

**Przemysław Skulski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **UWARUNKOWANIA MARKETINGU NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU BRONI**

---

**Streszczenie:** W dobie gospodarki globalnej wzrasta wpływ otoczenia międzynarodowego na prowadzenie działalności biznesowej. Dotyczy to praktycznie wszystkich obszarów aktywności, nawet tak specyficznych jak handel bronią. W przypadku międzynarodowego rynku uzbrojenia zarówno struktura otoczenia, jak i wpływ jego elementów jest jednak inny niż na rynkach cywilnych. Jest to związane z charakterystyką tej branży. Za najbardziej istotne należy uznać uwarunkowania polityczno-prawne oraz technologiczne. Jednak także pozostałe elementy: ekonomiczne, militarne, naturalne i kulturowe, mają wpływ na tworzenie warunków działania i nie powinny być pomijane. Jest to istotne z tego względu, że poznanie otoczenia międzynarodowego stwarza możliwości przygotowania skutecznych działań, w tym marketingowych.

**Słowa kluczowe:** otoczenie międzynarodowe, marketing międzynarodowy, handel bronią.

### **1. Wstęp**

Postępujący proces internacjonalizacji i globalizacji powoduje, że zwiększa się strategiczne znaczenie otoczenia międzynarodowego. Tym bardziej, iż w ostatnich dziesięcioleciach jego zmienność sprawia, że staje się ono coraz mniej przyjazne dla przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, jakie elementy otoczenia międzynarodowego, w jaki sposób wpływają na funkcjonowanie rynku uzbrojenia, ze szczególnym uwzględnieniem implikacji w obszarze marketingu. Specyfika tego rynku sprawia, że w porównaniu z branżami cywilnymi odmiennie jest nie tylko oddziaływanie poszczególnych elementów otoczenia, ale także sama jego struktura.

### **2. Interpretacja roli otoczenia międzynarodowego**

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku międzynarodowym działają w określonym otoczeniu i powinny w swych decyzjach strategicznych uwzględniać uwarunkowania wynikające z jego charakterystyki. Już na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego

go wieku wielu autorów (H.I. Ansoff, F.R. Root) zaczęło zwracać uwagę na znaczny wpływ otoczenia międzynarodowego na działania przedsiębiorstw. Szczególnie widoczne jest to w pracach poświęconych problematyce zarządzania strategicznego oraz marketingu międzynarodowego.

Podstawową cechą charakteryzującą otoczenie przedsiębiorstw jest jego zmienność i złożoność. Cechy te Ansoff nazwał turbulencjami [Ansoff 1985, s. 58]. Oznaczają one, że zmiany zachodzą w otoczeniu coraz szybciej, stają się kompleksowe i jednocześnie trudniejsze do przewidzenia. Samo otoczenie w coraz większym stopniu wpływa na działania przedsiębiorstw, będąc jednocześnie coraz mniej przyjaznym. Potwierdzeniem niekorzystnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa zmian zachodzących w otoczeniu międzynarodowym jest popularna w ostatnich latach teoria „czarnych łabędzi”, która zwraca uwagę na coraz częstsze występowanie nieznanych, zaskakujących zjawisk, co utrudnia osiąganie celów strategicznych.

W literaturze spotkać się także można z podziałem zmian zachodzących w otoczeniu na przekształcenia o charakterze ciągłym i nieciągłym [Duliniec 2004, s. 49]. Pierwsze z nich polegają na serii niewielkich, permanentnych zmian (ekonomicznych, technologicznych, społecznych), które pojedynczo nie mają jednak istotnego wpływu na warunki prowadzenia działań gospodarczych na rynkach zagranicznych. Natomiast przekształcenia nieciągłe zachodzą sporadycznie i są zdecydowanie bardziej zauważalne z punktu widzenia firm. Czynniki te mogą powodować konieczność szybkich i głębokich zmian w przyjętej strategii działania. Do takich zjawisk można zaliczyć np. azjatycki kryzys gospodarczy z końca lat 90. XX wieku.

Wśród autorów zajmujących się problematyką marketingu międzynarodowego zaobserwować można różnice poglądów, gdy chodzi o wyodrębnienie elementów otoczenia międzynarodowego wpływających na działania marketingowe oraz ich analizę. W literaturze często spotkać się można z formułą PEST wyodrębniającą elementy polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne. Podobna, choć nieco szersza jest formuła SLEPT, w której dodatkowo uwzględnia się elementy prawne. Przykładem najszerszego podejścia jest natomiast formuła PRESTCOM, na którą składają się następujące czynniki: polityczne, regulacyjne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne, konkurencyjne, organizacyjne i rynkowe. Analiza otoczenia międzynarodowego na podstawie wyżej wskazanych formuł spotyka się z krytyką niektórych autorów. Głównie wynika to z faktu, że elementy otoczenia międzynarodowego są ze sobą powiązane, pozostając we wzajemnej korelacji. Nie należy więc analizować ich w sposób oddzielny. Wielu autorów (Ph. Cateora, F. Bradley, V. Terpstra) nie odwołuje się do ww. akronimów, zwracając uwagę na szeroko rozumiane uwarunkowania marketingu międzynarodowego czy globalnego, wyodrębniając przy tym jednak najistotniejsze czynniki wpływające na działania marketingowe.

Wydaje się, że w analizie otoczenia istotne jest nie tyle przyjęcie konkretnej formuły, ile zakres przeprowadzonej analizy. Natomiast wyodrębnienie składników otoczenia zewnętrznego z pewnością ułatwia dokonanie analizy, która odgrywa

istotną rolę w procesie przygotowania strategii marketingowej. Oczywiście należy pamiętać o powiązaniach zachodzących między nimi. Nie ulega bowiem wątpliwości, że oddzielne analizowanie poszczególnych elementów otoczenia może dać jego niepełny obraz.

