

РЕСТРУКТУРИРАЊЕ И КОНКУРЕНТНОСТ ПРЕДУЗЕЋА ОДБРАМБЕНЕ ИНДУСТРИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Никола Радић, Владо Радић
Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд

Под одбрамбеном индустријом Србије се подразумевају предузећа и институције која се баве истраживањем, развојем, производњом, испитивањем, одржавањем и ремонтом средстава која користе одбрамбене структуре. По својој делатности, то је мултидисциплинарни индустријски комплекс који у јединствену категорију сврставају њихови производи, услуге, технологије и посебно законска регулатива, која обавезује предузећа у домену квалитета, етичких норми, борбе против тероризма, безбедности итд.

Одбрамбена индустрија је специфична производна делатност која се огледа у производњи различитих средстава НВО. Та специфичност утиче на пословну и развојну политику војне индустрије. Међутим, процес производње у њој представља отворен систем, јер је директно повезан са осталим привредним делатностима, почевши о снабдевања сировинама и репроматеријалима, преко различитих кооперантских односа, до добијања коначних производа. Из посебности намене производа произлази посебан друштвени интерес и значај војне индустрије у укупној политици земље.

Одбрамбена индустрија је, дакле, саставни део привреде, с једне стране, и важан елемент система одбране земље, с друге стране. Ова двострука улога одбрамбене индустрије опредељује место и улогу у структури друштвено-економског система земље. Будући да су предузећа одбрамбене индустрије робни произвођачи, логично је да се у погледу њиховог функционисања доследно следе принципи који важе за све друге робне произвођаче у условима робне производње. С друге стране, имајући у виду посебне карактеристике производа одбрамбене индустрије, као и посебне услове који владају на тржишту тих роба, поставља се питање да ли је могуће да се развојем, функционисањем и вредновањем производа одбрамбене индустрије управља у складу са објективним деловањем економских законитости робне производње, а да се, при том, респектују специфичности производа војне индустрије?

Предузећа одбрамбене индустрије у Србији прошла су многе фазе у свом развоју, а данас су изложена континуираним променама, новим проблемима и приликама: тржишта су zasiћена (понуда је већа од потражње), животни век производа (средстава наоружања) се скраћује,

информације о окружењу због брзих промена су несигурне, а прогнозе су све мање употребљиве. Промењени услови пословања захтевају и промену начина рада. Сигурно је да ће опстанак и успешност на тржишту обезбедити само она предузећа која су способна да производе, управљају и континуирано се прилагођавају променама.

Кључне речи: *одбрамбена индустрија, реструктурирање, конкурентност*

Тенденције развоја светске привреде

Промене на плану успостављања нових односа у светској економији карактеришу се не само прелазом у вишу, односно сложенију фазу успостављања међусобних веза између учесника на тржишту (државе, регионалне економске групе, компаније), него и изграђивањем економске међузависности у светском репродукционом циклусу. Процењује се да се скоро 50 одсто светског БДП ствара у индустријској активности која је у значајном степену већ обухваћена или је на путу убрзаног укључивања у ове процесе.¹

На светском тржишту многи физички производи стандардне технологије, индустријска роба која захтева велике серије и значајан број производа прерађивачке индустрије већ су увелико постали предмет глобално дефинисане понуде, а широк асортиман потрошних добара (чија производња захтева искусну радну снагу и високу продуктивност) или производа са марком на дерегулисаном тржишту (напици, обућа, луксузна роба, лекови) већ увелико на путу убрзане глобализације.

Ове промене потенцирају чињеницу да само отворене економије, које су спремне да прихвате нову логику тржишта у пуном смислу и прилагоде своју привредну и индустријску структуру и институције тим процесима, могу да рачунају на међународне и укупне економске ефекте. Домаћа тржишта не могу више бити на стари начин „сачувана“, односно изолована од спољне конкуренције нити се могу поставити као оквир за производњу или тржишну експанзију у наредном периоду још интензивнијег испољавања ових трендова. Измењени суштински фактори односе се на пословне одлуке у сфери избора индустријске структуре и пропульзивних технологија, маркетинга и финансирања, правних ограничења и подршке државе, међународних трговинских баријера и уопште идентификовања могућности које постоје на светском тржишту, а достижне су привреди и жељеној индустријској структури Србије.

Давање акцента само на побољшавање или унапређивање производње данас није довољно за постизање тржишног успеха, већ треба поћи од тога да је у функционисању светског тржишта дошло до значајних структурних померања са снажним јачањем актуелних економских и развојних процеса.²

– регионално економско груписање добило је димензију стратешког усмеравања кроз јасно одређивање и каналањање појединих трговинских, развојних, технолошких, финансијских и инвестиционих токова,

¹ Стратегија привредног развоја Србије до 2010, Министарство за науку, технологију и развој, Београд, 2002, књига I, стр. 29.

² Стратегија привредног развоја Србије до 2010, Министарство за науку, технологију и развој, Београд, 2002, књига II, стр. 30-31.

– садржај међународних економских и трговинских токова је прилично јасно постављен – између развијених земаља у највећем степену се одвија размена специјализованих производа, а не уобичајене стандардне робе,

– евидентно је померање упоришта глобалне коњуктуре у светској привреди са унутрашње на спољну тражњу, односно појачавање значаја адекватног степена међународне економске интегрисаности са светским тржиштем, при чему је све израженији тренд комплементарности инвестиционих и трговинских токова,

– настављање тенденција либерализације међународних економских токова у свету уз хомогенизацију режима међународне конкуренције на много ширем фронту од досадашњег, који је био углавном фокусиран на традиционалне робно-услугне садржаје, обухватајући сада интелектуалну својину, знање, инвестиције и сличне нове садржаје,

– промењена улога савремене државе на стратешкој основи у процесу националног економског развоја и третирања међународне размене кроз институционално омогућавање и концепцијско усмеравање,

– оперативни носиоци међународних пословних токова су предузећа (фирме, компаније, корпорације) која су се уклопила у актуелне тенденције мењањем профила и праваца у развијању тржишног деловања у савременим условима.

– кључни фактори остваривања повољне конкурентске предности под утицајем процеса глобализације, у савременом свету, налазе се на технолошком и маркетинг плану, истичући у први план потребу сталног иновирања процеса производње и тржишног наступа, подстичући првенствено организационо и технолошко усавшавање на предузетничкој и менаџмент основи.

У таквим условима савременог окружења било какво конципирање стратешких опредељења мора узимати у обзир суштински садржај појма конкурентности, па и изграђивања националних конкурентских стратегија. Најновија истраживања потврђују чињеницу да су технолошке промене биле основни (у садашњим условима и кључни) извор индустријског раста и повећања животног стандарда у развијеним земљама. Чињеница је и да су земље у развоју и земље у транзицији на том плану знатно хендикепиране, што се посебно односи на њихов степен развијања иновативних и индустријско-технолошких способности. То у високом степену сужава простор за постизање потребног нивоа конкурентности која се у новим условима дефинише појмом међународне конкурентности. Другим речима, међународна конкурентност у савременим условима подразумева способност предузећа и индустрија да изграде сопствену конкурентну позицију у оквиру националног тржишног простора, али по међународним критеријумима, односно по критеријумима тзв. кључних фактора конкурентности који владају у појединим делатностима или индустријским секторима.

Стратешка опредељења, стога, полазе од уважавања важећих глобалних критеријума у појединим индустријама, при чему се на националном нивоу постављају циљеви или мере ефекти обухваћени појмом компаративне предности, не у смислу остваривања бољих економских резултата тзв. трансакционим путем (цена, извоз, квалитет, понуда) у поређењу са сличним или другим фирмама и индустријама у појединим земљама, него са аспекта економског доприноса појединих индустрија укупном развоју земље, животном стандарду становништва, запослености, укључености у светски репродукциони циклус итд. То у практичном смислу значи да се

основа конкурентске предности савремених фирми и економског просперитета земље поставља, трасира и иницијално јавља у националном економском амбијенту када се остваре услови који значе да су поједине индустрије, односно привредни субјекти, достигли одређени степен на плану националне конкурентске оспособљености. То им даје снагу за праћење ефикасности и динамизма, који имају остале присутне компаније на тзв. националном тржишту (укључујући и сучељавање са страним конкурентима). Стога се креирање конкурентности јавља *de facto* кроз процес овладавања технолошким³ и осталим потребним индустријским способностима релевантним за одређени бизнис или делатност и то у условима тржишне имперфектности која је суштинска одлика приступа факторима као што су финансије, производно искуство и технолошка подршка у оквирима светског тржишта.

Неопходност реструктурирања привреде Србије

Актуелно стање привредне и индустријске основе Србије карактерише, пре свега, технолошко-економско заостајање значајног броја инсталираних капацитета, доминантна заступљеност традиционалне индустријске производње (тзв. стандардизовани производи), прилично дисперзиван извозни асортиман (без постојања препознатљивог производа) који је пласиран на ограниченом броју дестинација, што представља отежавајућу околност. Ако се томе прикључи и чињеница о доминантној пословној пракси заснованој на традиционалном спољнотрговинском концепту (стратегија ниског интензитета), поставља се питање обухватности иницијалних заокрета у циљу приближавања актуелним трендовима на светском тржишту, на платформи нове стратегије. Додатно ограничење представљају и проблеми очигледног заостајања у процесу приватизације, неразвијеност адекватних институција привредне инфраструктуре и незаокруженост банкарског система, односно финансијских институција тржишног профила. Дуго одсуство домаће привреде, односно предузећа са светског тржишта (које је у међувремену претрпело значајне трансформације), представља значајан не само оперативни, него и стратешки проблем.

