

Dr Vlado N. Radić,
pukovnik, dipl. inž.
Ministarstvo odbrane,
Sektor za vojnoprivrednu delatnost,
Beograd

KONKURENTNOST PROIZVODA VOJNE INDUSTRIJE SA AŠPEKTA UVOĐENJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM*

UDC: 623.483 : 005.6

Rezime:

Radi ostvarenja dobiti od uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom neophodno je da najviše rukovodstvo u preduzećima (organizacijama) uoči potrebu za povećanjem kvaliteta i njegovog postavljanja na najviši nivo upravljanja organizacijom. U organizacijama u okviru vojne industrije sistemu menadžmenta kvalitetom mora biti podređena čitava organizacija, tehnološki procesi, kao i ponašanje upravljačke strukture i zaposlenih. Konkurentnost je osnovna pretpostavka za uključivanje organizacija u okviru vojne industrije na međunarodno tržište, koje se odlikuje novim stanjem, novim položajem onih koji nisu sposobni da se upuste u tržišnu utakmicu, a posebno onih koji ne vide način da to realizuju u dogledno vreme.

Ključne reči: konkurentnost, vojna industrija, sistem menadžmenta kvalitetom.

COMPETITIVENESS OF MILITARY INDUSTRY PRODUCTS REGARDING INTRODUCTION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary:

Competitiveness in military industry is a very important sign that military products have market chance. In this way, quality management has a great impact on market behaviour, market status and overall industrial success. Military equipment and weapons/ammunition are specific products of high quality and price. The military industry in Serbia and Montenegro has potentials to place good products with international standards, with a lower price and short time of delivery. Products of military industry of good quality have the characteristics of reliability, durability and esthetics. Quality assurance management is a key factor in a new orientation to market conditions, to industrial success and optimum working and economic conditions.

Key words: competitiveness, military industry, quality management system.

Uvod

Aktuelno stanje privredne i industrijske osnove SCG karakteriše tehnološko-ekonomsko zaostajanje većine instaliranih kapaciteta, dominantna zastupljenost tradicionalne industrijske proizvodnje i prilično disperzivan izvozni asortiman. S druge strane, ključne promene u svetskoj ekonomiji karakterišu se ne samo prela-

zom u višu i složeniju fazu uspostavljanja međusobnih veza i odnosa među učesnicima, nego i nizom globalnih neuravnoteženosti koje se javljaju usled već izgrađene ekonomske međuzavisnosti u svetskom proizvodnom ciklusu.

Samo otvorene ekonomije, koje su spremne da prihvate novu logiku tržišta u punom smislu, i prilagode sopstvenu privredu, industrijsku strukturu i institucije tim procesima, mogu da računaju na međunarodne, samim tim i ukupne ekonom-

* Rad je saopšten na Nacionalnoj konvenciji o kvalitetu 2004, održanoj od 20. do 24. juna u Beogradu.

ske efekte. Domaće tržište ne može više da bude izolovano od spoljne konkurencije, niti se može postaviti kao okvir za proizvodnju ili tržišnu ekspanziju u narednom periodu intenzivnijeg ispoljavanja ovih trendova.

U istom kontekstu mora se posmatrati i vojna industrija (VI), kao deo ukupne industrijske proizvodnje, hvatati u koštac sa mnogim problemima održavanja, razvoja i porasta u profilisanom konkurentskom okruženju. Izmenjeni suštinski faktori odnose se na poslovne odluke u sferi izbora industrijske strukture i propulzivnih tehnologija, marketinga i finansiranja, pravnih ograničenja i podrške države, međunarodnih trgovinskih barijera i identifikovanja mogućnosti koje postoje na svetskom tržištu, a dostižne su privredi i željenoj industrijskoj strukturi SCG. Obezbeđenje kvaliteta samo je jedan od uslova da se konkurentna sposobnost VI izdigne na približno isti nivo od pre deset i više godina, a za to je potrebna najšira tehnološka podrška u podizanju nivoa menadžmenta, povećanju produktivnosti, metrologije i tehničkih usluga [1, 2].

Ambijenti za vojnu industriju

Težište samo na poboljšanje ili unapređenje proizvodnje danas nije dovoljno za ostvarenje tržišnog uspeha, već treba poći od toga da je na svetskom tržištu došlo do značajnih strukturnih pomerenja, sa snažnim jačanjem ekonomskih i razvojnih procesa [1–4]:

– regionalno ekonomsko grupisanje dobilo je dimenziju strategijskog usmeravanja,

– sadržaj međunarodnih ekonomskih i trgovinskih tokova prilično je jasno postavljen (gde se između razvijenih zemalja odvija razmena specijalizovanih proizvoda, a ne uobičajenih standardnih roba);

– nastavljanje tendencija liberalizacije međunarodnih ekonomskih tokova uz homogenizaciju režima međunarodne konkurencije na mnogo širem frontu od dosadašnjeg (intelektualna svojina, znanje, investicije);

– nosioci međunarodnih poslovnih tokova su organizacije (kompanije, korporacije) koje su se uklopile u aktuelne tendencije,

– bitni faktori ostvarivanja povoljne konkurentske prednosti pod uticajem procesa globalizacije su na tehnološkom i marketinškom planu.

