *Od Kapeta do Mitterranda*, PWN, Warszawa 1996.
119. Stefanowicz J., *Polityka europejska V Republiki*, ISP PAN, Warszawa 1994.
120. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWN, Warszawa 1997.
121. Sułek M., *Potencjał gospodarczo-obronny. Pojęcie. Pomiar. Decyzje*, AON, Warszawa 1993.
122. Surdykowska S.T., *Prywatyzacja*, PWN, Warszawa 1996.
123. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
124. Szlachta M., *Konwersja i rekonwersja. Wybrane zagadnienia*, „Materiały i Studia IEO", nr 7(48), AON, Warszawa 1997.
125. *The Military Balance 1996/97*, The International Institute for Strategic Studies, Oxford University Press IISS, London, 1997.
126. Thierry D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmiany*, Poltext, Warszawa 1995.
127. Thierry D., Sauret Ch., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

128. Tronquoy P., sous la direction, *La France et sa défense*, La Documentation française, Paris 1997.
129. Université de Nancy II, *La reconvertion de la main-d'oeuvre: bilan de problématique de 1950-1988*, La Documentation française, Paris 1990.
130. *Vademecum NATO*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 1999.
131. Villeval M.C., sous la direction, *Mutations industrielles et reconversion des saleriés*, Harmattan/Développement et Emploi, Paris 1990
132. Wieczorek P., *Polski przemysł obronny w latach osiemdziesiątych*, PISM, Warszawa 1990.
133. Wieczorek P., *Przemysł obronny państw NATO w nowych realiach polityczno-wojskowych i ekonomicznych*, „Studia i Materiały PISM", nr 78, Warszawa 1994.
134. Wojtyna A., *Nowoczesne państwo kapitalistyczne a gospodarka*, PWN, Warszawa 1990.
135. *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, praca zbiorowa pod redakcją M. Sułka, AON, Warszawa 1996.
136. Zajdziński W., Miłosz S., *Rola sił zbrojnych wybranych państw w polityce bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1998.
137. Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, AON, Warszawa 1998.
138. Żukrowska K., *Broń na sprzedaż. Kompleks miltarno-przemysłowy a zbrojenia,* Wydawnictwo MON, Warszawa 1989.
139. Żukrowska K., *COCOM (Coordinating Committee for Multilateral Export Controls) a Polska*, „Studia i Materiały PISM" Nr 44, Warszawa 1992.

II. ARTYKUŁY W CZASOPISMACH SPECJALISTYCZNYCH, MATERIAŁY Z KONFERENCJI NAUKOWYCH

1. *Actualités de industrie d'armement dans le monde*, „L'Armement", nr 46, février-mars 1995.
2. Albach H., *Restrukturyzacja przemysłu*, „Wektory", 1985, nr 4.
3. Allard A., *L'industries mondiale de l'armement* [w:] *Centre d'études prospectives et d'informations internationales, L'économie mondiale* 1994, La Découverte, Paris 1993.
4. Andréani G., *La France et l'OTAN après la guerre froide*, „Politique Etrangère", nr 1, 1998.
5. Ascensi C, *La professionnalisation des armées*, „L'Armement", nr 55, décembre 1996/janvier 1997.
6. Bangemann M., *La situation de l'industrie d'armement en Europe: les implications économiques et politiques*, „L'Armement" nr 64, décembre 1998.
7. Bassano J.L., *Les technologies et industries duales: stratégies et enjeux*, „Défense Nationale", février 1992.
8. Beauclair N., *DASA favorise une alliance transeuropéenne*, „Air & Cosmos", nr 1689, 5 février 1999.
9. Beauclair N., *Aérospatiale-MATRA entre en bours le 4 juin*, „Air & Cosmos", nr 1703, 14 mai 1999.

10.Belicard N., *Alliances européennes de la DCN: un exemple réussi en Norvège*, „L'Armement", nr 63, octobre 1998.
11. Benichou M., *La conversion des industries d'armement. Vélléités et réalité*, „L'Armement", nr 33, juillet- août 1992.
12. Beretti P., *PARI tenu*, „L'Armement", nr 46, février-mars 1995.
13. Blanc E., *L'Europe de l'armement, hier, aujourd'hui et demain*, „L'Armement", nr 61, mars 1998.
14. Blanc E., *L'industrie française de défense terrestre*, „Défense Nationale", juin 1994.
15. Bley J., *Application aux Armées d'une politique de rationalisation des choix budgetaires: Le système 3 P.B.*, „L'Armée", nr 88, 1969.
16. Boisrayon G., *Un quadruple défi pour DCN*, „L'Armement", nr 54, octobre 1996,
17. Boiteux B., *La spécifité des marchés d'armement, Communication présentée au séminaire* „Aspects économiques de la modernisation des industries de défense", OTAN, Varsovie, 6-7 octobre 1997, (maszynopis powielony).
18. Bombeau B., *L'industrie européenne constate ses divergences*, „Air & Cosmos", nr 1654, 17 avril 1998.
19. Bonfils J.F., *EUCLID, 7 années de coopération européenne en matière de recherche et technologie*, „L'Armement" nr 61, mars 1998
20. Bonnaure P., *A propos des essais nucléaires*, „Futuribles - analyse et prospective", nr 206, février 1996.
21. Bouveret P., *PERIFRA ou le „coup de pouce" de la CEE*, „Damoclès", nr 54, juin/septembre 1992.
22. Cailleteau F., *La conscription: les éléments du problème*, „Défense Nationale", janvier 1990.
23. Carmona R., *Le budgèt de la défense pour 1998*, „Défense Nationale", janvier 1988.
24. Carmona R., *Les mesures en faveur du personel*, „Défense Nationale", décembre 1996.
25. Carmona R., *La nouvelle organisation de la DGA*, „Défense Nationale", avril 1995.
26. Cathelinneau M., *Poker ou joker?,* „L'Armement", nr 68, décembre 1999.
27. Chabanas N., Vergeau E., *Nationalisations et privatisations depuis 50* ans, „Problèmes économiques", nr 2565-2566, 22-29 avril 1998.
28. Chauvot J.P., *Le construction institutionelle de l'Europe de l'armement*, „L'Armement" nr 61, mars 1998
29. Chauvot J.P., *Le programme de recherche EUCLID*, „Défense Nationale", juillet 1991.
30. Ciupiński A., *Odstraszanie nuklearne a próby na Pacyfiku*, „Wojsko i Wychowanie", nr 8, 1996.
31. Conort D., *Reconversion des militaires: la nouvelle politique*, „Armées d'aujourd'hui", nr 222, juillet-août 1997.
32. Cornu P., *Perspective de la coopération européenne en matière d'armement*, „Relations internationales et stratégiques", nr 18, été 1995.