Наслеђене дубоке структурне диспропорције су резултат вишегодишњих утицаја оних фактора који су својствени систему политичког усмеравања привреде. Структура капацитета изграђена до краја 1970-их била је опредељена овим факторима, а посматрано према намени производа, одговарала је структури употребе друштвеног производа – око 40 одсто индустријске производње (и њених капацитета) било је намењено инвестиционој тражњи, полазећи од концепта тзв. јединственог југословенског тржишта (било директно – опрема и грађевински материјал, било индиректно – репроматеријал за производњу опреме).

У том контексту, треба истаћи још један проблем индустрије Србије – то је проблем дезинвестирања (мањак инвестиција у односу на отпис основних средстава). Дугим дезинвестирањем опрема домаће привреде доведена је готово до отписаности, капацитети су застарели (смањена функционална способност), без капитала

³ Под технолошким способностима подразумева се техничко, организационо, тржишно, маркетинг, менаџмент знање итд.

за улагање у обнову и са хроничним недостатком обртног капитала. Оперативна способност индустрије данас је између 12 и 15 одсто оне из 1989. године. Опрема је у многим случајевима истрошена и непримерена текућим, технолошким и производним захтевима тржишта (посебно када је реч о друштвеном сектору и тзв. великим системима). Схватање да се уливањем обртног капитала на бази „неискоришћених капацитета” може иницирати брз раст индустријске производње није утемељена на реалним економским основама. То значи да је евидентна потреба за великим инвестиционим улагањима, а стварање нове структуре неопходност. И поред чињенице да постоје неки гранични изузеци, профил и структура актуелне понуде домаће индустријске основе (технолошки, програмски, еколошки, са становишта квалитета, маркетинг елемената и енергетске ефикасности), као и расположивост осталих ресурса (савремено технолошко и остало знање, кадрови, пословни процеси и процедуре) не дају у глобалу слику стања које обећава без радикалних захвата у поређењу са динамичним захтевима савременог тржишта.

Да би се избегле последице на дужи рок, то суштински захтева радикалне заокрете у индустријском сегменту, као једном од значајних полуга привредног развоја. С обзиром на стање индустријске основе, положај и перспективе појединачних сегмената, као и кретања у међународном производном и трговинском окружењу, приоритетни задатак је решавање три проблема:⁴

1. низак ниво технолошке и тржишне способности индустријских капацитета и производних линија (асортимана),
2. неефикасност пословања (што је у корелацији са незадовољавајућим нивоом продуктивности и снижавањем трошкова производње),
3. незадовољавајући ниво квалитета производа и услуга по међународно прихватљивим конкурентским разредима (потреба уграђивања маркетинг елемената – марка, дизајн и слично).

Сва три аспекта су углавном присутна у укупној структури индустријских сектора, па неопходност свеобухватне реструктурирања привреде произлази из основних циљева индустријског развоја Србије.

Реструктурирање привреде Србије, а нарочито њене индустрије, није могуће извршити ослањајући се искључиво на функционисање тржишта. Тржишна структура Србије је неразвијена, а функционисање тржишног механизма се налази под непосредним или посредним утицајем различитих и веома бројних чинилаца неекономске природе. Осим тога, привредни систем је недограђен, а неки његови кључни сегменти не постоје (нпр. финансијско тржиште, тржиште новца, својинска заштита и др.), док је економска администрација застарела и по ефикасности драстично заостаје за оном која сада постоји не само у развијеним, већ и у земљама у транзицији.

Све то упућује на опредељење да Србија мора изградити сопствени модел индустријске политике који ће, делујући у оквиру тржишних механизма, непосредно утицати на усмеравање индустријске производње и алокацију њених ресурса у будући развој. Ваља нагласити да се при том мисли на мере државе које ће водити стварању услова за бржи развој оних грана које у постојећим околностима међуна-

⁴ Стратегија привредног развоја Србије до 2010., Министарство за науку, технологију и развој, Београд, 2002, књига I, стр. 35.

родне конкуренције и технолошког развоја могу да преведу индустријски сектор на више стопе раста и омогуће му да издржи утакмицу у међународној размени. Индустријска политика Србије, као што је уосталом био случај у другим земљама, своје циљеве може досећи комбинацијом различитих мера и инструмената. У основи, све оне морају бити усмерене подстицању инвестирања у физички и људски капитал. То значи да је потребно створити и неговати повољну инвестициону климу за дугорочна улагања (ради се о познатим макроекономским условима равнотеже, правној заштити, одговарајућим прописима о репатријацији профита, повољним пореским условима).

Осим тога, потребно је дефинитивно активирати процес конкуренције, односно отворити могућности да конкурентска утакмица директно утиче на подизање продуктивности, снижавање трошкова производње, осавремењавање маркетинг елемената, подизање квалитета итд. Монетарни приступ у овој сфери све више губи на реалној ефикасности, јер се мора озбиљно рачунати и са ограничењима институционалног типа. Државна инфраструктура у Србији, преко савремених инструмената и институција које треба да помажу међународну размену и бизнис, има нову улогу – пружање практичне и изводљиве подршке како би се остварио квантитативни скок у развоју националне економије и тржишта и створиле могућности да пословни (индустријски) сектор ухвати корак са догађајима у индустријски напреднијим земљама.

Темељно и озбиљно реструктурирање (програмско, технолошко, тржишно, организационо) нужно предстоји највећој групи индустријских сектора, који се појединачно налазе у различитом положају, како са становишта међународне конкурентске проходности, тако и по критеријумима даљег задржавања појединих сегмената или програмских целина. Налажењем свог места у новим условима у знатној мери помоћи ће се процес приватизације, укључивање у регионалне компанијске мреже, уже специјализације и повезивање у кластере, односно стварањем услова да се предузећа из ових области сопственим реорганизовањем на много озбиљнији начин ослоне на тзв. меку подршку институционалног типа, која треба да им омогући успешније савладавање већ присутних проблема на тржишту.⁵

Ударни правац и стратешко опредељење за изградњу нове индустријске структуре Србије и њено укључивање у савремене тржишне токове треба тражити у сектору развијања високе технологије и сектору специфичних услуга – агрокомплекс, фина хемија, фармацевтска индустрија, информационо-комуникационе технологије, туризам, посебне услуге. Давање акцента у стратегији индустријског развоја Србија овим сегментима заснива се на мултипликативном ефекту по остале учеснике индустријског комплекса, латентно присутним људским потенцијалима ослоњеним на поседовање одговарајућег корпуса знања, као и постојању компанија – националних лидера са значајним потенцијалима за даље убрзавање на пожељном развојном правцу.

Једном речју, нови модел привредног раста и развоја условљава два, међусобно повезана, заокрета: први је структурног карактера са тежиштем на индустријском расту, инвестицијама и извозу, а други је усмерен ка убрзању реформских процеса и европских интеграција. Кључ успеха лежи у стварању много атрактивни-

⁵ Стратегија привредног развоја Србије до 2010., Министарство за науку, технологију и развој, Београд, 2002, књига I, стр. 37.

јег инвестиционог амбијента за улагања у секторе прерађивачке индустрије са високом додатом вредношћу. Најефикаснији начин да се остваре структурне промене, убрзани привредни раст и извоз је привлачење страних директних инвестиција и проналажење стратешких партнера са развијених тржишта у свету.⁶

Конкурентност предузећа

У литератури се често наводе појмови конкурентност или конкурентска предност. Разни аутори имају своје дефиниције, али се оне суштински не разликују много. Једна фирма је конкурентна уколико производи квалитетније производе и услуге од домаћих и иностраних конкурената по нижој цени.⁷ Конкурентност представља способност предузећа да испуни жеље и захтеве потрошача и да при том оствари профит.⁸ Ову способност предузеће користи тако што на тржишту нуди производе и услуге које потрошачи вреднују више у односу на производе и услуге које нуде конкуренти.⁹ Остваривање конкурентности захтева континуирано усклађивање пословања предузећа са променљивим социјалним и економским условима у динамичном окружењу.¹⁰

Потрошачи, према овим дефиницијама, имају могућност избора, јер могу вредновати производе/услуге у односу на више испоручилаца. Коначно, конкурентност није једном за свагда остварена предност једне организације у односу на другу, то је стални процес усклађивања према, такође, стално променљивим условима који владају на тржишту.

Конкурентност предузећа се може повезати са његовим дугорочним профитним перформансама, као и способношћу да обезбеди компензације запосленима и високе приносе власницима.¹¹ У том смислу, предузеће остварује конкурентску предност над својим конкурентима уколико је његова профитабилност већа од просечне профитабилности (рентабилности) свих компанија у одређеној индустрији.¹² При том се конкурентска предност заснива на јединственим компетенцијама предузећа које му омогућавају да диференцира своје производе у односу на конкуренте и/или да оствари значајно ниже трошкове од конкурената.¹³

⁶ Стратегија и политика развоја индустрије Република Србије од 2010. до 2020. године, „Службени гласник РС”, бр. 55/2011.

