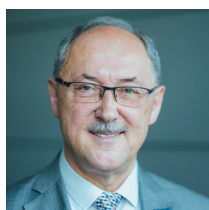


Gdyński nośnik militarnej rewolucji



ANDRZEJ SYNOWIECKI

Prezes Zarządu, Radmor

Trudno znaleźć przedsiębiorstwo, które bardziej kojarzyłoby się z Gdynią niż Radmor. Nie może to dziwić, mając na uwadze jego ponad 75-letnią tradycję, której – w przeciwieństwie do wielu innych firm mających PRL w metryczce – nie przerwała transformacja ustrojowa. Jaki jest obecny model biznesowy spółki? Jak wygląda rywalizacja na międzynarodowym rynku zbrojeniowym? W jaki sposób wpływa na niego wojna na Ukrainie? Na czym polega współczesna rewolucja w obszarze radiotelekomunikacji militarnej i jak udaje się w niej partycypować Radmorowi?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Radmor jest firmą o bardzo bogatej tradycji biznesowej, z ponad 75-letnią historią. W jaki sposób można scharakteryzować współczesną „erę” działalności przedsiębiorstwa?

Mianem współczesnej „ery” działalności Radmoru nazwałbym okres od drugiej połowy lat 90., aż po dziś dzień. Niespełna trzy dekady temu zorientowaliśmy się bowiem, że jako firmie dobrze znanej w kraju, jednak całkowicie anonimowej za granicą, bardzo trudno będzie powalczyć na rynku elektroniki konsumenckiej – zarówno tym globalnym, jak i, za sprawą otwarcia się wewnętrznego rynku, na polskim. Byliśmy zmuszeni poszukać dla siebie miejsca, aby móc przetrwać i myśleć o rozwoju.

Czasy nie były łatwe – w tamtym okresie polskie firmy z naszej oraz pokrewnych branż „padały” w mgnieniu oka. Ze wszystkich dużych, krajowych przedsiębiorstw elektronicznych żadna nie przetrwała próby czasu – mam tu na myśli m.in. Zakłady Radiowe im. Marcina Kasprzaka, Warszawskie Zakłady Telewizyjne, Fonice, Diorę czy nasz lokalny Unimor. A tę listę można by jeszcze poszerzać.

Tych firm już nie ma, lecz Wy się ostaliście. W jaki sposób?

Obraliśmy kurs na profesjonalną elektronikę dedykowaną dla państwowych (nie tylko polskich) służb: wojska, policji itd. Mają one swoją specyfikę i potrzebują mieć zaufanego partnera, jakim okazał się być właśnie Radmor.

Niejako w konsekwencji, po 15 latach rozwoju tych kompetencji w strukturze spółki Skarbu Państwa, w 2011 r. weszliśmy w skład grupy kapitałowej WB Group, będącej największą polską prywatną grupą w przemyśle zbrojeniowym. Jej model działania polega na dawaniu klientom gotowych rozwiązań „pod klucz”, do których zalicza się m.in. oferowane przez nas systemy łączności. Z perspektywy Radmora znalezienie takiego silnego partnera rynkowego, będącego w dodatku ważnym graczem na arenie krajowej i nie tylko, było bardzo korzystnym ruchem.

Jakiego typu produkty rozwijacie i oferujecie na rynku?

Nasz model biznesowy obejmuje trzy obszary – pierwszym i najważniejszym jest radiokomunikacja militarna. Na tej płaszczyźnie prowadzimy własne badania oraz projektujemy dla klientów autorskie urządzenia i systemy. Następnie im je dostarczamy, udzielając jednocześnie serwisu, wsparcia oraz opieki nad produktem. Można powiedzieć, że jest to nasz *core business*.

“ **Naszym *core business* jest radiokomunikacja militarna. Na tej płaszczyźnie prowadzimy własne badania oraz projektujemy dla klientów autorskie urządzenia i systemy. Następnie im je dostarczamy, udzielając jednocześnie serwisu, wsparcia oraz opieki nad produktem.**

Drugim segmentem jest radiokomunikacja cywilna, gdzie model działania jest całkowicie inny. Mianowicie – nie projektujemy, lecz kompletujemy dla klientów „uszyte na ich potrzeby” zestawy spośród dostępnych na rynku urządzeń, wzbogacając je nieraz tylko odpowiednim *software’em*. Ze stworzonych w ten sposób przez nas systemów korzystają zazwyczaj duże obiekty przemysłowe lub logistyczne, jak chociażby lotnisko w Modlinie czy terminal kontenerowy w Gdańsku. W przeszłości Radmor projektował w tej branży również własne systemy, jednakże po otwarciu polskiego rynku doszliśmy do wniosku, że nie wygramy z chińskimi produktami. Na szczęście możemy wykorzystywać nasze wieloletnie doświadczenie w tym obszarze w nieco inny sposób.

