

БАЛАНСИ

Производња оружја је специфична делатност која је, у основи, суштински зависна од обима оствареног извоза. Роба коју *Застава* производи и продаје је политичке природе, бар она војна од које се живи, а на тржишту се мора филигрански прецизно играти и поступати попут артисте на жици. Мала грешка и упадате у амбис. Зато ми у *Застави*, стално балансирамо на жици – истиче наш саговорник.

Током прошле године, тачније 26. новембра 2007, за вршиоца дужности директора фабрике *Застава-оружје* постављен је Раде Громовић, човек који је поникао и досадашње искуство стекао у том српском гиганту. Био је попут многих стручних кадрова *Заставин* стипендиста. Дуго је радио као директор маркетинга, а своја прва искуства као руководиоца стекао је на пословима директора продаје. Његову биографију исписује доста стручних публикација и анализа, радио је на програмима финансијске консолидације предузећа, на програму опоравка после бомбардовања НАТОа, и, како каже, познаје фабрику у прсте. А како је и одличан познавалац светског тржишта, много му је лакше да управља унутрашњим ресурсима фабрике, развојем и даљим активностима предузећа. Са њим смо разговарали о условима у којима послује *Застава*.

■ Данас *Застава-оружје* бележи, после дужег времена, стабилније пословање. Обезбеђени су чврсти уговори и поруџбине за ову годину, и што је још важније, доминантан је извоз за познатог иностраног купца. Да ли сте задовољни и шта још очекујете?

– Тачно је да *Застава-оружје* у последњих неколико месеци послује у стабилнијим условима него што је то био случај у 2007, а поготово 2006. години. Закључени уговори с краја прошле године, поготово за војни програм, битно су допринели да план за ову годину базирамо на ономе што ти уговори предвиђају. Значи, планирамо производ за познатог купца, а то је сан свих произвођача, јер све оно што није производња за познатог купца мора се ослонити на маркетиншка предвиђања и ризик стварања залиха, при чему треба имати у виду да је тржиште оружја прилично непредвидиво. Све то је квалитет који је определио да ми план за ову годину, у износу од око 30,6 милиона долара, имамо покривен чврстим уговорима и поруџбеницама са 75 одсто. А то је јак аргумент који нам омогућава да кажемо како после низа година послујемо у стабилнијим условима.

Застава-оружје има у основи два битна програма на којима базира своју производњу, а то је ловачки и спортски програм (ЛСО) те програм производње

наоружања и војне опреме (НВО). Постоји и трђи тзв. диверсификовани програм који је мање заступљен, али на коме ћемо интензивно радити у наредном периоду. Иако су године санкција учиниле да војни програм знатно опадне због рестрикција које је наша држава имала у извозу, ми смо се након скидања санкција максимално трудили да повећамо обим производње и продаје ловачког и спортског програма из простог разлога што је тај програм доста предвидив – лакше га је планирати и доћи до купца, атрактивнији је и брже се на тржишту добијају извозне дозволе. И ту имамо јако квалитетну понуду. Али, ако се погледају наши биланси, и даље је ловачки и спортски програм у мањем обиму заступљен у односу на војни програм. Тренутни однос је 35–38 одсто наспрам 62–65 за војни програм.

Када се све то узме у обзир, долази до изражаја квалитет закључених уговора са краја прошле године. Предмет тих уговора јесте производња средстава НВО за потребе мултинационалних снага у региону, а недавно је посредством и захваљујући Југоимпорту – СДПР закључен и један већи аранжман са Ираком, где Застава пласи-

ЗАШТИТА ИНТЕРЕСА

– Држава треба да води рачуна о политичким интересима у целини како се неким лошим извозним аранжманима не би затворила врата у ширем смислу. У сваком случају треба извозити тамо где постоје сазнања да су то „чисте“ земље, са аспекта свих санкција. Али, тамо где нема никаквих баријера треба наћи начине да се не затварају врата. Верујте, има и таквих случајева. Мислим да држава треба да штити политичке интересе, али да тамо где они нису угрожени нема разлога да се угрожавају интереси нас произвођача који се, верујте, боримо за сваки посао.