⁷ Буцклеу, П. Ј., Пасс, Ц. Л., Прескотт, К., Меасурес оф Интернационал Цомпетитивенесс: А Цритицал Сурвеу, Јоурнал оф Маркетинг Манеџмент, 1988, Вол. 4, Но. 2, стр. 176.

⁸ Влацхвеи, А., Нотта, О., Фирм Цомпетитивенесс: Тхеориес, Евиденце, анд Меасуремент, ИГИ Глобал, Херсхеу, 2016, стр. 2.

⁹ Цхикан, А., Национал анд Фирм Цомпетитивенесс: А Генерал Ресеарч Модел, Цомпетитивенесс Ревиев: Ан Интернационал Бусинесс Јоурнал, 2008, Вол. 18, Но. 1-2, стр. 24.

¹⁰ Цхикан, А., 2008, исто цит., стр. 25.

¹¹ Буцклеу, П. Ј., Пасс, Ц. Л., Прескотт, К., исто цит., стр. 176.

¹² Хилл, Ц.В., Јонес, Г. Р., Сцхиллинг, М. А., Стратеџиц Манеџмент: Ан Интегретед Апроацх, Ценгаге Леарнинг, Стамфорд, 2015, стр. 82.

¹³ Хилл, Ц.В. ет ал., 2015, исто цит., стр. 83.

Отуда је према Портеру конкурентску предност могуће остварити нижом ценом производа/услуге у односу на конкуренте и/или већом вредношћу производа/услуге по истој цени, при чему се способност диференцирања постиже супериорнијим ресурсима и компетенцијама у односу на конкуренте.¹⁴ Дакле, јединствене компетенције предузећа, које детерминишу конкурентску предност, произлазе из два комплементарна извора: ресурса и способности.¹⁵

Конкурентска позиција једног предузећа одраз је његове интерне и екстерне конкурентске предности, при чему је интерна предност одраз способности предузећа да ефикасно и ефективно користи сопствене људске и материјалне ресурсе, док је екстерна предност резултат потврде успешности предузећа од стране тржишта, односно „уколико понуда вредности за потрошаче уз дате трошкове резултира задовољством потрошача, продајом, профитабилношћу предузећа и значајним тржишним учешћем.“¹⁶

Повезаност интерне и екстерне конкурентности није нова. Још давне 1959. године уочено је да раст фирме представља колективни ендогени процес у коме учесници акумулирају вредно знање, кроз динамички процес учења садржан у интеракцијама производних ресурса фирме и тржишних прилика.¹⁷

Ресурсна теорија посматра предузеће као јединствени скуп различитих ресурса и способности које су кључне у детерминисању његове конкурентске позиције. Ова теорија представља само један сегмент теорије конкурентности, поред теорије динамичких способности и теорије знања.¹⁸ Наиме, ове теорије указују на чињеницу да ресурси нису довољни за остваривање одрживе конкурентске предности предузећа, већ су значајне и способности предузећа да интегрише, развија и ствара нове интерне и екстерне компетенције како би ефикасно реаговало на брзе промене у окружењу¹⁹), али исто тако и знање које представља кључни инпут у производњи и основни извор вредности.²⁰

Фактори који одређују конкурентску позицију предузећа су динамички, променљиви, са различитим значењем и утицајем у различитим контекстима.²¹ У постизању и одржавању конкурентске предности значајну улогу играју четири фактора: ефикасност (рентабилност), квалитет, иновације и одговорност према потрошачима (слика 1).²²

¹⁴ Портер, М., *Цомпетитиве Адвантаге: Креатинг анд Сустаининг Супериор Перформанце*, Фрее Пресс, Нев Џорк, 1985.

¹⁵ Хилл, Ц.В. ет ал., 2015, исто цит., стр. 83.

¹⁶ Зрнић, Д., *Развој модела конкурентности малих и средњих предузећа у транзиционим условима*, докторска дисертација, ФТН Нови Сад., 2014, стр. 56.

¹⁷ Пенросе, Е., *Тхе Тхеору оф тхе Гроутоф оф тхе Фирм*, Охфорд Университи Пресс, Охфорд, 1959.

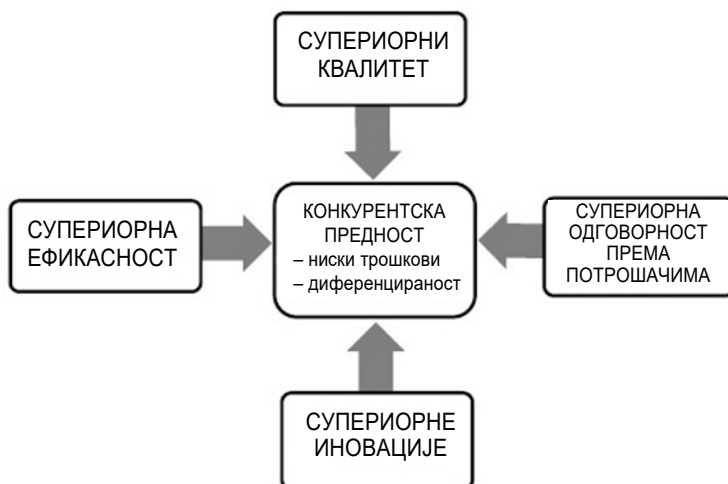
¹⁸ Крстић, Б., *Ресурси и конкурентска предност предузећа*, Међународни научни скуп „Регионални развој и демографски токови земаља Југоисточне Европе“, Ниш, Зборник радова, стр. 347-356.

¹⁹ Теце, Д. Ј., Писано, Г., Схуен, А., *Динамиц Цапабилитиес анд Стратегиц Манагемент*. *Стратегиц Манагемент Журнал*, 1997, Но. 18, стр. 509-533.

²⁰ Грант, Р. М., *Товард а Кноуледге-Басед Тхеору оф тхе Фирм*, *Стратегиц Манагемент Журнал*, 1996, Но. 17, стр. 109-122.

²¹ Унковић, М., *Међународна економија*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

²² Хилл ет ал., 2015, исто цит., стр. 93.



Слика 1 – Кључни фактори конкурентске предности

Једна од често коришћених мера ефикасности је продуктивност радника која показује производни резултат по раднику.²³ Ова мера омогућава поређење продуктивности радника више различитих предузећа и даје информацију о томе како ефикасно коришћење људских ресурса доприноси остваривању конкурентске предности. Поред тога, кључна мера ефикасности је рентабилност предузећа и то: рентабилност укупних средстава и рентабилност сопствених средстава.²⁴

Квалитет производа такође представља значајан фактор конкурентске предности предузећа, кога одређују следеће категорије: перформансе, особине, поузданост, саобразност, трајност, сервисирање, естетика и препознатљивост.²⁵ Наиме, сваки производ има специфичне карактеристике које потрошачу пружају одређену корисност, па се самим тим потрошач опредељује за оне производе који му пружају виши степен корисности у односу на производе конкурената. Утицај квалитета производа на конкурентску предност је двоструки:²⁶

- квалитетнији производи пружају већу вредност (корисност) потрошачима, па самим тим пружају могућност предузећима да их продају по већим ценама;
- квалитетнији производи су поузданији, па самим тим омогућавају већу ефикасност и ниже трошкове по јединици производа.

Иновативност подразумева развој и стварање производа који су потпуно нови на тржишту или који имају супериорније карактеристике у односу на постојеће производе; или нових процеса производње производа и њихове испоруке потрошачи-

²³ Хилл ет ал., 2015, исто цит., 2015, стр. 94.

²⁴ Крстић, Б., Секулић, В., Управљање перформансама предузећа, Ниш, Економски факултет, 2017.

²⁵ Гарвин, Д. А., *Вхат Доес "Продуцт Quality" Реаллу Меан?* Слоан Манагемент Ревиев, 1984, Вол. 26, Но. 1, стр. 29-30.

²⁶ Хилл ет ал., 2015, исто цит., стр. 95-96.

ма. Дугорочно посматрано, иновације представљају најзначајнију детерминанту конкурентске предности, па се најконкурентнија предузећа не труде да сустигну и надмаше конкуренте, већ своју развојну стратегију базирају на иновацијама.²⁷ За разлику од конвенционалне логике у формулисању стратегије, ова предузећа се ослањају на логику вредности иновација (табела 1).