Ostatnim filarem naszego biznesu są natomiast różnego rodzaju usługi techniczne – m.in. produkcyjne czy badawcze, przy wykorzystaniu własnego, akredytowanego i bardzo dobrze wyposażonego laboratorium. Prowadzone w nim badania dotyczą obszarów takich jak: kompatybilność elektromagnetyczna różnych urządzeń czy ich odporność na warunki środowiskowe.

Proponowałbym skupić się na pierwszym, najważniejszym z perspektywy Radmoru obszarze, dotyczącym projektowania oraz produkcji militarnych systemów łączności. Jakimi prawami rządzi się rynek zbrojeniowy – na ile decydujące są na nim czynniki *stricte* ekonomiczne, a na ile polityczne, czy nawet geopolityczne?

Wbrew pozorom jest to obszar, w którym większość kluczowych czynników ma charakter rynkowy – podobnie jak w innych branżach trzeba tu bowiem rywalizować o klientów z różnego typu konkurentami. Na rynku zbrojeniowym niezwykle istotna jest też kwestia bezpieczeństwa sprzętu – i nie chodzi tu tylko o bezpieczeństwo przesyłanych informacji czy o rozwiązania zabezpieczające przed ich przechwyceniem przez osoby niepożądane, lecz również o bezpieczeństwo użytkownika, czyli żołnierza. Na to wszystko nakłada się jakość wykonania, obejmująca wykorzystanie rozwiązań zaawansowanych technologicznie. I wreszcie – ważna jest też oczywiście cena.

Rozumiem jednak, że swoich systemów łączności nie bylibyście w stanie sprzedać do Rosji czy na Białoruś?

Oczywiście – tego typu czynniki również trzeba brać pod uwagę. Będąc eksporterami sprzętu militarnego, oddziałuje na nas mocno polityka międzynarodowa państwa, choć nie ogranicza nas ona tylko i wyłącznie do Polski – nasze radiostacje zostały przez nas sprzedane do około 30 armii na świecie. Natomiast, rzecz jasna, nie ma szans na to, byśmy mieli wyeksportować nasze produkty do państw autorytarnych, wspierających terroryzm itp. Nasza działalność uwzględnia interesy strategiczne naszego kraju, co znajduje też odzwierciedlenie w opracowanej przez nas polityce sprzedażowej.

“ **Będąc eksporterami sprzętu militarnego, oddziałuje na nas mocno polityka międzynarodowa państwa, choć nie ogranicza nas ona tylko i wyłącznie do Polski – nasze radiostacje zostały dotąd sprzedane do około 30 armii na świecie. Natomiast nie ma szans na to, byśmy mieli wyeksportować nasze produkty do państw autorytarnych czy wspierających terroryzm.**

Domyślam się, że przed każdą sprzedażą przeprowadzony musi zostać odpowiedni audyt klienta – kto za niego odpowiada?

Prowadzimy rozpoznanie klienta, analizujemy czy znajduje się on na liście klientów rządowych, weryfikujemy też międzynarodowe listy definiujące, do jakich państw można dostarczać jakiego typu sprzęt. Do jednych krajów nie można eksportować uzbrojenia i amunicji, a do innych elektroniki wojskowej itd. Następnie chęć sprzedaży zgłaszamy do Departamentu Kontroli

Eksportu w Ministerstwie Rozwoju i Technologii i czekamy na ich pozwolenie. Dopiero wówczas może nastąpić transakcja. W jej ramach, przekazując sprzęt, uzyskujemy też ze strony ministerstwa obrony danego państwa certyfikat, że kupuje on urządzenia na własne potrzeby i nie będzie go transferować nigdzie dalej bez naszej zgody.

Zdaje się, że podobny mechanizm dotyczył – głośnej w ostatnim czasie – sprawy przekazania Ukrainie niemieckich czołgów Leopard, w które zaopatrzone są liczne europejskie siły zbrojne.

Nie znam dokładnie przepisów odnośnie Leopardów, jednak myślę, że może chodzić o ten sam mechanizm. Dotyczy on zresztą również i naszej firmy – do jednego z naszych produktów wykorzystujemy komponent produkowany we Francji i nie mamy prawa przekazać go lub sprzedać nigdzie indziej bez zgody francuskiego rządu.

