

**Biblioteka**

**STUDIJE I MONOGRAFIJE**

---

Izdavač  
INSTITUT ZA SAVREMENU ISTORIJU

*Odgovorni urednik*  
Prof. dr Momčilo Pavlović

*Recenzenti*  
Prof. dr Dubravka Stojanović  
Dr Stanislav Sretenović  
Dr Gordana Krivokapić-Jović

*Lektor*  
Branka Kosanović

*Tehnički urednik*  
Mladen Acković

ISBN 978-86-7403-211-4

---

Knjiga je deo projekta *Srpsko društvo u jugoslovenskoj državi u 20. veku: između demokratije i diktature*, (177016), koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

**Dr Ranka Gašić**

# **„JUGOSLOVENSKI DETROIT“**

**Automobilska industrija  
u Kragujevcu 1953–1991**



**Beograd 2017**



*Uspomeni na mentora i učitelja,  
Akademika Andreja Mitrovića*



# SADRŽAJ

I. UVOD.....	11
II. OSNIVANJE 1953–1965.....	23
1. Početak saradnje <i>Crvene zastave</i> i FIAT-a.....	25
2. Prvoslav Raković na čelu <i>Zastave</i> . Borba za usvajanje programa o masovnoj proizvodnji putničkih vozila.....	30
3. Izgradnja nove fabrike 1962.....	34
4. Državna regulativa i uslovi poslovanja u periodu 1954–1965.....	40
5. Kooperacija – mreža preduzeća širom Jugoslavije uključena u proizvodnju automobila.....	43
5. 1. <i>Zastava</i> i <i>21. maj</i> .....	45
5. 2. Osnivanje <i>Zavoda Crvena zastava</i> 1962. i istupanje fabrike <i>21. maj</i> iz <i>Zavoda</i> .....	48
5. 3. Mreža kooperanata <i>Zavoda Crvena zastava</i> .....	51
5. 4. Osnivanje sopstvenih pogona – <i>Heroj Toza Dragović</i> u Ohridu.....	57
5. 5. Problemi u poslovanju sa kooperantima.....	61
5. 6. Modeli rešavanja problema sa kooperantima.....	67
III. EKSPANZIJA 1966–1974.....	71
1. Potrebe <i>Zastave</i> i njena razvojna politika sredinom 1960-ih – vozilo X (zastava 101).....	72
2. Inokooperacija – uključivanje u svetsko tržište.....	76
2. 1. Novi kvalitet saradnje sa FIAT-om.....	76
2. 2. Ugovor iz 1968. o proizvodnji, konstrukciji i izradi „zastave 101“. Druga faza razvoja <i>Zavoda Crvena zastava</i>	82

2. 3. Inokooperacija sa istočnom Evropom.....	89
2. 3. 1. <i>Zastava</i> i sovjetska motorna industrija.....	94
2. 3. 2. <i>Zastava</i> i poljska motorna industrija.....	102
3. Izvoz automobila – početak izlaska na svetsko tržište.....	114
3. 1. Izvoz u zemlje u razvoju.....	116
3. 2. Izvoz u zapadnu Evropu.....	121
4. Ostali jugoslovenski proizvođači automobila.....	123
4. 1. Jugoslovenska automobilska industrija između stranih automobilskih „imperija“ .....	126
4. 2. Pokušaji udruživanja jugoslovenskih proizvođača automobila – problem montaže i „šrafčiger“ industrije	128
5. <i>Zastava</i> i njeni kooperanti u fazi ekspanzije 1966–1974.	132
5. 1. Formiranje Interesne zajednice 1967.....	132
5. 2. <i>Zastava</i> i 21. maj 1966–1974.....	137
5. 3. Kooperanti i <i>Zastavine</i> fabrike na nerazvijenim područjima.....	141
5. 3. 1. <i>Ramiz Sadiku</i> i <i>Zastavina</i> mreža kooperanata na Kosovu.....	142
5. 3. 2. Kooperanti u BiH.....	146
5. 4. Širenje mreže kooperanata na područje Vojvodine..	147
6. Politika države (tzv. „instrumenti“) i razvoj domaće automobilske industrije u fazi ekspanzije.....	150
IV. OPADANJE I PROPAST 1974–1991.....	153
1. Naftne krize 1970-ih i prezaduženost Jugoslavije.....	154
2. Preokret u unutrašnjoj politici – pad „liberala“ i odlazak Rakovića.....	158
3. <i>Zastava</i> u godinama krize.....	163
3. 1. Reorganizacija <i>Zavoda Crvena zastava</i> tokom 1970-ih	163



3. 2. Propast projektovane „treće faze“ razvoja <i>Zastave</i> .....	165
3. 3. Vozilo Y – „zastava 102“ .....	167
3. 4. U potrazi za devizama.....	169
4. Projekat „Jugo-Amerika“ – „labudova pesma“ jugoslovenske automobilske industrije.....	172
5. Kooperanti i <i>Zastavine</i> fabrike izvan Kragujevca 1970-ih i 1980-ih godina.....	185
5. 1. <i>Zastavine</i> fabrike i kooperanti na nerazvijenim područjima (Kosovo i jug Srbije).....	188
5. 2. Širenje mreže kooperanata u Jugoslaviji – Crna Gora, Hrvatska i Slovenija.....	191
6. Epilog.....	194
V. ZAKLJUČAK.....	197
SUMMARY.....	203
SKRAĆENICE.....	215
REGISTAR LIČNIH IMENA I POJMOVA.....	217
BELEŠKA O AUTORU.....	227



## UVOD

**U** industrijskoj zoni Kragujevca, na desnoj obali Lepenice, gde je u prvoj polovini 19. veka započeo razvoj srpske industrije, a od sredine 20. veka najveće fabrike automobila na Balkanu, danas stoji naziv torinske fabrike automobila FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino). Kragujevačka fabrika automobila ugašena je u januaru 2011, posle 57 godina postojanja i četiri miliona proizvedenih vozila. Posle dve decenije stagnacije i propadanja, nekadašnji jugoslovenski gigant konačno je prestao da postoji.

Slom tadašnje države 1991, predstavljao je i sunovrat „jugoslovenskog Detroita“, kako je ova fabrika često nazivana u tadašnjoj štampi. Sankcije Ujedinjenih nacija Srbiji i Crnoj Gori uvedene u maju 1992. značile su zatvaranje inostranog tržišta. Funkcionisanje nekadašnjih *Zavoda Crvena zastava* od 1992. do danas odvija se u sasvim različitim političkim i ekonomskim okolnostima nego do tada. Pokušaji oživljavanja proizvodnje i pregovori sa francuskom firmom *Pežo* (Peugeot) propali su 1999, kada je u NATO bombardovanju stradao ogroman fabrički kompleks od oko 160.000 m<sup>2</sup>. Posle 2000. godine, *Zastava* je proizvodila oko 10.000 vozila godišnje, a jedan broj vozila imao je ugrađene *Pežoove* motore. Godine 2005. potpisan je ugovor sa FIAT-om o sklapanju i osvajanju proizvodnje modela „punto“ pod nazivom „zastava 10“. *Zastava* je 2007. potpisala i ugovor sa *Dženeral motorsom* (General Motors) o sklapanju modela „opel astra“ u Kragujevcu.

Ipak, svi ovi pokušaji obnove proizvodnje nisu pomogli fabrici da opstane kao samostalan subjekt. Proizvodnja *Zastavinih* modela prekinuta je konačno 2008, kada je FIAT postao većinski vlasnik fabrike, sa udelom od 67%, koja je tada promenila

naziv u *FIAT automobili Srbija*. Time je zatvoren krug istorije automobilske industrije u Kragujevcu, započet upravo sa FIAT-ovom licencom iz 1954. *Zavodi Crvena zastava* razdvojeni su na više celina i tako postepeno prodavani u procesu privatizacije. Firma koja je nekada imala preko 50.000 zaposlenih, u trenutku prodaje imala je na spisku samo oko 1.500 radnika.<sup>1</sup>

Tako su zapravo nestanak Jugoslavije kao države i jugoslovenskog tržišta, rat i ekonomska blokada označili kraj domaće automobilske industrije. Ona se kasnije nije mogla vratiti pod istim uslovima na svetsko tržište, koje su u međuvremenu zauzele moćnije svetske firme. Njen nastanak, trajanje i kraj neraskidivo su vezani za istoriju jugoslovenske države u epohi socijalizma i, više od toga, za proces industrijalizacije i modernizacije ovih prostora, koji se danas nazivaju Zapadnim Balkanom. Industrijalizacija je u Jugoslaviji dobila svoj pravi zamah tek posle Drugog svetskog rata, a proizvodnja putničkih automobila tek tada je i počela.

\*

Automobilska industrija u Srbiji (i Jugoslaviji) ima i svoju veoma bitnu istorijsku dimenziju. Nastala je u *Vojnotehničkom zavodu* u Kragujevcu i proizašla iz proizvodnje vozila namenjenih vojsci.<sup>2</sup> U to vreme mlada automobilska industrija zapravo baštini jednu, za naše prilike, dugu istoriju i tradiciju industrije grada Kragujevca, koja ima korene u prvoj polovini 19. veka. Grad je od 1836. do 1841. bio prestonica tada vazalne Kneževine Srbije koja je ubrzano stvarala armiju. Još ranije (1833) osnovan je *Arsenal* za opravku oružja, radionica sa trideset majstora za

---

<sup>1</sup> Последњи дани „Црвене заставе“, Политика, 12. 1. 2011; [https://sr.wikipedia.org/sr/Застава\\_аутомобили](https://sr.wikipedia.org/sr/Застава_аутомобили) (3. 4. 2016)

<sup>2</sup> U zemljama u razvoju, kakva je tada bila Jugoslavija, armija je obično značajan pokretač privrednog razvoja uopšte kao i raznih grana industrije. Ulaganja u modernizaciju armija podstiču tehničke inovacije, a u uslovima niskog stepena razvoja tih društava, te inovacije obično predstavljaju motor razvoja.

izradu i opravku pušaka, koja je 1847. prerasla u *Fabriku za vojnu spremu*.<sup>3</sup> U martu 1851. *Topolivnica* (osnovana 1848) preneti je iz Beograda u Kragujevac iz strateških razloga (pošto je Beograd tada bio prestonica na granici), a zajedno sa njom i Artiljerijska škola. Tako je nastao kompleks vojne industrije u Kragujevcu, značajan ne samo za jačanje odbrambene moći, već i za razvoj industrije uopšte. Fabrika je od nastanka do kraja Drugog svetskog rata više puta menjala naziv – *Topolivnica* (1851–1862), Artiljerijska uprava (1862–1883) i *Vojnotehnički zavod* (1883–1944).<sup>4</sup> Prvi direktor fabrike bio je Francuz Šarl Lubri (Charles Loubry), angažovan 1853, a parne mašine i uređaji, zajedno sa prvim stručnjacima, stigli su iz tada jedne od najvećih evropskih fabrika topova u Liježu.<sup>5</sup> Vojnozanatska škola, osnovana 1854, pored angažovanja stranih stručnjaka polako je stvarala domaće kadrove i bila važan izvor stručne radne snage ne samo za vojsku već i za druge industrijske grane, koje su tada bile u povoju. Tu se učilo oko dvadeset vrsta zanata u vezi sa proizvodnjom oružja, i iz te škole izašlo je oko 7000 pitomaca.<sup>6</sup> Stručnjaci su uglavnom dovođeni iz inostranstva – iz Nemačke, Francuske i Austro-Ugarske. Godine 1875. dovedeno je pedeset bravara i kovača iz Nemačke, od kojih su mnogi ostali trajno u Srbiji.<sup>7</sup> *Topolivnica* je podstakla i proizvodnju uglja, pa je rudnik u Majdanpeku u to vreme počeo da se razvija.<sup>8</sup> Kragujevački vojnoindustrijski kompleks imao je 1863. godine 620 radnika i pet odeljenja (*Topolivnica*, Arsenal, Laboratorija, Puškarnica, Stragarska

---

<sup>3</sup> Живомир Спасић, *Век усјона Крагујевца*, Светлост, Крагујевац 1978, 32; Драгољуб Милановић, *Заводи „Црвена застава“ у Крагујевцу*, Крагујевац 1967, 5; Драгољуб Бакић, *Пет векова Крагујевца*, Крагујевац 1972, 124.

<sup>4</sup> Aleksandar Vlajić, Milovan Zeković, *Dvadeset godina proizvodnje automobila 1954–1974*, Zavodi „Crvena zastava“, Kragujevac 1975, 9–13.

<sup>5</sup> Живота Ђорђевић, Бошко Мијатовић, *Пресељавање индустрије Србије од 1948. до 1953. године*, Београд 1990, 97.