Тих чињеница у последње време свесни су и наши политичари, бар они главни који су задужени да у битној мери газдују и воде рачуна о капацитетима одбрамбене индустрије јер су, да подсетим, сва предузећа у највећој мери под већинским власништвом државе. Четвртог марта имали смо састанак у Министарству економије и регионалног развоја Млађана Динкића и министра одбране Драгана Шутановца, били присутни директори и председници синдиката свих шест предузећа одбрамбене групације, а и директор Југоимпорта – СДПР. Том приликом иницирано је решење неколико питања важних за регулисање одређене проблематике која мучи сва предузећа и одређени су правци даљег деловања. Све то указују да је држава решена да системским приступом консолидује сва та предузећа одбрамбене индустрије. Ми смо тада показали колики је извозни потенцијал ове групације, јер и у оваквим условима у каквим послујемо остварујемо значајан обим извоза од 70 до 80 милиона долара, а потенцијал је бар 200 милиона долара годишње. То се може постићи само уз инвестиције у модернизацију производних капацитета, набавку нових, продуктивнијих технологија и отварање неких нових тржишта на која држава треба да прокрчи пут. А то је посао политичара.

Ако се узме у обзир чињеница да су ова предузећа углавном нето извозници, у смислу да је тих 200 милиона долара у извозу зависно од увоза око 15 одсто, јасно се уочава да би 85 одсто од 200 милиона, или 170 милиона био чист нето девизни ефекат за ову земљу. То је значајно јер, хтели ми признати или не, наша држава годинама уназад болује од хроничног спољнотрговинског дефицита. Уједно, то је био битан аргумент који је определио надлежне државне институције да се озбиљније позабаве одбрамбеном индустријом и коначно почну системски решавати проблеме.

РАЊЕ НА ЖИЦИ

ра своје пиштоље ЦЗ 99. Уплатом аванса 2. априла и тај уговор је ступио на снагу. Подсећам да је Застава–оружје већ дуже од две године и официјелни снабдевач снага УН, тако да ми користимо статус који смо стекли како квалитетом наших производа тако и репутацијом произвођача који поштује своје уговорене обавезе. Ми у Застави, наравно, очекујемо да се тај тренд уговарања за потребе снага УН настави.

■ Роби посебне намене коју Застава производи врата за инострано тржиште морају да отварају представници власти. Мислите ли да су наши политичари напоскон схватили какав се потенцијал крије у фабрикама одбрамбене индустрије и неће ли се више поновити година када је стопиран Заставин извоз на тржиште Грузије у вредности од 2,7 милиона долара?

– Треба подсетити да је наменска, а сада одбрамбена индустрија, била једна од најважнијих и најпрофитабилнијих извозних грана и да се крајем седамдесетих и почетком осамдесетих година у бившој СФРЈ годишњи обим извоза кретао и до две милијарде долара. Наравно, од тада су се услови и околности пословања битно променили и ми смо морали да се сналазимо, као и остала предузећа у борби за голи опстанак. Била је то ситуација у којој је држава ад хок помагала, али није било системског приступа и сагледавању и решавању комплетне проблематике целе одбрамбене индустрије. А треба имати у виду и да је Војска Србије знатно редукована. Ми смо свесни чињенице да више нема, као некад, обимних уговора са нашим традиционалним купцима – Војском и полицијом, а то није реално очекивати ни у будуће. Зато смо све наше активности усмерили ка повећању обима извозу. Извоз и боље позиционирање на светском тржишту, кључ су нашег опстанка.