Istotnym problemem jest także specyfika działań marketingowych w poszczególnych branżach gospodarki. Sprawia ona, że poszczególne czynniki w zróżnicowany sposób oddziałują na prowadzoną działalność gospodarczą. Dobrym tego przykładem jest rynek broni. Międzynarodowe obroty uzbrojeniem można uznać za przykład działań prowadzonych na rynku *Business to Government* (B2G)<sup>1</sup>. Cechą charakterystyczną dla tej branży jest, przede wszystkim, silne uzależnienie od uwarunkowań polityczno-prawnych. Legalny handel bronią w każdym kraju podlega ograniczeniom i jest kontrolowany przez wyspecjalizowane instytucje państwa. Sprawia to, że w odniesieniu do obrotów uzbrojeniem można się spotkać z określeniem antymarketing [Białecki 2006, s. 49]. Nie oznacza to, że w przypadku broni nie są prowadzone działania marketingowe. Charakterystyka rynku wpływa jednak na ich specyfikę.

Do uwarunkowań wpływających na międzynarodowy handel bronią można zaliczyć następujące czynniki: polityczno-prawne, technologiczne, militarne, ekonomiczne, naturalne i kulturowe. Poniżej zostanie przedstawiona ich charakterystyka.

### 3. Uwarunkowania polityczno-prawne

Wydaje się, że ze wszystkich elementów otoczenia międzynarodowego właśnie czynniki polityczno-prawne w największym stopniu kształtują warunki funkcjonowania rynku zbrojeniowego. Ich wpływ jest ponadto szeroki i wielopłaszczyznowy.

Choć problemy bezpieczeństwa mogą być rozpatrywane z różnych punktów widzenia, to jednym z najważniejszych obszarów są zagadnienia związane z bezpieczeństwem militarnym. Pojęcie to odnoszone jest do zagrożeń dla przetrwania i dotyczy głównie obrony terytorium przed agresją zewnętrzną o charakterze militarnym. Jest ono związane z takimi kategoriami, jak potencjał obronny i ofensywny poszczególnych państw oraz z postrzeganiem intencji innych podmiotów stosunków międzynarodowych [Czaputowicz 2003, s. 23].

Potencjał militarny państwa jest określany przede wszystkim na podstawie wielkości i nowoczesności jego arsenału oraz liczebności sił zbrojnych. Fundamentalne znaczenie dla budowania siły militarnej mają nakłady na obronność. Posiadany arsenał militarny oraz zdolności produkcyjne w tym zakresie umożliwiają budowanie silnej pozycji danego państwa na arenie międzynarodowej. Należy przy tym zauważyć, że rezygnacja ze zwiększania potencjału militarnego nie powoduje automatycznej marginalizacji państwa w międzynarodowym układzie sił. Na kształt stosunków międzynarodowych można wpływać również za pomocą narzędzi ekonomicznych czy politycznych. Przykładem takiego państwa może być Japonia.

---

<sup>1</sup> Jest to odmiana rynku przemysłowego (B2B).

Wydaje się, że dla zdecydowanej większości państw produkcja i eksport uzbrojenia są elementem realizacji polityki zagranicznej. Transfer dóbr o strategicznym znaczeniu stwarza państwu – eksporterowi możliwość oddziaływania na zachowania polityczne państwa-importera. Dostawca uzbrojenia wpływa bowiem na potencjał militarny państwa-odbiorcy. Relacje kształtujące się pomiędzy eksporterem a importerem postrzegane są głównie w kategoriach politycznych, takich jak: wzmacnianie sojuszy, budowanie prestiżu międzynarodowego czy tworzenie tzw. kapitału relacji [Zachara 2010, s. 60].

Wpływ uwarunkowań politycznych na rynek broni był szczególnie wyraźny w okresie „zimnej wojny”. Polityka zagraniczna Waszyngtonu i Moskwy w znacznym stopniu wpływała zarówno na kierunki, jak i na strukturę transferu uzbrojenia. Bazując na danych US Arms Control and Disarmament Agency (ACADA), należy stwierdzić, że w latach 1972-1988 na Stany Zjednoczone i Związek Radziecki przypadało 65% ogólnych obrotów militarnych. Natomiast na państwa tworzące oba przeciwstawne bloki – NATO i Układ Warszawski, przypadało ok. 90% światowych obrotów [Zachara 2010, s. 74]. Pozyskanie do strefy wpływów regionów i państw o największym znaczeniu strategicznym w decydujący sposób wpływało na kierunki, strukturę oraz warunki eksportu. Doprowadziło to także do bardzo wyraźnego podziału rynku światowego na obszary wpływu obu rywalizujących mocarstw.

Nowe uwarunkowania polityczne, jakie wystąpiły po 1989 r., a przede wszystkim nowe spojrzenie na problemy bezpieczeństwa wpłynęły na sposób funkcjonowania najbardziej istotnych uczestników międzynarodowego rynku broni. Nie znaczy to, że czynniki polityczne straciły na znaczeniu. W przypadku USA, Wielkiej Brytanii, Chin czy Rosji w dalszym ciągu cele polityki zagranicznej istotnie wpływają na handel bronią. Jednak zauważalne jest odmienne podejście do nich.

Konsekwencją zmian politycznych jest komercjalizacja produkcji zbrojeniowej i transferu uzbrojenia. W jej rezultacie broń trafia do krajów traktowanych jako partnerzy handlowi, a nie sojusznicy strategiczni. Prowadzi to do sytuacji, gdy potencjał gospodarczy kraju eksportera zwiększa się, ale kosztem bezpieczeństwa militarnego. W wielu wypadkach wpływa to także na obniżenie bezpieczeństwa w skali regionu lub nawet w skali globalnej (co potwierdzają wydarzenia w Afryce Północnej na początku 2011 r.). Innym przykładem komercjalizacji na rynku broni jest pojawienie się tzw. prywatnych armii (PMC – *Private Military Companies*), z których najbardziej znaną jest amerykańska Blackwater<sup>2</sup>.