Imajući u vidu aktuelno stanje industrijske osnove, položaj i perspektive pojedinačnih segmenata, kao i kretanja u međunarodnom proizvodnom i trgovinskom okruženju, prioritetan zadatak je rešavanje sledećih problema:

– nizak nivo tehnološke i tržišne sposobnosti proizvodnih linija i industrijskih kapaciteta,

– nizak nivo kvaliteta proizvoda i usluga (potreba ugrađivanja elemenata marketinga – robna marka, dizajn i sl.),

– neefikasnost poslovanja.

Svi ti aspekti prisutni su u ukupnoj strukturi industrijskih sektora, pa neophodnost sveobuhvatne rekonstrukcije privrede proizilazi iz osnovnih ciljeva industrijskog razvoja SCG. Prestrukturiranje industrije nije moguće izvršiti oslanjajući se isključivo na funkcionisanje tržišta. Naša tržišna struktura je nerazvijena, a

funkcionisanje tržišnog mehanizma nalazi se pod neposrednim ili posrednim uticajem veoma različitih i brojnih činilaca neekonomske prirode. Osim toga, privredni sistem je nedograđen, a neki njegovi ključni segmenti ne postoje, ekonomska administracija je zastarela i njena efikasnost drastično zaostaje za onom koja sada postoji ne samo u razvijenim, nego i u zemljama u tranziciji [5–9].

Sve to upućuje na zaključak da se mora izgraditi sopstveni model industrijske politike koji će neposredno uticati na usmeravanje industrijske proizvodnje i alokaciju njenih resursa u budući razvoj. To se, prvenstveno, odnosi na mere države koje će voditi stvaranju uslova za brži razvoj onih grana koje u postojećim okolnostima međunarodne konkurencije i tehnološkog razvoja mogu da prevedu industrijski sektor na više stope rasta i omoguće mu da izdrži utakmicu u međunarodnoj razmeni.

Stanje ljudskih resursa za potrebe razvoja moderne industrije je nepovoljno i zato prva faza primene strategije razvoja VI podrazumeva primenu jačih podstreka korišćenju intelektualnih resursa.

Potencijali za implementaciju strategije VI moraju se zasnivati na sposobnostima, mogućnostima, podstrecima i naporima da se relativno brzo stekne potrebna profesionalna stručnost, kako u industriji (za tehnološke, menadžerske, marketinške, analitičke i druge poslove), tako u administraciji i čitavoj infrastrukturi na koju će se oslanjati razvoj VI SCG [7].

Međunarodni transfer sredstava naoružanja i vojne opreme (NVO) ima političke, ekonomske i vojne implikacije i na izvoznike i na uvoznike: za izvoznike

– pozitivne, na uvoznike – u nekim aspektima i negativne. Uvoz sredstava NVO predstavlja veliko ekonomsko i finansijsko opterećenje. Mnoge zemlje prinudene su da znatan deo ostvarenih prihoda od izvoza izdvajaju za nabavku NVO, čime smanjuju ulaganja u brži ekonomski i društveni razvoj i povećanje životnog standarda stanovništva. Kada uvoz naoružanja ne mogu da plate u gotovom, male zemlje i zemlje u razvoju pribegavaju nabavkama na kredit, povećavajući na taj način zaduženost, koju moraju podmiriti pretežno izvozom primarnih proizvoda i radne snage. Tako međunarodni transfer NVO, koji u poslednjih dvadeset godina ima snažno naglašen trend kretanja od razvijenih ka zemljama u razvoju, deluje kao proces u kojem bogati postaju još bogatiji, a siromašni – još siromašniji. Drugim rečima, on obezbeđuje mehanizam za kanalisanje resursa od periferije ka centrima, što predstavlja poseban oblik vojnotehničkog i tehnološkog potčinjavanja.

Obezbeđenje kvaliteta proizvoda vojne industrije

Uspešan rad i organizacija u privrednoj strukturi predstavlja vrlo složen i rizičan poduhvat. Pretpostavke za uspeh su veće ako se ima:

- jasna, tržišno valorizovana ideja o proizvodu, odnosno usluzi;
- adekvatna organizaciona infrastruktura za podršku realizacije ideje;
- tehnički know-how;
- uspostavljeni lični kontakti sa poslovnim partnerima;
- dostupnost izvora snabdevanja i dr.

U preduzećima VI postoje direktori, njihovi zamenci po ekonomskim, tehničkim, pravnim, informacionim i drugim oblastima. Međutim, ne postoji primer onoga što je svojstveno malim i srednjim preduzećima – menadžer, lider koji utvrđuje ciljeve, oblikuje strategiju, organizacionu strukturu i poslovnu kulturu. Određujuća karakteristika ovde je liderstvo i ako se pokretanje i realizacija aktivnosti organizacija posmatra na relaciji lider, vizija, misija, ciljevi, politika i set pojedinačnih planova – onda funkcionisanje podrazumeva simbiozu liderstva i menadžmenta.