<sup>6</sup> А. Влajić, М. Зeković, *н. д.*, 9, 13.

<sup>7</sup> Д. Бакић, *н. д.*, 127.

<sup>8</sup> Ж. Спасић, *н. д.*, 33, 34.

barutana).<sup>9</sup> Nakon srpsko-turskih ratova 1876–1878, počela je proizvodnja municije za sve tipove oružja, a modernije oružje počelo je da se uvozi. Reorganizacija Artiljerijske uprave izvršena je 1882. i 1883. Od tada do početka Prvog svetskog rata u fabriku je stalno pristizao domaći kadar inženjera sa visokom stručnom spremom, školovanih u inostranstvu. To su uglavnom bili diplomirani pitomci Vojnozanatske škole, koji su slati u poznate industrijske centre na specijalizaciju. Mašine i alati počeli su da se proizvode u samoj fabrici, a ne samo da se uvoze, kao ranije, što je bio značajan momenat u industrijalizaciji Srbije.<sup>10</sup> Proizvodi *Vojnotehničkog zavoda* dobili su šest medalja na Svetskoj izložbi u Parizu 1889, a izložili su 42 proizvoda. Do Prvog svetskog rata fabrika je radila i predmete široke potrošnje za privatne naručioce, ali je glavni naručilac i dalje bila vojska. Za privatnike je tada rađeno oko sedamdeset različitih artikala.<sup>11</sup> Za vreme okupacije u Prvom svetskom ratu iz Zavoda su odnete mašine i sirovine, a 70% postrojenja je bilo oštećeno. Oko 400 radnika prešlo je sa vojskom preko Albanije i stiglo u Francusku, gde su do oslobođenja radili u vojnim fabrikama. Deo mašina je posle rata vraćen i uz pomoć sredstava od reparacija, a radionice su obnovljene.<sup>12</sup>

Posle Prvog svetskog rata, *Vojnotehnički zavod* je otvorio svoja odeljenja u Sarajevu, Skoplju, Zagrebu, Čačku, Obilićevu i Kamniku.<sup>13</sup> Vojni kompleks u Kragujevcu napravio je 1920-ih godina krupan korak u industrijalizaciji tadašnje Jugoslavije – podignute su Fabrika pušaka i Fabrika pešadijske municije, sa belgijskom licencom za puške tipa „mauzer“. Ovi kapaciteti su bili na tada savremenom tehničkom i tehnološkom nivou. Godine 1938. puštena je u rad savremena valjaonica bakra i legura.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> *Истѐо*, 39; A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 9–13.

<sup>10</sup> Ж. Спасић, *н. г.*, 42, 43, 50.

<sup>11</sup> *Истѐо*, 46; A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 9–13.

<sup>12</sup> Ж. Спасић, *н. г.*, 48, 51; A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 9–13.

<sup>13</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 9–13.

<sup>14</sup> Ж. Ђорђевић, Б. Мијатовић, *н. г.*, 97.

Počeo je i remont na vozilima i montaža kamiona marke „ševrole“ (chevrolet), što je značajno upravo za kasniju pojavu automobilske industrije. Motori „ševrole“ kamiona rađeni su u Detroitu, ali su sklapani u Kragujevcu, po licenci *Dženeral motorsa*. U *Zavodima* je 1940. montirano 250 kamiona „chevrolet“. *Vojno-tehnički zavod* je tada bio centar za proveru projekata, izradu tehničkih inovacija, racionalizacija, primenu stranih licenci za razne vrste oružja i ratne opreme. Od početka 1939. do 1941, fabrika je organizovala tri kursa sa po dvadeset polaznika, za obuku automehaničara i vozača, koji su po završetku kursa postajali majstori pri vojnim jedinicama. Od 1927. u *Zavodima* je postojala radionica za opravku vozila i izradu delova.<sup>15</sup> Iskustvo u montaži vojnih vozila omogućilo je kasnije stvaranje prvog kadra za montažu putničkih automobila. Pred Drugi svetski rat ova fabrika je imala dve milijarde dinara sredstava i oko 10.000 mašina. U njoj je radilo 12.000 zaposlenih, i bila je jedno od najvećih industrijskih preduzeća na Balkanu.<sup>16</sup>

U tom periodu u Jugoslaviji nije moglo biti proizvodnje putničkih automobila, koja je bila veoma skupa. Nacionalni dohodak po glavi stanovnika bio je, na primer, 1937. godine 80 dolara, dok je evropski proseki iznosio 200 dolara, pa domaći kupac ne bi bio u stanju da kupi automobil. U zemlji tada nije postojao ni jedan auto-put, pa čak ni automobilski put.<sup>17</sup> Godine 1939. na takvim putevima Jugoslavije, nepogodnim za vožnju, bila su 26.603 automobila. Tada je kupljena i prva licenca za sklapanje kamiona – *Industrija motora* u Rakovici kupila je licencu od čehoslovačke *Prahe* za kamion od 2,5 tone, koji je sklopljen 1940. Posle Drugog svetskog rata alat za sklapanje tog kamiona odnet je u *Tvornicu automobila* u Mariboru, gde je

---

<sup>15</sup> Ж. Спасић, *н. г.*, 52, 53; A. Vlajić, M. Zeković, *н. д.*, 9–13, 29–30; Jason Vuic, *The Yugo. The Rise and Fall of the Worst Car in History*, New York 2010, 53; *Прошлости која обавезује*, Комунист, 19. 10. 1972.

<sup>16</sup> Ж. Спасић, *н. г.*, 61; A. Vlajić, M. Zeković, *н. д.*, 9–13.

<sup>17</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 54.

počela izgradnja prvih kamiona „pionir“. Ovo se smatra zvaničnim početkom automobilske industrije u Jugoslaviji.<sup>18</sup>

Posle razaranja u Drugom svetskom ratu, zatečene su samo 82 mašine u celom kompleksu, od čega je polovina bila neispravna. Oko deset radionica brzo je obnovljeno i krenulo se u proizvodnju oružja za front, što je tada bila jedina delatnost ove fabrike. Radionice su bile organizovane kao vojne formacije, do maja 1945. radnici nisu primali plate i smatrani su vojnim obveznicima.<sup>19</sup> Fabrika je neposredno posle rata više puta menjala naziv – od 1944. Fabrika oružja NOVJ, zatim *21. oktobar* (od kraja 1944. do kraja 1945), *Crvena zastava* od 1946.<sup>20</sup>

U istoriji ove vojne industrije, međutim, nastupila je sasvim nova situacija, koja je preokrenula razvoj u neočekivanom pravcu. Posle Rezolucije Informbiroa 1948, došlo je do promene strategije odbrane i regionalnog razmeštanja vojne industrije po celoj Jugoslaviji, uglavnom prema centralnim delovima zemlje, u Bosnu i Hercegovinu (BiH). Do 1952. podignuto je oko trideset novih preduzeća za proizvodnju vojne opreme i oružja. Veliki deo programa kragujevačke fabrike premešten je u druge krajeve zemlje. To je dovelo do neuposlenosti kapaciteta, odlaska stručnjaka i velike nezaposlenosti. Tako je 1953. u Kragujevcu broj nezaposlenih bio za 45% veći nego u 1939. i 1940. (u odnosu na 12.000 zaposlenih u *Vojnotehničkom zavodu* 1940, 1953. bilo je oko 5.500). Zato su zaposleni u Zavodu prešli na proizvodnju za civilne potrebe. Izrađivali su poljoprivredna sredstva, alate, stambene barake, pokušstvo, zanatska oruđa i drugo, što je sve bilo veoma traženo u uslovima posleratne oskudice. Takođe, radilo se na remontu oružja. U to vreme nije bilo serijske proizvodnje, već je fabrika radila samo po individualnim porudžbinama.<sup>21</sup> Zapravo, posleratne godine su predstavljale prekid u

<sup>18</sup> Аутомобил за историју, Политика, 29. 11. 1980.

<sup>19</sup> Ж. Ђорђевић, Б. Мијатовић, *н. г.*, 98.

<sup>20</sup> Ж. Спасић, *н. г.*, 62; А. Влајић, М. Зекović, *н. д.*, 9–13; J. Vuic, *op. cit.*, 56.

<sup>21</sup> А. Влајић, М. Зекović, *н. д.*, 17–18; Ж. Спасић, *н. г.*, 62–63.



industrijskoj proizvodnji i povratak na zanatski način rada. Radnici su tada često odlazili na selo nedeljom i praznicima i popravljali poljoprivredni inventar. Bilo je mnogo putujućih radnika koji su stanovali na selu, a radili u fabrici (1951. takvih radnika bilo je 13,67%).<sup>22</sup> Ta pojava je, doduše, bila vrlo dugotrajna i broj putujućih radnika nije bio mali čak i kasnije, u vreme razvoja fabrike automobila.

Početak razvoja jugoslovenske automobilske industrije treba posmatrati u kontekstu spoljne i unutrašnje politike tog vremena, to jest jugoslovenskog „posebnog puta“ u socijalizam i međunarodnog položaja zemlje. Posle Rezolucije Informbiroa 1948. i ekonomske blokade u narednim godinama, Jugoslavija se početkom 1950-ih pozicionirala na međunarodnoj sceni kao vanblokowska država. Radničko samoupravljanje bilo je specifičan ideološki izraz tog „posebnog puta“. U uslovima državnog socijalizma i komandne privrede ne bi se mogla razviti ovakva industrija, pre svega iz ideoloških razloga. Ona je i u drugim zemljama socijalističkog bloka počela da se razvija tek pošto su sprovedene pojedine reforme u pravcu liberalizacije ekonomije. Privatni automobil dotle je smatran luksuzom ili malograđanskom navikom, koja ne treba „socijalističkom čoveku“, pa je tako i u redovima jugoslovenskih političkih funkcionera bilo negodovanja i nerazumevanja zašto bi jedna takva industrija kod nas uopšte trebalo da se razvija. Sistem radničkog samoupravljanja otvorio je zakonsku mogućnost da radnici sami odluče o programu proizvodnje svoje fabrike pa je u ovom slučaju, na neki način, preduzetnička inicijativa odigrala mnogo veću ulogu nego što bi se moglo očekivati u takvom političkom i ekonomskom sistemu. Vlada FNR Jugoslavije donela je, po direktivi CK KPJ, još krajem 1949. godine odluku da se u velikim jugoslovenskim preduzećima uvedu radnički saveti. Narodna skupština je 27. juna 1950. usvojila Osnovni zakon o upravljanju državnim privrednim preduzećima i višim privrednim udruženjima od

---

<sup>22</sup> Ж. Спасић, *н. г.*, 63.

strane radnih kolektiva. Prvi radnički savet u *Crvenoj zastavi* osnovan je 2. februara 1950, dakle pre izglasavanja zakona u Skupštini. To je bio eksperimentalni organ, kakvi su birani i u drugim preduzećima od 1949, da bi se u praksi ispitalo funkcionisanje ovog sistema. Kada je stupio na snagu novi privredni sistem, u preduzeću je izabran radnički savet sa prerogativima samoupravnog organa, i konstituisan je 13. marta 1952. Tada je fabrika predata na upravu kolektivu. Međutim, proces uvođenja radničkog samoupravljanja i širenje prava kolektiva u raspolaganju dohotkom i u vođenju poslovne politike bio je dug i postepen, tako da je kontrola države nad kolektivima u trenutku donošenja tog zakona još uvek bila velika.<sup>23</sup>

Razvoj moderne automobilske industrije u Kragujevcu počeo je 1953. godine, tačno sto godina od početka rada *Topolivnice*, kada je na dan 26. avgusta sproveden referendum među radnicima fabrike oružja. Preko 90% radnika izjasnilo se za to da se sto miliona dinara izdvoji iz viška fonda plata za proširenje proizvodnje automobila. Preorijentacija na proizvodnju putničkih automobila izvršena je na podlozi radionice za izradu vojnih vozila koja je u fabrici postojala između dva rata, kao i adekvatnog profila radne snage osposobljene za ovaj posao. Takođe, do 1953. godine radilo se na proširenju asortimana robe široke potrošnje, što je stvorilo dovoljnu akumulaciju za ulaganje u proizvodnju automobila.<sup>24</sup> Ova odluka bila je svakako skopčana i sa izvesnim rizikom. Iako je početkom 1950-ih godina vladala velika glad tržišta za potrošnim dobrima, kupovna moć stanovništva bila je veoma slaba. Tako su 1952. postojala samo 8.542 putnička automobila u zemlji, a uvoz nije bio moguć. Dok je 1938. broj automobila povećan u odnosu na prethodnu godinu za 1900, 1952. povećanje u odnosu na prethodnu godinu iznosilo je samo 600 vozila.<sup>25</sup> Odluka da se započne sa masovnom

---

<sup>23</sup> Ж. Спасић, *н. г.*, 64.