33. Couvert F., *Pratiques de compensations et contracts d'armements dans les pays en voie d'industrialisation*, „L'Armement", nr 49, octobre-novembre 1995.
34. Couvert F., *Pratiques de compensations et contracts d'armements dans les pays industrialisés*, „L'Armement", nr 49, octobre-novembre 1995.
35. *DASA prezentuje swój najlepszy rok*, „RAPORT. WTO", 1999, nr 5.
36. *DCN International*, „RAPORT. WTO", 1999, nr 11.
37. Défourneaux M., *Le facteur „n", ou de la rentabilité à coopérer „n" pays sur des armements*, „Bulletin de l'Armement", nr 46, juin 1977.
38. Delpech J.L., *La standarisation des armements*, „Défense Nationale", mai 1976.
39. *Dossier d'information sur les mesures d'adaptation des armées 1997-1998-1999. Vers l'armée professionnelle*, SIRPA, Paris 1997.
40. Drancourt M., *„L'affaire" Thomsom*, „Futuribles - analyse et prospective", nr 217, février 1997.
41. Dupont J., *Alcatel et Thomson resserrent leurs liens*, „Air & Cosmos", nr 1724, 12 novembre 1999
42. Dwernicki Ch., *L'élargissement de l'OTAN au service de l'industrie de défense américaine*, „Défense Nationale", février 1998.
43. Escandre E., Neu J.P., *Alcatel prend 25,3 % du capital de Thomson-CSF et se désengage très largement de Framatom*, „Les Echos", 8 novembre 1999.
44. *Experience pratique et perspectives de la modernisation des industries de défense. Cas de la France*, Eléments de discours présentés au séminaire OTAN, Varsovie, 6-7 octobre 1997.
45. Fontanel J., Ward M., *Les exportations d'armes et la croissance économique: l'exemple de la France*, „Ares" nr 4, 1990.
46. Forgeard N., *L'Europe: une chance pour l'industrie de défense*, „L'Armement", nr 61, mars 1998.
47. Fraysse J.L., Gueit T, *Restructuration dans l'industrie française de l'armement aéroterrestre*, „L'Armement", mai-juin 1992.
48. Franchon A., *Commandement Sud de l'OTAN: la bataille de Naples*, „Le Monde", 31 janvier 1997.
49. Frankenstein R., *Intervention étatique et réarmement en France 1935-1939*, „Revue Historique", juillet 1980, vol. 514, nr 4.
50. Franks N., *La construction d'une industrie spatiale européenne*, „L'Armement", nr 58, octobre 1997.
51. Gillybœuf J.P., *L'évolution du paysage industriel français de l'armement*, „Défense Nationale", mars 1995.
52. Goudou P, *Restructuration industrielle et maîtrise des coûts*, „L'Armement", nr 58, juillet-août 1997.
53. Guisnel, *La Rafale perd la partie*, „Le Point", nr 1281, 05 avril 1997.
54. Gupta S., Schiff J., Clement B., *Le recul des dépenses militaires*, „Problèmes économiques", nr 2488, 2 octobre 1996.
55. Hébert J.P., *Armement: le choc de l'Europe* [w:] *IFRI, Ramses 99. Synthèse annuelle de l'évolution du monde*, Dunod, Paris 1998.
56. Hébert J.P., Penanros R., *The role of the state in french industry conversion*, „Defence and Peace Economics", nr 3(1995).

57. Heisbourg F., *La France et sa défense*, „Politique Etrangère", nr 4, 1995.
58. Heisbourg F., *L'Europe de la défense dans l'Alliance Atlantique*, „Politique Etrangère", nr 2, 1999.
59. Heisbourg F., *Le service national* [w:] *Défense et société*, Actes du colloque du 20 octobre 1994, La Documentation française, Paris 1994.
60. Helmer J.Y., *Armement et rénovation du système de défense*, „Défense Nationale", numero spécial, juillet 1996.
61. Helmer J.Y., *La rénovation du processus d'acquisition*, „L'Armement", numero spécial, décembre 1996/janvier 1997.
62. Helmer J.Y., *Pourquoi une réforme de la DGA*, „L'Armement", numero spécial, décembre 1996/janvier 1997.
63. Hypki T., *Konkurować czy współpracować? Przemysł zbrojeniowy w 1997*, „RAPORT. WTO", wrzesień 1998.
64. Kaczmarek J., *Bezpieczeństwo europejskie*, „Zeszyty Naukowe AON", 1996, nr 3(24).
65. Kurinia S., *Brytyjska myśl obronno-ekonomiczna w okresie nasilenia zimnej wojny (1979-1990),* „Zeszyty Naukowe AON", 1998, nr 3(32).
66. Kurinia S., *Brytyjska myśl obronno-ekonomiczna w nowej Europie (1990-1997*), „Zeszyty Naukowe AON", 1999, nr 1(34).
67. *La DGA restructure les 23 centres d'essais de la DCE*, „Air & Cosmos", nr 1658, 08 janvier 1999.
68. *La guerre de positions des partenaires d'Airbus*, „Le Nouvel Economiste", nr 1119, 15 octobre 1999.
69. Langereux P., *Alcatel et Lagardère en lice pour Thomson-CSF*, „Air & Cosmos", nr 1607, 4 avril 1997.
70. Langereux P., *Matignon veut séparer les regroupements*, „Air & Cosmos", nr 1625, 12 septembre 1997, s. 11.
71. Lanusse C., *Statistique et transparence*, „L'Armement", nr 68, décembre 1999.
72. *La nouvelle DGA: an1*, „Armées d'aujourd'hui", nr 228, mars 1998.
73. Latrémolière O., *A dimension européenne*, „Terre Magazine", nr, 34-35, juin 1992.
74. Lecasble V., *Comment le clan Matra a défait le clan Thomson*, „Le Nouvel Economiste", nr 1138, 29 octobre 1999.
75. Levy P., *La bataille des coûts: des résultats*, „L'Armement", nr 64, décembre 1998.
76. Liévens C., *Les chantiers*, „L'Armement", numero spécial, décembre 1996/ janvier 1997.
77. Mandraud I., *L'industrie d'armement passe à la caisse*, „Liberation", 24 mai 1996.
78. Marie Y., *Les transferts de technologie en construction navale*, „L'Armement", nr 34, octobre 1992.
79. Martre H., *L'industrie française d'armement dans la tourmente*, „Défense Nationale", mars 1995.
80. Mercillon P., *La coopération industrielle franco-allemande*, „Défense Nationale", juin 1992.
81. Michot Y., *Restructurations européennes,* „Armées d'aujourd'hui", nr 237, février 1999.