Kvalitet proizvoda je veličina opisnog karaktera koji, međutim, mora i da se meri. U savremenom svetu kvalitetom proizvoda bave se proizvođači i korisnici. Na kvalitet utiču socijalna, ekonomska, politička i zakonska regulativa, a uspeh na tržištu od spremnosti tržišta da prihvati određeni proizvod. Zato se s pravom smatra da je zadovoljenje zahteva korisnika (customer satisfaction) osnovni uslov za opstanak na probirljivom, nemilosrdnom i beskompromisnom tržištu. U osnovi današnjeg pristupa kvalitetu nalazi se ispunjenje zahteva kupaca, koji pojmu kvalitet daju višedimenzionalnost [5, 6]: performanse, karakteristike, pouzdanost, pogodnost za održavanje, konformnost, trajnost i estetika.

Evolucija sistema kvaliteta kretala se od proizvoda, preko procesa, ka projektovanju, da bi danas dominantno mesto zauzeli poslovni procesi. Obezbeđenje kvaliteta proizvoda podrazumeva i preduzimanje potrebnih mera. Polazi se od činjenice da je kvalitet jedan od najznačajnijih rezultata u poslovanju organizacija i dolazi do saznanja da je nepre-

kidno poboljšanje kvaliteta neophodno za ostvarenje i održavanje rentabilnog poslovanja. Problemi opstanka i razvoja organizacija u uslovima savremenog tržišta vezani su za njihov radni potencijal, mogućnost uspešnog prilagođavanja uslovima okruženja i kvalitet rada. Sistem menadžmenta kvalitetom obuhvata sve faze, od utvrđivanja do konačnog zadovoljavanja tržišnih zahteva, potreba i očekivanja. Te faze i aktivnosti obuhvataju: planiranje i razvoj procesa, razvoj proizvoda, proizvodnju, marketing, nabavku, kontrolu, ispitivanje i proveravanje, pakovanje i skladištenje, prodaju i distribuciju, kao i uklanjanje neupotrebljivih proizvoda.

Da bi se u organizaciji kvalitet izdignao na nivo koji će obezbediti uspešno poslovanje, potreban je sistemski pristup, koji podrazumeva:

- da se poznaju i analiziraju sadržaji standarda serije JUS ISO 9000 (ili 9000:2000) i uputstva za njihovu primenu;
- da se definiše plan i program za projektovanje i uvođenje sistema menadžmenta kvalitetom u organizaciji;
- definisanje strukture poslovnog sistema i njegovih podsistema;
- dolaženje do saznanja da standard serije JUS ISO 9000 (ili 9000:2000) predstavlja početak rada na upravljanju totalnim kvalitetom TQM (Total Quality Management);
- da je uvođenje sistema menadžmenta kvalitetom u organizaciji dug i obiman posao svih zaposlenih.

Pored ostalih podsistema, poslovni sistem ima i podsistem kvaliteta, koji povezuje i uređuje čitav poslovni sistem, odnosno njegove podsisteme. Kao jedan od najvažnijih faktora za realizaciju uvo-

đenja i primene sistema menadžmenta kvalitetom navodi se motivacioni faktor, koji ima značajno mesto u poslovnoj strategiji preduzeća. Elementi koji utiču na motivisanost menadžmenta na unapređenje kvaliteta su tržište, vlasnik, država, potrošači i zaposleni. Poslovna strategija teži ka povećanju konkurentnosti proizvoda u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu. Do sada se poslovna strategija, uglavnom, posvećivala određivanju sledećih elemenata [1, 2]:

- proizvodnog programa (definisane proizvoda),
- tržišnih segmenata,
- nivoa cena proizvoda,
- potrebnih resursa za realizaciju izabrane strategije.

Kvalitet proizvoda, pridržavanje predviđenih rokova isporuke proizvoda, odnos potrošača sa ciljnim tržištima – donedavno – bili su od sekundarne važnosti. Međutim, da bi se ostvarila dobit od uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom, menadžment mora da razmišlja na novi način, da uoči potrebu za većim kvalitetom proizvoda i postavlja ga na najviši nivo upravljanja organizacijom. Strategija ostvarenja dobre i stabilne reputacije proizvoda određuje politiku kvaliteta, koja predstavlja opšte namere i ciljeve preduzeća u pogledu kvaliteta proizvoda.

Obezbeđenje kvaliteta zahteva primenu nove filozofije u sferi novog načina poslovnog razmišljanja i delovanja, što podrazumeva nov poslovni stil, kulturu i sklad potreba. Uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom zahteva stručan, sistematičan, kreativan i konti-

nuirani rad. Dobar kvalitet obezbeđuje pravilno korišćenje radne snage, opreme, materijala, optimalno odvijanje poslovnog procesa – što znači dobru produktivnost i manje troškove poslovanja.

Nije tačna tvrdnja da se povećanje produktivnosti može postići snižavanjem kvaliteta proizvoda. Pri uvođenju programa za unapređenje kvaliteta smanjuje se broj reklamacija, snižava nivo potrebnih resursa (materijala i ljudi), smanjuje potreba za kontrolom proizvoda (zbog veće odgovornosti zaposlenih), organizacija postaje sposobnija da proizvodi veću količinu proizvoda sa istim nivoom angažovanja resursa. Veći nivo kvaliteta smanjuje troškove, a nizak kvalitet odražava se na veći broj reklamacija, troškove garancije, kao i na manju prodaju. Organizacija sa problemima vezanim za kvalitet često mora da povećava troškove kontrole samo da bi otkrila neispravne (nekvalitetne) proizvode.