Charakterystyczne dla ery „pozimnowojennej” są zmiany relacji zachodzących pomiędzy instytucjami państwa odpowiedzialnymi za zbrojenia a koncernami zbrojeniowymi. Nowa sytuacja polityczna (przez rozpad układu dwubiegunowego) stwarza większe możliwości i wpływa na zwiększenie niezależności od państwa.

---

<sup>2</sup> Najemnicy byli zawsze, ale nigdy wcześniej nie dysponowali tak dużym potencjałem militarnym, a ich działania nie były tak bardzo urynkowane.

Systematycznie postępuje również decentralizacja źródeł uzbrojenia. Choć USA wciąż pozostają liderem na tym rynku, to rośnie znaczenie innych państw, przede wszystkim Chin.

Zachodzące zmiany miały również wpływ na wielkość i strukturę transferu uzbrojenia. W latach 1989-1999 transfer uzbrojenia zmniejszył się o ok. 30% w skali globalnej. Było to wynikiem znacznego obniżenia wydatków zbrojeniowych, spowodowanych odprężeniem w stosunkach międzynarodowych. Spadek wydatków na zbrojenia zakończył się na początku XXI wieku. W latach 2000-2009 wydatki wzrosły o 49%. W 2009 r. światowe wydatki na zbrojenia osiągnęły poziom 1531 mld dol. [*SIPRI Yearbook...* 2010, s. 214-215].

Przełom XX i XXI wieku przyniósł zmiany w zakresie struktury przedmiotowej transferu uzbrojenia. Kraje byłego Układu Warszawskiego (Polska, Czechy, Węgry), które zostały członkami NATO, dokonały wymiany lub daleko idącej modernizacji swojego uzbrojenia. Zjawisko tzw. westernyzacji dotyczyło zarówno uzbrojenia podstawowego (samoloty, pojazdy wojskowe, okręty), jak i uzbrojenia drobnego oraz wyposażenia. Zmiany zaobserwowane zostały także w przypadku wielu krajów rozwijających się. We wcześniejszym okresie podstawę ich zakupów stanowiły podstawowe systemy uzbrojenia, natomiast w latach 90. XX wieku oraz na początku XXI wieku kraje nisko rozwinięte pozyskują głównie broń lekką.

Zmiany, jakie zaszły na międzynarodowym rynku broni (głównie większa komercjalizacja), spowodowały, że dostrzeżono potrzebę wprowadzenia ograniczeń w zakresie transferów uzbrojenia, szczególnie w rejonach niestabilnych, gdzie konflikty zagrażają bezpieczeństwu międzynarodowemu. Służą temu rozwiązania prawne, takie jak: zakaz stosowania określonych typów uzbrojenia (np. broni kasetowej), embargo na dostawę broni do państw objętych konfliktami zbrojnymi, wprowadzanie reżimów kontroli transferu uzbrojenia czy rejestry transakcji zawieranych na tym rynku. W tym miejscu należy zaznaczyć, że w odniesieniu do broni masowego rażenia (jądrowa, biologiczna, chemiczna) normy międzynarodowe przyjęte przez większość państw zakładają całkowity zakaz transferu. Problemem jest jednak skuteczne przestrzeganie obowiązujących ograniczeń i zakazów. Dotyczy to broni zarówno masowego rażenia, jak i konwencjonalnej.

Odnosząc się do uwarunkowań prawnych występujących na międzynarodowym rynku broni, należy zaznaczyć, że ustawodawstwo poszczególnych państw reguluje wiele problemów istotnych dla działań marketingowych. Wymienić należy przede wszystkim przepisy dotyczące transakcji offsetowych, kwestie lobbingu oraz ograniczenia w zakresie promocji.

Wykorzystanie offsetu stanowi powszechną praktykę w przemyśle zbrojeniowym w Europie Zachodniej od czasów zakończenia II wojny światowej. Jednak w obecnych warunkach porozumienia tego typu stanowią nieodłączny warunek transakcji zawieranych na rynku uzbrojenia. Każdy kraj ma szczegółowo ustalone warunki dotyczące realizacji programów offsetowych, które określają głównie mini-

malną wartość dostaw, zobowiązania offsetowe oraz czas trwania programów. Należy również zaznaczyć, że transakcje offsetowe na międzynarodowym rynku broni z natury są bardzo skomplikowane, a na ich przebieg wpływ mają różnorodne czynniki: ekonomiczne, polityczne i militarne. Jednakże sprzedawcy powinni przestrzegać offset w kategoriach instrumentu promocji, który często ma jednak znaczenie decydujące [Skulski 2010, s. 416-430].

Należy też zaznaczyć, że bardzo dużą rolę w działaniach zagranicznych firm zbrojeniowych odgrywa lobbing. Z tego względu amerykańskie firmy zbrojeniowe starają się budować bardzo dobre relacje z politykami, licząc potem na wsparcie ich działań zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Proces ten był doskonale widoczny podczas starań o dostawę samolotów F-16 do Polski. W promocję wyrobu Lockheed-Martina zaangażowali się amerykańscy politycy najwyższego szczebla, włącznie z prezydentem G.W. Bushem [Lentowicz 2005].

W większości krajów istnieją ograniczenia dotyczące promowania uzbrojenia. Jednak nie uniemożliwiają one reklamowania, a jedynie eliminują niektóre kanały komunikacji. Uzbrojenie można reklamować w czasie targów, wystaw oraz pokazów militarnych. Reklamy prasowe umieszczane są w wydawanych na całym świecie czasopismach i magazynach specjalistycznych. W praktyce często stosowany jest także *product placemanet* – umieszczanie produktów militarnych w filmach (głównym bohaterem filmu „Top Gun” był samolot Grumman F-14 Tomcat).

