

MODERNIZACE, KONVERZE PRO BUDOUCNOST

Nacházíme se ve složitém období, kdy veškeré rozhodovací procesy, spojené s budoucností naší armády, jsou podmíněny mnoha faktory, jejichž podobu nelze v současné době přesně stanovit. Úvahy o rozvoji, zvýšení kvality a modernizaci jsou doposud zatíženy poměrně velkou chybou, způsobenou těmito nejasnostmi. Neznamená to však, že nelze použít některých dílčích úvah, jejichž platnost nebude ovlivněna výsledky změn ve státoprávním uspořádání.

V této souvislosti se můžeme zmínit o činnostech, které budou zákonitě spojeny s procesem modernizace, či vybavování nové armády.

Během posledních dvou let se projevil výrazný syndrom naší ekonomiky, budované na principu dlouhodobého plánování a závislosti na odbytištích zemí bývalé Varšavské smlouvy, či jejich satelitů. Československo si tak vytvořilo výrobní kapacity, zvláště ve zbrojní výrobě, které v současné době několikanásobně převyšují zájem trhu, a to jak vnitřního, tak i vnějšího. Následoval tedy pokles výroby, růst zadluženosti podniků a nezaměstnanosti. Lék na tuto situaci je jediný - konverze. Tento pojem si však mnoho lidí vysvětluje významově různě.

Vůbec nejhorší způsob konverze je prezentován těmi, kteří chtějí celou výrobní kapacitu převést na civilní programy. Z hlediska investic, jež by si tato změna vyžádala, je to neúnosné a navíc bychom lehkomyšlně promarnili výsledky několikaletých výzkumů a získané zkušenosti v oboru.

Rovněž opačný extrém je nepřijatelný, neboť nelze pokračovat ve výrobě všech zařízení, a zejména ne těch, jež neodpovídají jak svojí technickou úrovní, tak určením.

Nejvhodnější řešení je nespíš někde uprostřed, neboť je nutné nalézt takové výrobky, které mají šanci uspět před konkurencí, odpovídají strategickým záměrům rozvoje obranného průmyslu, přitom se nesmí zapomínat na vyhledávání dalších, převážně civilních programů pro kapacitně předimenzované podniky. **A co zejména bychom neměli opomenout, je využití získaných zkušeností a kvalifikace.** V poslední době bohužel dochází k mnoha případům, kdy vedoucí pracovníci toto pravidlo nedodržují a v podstatě tak postupně likvidují to poslední, co lze ještě nabídnout - tradice a zkušenost.

Naše výrobní podniky byly většinou stavěny na jediný výrobní program, což je nyní čin o to více zranitelnými. Bude jistě trvat delší dobu, než opustí tuto nebezpečnou oblast. K přejití na efektivní výrobu se nabízejí tři způsoby řešení:

1. Výroba a prodej vlastních výrobků, které jsou dostatečně konkurenceschopné (vývoj je uskutečňován vlastními silami). V této oblasti však lze u nás spočítat takové výrobky na prstech.

2. Modernizace výrobků, které jsou celkově velmi kvalitní, mají dostatečnou koncepční zásobu rozvoje, ale mají též jistá slabá místa, která je degradují při srovnání s konkurencí. Těmito jsou především elektronika, řídicí systémy, komunikace. V tomto případě se nabízí možnost kooperace při vývoji a výrobě modernizovaných výrobků s výrobci odpovídajících systémů. Získali bychom tak výrobek vyšší užitné hodnoty za stále konkurenční cenu. Nabízíme zde i spojení potřebného know-how pro trhy, na které jsme dodávali a které jsou velmi specifické. Do této kategorie je možné zařadit především výrobky koncernu ZTS - tedy

Tank T-72, bojové vozidlo BVP-2, jeho variantu PRAM a samohybnou houfnici ONDAVA a její varianty, kde se již začalo s projekty modernizace ve spolupráci se zahraničními partnery. Dále je možné jmenovat výrobek Tesly Pardubice - pasivní radarový systém TAMARA, který je výsledkem několik desítek let dlouhého výzkumu a jedinečných provozních zkušeností, zvláště v oblasti programového vybavení systému a jeho nasazení.

