

Barbara Szymoniuk, Eugeniusz Hyz

Transakcje offsetowe na rynku lotniczym okazją do podwyższania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw

International Journal of Management and Economics 8, 59-64

2000

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Barbara Szymoniuk
Politechnika Lubelska

Eugeniusz Hyz
PZL Świdnik SA

TRANSAKcje OFFSETOWE NA RYNKU LOTNICZYM OKAZJĄ DO PODWYŻSZANIA KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Paradoksem może wydać się fakt, iż światowy eksport najnowocześniejszych produktów wysokiej techniki, jakimi są np. samoloty i śmigłowce, realizowany jest na zasadach najbardziej prymitywnej formy handlu – handlu wymiennego. Powodem zaistnienia takiej sytuacji jest nasycenie tymi kosztownymi produktami rynków państw wysoko rozwiniętych, podczas gdy nowe, chłonne i rozwojowe rynki (takie jak Polska) nie mają odpowiedniej zdolności płatniczej. Handlu wymiennego na rynkach wysokiej techniki nie można jednak uważać za formę prymitywną. Stanowi on absorbujące przedsięwzięcie gospodarcze i polityczne. Wymaga ogromnych nakładów finansowych, dużego wysiłku organizacyjnego oraz sprzyjającego klimatu politycznego. Z tego względu często jest przedmiotem działań i analiz megamarketingowych na najwyższych szczeblach rządowych w zakresie polityki ekonomicznej, przemysłowej i socjalnej zainteresowanych państw.

Transakcje wymienne, szczególnie zaś tzw. offset, są skutecznym sposobem na podwyższanie konkurencyjności przedsiębiorstw w kraju zakupującym kosztowne produkty *high-tech*. Można to zilustrować przykładem przedsiębiorstw działających na rynku lotniczym, choć zasady funkcjonowania offsetu, jak również korzyści z jego realizacji, mogą być bardzo podobne na innych rynkach.

Offset jako forma handlu wymiennego

Handel wymienny może przybierać różne formy, z których najbardziej znane to: barter, transakcje kompensacyjne czy umowy wykupu. Najkorzystniejszą formą transakcji wymiennej z punktu widzenia państw-nabywców sprzętu lotniczego, jest tzw. offset.

Offset jest w praktyce gospodarczej rozumiany jako przeniesienie pewnego fragmentu produkcji zakupywanego produktu do kraju nabywającego ten produkt. Eksporter gwarantuje, że zakupi u importera określoną część produkcji.¹

Ze względu na pogarszającą się sytuację ekonomiczną wielu państw świata, stały wzrost cen sprzętu lotniczego i w związku z tym nasilenie konkurencji w przemyśle lotniczym, polityka offsetowa staje się coraz bardziej popularna. Poza oczywistym obniżeniem kosztów transakcji dla państwa zakupuującego (poprzez tzw. „zapłatę do własnej kieszeni”), stanowi szansę przyspieszenia rozwoju rodzimego przemysłu. Dodatkowe korzyści z zastosowania offsetu to możliwość wejścia na nowe rynki zbytu oraz zmniejszenie bezrobocia. Poza tym w ramach offsetów następuje transfer najnowszej technologii, co oznacza przyspieszanie postępu technicznego bez ponoszenia wysokich kosztów badawczo-rozwojowych.²