U preduzećima VI sistemu kvaliteta mora biti podređena čitava organizacija, tehnološki procesi, kao i ponašanje upravljačke strukture i zaposlenih. Iskustva zemalja u tranziciji nisu uvek najpogodniji oblik sticanja potrebnih i pravovremenih informacija. Niti su sve zemlje bile u istoj situaciji, niti su im bili jednako razvijeni industrijski i istraživačno-razvojni kapaciteti, a posebno im nije jednak status, položaj i ugled posle izdvajanja iz Varšavskog ugovora i prelaska na samostalni put u demokratiju. Naime, danas se vojne industrije Slovačke, Češke, Poljske, kao i Grčke, Turske i drugih zemalja u okruženju, karakterišu savremenom organizacijom usmerenom na primenu standarda, obezbeđenje većeg kvaliteta, a posebno obezbeđenje tržišta.

Međutim, ono što se već tretira kao bitna odrednica – sve bivše socijalističke zemlje intenziviraju sopstvene istraživačko-razvojne projekte i razvijaju proizvodne kapacitete, traže kooperante, saradnike, ulagače radi obezbeđenja novih poslova i projekata, posebno izvoznih.

Raspodela nije podjednaka ni po zemljama ni po proizvođačima. Jednostavno, ona je u tržišnoj utakmici i pobeđuje onaj ko ima najbolje projektantsko-razvojne kapacitete, ljudske resurse i spretno rukovodstvo. Dalje, pobeđuju i oni koji se uključuju u sve oblike kooperantskih odnosa, koji se uklapaju u grupacije, koncerne, konzorcijume i druge oblike organizovanja.

Naša iskustva na tom planu su značajna i, u poređenju sa VI pomenutih zemalja, svakako u prednosti. Jer, ne treba napominjati koliki devizni priliv je ostvaren prodajom NVO u periodu 1980–1990. godine, kao i koji su svetski respektabilni istraživačko-razvojni projekti realizovani. Ta iskustva su značajna i na njima se mora graditi strategija razvoja VI. Međutim, ona su, svakako, dobra prilika da se saznaju i eliminišu svi nedostaci naše VI i da savremeni oblici organizovanja, rada, marketinga i dostizanja kvaliteta proizvoda budu usmereni prema konkurentnosti.

Borba za plasman proizvoda VI SCG nije ni počela, njeno rasplamsavanje tek predstoji, a na planu kvaliteta nije učinjeno mnogo. Postojeći način rada nije usklađen sa savremenim konceptima obezbeđenja kvaliteta i produktivnosti, a posebno sa zadovoljenjem zahteva kupaca. Naši suparnici na planu VI u okruženju uveli su sistem menadžmenta kvalitetom (sopstveni ili strani), na državnom

nivou postoji telo koje se naziva Institut za kvalitet, nacionalna Komisija za kvalitet, Savet za kvalitet. Menadžeri se ponašaju u skladu sa proklamovanom politikom izvrsnosti i konkurentnosti.

U našem slučaju, ne postoji strategija kvaliteta i konkurentnosti. Serije proizvoda koji se već deceniju proizvode u organizacijama u okviru vojne industrije SCG su male, gotovo beznačajne, za zapadne zemlje i NATO. Milionske serije pešadijske i druge municije, na primer, nisu samo izazov, nego i opomena da se na tržištu ne doživi fijasko, da se kvalitet ne podredi ceni i da se u izazovu zvanom izvoz ne posrne do nepovrata. Tržište za plasman proizvoda iz naše vojne industrije je sve zahtevnije, konkurentnije i izbirljivije. Ako ne prođemo mi, proći će turski, slovački ili grčki proizvođači, koji nam pre nekoliko godina nisu bili takmaci u plasmanu na zapadna tržišta.

Tranzicija i iskustva u zemljama koje su taj proces započele ranije od nas samo su početni impulsi da se obezbeđenje kvaliteta u vojnoj industriji SCG shvati kao hitan zadatak i obaveza rukovodstva. Mi nismo išli putevima kojima su prošle ili prolaze neke zemlje u tranziciji, ali to ne mora da bude otežavajuća okolnost. Cilj koji treba dostići je realno planiranje kapaciteta, izrada planova i strategija poslovnih sistema koji podrazumevaju izvrsnost i konkurentnost. U suprotnom, sve ono što smo godinama navodili kao prednost i ozbiljan razlog za postojanje VI biće podvedeno pod strogu analizu nepodmitljivog tržišta, što se može negativno odraziti na položaj i ukupno poslovno delovanje organizacija u okviru vojne industrije SCG.