3. Poskytnutí výrobní kapacity pro obdobné programy západních partnerů, při kterém by bylo využito zkušeností výrobních dělníků i technologií (při možnosti transferu zkušeností hlavně v oblasti norem, řízení a nových technologií). V tomto smyslu lze nabídnout kapacity mnoha vojenských opravárenských podniků na různé druhy technik, včetně letecké a leteckých motorů. Totéž platí však i o podnicích civilních, výrobcích různých komponentů pro speciální techniku apod. Tuto činnost lze zapojit velmi výhodně do organizovaných kompenzačních obchodů, které budou nyní velmi důležité pro získání možnosti nákupu nových vybavení jak pro provoz, tak pro výrobu. (Několik takových programů spolupráce s armádními podniky na základě kompenzačních obchodů v současné době připravujeme.)

Kombinací těchto třech základních činností lze realizovat konverzi zbrojní výroby a přitom získat více výrobních programů do jednoho podniku. Ty pak lze doplnit čistě civilními programy.

Zaměřil jsem se dosud na výrobní a opravárenské podniky. Stejná situace je však ve výzkumných, vývojových a zkušebních ústavech, které jsou přímo financovány z rozpočtu na obranu nebo se zbrojní výrobou úzce spolupracovaly. Tato zařízení jsou vybavena špičkovými přístroji a zaměstnávají zkušené odborníky. Je proto v zájmu všech, aby se neztratila kontinuita jejich práce a byli co nejvíce využiti pro další, jak vojenské, tak civilní programy.



Za účelem zabezpečování a podpory obchodní i podnikatelské činnosti v resortu FMO vznikla 11. 6. 1991 organizace X-TRADE, která byla založena Federálním ministerstvem obrany ČSFR a uskutečnila dosud mnoho úspěšných obchodních transakcí.

Organizace X-TRADE si vytvořila dostatečnou databanku kontaktů na všechny tyto podniky, opravárenská, výzkumná a testovací zařízení. Známe jejich možnosti a jsme schopni pomoci při seriózních zájmech o spolupráci každému zahraničnímu partnerovi. Nabízíme nejen navázání kontaktů, ale i poradenskou činnost při jednáních až po realizaci kontraktu, společného podniku, společných projektů apod. Nezanedbatelný je i fakt, že u nás probíhá proces privatizace. I při něm můžeme významně pomoci. Jsme zde pro to, abychom pomohli vytvářet kontakty se zahraničními subjekty našim podnikům, ale jsme schopni pomoci při hledání kontaktů i zájemců ze zemí východní Evropy. Nemalý význam má školení řídicích pracovníků, aby byli schopni pracovat podle moderních norem, které platí ve vyspělých zemích. I v této oblasti máme mnoho nabídek na výhodnou spolupráci.

Nelze si však vůbec představit úspěch takovéto složité přeměny, restrukturalizace bez široké podpory vlády, a to na mezinárodní scéně i uvnitř státu. Stát by měl konzultovat jak s výrobci, tak s obdory a místními zastupitelskými orgány svoji strategii diversifikace. Bez ní půjde vždy o činnost náhodnou a chaotickou.

K podpoře konverze podniků by měl stát vytvořit fond, ze kterého by se financovali experti a poradci z oblastí technologií, marketingu, ekonomie apod. Musí to být lidé, kteří poskytnou dostatečné záruky úspěchu. Je nutné koordinovat rekvalifikační aktivity těchto podniků podle potřeb ekonomiky celého státu, aby se využily kvalifikované pracovní síly optimálně pro potřeby celé společnosti. K tomu by se měla vypracovat státní politika udělování státních zakázek těm firmám, které pozitivně reagují na konverzní programy. Stačí třeba podmínit státní kontrakt následnou civilní aplikací apod. Toto může výrazně ovlivnit zájem podniků

měnit svoji podnikatelskou strategii směrem od výrazně vojenské produkce a vychovávat vedoucí pracovníky.

