



PROBLEMI KVALITETA I KONKURENTNOSTI U AUTO-INDUSTRIJI SRBIJE, UZROCI I MOGUĆNOSTI POBOLJŠAVANJA STANJA

Dragan Karaklajić¹⁾, Milenko Vuković²⁾

Rezime: U radu se daje kratak opis trenutnog stanja u svetskoj a zatim opis stanja i problema u domaćoj auto-industriji. Ovi prikazi služe kao podloga za analizu stanja i problema kvaliteta u našoj auto-industriji, uzroka i mogućnosti za poboljšavanje tog stanja. Na kraju se daje i prikaz očekivanih efekata od predloženih mera.

Glavne reči: Auto-industrija, kvalitet, konkurentnost.

1. UKAZIVANJE NA PROBLEM

Danas u svetu dominira tržišna filozofija koja sve učesnike u tržišnoj utakmici prisiljava da stalno poboljšavaju svoje proizvode i usluge i smanjuju troškove. Poseban akcenat u tom poboljšavanju daje se na funkcionalnost i kvalitet kao najvažnije karakteristike nekog proizvoda. A kada su u pitanju proizvodi auto-industrije poboljšavanja su, osim na kvalitet i konkurentnost, usmerena i na njihovu bezbednost/ sigurnost pri korišćenju. Poboljšavanje ovih osobina vozila preduzimaju svi učesnici u njihovoj proizvodnji – lancima snabdevanja, što zahteva tesnu međusobnu saradnju. Pri tome se, prema ISO 9000, proizvodi razmenjuju na relaciji: isporučilac (proizvođač) – korisnik (kupac), pod uslovom da isporučilac svojim proizvodima zadovoljava zahteve korisnika i širi spektar interesa u društvenom okruženju. U tom stalnom interaktivnom odnosu kupac ima glavnu reč, jer on uvek ima mogućnost odabira isporučilaca, a koji se može vršiti na razne načine i po raznim kriterijumima. Dominantan kriterijum i praksa u auto-industriji u svetu je angažovanje više isporučilaca i zadovoljavanje zahteva u pogledu kvaliteta i cena. To praktično znači da svi isporučiooci, da bi zadržali dugoročnu profitnu poziciju unutar lanaca snabdevanja, moraju da zadovolje skoro sve zahteve svojih kupaca (finalista).

Šta to znači za naše proizvođače iz auto-industrije? Prvo, uključivanje u mrežu globalnih proizvođača i proizvodi najviših karakteristika su *condition sine qua non* njihovog opstajanja. Dakle, našu auto-industriju istovremeno treba pripremiti za globalizaciju i za zadovoljavanje zahteva kupaca. A ti zahtevi se uglavnom odnose na cene i kvalitet, tj. primenu standarda/tehničke specifikacije

ISO/TS 16949– Posebni zahtevi za primenu ISO 9001:2000 u auto-industriji*.

Da li mi danas imamo, i koliko, proizvođača sa takvim mogućnostima? Je li to dovoljno? Šta proizvode? Za koga? I koliko doprinose spoljno-trgovinskoj i deviznoj ravnoteži naše zemlje? Ako ih nema dovoljno – šta valja činiti? Odgovori na ova pitanja ponudiće se u daljem tekstu: prvo – ukazivanjem na problem, zatim – uzroke nastanka i najzad – na mere koje mogu doprineti rešavanju problema. Pri tome se imalo u vidu da se rešavanju problema ne može prići samo traženjem odgovora na pitanje: šta organizacija treba da uradi da bi se poboljšao kvalitet? Nova tržišna filozofija i svest o značaju kvaliteta traže odgovor na pitanje: kako kvalitet utiče na povećanje konkurentne sposobnosti organizacije? Tako ovaj rad nije posvećen samo pitanjima kvaliteta u proizvodnom sektoru auto-industrije, već preporučuje rešenja koja mogu doprineti popravljaju ukupnog stanja u ovoj značajnoj delatnosti koja je svuda u svetu promoter razvoja, a pokazalo se i u zemljama koje su uspešno sprovele političku i ekonomsku tranziciju.