82. Monier J.H., *La transformation du status du GIAT. Pourquoi? Comment? Quels résultats?* [w:] *Privatisation dans les pays du CCNA. Expériences et politiques des industriels des défense et expériences comparables dans d'autres secteurs*, Colloque 1994, OTAN, Bruxelles 1994.
83. Monier J.H., *OCCAR: une étape pragmatique de la construction européenne de l'armement*, „L'Armement" nr 61, mars 1998.
84. Muller J., *Reconvertir, c'est possible*, „Damoclès", nr 54, juin/septembre 1992.
85. Parzymies S., *Francja wobec wyzwań europejskich i globalnych*, „Sprawy Międzynarodowe", nr 2, 1995.
86. Pełka B., *Polityka, strategia i restrukturyzacja przemysłu*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 8, 1995.
87. Perczyński M., Wieczorek P., *Dywidenda rozbrojeniowa w procesie transformacji systemowych*, „Sprawy Międzynarodowe", nr 1, 1993.
88. Polańczyk M., Dominik A., *Rywalizacja firm USA i Europy trwa*, „RAPORT. WTO", wrzesień 1999.
89. Politi A., *Armements européens: l'heure des décisions*, Union de l'Europe Occidentale, Institut d'Etudes de Sécurité, Bulletin N^0 14, juin 1995.
90. Poquin P., *L'industrie d'armement terrestre à l'heure de Europe*, „Défense Nationale", mai 1998.
91. *Projet de loi relatif à la programmation militaire pour les années 1997 à 2002*, (materiał powielony).
92. Quinchon P., Boureau, L., *„Coup de poing sur les programmes": le chantier de la réduction des coûts*, „L'Armement", numero spécial, décembre 1996/janvier 1997.
93. Ramont I., *Le GIAT, ses moyens, ses produits*, „Défense Nationale", juin 1981.
94. Ranché P.E., Gousseau P., *La DCN sur le pont*, „Info DGA", nr 49, octobre 1992.
95. Ranché P.E., Gousseau P., *Une refonte vitale*, „Info DGA", nr 49, octobre 1992.
96. *Recapitalisation de 2 MdF pour SNECMA*, „Air & Cosmos", nr 1634, 14 novembre 1997
97. Roland T., *L'aéronautique européenne reste clouée au sol*, „Le Nouvel Economiste", nr 1111, 18 septembre 1998.
98. Roland T., *Le double jeu de British Aerospace*, „Le Nouvel Economiste", nr 1114, 30 octobre 1998.
99. Sandeau J., *La nouvelle organisation de la DGA*, „L'Armement", numero spécial, décembre 1996/janvier 1997.
100. Sandeau J., *Les résultats de la Délégation générale pour l'armement en 1997*, „Cols Bleu", nr 2432, 7 mars 1998.
101. Simmat B., *Les arsenaux entrent en guerre économique*, „Le Nouvel Economiste", nr 1110, 4 septembre 1998.
102. Simed B., Martelli P., *La baisse du coût d'intervention de la DGA*, „L'Armement", nr 64, décembre 1998.
103. SIRPA, *Dossier d'information sur les mesures d'adaptation des armées 1997-1998-1999. Vers l'armée professionnelle*.
104. SIRPA, *La défense en chiffres*, „Armées d'aujourd'hui", suplement z lat 1992-1999.

105. Stankiewicz W., Sułek M., *Demobilizacja po zakończeniu zimnej wojny - doświadczenia polskie* [w:] *Gospodarcze podstawy obrony narodowej. Z doświadczeń Polski i Czech*, praca zbiorowa pod red. M. Sułka i J. Płaczka, AON-VVSPV, Warszawa-Vyskov 1998.
106. Sułek M., *Ewolucja systemu PPB w planowaniu obronnym USA*, „Myśl Wojskowa", nr 2(565), 1993.
107. Szlachta M., *Reforma sił zbrojnych Francji 1997-2002. Stan obecny, istota, koszty*, „Zeszyty Naukowe AON", nr 2, 1999.
108. Sutton M., *Industrie européenne de la défense: le temps presse*, „Problèmes économiques", nr 2560, 18 mars 1998.
109. Tardif Ch., *Nouvelle stratégie „produit" d'Eurocopter*, „Air & Cosmos", nr 1620, 4 juillet 1997.
110. Trinh M., *La privatisation dans l'industrie de défense*, „L'Armement", nr 58, juillet-août 1997.
111. *Une défense nouvelle 1997-2015*, Dossier du Service de l'Information et des Relations Publiques des Armées, SIRPA, Paris 1997.
112. Ward M., Cohen J.S., Betsill M., *The three faces of conversion in the USA*, „Defence and Peace Economics", nr 3, 1995.
113. Wieczorek N., *Transatlantycka wymiana handlowa w dziedzinie uzbrojenia i zmiany na rynku przemysłu obronnego*, Biuletyn Informacyjny Biblioteki Sejmowej, „Bliżej NATO", czerwiec 1998.
114. Wieczorek P., *Konsolidacja europejskiego przemysłu zbrojeniowego*, „Wojsko i Wychowanie", nr 11, 1999.
115. Żukrowska K., *Skutki unii walutowej dla procesów integracji*, „Sprawy Międzynarodowe", nr 3, 1997.
116. Żukrowska K., *Organizacje międzynarodowe w nowych warunkach*, „Sprawy Międzynarodowe", nr 3-4, 1996.