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa sprzedającego sprzęt lotniczy, offset jest złem koniecznym. Powoduje obniżenie zysków, jednocześnie jednak umożliwia zdobycie obiecującego rynku. Jedną z form obrony własnych interesów przez przedsiębiorstwo – dostawcę bywa takie konstruowanie kontraktu, aby łatwo było go zerwać, na przykład poprzez stawianie nowym partnerom wyjątkowo wysokich wymagań jakościowych. Niekiedy sprzedający zmusza kupującego do inwestowania w zakup maszyn i urządzeń, materiałów czy technologii niezbędnych do uruchomienia produkcji. Pozwala to sprzedającemu na znaczne obniżenie własnych kosztów, a w razie niedotrzymania ostrych warunków – na zerwanie niechcianego kontraktu offsetowego. Z kolei kupujący stara się maksymalnie zabezpieczyć przed ewentualnymi negatywnymi działaniami sprzedającego, na przykład żądając podpisania wstępnego (a nawet docelowego) kontraktu offsetowego przed podpisaniem zasadniczego kontraktu zakupowego. Niewywiązanie się sprzedającego ze zobowiązań offsetowych bywa zagrożone umownymi karami pieniężnymi. Coraz częściej interes kupującego jest zabezpieczany administracyjnie. W kraju kupującego specjalny „urząd offsetowy”, w randze ministerstwa lub zbliżonej, ma za zadanie dbać o to, aby każdy istotny zakup produktów wysokiej techniki oznaczał konieczność oferowania offsetu. Praktycznie zatem potencjalny oferent, zanim złoży ofertę sprzedaży i stanie się ewentualnym sprzedającym, musi dokonać kilku czynności przygotowawczych. Przede wszystkim zbiera informacje i nawiązuje osobiste kontakty z firmami, które mogłyby stać się beneficjentami programów offsetowych. Czasami działania przygotowawcze są bardzo głębokie: oferent potrafi zlecać przyszłemu beneficjentowi offsetu kooperacyjne podwykonawstwo określonych zespołów lub części. W przeszłości pozwala to przekonać urząd offsetowy, że współpraca z przemysłem w kraju kupującego została już rozpoczęta i jest z powodzeniem realizowana. Fakt ten może stanowić swoistą gwarancję powodzenia transakcji offsetowej.

Potężni producenci samolotów i śmigłowców, pogodzeni z koniecznością udzielania offsetów, starają się przy tej okazji zreorganizować i zrjonalizować własną

produkcję. Usiłują także przywiązać do siebie partnera, który poza gwarancją długotrwałej współpracy daje pewność stałego zapotrzebowania na części zamienne i remonty. Dobry partner – biorca offsetu dba również o rozwój produktu, jego promocję i umacnianie pozycji rynkowej.

Przygotowując transakcje offsetowe, należy mieć na uwadze fakt, że zbyt „hojne” przekazanie programu offsetowego do jednego kraju (który swoje produkty wytworzone w ramach offsetu eksportuje) może okazać się przeszkodą podczas przygotowywania następnych programów dostaw do innych krajów. Trzeba zatem prowadzić kompleksowe badania prognostyczne co do ewentualnego rozwoju rynków: w dobie globalizacji kontrakty podpisane w jednym kraju mogą mieć wpływ na sytuację rynkową w innych krajach, często bardzo odległych od tego pierwszego.

Przykłady transakcji offsetowych na rynku lotniczym

Udane transakcje offsetowe często prowadzą do poważnej współpracy międzynarodowej. Pierwszy znaczący offset w historii lotnictwa przeprowadzono w latach 70. Wówczas do służby lotniczej w Europie Zachodniej wszedł amerykański samolot F-16. Zakłady holenderskie i belgijskie uzyskały znaczny offset i zostały na stałe włączone do sieci dostawców firmy General Dynamics.

W latach 90. jednym z najbardziej efektywnych okazał się offset uzyskany przez Holandię w 1993 roku. Kraj ten ogłosił wówczas przetarg na nowy śmigłowiec transportowy. W końcowej rozgrywce pozostały dwie oferty: amerykańska (UH-60 Sikorsky'ego) i europejska (Cougar Eurocoptera). Wygrała nieco przestarzała propozycja europejska mimo znacznie gorszej oceny technicznej. Czynnikiem, który okazał się dla Holendrów ważniejszy, był zaproponowany offset o wartości 120% kontraktu podstawowego. Holandia uzyskała transfer najnowszej technologii Eurocoptera i została włączona w produkcję nowego śmigłowca NH-90. Poza tym otrzymała gwarancję odkupienia przez Eurocoptera wszystkich Cougarów przy zakupie nowych NH-90-tek.³

Kolejny interesujący offset przełomu tysiącleci jest związany z ogromnym programem dostaw amerykańskich śmigłowców szturmowych Apache Longbow (których producentem jest amerykański Boeing) dla brytyjskiego ministerstwa obrony. Kontrakt przewiduje dostawę 67 sztuk śmigłowców do roku 2003. W kontrakcie tym figuruje brytyjska firma Westland, która jest określona mianem *prime subcontractor*. Formalnie oznacza to, że stroną w kontrakcie dostaw jest nie amerykańska firma Boeing, lecz brytyjski biorca offsetu. Boeing został zobowiązany do dostawy jedynie 8 kompletnych śmigłowców Apache oraz głównych kadłubów do pozostałych 59 maszyn. Westland, angażując możliwości produkcyjne swoich zakładów zlokalizowanych w Yeovil w Anglii, wykona montaż finalny i loty testowe śmigłowców. Będzie także odpowiedzialny za dostawy części oraz wsparcie techniczne.⁴

Podobne procedury transakcji offsetowych zaczynają być na rynku lotniczym coraz powszechniejsze. Gwarantują nie tylko szeroko zakrojone włączenie się firm kraju kupującego w program dostaw, ale zapewniają także przejęcie przez te firmy praw własności intelektualnych: licencji i *know-how*.

Wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw dzięki transakcjom offsetowym

O skali korzyści, jakie może odnieść polska firma zaangażowana w program offsetowy, świadczy przykład uruchomienia w PZL-Świdnik SA produkcji ogromnego i niezwykle odpowiedzialnego zespołu, jakim jest centralna część skrzydła (tzw. centropląt) do francuskich samolotów ATR-72. Zamówienie trafiło do świdnickich zakładów w związku z zakupem tych maszyn przez Polskie Linie Lotnicze LOT (obecnie ATR-y są użytkowane przez spółkę EuroLOT). Francuski producent, dawca offsetu, zagwarantował stopniowe przenoszenie produkcji centroplata do Świdnika, aby docelowo świdnickie zakłady były jedynym i wyłącznym producentem tegoż zespołu – poczynając od surowego materiału. Jako że centropląt jest jednym z najważniejszych zespołów z samolocie, przed wytworzeniem PZL-Świdnik SA pojawiła się ogromna szansa, stanowiąca jednocześnie ogromne wyzwanie. Należało na początku lat 90. (w dobie największego kryzysu na podstawowym dla Świdnika rynku śmigłowcowym) podjąć decyzję o uruchomieniu dużych inwestycji. Trzeba było dokonać zakupu nowoczesnej, sterowanej komputerowo linii obróbczej do frezowania małych i dużych (o długości ponad 6 m) elementów centroplata, wykonać kosztowne oprzyrządowanie montażowe, ale przede wszystkim wyposażyć pustą halę w nowoczesną, w pełni zautomatyzowaną linię chemicznego zabezpieczania elementów centroplata przed korozją (tzw. allodynowania). Obecnie zakłady ze Świdnika produkują centroplaty do samolotów ATR-72 na zasadach wyłączności. Wszystkie wymienione inwestycje zostały już zrealizowane i wdrożone do produkcji, splotono także kredyty inwestycyjne. Za spektakularny sukces należy uznać fakt, że w naszej części Europy nie ma innej tego typu linii obróbki chemicznej. Allodynowanie w kwasie chromowym stało się z czasem techniką obróbki nie tylko elementów ATR-a, ale także śmigłowców oraz eleganckich, aluminiowych części i detali budowlanych.

Obserwacja pracy linii allodynowania robi duże wrażenie: całym skomplikowanym procesem sterują trzy komputery i jeden człowiek. Wszystkie procesy chemiczne odbywają się w obiegu zamkniętym, zatem nie ma żadnego zrzutu ścieków ani dodatkowego zużycia wody. Wrażenie to ma swój wymiar ekonomiczny: potencjalni oferenci wielozadaniowego samolotu dla polskich sił powietrznych (Lockheed Martin, McDonnell Douglas, konsorcja francusko-niemieckie) wielokrotnie już odwiedzali świdnickie zakłady, prezentując obszerną dokumentację techniczną swoich wyrobów. Próbują w ten sposób stworzyć przychylną dla siebie atmosferę w PZL-Świdnik SA, postrzeganym jako atrakcyjny, potencjalny partner – offsetobiorca.

W Mielcu w ramach transakcji offsetowej realizowana jest produkcja drzwi do samolotów Boeing B757. Niestety, należy zauważyć, że rozmiary tego offsetu są znikome w porównaniu z wielkością zakupów sprzętu lotniczego: LOT w latach 90. całkowicie odnowił swoją flotę, zakupując przede wszystkim Boeingi średniego i dalekiego zasięgu. Wydaje się, że w tym wypadku została zaprzepaszczona znakomita okazja do podreperowania stanu polskich zakładów lotniczych. Produkcja jedynie drzwi do jednego typu zakupywanych samolotów to zbyt mało. Dla porównania, obecnie w PZL-Świdnik SA produkowane są drzwi bagażowe do dużych samolotów pasażerskich Airbus A319, -320, -321 i -340. Świdnickie zakłady lotnicze nie biorą w tym wypadku udziału w kontrakcie offsetowym – otrzymały klasyczne zamówienia z dwu różnych firm zagranicznych: niemieckiego oddziału Eurocoptera oraz z francuskiej Latecoere.