Politika industrijskog razvoja svoje ciljeve može dostići kombinacijom različitih mera i instrumenata. U osnovi, sve one moraju biti usmerene na podsticanje investiranja, što znači da je potrebno stvoriti povoljnu klimu za dugoročna ulaganja. Osim toga, potrebno je definitivno aktivirati proces konkurencije i otvoriti mogućnosti da konkurentska utakmica direktno utiče na podizanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, osavremenjavanje dizajna proizvoda i podizanje kvaliteta. Uprkos tome što zvuči kao fraza, upravo to predstavlja jezgro industrijske politike svih zemalja koje su ostvarile izuzetne rezultate u privrednom razvoju – Južna Koreja, Tajvan, Singapur, Hong Kong, Irska, Finska [10–13].

U azijskim zemljama, kao i u nekim centralnoevropskim zemljama u tranziciji, država je izdvojila neke industrijske grane i definisala ih kao ciljne zone, odnosno prioritete delatnosti. Tako su kao prioriteti u centralnoevropskim zemljama određene sledeće kapitalno intenzivne grane: hemija, mašinska industrija, brodogradnja, elektronska industrija, biotehnologija. Između ostalih, aktivirane su i mere tzv. horizontalnog podsticanja: stimulisanje istraživačko-razvojnih aktivnosti, stimulisanje malih i srednjih preduzeća, stimulisanje nabavke nove tehnologije i novih informacionih sistema. Ključnu ulogu odigrali su programi razvoja ljudskih resursa HRD (Human Resource Development) – razvoj stručne i profesionalne baze zaposlenih, što je omogućilo da se kvalifikovani i visokokvalifikovani radnici osposobe za rukovanje savremenom opremom i tehnološkim sredstvima, kao i da se osavremene

proizvodni procesi, naročito u favorizovanim industrijskim granama [10, 11].

U brojnim zemljama zapadne Evrope industrijska politika bila je orijentisana tokom šezdesetih i sedamdesetih godina 20. veka na podsticanje pojedinih grana, odnosno sektora industrije, a osamdesetih i devedesetih godina prešlo se na novu vrstu selektivnosti, koja se od ranije razlikuje u tri osnovne tačke [13]:

- daje se prioritet ključnim sektorima razvoja (po pravilu određenih prema nekoliko osnovnih proizvoda, a ne više prema skupinama proizvoda);

- podstiče se ulaganje u istraživanje i razvoj, u načelu na ravni sveukupne industrije, ali sa sasvim jasnim selektivnim pristupom;

- selektivno se stimuliše kadrovsko usavršavanje preko specijalizacija, doškolvavanja određenih kadrova, neposrednih investicija u obrazovni proces, kao i regionalnim beneficijama usmerenim ka istom cilju.

Internacionalizacija i globalizacija proizvodnje i razmene ključni su procesi koji su usloveli potrebu redefinisavanja uloge i mesta ekonomskog angažovanja i pristupa poslovanju. Dilema šta proizvoditi menja se u dilemu – gde proizvoditi, a dilema šta i koliko razmenjivati u dilemu – kako razmenjivati. Dok se tradicionalni izvoz i uvoz zasnivaju na defanzivnoj ili pasivnoj varijanti ostvarivanja funkcije međunarodne prodaje, dotle se u procesu internacionalizacije i globalizacije razvija agilna ili aktivna varijanta kombinovanja funkcije proizvodnje i razmene u međunarodnim tokovima. Razlozi tome mogli bi se naći u činjenici što je danas:

– konkurencija postala sveobuhvatnija, kompleksnija, jača i mnogo više međunarodna po profilu;

– tehnološke promene su mnogo brže i tehnološki razvoj je skuplji nego do sada (posebno je skup za pojedinačno preduzeće kada je u pitanju razvoj i osvajanje proizvoda);

– barijere za ulazak na savremena tržišta postaju sve veće, kao i troškovi održavanja, odnosno zadržavanja tržišta;

– preduzećima je sve potrebnije postizanje ne samo ekonomije obima, nego i kritične mase ključnih faktora uspeha ekonomije znanja/cilja.

Konkurentnost proizvoda vojne industrije

Ono što karakteriše konkurenciju kao tržišni i ekonomski fenomen u savremenim uslovima na globalnom nivou je njena relativnost i nepostojanost. Gusta mreža učesnika i strukturne promene koje su zahvatile svet s kraja 20. veka imale su, kao krajnji rezultat, proširivanje polja konkurentske borbe, njeno intenziviranje i raznovrsnost. U isto vreme, veći deo nacionalnih ekonomija postao je ranjiv usled ovakvih pomeranja i promena, dok su faktori koji su uzročnici toga bivali sve manje pod njihovom kontrolom. Konkurencija, posmatrana geografski ili robno, gotovo da je izgubila lokalne attribute i postala je međunarodna ili globalna po formi, oblicima i intenzitetu. Na mnogim tržišnim segmentima pojava novih ili takozvanih netradicionalnih učesnika znatno je doprinela da se konkurentska borba pojačava.