<sup>24</sup> *Истџо*, 64.

<sup>25</sup> А. Vlajić, М. Zeković, *н. д.*, 21.

proizvodnjom putničkih automobila bila je zasnovana na proceni da će ubrzo nastupiti privredni rast, što se i dogodilo.

\*

Istorija ovog jugoslovenskog industrijskog giganta nerazdvojiva je od političkog i društvenog konteksta socijalističke Jugoslavije. U industrijskom kompleksu u Kragujevcu sve vreme trajala je i proizvodnja oružja, kao i kamiona i specijalnih vozila. Privatni automobil, međutim, bio je proizvod koji je revolucionarno promenio istoriju ne samo Zavoda, već i tadašnjeg društva u celini. Pokušaj da se prikaže i protumači razvoj automobilske industrije u Kragujevcu u periodu od početka proizvodnje putničkih automobila do raspada Jugoslavije istovremeno je i pokušaj rasvetljavanja najvažnijih procesa koji su obeležavali tu državu, uzroka njenog razvoja, kriza i konačnog raspada.

Period socijalizma u istoriji ovih prostora dosta je zastupljen u istorijskom istraživanju poslednjih godina. Među tim istraživanjima preovladava spoljna politika, iako se jedan broj istraživača bavi temama iz oblasti kulture i društva. Ono što najviše nedostaje jeste upravo ekonomsko-istorijsko istraživanje. Nijedna od velikih jugoslovenskih firmi u periodu socijalizma do sada nije istoriografski obrađena i literatura o njima (što važi i za *Zavode Crvena zastava*) uglavnom obuhvata jubilarne i memoarske publikacije. Iz tog razloga, ova knjiga ima cilj da putem „mikro“ pristupa, posmatranja istorije jedne industrije, osvetli suštinske karakteristike tadašnje države i društvenopolitičkog sistema. Automobilaska industrija u tom smislu nije, svakako, slučajno odabrana.

Proizvodnja automobila je na prvom mestu snažan faktor razvoja domaće privrede. Ona pomaže razvoj masovne proizvodnje uopšte, u raznim granama privrede, menja tehnologiju proizvodnje, način upravljanja i organizaciju u industriji. Njena pojava u Sjedinjenim Američkim Državama, a zatim i u nekim zemljama Evrope, značila je da je društvo postiglo određen nivo razvoja i modernizacije, i da je stvorena relativno jaka srednja

klasa koja može biti potrošač takvog proizvoda. Pre Drugog svetskog rata, automobilska industrija je bila snažan faktor proizvodne i regionalne podele rada u svetu. Bila je uspešna samo u razvijenim zemljama, jer zahteva veliku koncentraciju kapitala, veliki broj stručnih kadrova, prateću industriju i razvijenu proizvodnju sirovina i polufabrikata.<sup>26</sup> Posle rata, u ovu proizvodnju uključuju se postepeno i manje razvijene zemlje. Neke od njih, kao Jugoslavija, doživele su veliki privredni bum od 1950-ih godina. Kako ova industrija ima i vrlo jako povratno dejstvo na sredinu u kojoj se razvija, upravo u pravcu modernizacije i podizanja standarda stanovništva, njen razvoj u Jugoslaviji bio je „lokomotiva“ razvoja privrede uopšte. Automobil je složen proizvod koji koristi više različitih tehnologija. Te tehnologije se razmenjuju, pozajmljuju i kopiraju, u stalnoj međunarodnoj konkurenciji. Proizvodnja automobila je istovremeno i tipična globalna industrija koja utiče na internacionalizaciju i homogenizaciju privreda pojedinih zemalja, na uključivanje slabije razvijenih država u svetsku privredu. Internacionalizacija ovde postoji i na planu ideja i menadžmenta. Velike automobilske kompanije stalno koriste strategije spajanja, delimičnog ili potpunog otkupa drugih kompanija, osnivanja filijala i fabrika u zemljama u razvoju, međunarodne podele rada. Nacionalna tržišta su suviše uska za proizvodnju automobila. Socijalne grupe potrošača automobila prilično su homogene na međunarodnom nivou. Takođe, svojim uticajem na životni stil stanovništva ova industrija stvara jednu vrstu posebne kulture mobilnosti, vikenda i slobodnog vremena, „automobilske civilizacije“, koja je po sebi globalna.

\*

Istraživanje istorije proizvodnje automobila u kragujevačkim *Zavodima Crvena zastava* znatno je otežano nedostupnošću arhivskim dokumentima. Arhiva *Zastave* nije predata Istorijskom arhivu Šumadije u Kragujevcu, niti Arhivu Srbije u Beogradu, i

---

<sup>26</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 19–26.

stoga nije dostupna istraživačima. Dokumentacija o *Crvenoj zastavi* nalazi se jednim delom u Arhivu Jugoslavije, u fondu Saveznog izvršnog veća (130). Pomoću te arhivske građe, dolazi se do značajnih podataka o politici državnih organa u pogledu razvoja *Zavoda Crvena zastava* kao firme i proizvodnje automobila, kao grane domaće privrede, kao i o razvojnoj politici rukovodstva *Zavoda CZ*. Dnevna štampa tog vremena izuzetno je bogat izvor podataka i, u nedostatku prvorazredne arhivske građe, štampa u pres-klippingu Novinske dokumentacije „Borba“ bila je veoma dragocen izvor za ovo istraživanje.

Nijedan rad iz oblasti naučne historiografije kod nas nije napisan na ovu temu. Od stranih istoričara, Majkl Palere (Michael Palaret) je početkom 1990-ih napisao tri članka o *Crvenoj zastavi* i njenoj fabrici *Ramiz Sadiku* u Peći. Kada je reč o FIAT-u, u Italiji nije gotovo uopšte pisano na temu FIAT-ovih aktivnosti u drugim državama. Literatura o FIAT-u uglavnom se odnosi na istoriju firme i na ulogu FIAT-a u političkim zbivanjima u Italiji tokom 1960-ih i 1970-ih godina. Kada je u pitanju *Zastava*, postoji izvestan broj publikacija nastalih iz pera bivših rukovodilaca u *Zavodima CZ*, novinara i pisaca lokalne istorije, koje pružaju korisne podatke. Među njima su: Dragoljub Milanović, „Zavodi „Crvena zastava“ u Kragujevcu“, Kragujevac 1967; Aleksandar Vlajić i Milovan Zeković, „Dvadeset godina proizvodnje automobila 1954–1974“, Zavodi „Crvena zastava“, Kragujevac 1975; Od topa do automobila, 1853–1973, Zavodi Crvena zastava, Kragujevac (b. g.); Slobodan Janković, „Zapisi o Zastavi. Povodom 140 godina rada i 40 godina proizvodnje automobila“, Zastava, Kragujevac 1993; Momir M. Zečević, „O posleratnoj obnovi vojne industrije i izgradnji automobilske proizvodnje. Moja sećanja iz Zavoda „Crvena zastava““, Beograd 2006, kao i opsežna publikacija grupe autora, „Zastava u drugoj polovini 20. veka“, Udruženje „Kragujevac – naš grad“, Kragujevac 2013.

U ovu grupu publikacija spada i knjiga Filipa Grujića o fabrici *21. maj* (Филип Грујић, „Била једном једна фабрика“, Београд 2011). Izuzetno korisna za period 1980-ih i projekat „Jugo-Amerika“ jeste knjiga Jasona Vuica, „The Yugo. The Rise and Fall of the Worst Car in History“, New York 2010.

U obradi ove teme od značaja su bile knjige iz oblasti opšte ekonomske istorije kao i ekonomske istorije Jugoslavije (koje su veoma retke): „The Fontana Economic History of Europe, The Twentieth Century – 1“, ed. Carlo M. Cipolla; Ivan T. Berend, „Ekonomska istorija Evrope u XX veku“, Beograd 2009; Fred Singleton and Bernard Carter, „The Economy of Yugoslavia“, London, Canberra, NY, 1982; Rudolf Bičanić, „Economic Policy of Socialist Yugoslavia“, Cambridge University Press 1973; Ljubiša Adamović i drugi, „Jugoslavija i SEV: intenzifikacija ekonomske saradnje Jugoslavije i SEV-a“, Beograd, Privredni pregled, 1985.

Dragocenu pomoć u nastanku knjige pružili su mi gospođa Mirjana Mitova iz Dokumentacije „Borba“ u Beogradu, članovi Udruženja „Kragujevac – naš grad“, kolega Nenad Đorđević, direktor Narodnog muzeja u Kragujevcu, Lela Vujošević, sekretar Centra za naučnoistraživački rad SANU i Univerziteta u Kragujevcu, i Gordana Vučković, bibliotekarka u Zavičajnom fondu Narodne biblioteke „Vuk Karadžić“ u Kragujevcu. Svima njima, kao i recenzentima prof. dr Dubravki Stojanović, dr Gordani Krivokapić Jović i dr Stanislavu Sretenoviću, i kolegicama i kolegama iz Instituta za savremenu istoriju, sa kojima sam tokom rada na ovoj knjizi imala korisnu razmenu mišljenja i od kojih sam dobila kolegijalnu i prijateljsku podršku, dugujem veliku zahvalnost.

\*

Knjiga je deo projekta Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, *Srpsko društvo u jugoslovenskoj državi u 20. veku: između demokratije i diktature* (177016).

## OSNIVANJE 1953–1965.

**Z**a pokretanje i razvoj automobilske industrije u *Zastavi* postojali su određeni unutrašnji i spoljni preduslovi. U spoljne preduslove spadaju tripartitna pomoć Jugoslaviji u iznosu od pedeset miliona dolara (od SAD, Francuske i Velike Britanije) iz 1951, kraj ekonomske blokade Jugoslavije posle sukoba sa Informbiroom i konsolidacija odnosa sa Zapadom, rešavanje tršćanske krize 1954, a kasnije i obnavljanje odnosa sa Sovjetskim Savezom 1955. Najznačajniji unutrašnji preduslovi bili su uvođenje radničkog samoupravljanja 1950, što je omogućilo samoinicijativno pokretanje proizvodnje putničkih automobila po odluci radničkog saveta, i postepeno odstupanje od potpuno administrativnog, državnog monopola na spoljnu trgovinu. To je bio period komercijalizacije spoljne trgovine, koji je započeo 1952, a kulminirao privrednom reformom iz 1965. U vreme kupovine licence od FIAT-a 1954, država je, doduše oprezno, odustajala od principa autarhije po sovjetskom obrascu. Podstiče se izvoz, tada još uvek ne u cilju uključivanja u svetske privredne tokove, već samo radi obezbeđivanja deviza. Da bi se povećao izvoz, i uvoz zamenio domaćim proizvodima, trebalo je kupovati strane licence, uglavnom za proizvodnju mašina i za tehnološke procese. U to vreme (1955) osnovana je Jugoslovenska banka za spoljnu trgovinu, koja je davala kredite preduzećima radi spoljnotrgovinskih poslova. Banke i komore zamenile su ministarstva i direkcije. U periodu od 1952. do 1965. značajno je porastao broj preduzeća u oblasti spoljne trgovine i za to dobijala subvencije i premije od države.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rudolf Bićanić, *Economic Policy in Socialist Yugoslavia*, Cambridge University Press 1973, 148, 151–152, 155, 162, 169.

Radnici *Vojnotehničkog zavoda* u Kragujevcu nekoliko godina posle rata montirali su traktorske prikolice, a od početka 1953. rukovodstvo *Zavoda* je razmatralo ponudu američke fabrike automobila da se po licenci proizvodi terensko vozilo (džip) „willys“, za potrebe Armije. Iako su džipovi bili već nabavljeni preko firme *Progres*, dogovor nije postignut – američka delegacija je tražila 6% vrednosti svakog osvojenog dela i sto dolara po svakom montiranom ili proizvedenom vozilu, što za *Zastavu* nije bilo prihvatljivo. Kada je, međutim, 1953. doneta odluka o raspisivanju konkursa za izbor licence, u *Zastavi* su postavili uslov da motor i vozilo mogu biti upotrebljivi ne samo za vojno, već i za lako teretno i putničko vozilo.<sup>2</sup> Ovaj pokušaj je tako otvorio *Zastavi* mogućnost da od nadležnih organa dobije saglasnost za proizvodnju teretnih vozila za civilne potrebe.<sup>3</sup>

Radnički savet *Zastave* je 26. avgusta 1953. na referendumu doneo odluku da se pokrene proizvodnja putničkih automobila, i u tu svrhu radnici su prihvatili da ulože sredstva od svojih ličnih dohodaka. Ovo je bio jedini način za finansiranje proizvodnje koja nije bila predviđena Petogodišnjim planom i u početku nije imala podršku političkih krugova. Jedini političar koji je u to vreme podržavao ovu ideju bio je Mijalko Todorović, tada član SIV-a, neko vreme angažovan i u Upravi vojne industrije.<sup>4</sup> On je bio opredeljen za veće angažovanje *Zavoda* u civilnom sektoru i

---

<sup>2</sup> Момир Зечевић, *О послерајној обнови војне индустрије и изградњи аутомобилске производње. Моја сећања из Завода „Црвена заставица“*, Београд 2006, 39–40.

