

## МОГУЋНОСТИ УНАПРЕЂЕЊА МАРКЕТИНШКОГ НАСТУПА ОДБРАМБЕНЕ ИНДУСТРИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ НА ГЛОБАЛНОМ ТРЖИШТУ НВО

Ненад Перић\*

Универзитет Метрополитан, Висока струковна школа за пропаганду  
и односе с јавношћу, Београд

Александар Лијаковић  
ЈП Југоимпорт – СДПР

Одбрамбена индустрија Републике Србије је индустријска грана која у односу на број запослених поседује један од најзначајнијих извозних потенцијала не само у индустрији, већ и у целокупној привреди земље. Један од основних разлога за овако стање јесте чињеница да је извоз наоружања, војне опреме и услуга у области одбрамбених технологија током протекле деценије забележио значајан раст и поред значајних тешкоћа којима је привреда земље у целини изложена у протеклих двадесетак и више година, лоше политичке позиције и имиџа РС у добром делу светског јавног мњења, светске економске кризе која је обележила неколико последњих година, као и значајним физичким оштећењима насталим НАТО бомбардовањем, чији је један од главних стратешких циљева био управо уништење одбрамбене индустрије. Ниво реализованог извоза на годишњем нивоу повећао се у наведеном периоду са неколико десетина на почетку на неколико стотина милиона америчких долара на крају деценије. Уговорене и реализоване робе и услуге предмет су делатности предузећа српске одбрамбене индустрије у ужем смислу (шест предузећа са већинским државним капиталом), установа МО, као и других предузећа српске индустрије, интегрисаних од стране Југоимпорт СДПР као систем-интегратора – носиоца организације развоја и производње сложених борбених система.

Кључне речи: одбрамбена индустрија, продаја, унапређење, маркетинг, Југоимпорт-СДПР брендирање

### Анализа позиције и могућности српске одбрамбене индустрије

Повећање извоза РС у претходној деценији у области одбрамбене индустрије настало је као резултат, пре свега, значајних напора, како заједничких, тако и појединачних – на нивоу појединих предузећа одбрамбене индустрије, установа

\* Проф. др Ненад Перић у фокусу свог вишегодишњег научноистраживачког рада има јавни лик Војске Србије и система одбране Републике Србије у целини.

МО, Јавног предузећа Југоимпорт – СДПР, а уз подршку Министарства одбране и државног руководства Републике Србије. Подршка државног руководства настала је као резултат препознавања извозних потенцијала земље у области одбрамбених технологија. Огледа се, за сада, кроз непосредно активно учешће у аквизицији полова извоза, уврштавањем тих послова у приоритетне при планирању и реализацији садржаја билатералних, те и мултилатералних контаката (као што је био самит несврстаних земаља одржан почетком септембра 2011. године у Београду).

Успеси у области извоза наоружања и одбрамбених технологија су још вреднији пажње када се има у виду да се у одбрамбеним технологијама налази сублимат знања и технолошких потенцијала многих земаља, па и Србије, те да оне практично представљају авангарду комплетног технолошког развоја.

Сложени спектар одбрамбене индустрије у ширем смислу, односно технологија у наоружању обухвата низ области које припадају машинској металопрерађивачкој индустрији, укључујући и ваздухопловну индустрију, аутомобилску индустрију, бродоградњу, хемијску индустрију, електронску индустрију, која укључује комуникационе и информационе технологије, низ других специфичних области индустрије, као и одговарајући истраживачко-развојни капацитети. Капацитети српске одбрамбене индустрије обухватају низ технологија, пре свега из области производње муниције и компонената за производњу муниције, стрелачког наоружања, минобацача, топова средњег калибра, артиљеријског наоружања, ракетне артиљерије, борбених и неборбених возила, ваздухопловне индустрије, као и ремонтне капацитете у којима су такође освојени и процеси модернизације, модификација и конверзије сложених борбених система.