SPIS TABEL, WYKRESÓW I SCHEMATÓW

Strona

Tabele:

1. Podział przedsiębiorstw francuskiego przemysłu zbrojeniowego według typu własności środków produkcji 32
2. Udział poszczególnych sektorów w produkcji zbrojeniowej w latach 1969, 1982 i 1995 35
3. Rola Głównego Przedstawicielstwa ds. Uzbrojenia w przygotowaniu i realizacji programów zbrojeniowych 40
4. Struktura i zakres działalności Dyrekcji Budownictwa Okrętowego (DCN) 42
5. Struktura i asortyment produkcji przedsiębiorstwa GIAT 42
6. Efekt francusko-niemieckiej współpracy w dziedzinie pocisków rakietowych .. 47
7. Charakterystyka największych przedsiębiorstw zbrojeniowych Francji w 1989 roku 49
8. Obszary działalności i zakres restrukturyzacji głównych przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego Francji w latach osiemdziesiątych 50
9. Struktura i kompetencje Zachodnioeuropejskiej Grupy ds. Uzbrojenia 67
10. Udział wybranych państw koalicji antyirackiej w konflikcie w Zatoce Perskiej 70
11. Porównanie strategicznych potencjałów nuklearnych 74
12. Limity uzbrojenia konwencjonalnego przyznane Francji w ramach traktatu CFE 77
13. Skład wielonarodowych jednostek wojskowych podległych Unii Zachodnioeuropejskiej 84
14. Struktura budżetu obronnego Francji 95
15. Udział wydatków obronnych wybranych państw w PKB w latach 1989-1998 100
16. Wskaźniki wysiłku obronnego wybranych państw w 1995 roku 103
17. Obecny oraz przewidywany stan osobowy i struktura Sił Zbrojnych Francji 105
18. Konsekwencje finansowe zniesienia obowiązkowej służby wojskowej (armii poborowej) we Francji 107
19. Sytuacja i możliwe kierunki restrukturyzacji głównych przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego Francji 111
20. Struktura organizacyjna i poziom zatrudnienia w DGA od 1995 roku 116
21. Struktura organizacyjna i zakres kompetencji DGA od 1997 roku 118
22. Zasadnicze redukcje zamówień uzbrojenia w ustawie programowej 1997-2002 120
23. Przejęcia udziałów przez GIAT Industries w innych przedsiębiorstwach 126
24. Zatrudnienie i przewidywane redukcje w GIAT Industries 130
25. Zrealizowana prywatyzacja francuskich przedsiębiorstw zbrojeniowych w latach 1986-1996 140
26. Efekty międzynarodowej współpracy zbrojeniowej z udziałem Francji 149
27. Wpływ kooperacji na eksport uzbrojenia 150
28. Główne programy zbrojeniowe realizowane w ramach kooperacji europejskiej 152

29. Największe spółki joint venture utworzone we Francji w latach dziewięćdziesiątych 156
30. Koncentracja produkcji zbrojeniowej w wybranych krajach Europy Zachodniej 164
31. Wybrane wskaźniki koncentracji produkcji zbrojeniowej Francji w latach 1989 i 1997 166
32. Obszary działalności największych światowych przedsiębiorstw lotniczych 169
33. Symulacja dywidendy rozbrojeniowej Francji w latach 1989-1997 187
34. Ewolucja struktury wydatków zbrojeniowych Francji w latach 1992-1999 188
35. Ewolucja zatrudnienia w największych przedsiębiorstwach przemysłu zbrojeniowego Francji w latach 1989-1997 192
36. Zmiana struktury produkcji w przedsiębiorstwach zbrojeniowych Francji w latach 1989-1997 203

Wykresy:

1. Poziom zatrudnienia w przemyśle zbrojeniowym Francji w latach 1980-1990.. 51
2. Wskaźniki eksportu uzbrojenia i sprzętu wojskowego Francji w latach 1985-1997 54
3. Struktura geograficzna francuskiego eksportu uzbrojenia w 1989 roku 57
4. Struktura rzeczowa francuskiego eksportu uzbrojenia w latach 1980-1996 58
5. Sprzedaż uzbrojenia głównych krajów Europy Zachodniej 91
6. Wielkość obronnych wydatków budżetowych Francji w latach 1989-1998 98
7. Struktura budżetu obronnego Francji w latach 1989-1998 99
8. Ewolucja struktury armii francuskiej w wyniku reformy do 2002 r 106
9. Jednostkowa wartość produkcji wybranych przedsiębiorstw zbrojeniowych Francji w latach 1989-1997 112
10. Wyniki finansowe GIAT Industries w latach 1991-1996 129
11. Ewolucja wielkości produkcji i zatrudnienia w DCN w latach 1989-1997 134
12. Struktura akcjonariatu Thomson-CSF 145
13. Struktura akcjonariatu Aérospatiale-MATRA 146
14. Krzywe koncentracji produkcji zbrojeniowej Francji w latach 1989 i 1997 167
15. Zagraniczne zamówienia i dostawy francuskiego uzbrojenia w latach 1992-1998 175
16. Efektywność wykorzystania wydatków zbrojeniowych Francji 175
17.Struktura produkcji przedsiębiorstw przemysłu zbrojeniowego Francji w latach 1989-1997 201

Schematy:

1. Struktura organizacyjna Głównego Przedstawicielstwa ds. Uzbrojenia 39
2. Konsolidacja branży lotniczo-rakietowej w USA 86
3. Warianty prywatyzacji Thomson-CSF i koncentracji branży elektronicznej 144
4. Struktura kapitałowa Aérospatiale-MATRA 170