Firmy zbrojeniowe, zdając sobie sprawę ze znaczenia uwarunkowań polityczno-prawnych, wielką wagę przywiązują do odpowiedniego kształtowania relacji z instytucjami państwa oraz światem polityki. W przypadku większości krajów państwo i jego instytucje pozostają największym klientem przemysłu zbrojeniowego. Stanowi to ważny czynnik tłumaczący wysiłki przemysłu na rzecz oddziaływania na politykę rządu i proces podejmowania decyzji. Jednakże, poza odgrywaniem roli klienta, rządy wpływają na dochody przedsiębiorstw zbrojeniowych przez politykę podatkową, kształtowanie wymogów i standardów w wielu dziedzinach, praktykach polityki zagranicznej i relacjach z organizacjami międzynarodowymi. W przypadku części krajów rządy angażują się ponadto w subsydiowanie bezpośrednie oraz działalność kredytową na rzecz sektora zbrojeniowego, jak też programy gwarancji kredytowych dla międzynarodowych nabywców.

W przypadku amerykańskiego przemysłu zbrojeniowego za jeden z najbardziej miarodajnych wskaźników oddziaływania na politykę rządu jest uważana skala dotacji na rzecz środowisk politycznych. W ramach wyborów krajowych z 2004 r. dotacje wyborcze tylko ze strony amerykańskiego przemysłu lotniczego (uwzględniając zlokalizowane w USA oddziały firm zagranicznych, tj. BAE Systems, Daimler-Chrysler oraz Rolls-Royce) osiągnęły poziom ponad 7 mln dol. [Spreen 2007, s. 117-118].

Jakiego typu korzyści uzyskują firmy w efekcie tak ogromnego zaangażowania finansowego? Donatorzy wskazują zwykle na potrzebę wsparcia reelekcji polityków promujących politykę przyjazną przemysłowi zbrojeniowemu. Oczywiście na

proceder ten można także patrzeć w kategorii „kupowania” wpływów politycznych, co budzi zrozumiałe obiekcje natury etycznej. Jest to o tyle uzasadnione, że międzynarodowym rynkiem broni wielokrotnie wstrząsały skandale korupcyjne.

#### 4. Otoczenie technologiczne

Znaczenie konkurencyjności technologicznej na międzynarodowym rynku uzbrojenia widoczne było praktycznie od zawsze. Jednak to XX wiek przyniósł w produkcji i handlu bronią wręcz rewolucyjne zmiany. Okres I wojny światowej to dynamiczny rozwój lotnictwa, wprowadzenie na szeroką skalę broni maszynowej, pierwsze bojowe zastosowanie łodzi podwodnych oraz czołgów. Okres II wojny światowej przyniósł udoskonalanie wymienionych rodzajów broni oraz wprowadzenie kolejnych innowacji, takich jak radar czy napęd odrzutowy samolotów. Jednak najbardziej znamienne było zastosowanie broni jądrowej. Mieszkańcy japońskich miast Hiroszima i Nagasaki stali się ofiarami niszczycielskiej technologii. Kolejną rewolucyjną zmianą w XX wieku było wprowadzenie na uzbrojenie międzykontynentalnych pocisków balistycznych (ICBM) oraz rozwój środków ich przenoszenia (głównie atomowych okrętów podwodnych). Oznaczało to, że praktycznie każdy cel na naszym globie mógł zostać zaatakowany. XXI wiek to rozwój broni inteligentnej, wykorzystującej odkrycia informatyki i biotechnologii. Często są to tzw. systemy bezzałogowe (samoloty, pojazdy), co odpowiada koncepcji wojny humanitarnej, lansowanej w ostatnich latach przez wiele armii na świecie (doświadczenia z przebiegu konfliktów w Iraku, Afganistanie oraz walki w Afryce Północnej pokazują, że jest to raczej odległa perspektywa).

Obecnie zdecydowanym liderem w zakresie konkurencyjności technologicznej na rynku uzbrojenia są USA. Wydatki ponoszone przez ten kraj w latach 2007-2010 na militarne B+R zostały przedstawione w tab. 1. Roczne wydatki na prace badawcze mieściły się w przedziale 78-80 mld dol., co stanowiło ok. 12% narodowego budżetu obronnego.

**Tabela 1.** Budżet obronny USA a wydatki na militarne B+R w latach 2007-2010 (mld dol.)

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010
Narodowy budżet obronny	626	696	693	693
Budżet Departamentu Obrony	602	674	664	668
Wydatki na militarne B+R	78	80	80	79

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*The Military Balance...* 2010].

Dla porównania można szacować, że w 2008 r. Chiny na militarne B+R wydały 11,5 mld dol. (przy budżecie obronnym 80 mld dol.). Jeden z czołowych europejskich producentów broni – Włochy – w 2009 r. na B+R wydał ok. 2,3 mld euro. Natomiast rosyjskie nakłady na wojskowe prace badawczo-rozwojowe w latach

2008-2010 utrzymywały się na poziomie 5-6 mld dol. rocznie [*The Military Balance...* 2010, s. 219]. Biorąc pod uwagę wielkość przemysłu zbrojeniowego tego kraju, należy stwierdzić, że były to kwoty bardzo niskie. Wielu specjalistów zwraca uwagę, że jest to jedna z największych słabości Rosji, która ma wpływ na spadek wartości jej eksportu w XXI wieku.

Należy zaznaczyć, że badania i rozwój w sektorze militarnym finansowane są zarówno przez państwo, jak i przedsiębiorstwa prywatne. W poszczególnych krajach udział państwa w finansowaniu B+R jest zróżnicowany, ale jednocześnie w każdym kraju istnieje silna presja ze strony przedsiębiorstw na pozyskiwanie na badania środków z instytucji państwowych. Wynika to przede wszystkim z ogromnych kosztów, jakie wiążą się z opracowaniem nowoczesnego sprzętu wojskowego. Przykładem może być program rozwoju samolotu F-35 Lightning II (JSF program), który w latach 2008-2010 pochłaniał 3,5-4 mld dol. rocznie [*The Military Balance...* 2010, s. 26].