НОВА ПОСЛОВНА ФИЛОЗОФИЈА

– За нас више нема великих и малих послова, него су сви од велике важности и тај принцип се поштује. Схватили смо да ћемо ако будемо чекали капитални уговор изгубити много времена, а и ризикујемо да пропаднемо. Овако, ако скупимо много поруџина и малих уговора можемо да од свега тога направимо добар пословни мозаик који ће дати слику о стабилном пословању Заставе, јер ће се базирати на њима. А у случају да један од уговора не реализујемо не губимо много, ту су остали да „притекну у помоћ“. То је наша нова пословна филозофија која за сада даје добре резултате.

■ Да ли и ове године задржавате курс пробоја на нова тржишта, пре свега на руско, Далеког истока и Јужне Америке?

– Апсолутно да. Ми с поносом истичемо и надлежним државним институцијама да је Застава–оружје произвођач који данас, када говоримо о оба програма, извози своје оружје у више од 40 земаља света. Како је војно оружје врло специфично није реално очекивати да аутоматске пушке продајемо Американцима или западној Европи. Зна се која су традиционална тржишта за наше војно оружје и деценијама уназад постоји утабана стаза пласмана, и ми се трудимо да након година санкција повратимо статус који смо раније имали на свим тим тржиштима. Свакако треба истаћи и похвалити напоре које чини Југоимпорт – СДПР, као државна институција чији је примарни задатак да обезбеди тржиште за предузећа одбрамбене индустрије. Мислим да у том заједнички доста и успевамо. То је углавном тржиште Блиског истока, Африке, а сада се спремамо и за пробој на Далеки исток.



Кад је реч о програму ловачког и спортског оружја, ту заиста у Застави чинимо изузетне напоре и активности да максимално повећамо свој пласман. Већ смо, након скидања санкција, кренули 2001. са важним маркетиншким активностима. Изградили смо своју Интернет презентацију, која је за око три године постала једна од најпосећенијих у овој бранши, што нам много помаже јер нам се све више јавља страних партнера. Такође, све своје производе излажемо на два најзначајнија светска сајма – „Shot ShoW” у Америци и IWA Немачкој. У Америци је то излагање специфично због сарадње са нашим америчким партнером, иначе најпознатијим и најстаријим произвођачем оружја ујо земљи, фирмом Ремингтон, па су карабини и малокалибарске пушке представљене под Ремингтоновим брендом на нашем штанду, а сарађујемо и са фирмом European American Armory (ЕАА) преко које извозимо пиштољ ЦЗ 999. Од ове године почели смо да извозимо и М88, пиштољ у доњој средњој класи, који је заузео одређено место и већ су пласиране прве партије. Такође, ту је и далекометна пушка црна стрела.

Сем тога, чинимо максималне напоре да повећамо пласмане својих производа са држава западне Европе и Скандинавије, где смо годинама присутни, и у Аустралију, Нови Зеланд, Јужноафричку Републику, али и на нека нова тржишта за која смо, путем маркетиншких анализа, оценили да ће у наредном периоду бити атрактивна. На пример тржиште Русија.

Са друге стране, ту је тржиште Далеког истока на које смо прошле године направили значајан искорак. Поменућу само Пакистан, где иде сјајно програм пиштоља, па тржиште Индонезије, где смо такође кренули са испорукама црних стрела и пиштоља из фамилије ЦЗ. Циљ нам је да освојимо и тржиште Малезије, које је једно од најбогатијих и изузетно важних у региону.

Недавно смо и на сајму IWA у немачком граду Нирнбергу забележили одличне резултате. Имали смо више од 60 састанака са представницима разних фирми и сада добијамо поруџбине из појединих земаља Латинске Америке.

- *Када је реч о војном програму за нас је најинтересантија Заставина нова пушка. Испитивања М-21, калибра 5,56 мм, успешно су завршена и предвиђено је да се Војска Србије, у почетку, опреми са 1.500 комада. Када се може очекивати да та пушка стигне у наше јединице?*

– Ми смо недавно добили решење да је пушка М-21 усвојена у наоружање Војске и да се може прећи на серијску производњу. Остало је да се заврше још неке процедуралне ствари и онда ћемо моћи да уговоримо посао са Управом за снабдевање МО. Очекујемо да ускоро закључимо тај уговор. Већ смо произвели значајну количину тих пушак тако да ћемо брзо извршити уговорну обавезу и изградити свих 1.500 комада колико је министар одбране недавно најавио да ће Војска купити у овој години.