Drugi ključni momenat u ovakvom usmeravanju međunarodnog poslovanja uslovljen je aktuelnim tehnološkim promenama. Ekonomske posledice ovakvih kretanja su ogromne. U prvom redu ogledaju se kroz jačanje novih, naprednih industrija na bazi visokih tehnologija (high-tech) i njihova jasna razdvajanja od starih, tradicionalnih grana. Savremeni tokovi transfera znanja i iskustava su sastavni deo, a specifični know-how sve više zauzima mesto u praksi. Na mikroplanu to podrazumeva nekoliko implikacija značajnih za svako preduzeće u uslovima koji vladaju na savremenom tržištu:

– prisutna je afirmacija novih konkurenata i novih metoda konkurencije na svim delovima i segmentima tržišta (lokalno, regionalno, globalno);

– pojavila su se nova tržišta (pojedine zemlje koje su imale izvozno-razvojnu ekspanziju znatno su povećale bruto-proizvod, ali i dohodak i kupovnu moć stanovništva);

– postoje novi izvori ponude po nižim cenama nego do sada;

– pojavljuju se i novi partneri za proizvode i/ili marketing aranžmane;

– tradicionalni proizvođači prinuđeni su da redefinišu ili modifikuju svoje dosadašnje proizvodne linije, tražeći prostor na tržištu tamo gde mogu imati konkurentske prednosti;

– proizvodnim organizacijama potrebna je konkurentski održiva proizvodnja, kako bi mogli izaći na međunarodno tržište;

– radi opstanka, organizacije moraju prihvatiti internacionalizaciju kao realni okvir usmeravanja svojih proizvoda i marketing napora i resursa.

Svi ovi elementi svedoče o izmenjenom profilu svetskog tržišta. Pokretačka snaga ovih promena je novi model poslovanja, što podrazumeva agilno angažovanje na izgradnji sopstvenih konkurentskih prednosti, a nikako oslanjanje na stečene ili komparativne prednosti. Osnovu savremene konkurentnosti čine kvalitet, fleksibilnost, organizacija, pouzdanost i uključivanje u mrežu proizvođača. Kreativnost, specijalizacija i raznovrsnost su ključni za održavanje konkurentske pozicije na tržištu.

Uklapanje u nova globalna pravila zahteva ulaganje u podizanje produktivnosti, podizanje kredibilitnosti proizvoda korišćenjem međunarodno prihvaćenih metoda sertifikacije, pokretanja novih linija proizvoda i širenje tržišta osvajanjem novih segmenata na različitim osnovama. Praksa pokazuje da je danas možda najvažnija promena u strategiji svake organizacije jasno naglašena orijentacija na ulaganje u tzv. neopipljivu imovinu (istraživanje + razvoj, tehnologija, upravljačko i preduzetničko znanje i veštine zaposlenih, poslovna organizacija, razvoj tržišta i softverskih aplikacija).

Konkurentska prednost, u suštini, predstavlja način na koji kompanija želi da se nadmeće na odabranom tržištu proizvoda kako bi ostvarila neke posebno definisane ciljeve. Promenjena logika svetskog tržišta uslovlila je da se najvažniji izvori konkurentske prednosti moraju aktivno i permanentno tražiti i koristiti, za razliku od „igranja na kartu“ niskih troškova, na osnovu jeftine radne snage ili sirovina. Sopstvene strategije, koje uspešne organizacije koriste u međunarodnom poslovanju, međusobno se razlikuju, ali sve organizacije koje su ostvari-

le trajnu konkurentsku prednost imaju izvesne sličnosti koje se mogu prepoznati u sledećem:

– konkurentna prednost u osnovi nastaje iz poboljšanja, inovacija i promena; obuhvata ukupan sistem vrednosti i odražava se samo putem stalnog poboljšanja (trajnije konkurentske prednosti dosta zavise i od posedovanja visokokvalifikovane radne snage i opšte tehničke sposobnosti). Jednom stečena prednost održava se samostalnim traganjem za novim i boljim načinima rada i stalnim promenama ponašanja organizacije u opštem smislu. Pored toga, održavanje prednosti u savremenim uslovima neizbežno zahteva globalni pristup strategiji.

Konkurentnost u današnjim uslovima ima različito značenje za organizaciju i nacionalnu ekonomiju. Preduzeće treba da odluči koje će kriterijume slediti, mada se posledice promašaja lociraju kod njega. U kontekstu uspešnosti u međunarodnom poslovanju, poenta izgrađivanja i razvijanja konkurentnih prednosti nalazi se u povezanosti ulaganja u marketing koji će intenzivirati međunarodnu orijentaciju. Praksa je pokazala da postoji direktna veza između ostvarene marketing moći i ukupne snage organizacije, što se oslikava kroz nekoliko faktora:

– kvalitet programa (viši kvalitet programa omogućava veću snagu organizacije na tržištu);

– stepen efikasnosti (efikasnija firma omogućava ostvarivanje veće ukupne snage);

– poznavanje tržišta (potpunije poznavanje tržišta znači veću snagu organizacije);

– marketinška efikasnost (ako se ispolji, povećava ukupnu delotvornost organizacije).

Bitno izmenjeni politički, vojnostrategijski, tehničko-tehnološki, ekonomski i socijalni faktori doveli su do toga da vojna industrija zemalja u jugoistočnoj Evropi sada funkcioniše u uslovima svojevrsnog vakuuma, iz kojeg se ne može izaći bez temeljnog istraživanja pravaca i mogućnosti izlaza. Podrazumeva se da ti izlazi moraju biti pozitivno usmereni ka jačanju mira, ekonomskog razvoja i povećanja životnog standarda i kvaliteta života stanovništva tih zemalja.