WYKAZ SKRÓTÓW

AFA	- Agence franco-allemande	- Agencja Francusko-Niemiecka
AFP	- Agence France-Presse	- Francuska Agencja Prasowa
AFPA	- Association Nationale pour la Formation Professionelle des Adultes	- Narodowe Towarzystwo Szkolenia Zawodowego Dorosłych
ATF	- avion de transport futur	- przyszłościowy samolot transportowy
ANPE	- Agence Nationale pour l'Eploi	- Narodowa Agencja ds. Zatrudnienia
BICC	- Bonn International Center for Conversion	- Międzynarodowe Centrum Konwersji w Bonn
CEA	- Commisariat de l'energie atomique	- Komisariat Energii Atomowej
CEE	- Communauté économique européenne	- Europejska Wspólnota Gospodarcza
DAM	- Direction des applications militaires	- Dyrekcja Zastosowań Wojskowych
DAR	- Délégation aux restructuration	- Agencja ds.Restrukturyzacji
DARH	- Direction de l'administration et des ressources humaines	- Dyrekcja Administracji i Zasobów Ludzkich
DAT	- Direction des armements terrestres	- Dyrekcji Uzbrojenia Wojsk Lądowych
DATAR	- Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale	- Agencja ds. Zagospodarowania Przestrzennego i Działalności Regionalnej
DCAé	- Direction des constructions aéronautiques	- Dyrekcja Konstrukcji Lotniczych i Satelitarnych
DCE	- Direction des centres d'expertise et d'essais	- Dyrekcji Ośrodków Ekspertyz i Prób
DCN	- Direction des constructions navales	- Dyrekcja Budownictwa Okrętowego
DEI	- Direction d'électronique et informatique	- Dyrekcja Elektroniki i Informatyki
DERT	- Direction des études et recherches techniques	- Dyrekcja Badań i Studiów Technicznych
DGA	- Délégation Générale pour Armement	- Główne Przedstawielstwo ds. Uzbrojenia
DMA	- Délégation Ministérielle pour l'Armement	- Ministerialne Przedstawicielstwo ds. Uzbrojenia
DME	- Direction des missiles et de l'espace	- Dyrekcja Rakiet i Przestrzeni
DPA	- Direction des programmes d'armement	- Dyrekcja Programów Zbrojeniowych
DQA	- Direction de la qualité	- Dyrekcja Jakości
DReT	- Direction de la recherche et de la technologie	- Dyrekcja Badań i Technologii
DRI	- Direction des relations internationales	- Dyrekcja Stosunków Międzynarodowych
DSIT	- Direction de la stratégie industrielle et technologie	- Dyrekcja Strategii Przemysłowej i Technologii
DTA	- Direction technique des armements	- Techniczna Dyrekcja Uzbrojenia
DTEn	- Direction technique des engins	- Dyrekcja Techniczna Pocisków Rakietowych
EADS	- European Aerospace and Defence Company	- Europejski Koncern Obronny Lotniczo-Rakietowy
ENA	- Ecole Nationale d'Administration	- Narodowa Szkoła Administracji
FEDER	- Fonds Européen de Développement Régional	- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
FMI	- Fonds Monetaire International	- Międzynarodowy Fundusz Walutowy
FNE	- Fonds National de l'Emploi	- Narodowy Fundusz Zatrudnienia
FRF	- franc français	- frank francuski
FSE	- Fonds Social Européen	- Europejski Fundusz Socjalny (Społeczny)

GAEO	- Groupe des Armements de l'Europe Occidentale	- Zachodnioeuropejska Grupa do spraw Uzbrojenia
GEIP	- Groupement Européen Indépendent de Programme	- Niezależna Europejska Grupa Programowania
GIAT	- Groupement Industriel des Armement Terrestre	- Grupa Przemysłowa Uzbrojenia Wojsk Lądowych
GICAN	- Groupement industriel des construction et armement navals	- Grupa Przemysłowa Budownictwa i Uzbrojenia Okrętowego
GIFAS	- Groupement des Industries françaises aéronautiques et spatiales	- Grupa Francuskiego Przemysłu Lotniczego i Kosmicznego
GICAT	- Groppement des industries concernées par l'armement terrestre	- Grupa Przemysłowa Uzbrojenia Wojsk Lądowych
GRIP	- Groupement de recherches et d'information sur la paix	- Grupa Badań i Informacji o Pokoju
IDE	- les investissements directs etrangers	- bezpośrednie inwestycje zagraniczne
IFRI	- Institut Français des Rélations Internationales	- Francuski Instytut Spraw Międzynarodowych
LRBA	- Laboratoire de recherche balistique et aérodynamique	- Laboratorium Badań Balistycznych i Aerodynamicznych
MPP	- Mission pour la Mobilité Professionnelle	- Służba Mobilności Zawodowej
NATO	- North Atlantic Treaty Organisation	- Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego
OAEO	- Organisation Armement de l'Europe Occidentale	- Zachodnioeuropejska Organizacja Zbrojeniowa
OCCAR	- Organisme Conjoint de Coopération en matière d'Armement	- Agencja Współpracy Zbrojeniowej
OECD	- Organisation de Coopération et de Développement Economique	- Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego
ONERA	- Office Nationale d'Etudes et de Recherches Aérospatiales	- Narodowe Biuro badań i Studiów Lotniczych
OPEC	- Organization of Petroleum Exporting Countries	- Organizacja Państw Eksporterów Ropy Naftowej
OTAN	- Organistaion du traité de l'Atlantique Nord	- Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego
PESC	- Politique Etrangère Commune et Sécurité	- Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa
PPBS	- Planning-Programming and Budgeting System	- System Planowanie-Programowanie-Budżetowanie
RCB	- Rationalisation des Choix Budgétaires	- Racjonalizacja Wyborów Budżetowych
RPR	- Rassemblement pour la République	- Zgromadzenie na Rzecz Republiki
SACEUR	- Supreme Allied Commander Europe	- Naczelne Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie
SACLANT	- Supreme Allied Commander Atlantic	- Naczelne Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku
SCAI	- Service Centrale des Affaires Industrielles	- Główna Służba Spraw Przemysłowych
SIPRI	- Stockholm International Peace Research Institute	- Międzynarodowy Instytut Badań nad Pokojem w Sztokholmie
SIRPA	- Service d'Information et de Relations Publiques des Armées	- Wojskowa Agencja Informacyjna
SNECMA	- Société Nationale d'Etude et Construction des Matériels Aériens	- Narodowe Przedsiębiorstwo Badań i Konstrukcji Lotniczych
SNPE	- Société Nationale des Poudres et Explosifs	- Narodowa Spółka Materiałów Wybuchowych i Prochów
SOGEPA	- Société de Gestion et de Participations Aéronautiques	- Spółka Zarządzania Udziałami Aeronautycznymi
STSN	- Service technique des systèmes navals	- Techniczna Służba Systemów Okrętowych
UEO	- Union de l'Europe Occidentale	- Unia Zachodnioeuropejska (UZE)
3 P.B	- Planification-Programmation-Préparation du Budget	- Planowanie-Programowanie-Przygotowanie Budżetu