И то ће за Заставу-оружје бити важно не само у финансијском смислу већ и као референца од изузетне важности. Многи купци који дођу код нас прво питају да ли ваша војска користи ту пушку и ако је одговор негативан, онда то већ изазива код њих црв сумње да постоје проблеми. Јер, већина наших купаца, ако не и сви, знају да Војска Ср-

бије има веома ригорозне услове за пријем наоружања у своју употребу и знају какве све тестове и процедуре мора то оружје да прође. Због свега тога, ова година нам је изузетно важна јер ће пушка М-21 коначно стећи референцу да се налази у наоружању Војске.

- *Фабрици је добра референца и сарадња са познатом светском фирмом Ремингтон. Хоћете ли проширивати производни програм за њих?*

– Желим да подсетим да је ово већ трећа година како сарађујемо са најјачом америчком компанијом за производњу ловачког и спортског оружја – Ремингтоном. Ми смо том сарадњом доста тога добили, најпре самом референцом и чињеницом да имамо могућност да потврдимо наш квалитет на тај начин што једну познату робну марку стављамо на наше ловачке карабине.

Оно што је отежавајуће у нашој сарадњи са Ремингтоном не зависи ни од нас ни од њих. То су економски услови који тренутно владају у САД и који нису нимало сјајни. Тамо је малтене рецесија већ на врхунцу, а то се манифестује у стравично ниском курсу америчког долара где ми као извозници сада имамо велики проблем. Додатно отежавајућа околност је чињеница да су у Америци одавно активирани бројни хипотекарни кредити који су средњу класу буквално довели пред банкротство – живот неколико десетина милиона људи сада се свео на голу егзистенцију и без могућности да се и размишља о куповини ловачког и спортског оружја. То је, нажалост, циљна група којој тежи Застава.

Сада покушавам да, у сарадњи са Ремингтоном, направимо нешто што нам код карабина примењени Маузер систем омогућава, поготово код ловачких карабина, а то је да произведемо карабин више класе који би се нашао чак, по цени, изнад класе Ремингтонових карабина и који би био усмерен ка богатијој циљној групи. То су они који су спремни да за један карабин потроше између 1.500 и 2.000 долара.

Тренутно смо у завршним фазама испитивања карабина од нерђајућег челика и требало би да у другој половини године

направимо искорак и да бар припремимо терен – каталожки најавимо наш карабин за 2009. Тако ћемо попунити ту гаму карабина а трудимо се да искористимо и остале могућности.

- *Да ли можете да испоштујете све потписане уговора? Тачније, постоје ли уска грла у производњи која вас у томе спречавају и како тај проблем решавате?*

– Уговори и поруџбине које смо закључили и добили прилично нам обезбеђују сигурности у пословању и планирању. Али смо тек пре годину-две кренули у нове инвестиције куповином 21 обрадног центра. Петнаест-шеснаест година пре тога нисмо могли ништа да инвестирамо јер смо буквално преживљавали. Сада морамо размишљати о инвестицијама, о улагању у текуће инвестиционо одржавање, у набавку нове опреме. Без тога није могуће „разбушити” одређена уска грла. Она постоје и то је евидентно. Чињеница је и да имамо одређене правце и технолошке линије које захтевају ревитализацију, ремонт. Ми то радимо у ходу захваљујући средствима која сами обезбеђујемо.

Већ смо са Банком интеза, која нас дуго година прати, обезбедили одређену кредитну линију на нивоу од 1,8 милиона евра, при чему ћемо тај новац искључиво уложити у планиране инвестиције, приватствено у ремонт постојеће опреме, ревитализацију одређених капацитета, куповину неких специфичних делова за поједину опрему, за куповину нових машина у појединим деловима. И наш план је у битној мери базиран на реализацији тих инвестиционих улагања. То смо



недавно и представили министрима Млађану Динкићу и Драгану Шутановцу када су били у посети нашој фабрици.