Czy Waszymi klientami są tylko i wyłącznie firmy publiczne, czy również prywatne?

Naszym głównym klientem są Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej, co w praktyce oznacza, że bardzo dużo dostaw realizujemy do spółek z udziałem Skarbu Państwa, takich jak m.in. Rosomak, Bumar-Łabędy czy Pit-Radwar. Nasze produkty trafiają jednak również do firm prywatnych, realizujących pewne projekty na zlecenie armii. Podobny mechanizm ma miejsce na zagranicznych rynkach.

W jaki sposób na tak specyficznym rynku pozyskuje się klientów?

Istnieje kilka kanałów. Z jednej strony musimy istnieć w mediach, pokazując tam nasze rozwiązania. Z drugiej strony niezwykle istotna – o ile nie najważniejsza – jest nasza obecność na międzynarodowych targach oraz sterowanych misjach gospodarczych. Dysponujemy również pewną siecią naszych przedstawicieli na świecie. Również w tym kontekście niezwykle korzystne było z naszej perspektywy wejście do WB Group, posiadającej własną sieć takowych reprezentantów – dzięki temu udało nam się znacznie poszerzyć krąg naszych partnerów.

Co więcej, WB Group posiada swoje przedstawicielstwa handlowe w pięciu krajach. Czasem podejmujemy decyzję o tym, by pojechać do któregoś z nich i przeprowadzić demonstrację naszych produktów – robimy pokazy, wypożyczamy, aby potencjalny klient mógł przetestować nasz sprzęt w warunkach poligonowych i przekonać się, czy będzie on w stanie rozwiązać jego problem.

Czy oferowane przez Radmor technologie łączności wyróżniają się czymś na tle konkurentów, czy można je uznać za unikatowe?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, niezbędne jest rozrysowanie szerszego kontekstu. Nie wchodząc zbyt w szczegóły techniczne – w ostatnim czasie w obszarze radiotelekomunikacji militarnej nastąpiła rewolucja związana z informatyzacją. Radiostacje poprzedniej generacji bazowały na dedykowanym *hardware*, którego nie dało się zmienić. Dlatego też każda z nich miała swoją własną charakterystykę, funkcjonalność, która nie mogła ulec żadnej modyfikacji. Jednakże postęp technologiczny w zakresie podzespołów elektronicznych oraz tworzenia *software'u* spowodowały powstanie radiostacji nowego typu – takich, które są definiowane nie przez to, jak zostały zbudowane, lecz które są definiowane programowo.



W ostatnim czasie w obszarze radiotelekomunikacji militarnej nastąpiła rewolucja związana z informatyzacją. Radiostacje poprzedniej generacji, bazujące na dedykowanym *hardwarze* zostały zastąpione przez urządzenia, których charakterystykę i funkcjonalność można zmieniać poprzez zmianę *software'u*.

Co to oznacza?

Radiostacje nowej generacji stanowią pewnego rodzaju komputer z interfejsem radiowym, do którego można napisać oprogramowanie, mogące całkowicie zmienić charakter tego samego urządzenia. Może ono być wyposażone w rozwiązanie *software'owe* X, a za chwilę można je zmienić na rozwiązanie Y o zupełnie innej funkcjonalności.

Firmy, które nie zauważyły tej zmiany, wypadły z rynku, przez co krąg producentów najnowszego typu radiostacji jest na świecie dość wąski. My zauważyliśmy ten trend dość wcześnie i od pewnego czasu skupiamy się właśnie na projektowaniu radiostacji definiowanych programowo.

Czy rewolucja w obszarze militarnych technologii radiokomunikacyjnych niesie za sobą pewne zmiany, jeśli chodzi o funkcjonowanie wojska?

Niesie ona za sobą bardzo duże zmiany – jeszcze niedawno, jadąc na misję, wojsko musiało brać ze sobą całe kontenery różnego rodzaju urządzeń łącznościowych, nie wiedząc tak naprawdę do końca, co ich na tej misji może czekać. Na wszelki wypadek lepiej było mieć ze sobą wszystkie dostępne sprzęty. Obecnie wystarczy wziąć ze sobą „jedno” urządzenie i kilka wersji oprogramowania, co stanowi duże ułatwienie w kwestii logistyki, serwisowania itp.