2. STANJE I PROBLEMI KVALITETA U SVETSKOJ AUTO-INDUSTRIJI

2.1 Karakteristike razvoja finalista i vodećih isporučilaca u svetskoj auto-industriji

Danas u svetu ima preko 300 finalista vozila i preko 10.000 proizvođača komponenata i delova za vozila. Sa preko 66 miliona proizvedenih vozila u 2007. godini auto-industrija spada u red najznačajnijih industrijskih grana u svetu, kako sa aspekta ostvarenog prihoda i brojnosti radnika koje angažuje, tako i sa aspekta uticaja na razvoj niza

1) Dragan Karaklajić, dipl. ing, Zastava kamioni, Kragujevac

2) Milenko Vuković, dipl. ing, Zastava automobili, Kragujevac

* ISO/TS 16949 su pripremili i izdali Međunarodna automobilska radna grupa - IATF i Japansko udruženje proizvođača automobila - JAMA, uz pomoć ISO Komiteta za menadžment kvalitetom - ISO/TC 176. Ukupno je u svetu izdato nešto više od 30.000 ISO/TS 16949 sertifikata, u Srbiji samo 5, u Mađarskoj iznad 600, u Nemačkoj iznad 2.500, u Kini iznad 3.000, u SAD iznad 3.500 itd.

privrednih delatnosti. Svetska autoindustrija, danas, ostvaruje prihod koji je veći od npr. BDP-a Nemačke ili 4 puta više od BDP-a Kine. Direktno angažuje više od 8 miliona radnika, dok je broj indirektno angažovanih radnika višestruko veći, preko 50 miliona. Već više od sto godina predstavlja poligon za razvoj i primenu najsavremenijih materijala i tehnologija i drugih dostignuća nauke i tehnike.

U početnim decenijama razvoja auto-industrije proizvođači vozila su sve potrebne delove i komponente uglavnom samostalno proizvodili u svojim pogonima. Danas, u uslovima specijalizacije, taj program je prepušten drugim proizvođačima. Oni su klasifikovani kao: proizvođači materijala i komponenta, proizvođači podsklopova, proizvođači sistema, integratori sistema i finalisti. Lanac snabdevanja, dakle, ima 5 nivoa. Svaki proizvođač nastoji da zavisi samo od jednog (nižeg) nivoa isporučioaca. Vodeći svetski isporučioaci danas su toliko napredovali da su stekli OEM status (Original Equipment Manufacturer). Od već pomenutih 10.000 proizvođača-isporučilaca njih preko 100 ostvaruje pojedinačni ukupni godišnji prihod od milijardu do čak 20 milijardi evra (prosek za 2007. godinu iznosi oko 4 milijarde evra). Vodeći proizvođači su izgradili svoje fabrike širom sveta. Tako Bosch ima oko 240 pogona u 39 zemalja, Delphi 335 pogona u 40 zemalja, itd. Isto rade i ostali isporučioaci, a pogoni su im uglavnom blizu fabrika za montažu vozila. Svi oni moraju da obezbeđuju visok nivo kvaliteta svojih proizvoda, uz što niže cene i da zadovoljavaju procedure svojih kupaca (finalista), npr. da ih dopremaju do montažnih fabrika po principu Just in Time.

2.2 Karakteristike razvoja i trendovi menadžmenta kvalitetom u svetskoj auto-industriji

Kao što je navedeno svetska auto-industrija je već ušla u fazu zrelosti sa jako izraženim aspektom globalizacije tržišta i proizvodnje. To je uslovalo da se poslovne strategije proizvođača prilagođavaju novonastalim uslovima. Karakteristična su dva osnovna trenda:

- integracija na tehnološkoj ili poslovnoj osnovi kod finalista, i
- specijalizacija i povećanje tehnološke kompetitivnosti kod isporučilaca.

Značajan deo poslovne strategije odnosi se na strategiju kvaliteta čija se promocija i realizacija podstiču preko IATF i drugih međunarodnih, kao i nacionalnih udruženja proizvođača vozila. Tako danas na sceni upravljanja kvalitetom u svetskoj auto-industriji postoje dva paralelna procesa:

- ubrzana sertifikacija prema standardu/tehničkoj specifikaciji ISO/TS

16949:2002 radi dokazivanja sposobnosti kompanija, proverama od strane tela IATF, da stalno obezbeđuju zahtevani kvalitet, i

- razvoj i implementacija zajedničkih programa i projekata kvaliteta na internacionalnom nivou.