Технолошки ниво српске одбрамбене индустрије у целини није једноставно класификовати у неку од категорија. Оно што се може са сигурношћу изнети јесте да се одређени производи, укључујући једноставнија средства и компоненте (муниција, упалачи, стрелачко наоружање), али и поједине сложене борбене системе (самоходно артиљеријско оруђе на камионској шасији 155 мм НОРА-Б/52) припадају, по постигнутом карактеристикама, тј. техничко-технолошким решењима, светском врху у одговарајућим областима и категоријама. Концепт и архитектура сложених борбених система, као и квалитет развојног кадра омогућавају интеграцију високософистицираних подсистема/компоненти иностраног порекла у сложене борбене системе, чиме се њихов ниво борбених карактеристика подиже на ниво који га сврстава у исту категорију са сложеним борбеним системима произвођача из најразвијенијих земаља. Питање бонитета српске одбрамбене индустрије, као партнера произвођача високософистицираних подсистема из водећих земаља Запада, свакако је повезано са укупном политичком позицијом земље (чиме се овај рад не бави, јер је фокусиран искључиво на маркетиншке алате и анализе). У новије време појављује се могућност сличне технолошке развојно-производне кооперације и са појединим произвођачима из Кине, као новим великим играчима на сцени високософистицираних технологија у наоружању.

Предности српске одбрамбене индустрије на глобалном тржишту јесу, пре свега:

- познавање НАТО и руских стандарда и приступа развоју одбрамбених система;
- потпуно заокружене технолошке целине развоја и производње широког спектра производа, укључујући висок степен самодовољности у производњи компонената;
- богато искуство у потпуно самостално реализованим програмима развоја, производње, ремонта и модернизације широког спектра одбрамбених система, засно-

вано на блиској сарадњи конструктора и корисника, а уз постизање високих перформанси и висок коефицијенат исплативости и

– позитиван имиџ у једном делу афричких, блискоисточних земаља и блока не-сврстаних.

Повећање извоза и укупног унапређења извозних потенцијала, те позиције на глобалном тржишту одбрамбених технологија, узроковани су, у великој мери, чињеницом да су потребе за опремањем система одбране Републике Србије производима домаће одбрамбене индустрије током протеклог периода драстично смањене. Побољшање извоза постао је императив опстанка многих предузећа, будући да се програми конверзије у цивилну производњу после низа анализа, али и конкретних покушаја, нису показали сврсисходним и перспективним.

Програми унапређења тржишне позиције предузећа одбрамбене индустрије, са становишта општих аспеката развоја, могу се поделити на неколико фаза, односно области активности које се не разликују значајније од аналогних активности у другим секторима привреде: истраживање тржишта, које подразумева што је могуће прецизнију и свеобухватнију анализу потреба светског тржишта, подељеног на основна циљна тржишта одбрамбених технологија за средствима и услугама које су технолошки потенцијално компатибилне са капацитетима српске одбрамбене индустрије и могу се развити и произвести у РС, имајући у виду расположиве кадровске, лабораторијске и технолошке потенцијале, а ради *усмеравања развојних производних програма према тржишно најатрактивнијим*; анализа обухвата и још неколико аспекта који се могу посебно нагласити:

– могућности сарадње са произвођачима из високоразвијених земаља ради уградње појединих високософистицираних компонената подсистема у сложене системе наоружања који се развијају и производе у Србији;

– могућности инвестирања, пре свега набавком технолошке опреме, у унапређење појединих капацитета, који се са становишта кадровских и укупних технолошких и инфраструктурних потенцијала оцене као перспективне за такве инвестиције;

– могућности кооперације у развоју и производњи са инопартнерима, а ради наступа на тржишту оружаних снага партнера са којим се улази у сарадњу, или за потребе трећих тржишта. У ову област може се сврстати и формирање заједничких предузећа са инопартнером

– реализација одабраних и утврђених програма развоја и производње, током које може доћи до поменутог инвестирања у нову опрему и наведене сарадње са инопартнером

– усмерен и осмишљен тржишни наступ према потенцијалним купцима, уз коришћење класичних и специфичних метода присуства на тржишту.