Posiadanie przewagi konkurencyjnej w zakresie technologii jest wykorzystywane w działaniach marketingowych. Widoczne jest to na przykładzie przede wszystkim firm amerykańskich, ale także brytyjskich oraz francuskich. Zauważyli to także Chińczycy. We wcześniejszych latach nowe programy wojskowe realizowane w tym kraju objęte były ścisłą tajemnicą. Natomiast oblot nowego chińskiego myśliwca J-20 pod koniec 2010 r. został bardzo szeroko nagłośniony. W ten sposób Chińczycy poinformowali świat o opanowaniu nowoczesnych technologii [Głowacki 2011].

Co warto zauważyć, w sektorach cywilnych presja technologiczna oraz proces globalizacji wpłynęły na skrócenie cyklu życia produktów zarówno konsumpcyjnych, jak i przemysłowych. Tymczasem na rynku broni występuje zjawisko odwrotne. Innowacje technologiczne wykorzystywane są w programach modernizacyjnych sprzętu wojskowego, co wpływa na przedłużenie okresu życia rynkowego. Przykładem mogą być samoloty F-16. Konstrukcja powstała w latach 70. ubiegłego wieku znajduje nabywców do dziś, m.in. dzięki permanentnemu unowocześnianiu tej konstrukcji. Samoloty zbudowane w latach 80. i 90. XX wieku przechodziły pogromy modernizacyjne i w dalszym ciągu pozostają w służbie liniowej. Podobnie jest w przypadku pojazdów wojskowych (czołgi, transportery opancerzone) oraz jednostek pływających (okręty nawodne oraz łodzie podwodne).

Nowoczesna technologia jest czynnikiem bardzo istotnym w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku broni. Choć większość nabywców jest zainteresowanych nowoczesnymi systemami, które są w stanie zapewnić bezpieczeństwo, to rynek taniej, prostej broni wciąż istnieje. Głównie są to rozwijające się kraje afrykańskie i azjatyckie, które na inny sprzęt nie mogą sobie pozwolić. Doświadczenia wynikające z konfliktów w Sudanie, Iraku oraz Afganistanie pokazują, że takie uzbrojenie może być także śmiertelnie niebezpieczne.



## 5. Uwarunkowania militarne

W poprzedniej części niniejszego artykułu zwracano uwagę na wpływ postępu technicznego na sztukę wojenną oraz warunki handlu bronią. Należy jednak zauważyć także wpływ sposobu prowadzenia walk zbrojnych na ofertę przygotowywaną przez koncerny zbrojeniowe. Istotne są przy tym zarówno doświadczenia praktyczne, jak i koncepcje odwołujące się do teorii walk zbrojnych.

Opracowana na początku XX wieku koncepcja włoskiego generała G. Douheta mówiąca o znaczeniu lotnictwa, głównie bombowego, w rozstrzygnięciu konfliktów zbrojnych doprowadziła do gwałtownego rozwoju przemysłu lotniczego. Należy przy tym zauważyć, że reakcja na opracowanie i wdrożenie do produkcji jednego systemu uzbrojenia powoduje intensyfikację prac nad uzbrojeniem służącym do jego niszczenia. Rozwój lotnictwa bombowego doprowadził do wysiłków na rzecz stworzenia coraz doskonalszych samolotów myśliwskich oraz rozwoju artylerii przeciwlotniczej, czyli broni przeznaczonych do niszczenia bombowców.

Innym przykładem wpływu sztuki wojennej na produkowane uzbrojenie jest niemiecka koncepcja wojny błyskawicznej (*Blitzkrieg*), która wymagała posiadania mobilnych jednostek zmechanizowanych i pancernych. Przyczyniła się ona nie tylko do rozwoju produkcji pojazdów pancernych (samochody pancerne, transportery opancerzone, czołgi), ale także lotnictwa szturmowego (słynne bombowce nurkujące *Ju 87 Stukas*), które miało wspierać niemieckie jednostki pancerne.

Sposób prowadzenia walk we współczesnych konfliktach w Iraku i Afganistanie, a przede wszystkim stosowanie na szeroką skalę tzw. improwizowanych ładunków wybuchowych odpalanych drogą radiową (*IED – Improvised Explosive Device*) skutkowało powstaniem zupełnie nowego, praktycznie nieznanego wcześniej segmentu rynku pojazdów wojskowych – pojazdów minoodpornych (*MRAP – Mine Resistant Ambush Protected*). Zainteresowanie takimi pojazdami zgłaszają nie tylko kraje, których żołnierze uczestniczą w tzw. wojnie z terrorem, ale także siły państw niezaangażowanych w ten konflikt. Powoduje to przygotowanie oferty w tym zakresie praktycznie przez wszystkich liczących się producentów pojazdów militarnych. Obecnie stopień odporności na IED jest jednym z podstawowych kryteriów sukcesu. Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku innych rodzajów uzbrojenia i wyposażenia: trałów naciskowych oraz tzw. pancerzy prętowych (*slat armour*). Walki w Iraku i Afganistanie przyczyniły się także do rozwoju samolotów bezzałogowych (*UAV – Unmanned Aerial Vehicle* i *UCAV – Unmanned Combat Aerial Vehicle*), które wykonują zadania rozpoznawcze oraz atakują siły przeciwnika [Walczak 2009].

W tym miejscu należy dodać, że ocena poszczególnych systemów uzbrojenia przez wojskowych analityków, a przede wszystkim ocena ich zastosowania w warunkach bojowych, ma ogromne znaczenie marketingowe. Sukcesy odniesione na polu walki są najlepszą promocją uzbrojenia. Element ten był wykorzystywany m.in. w przypadku amerykańskiego samolotu wielozadaniowego Lockheed-Martin F-16.

Amerykański koncern w reklamach zamieszczanych w prasie specjalistycznej podawał informacje o sukcesach odnoszonych przez jego samolot w dotychczasowych konfliktach zbrojnych, co miało świadczyć o przewadze nad konstrukcjami oferowanymi przez konkurentów. Z etycznego punktu widzenia takie reklamy mogą budzić wiele zastrzeżeń i kontrowersji, ale nie ulega wątpliwości, że są skuteczne.