Табела 1 – Логике у формулисању стратегије

Димензије стратегије	Конвенционална логика	Логика вредности иновација
Претпоставке индустрије	Услови у индустрији су егзогени.	Услови у индустрији се могу обликовати.
Стратегијски фокус	Предузеће треба да створи конкурентске предности, а циљ је надмашити конкуренцију.	Конкуренти нису репер, већ предузеће треба да тежи значајном скоку у испорученој вредности да би доминирало на тржишту.
Потрошачи	Предузеће би требало да задржи и прошири своју базу потрошача даљом сегментацијом тржишта и прилагођавањем потрошачима, фокусирајући се при том на диференцирање у погледу онога	Вредносни иноватори су усмерени ка маси потрошача и спремни су да изгубе неке од постојећих потрошача, при том се фокусирајући на кључне сличности у погледу онога што потрошачи вреднују.
Имовина и способности	Предузеће треба да максимално користи своју постојећу имовину и способности.	Предузеће не сме да буде ограничено оним што поседује, већ мора да постави питање чиме би се бавило да креће изнова.
Понуда производа и услуга	Традиционална ограничења индустрије одређују производе и услуге које предузеће нуди. При том је циљ предузећа да максимира вредност те понуде.	Вредносни иноватор размишља у правцу потпуног решења које потрошач тражи, чак и у случају када то значи пословање изван традиционалних ограничења индустрије.

Одговорност према потрошачима подразумева способност предузећа да успешно идентификује и задовољи потребе потрошача. Неколико кључних аспеката одговорности према потрошачима односе се на:

- унапређење квалитета производа које предузеће има у својој понуди,
- развој нових производа са карактеристикама које постојећи производи не поседују,
- прилагођавање производа и услуга јединственој тражњи појединих потрошача или групе потрошача,

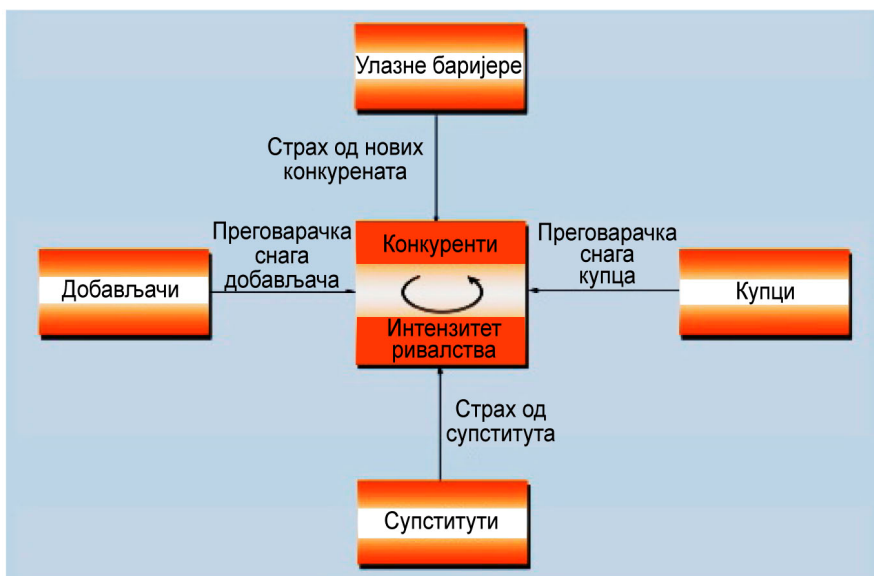
²⁷ Ким, Ц. W., Мауборгне, Р., Валуе Инноватион: Тхе Стратегиц Логиц оф Хигх Гроувтх. Харвард Бусинес Ревиев, 2004, Вол. 82, Но. 7/8, стр. 172-180.

- скраћење времена потребног за пружање услуге потрошачима,
- унапређење дизајна производа,
- унапређење услуга сервисирања производа након продаје,
- унапређење подршке потрошачима.

Сви наведени аспекти унапређују одговорност предузећа према потрошачима, па самим тим омогућавају предузећу да се диференцира у односу на конкуренте који су мање одговорни према потрошачима. При том су значајне и међусобне везе између ових фактора, јер се њиховим синергијским деловањем могу постићи још бољи резултати.

Осим фактора из интерног окружења за конкурентску предност значајни су и фактори из екстерног окружења. Отуда Портер²⁸ основу формулисања стратегије конкурентности предузећа види у повезивању предузећа са његовим окружењем, односно привредном граном или гранама у којима конкурише. У Портеровом моделу конкурентских сила (слика 2) распознаје се пет сила које утичу на профитни потенцијал индустрије или неког њеног сегмента:

- улазне баријере,
- опасност од супституције производа/услуга,
- преговарачка снага купаца,
- преговарачка снага добављача и
- ривалство између конкурената у грани.



Слика 2 – Портеров модел конкурентских сила

²⁸ Портер, М. Е., Хов Цомпетитиве Форцес Схапе Стратегу. Харвард Бусинес Ревиев, 1979, вол. 57, но. 2, стр. 137-145.

Нови учесници у одређеној грани са собом доносе нове способности, жељу да остваре тржишно учешће, као и значајне ресурсе (Портер, 1979, стр. 138). Опасност од уласка нових учесника зависи од улазних баријера које намећу постојећи учесници у грани. Отуда је опасност од уласка нових учесника већа „кад су препреке уласка ниске, кад има много кандидата за улазак, кад је индустријски раст велики, потенцијал за стицање профита висок, кад постојеће фирме не могу и не желе да се енергично супротставе.“²⁹

Реструктурирање и организационе промене

У условима промењеног пословног амбијента, повећане конкурентности на тржишту, као и проблема са којима се суочавају, предузећа се морају реструктурирати. Феномен реструктурирања привлачи пажњу од почетка 1980-тих, а његов настапак поклапа се са економском политиком коју је тих година у Великој Британији промовисала премијерка Маргарет Тачер, а у САД тадашњи председник Роналд Реган. Реструктурирање је појам из општег менаџмента којим се описује низ стратегијских, оперативних, правних, организационих, тржишних, финансијских, власничких, техничко-технолошких и других промена које се предузимају у једној организацији са циљем да се побољшају њене перформансе, ефикасност пословања и управљања и задовоље различите организационе промене.

Сходно томе, треба правити разлику између више облика реструктурирања.³⁰

- стратегијско или управљачко (усмерено ка радикалним променама у процесу управљања, стилу руковођења и афирмацији менаџмента и предузетништва, што треба да доведе до веће ефикасности, ефективности и динамичности пословања),

- финансијско (усмерено ка оптимизацији управљања новчаним токовима, низу активности везаних за прикупљање и обезбеђење финансијских средстава, инвестирања, пласману новца),

- организационо (подразумева сложене активности везане за промене организационих структура, инаугурацију савремених облика предузећа и темељне измене унутрашње конфигурације, културе, односа моћи и других параметара),

- власничко (усмерено ка радикалним променама у власничкој структури која дотиче и питање структуре капитала),

- тржишно (усмерено ка редефинисању тржишта, подручја пословања, преуређењу понуде, измени маркетинг стратегија, чиме се жели постићи унапређење ефикасности пословања, задовољење захтева тржишта и стицања конкурентских предности),

- производно-технолошко (подразумева измену техничко-технолошке структуре, отклањање „уских грла“, модернизацију опреме, дифузију резултата научноистраживачке делатности, унапређење радне дисциплине и сл.).

²⁹ Албијанић, М., Квантификација утицаја интелектуалног капитала на конкурентност, докторска дисертација, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011, стр. 132.

³⁰ Ерић, Д., Стошић, И., Корпоративно реструктурирање, Чигоја штампа, Београд, 2013, стр. 12.

Тај задатак није једноставан и захтева доношење одлука које имају различите реперкусије – социјалне, економске, чак и политичке. Уколико пословне одлуке нису праћене одговарајућим пословним резултатима, питање ефикасности намеће потребу мењања стања и односа у предузећу. Промена управљачке структуре, организовање флексибилније организације спремне на готово свакодневне промене и прилагођавања, постављају се као императив опстанка.

Постоје три примарна узрока реструктурирања:³¹

- превазилажење лоших финансијских перформанси у пословању,
- имплементација нове стратегије развоја предузећа и
- повећање вредности акција предузећа на финансијским тржиштима.

При томе, као узроци који у појединим случајевима иницирају реструктурирања, наводе се: предузеће (компанија) има потешкоћа у плаћању или није у могућности да исплати своје обавезе, продаја стагнира или је у паду, залихе готових производа се гомилају, развој технологија и иновације изискују промене у производним процесима, продуктивност стагнира или опада, недостају вештине и способности да би се задовољили оперативни захтеви пословања, у деловима организације постоје значајни вишкови или мањкови запослених, перцепција о предузећу се погоршава, организационе комуникације су неадекватне и неефикасне, одговорност за резултате није јасно дефинисана, пословна култура је нарушена и слично.

Основни мотив реструктурирања представља настојање предузећа да заустави, односно предупреди, и што је могуће брже преокрене остваривање незадовољавајућих перформанси у свом пословању. Бројна предузећа, упркос настојању да остваре своје циљеве пословања, односно обезбеде задовољавајуће висок ниво ефикасности и ефективности привређивања, нису то у стању у свим фазама свог развоја услед дејства бројних фактора екстерне и интерне природе. Незадовољавајуће перформансе у пословању, по правилу, иницирају промене путем којих предузеће покушава да заустави и преокрене неадекватне и/или неповољне трендове. Настојања предузећа су иницијално усмерена на решавање оперативних проблема, путем мањих модификација или делимичних промена у начину обављања свог пословања. Међутим, уколико ове промене не дају резултате принуђена су да предузму много опсежније, структурне промене, које не само у квантитативном, већ и у квалитативном смислу мењају конфигурацију и начин пословања.³²

Подручје организационог реструктурирања је изузетно широко и везано је за начин функционисања сваке организације (без обзира на термин који се користи – фирма, предузеће, привредно друштво, компанија, корпорација, институција, итд.) и промене које могу утицати на подизање њене ефикасности и ефективности. Уколико се организација схвати као систем који креирају људи са одговарајућим структурама које укључују скуп норми и правила између својих чланова и које служе за остваривање заједничких циљева, промене појединих организационих елемената су саставни део њиховог живота. Уколико је добро испланирано и примењено, организационо реструктурирање може бити основа будућег успешног развоја.³³

³¹ Самарас, Х., *Цорпорате Реструцтуринг – Ан Овервиуе*. Аваилабле фром: <http://www.authorstream.com/Presentation/aSGuest138201-1455883-corporate-restructuring-overview-version-05/>

³² Ерић, Д., Стошић, И., 2013, исто. цит., стр. 43.