Према Закону о Спољнотрговинском промету НВО, у Републици Србији се извозом НВО могу бавити предузећа произвођачи, предузећа извозници и Јавно предузеће Југоимпорт-СДПР које послује и по закону о ЈП Југоимпорт-СДПР. Сагласно таквој регулативи, наведени субјекти су се у протеклом периоду бавили унапређењем тржишне позиције у складу са специфичностима узрокованим природом делатности. У протеклом периоду су се наведеним аспектима унапређења пословања српске одбрамбене индустрије бавили следећи основни носиоци потенцијалних извозних послова:

– појединачна предузећа српске одбрамбене индустрије и ремонтни заводи МО, покривајући анализама углавном релативно уске области њихових непосредних ре-

ализованих или перспективних (потенцијалних) развојних и производних програма и перспектива. Те анализе свакако су допринеле повећавању њиховог извоза оствареног самосталним пословима;

– предузећа извозници из приватног сектора, чији су власници развили различите методе анализа прилагођене пословању у областима и обиму прилагођеним укупним потенцијалима појединих приватних предузећа;

– ЈП Југоимпорт-СДПР као фактор интересног, усмереног маркетиншког и комерцијалног наступа српске одбрамбене индустрије на светском тржишту. Ово предузеће је у протеклом периоду, тачније од 2003. године, интензивирало присуство на светском тржишту кроз:

- сложену кампању покривања светског тржишта наступом на десетак глобалних, регионалних и националних међународних изложби одбрамбених технологија, на којима наступа самосталним финансирањем из сопствене акумулације као интегратор наступа комплетне одбрамбене индустрије,

- интензивирање присуства на традиционалним тржиштима, непосредно комуницирајући са државним институцијама партнера, односно преко агената—консултаната, а уз максималну експлоатацију постојећег позитивног имиџа насталог вишедеценијском сарадњом и коректним пословним и пријатељским односима,

- увођење нове пословне функције – мисије систем интегратора, која се укратко описује као мисија носиоца комплетне организације и реализације развоја и производње сложених борбених система, на основу ангажовања сопствених (унутрашњих) и екстерних развојних и производних ресурса, а на основу резултата анализе тржишта или конкретних захтева инопартнера и сагледавања могућности наведених ресурса.

## Улога Југоимпорт-СДПР-а

Основна пословна мисија Југоимпорт-СДПР-а јесте интегрисање институција Министарства одбране и војне индустрије у сфери извоза наоружања и војне опреме, одговарајућих услуга и облика сарадње, укључујући: испоруке средства наоружања и војне опреме, сарадњу у области организације одржавања, ремонта, модернизације, модификације и конверзије разних копнених, ваздухопловних и морнаричких система наоружања и платформи; заједничке развојне и производне програме; трансфер технологија; пројектовање, изградњу и опремање војне инфраструктуре, обуку и едукацију особља, понуда из области војномедицинске заштите, итд.

Једна од главних улога коју Југоимпорт-СДПР треба да одигра у јачању позиције наменске и сопствене индустрије на иностраном тржишту јесте свеобухватна анализа тржишта. С обзиром на њену комплексност, поред неоспорног знања и искуства које ова фирма поседује, неопходно је ангажовати више државних институција да би се добила анализа која:

- предвиђа кретања генералних потреба за врстама наоружања и војне опреме које наша наменска индустрија производи или би могла да производи уз одређена улагања;

- процењује ризик споменутих улагања и темпо њихове отплативости, као и утицај на саме фабрике (нова радна места, реорганизација, промена или унапређење технологија и њихов потенцијални трансфер);

– предвиђа конкретне потребе држава које су стални партнери и редовни купци српског НВО, као и оних које улазе на листу потенцијалних купаца;

– бави се геополитичким, државно-дипломатским и другим факторима односа са светом и окружењем који непобитно утичу на продају.

Југоимпорт-СДПР у овом случају треба да преузме улогу интегратора на вишем нивоу – да повеже Одбор за одбрану и безбедност Народне скупштине Републике Србије и ВОА (које и анализирају четврту ставку, као безбедносне ризике продаје наоружања и војне опреме). Такође, потребно је учествовање и: Института за међународну политику и привреду, као и Института за економску дипломатију који би дали своје мишљење и упослили истраживачке капацитете у веома практичном и за српску државу корисном смеру. Задатак за ВОА био би да припреми део истраживања путем анализе извештаја и рада мреже војних аташеа. Наравно, Југоимпорт-СДПР би им пружио све потребне податке, као што су: општа анализа тржишта, конкуренција, цена, дистрибуција и сл.