Według informacji prasowych LOT planuje zakup nowych samolotów do komunikacji regionalnej za kwotę około 200 mln USD. Najprawdopodobniej będą to brazylijskie odrzutowce Embraer ERJ 145.⁵ Zakup budzi zainteresowanie polskich zakładów lotniczych, chętnych do udziału w oczywistym, wydaje się, offsecie. Czy jednak firma, która podpisała już umowę sprzedaży, będzie skłonna do udzielenia offsetów polskim zakładom?

Podsumowanie

Polska jest krajem, który, ze względu na swoją sytuację ekonomiczną, w transakcjach offsetowych bywa na razie beneficjentem. Może z tego tytułu odnosić wszelkie korzyści: nabywcy mogą być zadowoleni z pozyskania nowoczesnych produktów, zaś krajowi producenci z otrzymanych zamówień znacznej wartości. Państwo – beneficjent offsetu zmniejsza skalę bezrobocia, zaś rodzimi producenci uzyskują dostęp do nowych rynków i podwyższają swoją konkurencyjność dzięki dostępowi do najnowszych technologii bez inwestowania w długotrwałe, kosztowne prace badawczo-rozwojowe. Mimo adaptacji przez przemysł gotowych technologii, w ramach offsetu mogą być finansowane również prace naukowo-badawcze, przez co następuje rozwój wyższych uczelni i innych jednostek badawczo-rozwojowych.

Offset wydaje się doskonałym rozwiązaniem dla polskiej gospodarki. Szkoda, że rządowi decydenci nie dostrzegali dotąd szansy, jaką stanowi on dla naszego przemysłu. Niedopatrzienia związane z niewykorzystaniem okazji do offsetów spowodowane były między innymi brakiem prężnej placówki, którą można określić mianem „urzędu offsetowego”. Ostatnio zaistniała nadzieja na poprawę tej sytuacji. W sierpniu 1999 r. złożono do Sejmu RP projekt ustawy o tzw. „niektórych umowach kompensacyjnych”, zawieranych w związku z umowami dostaw na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa. Jak wiadomo, po reprivatyzacji polskiego przemysłu najbardziej kosztowne kontrakty rządowe będą zawierane właśnie na potrzeby wojska. Proponowana ustawa przewiduje powołanie

Komitetu do Spraw Umów Offsetowych. Miejmy nadzieję, iż faktycznie przyczyni się on do podwyższania międzynarodowej konkurencyjności polskiego przemysłu – szczególnie przemysłu obronnego, lotniczego i elektronicznego.

Przypisy

- ¹ Definicje opracowano na podstawie następujących źródeł: P. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1995, s. 467, oraz R. Jaxa-Małachowski, *Offset – ważna figura na szachownicy*, „Skrzydłata Polska”, luty 1996, s. 12.
- ² Zob. Wielozadaniowy samolot bojowy dla Wojsk Lotniczych RP. Szansa na modernizację gospodarki i rozwój ekonomiczny Polski (opinia na temat sposobu wyboru oferty), „Polskie Lobby Przemysłowe im. Eugeniusza Kwiatkowskiego. Materiały programowe i informacyjne” nr 5, Warszawa, marzec 1997, s. 102–118.
- ³ R. Jaxa-Małachowski, op. cit., s. 13.
- ⁴ WAH-64 Apache Has Succesful First Flight, „Rotor & Wing” listopad 1998.
- ⁵ P. Rożyński, LOT-samba, „Gazeta Wyborcza” 26 lipca 1999.

OFFSET TRANSACTIONS ON THE AVIATION MARKET AS AN OPPORTUNITY TO INCREASE COMPETITIVENESS

(Abstract)

The authors highlight the usefulness of one kind of contra transaction, the offset transaction, in enhancing the competitiveness of Polish enterprises, as in the example firms operating on the Polish aviation market, where this form of transaction is particularly advantageous. They define what offset means in economic practice, and give examples of offset transactions on the world aviation market as well as in Poland. In their summary they write that Poland, as a beneficiary of offset transactions, gains advantages in the form of modern products and technologies without investing in long-term and costly research. This can also be financed within the framework of the offset.