ZAŁĄCZNIKI

1. Możliwe scenariusze użycia francuskich sił zbrojnych..... 233
2. Obsada głównych stanowisk w administracji państwowej i publicznej we Francji w latach 1981-1999..... 235
3. Obroty handlowe francuskiego przemysłu zbrojeniowego w latach 1970-1998 236
4. Koszty i korzyści konwersji sektora obronnego..... 237
5. Wybrane wskaźniki rozwoju gospodarczego Francji w latach 1989-1997..... 238

Załącznik 1

Możliwe scenariusze użycia francuskich sił zbrojnych[1]

Scenariusz 1. Konflikt regionalny nie zagrażający żywotnym interesom Francji
Konflikt lokalny w Europie lub przyległych do niej rejonach basenu Morza Śródziemnego lub Bliskiego Wschodu, którego eskalacja zagrażałaby w sposób bezpośredni lub pośredni francuskim interesom strategicznym. Zakłada się duże prawdopodobieństwo możliwości jego wybuchu w stosunkowo krótkim czasie. W takim przypadku Francja nie wyklucza użycia swych sił konwencjonalnych, lecz jedynie pod warunkiem uzyskania mandatu organizacji międzynarodowych (NATO, UE, UZE) lub w ramach innej koalicji. Siły interwencyjne mogą otrzymać do wykonania jedno lub kilka następujących zadań:

- powstrzymanie agresji i pomoc w przywrócenie niepodległości danemu państwu;
- zapobieżenie rozprzestrzenianiu się konfliktu na cały region;
- przywrócenie swobody komunikacji na szlakach o znaczeniu strategicznym;
- zmuszenie agresora do przestrzegania prawa międzynarodowego.

Scenariusz 2. Konflikt lokalny stanowiący zagrożenie żywotnych interesów Francji
Możliwość jego wybuchu w najbliższym okresie jest niewielka i wiąże się z zaangażowaniem w konflikt posiadanego potencjału nuklearnego. Wobec rosnącego zagrożenia Francja przewiduje możliwość użycia znacznie liczniejszych i dobrze wyszkolonych sił konwencjonalnych. Nie jest wykluczone użycie sił nuklearnych w ramach międzynarodowej operacji koalicyjnej, której celem byłoby:

- zapobieżenie destabilizacji poprzez demonstrację siły;
- rozdzielenie walczących stron, w celu zakończenia konfliktu lub ograniczenia jego zasięgu;
- zmuszenie agresora do rezygnacji z osiągnięcia zakładanych celów;
- w razie konieczności, zniszczenie jego sił i środków.

Scenariusz 3. Naruszenie integralności terytorium narodowego poza metropolią (departamenty i terytoria zamorskie)
Prawdopodobieństwo wybuchu tego rodzaju konfliktu jest niewielkie, lecz może wzrastać w przypadku destabilizacji sytuacji w danym rejonie i również jest brane pod uwagę. Dotychczasowa obrona terytoriów zamorskich oparta jest na francuskiej idei nuklearnego odstraszania, wspomagana niewielkimi siłami zbrojnymi. W przypadku zagrożenia o niewielkim stopniu zakłada się oddziaływanie pozamilitarne a w razie niekorzystnego rozwoju sytuacji uwzględniana jest możliwość wsparcia siłami interwencyjnymi stacjonującymi na terytorium Francji.

[1] Livre blanc ..., wyd. cyt., s. 63-71.

Scenariusz 4. Działania w ramach dwustronnych zobowiązań obronnych (głównie z państwami afrykańskimi)

Wariant posiada duże prawdopodobieństwo zaistnienia w krótkim horyzoncie czasowym. Potencjalny kryzys nie stanowi dużego zagrożenia dla sytuacji międzynarodowej, ze względu na możliwość zaangażowania niewielkich sił potencjalnego agresora. W takim przypadku Francja rezerwuje sobie prawo samodzielnej interwencji (chociaż nie jest wykluczone wspólne działanie z organizacjami międzynarodowymi). Celem interwencji mogłyby być:

- likwidacji źródła konfliktu;
- przywrócenie integralności zaprzyjaźnionego kraju;
- ochrona miejscowej ludności i przywrócenie spokoju publicznego oraz ewakuacja obcokrajowców (głównie obywateli francuskich).

Scenariusz 5. Udział w operacjach na rzecz utrzymania pokoju i poszanowania prawa międzynarodowego

Prawdopodobieństwo operacji o takim charakterze jest bardzo duże. Mogą one mieć miejsce zarówno w Europie jak i w rejonach Bliskiego i Dalekiego Wschodu, Afryki a nawet Ameryki Południowej. Udział strony francuskiej uzależniony jest od dokładnego sprecyzowania charakteru i celów każdej operacji pokojowej oraz określenia potencjalnych zagrożeń dla wojsk francuskich. Uczestnictwo Francji w takich operacjach miałoby miejsce w ramach kontyngentów organizacji międzynarodowych (ONZ, KBWE, NATO, UZE). Zadania sił interwencyjnych mogłyby mieć różnorodny charakter:

- nadzór nad przestrzeganiem zawartych porozumień (rozejmów);
- kontrola i/lub blokada granic lądowych, powietrznych i morskich;
- przywrócenie bezpieczeństwa komunikacji i transportu;
- pomoc humanitarna.