Постоје и други правци и начини решавања тог проблема, а један од њих је, како су министри најавили, оснивање Фонда за одбрамбену индустрију који би требало да предузетима одбрамбене индустрије обезбеди одређене кредитне линије, првенствено за нова инвестициона улагања. Ми подржавамо ту иницијативу, али је чињеница да ће судбина тог фонда бити у директној вези са начином његовог пуњења. Ми сада немамо довољно времена да чекамо оснивање тог фонда и кредите из њега, него проблем решавамо сами.

■ *За које намене бисте трошили средства из државног фонда?*

– Ми смо гладни инвестиција. Ово су само најосновније инвестиције које пружају могућност да се закључени уговори реализују без проблема. Наравно, постоји потреба да се, пре свега, редукују

ТРЖИШТЕ РУСИЈЕ

– Русија из године у годину економски јача. То јесте велико тржиште, са 150 милиона људи. Наша циљна група су углавном ловци, а лов је активност која ипак захтева дубљи џеп. Све је више људи у Русији који ће моћи да купе то оружје. Лично мислимо да и пиштољ ЦЗ 999 има своје комплементарне предности у односу на руске пиштоље који су у приличној мери застарели или су израђени у не баш атрактивном дизајну. Прошле и ове године имали смо значајне контакте са Русима на сајму у Нирнбергу, чак смо прошле године кренули са пилот партијама на њиховом тржишту. У сваком случају планирамо да нам у наредним годинама тржиште Русије буде изузетно важно јер је велико и са аспекта апсорпционе моћи и циљне групе којој тежимо.

трошкови енергије. Имамо разрађен пројекат изградње сопствене котларнице у вредности од око 3,9 милиона евра, која се исплати за 3,2 године након пуштања у рад. То је изузетно важно јер су нам сада трошкови енергије на изузетно виском нивоу. Брига о смањењу трошкова наш је примаран задатак.

■ *Остаје проблем вишка запослених радника. Наравно, тај проблем нема само Застава, јер он притиска и остале фабрике одбрамбене индустрије. Рачунате ли на помоћ државе?*

– Ми смо план пословних активности за ову годину заиста темељно урадили и у њега смо укључили све компоненте, па и план радне снаге. Према закљученим уговорима за ову годину, план ангажовања запослених каже да имамо мањак од 138 радника у производњи, а вишак у служби режије, тако да је ове године укупан вишак од 180 до 200 запослених. Тренутно нас је 2.706. Овај ниво технологије и уговорених послова захтева око 2.500 радника и надам се да ће та бројка бити подржана и да ћемо помоћу социјалног програма Владе Србије, током априла месеца, на добровољној основи решити питање вишка од 200 запослених, махом људи који имају тридесетак и више година радног стажа.

Али, генерално гледано, Застава-оружје мора да модернизује и унапређује своје капацитете применом нових продуктивнијих технологија, што иницира потребу за мањим бројем радника. Ми имамо технологије из седмдесетих и осамдесетих година и које дају потребан квалитет, али нису продуктивне. Сада имамо линије са по 10 до 15 машина и за сваком је један радник, а све те операције могао би да уради у једном квалитетном обрадном центру само један човек. Томе треба тежити, првенствено због цене и квалитета производа – тачније да будемо раме уз раме с конкуренцијом.