<sup>3</sup> Каменко Сретеновић, „Производња моторних возила програм будућности“, у: Група аутора, *Застава у другој половини 20 века*, Удружење „Крагујевац – наш град“, Крагујевац 2013, 89–99, 92–93; J. Vuic, *op. cit.*, 57; A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 17–18; *Застава – 600 на дан!*, Политика експрес, 22. 3. 1970.

<sup>4</sup> Mijalko Todorović je bio načelnik Vojnoindustrijskog odeljenja MNO odmah posle rata i pomoćnik ministra narodne odbrane do 1948, a zatim i član SIV-a i Odbora za privrednu koordinaciju SIV-a od 1958. do 1963. Bio je član CK Srbije, a od 1966. i CK Jugoslavije. ([https://sr.wikipedia.org/sr/Милко\\_Тодоровић](https://sr.wikipedia.org/sr/Милко_Тодоровић), 6.3.2016)



podržavao je ideju masovne proizvodnje putničkih automobila. Ideja je imala podršku nekih vojnih krugova, kao i generala Vojislava – Voje Radića, tadašnjeg generalnog direktora *Vojnotehničkog zavoda*, pošto je Armija htela da *Zastavi* obezbedi kompenzaciju za izgubljene vojne programe.<sup>5</sup> U tom trenutku, spolj-nopolitički kontekst odigrao je ipak najznačajniju ulogu u pogledu budućnosti jugoslovenske automobilske industrije, pošto je strateško partnerstvo sa FIAT-om proizašlo pre svega iz toga.

## 1. Početak saradnje *Crvene zastave* i FIAT-a

U vreme zaključivanja ugovora između FIAT-a i *Zastave* o licenci za proizvodnju putničkih automobila 1954, jugoslovensko-italijanski odnosi bili su opterećeni krizom oko Trsta koja se tada bližila svom raspletu. U tršćansku krizu politika SAD bila je duboko involvirana. Obe zemlje, Italija i Jugoslavija, imale su veliki značaj za Vašington u kontekstu Hladnog rata. Obnova industrije u Italiji zavisila je u prvim posleratnim godinama prevas-hodno od stava koji će Vašington zauzeti prema Italiji, mnogo više nego od planova italijanskih firmi ili ponuda od strane ban-kara i preduzimača iz drugih zemalja.<sup>6</sup> Italija je takođe bila zem-lja visokog rizika za SAD zbog velikog uticaja italijanske Komu-nističke partije.<sup>7</sup> Italijanska vlada je početkom 1947. dobila 50 miliona dolara od SAD, a bila je otvorena i mogućnost zajma od 100 miliona dolara, što je omogućilo rukovodstvu FIAT-a da od američkih banaka i Stejt departmenta (State Department) dobi-je podršku za reprogramiranje dugova i industrijsku obnovu.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Мирко Милојковић (ур.), *Ог шоја го аутомобила: 1953–1973*, Заводи „Црвена застава“, Крагујевац (б. г.), 56, 57; К. Сретеновић, *н. г.*, 90–91; М. Зечевић, *н. г.*, 40–41.

<sup>6</sup> Valerio Castronovo, *FIAT 1899–1999. Un secolo di storia italiana*, Rizzoli, Milano 1999, 750.

<sup>7</sup> *Isto*, 757.

<sup>8</sup> *Isto*, 761, 763–764.

SAD su nastojale da se tršćansko pitanje ukloni kao smetnja italijansko-jugoslovenskim odnosima; njihov cilj bio je da se Jugoslavija uključi u odbrambeni savez, da bude vezana za NATO, a to je moralo biti uz saglasnost Italije, ali i uz pristanak Jugoslavije. Povezati Italiju i Jugoslaviju ne samo politički i vojno (putem vojnog saveza između Turske, Grčke, Jugoslavije i Italije), već i ekonomski, bilo je u tom trenutku veoma značajno za politiku SAD u kontekstu Hladnog rata. Cilj je bio postizanje sveukupnog približavanja između ove dve zemlje (*package deal*) koje je obuhvatalo ne jedan, već seriju sporazuma o pravima manjina, vojnoj saradnji i ukupnim ekonomskim odnosima koji bi trebalo da unaprede trgovinske odnose, sa klirinškim aranžmanima.<sup>9</sup> Politički establišment SAD radio je na postizanju dugoročnih finansijskih i trgovinskih ugovora između Italije i Jugoslavije.<sup>10</sup>

Tršćanska kriza je rešena potpisivanjem Memoranduma u Londonu 5. oktobra 1954, uz posredovanje SAD i Velike Britanije. Tada je počela normalizacija ukupnih odnosa sa Italijom, sa nizom bilateralnih ugovora.<sup>11</sup> Ekonomski odnosi dve zemlje tako

---

<sup>9</sup> The Ambassador in Yugoslavia (Riddleberger) to the Department of State, Belgrade, January 27, 1954, No. 164; The Acting Secretary of State to the Ambassador in Austria (Thompson) Washington, January 28, 1954, No. 165, Memorandum of Conversation, by the Chief of Protocol (Simmons)[Washington,] March 11, 1954. No. 173, in: Foreign Relations of the United States, 1952–1954, Volume VIII, Eastern Europe; Soviet Union; Eastern Mediterranean, <http://history.state.gov/historicaldocuments/frus1952-54v08/d164> (6. 3. 2016).

<sup>10</sup> Memorandum by the Assistant Secretary of State for European Affairs (Merchant) to the Under Secretary of State (Smith), [Washington,] April 8, 1954, No. 181, in: Foreign Relations of the United States, 1952–1954, Volume VIII, Eastern Europe; Soviet Union; Eastern Mediterranean, <http://history.state.gov/historicaldocuments/frus1952-54v08/d164> (6. 3. 2016).

<sup>11</sup> Massimo Bucarelli, *Roma e Belgrado tra guerra fredda e distensione*, in: Celozzi Baldelli, Pia G. (ed), *La politica estera italiana negli anni della Grande Distensione 1968–75*, Roma, Aracne, 2009, p. 11, 129–157; Saša Mišić, „Normalisation of Political Relations between Yugoslavia and Italy after the Memorandum of Understanding of 1954”, in: Srđan Rudić, Antonello Biagini,

su se razvili da je Italija postala ubrzo prvi uvoznik iz Jugoslavije, a po izvozu je bila na drugom mestu.<sup>12</sup> Međutim, svi ostali bilateralni ugovori sa Italijom potpisani su posle Memoranduma, dok je *Zastava* ugovor o licenci sa FIAT-om potpisala 12. avgusta 1954, dakle još pre zaključenja tršćanskog spora. Tome su prethodila ispitivanja vozila u oktobru i novembru 1953.<sup>13</sup> Saradnja sa Italijom u automobilskoj industriji bila je, dakle, svakako inspirisana spoljnopolitičkim razlozima što je, u mnogo kasnijem intervjuu, istakao i dugogodišnji direktor *Zastave* Prvoslav Raković.<sup>14</sup>

Kakav je bio interes FIAT-a u ovom poslu? Tokom ere fašizma, autarhična politika je otežavala izvoz, ali je omogućavala fabrici da prodaje svoje proizvode masovnije na domaćem tržištu koje je, međutim, u evropskim relacijama bilo siromašno i tehnološki nerazvijeno. Kada su posle rata istupili ponovo na svetsko tržište, u FIAT-u su tražili tržišta koja mogu da prime njihove već usavršene proizvode. To im je moglo obezbediti dovoljan obim proizvodnje koji bi smanjio troškove do prihvatljivog nivoa (na kojem bi bili kompetitivni), a s druge strane, nadoknadili bi štetu od opadanja prodaje na domaćem terenu, usled pada kupovne moći u Italiji posle Drugog svetskog rata. U tom svetlu treba videti njihovo nastupanje u istočnoj Evropi.<sup>15</sup>

---

(eds.), *Serbian-Italian Relations: History and Modern Times*, Belgrade–Rome, 2015, 261–285, 261–262.

<sup>12</sup> M. Bucarelli, *op. cit.*, 12. Italija je u geopolitičkom smislu bila uvek veoma značajan partner Jugoslavije i Srbije. Između dva rata najvažniji spoljnotrgovinski partneri Jugoslavije bili su upravo Italija i Nemačka. (Vladimir Rozenberg, *Inostrani kapital u jugoslovenskoj privredi*, Beograd 1937, 22)

<sup>13</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 30–31.

<sup>14</sup> Raković je u dosta kasnijem intervjuu izjavio: „Bio je politički stav da se ide na saradnju sa Italijom“ (Првослав Раковић, *Требали су им директори – њиони!*, у: Раде Грујић, *Како смо смењени? Говоре бивши директори великих колектива у Србији, Привредни преглед*, Београд 1989, 53–71, 56).

<sup>15</sup> Literatura o poslovima FIAT-a u istočnoj Evropi veoma je oskudna. (Johnatan Morris, *FIAT and Eastern Europe. The View from Italy*, neobjavljen rukopis).

Oni u tome nisu videli neposrednu dobit. Upravo su nerazvijenost ovih tržišta i njihov budući potencijal bili atraktivni za FIAT.<sup>16</sup> U Jugoslaviji je, na primer, 1954. bilo samo 11.290 privatnih automobila (jedan automobil na 1500 stanovnika) i FIAT je imao interes da uđe na ovo potpuno neosvojeno područje. Sličnu strategiju FIAT je imao u Argentini, Brazilu i kasnije u SSSR-u.<sup>17</sup>

Tokom oktobra i novembra 1953. u Kragujevcu su vršena putna ispitivanja za vozila. Komisija je ispitivala vozila osam firmi iz četiri evropske zemlje, i jedne firme iz SAD. Zaključeno je da domaćim uslovima najviše odgovara FIAT-ovo vozilo „AR 51/55“. Isti motor imala su i ostala putnička i teretna vozila FIAT-a, pa je to otvaralo mogućnost da se dobije cela gama vozila pod povoljnim uslovima. FIAT je imao dosta široku proizvodnu gamu, što ga je činilo pogodnim za potrebe jugoslovenskog tržišta u tom trenutku.<sup>18</sup> Pored navedenog, kao i političke odluke da se uspostavi saradnja sa Italijom, jedan faktor u odlučivanju bio je i u tome što su neka sredstva od ratnih reparacija mogla biti od pomoći pri uvozu delova za automobile.<sup>19</sup> *Zastava*

---

<sup>16</sup> Giuseppe Volpato, *Il Processo dell'Internazionalizzazione della FIAT in campo automobilistico (1899–1999)*, in: G. Be ta, C. Annibaldi (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano – Studi per i cento anni della FIAT*, Il Mulino, 1999, 343–412, 372–373. Pored toga, situacija u Italiji u prvim posleratnim godinama nalagala je kako hitnu nabavku hrane i sirovina, tako i brzo rešavanje pitanja ratnih reparacija, s obzirom na učešće Italije u ratu na strani sila Osovine do 8. septembra 1943. Tadašnji direktor FIAT-a Vitorio Valeta (Vittorio Valetta) ponudio je tokom pregovora u Rimu 1946. Sovjetskom Savezu mašine i polufabrikate na ime ratnih reparacija. On je bio spreman da time rizikuje nezadovoljstvo Vašingtona, jer bi tako Italija postigla kontratežu uticaju britanskog i američkog kapitala, a istovremeno bi se izašlo i u susret željama vrlo jake komunističke organizacije u samom FIAT-u, kao i u celoj zemlji. (V. Castronovo, *op. cit.*, 758). Prvi projekat automobila FIAT je prodao Sovjetskom Savezu još 1955 („fiat 600“). (V. Castronovo, *op. cit.*, 952)

<sup>17</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 58, 59.

<sup>18</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 30–31; *Saradnja Zavoda Crvena zastava i FIAT-a*, Privredni pregled, 25. 4. 1969; П. Раковић, *н. г.*, 56.

<sup>19</sup> П. Раковић, *н. г.*, 56; J. Vuic, *op. cit.*, 56.

je od FIAT-a dobila mogućnost da odabere model koji će raditi i da sama određuje tempo proizvodnje.<sup>20</sup> Ugovor o licenci i tehničkoj kooperaciji potpisan je 12. avgusta 1954. u Torinu. Nema preciznih podataka o trajanju pregovora i o učesnicima. Pregovore je lično odobrio predsednik države Josip Broz Tito.<sup>21</sup> Licenca je kupljena za 350 miliona lira, ali ne u gotovom već u vidu otkupa automobila i delova, kao i tehničke pomoći.