Najważniejsza zmiana zaszła jednak na polu interoperacyjności sił zbrojnych. W poprzednich latach, już w „erze” technologii cyfrowych, duży problem dotyczył tego, że każdy producent radiostacji stosował swoje własne standardy obróbki sygnału cyfrowego. Nie wystarczyło już – tak jak w „Czterech pancernych” – ustawić odpowiedniej częstotliwości, by móc ze sobą porozmawiać. Patrząc przez pryzmat Europy, oznaczało to koniec końców, że każda armia – od Finlandii aż po Grecję dysponowała innymi środkami łączności, podczas gdy po stronie wschodniej system łączności był zunifikowany, jednolity.

Rozumiem, że technologia radiostacji definiowanych programowo pozwoliła rozwiązać ten problem. Czy jednak państwa Zachodniej Europy, tudzież NATO nie myślały o opracowaniu wspólnego *software'u* radiokomunikacyjnego?

Taki *software* powstał w ramach projektu ESSOR (*European Secure Software-Defined Radio*) – to zresztą jeden z nielicznych europejskich programów militarnych, w których Polska jest

jednym z liderów. Celem ESSOR jest to, by wszyscy alianci dysponowali jednolitym *software'em*, pozwalającym na bezproblemowe łączenie się z sojusznikami.

Wróćmy zatem do technologii opracowywanych przez Radmor – czy można mówić, że mają one nowoczesny, czy nawet przełomowy charakter?

Wspominałem, że istnieje pewna wąska grupa firm, która zauważyła trend informatyzacji w obszarze radiotelekomunikacji i podążyła w kierunku tworzenia radiostacji definiowanych programowo. Przedsiębiorstwa te są naszymi największymi konkurentami, bardzo zaawansowanymi technologicznie. My jednak znajdujemy się na podobnym poziomie, co zawdzięczać możemy m.in. współpracy w opracowywaniu ESSOR, która pozwoliła nam znacznie poszerzyć wiedzę na temat tej technologii.

“ Istnieje wąska grupa firm, która zauważyła trend informatyzacji w obszarze radiotelekomunikacji i podążyła w kierunku tworzenia radiostacji definiowanych programowo. Przedsiębiorstwa te są naszymi największymi konkurentami, bardzo zaawansowanymi technologicznie. My jednak znajdujemy się na podobnym poziomie.

Radmor został niedawno laureatem Nagrody Pomorski Gryf Gospodarczy w kategorii „lider innowacji” – na ile w osiągnięciu tego tytułu, oraz szerzej – w Waszej działalności gospodarczej – pomaga Wam Wasze własne laboratorium oraz dział badawczo-rozwojowy, a na ile współpraca z sektorem nauki?

Przez wiele lat Radmor był firmą o charakterze *stricte* produkcyjnym, choć posiadającą swój własny ośrodek badawczo-rozwojowy. Obecnie natomiast mogę śmiało powiedzieć, że jesteśmy zarówno producentem, jak również ośrodkiem badań. Połowę naszego zespołu – czyli ponad 150 osób – stanowią inżynierowie zatrudnieni w obszarze badawczo-rozwojowym, pracujący nad rozwiązaniami w obszarze radiokomunikacji militarnej. W Europie można znaleźć nie więcej niż 4-5 ośrodków o takim potencjale.

Jak Pan wspomniał w swoim pytaniu, nasze rozwiązania i produkty opieramy jednak nie tylko na własnym biurze rozwoju, lecz i na współpracy naukowej z instytutami badawczymi, jak np. Wojskowym Instytutem Łączności czy Wojskową Akademią Techniczną. Kooperujemy także z cywilnymi uczelniami: Politechniką Gdańską czy Politechniką Warszawską. Współ z nimi realizujemy duże, interdyscyplinarne projekty o szerszym zakresie. Myślę, że taka formuła współpracy stanowi korzyść dla obydwu stron.

Czy duże wyzwanie stanowi dla Was znalezienie odpowiednio wyspecjalizowanych pracowników?

Nasza firma potrzebuje ciągłego dopływu dobrze wykształconych młodych ludzi. Korzystamy z naszych lokalnych uczelni, które co roku generują pewną podaż absolwentów. W obecnych uwarunkowaniach, konkurując chociażby z dużymi, międzynarodowymi koncernami obecnymi w Trójmieście, spore wyzwanie stanowi przekonanie potencjalnych pracowników, by chcieli pracować akurat u nas.