■ *Свим ти процеси морају неминовно доћи, али не прети ли тако опасност да останете без дела квалификованог и стручног кадра?*

– Чињеница је да смо прилично стара фабрика јер је просек година старости наших радника од 48 до 49 година. Зато се трудимо да при редукцији не смањимо само број запослених него и да подмладимо кадар. Тако смо прошле године примили 170 младих људи, углавном са производним занимањима. Тада је то можда било

непопуларно јер смо морали да објашњавамо како то да примамо људе кад имамо вишак запослених, а с друге стране вишак морамо да збрињавамо путем социјалних програма. Одговор је једноставан. Пријемом младих радника уравниотежујемо и неповољну структуру између производних и непроизводних радника, и смањујемо просек старосне структуре. Циљ је да се направи природна флукуација кадра, подмлађивање, што није чињено у последњих 15 година. На тај начин стварамо предуслове да се очува и преноси са генерације на генерацију оно што је традиција у оружанству – знање које имају старији радници. А то је највећи квалитет и капитал. То нам је, поред неопходне модернизације, гаранција да ћемо опстати на светском тржишту.

■ *Да ли се у нашој земљи данас може зарадити на производњи оружја? Тачније, какав је однос прихода и трошкова производње?*

– Нажалост, последњих неколико година услови су такви да не може. Већ сам напоменуо да је *Застава-оружје* доминантни нето извозник, што је повољно, али се тај приход највише остварује у америчким доларима. И сарадња са *Ремингтоном* је у тој валути, а и са другим тржиштима. Једино је западна Европа тржиште које плаћа у еврима. Нажалост, курс долара је толико дестимулативан да је пао више од 29 одсто за непуне две године. Године 2006. био је 72 динара а сада је испод 53. При том су нам за исти период трошкови зарада скочили са просечних 18.300 у фебруару 2006. на око 28.000. Енергенти су дупло скупљи, а драстично су скочиле цене и репроматеријала и помоћно-потрошних материјала које користимо у производњи. Када сагледате обе стране – приходну која због катастрофалног курса долара пада, и расходну која из месеца у месец расте, имамо велики проблем да производњу учинимо смисленим и економски исплативом.

Тај проблем покушавамо да постепено решавамо и повећањем цене на ино-тржишту, што је иначе непопуларно, уз ризик да нам купци оду конкуренцији, али процењујемо да и конкуренција није имуна на сличне проблеме, па лагано померамо ту ценовну границу навише. Али, то нису проценти повећања од 15 до 20 одсто, већ три, четири или пет одсто. Са *Ремингтоном* смо прошле године договорили повећање три плус три посто – три посто на почетку и три на средини године. Ове године нам нуде то исто јер су и они свесни тих проблема. Али, ти проценти повећања наших продајних цена не могу да покрију тешкоће које стварају приходи и расходи. О томе сам недавно говорио и господи министрима. Држава нам ту мора помоћи. У ранијем периоду нас је помагала путем субвенција и кредита из Фонда за развој Републике Србије који се наменски додељују произвођачима за обезбеђење обртних средстава. То су заиста изузетно повољни кредити и захваљујући њима успели смо да покријемо ту дубиозу, али не у потпуности.

Треба рећи да то није само наш проблем, већ глобални и да погађа многе произвођаче. Комплетна европска индустрија има тај проблем због пласмана на америчко тржиште и пада долара у односу на евро. Али, уколико је држава опредељена да поспешу извознике како би решавала своје проблеме у спољнотрговинском билансу, потребно је да има разумевања посебно за нас праве нето извознике, а не оне који увезу 50 милиона долара, а извезу 45, па се хвале само извозом, а увоз крију. Могу се увести извозне стимулације попут оних у бившој СФРЈ. Сада оне не постоје, али свакако треба стимулирати извознике неким додатним мерама и оно на чему ми посебно инсистирамо, треба стимулирати нето девизни ефекат.

■ *Недавно су Заставу-оружје посетили министри Драган Шутановац и Млађан Динкић и обећали да ће фабрика месечно добијати 30 милиона динара за модернизацију производње, куповину репроматеријала и повећање плата запослених. Шта ће то значити за Заставу?*

– У њиховим речима препознајем решеност државе да системским приступом отклони и реши нагомилане потешкоће у предузетима одбрамбене индустрије. ■

Мира ШВЕДИЋ
Снимимо Горан СТАНКОВИЋ