Ugovor o licenci obuhvatao je pravo proizvodnje i prodaje kamiona od 1,5 tone „615“, putničkih automobila „1400“ i „1900“, terenskog vozila „kampanjola“ (campagnola) i jednog traktora modela „25R“ i „25C“, što je bilo uslovljeno time da FIAT ne zaključi ugovor sa preduzećem ITM (Industrija traktora i mašina)<sup>22</sup> iz Beograda. Ostavljena je mogućnost kupovine licence za nove tipove vozila koji bi se naknadno pojavili u FIAT-u. *Zastava* je dobila i pravo izvoza u granične zemlje, osim Austrije, a pored toga u Iran, Etiopiju, Tursku, Izrael i Burmu, uz pismenu saglasnost FIAT-a i u druge zemlje, osim Francuske, Austrije, Nemačke, Belgije, Holandije, Južne Afrike, Irske, Meksika, Italije, Argentine, Brazila. Po ugovoru mogla je da ustupi licencu domaćem društvu uz sve garancije koje ima prema FIAT-u.<sup>23</sup> Obaveze su bile tehničke i komercijalne prirode. *Zastava* je tim ugovorom dobila pravo da proizvodi i prodaje vozila FIAT-a uz korišćenje licencne dokumentacije, kao i da je ustupa svojim kooperantima u zemlji, koji moraju snabdevati *Zastavu*

---

<sup>20</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 57.

<sup>21</sup> Generalni direktor Voja Radić izjavio je na Radničkom savetu da su u Italiji pregovarali predstavnici *Zastave*, 21. maja i *Auto Srbije*. С. Јанковић, *н. г.*, 43, нап. 47.

<sup>22</sup> Ovo preduzeće osnovano je 1947, kao Centralna livnica, koja je 1950 formirala sa još četiri preduzeća Metalski zavod „Aleksandar Ranković“. Zavod je 1954 dobio naziv Industrija traktora i mašina (ITM), a od 1965. nosi naziv Industirja mašina i traktora (IMT) ([https://sh.wikipedia.org/wiki/Industrija\\_ma%C5%A1ina\\_i\\_traktora](https://sh.wikipedia.org/wiki/Industrija_ma%C5%A1ina_i_traktora), 5. 4. 2016)

<sup>23</sup> Oni tada nisu predvideli mogućnost izvoza u SAD, što se kasnije dogodilo. (С. Јанковић, *н. г.*, 44).

kao nosioca licence. FIAT se obavezao da pruža tehničku pomoć u početnoj fazi, u projektovanju novih kapaciteta sa novim tehničkim rešenjima, i da na jugoslovenskom tržištu ne prodaje svoja vozila niti da ustupa licencu drugim preduzećima. *Zastava* je prihvatila obavezu da ne izvozi svoja vozila na tržišta gde FIAT ima svoje fabrike, gde se FIAT-ova vozila montiraju, ili gde druga preduzeća imaju FIAT-ovu licencu.<sup>24</sup>

Proizvodnja i montaža vozila započela je 1954, a prvi proizvodni program *Zastavine* fabrike automobila činila su putnička vozila „600 D“ i teretna vozila „kampanjola“ i „615“.<sup>25</sup> Radnički savet fabrike je 19. oktobra 1954. prihvatio ugovor sa preduzećem *Auto Srbija* (dotadašnjim zastupnikom FIAT-a u Jugoslaviji) o prodaji i servisiranju vozila iz Kragujevca, čime je stvorena prodajno-servisna mreža. Taj ugovor je sklopljen na dve godine, s tim da *Zastava* kasnije formira svoju mrežu.<sup>26</sup> Već 1954. počelo je montiranje „zastave 1400 B“, po licenci FIAT-a; do kraja te godine montirano je nekoliko stotina tih luksuznih vozila namenjenih „socijalističkom sektoru“ (preduzećima i državnim organima), koji su defilovali na prvomajskoj paradi 1955.<sup>27</sup>

## 2. Prvoslav Raković na čelu *Zastave*. Borba za usvajanje programa o masovnoj proizvodnji putničkih vozila

Godine 1954, kada je kupljena licenca od FIAT-a, *Vojnotehnički zavod* promenio je naziv u *Crvena zastava*. Iako je vojni program i dalje postojao u ovoj fabrici, ipak je promena naziva trebalo da označi novu orijentaciju ka proizvodnji za civilne

---

<sup>24</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 30–31; Дуї пуйї го 200.000 аушомобила їодїшњє. Индустрїјска кооперација Завода ЦЗ са стїраним и домаћим паршнерима у проїзводњи кола, Борба, 30. 12. 1972.

<sup>25</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 30–31; *Stabilna i svestrana poslovna saradnja*, Privredni pregled, 11. 10. 1979.

<sup>26</sup> С. Јанковић, *n. g.*, 46.

<sup>27</sup> *Zastava – 600 na dan!*, Политика експрес, 22. 3. 1970.

potrebe.<sup>28</sup> Radi uvoza potrebnih delova iz Italije, *Zastava* je morala da nabavi devize. U to vreme, devizna sredstva su raspoređivana radnim organizacijama prema potrebi. Kriterijum za dodelu deviza radi uvoza bio je nemogućnost nabavke u zemlji, niti putem razmene. Devizna sredstva su određivana preko kvota i kontingenata, a zahtevi su morali biti praćeni elaboratima o mogućnostima nabavke robe u zemlji, u socijalističkom bloku, ili na Zapadu (u zemljama konvertibilne valute). Za *Zastavu* je ovakav devizni sistem bio vrlo nepovoljan, jer se neke sirovine uopšte nisu mogle naći u zemlji, ili ih kooperanti nisu mogli na vreme dostaviti. Zbog duge procedure dobijanja dozvola, dolazilo je do zastoja u radu.<sup>29</sup> Početkom 1960-ih u *Zastavi* je priprema elaborata trajala i po pet meseci, a bilo je potrebno deset različitih uverenja da se u zemlji ne proizvodi potrebna roba, kako bi se mogla zatražiti sredstva od banaka za uvoz. Dozvole su često stizale kasno, pa bi firma za to vreme pretrpela gubitak.<sup>30</sup> Početkom 1950-ih država je vodila politiku maksimiranja razvoja i investicija, kako bi se povećala potražnja. Postojao je Opšti investicioni fond (OIF) iz kojeg su raspoređivana sredstva po saveznom društvenom planu, dok su decentralizovani fondovi bili teritorijalni, zavisni od lokalne političke elite.<sup>31</sup> Sredstva potrebna *Zastavi* za poslovanje sa FIAT-om u ovoj početnoj fazi nisu bila predviđena saveznim društvenim planom.<sup>32</sup> Rukovodstvo *Zastave* se tokom 1954. i 1955. obraćalo Narodnoj banci sa zahtevima za razne olakšice prilikom plaćanja inostrane opreme

---

<sup>28</sup> *Og шюиа го аушомобила: 1953–1973*, 58.

<sup>29</sup> Takav sistem dodele deviza važio je do 1. januara 1967, kada je stupio na snagu Zakon o deviznom poslovanju. (A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 82–85)

<sup>30</sup> *Šta sve vuče „fića“*, *Ekonomska politika*, 9. 11. 1963.

<sup>31</sup> R. Bićanić, *op. cit.*, 121–125.

<sup>32</sup> Arhiv Jugoslavije (dalje: AJ), fond Saveznog izvršnog veća, 130–761–1231, Predlog Saveznog društvenog plana za 1954. godinu. U tom planu, na strani 17, među novim pogonima koji će biti pušteni u rad u toj godini navodi se *Fabrika automobila Priboj*, sa odeljenima za montažu 1000 do 2000 kamiona godišnje, ali se *Zastava* uopšte ne pominje.

i investicionog materijala za izradu automobila po licenci FIAT-a, kao i za uvoz delova FIAT-ovih vozila. Sredstva su u istom cilju tražena i za fabriku *21. maj* iz Rakovice, koja je proizvodila motor za putničke automobile. *Zastavi* su odobrena ova sredstva, kao i olakšice za uvoz tri FIAT-ova automobila koja su u početku služila kao uzorak za montažu.<sup>33</sup> U isto vreme slične zahteve Narodnoj banci uputila su i druga preduzeća iz lanca proizvodnje putničkih i drugih vozila: fabrika *21. maj*, *Ikarus*, *Fabrika automobila Priboj* (FAP), *Fabrika motora Sarajevo*, *Rudi Čajevac* iz Banjaluke.<sup>34</sup> *Zastavi* je 23. marta 1955. na intervenciju Kira Gligorova, koji je tada bio zamenik direktora u Saveznom zavodu za privredno planiranje, odobren avans od 50 miliona lira za nabavku opreme i alata, i to pre nego što je rešeno pitanje kredita koji je Jugoslavija dobila od Italije.<sup>35</sup>

Ubrzo, na poziv generala Ivana Kukoča, tadašnjeg načelnika Centralne uprave vojne industrije, na položaj generalnog direktora *Crvene zastave* dolazi 4. aprila 1955. mašinski inženjer Prvoslav Raković, koji je dao najveći doprinos razvoju automobilske industrije u Kragujevcu.<sup>36</sup> On je naredne godine sa šefovima

---

<sup>33</sup> AJ, 130-933-1421, Pismo guvernera Narodne banke FNRJ Vojina Guzine – SIV-u, Odboru za privredu, 9. 9. 1954; AJ, 130-933-1421, Rešenje Odbora za privredu SIV-a od 1. 10. 1954. o odobravanju olakšica pri uvozu opreme i investicionih zajmova za izvođenje građevinskih radova preduzeću „Crvena zastava“ u Kragujevcu i fabrici „21. maj“ u Kneževcu; AJ, 130-933-1421, Auto Srbija – Upravi za spoljnu trgovinu SIV-a, 20. 9. 1954; AJ, 130-933-1421, Odbor za privredu SIV-a doneo je rešenje o obračunu razlika u ceni pri uvozu automobila koji će služiti kao uzorci za montažu, dana 12. 11. 1954; AJ, 130-933-1421, Dopis inž. Bore Markovića iz *Crvene zastave* – Odboru za privredu SIV-a, u kojem traži devizna sredstva za opremu za sklapanje vozila, 28. 2. 1955.

<sup>34</sup> AJ, 130-934-1422, Narodna banka FNRJ dostavlja Glavnoj centrali 17. marta 1955. zahteve više preduzeća po pitanju sredstava za dalje osvajanje proizvodnje u automobilskoj industriji.

<sup>35</sup> AJ, 130-934-1422, Pismo Kira Gligorova – Odboru za privredu SIV-a, 15. 5. 1955; AJ, 130-934-1422, Odbor za privredu SIV-a odobrava Narodnoj banci da *Zastavi* stavi na raspolaganje avans od 50 miliona lira, 23. 3. 1955.

<sup>36</sup> Raković je prethodno radio kao šef železničke ložionice u Novom Sadu. Premešten je 1946. na dužnost direktora beogradske Direkcije železnica,



sektora krenuo autobusom na studijsko putovanje po Evropi, u obilazak fabrika automobila. Na osnovu tog iskustva, izradili su studiju o koncepciji razvoja automobilske industrije.<sup>37</sup> Tadašnja fabrička hala u *Zastavi* imala je oko 35.000 m<sup>2</sup>, što nije bilo dovoljno za veću serijsku proizvodnju automobila. *Zastava* je zato 1958. uputila Državnoj komisiji Saveznog sekretarijata za narodnu odbranu program o proizvodnji 32.000 automobila godišnje. Komisija je taj plan odbila, sa obrazloženjem da je „automobil nepotreban i nedostižan našim građanima“. To je bio ideološki stav koji je u to vreme vladao u svim socijalističkim zemljama. U SIV-u tada nije bilo razumevanja za ove planove *Zastave*.<sup>38</sup> Raković se zatim obratio direktno Izvršnom veću Srbije, potpredsedniku Mihajlu Švabiću koji je podržavao tu ideju, i tako dobio dozvolu za program i izgradnju fabrike.<sup>39</sup> Očekivanja mlade generacije građana Jugoslavije i nastanak potrošačkog društva najbolje ilustruje izjava inženjera iz *Zastave* Momira Zečevića u razgovoru sa Stevanom Čonkićem, direktorom Saveznog zavoda za plan: „Ako vi u Zavodu za plan planirate takav razvoj socijalizma u našoj zemlji, tada u tom socijalizmu neće ostati moja generacija, ni mnogo mladih. To je nerealno. Mogu tvrditi u svoje ime i u ime svoje generacije da ukoliko za dve do tri godine ne vidimo mogućnosti za nabavku i sopstvenog putničkog automobila, u tom socijalizmu ja neću ostati, a tako danas misle mnogi iz naše generacije i mlađi ljudi.“<sup>40</sup>

---

a od 1948. bio je pomoćnik načelnika Uprave vojne industrije, u kom svojstvu je organizovao proizvodnju nekoliko fabrika u zemlji. (П. Раковић, н. г., 56).