Scenariusz 6. Powstanie zagrożenia o charakterze totalnym dla całej Europy Zachodniej ze strony państwa (lub koalicji) dysponujący znacznym potencjałem militarnym (w tym środkami nuklearnymi), przejawiającego ambicje hegemonistyczne

Chociaż możliwość rozwoju podobnej sytuacji jest obecnie niemal znikoma, nie można jej całkowicie pominąć gdyż stanowiłoby to „śmiertelne zagrożenie dla całej Europy, nie wyłączając Francji". W tym wariancie zagrożone mogą być żywotne interesy Francji, wobec czego przewiduje się w pierwszej kolejności prowadzenie działań profilaktycznych i odstraszających. W przypadku bezpośredniej konfrontacji przewiduje się użycie wszelkich dostępnych środków (włącznie z bronią nuklearną) w celu zmuszenia potencjalnego przeciwnika do rezygnacji z dalszej realizacji swych celów. Do działań odstraszających zalicza się m.in.:

- utrzymywanie w stałej gotowości bojowej sił nuklearnych;
- organizację i prowadzenie koalicyjnych ćwiczeń wojskowych w metropolii jak i poza nią.

Załącznik 2

Obsada głównych stanowisk w administracji państwowej i publicznej we Francji w latach 1981-1999

Lata	Prezydent Republiki	Premier rządu	Uwagi
1981	**F. Mitterrand** (I kadencja)	**P. Mauroy**	
1982			
1983			
1984		**L. Fabius**	
1985			
1986		**J. Chirac**	**I cohabitation**[1]
1987			
1988	**F. Mitterrand** (II kadencja)	**M. Rocard**	
1989			
1990			
1991		**E. Cresson**	
1992		**P. Bérégovoy**	
1993		**E. Balladur**	**II cohabitation**
1994			
1995	**J. Chirac**	**A. Juppé**	
1996			
1997		**L. Jospin**	**III cohabitation**
1998			
1999			

[1] Cohabitation (koabitacja) - okres wspólnego sprawowania władzy przez prezydenta i premiera reprezentujących opozycyjne ugrupowania (partie) polityczne.
[2] Na ciemniejszym tle zaznaczono przedstawicieli partii prawicowych.
Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 3

Obroty handlowe francuskiego przemysłu zbrojeniowego w latach 1970-1998 (w mld FRF, ceny bieżące)

Lata	Wartość sprzedaży uzbrojenia	W tym		Udział eksportu w sprzedaży uzbrojenia (%)	Import uzbrojenia
		Rynek krajowy	Eksport		
1970	14,3	11,6	2,7	18,9	bd.
1971	15,0	12,0	3,0	20,0	bd.
1972	16,7	12,7	4,0	23,9	bd.
1973	20,1	14,7	5,2	25,9	bd.
1974	22,5	15,8	6,7	29,8	bd.
1975	25,8	17,5	8,3	32,2	0,5
1976	31,1	19,5	11,6	37,3	1,0
1977	35,8	21,1	14,7	41,1	1,1
1978	42,7	25,4	17,3	40,5	1,2
1979	50,6	30,1	20,5	40,5	1,0
1980	58,7	35,3	23,4	39,9	4,0
1981	69,8	41,3	28,5	40,8	5,4
1982	75,5	46,6	28,9	38,3	6,3
1983	86,1	53,0	33,1	38,4	6,9
1984	98,3	56,4	41,9	42,6	5,7
1985	104,4	60,5	43,9	42,0	5,2
1986	108,3	65,2	43,1	39,8	4,1
1987	107,0	72,1	34,1	31,9	4,8
1988	116,0	77,8	38,2	32,9	9,3
1989	120,2	82,9	37,3	31,0	13,5
1990	124,5	85,9	38,6	31,0	6,7
1991	115,6	86,5	29,1	25,2	5,8
1992	113,1	84,1	29,0	25,6	4,4
1993	103,1	82,5	20,6	20,0	4,2
1994	96,6	80,1	16,8	17,4	4,4
1995	86,9	67,9	19,0	21,8	3,6
1996	98,1	68,7	29,4	29,9	4,2
1997	*113,0*	*69,7*	43,3	*38,3*	3,6
1998*	*111,2*	*70,1*	41,1	*36,9*	bd.

* W latach 1997 i 1998 kursywą zaznaczono wielkości przybliżone, nie potwierdzone przez DGA.

Źródło: zestawienie i obliczenia własne na podstawie danych Ministerstwa Obrony Francji i Urzędu Celnego zawartych m.in. w: J.P.Hébert, Production d'armement..., wyd. cyt., s. 205; D. et M. Frémy, Quid 1997, wyd. cyt., s. 2150; P. Dussauge, Ch. Cornu, L'industrie française..., wyd. cyt., s. 10; J.P. Hébert, Les exportations d'armement..., wyd, cyt. s. 125; C. Lanusse, Statistique et transparence, „L'Armement", nr 68, décembre 1999, s. 53.