Stát by měl navíc směřovat výzkumné a vývojové kapacity, spojené s vojenským výzkumem a výrobou a závislé na rozpočtových výdajích pro tuto oblast, aby se samy podílely na přenosu výsledků své činnosti do civilní sféry. Musí jim umožnit zapojit se do tržního mechanismu. Je nutné, aby významnou úlohu sehrály i místní zastupitelské orgány a odbory na závodech, kde je třeba najít vždy společný názor a zájem spolupracovat v co nejširším měřítku.

O konverzi zbrojního programu by se dalo hovořit celé hodiny, neboť jde o celosvětový problém. Řeší se na různých úrovních ekonomiky, pod dohledem různých typů vlád, a tak lze asi těžko nalézt společný recept. Lze však jednoznačně říci, že pokud nebude vzájemná informovanost, která odhalí možnosti spolupráce, pokud nebudou vytvořeny dostatečné podmínky pro tuto spolupráci, a to ekonomické i politické, a pokud tato spolupráce nebude racionálně směřována k vzájemně výhodnému cíli, nemá proces konverze šanci na úspěch. Konverze v Československu znamená možnost zapojit se naplno do mezinárodní spolupráce. Je to však zároveň i velká zkouška našich organizačních a technicko-odborných možností komunikovat se světem, stát se s ním kompatibilní.

S tím je velmi úzce spojen problém modernizace vybavení armády. Pokud chceme získat armádu kompatibilní s vyspělými státy, týká se tento proces snad všech odvětví armády. Od vybavení, informačního systému, velení až po lidský faktor. Je to náročný program, který nebude příliš populární z hlediska finančních požadavků. Jeho nutnost, na druhé straně, je jednoznačná.

Pro snížení finančních nákladů je nutné začít pracovat na programech vzájemné kooperace, které přispějí k zahájení diskusí o kompenzačních obchodech, či obdobných druzích realizace obchodu. Existuje zde mnoho variant, které nebyly doposud při obchodu s armádou používány. K tomu je ale nutné mít k dispozici dostatečně kvalitní výrobní základnu a zkušenou pracovní sílu, kterou bychom mohli nabídnout jako protihodnotu a která vzbudí zájem zahraničního partnera. A zde je třeba zvýraznit úlohu konverze, jež by měla vytvořit pro toto dostatečný prostor.

Existují ještě další faktory této spolupráce. Jednak je to, tolikrát vzpomínaný, transfer technologie, ale také možnost pro naše lidi přijít do styku s jiným systémem řízení, dostatečně je "infikovat", aby tyto zkušenosti přenášeli na své okolí. Při tom je nutné hledat základ každého úspěchu ve změnách v myšlení lidí, kteří jsou základem každé aktivity.

Jak je tedy patrné, kombinace konverze s modernizací a moderními obchodními operacemi mohou přinést mnoho výhod a napomoci při realizaci mnoha projektů, které by jinak nepřicházely v úvahu. To však, stejně jako konverze samotná, vyžaduje vládní podporu, kdy základní strategie těchto aktivit musí být v souladu s politikou státu. Hlavní pravidla musí být projednána během setkání příslušných vládních činitelů, která pak otevrou prostor pro obchodníky a techniky dovést věc ke zdárnému konci. Pokud bude tato posloupnost zachována. Lze očekávat úspěch, kterým by měly být tolik potřebné změny v organizaci, myšlení, technologii a technice. A k tomu chceme přispět i v organizaci X-TRADE, jako poradenském a organizačním článku tohoto řetězce.