<sup>37</sup> *Од шопа до аутомобила: 1953–1973*, 115; П. Раковић, н. г., 53. Na tom položaju Raković je ostao do 1974. godine, kada je dao ostavku pod političkim pritiskom, u vezi sa talasom smena direktora uspešnih preduzeća u vreme smene „liberala“ (nakon 1972).

<sup>38</sup> Izraziti protivnici razvoja automobilske industrije bili su Miloš Minić, član SIV-a i Stevan Čonkić, direktor Saveznog zavoda za plan. (П. Раковић, н. г., 58; М. Зечевић, н. г., 84).

<sup>39</sup> *Од шопа до аутомобила: 1953–1973*, 61; П. Раковић, н. г., 57–58.

<sup>40</sup> М. Зечевић, н. г., 84.

### 3. Izgradnja nove fabrike 1962.

U početku je postojala ideja da se stara fabrika proširi radi proizvodnje automobila, ali je ubrzo postalo jasno da se mora izgraditi nova. Tokom 1955. godine generalni direktor Prvoslav Raković i inženjer Stevan Šuica potpisali su u Italiji ugovor o projektovanju nove fabrike kapaciteta 32.000 vozila godišnje (25.000 putničkih i 7000 teretnih i terenskih) za izradu putničkih automobila tipa „1400A“ (kasnije zamenjen tipom „1300“) i terenskog vozila „kampanjola 615“, u kojoj je takođe, tada samo po porudžbini, trebalo da se izrađuje i putnički automobil „fijat 600“ (kasnije „750“).<sup>41</sup> Iste godine, 7. juna, osnovana je italijansko-jugoslovenska trgovinska komora.<sup>42</sup> Italija je uvek bila jedan od najznačajnijih spoljnotrgovinskih partnera Jugoslavije, a tih godina domaća preduzeća počela su da nabavljaju u Italiji robu koju su ranije nabavljala u Nemačkoj. Jugoslovenski trgovinski biro u Milanu otvoren je neposredno posle rata, već u decembru 1946.<sup>43</sup> Raković je bio član Upravnog odbora i u ime ove komore rukovodio je Grupom za tehničku saradnju, koja je proučavala mogućnosti industrijske kooperacije sa italijanskom industrijom. Kako je u to vreme Italija podizala kamatne stope za kreditiranje jugoslovenskih nabavki u Italiji, oformljena je i grupa za kreditne poslove.<sup>44</sup>

*Zastava* je 1957. po odluci SIV-a dobila investicioni zajam od 8,5 milijardi dinara (na petnaest godina, sa anuitetima od 800 miliona dinara) kojim je finansirana rekonstrukcija starog dela fabrike, dogradnja i kupovina opreme. Taj kredit fabrika je

---

<sup>41</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 50–51; М. Зећевић, *н. г.*, 105.

<sup>42</sup> АЈ, 130-951-1447, Зависник са Оснивачке скупштине југословенско-италијанске трговинске коморе од 7. јуна 1955.

<sup>43</sup> Милјан Милкић, *Обнова трговинских веза Југославије и Италије после Другог светског рата*, у: *Историја 20. века*, 1/2016, 119, 120, 139.

<sup>44</sup> АЈ, 130-951-1447, Зависник са састанка УО италијанско-југословенске трговинске коморе од 25. 7. 1955. у Београду.

isplatila do 1959, a SIV je 1958. usvojio proširen program za izgradnju automobilske industrije u Kragujevcu.<sup>45</sup> *Zastava* je krajem 1959. uspjela da dobije odobrenje državnih organa za svoju koncepciju budućeg razvoja proizvodnje i za podizanje fabrike automobila za 32.000 automobila godišnje.<sup>46</sup> Sredstva za izgradnju fabrike, međutim, nisu bila predviđena u petogodišnjem planu, pa je *Zastava* bila upućena na traženje spoljnog izvora finansiranja.<sup>47</sup>

Izgradnja nove fabrike automobila odvijala se u okolnostima intenziviranja ekonomske saradnje Jugoslavije i Italije posle rešavanja tršćanske krize. Početkom 1956. (1. marta) potpisan je Sporazum o specijalnim isporukama, a već 21. januara 1957. Državni Sekretarijat za inostrane poslove i italijansko Ministarstvo inostranih poslova povelu su pregovore o novim uslovima pod kojima će italijanska preduzeća i banke kreditirati isporuke opreme Jugoslaviji. U sastavu jugoslovenske delegacije, po direktnom zahtevu državnog sekretara za inostrane poslove dr Milana Bartoša, bili su inž. P. Raković, kao i dr Božidar Smodlaka, direktor Jugoslovenske investicione banke, koja je bila jedan od finansijera nove *Zastavine* fabrike automobila. Raković je već tada bio potpredsednik Mešovite jugoslovensko-italijanske komore, koja je snosila i troškove njegovog puta u Italiju.<sup>48</sup> Za poslovanje *Zastave* i FIAT-a bilo je značajno potpisivanje protokola o robnoj razmeni sa Italijom 24. marta 1959, kojom prilikom je učinjen značajan ustupak Jugoslaviji na polju

---

<sup>45</sup> *Тридесет две хиљаде аутомобила годишње*, Борба, 25. 8. 1958; *Како ће се развијати крагујевачка фабрика аутомобила. Фијат 600 по 720.000 динара и на ошилају*, Борба, 6. 1. 1957; *Тридесет две хиљаде аутомобила годишње*, Борба, 3. 3. 1959.

<sup>46</sup> *Saradnja Zavoda Crvena zastava i FIAT-a*, Privredni pregled, 25. 4. 1969.

<sup>47</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 35–37.

<sup>48</sup> AJ, 130-622-1028, Državni sekretar za inostrane poslove – načelniku Biroa sekretara Veća, Beograd, 5. 1. 1957; AJ, 130-622-1028, Načelnik Biroa sekretara SIV – Državnom sekretarijatu za inostrane poslove, 17. 1. 1957.

proširivanja liberalizacije jugoslovenskog izvoza u Italiju.<sup>49</sup> Takođe, novi Sporazum o specijalnim isporukama iz Italije potpisan je 15. jula 1959, kojim je Jugoslavija dobila izuzetno povoljan kredit od 50 miliona dolara za plaćanje robe uvezene iz Italije.<sup>50</sup> Uvozni poslovi u okviru tog sporazuma odobravani su preko Jugoslovenske investicione banke, a nabavke su bile tako velike da je iznos 1961. godine prekoračen za 2,756 miliona dolara. Kreditni aranžman je, međutim, bio izuzetno povoljan. Italijansko Ministarstvo inostranih poslova davalo je u okviru tog Sporazuma automatski odobrenja za izvoz, što nije bio slučaj kod trgovačkih kredita. Sredinom 1962. potpisan je novi konsolidacioni kredit u Italiji.<sup>51</sup>

U tim okolnostima, odvijali su se i razgovori između delegacija *Zastave* i FIAT-a o kreditiranju izgradnje nove fabrike, tokom 1958. i 1959. godine.<sup>52</sup> Jugoslavija je tada tražila zajam od Italije u iznosu od 25 miliona dolara, dok je *Zastava* tražila od FIAT-a kredit od 30 miliona dolara. S obzirom na socijalistički društveni sistem i plansku privredu Jugoslavije, ova dva zajma bila su u tesnoj vezi, jer je jugoslovenska država morala biti garant svakog velikog zajma koji dobije neko domaće preduzeće u inostranstvu. Tako veliki zajam jednom preduzeću mogao je, u tom svetlu, direktno uticati da država dobije utoliko manju sumu na zajam od Italije. To nije bio slučaj sa zajmovima firmama iz zemalja zapadnog bloka. FIAT je, na primer, dobio

---

<sup>49</sup> Dragan Bogetić, *Nova strategija jugoslovenske spoljne politike: 1956–1961*, Beograd 2006, 305; S. Mišić, *n. d.*, 15.

<sup>50</sup> D. Bogetić, *n. d.*, 305–306; S. Mišić, *n. d.*, 17–18.

<sup>51</sup> AJ, 130-622-1028, Ambasador dr Milan Bartoš, glavni pravni savetnik – SIV-u, 14. 12. 1961; AJ, 130- 622-1028, Državni sekretar za spoljne poslove Koča Popović – SIV-u, o odluci da Sergej Krajger, državni sekretar za trgovinu, poseti Italiju radi potpisivanja ovog kredita, 30. 6. 1962.

<sup>52</sup> U delegaciji *Zastave* bili su: generalni direktor Prvoslav Raković, predsednik Radničkog saveta Bora Milenković, tehnički direktor Branko Nikolić, direktor Finansijskog sektora Borislav Jović, a njima se pridružio i direktor fabrike 21. maj, Velimir-Velja Milutinović. (*Од шоша до аушомобила: 1953–1973*, 62).

1946. zajam od 15 miliona dolara kod vašingtonske Exim banke, nezavisno od toga što su u isto vreme vođeni pregovori između Italije i SAD o državnom zajmu od 100 miliona dolara.<sup>53</sup> *Zastava* je sredinom 1959. uspela da dobije kredit od FIAT-a u iznosu od 22,8 miliona dolara za nove instalacije fabrike kapaciteta 32.000 vozila godišnje,<sup>54</sup> i pored znatnog otežavanja pregovora od strane nekih članova jugoslovenske delegacije i ambasade u Rimu. Prvoslav Raković u početku nije dobio dozvolu za putovanje u Italiju. Posle 27 dana pregovora, predstavnik Narodne banke Stanislav Škarka napustio je pregovore, po instrukcijama dobijenim od predsednika Saveznog komiteta za spoljnu trgovinu Ljube Babića, kako bi onemogućio davanje tako velikog zajma *Zastavi*. Uz to, iz jugoslovenske ambasade u Rimu sugerisano je da se pregovori prekinu do zaključenja državnog zajma u Italiji od 25 miliona dolara, s tim da kasnije mogu biti nastavljene. Takođe, italijanskoj delegaciji je stavljeno do znanja da pregovarači *Zastave* nemaju ovlašćenja države za podizanje tako velikog zajma. Pregovori su ipak nastavljani i uspešno završeni. Prema svedočenju Prvoslava Rakovića i Slobodana Jankovića, dugogodišnjeg novinskog izveštača iz *Zastave*, u tome je pomogla intervencija Mijalka Todorovića (tada člana CK KPJ) i Borislava Jovića (direktora Finansijskog sektora u *Zastavi*) u Centralnom komitetu.<sup>55</sup> Sklopljena su tri ugovora: o isporuci investicionih dobara *Zastavi* i fabrici *21. maj*, o isporuci materijala za reprodukciju istim preduzećima kao i ugovor o finansiranju izgradnje fabrike između italijanskih firmi FIAT, *Innocenti* i *Olivetti* s jedne, i *Zastave* i Jugoslovenske investicione banke s druge

---

<sup>53</sup> V. Castronovo, *op. cit.*, 765.

<sup>54</sup> Povećanje izvoza u Italiju trebalo je da obezbedi novac za vraćanje tog kredita. (*Ansa o kreditu italijanskih preduzeća „Crvenoj zastavi“*, Crveni bilten (Tanjug), 23. 6. 1959)

<sup>55</sup> Partijska organizacija *Zastave* je, prema pisanju S. Jankovića, bila direktno povezana sa CK Srbije, pa je tim putem intervencija B. Jovića uspela. (С. Јанковић, *н. г.*, 61, нап. 79); П. Раковић, *н. г.*, 62–63; *Од шоша до ауто-мобила: 1953–1973*, 62.

strane, koji obuhvata i kupovinu jugoslovenskih proizvoda van važeće državne robne liste, čime je trebalo obezbediti novac za vraćanje tog kredita. Dakle, FIAT je pristao da kupuje jugoslovensku industrijsku robu za protivvrednost svojih isporuka.<sup>56</sup> To povećanje izvoza u Italiju bilo je regulisano sporazumima državnih delegacija.<sup>57</sup> Ovaj ugovor, inače, predstavlja prvo strano ulaganje u jugoslovensku privredu posle Drugog svetskog rata.<sup>58</sup>

Automobilska industrija u Jugoslaviji počela je upravo transferom znanja i tehnologije iz Italije. Za novu fabriku projekti su rađeni u FIAT-u. Inženjeri i tehničari *Zastave* radili su tehnološki deo projekta u koordinaciji sa FIAT-om, a građevinski deo jugoslovenska preduzeća, takođe uz saradnju FIAT-a.<sup>59</sup> Domaći kadrovi su bili uključeni u izradu tehnološke dokumentacije i istovremeno obučavani u Torinu. FIAT je jugoslovenske stručnjake uključio u timove u svojim projektnim odeljenjima, što je bila velika početna prednost, jer je kasnije promenio način rada tako što je strane stručnjake smeštao na posebnu lokaciju gde su ih podučavali FIAT-ovi inženjeri. Budući da domaćih kadrova nije bilo dovoljno, FIAT je uključio veći broj svojih inženjera u ovaj posao, kako bi bio završen na vreme. Na konačnom projektnom rešenju radio je zajedno sa FIAT-ovim timom prvi direktor fabrike automobila, inž. Momir Zečević. Tako su nastali prvi kadrovi u *Zastavi* koji su dobro ovladali tehnologijom proizvodnje automobila i osposobili se za osvajanje proizvodnje. Domaći inženjeri su, uz to, dobili u Torinu idejna rešenja za proširenje kapaciteta, pošto je odmah bilo jasno da se moraju ubrzo proširiti kapaciteti za proizvodnju do 82.000 vozila

---

<sup>56</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 62; А. Влајић, М. Зековић, *н. д.*, 35–37; *Saradnja Zavoda Crvena zastava i FIAT-a*, Privredni pregled, 25. 4. 1969.