Sve zemlje pomenutog regiona pristupile su ili su na putu da pristupe programu „Partnerstvo za mir“ pod okriljem NATO. To nameće i neka posebna pravila u pogledu odbrambenih funkcija i usmeravanja razvoja vojne industrije, što uslozava predstavu o budućoj strukturi i veličini vojne industrije. Već sada se može dati generalna procena da u zemljama regiona ima od 50–70% viška instaliranih kapaciteta vojne industrije koje treba konvertovati, rekonstruisati, osposobiti za civilnu proizvodnju, a deo verovatno i ugasi.

U Strategiji privrednog razvoja Srbije do 2010. godine vojna industrija uvrštena je kao grana koja treba i može da osigura nivo nacionalne samodovoljnosti i nezavisnosti. Takav stav i odluka bazirani su na višegodišnjem iskustvu u proizvodnji NVO, dobrim položajem kod kupaca, mogućnostima obnavljanja povoljnog položaja na tržištu Amerike i zapadne Evrope. Da bi se razvoj ovog sektora aktivno podržao, potrebno je obezbediti zaposlenost 25% kapaciteta za domaće potrebe, smanjiti broj zaposlenih za 20–30%, sprovesti privatizaciju i konvertovati neke vojne programe u civilne.

Konverzija kapaciteta vojne industrije treba da doprinese stabilnosti i razvoju regiona, a sadašnjim preduzećima vojne industrije transformacija predimenzioniranih kapaciteta potrebna je da bi ekonomski preživela.

Zaključak

Tranzicija kao proces zahvatila je i centralnu i jugoistočnu Evropu. Rezultati tranzicije bivših socijalističkih planskih privreda nisu podjednaki i nemaju iste efekte. Neke zemlje su od ranije počele svoje prestrukturiranje kapaciteta, uvele su sopstvene strategije privrednog razvoja, definisale prioritete i tražile međunarodnu pomoć, neke započele glomazne reformske korake i rezultati nisu ohrabrujući. Privreda u SCG je osiromašena, neizbalansirana, bez investicija u ljudske i materijalne resurse, bez domašaja stranih investitora, sa velikim obavezama, glomaznim administriranjem, bez finansiranja istraživanja i razvoja, ulaganja u specijalizaciju i novi „trening“ zaposlenih.

Savremena kretanja dovela su do krupnih pomeranja u shvatanju i ostvarivanju konkurentnosti preduzeća. Sada na značaju dobijaju ulaganja i istraživanje i razvoj proizvoda ili stvaranje robne marke (brand). Prisutna je afirmacija novih konkurenata i ujedno novih metoda konkurencije na svim segmentima tržišta – lokalno, regionalno i globalno. Pojavila su se nova tržišta i egzistiraju novi izvori ponude, tradicionalni proizvođači moraju da redefinišu ili modifikuju svoje dosadašnje proizvodne linije i prilagode ih uslovima visoke efikasnosti i produktivnosti.

U uslovima koje nameće savremeno tržište neminovno je promeniti stav i ponašanje u preduzećima vojne industrije. Kreativnost, specijalizacija i raznovrsnost su osnove na kojima mora počivati budući rad, mora se marketinški posmatrati i raditi, a fleksibilnost mora postati ključni činilac opstanka. Na drugi način nije moguće prevazići postojeći jaz između mogućnosti i želja. Uspešnost se meri konkurentnim sposobnostima, koje nisu izraz starih vremena – organizacija mora počivati na kvalitetu, pouzdanosti i kredibilnosti proizvoda.

Specifična ili konkurentna prednost stvara se na osnovu: tehnologije u vlasništvu (proizvod ili tehnološki proces), menadžment know-how (veština u vođenju poslova na mnogim tržištima, obično stečena iskustvom u raznim zemljama), multinacionalne mreže distribucije i prodajnih ogranaka u mnogim zemljama, pristupu retkim sirovinama, mogućnosti proizvodnje na principu ekonomije obima (velike proizvodne mogućnosti koje snižavaju troškove proizvodnje po jedinici proizvoda), postojanju finansijskih efekata na principu ekonomije obima (pristup kapitalu po nižim troškovima koje imaju veće organizacije u odnosu na manje) i posedovanju jake marke proizvoda ili trgovinskog imena. Vojna industrija SCG ima mogućnosti da se prestroji u hodu, da postojeće kapacitete, ljudske i materijalne resurse usmeri u pravcu povećanja kvaliteta, konkurentnosti svojih proizvoda, da nastupa marketinški i da ostvaruje pozitivne rezultate.