Natomiast informacje o nieskuteczności danego typu uzbrojenia na polu walki powodują, że liczba zainteresowanych nimi klientów spada. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku obu wojen w Zatoce Perskiej (1991 i 2003), gdzie rozbieżność sił zbrojnych Iraku wykazała niską wartość uzbrojenia pochodzącego z Chin i ZSRR/Rosji. Znaczenie w utrwaleniu takiego wizerunku miały również liczne relacje z tych konfliktów, które ukazywały się w mediach. Relacje prasowe publikowane były nie tylko w specjalistycznych tytułach wojskowych, ale także w wielkonakładowych magazynach („Newsweek”, „Time”, „Life”), co można odebrać jako przykład czarnego PR. Konsekwencją był znaczny spadek zamówień na chińską i rosyjską broń (szczególnie widoczny po wojnie w 1991 r.). Jednocześnie sytuacja ta sprzyjała amerykańskim producentom uzbrojenia, którzy umocnili swoje wpływy w regionie Zatoki Perskiej. W latach 1994-2001 Amerykanie sprzedali na tym obszarze broń o wartości 101 mld dol. (co stanowiło 56% wszystkich kontraktów zbrojeniowych zawartych w tym okresie w tym rejonie) [Zachara 2010, s. 79].

## 6. Uwarunkowania ekonomiczne

Stanowią one chyba najszerszy i najbardziej złożony element zagranicznego otoczenia międzynarodowego. Przedmiotem analizy są bowiem zarówno poszczególne rynki lokalne, jak i gospodarka światowa. Ponadto istotna jest sytuacja na poszczególnych rynkach branżowych.

Uwarunkowania ekonomiczne odgrywają istotną rolę w przypadku rynku uzbrojenia. Sytuacja ekonomiczna poszczególnych krajów ma ogromny wpływ na kształtowanie ich wydatków na obronność. A budżet obronny, obejmujący także kwestię zakupu lub modernizacji sprzętu czy prowadzenia prac badawczych i rozwojowych, określa możliwości danego kraju i wpływał na jego pozycję na rynku uzbrojenia.

Czynniki ekonomiczne są istotne zarówno dla eksporterów, jak i dla importerów. Problemy budżetowe krajów Europy Środkowej i Wschodniej powodują ograniczenie zakupu nowego sprzętu wojskowego w takich krajach, jak Polska, Czechy, Słowacja czy Węgry, do niezbędnego minimum. Załamanie się gospodarki Grecji powoduje konieczność renegotjacji wielu kontraktów zbrojeniowych. Kryzys finansowy dotknął także największych producentów i eksporterów broni. Ze względu na ograniczenia finansowe Amerykanie w ostatnich 2-3 latach wstrzymali wiele projektów, m.in. śmigłowców VH-71 i CSAR-X, oraz zatrzymano produkcję samolotów F-22 Raptor i C-17 Globemaster. Należy jednak zaznaczyć, że w skali globalnej wpływ ostatniego kryzysu finansowego na rynek zbrojeniowy okazał się mniejszy,

niż pierwotnie przypuszczano. Spowodowane jest to głównie toczącymi się konfliktami zbrojnymi oraz innymi zagrożeniami bezpieczeństwa międzynarodowego.

Innym istotnym czynnikiem są także procesy integracyjne zachodzące w gospodarce światowej. Rozwój wspólnego rynku europejskiego przyczynił się także do intensyfikacji współpracy europejskich firm zbrojeniowych. Przykładem może być choćby program samolotów Tornado (Niemcy, Włochy i Wielka Brytania) i Eurofighter (Niemcy, Włochy, Wielka Brytania) oraz transportera Boxer (Wielka Brytania, Francja, Holandia, Niemcy). Tworzenie takich projektów wpływa na większe możliwości rywalizacji z koncernami amerykańskimi, zgromadzenie niezbędnych środków finansowych na prace badawczo-rozwojowe oraz skuteczniejszą promocję na rynkach zagranicznych.

## 7. Uwarunkowania naturalne

Do elementów otoczenia naturalnego można zaliczyć czynniki geograficzne i przyrodnicze. Wśród nich najbardziej istotną rolę odgrywają takie elementy, jak: warunki klimatyczne, topografia terenu, zasoby naturalne, cechy antropologiczne (biologiczne) mieszkańców danego kraju czy regionu, zagrożenia związane ze zjawiskami o charakterze przyrodniczym (powodzie, pożary lasów, susze, trzęsienia ziemi) oraz uwarunkowania związane z ochroną środowiska i ekologią [Grzesiuk 2007, s. 103]. Nie każdy z tych czynników w znaczny sposób wpływa na funkcjonowanie rynku uzbrojenia. Warto jednak zwrócić uwagę na te elementy, które mogą być wykorzystane w działaniach marketingowych.

Zaliczyć do nich należy przede wszystkim warunki klimatyczne, takie jak poziom i występujące różnice temperatur, wilgotność powietrza oraz rodzaj i ilość opadów. Ekstremalne warunki klimatyczne, jakie panują w większości krajów Azji i Pacyfiku czy Afryki, wymuszają konieczność odpowiedniego przygotowania sprzętu wojskowego oferowanego na tych rynkach. Przykładem może być konieczność przystosowania silników pojazdów wojskowych czy silników lotniczych do wysokich temperatur oraz wilgotności. W pustynnych rejonach niezbędne są filtry przeciwpyłowe. Problemy w zakresie dostosowania produktów są szczególnie trudne w przypadku krajów o dużych obszarach, w których występują zróżnicowane warunki klimatyczne (Australia, Chiny, Rosja). Należy też zaznaczyć, że ekstremalne warunki klimatyczne utrudniają prowadzenie działań usługowych, takich jak szkolenia, treningi specjalistyczne, doradztwo, serwis czy wykonywanie prac modernizacyjnych.