## Одређивање циљева унапређења продаје и промоције наменске индустрије Републике Србије

Стратегија продаје и промоције формира се коришћењем одређених средстава у дефинисаним условима, а ради остварења постављених циљева. Циљеви морају априори бити добро и стратешки постављени, јер погрешно постављен циљ ниједна стратегија не може кориговати (Перић: 2008). Од задатака – циљева унапређења продаје и промоције очекује се да усмеравају конкретне активности и да им дају детаљније одређење. У западној литератури која се бави планирањем и управљањем често се дефинишу SMART циљеви (акроним настао од *specific* – специфични, *measurable* – мерљиви, *achievable* – изводљиви, *realistic* – реални, *timed* – временски одређени) који се могу применити на главни појам рада.

Специфични – одређују тачан обим посла. Одређује шта је укључено, а шта није и да ли би нешто, евентуално, могло да се избаци – преузме ако је неко други (део организације) већ то урадио. У случају наменске индустрије координација и потенцијално преузимање одређених резултата најчешће се изводи са безбедносним сектором, политичким и привредним системом.

Мерљиви – начин на који се утврђује да је циљ остварен. Прецизира у којем облику мора да буде резултат да би се могао користити у зависним активностима. Практичан резултат унапређења продаје је јасан, а уз њега иде и резултат (поновног) појављивања на неком тржишту. Тако би средњорочни ефекти били ширење тржишта за друге производе на иностраном плану, а повећавање капацитета, продаје резервних делова, подсистема и муниције на домаћем. Дугорочни ефекти побољшања пласмана наменске индустрије имају политичко-дипломатске, војнобезбедносне и привредно-промотивне ефекте. У случају ВА то би, на пример, било више страних студената на основним и дипломским студијама у периоду од једне деценије.<sup>1</sup> Ипак, основни ефекти, резултати неког промотивног деловања, много се

<sup>1</sup> Ако се зна да школовање пешадијског официра кошта неколико десетина хиљада долара, а ваздухопловног много више, јасно је да се ради о значајном извору средстава (прим. аут.).

лакше мере него споредни и дугорочни,<sup>2</sup> али у случају да су први позитивни и ови који следе имали би исту карактеристику, што даље може имати изузетан значај за повећање општег стања српске привреде и њене позиције.

Изводљиви – испитивање остварљивости циљева, генерално гледано и у односу на временске одреднице (трећи елемент акронима).

Реални – планирање циљева које укључује све могуће околности: кадрове, технику, финансије, опште услове и окружење, трендове који утичу на остваривање циљева и задатака. Овај сегмент је логичан наставак претходног и анализира детаљну поставку начина остварења прокламованих циљева.

Временски одређени – циљеви чији задаци немају рокове трпе могућност неиспуњавања/одлагања. Оптимално испланирани циљеви морају имати временске координате.

## Предлог модела унапређења тржишног наступа, продаје и промоције српске наменске индустрије

Унапређење тржишног и маркетиншког наступа, те промоције и брэнда наменске индустрије РС јесте комплексна активност која садржи више различитих елемената које треба координирати и константно модификовати у односу на тржишна и геополитичка кретања.

Један од постојећих задатака мреже изасланика одбране у иностранству јесте и ангажовање на пласману НВО. Успешност овог ангажовања на том пољу у знатној мери зависи од два фактора: земља службовања и личне способности и жеља. У том смислу може се предложити проширење обуке и образовања за успешно обављање ове делатности, те институционално прилагођавање делатности изасланика одбране изазовима и потребама проширење извоза одбрамбене индустрије и извоза у области одбране и ширем смислу. Предлаже се успостављање интензивније, инструктивније и усмереније обуке у области лобирања, пословног преговарања и маркетиншке анализе тржишта НВО би свакако позитивно утицала на споменути делокруг рада наше војне дипломатије. Такође, поставља се питање организовања и значајнијег ангажовања дипломатских представника у амбасадама РС, до нивоа амбасадора, у земљама у којима нису акредитовани изасланици одбране, као и њихово ангажовање ради ефикаснијег и усмеренијег рада изасланика одбране у земљама покривеним мрежом изасланика.