Osnovna karakteristika i cilj ovih procesa je da se obezbedi zajednički pristup sistemu menadžmenta kvalitetom u auto-industriji: da se obezbede stalna poboljšavanja, prevencija u pogledu nedostataka, smanjenje gubitaka u lancu snabdevanja i da se izbegnu višestruke sertifikacione provere. Tako su zahtevi ISO/TS 16949, spojeni sa specifičnim zahtevima korisnika, obavezujući za sve u lancu snabdevanja. Time se obezbeđuje visok kvalitet vozila kao složenog proizvoda .

3. STANJE I UZROCI PROBLEMA U DOMAĆOJ AUTO-INDUSTRIJI

3.1 Razvoj i problemi konkurentnosti domaće auto-industrije

Stanje u domaćoj auto-industriji danas u punoj meri odslikava velike probleme u tranziciji ukupne privrede Srbije. Ona je svojinski nesređena, nedovoljno međusobno povezana i nedovoljno uključena u globalnu mrežu proizvođača. Ima zabrinjavajuće poslovne performanse: nizak stepen korišćenja raspoloživih kapaciteta, produktivnost je skoro 10 puta manja u odnosu na svetsku auto-industriju, smanjen i gotovo beznačajan izvoz, investicije zanemarljive i sl.

U Srbiji danas postoji više proizvođača-finalista vozila (Zastava automobili, Zastava kamioni, Fap, Ikarbus, Neobus...) i preko 100 isporučilaca autodelova i komponenta. Njihov razvoj dramatično je usporen 90-tih godina prošlog veka zbog poznate situacije u bivšoj državi (raspad, sankcije). Sledio je, 2000-tih, liberalizovan uvoz (novih i korišćenih) vozila, pa je počeo da opada interes domaćih kupaca za domaća vozila. Ipak, finalisti su uz subvencije države i cenovnu konkurenciju opstali, ali je situacija kod domaćih isporučilaca različita. Najveći broj nije uspeo da se oporavi od posledica raspada ranijeg (monopolističkog – exYU) tržišta, ali su kod onih kod kojih je izvršena svojinska transformacija uočljive promene koje se ogledaju u povećanom izvozu i pozitivnom odnosu prema kvalitetu.

Danas, u novoj državi, novom okruženju i novom ekonomskom ambijentu, država i proizvođači pokušavaju da pronađu nove partnere, s novim – konkurentnim proizvodima i da povećaju izvoz. Polovinom ove, 2008. godine potpisan je Memorandum o strateškom partnerstvu između Zastave i Fiat-a a najavljena je strateška saradnja i sa drugima. Sa Fiat-om se predviđaju zajednička

ulaganja i iznosu od 700 miliona evra u naredne 2 godine i podizanje proizvodnje na 300.000 vozila godišnje. Uz ranije uspostavljene odnose sa Fiat-om (proizvodnja Zastave 10) i nedavne sa General Motors-om (proizvodnja Opel Astre), kao i uvođenje u proizvodnju novih modela, to bi značilo oživljavanje auto-industrije u Srbiji. Oživljavanje bi obuhvatilo ne samo Zastavu, kao finalistu, već i sve isporučioce koji se budu kvalifikovali da proizvode kvalitetne delove. Glavni osnov za kvalifikaciju biće primena ISO/TS 16949. Dakle, na vidiku je poboljšavanje stanja u domaćoj auto-industriji.

3.2 Primenjeni koncepti i problemi kvaliteta u domaćoj auto-industriji

Glavna karakteristika dosadašnjeg razvoja koncepata kvaliteta u domaćoj auto-industriji je razvoj autonomnih koncepata kontrole, potom obezbeđenja kvaliteta (koncepata za koje nije postojala sertifikacija preko treće strane), kao i kašnjenje sa primenom ISO 9001, a zatim i ISO/TS 16949. Naime, do 80-tih godina prošlog veka razvijani su i primenjivani autonomni koncepti ili preuzimani koncepti ino-partnera, tokom 90-tih uspostavljan je, a 2000-tih sertifikovan koncept sistema kvaliteta prema ISO 9001:1996. Od 2002. godine sprovedena je tranzicija u sistem menadžmenta kvalitetom prema ISO 9001:2000. Samo 5 preduzeća u Srbiji sertifikovalo je sistem prema ISO/TS 16949:2002. Svi ovi koncepti, uključujući i najnovije sisteme prema ISO 9001, nisu bili u dovoljnoj meri zasnovani na zajedničkom pristupu kvalitetu u auto-industriji i obezbeđenju kvaliteta u lancima isporuka. Kada se toma doda i najčešći formalistički pristup (samo radi posedovanja sertifikata) proizilazi da i pored dosadašnjih napora na uspostavljanju sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9001, u većem broju firmi, kvalitet pojedinačnih proizvoda često nije na željenom nivou. Posledice najviše osećaju finalisti, jer kupci od njega očekuju savršen proizvod po prihvatljivoj ceni.