Kolejnym elementem otoczenia naturalnego są cechy antropologiczne (biologiczne) mieszkańców danego kraju czy regionu. Wzrost oraz budowa ciała, cechy skóry i włosów ludności mają wpływ na kształtowanie niektórych produktów oferowanych na rynku uzbrojenia. Niski wzrost wietnamskich pilotów spowodował konieczność modyfikacji zakupionych przez ten kraj radzieckich samolotów MiG-21. Niezbędna okazała się modyfikacja foteli, tak aby piloci siedzieli wyżej i jednocześnie

nie sprawnie działał system katapultowania się. Cechy antropologiczne muszą być również uwzględniane przez producentów uzbrojenia i wyposażenia osobistego żołnierzy (mundury, hełmy, broń osobista).

W ostatnich latach zauważyć można także rosnące znaczenie czynników związanych z ochroną środowiska. Dotyczy m.in. pojazdów militarnych przeznaczonych do poruszania się po drogach publicznych, których silniki muszą spełniać obowiązujące w UE normy dotyczące emisji spalin. Innym przykładem jest stosowanie przez koncerny zbrojeniowe zasad recyklingu. Choć pojęcie „ekologiczny czołg” brzmi obecnie nieco surrealistycznie, to nie można wykluczyć, że tak będzie w przyszłości.

Elementy otoczenia naturalnego nie odgrywają pierwszoplanowej roli w przypadku rynku uzbrojenia. Jednak umiejętność dostosowywania swoich wyrobów i usług do warunków naturalnych jest postrzegana jako zdolność do reagowania na specyficzne potrzeby klientów. Wiele koncernów zbrojeniowych (BAE Systems, Lockheed-Martin, General Electric, Dassault Aviation) w działaniach promocyjnych podkreśla ten element, traktując go jako element walki konkurencyjnej.

## 8. Uwarunkowania kulturowe

Wydawać by się mogło, że problemy kulturowe są odległe od zagadnień związanych z międzynarodowym rynkiem broni. Jednak dokładniejsza analiza pokazuje, że jest to element odgrywający rolę na tym specyficznym rynku. Nie jest to może czynnik o znaczeniu kluczowym, ale odpowiednie jego wykorzystanie może wspierać prowadzone działania marketingowe.

Należy zwrócić uwagę przede wszystkim na występujące na świecie różnice w systemach wartości. Tworzone są one przez stulecia i stanowią wypadkową wielu elementów: religii, tradycji, zwyczajów oraz historii. Wyodrębnić można kraje odwołujące się do „kultury siły” (czy jak określają niektórzy autorzy – „kultury przemocy”), nastawione na rozwiązywanie sporów także przy użyciu siły militarnej. Zapewnienie sobie odpowiednio silnej pozycji pozwalającej na ochronę swojego kraju oraz swoich interesów znajduje odbicie w realizowanej polityce zagranicznej. W doktrynach obronnych tych państw znajdują się odniesienia do użycia siły militarnej w celu ochrony swoich interesów (także poza granicami kraju) [Stohl, Grillot 2009, s.127-129; Soong 2010, s. 154-156]. Takie stanowisko jest akceptowane przez znaczną część społeczeństw tych krajów. Do tej grupy państw należy zaliczyć głównie USA, Wielką Brytanie, Francję oraz Rosję.

Można również wyodrębnić grupy krajów zaliczanych do tzw. kultury pokoju (*peace culture*). W tych państwach kładziony jest nacisk na zapewnienie bezpieczeństwa, jednak przy zachowaniu pewnych zasad. Przykładem może być Japonia, kraj, w którego konstytucji znajduje się zapis o odrzuceniu stosowania siły militarnej. Japońskie jednostki wojskowe noszą nazwę Sił Samoobrony (Self-Defense Forces), a posiadane uzbrojenie ma charakter defensywny (choć co do tego można mieć pewne

wątpliwości). W krajach tych odnotowuje się dużą wrażliwość na problemy związane z kontrolą sektora zbrojeniowego oraz przejrzystość zasad handlu bronią.

W badaniach tzw. wymiarów kultury przeprowadzonych przez G. Hofstede jednym z analizowanych czynników był wskaźnik UA (*Uncertainty Avoidance* – unikanie niepewności). W skali międzynarodowej wskaźnik ten wykazywał duże zróżnicowanie, świadczące o odmiennym podejściu poszczególnych społeczeństw do zagrożeń oraz sposobów ich unikania. Podobne zjawisko występuje w przypadku bezpieczeństwa militarnego. Poszczególne społeczeństwa wykazują zróżnicowane podejście do problemów z nim związanych. Duży wpływ na to ma także historia i relacje, które kształtowały się przez wielki. Przykładem może być Polska, której relacje z sąsiadami – Niemcami i Rosją, są w dużym stopniu historią konfliktów militarnych. O ile ostatnie lata przyniosły normalizację stosunków z Niemcami, o tyle Rosja ciągle jest postrzegana jako potencjalne zagrożenie. Należy jednak zaznaczyć, że w niektórych sytuacjach zagrożenia są wyolbrzymiane. Budowanie swoistej psychozy prowadzi do wytworzenia większej społecznej akceptacji dla zakupów broni. Taka sytuacja ma miejsce w relacjach pomiędzy Grecją i Turcją. Oba kraje należą do czołowych europejskich importerów uzbrojenia, a potencjał militarny, jaki zbudowały, jest nieadekwatny do realnych zagrożeń. Stanowi on natomiast bardzo poważne obciążenie dla budżetu.

Ze względu na fakt, że wydatki obronne stanowią obciążenie dla budżetów, w wielu krajach silną opozycję dla sektora zbrojeniowego stanowią organizacje sprzeciwiające się patologiom na rynku broni. Do takich organizacji należy zaliczyć: Arms Control Association (USA), Campaign Against Arms Trade (Wielka Brytania), Coalition to Oppose the Arms Trade (Kanada), SUARAM (Malezja) oraz Control Arms Campaign (utworzona w wyniku współpracy Amnesty International i Oxfam). Choć trudno się zgodzić z niektórymi postulatami przez nie zgłaszanymi (przede wszystkim całkowicie nieracjonalną wizją świata bez broni), to istnienie organizacji nawet w niewielkim stopniu kontrolujących transfer uzbrojenia należy uznać za korzystne ze społecznego punktu widzenia.