³³ Ерић, Д., Стошић, И., 2013, исто цит., стр. 188.

За ову врсту реструктурирања се користе веома различити називи, као што су реорганизација, организациона трансформација, downsizing или outsourcing итд. Оно обухвата различите типове промена, од измене организационог дизајна и величине организације до потпуног реинжењеринга пословних процеса или изградње мрежних и виртуелних организација.

Током животног века већина организација повећава број хијерархијских нивоа и усложњава своју структуру. У почетним фазама развоја, док су предузећа мања структура је обично неформална, да би временом прерасла у функционалну. У оба случаја претежно доминира централизовани стил управљања. Међутим, како се повећава број послова и запослених, долази до усложњавања структуре и интерних односа. Тада се јављају проблеми у областима комуницирања, координације и појава субоптимизације (где су интереси појединих организационих делова испред интереса целине предузећа), што неминовно доводи до потребе за организационим променама.

Организационе промене схваћене као серија корака путем којих се мењају основни организациони параметри су присутне код свих типова организација без обзира на њихову величину, природу делатности, географску локацију, старост или тип власништва. Оне се могу врло различито тумачити, дефинисати и делити. Једна од најчешћих подела је на два основна типа:³⁴

I – Континуиране – које су мањег интензитета, парцијалне, инкременталне и еволутивног карактера – за њих се обично употребљава појам организациони развој, који у литератури из области менаџмента и теорије организације постоји још од 1930-их.

II – Дисконтинуиране – које су крупне, брзе, радикалне и револуционарне – обично се означавају појмом организациона трансформација.

Концепт организационе трансформације је нешто новији, настаје средином 1980-их и под њим се подразумевају „обично свеобухватне, радикалне и револуционарне промене организације, тј. тзв. промене другог реда.”³⁵ Свеобухватност промена које носи организациона трансформација се односи на њихову ширину. Конкретније, претпоставља се да се оне дешавају у свим деловима предузећа (филијалама, дивизијама, стратегијским пословним јединицама), свим системима (планирања, информисања, награђивања, контроле) и на свим нивоима (топ, средњи и оперативни). Радикалност промена се односи на њихову дубину. Реч је не о малим, постепеним, инкременталним, већ напротив, великим и дубоким променама. Револуционарност се односи на брзину измене, која је јако велика. Овај концепт подразумева промене најмање три елемента: организационе структуре, моћи и културе.³⁶

Без икакве дилеме, организационо реструктурирање сврстава се у групу дисконтинуираних промена које одговарају природи организационе трансформације. Поред појма организациона трансформација, за крупне промене које се предузимају у организацијама често се још користи и појам реорганизација (реорганизатион). Без обзира на појмовно дефинисање, ова група организационих промена подразу-

³⁴ Јанићијевић, Н., Концепт организационе трансформације предузећа, докторска дисертација, Економски факултет, Београд, 1993, стр. 124.

³⁵ Јанићијевић, Н., 1993, исто цит, стр. 124-125.

³⁶ Ерић, Д., Стошић, И., 2013, исто цит., стр. 189.

мева више активности на промени организационе структуре, што доводи до креирања нових модела организационог дизајна (матрични, мрежни, виртуелни, ...). У ове промене се укључују и активности као што су реинжењеринг, downsizing или outsourcing. Генерално, ради се о крупним променама које подразумевају измене већег броја организационих параметара, обично у кратком року и често врло великог обима. Организациони развој, са друге стране, подразумева еволутивне промене које се дешавају током животног века организације.

Организационом променом сматра се свака стварна, суштинска модификација неког дела или целе организације. Под организационом променом се подразумева свака промена у организационом систему која доводи до вишег нивоа ефикасности и ефикасности. Конкретно, све што доводи до вишег нивоа искоришћености људских, материјалних и финансијских потенцијала и усклађености са окружењем, може се назвати организационом променом.³⁷

Садржај организационе промене може се представити кроз:

- промене у основном уређењу организације (структура, власништво, финансијски извори),
- промене у задацима и активностима и дужина линије производа/услуге, опслуживање тржишта, купци/потрошачи)
- промене у технологији (машине, опрема, алати, материјали, hardware, software),
- промене у управљачкој структури (унутрашња организација, поступци одлучивања и контроле),
- промене у култури организације (вредности, ставови, мишљења, традиција, неформални односи),
- промене у људима (менаџмент и запослени, ставови, мотивација, понашање),
- промене резултата организације (финансијски, економски, социјални),
- промене имиџа у окружењу итд.³⁸

Предузећа одбрамбене индустрије у условима транзиције

Транзиција у Србији је почела пре више од четврт века, прилично давно ако се посматра са тачке гледишта света у којем данас живимо. Нажалост, резултати транзиције у Србији, попут увећања приватног сектора, подстицања предузетништва, јачања конкуренције, повећања конкурентности, примене модерних технологија, ефикасног и етичног корпоративног управљања и боље интеграције у глобални ланац снабдевања, у супротности су са очекивањима која су дефинисана на почетку овог процеса, а далеко су испод достигнућа других земаља из Централне и Источне Европе. Није тешко уочити да је путања транзиције у Србији неправилна. Њена брзина варира, доживљава успоне и падове, креће се по цик-цак путањи. Читав период транзиције био је испуњен грешкама у виду заблуда, прецењивања и погрешних поступака. Транзиција као средство да се избегне „замка средњег нивоа

³⁷ Радић, В., Организациони дизајн, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 2014, стр. 219.

³⁸ Радић, В., 2014, исто цит., стр. 219.

развијености” гурнула је Србију у „транзициону замку”, структурну кризу која се некад назива и „транзиционизам” (никада завршена транзиција).³⁹

Одбрамбена индустрија Србије (бар оно што се под тим подразумева) је прошла (и пролази) кроз транзицију, али без видљивих промена, прилагођавања и трасирања путева развоја. У последњих двадесет година, код руководства у предузећима одбрамбене индустрије створило се уверење да је држава ту да реши сваки проблем на који наиђе било које предузеће. Последњих година и деценија, када су могућности државе биле све мање, а привредна криза све већа, ово уверење било је велика кочица самосталном тражењу решења проблема који су се гомилали из дана у дан.

Под одбрамбеном индустријом се подразумевају она предузећа и институције која се баве истраживањем, развојем, производњом, испитивањем, одржавањем и ремонтом средстава која користе одбрамбене структуре. По својој делатности, то је мултидисциплинарни индустријски комплекс који у јединствену категорију сврставају њихови производи, услуге, технологије и посебно законска регулатива (домаћа и међународна), која обавезује предузећа у домену квалитета, етичких норми, борбе против тероризма, безбедности итд.

Производња средстава наоружања и војне опреме, бројчано и технолошки, је под ограничењем. Промет и продаја ван домаћег тржишта ограничени су и налазе се под интерном контролом државе. Бројним законским прописима произвођачима наоружања и војне опреме обезбеђен је посебан статус и право, али на специфичан начин регулисана су и одређена питања као што су: финансирање, инвестиције и развој, обезбеђење девизних средстава, извоз производа, ослобађање од плаћање царина, снабдевање репроматеријалом, услови кредитирања, субвенционирање и др.

С друге стране, искуства из ближе и даље историје указују на нужност опремања властитих оружаних снага ослањањем на сопствене снаге, а такав приступ подразумева технолошку и кадровску опремљеност домаћих развојних и производних капацитета у области војне технике. Основни разлози за одржавање и развој производних капацитета одбрамбене индустрије су следећи:

1 Безбедносни разлози

– пракса увођења санкција међународне заједнице за увоз НВО појединим земљама (таква искуства имали су Турска, Бразил, СР Југославија, чак, и Израел),

– ослањање на сопствене капацитете за производњу средстава НВО показало се одлучујућим за одбрану у периоду санкција (од 1992. до 2002. године) и ратног стања 1999. године,

– увоз НВО у критичним ситуацијама подложен је малверзацијама профитерско-трговачких фирми и ценовним уценама.

2 Производњом НВО у домаћим капацитетима може да се обезбеди 50-60% потреба Војске Србије за НВО.

3 Деценијско искуство и традиција у производњи дају предност даљем развоју ове индустријске гране, која води општем технолошком напретку земље.

4 Одбрамбена индустрија је до 1999. године била врло развијена и извозно оријентисана, а та могућност и даље је присутна.