<sup>57</sup> *Ansa o kreditu italijanskih preduzeća „Crvenoj zastavi“*, Crveni bilten (Tanjug), 23. 6. 1959.

<sup>58</sup> П. Раковић, *н. г.*, 58.

<sup>59</sup> „*Фића*“ за – *лимузину*, Експрес политика, 12. 7. 1974; *Saradnja Zavoda Crvena zastava i FIAT-a*, Privredni pregled, 25. 4. 1969.

godišnje.<sup>60</sup> FIAT je učestvovao i u odabiru opreme za uvoz, tako što je predlagao nekoliko proizvođača, od kojih je nabavku vršilo preduzeće *Invest Import* iz Beograda, kao i u izradi građevinskog projekta fabrike *Centroprojekt* iz Beograda.<sup>61</sup> Organizacija servisne službe takođe je napravljena po uzoru na FIAT.<sup>62</sup>

Nova fabrika je izgrađena na periferiji Kragujevca, u prigradskom naselju nazvanom „Abisinija“. Zemljište je bilo otkupljeno od vlasnika, na čemu je radio i inž. Momir Zečević, prvi direktor Fabrike automobila, u svojstvu opštinskog funkcionera.<sup>63</sup> Gradnja nove fabrike počela je 4. aprila 1960, a puštena je u probni pogon 6. jula 1962. Odmah je izgrađeno 16.000 m<sup>2</sup> više od predviđenog prostora, pa je tako bilo moguće pratiti potrebe tržišta i naglog rasta potražnje.<sup>64</sup> To je urađeno po nalogu direktora Prvoslava Rakovića, iako nije bilo predviđeno projektom i sredstva za to nisu bila odobrena.<sup>65</sup> U fabriku na Abisinskom polju bilo je uloženo ukupno 26 milijardi dinara.<sup>66</sup> Uslovi pod kojima se *Zastava* zadužila u zemlji za izgradnju novih postrojenja bili su prilično teški. Anuiteti za otplatu zajma „gutali“ su

---

<sup>60</sup> М. Зечевић, *н. г.*, 106–107, 113.

<sup>61</sup> Oba preduzeća, *Invest Import* i *Centroprojekt*, osnovana su 1950. godine. *Invest Import* je bio uvoznik kapitalne opreme i tehnologije, u cilju industrijalizacije zemlje.

<sup>62</sup> М. Зечевић, *н. г.*, 102, 104.

<sup>63</sup> *Истџо*, 101; *Главна хала биће њог кровом до краја ове године*, Борба, 20. 5. 1960.

<sup>64</sup> Dodatna ulaganja su vršena od 1964. do 1966; već 1965. proizvedeno je preko 34.600 putničkih i terenskih vozila, a 1967. više od 42.200, umesto projektovanih 28.000. (A. Vlajić, M. Zeković, *н. д.*, 35–37)

<sup>65</sup> Raković je znao da će kapacitet od 32.000 automobila ubrzo biti prevaziđen, pa se dogovorio sa Milošem Jarićem, direktorom građevinske organizacije *Rad* koja je gradila halu, da se odmah izgradi prostor za 82.000. Na sednici Upravnog odbora Investbanke delegati iz Hrvatske imali su primedbu na gradnju prema usvojenom projektu, pa je formirana komisija SIV-a, koju je inž. Vlajić iz *Zastave* proveo po terenu i ubedio da je reč o kapacitetu za 32.000 automobila godišnje. Delegati iz Hrvatske su tvrdili da je komisija prevarena, ali je Odbor odbio njihovu primedbu. (П. Раковић, *н. г.*, 59)

<sup>66</sup> *Нове бројке о новој фабрици*, Вечерње новости, 7. 7. 1962.

celu amortizaciju fabrike, a to je povratno uticalo i na cenu automobila. Razvoj fabrike automobila bio je prvi posao za koji je u socijalističkoj Jugoslaviji dobijen kredit, pa su uslovi kreditiranja preduzeća od tada počeli da se prilagođavaju realnosti. *Zastava* je tražila konverziju kredita od kratkoročnog u dugoročni i za to je dobila podršku SIV-a.<sup>67</sup>

#### **4. Državna regulativa i uslovi poslovanja u periodu 1954–1965.**

Država je posle 1952. naročito stimulisala razvoj. Tržište je bilo strogo kontrolisano i centralni sistem odlučivanja stimulisao je potražnju. Rast privrede je u to vreme zaista bio veliki. Između 1950. i 1960. industrijska proizvodnja u Jugoslaviji rasla je brže nego u bilo kojoj zemlji sveta. Udeo industrije u ukupnom rastu porastao je od 30% u 1948, na 40% u 1959. Najviša stopa rasta industrije, od 13% godišnje, bila je između 1956. i 1960.<sup>68</sup> U početku, država je štitila domaćeg proizvođača automobila, pa je 1960. uvedena carina od 50% na uvoz, što je kasnije ostalo u Zakonu o carinskoj tarifi iz 1965.<sup>69</sup> Istovremeno, država je uzimala veliki deo prihoda od preduzeća, uglavnom preko poreza na promet, ali i na prihod preduzeća, koji se kretao do 15%. U 1958. godini još uvek je 60% prihoda preduzeća odlazilo u državnu kasu.<sup>70</sup> Poslovanje se, pri tome, odvijalo u nestabilnim uslovima. Promene kursa dinara, carinskih stopa i poreza na promet uticale su na povećanje cena.<sup>71</sup> Uz to, lokalni porezi na promet razlikovali su se i kretali, na primer, 1963. od

---

<sup>67</sup> *Šta sve vuče „fića“*, Ekonomska politika, 9. 11. 1963.

<sup>68</sup> R. Bičanić, *op. cit.*, 121; Fred Singleton and Bernard Carter, *The Economy of Yugoslavia*, London, Canberra, NY, 1982, 129.

<sup>69</sup> Pre 1960. postojali su uvozni i izvozni koeficijenti (A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 89–92).

<sup>70</sup> R. Bičanić, *op. cit.*, 129.

<sup>71</sup> *Šta sve vuče „fića“*, Ekonomska politika, 9. 11. 1963.



3,6% do 8%. Pored poreza na promet (do 1966. iznosio je 3% za građane i 30% za društveni sektor), postojao je i sistem međufaznog oporezivanja, koji je *Zastava* plaćala na sve nabavke od kooperanata i uopšte, od 6% do 51%. Taj porez je ukinut 1966. U *Zastavi* su se veoma žalili na sistem međufaznog oporezivanja i tvrdili su da to loše utiče na proširivanje kapaciteta kod kooperanata i na specijalizaciju proizvodnje.<sup>72</sup> Ovo je sve uticalo na to da cena automobila, i pored velike potražnje, bude relativno visoka, viša od cene na svetskom tržištu. Delovi su nabavljani od kooperanata po visokim cenama. U *Zastavi* su tvrdili da posluju na donjoj granici rentabiliteta. Izlaz je bio jedino u modernizaciji i povećanju proizvodnje.<sup>73</sup>

Kreditiranje prodaje putničkih vozila bio je najbolji način za poboljšanje plasmana i jačanje kupovne moći. Model „600D“ (kasnije „750“), popularni „fića“ bio je najpogodnije vozilo za prosečnog Jugoslavena – spadao je u tada najjeftinije, najmanje i najštedljivije automobile u svetu.<sup>74</sup> Na tržištu je vladala velika glad za ovim proizvodom. Tako je 1959. u Jugoslaviji bilo preko 40 preduzeća i fabrika raznih tipova motornih vozila. Domaća proizvodnja tada nije mogla da podmiri ni polovinu domaćeg tržišta – na primer, 1958. proizvedeno je oko 6000 vozila, a uvezeno 7000.<sup>75</sup> Ipak, samo interesovanje kupaca nije obezbeđivalo plasman, jer standard građana još uvek nije bio na dovoljnom nivou za kupovinu automobila. Pri povoljnim uslovima kreditiranja, *Zastavini* automobili prodavani su 70% preko potrošačkih kredita. Uslovi kreditiranja prodaje često su menjani – do 1960.

---

<sup>72</sup> *Произвешће се 2000 малих кола више од плана – ако их купци буду шражили*, Политика, 9. 1. 1963; *Sto vozila na dan*, Privredni pregled, 11. 5. 1963; Тома Савић, „Развој функција маркетинга и тржиште аутомобила „застава““, у: Група аутора, *Застава...*, 142–197, 148.

<sup>73</sup> *Каг ће „фића“ постојати народна кола?*, Вечерње новости, 25. 8. 1962; *Sto vozila na dan*, Privredni pregled, 11. 5. 1963; *Замена старој „фиће“ за нов*, Борба, 15. 6. 1963.

<sup>74</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 59.

<sup>75</sup> „*Фица*“ 1100 нејошребан?, Вечерње новости, 19. 5. 1959.

banke su odobravale kredit sa otplatom od pet godina, učešćem 15% i kamatom 6%. Potom su krajem 1964. uslovi pogoršani. Rok je skraćen na četiri godine, a učešće povećano na 25% (kasnije su opet uslovi ublaženi – pet godina otplate i 10% učešća). Posle 1965. uslovi kreditiranja uglavnom su se pogoršavali.<sup>76</sup> Ilustracije radi, dva zaposlena člana porodice bi 1962. zarađivala oko 60.000 dinara mesečno, od čega bi otplaćivali kredit od 15.000 dinara za „fiću“, a održavanje vozila je koštalo još oko 10.000 dinara.<sup>77</sup> Kada su krediti 1963. postali povoljniji, potražnja je porasla i liste čekanja su produžene. Prosečno se čekalo po dva meseca na isporuku „fiće“; 1964. svi putnički automobili bili su prodati a rokovi isporuke produženi (za „fiću“ 4–5 meseci, za „zastavu 1300“ 6–7 meseci).<sup>78</sup>

Da bi se odgovorilo na tako veliko interesovanje, *Zastava* je uvela novitete u način prodaje – za devize, na pretplatu, i „zamena starog vozila za novo“. Prodaja za devize bila je moguća od 1963, po nižoj ceni. U tom slučaju kupac je plaćao i carinu, ali je i pored toga ukupna cena bila niža (npr. kod „fiće“ za 172.000 dinara).<sup>79</sup> Sledeće godine uvedena je ponovo prodaja na pretplatu. Ovo zapravo nije bila olakšica za kupce, jer je važila cena na dan isporuke, a ne na dan uplate. To je bio način da *Zastava* lakše prikupi sredstva za proizvodnju i širenje kapaciteta, u uslovima velike gladi tržišta. Broj pretplatnika je te godine bio sedam puta veći nego ranije.<sup>80</sup> Neka vrsta kompromisa

---

<sup>76</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 93–94; *Аутомобил – без чекања*, Вечерње новости, 5. 11. 1964.

<sup>77</sup> *Каг ће „фића“ постојати народна кола?*, Вечерње новости, 25. 8. 1962.

<sup>78</sup> *Sto vozila na dan*, Privredni pregled, 11. 5. 1963; *Распорогања сва возила овогодишње производње „Заставе“*, Борба, 15. 7. 1964.

<sup>79</sup> *Произвешће се 2000 малих кола више од плана – ако их куици буду шражили*, Политика, 9. 1. 1963.