W przypadku rynku uzbrojenia istotnym czynnikiem społeczno-kulturowym jest poziom kultury materialnej. Termin ten oznacza ogół dóbr materialnych oraz środków i umiejętności produkcyjno-technologicznych społeczeństwa. Z perspektywy rynku światowego pomiędzy poszczególnymi krajami istnieją ogromne dysproporcje w dostępie do nowoczesnych technologii oraz ich wykorzystaniu, co ma wpływ na kształtowanie kultury materialnej, przede wszystkim zaś na poziom kultury technicznej. W przypadku międzynarodowego rynku broni przejawia się to np. w przygotowaniu zróżnicowanych ofert dla krajów będących na różnym poziomie rozwoju technologicznego. Na rynki krajów słabiej rozwiniętych trafiają wyroby mniej wyrafinowane pod względem technologicznym, wymagające niższej kultury obsługi.

W cywilnych sektorach gospodarki, szczególnie oferujących artykuły konsumpcyjne, istotną rolę odgrywa znalezienie nazwy dla produktów, które były wła-

ściwe pod względem językowym. Firmy starają się unikać sytuacji, gdy nazwa firmy lub produktu ma złe konotacje. Standardem powinno być sprawdzanie poprawności językowej nazw oraz haseł reklamowych. W przypadku rynku broni problem nazewnictwa nie odgrywa tak istotnej roli, choć jest zauważalny. Terminologia wojskowa jest specyficzna i hermetyczna. Często na tym rynku używane są dość tajemniczo brzmiące nazwy – MT-LB, SKOT czy AMX-30. Trudno je uznać za atrakcyjne ze względów marketingowych. Jednak pewne nazwy uzbrojenia stały się identyfikowalne także w przestrzeni cywilnej. Terminy takie, jak Kałasznikow czy Sherman, są rozpoznawalne w skali globalnej. Właśnie ze względów marketingowych wielu producentów broni stosuje nazwy, które będą ułatwiały rozpoznawalność swoich produktów, jednocześnie podkreślając ich charakter, przede wszystkim siłę, niezawodność i skuteczność. Amerykańskie czołgi mają nazwy znanych dowódców – Pershing, Patton, Abrams. Samoloty zazwyczaj mają nazwy drapieżnych ptaków – F-15 Eagle, F-16 Fighting Falcon, F-22 Raptor. Obecnie produkowane niemieckie pojazdy pancerne mają nazwy lądowych drapieżników – Leopard, Gepard, Luchs. Nie sposób przy tym pominąć faktu, że jest to jednak kultywacja tradycji z czasów II wojny światowej. Produkowane w tym okresie czołgi Tiger, Panther należały do najlepszych wozów bojowych.

## 9. Podsumowanie

Należy się spodziewać, że w najbliższych latach wpływ otoczenia międzynarodowego na działania marketingowe przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych będzie się zwiększał. Dotyczyć to będzie także rynku uzbrojenia.

Dlatego analiza uwarunkowań ma podstawowe znaczenie dla przygotowania odpowiedniego sposobu działania na rynkach zagranicznych. Specyfika rynku broni powoduje, że zdecydowanie największe znaczenie mają czynniki polityczno-prawne i technologiczne. To one w największym stopniu decydują, co i gdzie jest sprzedawane. Drugą grupę stanowią uwarunkowania militarne i ekonomiczne. Najmniejszy, choć także zauważalny, jest wpływ czynników naturalnych i kulturowych.

Oczywiście należy pamiętać, że z perspektywy każdego przedsiębiorstwa znaczenie wymienionych elementów otoczenia może być odmienne. Nie zmienia to jednak faktu, że umiejętność analizy uwarunkowań międzynarodowych oraz dostosowanie sposobu działania do ich charakterystyki jest obecnie kluczowym czynnikiem sukcesu. Także na rynku zbrojeniowym.

## Literatura

Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

Białecki K., *Instrumenty marketingu*, OW Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2006.

- Czaputowicz J., *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa – aspekty teoretyczne*, [w:] *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa*, S. Dębski, B. Górka-Winter (red.), PISM, Warszawa 2003.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Głowacki B., *Chińska zagadka w powietrzu*, „Raport” 2011, nr 1.
- Grzesiuk A., *Marketing międzynarodowy*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Lentowicz Z., *Ambasadorowie biznesu*, „Rzeczpospolita”, 23.02.2005.
- SIPRI Yearbook 2010. Armaments, Disarmament and International Security*, Oxford University Press, Oxford 2010.
- Soong K.K., *Questioning Arms Spendings in Malaysia*, SUARAM, Kuala Lumpur 2010.
- Skulski P., *The Use of Offsets in European Arms Industry – The Polish Perspective*, [w:] *Hospodarska Polityka v Clenskyh Zemich Evropske Unie*, Slezka Univerzitetu w Opave, Karvina 2010.
- Stohl R., Grillot S., *The International Arms Trade*, Polity Press, Cambridge 2009.
- Spren W., *Marketing in the International Aerospace Industry*, Ashgate, Aldershot 2007.
- The Military Balance 2010*, The International Institute For Strategic Studies, London 2010.
- Walczak J., *Afganistan – czas trudnych wyborów*, „Raport” 2009, nr 9.
- Zachara M., *Broń i dyplomacja*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

## **DETERMINANTS OF MARKETING ON THE INTERNATIONAL WEAPONS MARKET**

**Summary:** The influence of international environment increases in the global economy. This is visible in every branch of business activity, including arms trade. However, on the international weapons market, both the structure of environment and the impact of its elements are different from civil sectors. In arms trade the most important are political, legal and technological factors. The other elements creating international environment – economic, military, natural and cultural factors – also influence the situation and cannot be ignored. The analysis of environment and understanding of its impact on the activity on weapons market is one of the most important successful factors.

**Key words:** international environment, international marketing, arms trade.