³⁹ Ђуричин, Д., Ескапе фром транзиционизам, Савез економиста Србије и Економски факултет Универзитета у Београду, Кућа штампе плус, Београд, 2017.

5 Упркос одливу, још увек постоји критичан број кадрова који је способан да поврати углед и место нашој одбрамбеној индустрији у свету.

6 Економски интерес који се огледа у мањим ценама средстава НВО која се производе у држави у односу на увозну робу и реализацији повољних извозних аранжмана.

7 Истраживање и развој технологија у области НВО су покретачи развоја читавог индустријског комплекса једне државе, па „домаћа памет” (институти, факултети, центри изузетности) може да оствари значајне продоре у појединим дисциплинама-областима.

Одбрамбена индустрија Србије, као интегрални део привреде, има своје карактеристике које јој дају обележје специфичне производне делатности. То су, пре свега, огледа у специфичности производа војне индустрије – различити системи наоружања и војне опреме, који имају посебну намену. Та посебност утиче на пословну и развојну политику војне индустрије. Међутим, сам процес производње у њој представља отворен систем, јер је интегрално повезан са осталим привредним делатностима, почевши од снабдевања сировинама и репроматеријалима, преко разноврсних кооперантских односа, усаглашавања токова производње до добијања готових производа.

Из посебности намене производа одбрамбене индустрије произлази посебан третман њене производње. Наиме, производња наоружања и војне опреме има посебан друштвени интерес и приоритетан значај у укупној одбрамбеној политици земље. Одбрамбена индустрија је, дакле, интегрални део привреде са једне стране, а са друге стране важан елемент система одбране земље. Ова двострука улога војне индустрије опредељује њено место и улогу у структури друштвено-економског система земље.

Будући да су предузећа војне индустрије робни произвођачи, намеће се обавеза да се у погледу њиховог функционисања и економике, доследно следе начела која важе за све друге робне произвођаче у условима робне производње. С друге стране, с обзиром на специфичности производа војне индустрије, питање је да ли је могуће да се ти производи разматрају на тржишту само у условима тржишне конструкције, без административне регулације и уз искључивање монополског понашања. Заправо, поставља се питање да ли је могуће да се развојем, функционисањем и вредновањем производа војне индустрије управља у складу са објективним деловањем законитости робне производње а да се, при томе, респектују специфичности њених производа.⁴⁰

Војнопривредна делатност Републике Србије представља значајно и вишеструко искуство, које се може сумирати у следећем:⁴¹

– максимално ослањање на сопствене снаге и могућности ради постизања што веће, а истовремено економски исплативе аутономије у развоју и производњи наоружања и војне опреме;

⁴⁰ Радић, В., Управљање ризицима у војној индустрији, Цопу планет, Београд, 2014, стр. 24-25.

⁴¹ Стаматовић, А., Војна привреда друге Југославије (1945-1991), Војноиздавачки завод, Београд, 2001, стр. 126-127.

– програми истраживања, развоја и производње проистicali су из планова развоја и изградње оружаних снага, а средства и системи наоружања и војне опреме сопственог развоја максимално су прилагођавани одбрамбеној концепцији;

– примењена истраживања усклађивана су са развојним програмима колико год је било могуће;

– континуирана модернизација производно-технолошких капацитета;

– коришћење у производњи наоружања и војне опреме специјализованих производно-технолошких капацитета, што је подразумевало ангажовање, поред фабрика финалиста, великог броја кооперантских фабрика и велику дисперзију производних капацитета;

– систематско краткорочно и дугорочно планирање и континуирана контрола реализације у свим подручјима војнопривредне делатности;

– сви поступци и процеси били су регулисани одговарајућим законима, правилима и упутствима;

– финансирање реализације истраживачких и развојних програма и набавку лабораторијске опреме скоро у целини је обезбеђивано војним буџетом, а модернизацију и изградњу нових производно-технолошких капацитета финансирале су фабрике уз кредитну партиципацију из војног буџета (која је, зависно од периода, износила више од 50 до око 35 одсто укупних вредности инвестиција).

Полазећи од актуелног стања међународних односа, неизвесности развоја ових односа у будућности, геостратешког и политичког положаја Републике Србије, чини се да је једина рационална варијанта концепта опремања Војске Србије ослањање на сопствене снаге у развоју и производњи наоружања и војне опреме ради обезбеђења већег дела опремања из сопствених извора.⁴²

Производни капацитети требало би да буду димензионирани у складу са потребама опремања Војске Србије и реалним могућностима извоза наоружања и војне опреме. Са искључиво економског становишта, наведени концепт се не може реализовати кроз потпуну примену тржишног механизма, али произвођачи наоружања и војне опреме морају бити у равноправном положају са свим произвођачима друге робе за које у потпуности важи тржишни механизам.⁴³

Анализом актуелних међународних односа и њиховог развоја у будућности, геостратешког положаја, политичког опредељења и одбрамбених интереса Србије и стања материјалних ресурса у систему одбране, закључено је да је рационална варијанта концепције опремања Војске – ослањањем на сопствене снаге у истраживању, развоју и производњи наоружања и опреме.

На основу тога, задаци стратегије развоја војне индустрије су.⁴⁴

– усвајање јединственог концепта опремања Војске Србије наоружањем и војном опремом и развој модела функционисања војнопривредног комплекса у складу са тим,

⁴² Стаматовић, А., 2001, исто цит., стр. 143.

⁴³ Није познат пример у свету да се у овој области делатности ради искључиво на чистом тржишном принципу. На пример, америчка влада штити домаће произвођаче наоружања и војне опреме (Буу Американ Ацт; Федерал Процуремент Регулационс) на тај начин што није дозвољен увоз наоружања и војне опреме за потребе америчке армије уколико увозна цена није најмање двоструко нижа од домаће. На сличан начин заштићени су произвођачи наоружања и војне опреме у Великој Британији, Шведској и другим земљама.

⁴⁴ Радић, В., 2014, исто цит., стр. 35.

– програмирање развоја и опремања у складу са пројекцијом трансформације и будућег развоја Војске Србије,

– димензионисање производних капацитета сагласно потребама сопственог опремања и могућностима извоза наоружања и опреме,

– реструктурирање и власничка трансформација предузећа војне индустрије, уз обавезно већинско учешће државног капитала,

– обезбеђивање консолидације и стабилног финансирања свих субјеката у саставу војнопривредног комплекса,

– стварање услова за кооперацију на пословима развоја и производње сложених система НВО и заједнички наступ на светском тржишту наоружања.

Војнопривредни комплекс, као заокружена целина индустрије Републике Србије, мора бити субјект који има респектабилан положај у држави. Стога, практични циљеви политике у војнопривредној делатности треба да буду:⁴⁵

– опремање Војске Србије оним средствима која се могу производити у домаћим предузећима,

– максимално ангажовање производних капацитета за одржавање, ремонт и модернизацију наоружања и војне технике,

– очување континуитета истраживачко–развојног рада у областима савремених технологија, које су перспективне са аспекта потреба Војске Србије,

– повећање продуктивности и ефикасности пословања предузећа војне индустрије, ради успешнијег наступа на светском тржишту.

Војној индустрији Србије нужно предстоји темељно и озбиљно реструктурирање – програмско, технолошко, организационо, маркетиншко, са дугорочним опредељењем учешћа извоза у друштвеном производу већем од 50 одсто. Остваривање неизбежних структурних, неопходних развојних, тиме и пожељних дугорочних ефеката у војној индустрији Србије, могуће је само у оквиру конзистентног програма укупних реформи на путу транзиције националне економије у отворену тржишну привреду.

Полазећи од тешког стања на почетку 21. века, уважавајући у највећој мери потребу за брзим растом, са ослонцем на стваралачке потенцијале нације, прихватајући неопходност најдубљег производног, трговинског и општеразвојног прожимања са окружењем, уважавајући потврђену чињеницу да је развој кумулативан процес који захтева искуство, напоре и време, а чије је убрзање увек и свугде ограничено, уважавајући чињеницу да се развој у свету заснива на предузетничким способностима, новим научним, технолошким, привредним и менаџерским вештинама, утврђује се да војна индустрија Србије треба да изгледа овако:

– производи само оно што уме и може квалитетно да уради,

– профитабилно извози више од 50 одсто својих производа,

– привлачна је за инвестиције и развој,

– налази место између привреда које конкуришу јефтином радном снагом и оних које су знањем и технологијама водеће у свету,

– пружа шансе младој образованој генерацији за запошљавање.

⁴⁵ Радић, В., 2014, исто цит., стр. 36.

Остварење овакве визије развоја војне индустрије је обиман и комплексан национални подухват, за чије успешно извођење нема јединственог, потпуног и сигурног рецепта и механизма. Стога је неопходно сачинити стратегију развоја војне индустрије. Носилац израде стратегије развоја војне индустрије треба да буде Министарство одбране.

Стратегија развоја војне индустрије је део тријаде индустрија–технологије–инвестиције (слика 3). Из шематског приказа очигледан је и редослед израде документа: најпре стратегија развоја војне индустрије, па стратегија војних технологија и, на крају, дефинисање средњорочних или дугорочних оквира за инвестиције у технологије.