Dakle, stanje u oblasti kvaliteta u našoj auto-industriji je takvo da ga treba značajno poboljšati.

4. MERE KOJE MOGU DOPRINETI POBOLJŠAVANJU STANJA

Neosporna je činjenica da većina organizacija domaće auto-industrije trenutno nije konkurentna na globalnom, a gubi se i pozicija na domaćem tržištu. Stoga je očigledno da našu auto-industriju treba globalizovati. Da bi se to desilo neophodno je:

- da se (na nivou države i na nivou preduzeća) obezbede uslovi pod kojima bi strane firme videle opravdanost ulaganja ne samo u finaliste već i u komponentistiku, kao što su to učinile zemlje Srednje Evrope 90-tih, i
- da firme domaće auto-industrije pokažu sposobnost da su u stanju da stalno obezbeđuju zahtevani kvalitet u auto-industriji i specifične zahteve tih-stranih firmi.

Mere koje treba realizovati na nivou države definisane su "Strategijom razvoja auto-industrije do 2015" koja je krajem 2006. urađena u Poslovnom udruženju proizvođača drumskih vozila Srbije. Ovom strategijom predviđena je široka lepeza mera koje treba da omoguće:

- pronalaženje strateških partnera za finaliste (ovaj proces je trenutno u toku za Zastavu) koji bi investiranjem u tehnologiju i procesom privatizacije postali većinski vlasnici, i
- ulaganja u proizvođače-isporučioce, bilo od strane novih vlasnika ili svojih strateških partnera koji bi im obezbedili nove licence i nove tehnologije, kao što je to bio slučaj u ranijem periodu.

Mere koje treba da realizuju same organizacije auto-industrije odnose se na:

- poboljšavanje performansi poslovanja (inoviranje proizvoda, smanjenje troškova i sl.) i procesa u samim organizacijama, i
- definisanje i realizaciju programa (akcionog plana) poboljšavanja kvaliteta u narednom periodu.

Sistem upravljanja kvalitetom prema ISO/TS 16949 za sada poseduje samo 5 domaćih proizvođača, što znači da je uključivanje većine ostalih isporučilaca u svetsku podelu rada u sadašnjem trenutku teško ostvarivo ukoliko ne izvrše prilagođavanje zahtevima standarda. Normalno je da im, uz privatizaciju, u tome pomogne i država. Konkretan vid pomoći mogao bi se sastojati u sufinansiranju aktivnosti na uspostavljanju i sertifikaciji sistema upravljanja kvalitetom u auto-industriji prema ISO/TS 16949.

5. ZAKLJUČAK

Predložene mere mogu doprineti popravljaju stanja u domaćoj auto-industriji. Konkretno:

- Podstakle bi procese horizontalne i vertikalne kooperacije sa domaćim i ino-partnerima. Bile bi jak signal potencijalnim ino-partnerima da smo spremni za saradnju, uključivanje u globalne mreže proizvođača i zajednički prilaz sistemima upravljanja kvalitetom u auto-industriji. Time bi smo ino-partnere stavili u funkciju razvoja domaće privrede;

- Mere su opravdane i u širem društvenom interesu, idu u korist a ne na štetu tržišta, jer bi se doprinelo ravnoteži između liberalizacije tržišta i pomoći domaćim proizvođačima – zaštiti od posledica uvoza korišćenih vozila;
- Dugoročno posmatrano, predložene mere mogu povećati stepen korišćenja postojećih kapaciteta i konkurentnost (proizvodima visokih karakteristika i nivoa kvaliteta), kako na domaćem, tako i na ino-tržištu. Sve to može direktno unaprediti ekonomsku situaciju celog sektora, a indirektno doprineti spoljno-trgovinskoj i deviznoj ravnoteži naše zemlje;
- Primenom ISO/TS 16949, takođe dugoročno posmatrano, direktno se mogu unaprediti poslovni odnosi između partnera na makro nivou, kao i poslovni procesi u toj saradnji. Naime, principi i zahtevi ovog standarda tako su definisani da njihova primena mora obezbediti stalna poboljšavanja.