Za realizaciju ciljeva strategije razvoja VI potreban je zamah koji će iskoreniti sadašnji način rada i ustrojiti nove

mehanizme, relacije i odnose u poslovnim sistemima koje danas nazivamo preduzeća vojne industrije. Istraživanje tržišta, izrada studija izvodljivosti za plasman konkretnih proizvoda mora postati svakodnevna aktivnost menadžmenta. Uvođenje sistema kvaliteta i rad u sistemu obezbediće da se proizvodi drugačije tretiraju, da im se vrednost ne određuje samo po nižoj ceni (što je najgori mogući oblik konkurencije svojstven zemljama koje i ne raspoznaju sve oblike tržišne utakmice).

Strani proizvođači naoružanja i vojne opreme već godinama se bore da dobiju sertifikate o kvalitetu najpoznatijih svetskih kuća i institucija za kvalitet, pa se na svakom proizvodu ti sertifikati vidno prikazuju. To znači da je nadmetanje po elementima kvaliteta odavno preraslo nacionalne okvire i postalo internacionalni pokret za kvalitet i njegove koristi. Kvalitetniji proizvod odlikuje se svim onim svojstvima koja ga čine pouzdanijim, trajnijim, estetski primerenijim, a posebno prihvatljivim u pogledu cene.

Kultura kvaliteta ne stiće se samo prepisivanjem serije standarda i iščitavanjem uputstava, potrebno je da se kvalitet odražava na sve elemente životnog veka, kako ljudi, tako i proizvoda. Zadovoljenje zahteva i potreba korisnika postalo je osnovni uslov za opstanak na tržištu, pa kvalitet mora biti deo sveukupnih kretanja i nacionalnog opredeljenja. Strategija kvaliteta i konkurentnosti mora se izraditi kako bi preduzeća, organizacije, kompanije ili poslovni sistemi uspostavili određena pravila ponašanja, određene uzuse na kojima počiva realni pogled na svet proizvođača i kupca ili korisnika.

Sredstva naoružanja i vojne opreme su, takođe, roba koja ima svoje kupce ili potrošače. Oni moraju zadovoljiti sve performanse, tehničko-tehnološke karakteristike, obezbediti zahtevane uslove preciznosti, efikasnosti, pouzdanosti, itd. Ali, ono što nikako ne sme da se zaboravi jeste kvalitet. On se podrazumeva da bi svi ostali parametri koji odlučuju kupovinu ili nabavku od prodavca/proizvođača bili u drugom planu; on daje pečat odluci i predstavlja prioritet.

Strategija razvoja industrije SCG ima zadatak da omogući i izvede radikalnu rekonstrukciju i modernizaciju postojećeg industrijskog sistema, i postavi temelje daljeg razvoja konkurentne, zdrave i razvojno sposobne industrije. Podrazumeva se da je zadovoljavajuća ona konkurentnost VI koja osigurava rast učešća izvoza (što omogućava modernizaciju kapaciteta i rast standarda zaposlenih), efikasno i bez protekcionističkih mera štiti domaće tržište od ekscesne penetracije uvoza i koja stvara trajnu atraktivnost za direktno strano investiranje. Zato VI mora da se razvija kao otvoren sistem, izložen međunarodnoj konkurenciji, i da se usmeri ka onoj specijalizaciji

kojom se, korišćenjem ekonomije obima, obuhvatajući inovativnost i lokacije, može dostići zadovoljavajuća međunarodna konkurentnost. Konačno, VI mora do kraja 2010. godine da izvozi oko 50% svog proizvoda.

Literatura:

- [1] Radić, V.: Strategija privrednog razvoja Srbije do 2010. godine – ekspertski predlog, knjiga I i II, deo: Vojna industrija, Vlada Republike Srbije, Ministarstvo za nauku, tehnologiju i razvoj, Beograd, mart 2002.
- [2] Radić, V.: Strategija privrednog razvoja Srbije do 2010. godine – sektorske strategije, knjiga I, II i III, deo: Vojna industrija, Vlada Republike Srbije, Ministarstvo za nauku, tehnologiju i razvoj, Beograd, oktobar 2002.
- [3] Radić, V.: Tranzicija, konverzija vojne industrije i konkurentnost, naučno-stručni skup Kvalitet u razvoju, proizvodnji i prometu sredstava NVO, Tara, 2003.
- [4] Radić, V.: Obezbeđenje kvaliteta u strategiji razvoja vojne industrije, III naučno-stručni skup Kvalitet u razvoju, proizvodnji i prometu sredstava NVO, Tara, 2003.
- [5] Jović, M.: Međunarodna konkurentnost savremenog preduzeća, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002.
- [6] Savin, D.: Ključni elementi industrijske politike Srbije, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2003.
- [7] Milisavljević, M.: Proces globalizacije svetske privrede, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002.
- [8] Jović, M.: Međunarodni marketing, Institut ekonomskih nauka – Interma, Beograd, 2002.
- [9] Zdravković, M.: Strukturna ograničenja izvoznom oporavku, MAP 5/2003, str. 31–38, Beograd, 2003.
- [10] Harwell, R., System Engineering, International Council on Systems Engineering, New York, USA, 1997.
- [11] Porter, E. M., The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd. London, 1990.
- [12] Keegan, J. W.: Global Marketing Management, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New York, 1995.
- [13] Daniels, D. J., Radenbaugh, L. H., International Bussines, Addison-Wesley Longemans Inc., Readingg, 1998.