Сврха конципирања и израде стратегије развоја војне индустрије је да омогући деловање тржишних механизма, тако што ће утврдити простор за ове механизме и достижна развојна очекивања на која ће се усмерити сви напори нације. Стратегија развоја војне индустрије треба да смањи неизвесност путева којима се иде у будућност, као и очекиваних резултата.



Слика 3 – Тријада индустрија-технологије-инвестиције

Стратегију развоја војне индустрије треба конципирати тако да се остваре примарни и изведени (последични) циљеви. Примарни циљеви одређују суштину стратегије, а изведени служе за подешавање њених елемената.⁴⁶

Примарни циљеви стратегије су:

- достизање потребне међународне конкурентности производа,
- обезбеђење нужног нивоа националне самодовољности и независности, понудом која осигурава кључне потребе,
- растуће учешће знања као основног ресурса,
- развој привредне структуре која ће се са најмањим трошковима и напорима интегрисати са привредама земаља ЕУ.

Изведени циљеви стратегије су:

- повећање запослености радно способног становништва,
- усвајање и коришћење најновијих технологија,
- повећање друштвеног производа.

⁴⁶ Радић, В., 2014, исто цит., стр. 38.

Реализација стратегије развоја војне индустрије треба да омогући директан утицај знања на бржи развој овог сектора, креирање тржишно атрактивних производа високог степена финализације и иновативности и постизање вишег нивоа квалитета и конкурентности производа на светском тржишту.

У суочавању са изазовима будућности, напредне технологије морају омогућити максималну корист. Да би се то остварило, неопходно је исказати висок ниво иновативности, агилности и флексибилности у приступу истраживању и развоју. С тим у вези, неопходно је критички идентификовати кључне технологије и заузети стратегијски приступ у истраживању и развоју.

Стратегија војних технологија треба да нагласи да су наука и технологије витални активатори националне одбрамбене способности ради.⁴⁷

- идентификације свих националних ресурса знања и иновација,
- транспарентности истраживачких и развојних програма у домену одбране,
- конкуренције идеја,
- побољшања базе научних/техничких знања у систему одбране,
- повећања инвестиција у знање.

Кључни налази стратегије војних технологија треба да буду:⁴⁸

– садашњи (и будући) ризици и претње указују да су наука и технологија основа за развој војних способности,

– већа улагања Министарства одбране (државе) и индустрије у истраживање и развој,

- светски ниво знања и научних и технолошких експертиза,
- Министарство одбране мора да поседује и управља кључним технологијама.

Стога, стратегије развоја војне индустрије и војних технологија треба да буду доступне ширим круговима заинтересованих и потенцијалних учесника у реализацији истраживачких и развојних задатака у области одбране. У супротном, реализација задатака траје (или се одгађа) дужи време, финансирање је проблематично јер резултати нису доступни у зацртаним роковима, па се истраживања често прекидају у поодмаклим фазама. Такође, крајњи корисник – Војска Србије, није опремљена на начин који одговара исказаним потребама, касни се са плановима испитивања и евалуације и њихово трајање продужава, не доносе се одлуке о усвајању у наоружање (оперативну употребу), пролонгирају се планови серијске производње итд.⁴⁹

Заједнички проблеми предузећа војне индустрије

У поступку израде дијагностичких студија за предузећа одбрамбене индустрије Србије⁵⁰ извршена је детаљна анализа стања и уочени појединачни проблеми предузећа који се односе на ниво пословне активности, технологије производње и

⁴⁷ Радић, В., 2014, исто. цит., стр. 39.

⁴⁸ Радић, В., 2014, исто цит., стр. 40.

⁴⁹ Радић, В., 2014, исто цит., стр. 42.

⁵⁰ Стратегија реструктурирања и приватизације предузећа наменске индустрије, Делoitте и Економски институт, Београд, 2004.

производне програме, тржишни пласман, број и структуру запослених, структуру капитала и власништва итд. Након анализе констатовано је постојање заједничких проблема, који су карактеристични за сва предузећа војне индустрије Србије. Проблеми који се појављују код оцене имовинско-правних питања и питања власништва над капиталом предузећа војне индустрије, састоје се у следећем:

- титулар над капиталом предузећа војне индустрије, према евиденцијама у Трговинском регистру надлежног суда, је држава Србија (са више од 51%), а остатак чини друштвени капитал;

- питање власништва над имовином коју користе предузећа војне индустрије су такви да је на неким објектима титулар држава Србија, на неким објектима организације (на пример, Министарство одбране), а на неким објектима сама предузећа одбрамбене индустрије;

- код најмање два предузећа констатовано је да су постојеће непокретности сврстане у ванкњижно власништво с обзиром да не постоје изводи из земљишних књига;

- предузећа располажу и непокретностима која су изграђена након ступања на снагу прописа о изградњи, а за које нису добијене потребне грађевинске или употребне дозволе.

Након сагледавања стања у предузећима, констатована је неповољна кадровска структура и евидентан вишак запослених, односно несклад између пројектованих потреба и ангажовања капацитета и постојећег броја запослених. Тачан број извршилаца може се дефинисати тек након израде конкретних бизнис планова, инвестиционих студија и детаљних програма пословно-финансијске консолидације. Влада Републике Србије је марта 2002. године донела „Одлуку о утврђивању социјалног програма за запослене којима престаје радни однос у процесу реструктурирања предузећа и припреме за приватизацију, стечај или ликвидацију”. У складу са наведеном Одлуком, предузећа су била дужна да сачине предлог мера и активности на решавању вишка запослених са следећим подацима:

- квалификациона и старосна структура запослених,
- структура запослених према радном стажу,
- анализа радне и здравствене способности радника и оцена њихове радне мотивације,
- социјална карта запослених,
- утврђени вишак запослених,
- начин решавања вишка запослених.

Закључак је да спровођење социјалног програма према наведеној Одлуци (или на други начин) има изражене позитивне ефекте у пословању предузећа на кратак и средњи рок, а истовремено омогућава стварање услова за вођење адекватне политике запошљавања млађих кадрова свих структура. Тиме би се значајно променила и побољшала старосна и квалификациона структура запослених у овим предузећима.

Пројектоване потребе Војске Србије не могу да обезбеде реалну основу за профитабилно пословање предузећа, чак ни после примене свих мера финансијске консолидације. Генерално се може констатовати да су расположиви машински и људски ресурси предимензионирани у односу на пројектоване потребе. Решење овог проблема захтева координиране мере у домену производње, инвестиција, тржишног пословања и кадровске политике.

Да би се омогућио опоравак и обезбедило дугорочно пословање предузећа потребно је извршити пословно реструктурирање. Тај задатак није једноставан и захтева доношење одлука које имају различите реперкусије – социјалне, економске, чак и политичке. Промена управљачке структуре, организовање флексибилније организације спремне на готово свакодневне промене и прилагођавање, постављају се као императив опстанка. Уколико пословне одлуке нису праћене одговарајућим пословним резултатима, питање ефикасности намеће потребу мењања стања и односа у предузећу. С тим у вези, очекује се да промене структуре предузећа унапреде маркетиншки наступ, конкурентност и, наравно, квалитет производа.

Реструктурирање захтева знатна финансијска улагања у основна и обртна средства. У складу с тим, потребно је проценити ниво потребних улагања и могуће изворе финансирања недостајућих средстава (нпр. субвенције за војни програм, комерцијални кредити за цивилни програм, продаја новоформираних предузећа, продаја делова имовине предузећа итд.). Све то захтева детаљну анализу потребних улагања и оцену могућих ефеката у циљу доношења адекватних одлука. Даље, то захтева израду реалних бизнис планова, инвестиционих и студија изводљивости, социјалних програма и програма пословне консолидације.

Промена управљачке структуре предузећа војне индустрије је скуп међусобно повезаних и организованих елемената и мора се одвијати контролисано, плански и са унапред одређеним циљем и сврхом. Стратегија промена разликује се од случаја до случаја. Суштину сваке управљачке структуре представља менаџмент као процес остваривања одређених циљева, а управљање предузећем представља непрекидан циклус решавања проблема и доношења пословних одлука. Квалитет тих одлука, као и начин њиховог доношења и спровођења многоме зависи од компактности, флексибилности и прилагођености управљачке структуре предузећа пословном амбијенту.

Трансформацију управљачке структуре предузећа условљавају промене у екстерном окружењу. Убрзани процес ширења и интензивирања међународног повезивања је нешто што пословни субјекти не могу избећи уколико желе да опстану у конкурентској трци. Познато је, даље, да приватизација као процес има важну улогу у трансформацији управљачке структуре и да је то, у ствари, циљ који се жели постићи трансформацијом власничке структуре.

Управљачка структура предузећа мора се заснивати на знању и искуству. Данас је све присутнији концепт реинжењеринга, односно концепт дубоких, суштинских промена које настају када предузеће одлучи да промени неку од својих основних структура: производну, организациону, власничку, управљачку и/или кадровску. Реинжењеринг, у ствари, представља својеврсну комбинацију већег броја организационих промена усмерених на унапређење пословних перформанси. Управљачка структура мора се формирати на такав начин да представља оквир из којег произлази целокупна стратегија и тактика једног предузећа.