Пратећа, али веома битна активност било би побољшање сајтова Југоимпорт-СДПР-а и већине фабрика наменске индустрије који нису довољно информативни и често не комуницирају са тржиштем на адекватан начин. Као и претходна активност и ова не захтева велика улагања, већ много више вољу за променом и на претком уз мање организационо ангажовање.

Активност која би, такође, утицала на побољшање пласмана српске наменске индустрије јесте интензивирање активности Управе за међународну војну сарадњу у смислу повећања броја делегација и службених посета које би имале наглашен комерцијалан карактер. То, наравно, захтева додатна средства, али с обзиром на то да српско НВО имају добру репутацију у одређеним војним круговима у иностранству оваква инвестиција би свакако била исплатива.

<sup>2</sup> У суштини проблема лежи непостојање јединственог научног апарата које је проузроковано ширим спектром последица неког систематичног и дугорочног промотивног деловања (прим аут.).

План унапређења продаје и промоције наменске индустрије Републике Србије



Такође, многи услужни капацитети, понајпре лабораторије, полигони и једини ваздушни тунели у овом делу Европе које поседују ТОЦ и ВОЦ могу се активније понудити свим потенцијално заинтересованим странама (углавном већим западно-европским земљама) за вршење услуга испитивања која су у већини случајева многоструко скупља него у Србији, а мање или више сличног нивоа квалитета. Потребно је активније презентовати наше могућности и потенцијале.

У читавом процесу унапређења продаје и маркетиншко-промотивном наступу контрола има велику улогу. Надзор омогућава да се утврде грешке у процени и стратегији, као и деловање објективних фактора који праве одступања у маркетиншком процесу. Контрола се, дакле, не односи само на мерење учинака него и на системско преиспитивање појединачних одлука и поступака. Она није ограничена искључиво на констатацију извесних слабости и девијација у односу на очекиване и зацртане резултате, већ подразумева тражење побољшања.

Приликом оцењивања резултата – евалуације, морају се третирати и корекцијски фактори, попут: промена тржишта, јавног мњења – политички имиџ земље и њени односи са другим земљама, конкуренције, проблеми у производњи, итд. Крајњи ефекат свих акција предузећа и неке индустрије јесте ниво остварене продаје или позитиван имиџ у јавности.

## Брендирање наменске индустрије РС

Појам брендинга махом се везује за маркетинг, тржиште и економију. Када размишљамо о бренду обично га идентификујемо као робну марку, неки светски познати производ. Међутим, брендинг је много шири појам и може се применити на било коју животну појаву или активност. Конкретно, може се применити и на нацију, земљу или део њене привреде. Бренд јесте једно од основних оруђа сваког произвођача: етикетирање нечег на тржишту и у свести потрошача један је од њених основних циљева.

Наменска индустрија је бренд који има изузетан привредни значај за Републику Србију. Ипак, над њим до сада није рађен интегрисани маркетиншки процес брендирања – профилисање његовог имиџа на ширем нивоу. То је један од битних елемената унапређења продаје и промоције српске наменске индустрије који до сада стручно и научно није био анализиран.

Бренд наменске индустрије РС и Војске Србије представљају недовољно искоришћене капацитете. Подсетићемо да је војна индустрија СФРЈ годишње доносила преко милијарду долара крајем осамдесетих година прошлог века. Већина ових капацитета је већим делом сачувана, неки су и технички иновирани у претходној деценији, а повољна репутација одређених производа (тенк М-84 – са својим подвезијама, Г-4 Супергалеб – један од најбољих тренажних авиона у својој категорији, поменуто оруђе НОРА, стрељачко оружје Заставе, итд.) може се искористити ради јачања наступа наменске индустрије и економске добити (Перић, 2008).