Załącznik 4

Koszty i korzyści konwersji sektora obronnego

Obszary konwersji	Koszty konwersji	Korzyści konwersji
Wydatki wojskowe (obronne)	1. Spadek zamówień rządowych 2. Malejące przychody przedsiębiorstw zaangażowanych w produkcję zbrojeniową 3. Redukcje zatrudnienia 4. Zmniejszenie stanów osobowych sił zbrojnych	1. Zwiększenie zasobów finansowych w obszarach działalności cywilnej (przemysł, szkolnictwo, kultura, infrastruktura) 2. Redukcja deficytu budżetowego (i/lub długu publicznego)
Prace badawczo-rozwojowe	1. Niewykorzystanie bazy badawczo-rozwojowej 2. Utrata miejsc pracy 3. Emigracja wykwalifikowanych kadr	1. Odblokowanie inwestycji cywilnych 2. Dostępność wykwalifikowanej kadry naukowo-badawczej i inżynierskiej
Przemysł zbrojeniowy (obronny)	1. Zmniejszenie produkcji przedsiębiorstw zbrojeniowych 2. Utrata miejsc pracy 3. Powstanie nadwyżek mocy produkcyjnych 4. Nierównowaga ekonomiczna	1. Reorientacja produkcji 2. Cywilna użyteczność wytwarzanych dóbr 3. Dostęp do nowoczesnego wyposażenia technologicznego
Siły zbrojne i personel cywilny	1. Utrata miejsc pracy 2. Migracja ekonomiczna 3. Socjalna i polityczna destabilizacja	1. Dopływ wykwalifikowanych kadr na cywilny rynek pracy 2. Programy robót publicznych 3. Naprawa zniszczeń wojennych
Bazy wojskowe	1. Zmniejszenie przychodów regionalnych 2. Zakłócenia gospodarcze 3. Wzrost bezrobocia w skali lokalnej (regionalnej)	1. Możliwość alternatywnego wykorzystania infrastruktury wojskowej (turystyka, transport, szkolnictwo, rekreacja, handel, itp.)
Wyposażenie techniczne armii	1. Wysokie koszty inwestycyjne likwidacji nadwyżek uzbrojenia 2. Presja na eksport uzbrojenia (nielegalny handel bronią) 3. Zagrożenia ekologiczne	1. Zmniejszenie zakupów i kosztów eksploatacji uzbrojenia 2. Zmniejszenie liczby uzbrojenia 3. Pozyskanie surowców wtórnych

Źródło: *Conversion Survey 1996, Global disarmament, Demilitarization and Demobilization*, BICC, Oxford University Press, 1996, s. 137.

Załącznik 5

Wybrane wskaźniki rozwoju gospodarczego Francji w latach 1989-1997

Wskaźnik rozwoju gospodarczego		J.m.	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Produkt krajowy brutto		mld FRF	7562,7	7979,2	8234,2	8493,1	8481,8	8912,7	9283,8	9563,9	9985,1
Stopa inflacji		%	3,6	3,4	3,2	2,4	2,1	2,1	1,7	1,7	1,6
Liczba ludności		tys.	56269,8	56577,0	56893,2	57217,6	57259,7	57779,1	58020,1	58258,1	58491,6
Ludność aktywna zawodowo		tys.	24723,4	24852,9	23031,6	25104,0	25189,1	25325,5	25327,0	25583,8	25688,6
Zatrudnienie		tys.	19152,9	19468,2	19581,4	19521,9	19374,0	19405,9	19634,6	19736,7	19856,7
Zatrudnienie w przemyśle		tys.	3973,9	4008,8	3912,4	3801,0	3609,6	3498,9	3498,1	3454,0	3402,6
Zatrudnienie w przemyśle zbrojeniowym		tys.	258,2	252,5	249,0	239,2	222,2	209,2	198,5	188,0	181,5
Udział zatrud w przemyśle zbroj. w ogóle zatrudnienia		%	6,5	6,3	6,4	6,3	6,2	6,0	5,7	5,4	5,3
Stopa bezrobocia		%	9,3	9,0	9,5	10,4	11,7	12,3	11,7	12,4	12,4
Import dóbr i usług		mld FRF	1190,3	1229,2	1258,3	1221,5	1114,2	1243,7	1350,1	1392,4	1515,1
Eksport dóbr i usług		mld FRF	1123	1154,2	1195	1224	1174,7	1292,4	1416,4	1478,1	1690
Saldo obrotów bieżących		mld FRF	- 67,3	- 75,0	- 63,3	2,5	60,5	48,7	66,3	85,7	174,9
Sprzedaż uzbrojenia		mld FRF	120,2	124,5	115,6	113,1	103,1	96,9	86,9	98,1	113,0
Eksport uzbrojenia		mld FRF	37,3	38,6	29,1	29,0	20,6	16,8	19,0	29,4	43,3
Udział eksportu w sprzedaży uzbrojenia		%	31,0	31,0	25,2	25,6	20,0	17,4	21,8	29,9	*38,3*
Udział produkcji zbrojeniowej w PKB		%	1,6	1,6	1,4	1,3	1,2	1,1	0,9	1,0	1,1
Udział eksportu uzbrojenia w eksporcie całkowitym		%	3,3	3,3	2,4	2,4	1,8	1,3	1,3	2,0	2,6
Dochody budżetowe		mld FRF	1126,9	1185,5	1223,1	1218,2	1209,3	1277,0	1292,7	1345,4	1386,2
Wydatki budżetowe		mld FRF	1212,7	1281,9	1335,6	1425,1	1502,8	1525,5	1596,7	1642,0	1655,4
Deficyt budżetowy		mld FRF	85,8	96,4	112,5	206,9	293,5	248,5	304,0	296,6	269,2
Dług publiczny		mld FRF	1622,6	1782,4	1867,1	2111,4	2461,1	2904,5	3251,3	3524,8	3795,2
- w tym dług zagraniczny		mld FRF	0,2	0,2	-	-	-	-	-	-	-
Budżet obronny (ceny bieżące)		mld FRF	225,3	231,9	240,9	238,9	241,2	246,5	238,4	237,4	242,5
Wydatki na funkcjonowanie (Titre III)		mld FRF	84,4	87,3	91,4	92,4	95	93,4	91,8	100,7	102,2
Wydatki na wyposażenie (Titre V i VI)		mld FRF	98	102,1	103,1	102,9	102,9	100,4	102,4	94,9	88,7
Wskaźnik wymiany walut	1 USD=....	FRF	6,38	5,45	5,64	5,29	5,67	5,55	4,99	5,11	5,84
	1 ECU=....	FRF	7,02	6,93	6,98	6,84	6,62	6,57	6,45	6,41	6,59

Źródło: zestawienie i obliczenia własne na podstawie *Annuaire Statistique de la France*, INSEE, Paris, z lat 1990, 1994, 1999; IFRI, *Ramses. Synthèse annuelle de l'évolution du monde*, Dunod, Paris 1998, z lat 1997-1999 oraz pozycji z załącznika 3.

BIBLIOTHEQUE Nr ewid. 60945

23,802

~~Cat. Rosyat dalat : hak~~

S/4379