Данас се све више истиче да је знање једини сигуран извор трајне конкурентске предности. Некада радно интензивна предузећа, преко капитално интензивних, еволуирала су у знањем интензивне пословне организације. У таквим предузећима све мањи број људи обавља већи и сложенији обим операција у којима доминирају информације и знање, а интелектуални капитал се данас убраја у имовину предузећа у коју спадају организационо знање, вештине и морал запослених, интензивност, патенти и иновативна сфера, организациона култура, комуникациони систем и др.).

Пословни системи у свим земљама се трансформишу према концепту „организације која учи“, односно променама у складу са интелектуалним потребама, а не на основу нечије воље или интереса. Компаративна предност предузећа, на знању заснованој управљачкој структури, оцртава се кроз његову спремност и способност да перманентно проширује и унапређује стечена знања. Као таква, предузећа не могу бити стална, непроменљива и за промене затворена, као што је био случај у досадашњем развоју. Сви субјекти предузећа морају непрекидно усвајати нова знања, учити и на тој основи перманентно трансформисати читав пословни систем. Најважније је да се после спроведене трансформације власничке структуре не дозволи умртвљење интелектуалног капитала, јер свако знање захтева ново знање, креативније људе, још више интелектуалног капитала. Променама и трансформацијом на тој основи обезбеђује се не само опстанак, већ и развој.

Након пројектовања модела нове организације посебне намене и његовог усвајања од стране руководства организације, односно надлежног државног органа, следи фаза имплементације конкретног модела. Она је изузетно комплексна и може бити кључна за успех процеса реструктурирања организације посебне намене. Наиме, реализацијом претходних фаза реструктурирања постигнута је свесност о проблемима и начинима њиховог решавања, али је потребно пројектована решења и имплементирати. Без одговарајуће имплементације нових решења, квалитет рада у претходним фазама организационог реструктурирања је безначајан.

Трајање фазе имплементације модела може се мерити месецима или годинама, зависно од комплексности пројектованих решења. Због тога, неопходно је обезбедити њен континуитет у институционалном смислу, али и структурне и управљачке мере за одржавање. Такође, морају се израдити сви документи и одлуке, именовати руководиоци за остварење дугорочних циљева реструктурирања.

Имплементација усвојеног модела организације обухвата: планирање имплементације, припрему за имплементацију и реализацију пројектованог модела. Планирање имплементације представља фазу процеса примене усвојеног модела организације, чијом реализацијом се омогућава даље одвијање процеса и достизање циљева реструктурирања. Планирање обезбеђује да се усвојени модел организације реализује на предвиђени начин, у дефинисаном времену и са планираним трошковима. Реализацијом планирања конкретизују се задаци које је потребно извршити ради примене пројектованих решења. Планирање имплементације новог модела организације обухвата: планирање времена, планирање ресурса и планирање трошкова.

Сложеност процеса имплементације новог модела организације посебне намене и посебно значајна финансијска средства која се том приликом троше, захтевају да се приликом планирања имплементације, након планирања и анализе времена и ресурса, обави и ваљано планирање и анализа трошкова. Основни корак у планирању трошкова је дефинисање нивоа трошкова на основу расположивих параметара (нпр. начин реализације активности, потребни ресурси, трајање активности итд.).

Закључак

Предузећа одбрамбене индустрије Србије налазе се у специфичном положају у односу на друга предузећа, првенствено због финалних производа (средства наоружања и војне опреме), а и због посебних законских регулатива које се односе на

њих. Од распада СФРЈ ова предузећа прошла су кроз различита стања и ситуације, тако да њихов данашњи положај кореспондира решеним и нерешеним проблемима из 1990-их, новој међународној безбедносној, политичкој и економској ситуацији, стању и могућностима привреде Србије, као и жељи да се даље развијају, јачају и буду конкурентна. Овде се појам конкурентности односи на светско тржиште, јер на домаћем немају конкуренцију.

Слично потреби промена у осталим предузећима у Србији, предузећа одбрамбене индустрије морају се прилагодити савременим условима пословања који се увелико разликују у односу на само двадесетак година раније. У бившем војноиндустријском комплексу ова предузећа остваривала су извоз реда милијарде долара, снабдевала оружане снаге са преко 60 одсто потреба и нису имала проблеме финансијске природе. Међутим, измењени односи на тржишту, нарочито после санкција међународне заједнице на извоз и увоз НВО од 1992. до 2002. године, НАТО агресије 1999. године и друштвених промена у Србији после 2000-те, променили су тржишни амбијент и захтеве према произвођачима наоружања и војне опреме. Појавили су се нови учесници – мала и средња предузећа која нису оптерећена државним власништвом или вишком запослених постали су конкуренти великим државним предузећима, са могућношћу испуњења све строжих захтева квалитета производа. Све то захтева ново поимање места и улоге предузећа одбрамбене индустрије, потребу реструктурирања и јачег маркетиншког наступа. Расположиви машински и људски ресурси су предимензионирани у односу на пројектоване потребе Војске Србије, па решење овог проблема захтева координисане мере у домену производње, инвестиција, тржишног пословања и кадровске политике. Посебно се поставља питање инвестиција у замену застарелих машина, алата и опреме, модернизацију и проширење производно-технолошких капацитета.

Као земља у транзицији (која дуго траје), Србија нема финансијских могућности за велика улагања, премда је планирано улагање од 150 милиона евра до 2020. године. Међутим, потпуно ослањање предузећа на државу није реално, јер се очекује да сопственим средствима улажу у модернизацију, реорганизацију и промене. Будући да се резултати извоза сваке године побољшавају и да се остварује значајан девизни прилив, предузећа се морају организовати на начин да немају вишкове запослених, да продају или отуђе имовину која није у функцији одбрамбене индустрије (спортски објекти, пословни простори, продавнице, представништва, зграде, домови културе, хотели итд.), као и да делове цивилног програма издвоје у посебне организационе јединице. Уосталом, то је Одлуком Владе Републике Србије било планирано још 2005. године и до данас није потпуно спроведено. Дакле, пред руководством предузећа одбрамбене индустрије су многобројни задаци чије решавање је услов бољег положаја ових предузећа на домаћем, посебно на страном тржишту.

Literatura

[1] Albijanić Miroljub, *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

[2] Buckley, P. J., Pass, C. L., Prescott, K., *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*, Journal of Marketing Management, 1988, Vol. 4, No. 2, str. 176.

- [3] Chikán, A., *National and Firm Competitiveness: A General Research Model*, Competitiveness Review: An International Business Journal, 2008, Vol. 18, No. 1-2, str. 24.
- [4] Đuričin Dragan, *Escape from transitionism*, Savez ekonomista Srbije i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kuća štampe plus, Beograd, 2017.
- [5] Erić Dejan, Stošić Ivan, *Korporativno restrukturiranje*, Čigoja štampa, Beograd, 2013.
- [6] Garvin, D. A., *What Does „Product Quality” Really Mean?* Sloan Management Review, 1984, Vol. 26, No. 1, str. 29-30.
- [7] Grant, R. M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, 1996, No. 17, str. 109-122.
- [8] Hill, C.W., Jones, G. R., Schilling, M. A., *Strategic Management: An Integrated Approach*, Cengage Learning, Stamford, 2015.
- [9] Janićijević Nebojša, *Koncept organizacione transformacije preduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
- [10] Kim, C. W., Mauborgne, R., *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*, Harvard Business Review, 2004, Vol. 82, No. 7/8, str. 172-180.
- [11] Krstić Bojan, *Resursi i konkurentna prednost preduzeća*, Međunarodni naučni skup „Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope”, Niš, Zbornik radova, 2007, str. 347-356.
- [12] Krstić Bojan, Sekulić Vesna, *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš, Ekonomski fakultet, 2017.
- [13] Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford, 1959.
- [14] Porter, M. E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, 1979, vol. 57, no. 2, str. 137-145.
- [15] Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- [16] Radić Vlado, *Organizacioni dizajn*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2014.
- [17] Radić Vlado, *Upravljanje rizicima u vojnoj industriji*, Copy planet, Beograd, 2014.
- [18] Samaras, H., *Corporate Restructuring – An Overview*. Available from: <http://www.authorstream.com/Presentation/aSGuest138201-1455883-corporate-restructuring-overview-version-05/>
- [19] Stamatović Aleksandar, *Vojna privreda druge Jugoslavije (1945-1991)*, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 2001.
- [20] *Strategija privrednog razvoja Srbije do 2010*, knjiga I, Ministarstvo za nauku, tehnologiju i razvoj, Beograd, 2002.
- [21] *Strategija restrukturiranja i privatizacije preduzeća namenske industrije*, Deloitte i Ekonomski institut, Beograd, 2004.
- [22] *Strategija i politika razvoja industrije Republika Srbije od 2010. do 2020. godine*, „Službeni glasnik RS”, br. 55/2011.
- [23] Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1997, No. 18, str. 509-533.
- [24] Unković Milorad, *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- [25] Vlachvei, A., Notta, O., *Firm Competitiveness: Theories, Evidence, and Measurement*, IGI Global, Hershey, 2016.
- [26] Zrnić Danica, *Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima*, doktorska disertacija, FTN Novi Sad, 2014.