Mimo wszystko w tej rywalizacji dajemy sobie radę, gdyż – jak mi się wydaje – oferujemy inżynierom coś, co na rynku pracy wcale nie jest łatwo znaleźć. Przekonujemy ich mianowicie, że w naszej firmie będą mieli okazję tworzyć coś konkretnego, co będzie znajdować praktyczne zastosowanie i co będzie miało wpływ na bezpieczeństwo ich rodzin. Dla młodego, ambitnego człowieka, który patrzy nie tylko na pieniądze, ale również na to, co po nim zostanie, taka perspektywa może być kusząca. A gdy już ktoś wejdzie na nasz pokład, to naprawdę rzadko kiedy go opuszcza – a to chyba świadczy o dobrych warunkach pracy oraz wewnątrzfirmowej atmosferze.

“ Oferujemy inżynierom coś, co na rynku pracy wcale nie jest łatwo znaleźć – przekonujemy ich, że będą mieli okazję tworzyć coś konkretnego, co będzie znajdować praktyczne zastosowanie i co będzie miało wpływ na bezpieczeństwo ich rodzin. Dla młodego, ambitnego człowieka, który patrzy nie tylko na pieniądze, ale również na to, co po nim zostanie, taka perspektywa może być kusząca.

Rozmawiając w dobie konfliktu na Ukrainie, nie można nie zapytać, w jaki sposób na firmę działającą na rynku zbrojeniowym wpływa wojna toczona za naszą wschodnią granicą?

Od strony czysto biznesowej nasze zamówienia są na nieco wyższym poziomie, jednak patrzę na to dość chłodno – nie jest to w tej chwili najważniejsze. Uważam, że największą korzyścią z perspektywy Radmoru jest to, że wzrosła świadomość społeczna, że wojna pokazała społeczeństwu, że takie firmy jak nasza są potrzebne. W czasie pokoju nieraz spotykałem się z opiniami, że niepotrzebnie wydawane są pieniądze na rozwój technologii wojskowych, na sprzęt dla armii itd. Dziś okazuje się, że warto mieć takie firmy „pod ręką” – pokazała to już zresztą dwa lata wcześniej pandemia. Na własnej skórze widzimy, że zmieniło się postrzeganie przedsiębiorstw takich jak nasze, że coraz więcej osób ma świadomość, że robimy coś pożytecznego. To z naszej perspektywy najcenniejsze.

Nie da się też ukryć, że wojna zawsze stanowi weryfikację sprzętu wojskowego. Nie jest tajemnicą, że sporo naszych urządzeń znajduje się dziś w użyciu na Ukrainie i zdają one egzamin w warunkach bojowych. Stanowi to kolejny dowód na to, że rozwiązania, nad którymi pracujemy, są dobre.

Sporo naszych urządzeń znajduje się dziś w użyciu na Ukrainie i zdają one egzamin w warunkach bojowych. Stanowi to kolejny dowód na to, że rozwiązania, nad którymi pracujemy, są dobre.

Wspomniał Pan o pandemii – na ile jeszcze odczuwacie jej skutki?

Nie tylko my, ale i cała Europa wskutek przestoju produkcji spowodowanych pandemią cierpi na niedobór wysoko zaawansowanych komponentów elektronicznych, wykorzystywanych do produkcji sprzętów takich jak m.in. radiostacje. Znajdujemy się w sytuacji, w której przedsiębiorstwa wręcz „biją się” o te materiały. Kolejnymi wyzwaniem są pozrywane łańcuchy dostaw, działania spekulantów rynkowych, a także podwyższone ceny energii. Jednakże dzięki zaangażowaniu całego naszego zespołu, jak na razie udaje nam się w tych trudnych warunkach prosperować całkiem nieźle.

O rozmówcy



ANDRZEJ SYNOWIECKI

Prezes Zarządu, Radmor

Andrzej Synowiecki – ukończył studia na Wydziale Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej Politechniki Gdańskiej, gdzie później pracował jako asystent. Od 1987 r. jest związany z gdyńską firmą RADMOR – najpierw jako technolog, a następnie jako kierownik działu mikroelektroniki i dyrektor ds. rozwoju i restrukturyzacji. W 1994 roku wdrożył własny autorski program restrukturyzacji, który przekształcił ją z zagrożonego upadłością przedsiębiorstwa państwowego w nowoczesną i innowacyjną firmę branży elektronicznej. Od 1996 roku jest prezesem RADMOR S.A. Dzięki strategii, opracowanej pod jego kierunkiem, firma jest dzisiaj największym krajowym podmiotem zajmującym się badaniami i rozwojem technologii radiokomunikacji militarnej, czołowym producentem urządzeń łączności radiowej w Polsce oraz ważnym dostawcą radiostacji szczebla taktycznego dla Wojska Polskiego i blisko 30 armii na świecie.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