Последњих десетак година Јавно предузеће Југоимпорт-СДПР учинило је значајне напоре на интегрисању маркетиншког и комерцијалног наступа практично свих (или бар најзначајнијих) капацитета српске одбрамбене индустрије, те и ши-



рих капацитета Републике Србије у области одбране на глобалном тржишту НВО. Југоимпорт-СДПР наступа у континуитету од 2003, године у просеку на четири национално-регионалне и глобалне међународне изложбе одбране годишње, као интегратор капацитета српске одбрамбене индустрије. Те изложбе представљају свакако најочљивији и најтранспарентнији вид присуства на тржишту. Самим тим, концепција тих наступа указује на праксу у маркетиншком приступу, који садржи и процес брендирања српске одбрамбене индустрије. Термин „процес“ управо указује, у овом случају, на сложеност брендирања као маркетиншког поступка. Бренд српске одбрамбене индустрије, сагласно наведеној пракси, практично постаје Југоимпорт-СДПР. Питање транспарентности наступа, такође, представља посебно значајан аспект који браншу одбране битно, можда и суштински разликује од комерцијалних роба широке потрошње. Слично се може рећи и за транспарентност интернет презентација, као и за транспарентност референци листе продаје, незаобилазних елемената савремених маркетиншких поступака.

Осим бренда Југоимпорт-СДПР, могуће је и унапредити или развити бренд српске одбрамбене индустрије, док се може констатовати да већ данас, тј. већ неколико деценија постоје и брендови појединих предузећа, од којих је најпознатије „Застава оружје“, и то под називом „Застава“ (подједнако у у браншама цивилног и спортског оружја, и стрелачког наоружања). Такође, у бранши муниције, предузећа „Слобода Чачак“, „Крушик“ Ваљево, „Први партизан“ Ужице, али и баруташи - „Милан Благојевић“ Лучани, представљају брендове. Брендове, такође, представљају и нека сложена средства НВО, кроз различите периоде – то је данас, пре свега, НОРА. Појам брендинга и његовог реалног утицаја на продају, тј. одлуке купаца, у овој области стваралаштва треба да буде предмет посебног истраживања, исто тако озбиљног и свеобухватног.

## Закључак

Унапређење позиције српске одбрамбене индустрије на светском тржишту одбране и одбрамбених технологија, односно обима њеног извоза, један је од најзначајнијих сегмената императива развоја привреде на државном нивоу.

Позиција на светком тржишту наоружања и војне опреме омеђена је превасходно са три елемената: државно-политичким утицајем, капацитетом, квалитетом и поузданошћу наменске индустрије и снагом маркетиншко-промотивних делатности. Република Србија јака је само у другом елементу. Логичан потез државе и свих укључених чинилаца јесте јачање трећег сегмента, маркетинга и промоције наменске индустрије, пошто тај део не зависи директно од међународне политике и међународних односа.

Јачање маркетинга и промоције наменске индустрије је сложена и комплексна активност која укључује већи број различитих институција и организација: МО и ВОА, Југоимпорт-СДПР, ВА, ТОЦ, ВОЦ, МСП, институте који се баве истраживањем и појединачне фабрике наоружања и војне опреме. У случају да се овај задатак квалитетно и стручно изведе тренд повећања продаје НВО био би учвршћен, те би државно-политички фактор, нестабилност и интеграцијска питања која се везују за Србију имала много мању улогу у одређивању позиције њене наменске индустрије на наменском тржишту.

## Литература

1. Dibb, S. Al.: *Marketing Concepts and Strategies*, European Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1991.
2. Перић, Н.: Војска Србије као марка – појам бренда и процес брендирања, *Војно дело* бр. 2/2008, Министарство одбране Републике Србије, Београд, 2008, стр.: 127–135.
3. Перић, Н.: *Креирање и евалуација медијске политике на примеру Војске Србије*, докторска дисертација, Универзитет Мегатренд, Београд, 2008.
4. Ries, A., Ries, L.: *The 22 Immutable laws of Branding*, HarperCollins Canada, Limited, 1998.
5. Врачар, Д.: *Привредна пропаганда*, Економски факултет, Београд, 1986. 6. У Report, Југоимпорт-СДПР, Београд, издања од 2008. до 2011.