<sup>80</sup> *Десет хиљада претплатника за возила „Црвене заставе“*, Борба, 2. 4. 1964; *„Црвена застава“ поново прима претплату на возила*, Борба, 6. 11. 1964.

između interesa prodavca i kupca nađena je u sistemu zamene starog „fiće“ za nov: *Zastava* je otkupljivala delimično amortizovana vozila i uz doplatu davala nova. Time je širila tržište i olakšavala kupcima da dođu do vozila. Svaki naredni vlasnik istog vozila tako je plaćao manju cenu od prethodnog.<sup>81</sup>

## 5. Kooperacija – mreža preduzeća širom Jugoslavije uključena u proizvodnju automobila

Proizvodnja motornih vozila u Jugoslaviji, kako putničkih tako i privrednih, od početka je bila organizovana na bazi kooperacije sa specijalizovanim preduzećima, kakva je bila uobičajena praksa i kod renomiranih svetskih firmi. Proizvođač finalnog proizvoda obično proizvodi oko 50% vrednosti delova automobila.<sup>82</sup> Proizvodnja u FIAT-u takođe je bila organizovana po sistemu kooperacije. Delove ili sklopove često su patentirali njihovi kooperanti, kojima je FIAT morao priznati prava na patent i platiti odgovarajuću cenu.<sup>83</sup> U jugoslovenskim uslovima, ovaj vid podele i organizacije rada bio je značajan za pretvaranje zanatske u industrijsku proizvodnju, što je vodilo rentabilnijim i jeftinijim proizvodima. Kooperacija je trebalo da obezbedi proizvodnju složenije robe, da uposli slobodne kapacitete i izbegne izgradnju novih pre nego što se postojeći u potpunosti iskoriste.<sup>84</sup> U domaćoj automobilskoj industriji kooperacija je imala neke specifične odlike u odnosu na sličnu pojavu u velikim svetskim firmama. Uobičajeno je da finalista proizvodi

---

<sup>81</sup> Замена старог „фиће“ за нов, Борба, 15. 6. 1963; Едвард Кардељ посећује фабрику аутомобила „Црвена застава“, Борба, 12. 12. 1963.

<sup>82</sup> Радољуб Мицић, „Основне стратегије развоја и сарадње „Заставе“ са светом на програму возила“, у: Група аутора, *Застава...*, 295–303, 297; *Хиљадићи аутомобил. Запис о најмлађој крајњујевачкој индустрији*, Вечерње новости, 31. 12. 1956.

<sup>83</sup> М. Зечевић, *н. г.*, 164–172.

<sup>84</sup> А. Влајић, М. Зековић, *н. д.*, 42–43.

motor, menjač i karoseriju, što nije bio slučaj sa *Zastavom* – motor je proizvodila fabrika *21. maj* u Rakovici.<sup>85</sup> Kooperanti za privredna vozila, traktore i mašine postajali su istovremeno i kooperanti za putnički automobil, što takođe nije uobičajena praksa. Domaća automobilska industrija nije mogla da stvori sopstvenu mrežu kooperacije, zbog velikog asortimana proizvoda i relativno malih serija. Umesto toga, stvoren je niz preduzeća specijalizovanih za određenu vrstu proizvodnje, koja su bila uključena u motornu industriju u celini. Povećavanje proizvodnje u *Zastavi* dovelo je do veće disperzije proizvodnih programa i puno kooperanata sa većim stepenom specijalizacije za određene delove putničkog vozila.<sup>86</sup> U početku, međutim, u fazi autarhične ekonomske politike države, cilj je bio smanjiti uvoz na najmanju moguću meru. Supstitucija uvoza je zato bila osnovno opredeljenje u *Zastavi*, pa je uvođenje kooperanata u proizvodnju poslužilo najpre tome. Rukovodstvo *Zastave* pozvalo je potencijalne kooperante na saradnju, a dalo im je mogućnost da se opredele koje delove će proizvoditi od onih koji se u *Zastavi* tada nisu radili. Po osvajanju proizvodnje određenih delova, prestajao je i njihov uvoz.<sup>87</sup>

U proizvodnji automobila *Zastava* je u početku tražila kooperante iz oblasti vojne industrije. Sama *Zastava* dotle je proizvodila isključivo za vojsku. Posle sukoba sa Informbiroom 1948, sa razmeštanjem vojnih kapaciteta po teritoriji cele Jugoslavije, fabrike koje su proizvodile za vojsku bile su u ozbiljnoj opasnosti da prestanu sa radom – proizvodnja je znatno smanjena, a to je uticalo na smanjenje zaposlenosti. U *Zastavi* je oko 5000 radnika moglo da izgubi posao.<sup>88</sup> Kako bi se očuvala puna zaposlenost stanovništva (što je tada bio i politički prioritet), vojne fabrike su počele da se preorijentišu na civilnu proizvodnju.

---

<sup>85</sup> Р. Мицић, н. г., 297.

<sup>86</sup> А. Влајић, М. Зековић, н. д., 42–43.

<sup>87</sup> П. Раковић, н. г., 60.

<sup>88</sup> К. Сретеновић, н. г., 90.

Tako je *Zastava* u početku bila upućena na kooperaciju sa ostalim preduzećima vojne industrije, to jest sa onima koji su imali kapacitete za proizvodnju aviona sa klipnim motorima i neiskorišćene kapacitete kao i *Zastava*. Ta preduzeća su imala stručne kadrove i opremu, pa je u početku kooperacija sa njima snažno doprinela brzom supstituciji uvoza. Ovo je tada predodredilo i lokacijski raspored velikog dela kooperanata.<sup>89</sup> Prvi kooperanti su postali fabrika *21. maj* u Rakovici (za proizvodnju motora), *Teleoptik* (merni instrumenti), *Prva petoljetka* (amortizeri i kočnice), *Ikarus* (hladnjaci i specijalne nadgradnje).<sup>90</sup>

### 5. 1. *Zastava* i *21. maj*

Proizvodnja automobila i proizvodnja automobilskih motora od početka su bile odvojene. Razlog je što je u početku automobilska industrija u *Zastavi* bila upućena na fabrike koje su proizvodile za vojsku, pošto su samo u tim fabrikama postojale odgovarajuće tehnologije i stručnjaci. Fabrika u Rakovici proizvodila je motor za *Zastavina* vozila od 1954, prema tome, bila je i najvažniji kooperant. Ona je za *Zastavu* predstavljala nezaobilaznog partnera, jer je ceo posao oko licence sa FIAT-om koordinisan sa Upravom vojne industrije, koja je uključila u ovaj posao i rakovičku fabriku.<sup>91</sup>

Fabrika *21. maj* u Rakovici osnovana je u novembru 1948, rešenjem Vlade FNRJ, radi proizvodnje motora za avione i helikoptere ratnog vazduhoplovstva. Hala je izgrađena 1949, a najveći deo mašina činile su polovne nemačke mašine nabavljene preko ratnih reparacija.<sup>92</sup> U toj fabrici je 1953. avionski motor

---

<sup>89</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 42–43; M. Zечевић, *n. g.*, 164–172.

<sup>90</sup> M. Zечевић, *n. g.*, 164–165.

<sup>91</sup> *Истѝо*, 41; Филип Грујић, *Била једном једна фабрика*, Београд 2011, 25–26; *Аутомобил за истѝорију*, Политика, 29. 11. 1980.

<sup>92</sup> Fabrika je proizvodila motore po licenci FIAT-a, male motore Lombardini, avio-motore Rolls Royce, motore za helikopter firme Aerospatiale. (Ф.

rekonstruisan u motor sa reduktorom, čime je osvojena proizvodnja zupčanika, što je omogućilo da 1954. fabrika započne proizvodnju menjača i reduktora za terenska i teretna vozila JNA, montirana u *Zastavi*. U početku je bila u nadležnosti Ministarstva (kasnije: Državnog sekretarijata) za narodnu odbranu, i direktori su bili vojna lica, kao i u *Zastavi*, gde je prvi direktor bio takođe armijski general Voja Radić.<sup>93</sup> Nadležni organi, a ne fabrička rukovodstva, doneli su odluku da proizvodnja motora za putnički automobil „fijat 600“ bude locirana u fabrici *21. maj*, a montaža vozila u *Zastavi*.<sup>94</sup> Odluka je bila logična s obzirom na to da su u *21. maju* postojali stručnjaci i *know-how* za izradu motora. Kako u to vreme političko rukovodstvo zemlje nije imalo u planu dalekosežan razvoj automobilske industrije putničkih vozila, koja je i startovala izvan petogodišnjeg plana, nisu bili razmatrani problemi koji bi iz ovakve podele mogli proizaći. Ugovor o licenci sa FIAT-om potpisala je *Zastava*, koja je tako i za motore bila nosilac licence, pa je fabrika *21. maj* svoje odnose sa FIAT-om mogla rešavati samo preko *Zastave*.<sup>95</sup>

Problem u kooperaciji između *21. maja* i *Zastave* bio je spor oko koncepcije upravljanja sistemom automobilske industrije, odnosno različiti interesi koje su ove dve fabrike imale u proizvodnji automobila. U tome je, s obzirom na socijalističko društveno uređenje i ograničenja slobode tržišta, uloga državnih struktura (od lokalnih vlasti do Saveznog izvršnog veća) bila odlučujuća. *Zastava* i *21. maj* imali su različite poslovne strategije. U *Zastavi* je bio razvijeniji preduzetnički duh – svaki projekat je obuhvatao ne samo planiranje izvora finansiranja, već i aktivnosti da se finansiranje obezbedi. U *21. maju* više su bili oslojdenjeni na državne strukture u pogledu obezbeđivanja sredstava

---

Грујић, н. г., 13–20, 14); У плану: 150.000 мошора, Београдска недеља, 5. 7. 1964.

<sup>93</sup> Ф. Грујић, н. г., 22.

<sup>94</sup> Исто, 26.

<sup>95</sup> Исто.

za projekte. *Zastava* je, na primer, osnovala svoju Auto banku, dok se *21. maj* oslanjao na izvore Beobanke i drugih državnih banaka.<sup>96</sup> Razlozi su u tome što je u *Zastavi* proteklo nekoliko godina od početka premeštanja vojnih postrojenja iz Kragujevca u druge delove Jugoslavije 1948 (što je pretilo da veliki deo zaposlenih ostane bez posla) do potpisivanja licence sa FIAT-om, to jest pravog početka proizvodnje putničkih automobila. Za to vreme, u toj fabrici su započeli samoinicijativno sa proizvodnjom automobila (kao i raznih drugih proizvoda od metala), izvan svih državnih planova i bez podrške državnog vrha. Fabrika *21. maj*, međutim, bila je upravo osnovana 1948, sa jasnim proizvodnim programom za vojsku, i do ulaska u posao sa *Zastavim* automobilima nije bila prinuđena da se bori za opstanak.

Svako od ovih preduzeća imalo je sopstvene kooperante i na taj način predstavljalo posebne okosnice proizvodnje automobila. Fabrika *21. maj* težila je većoj samostalnosti u proizvodnji, a posebno prodaji automobilskih motora, jer je postojala procena da mogu poslovati uspešno i bez tesne veze sa *Zastavom*. Prodaja automobilskih motora činila je 60–70% ukupnog prihoda tog preduzeća.<sup>97</sup> U kragujevačkoj fabrici verovalo se da je za velikoserijsku proizvodnju automobila potrebno centralno upravljanje velikim sistemom. Interes *Zastave* bio je da proizvodnju motora u maksimalnoj meri stavi pod svoju kontrolu, kako ne bi zavisila od isporuka najvažnijeg dela automobila. Fabrika *21. maj*, sa svoje strane, imala je kooperante koji su takođe zakazivali u tačnosti isporuka, pa su njene isporuke *Zastavi* povremeno obustavljane. Postojali su i problemi u određivanju cena delova, poštovanju rokova isporuke i kvaliteta proizvoda, kao uostalom i kod ostalih kooperanata. Problem je bio i u previsokoj ceni motora, koja je zavisila od uvoznih delova, a time direktno od državne politike uvoza i carina. Tako je početkom 1962. carinska stopa na uvoz ove vrste robe povećana sa 25% na 38%,

---

<sup>96</sup> *Истѐо*, 35.

<sup>97</sup> *Истѐо*, 73.

što je direktno pogodilo proizvodnju motora u *21. maju*, jer su oni uvezli motor za vozilo tipa „600 D“. Motori su tada poskupeli za 12%, a finalni proizvod (automobil) u *Zastavi* za više od 20%, jer je u međuvremenu bio opterećen porezom na promet od 5%. Pored toga, iz *21. maja* tražili su naknadno isplatu po 15.000 dinara za svaki motor isporučen tokom prethodne, 1961. godine, što je dovelo do sudskog spora.<sup>98</sup> U tom periodu, svako od ovih preduzeća samostalno je formiralo cene svojih proizvoda, a ne u dogovoru sa kooperantima.

## 5. 2. Osnivanje *Zavoda Crvena zastava* 1962. i istupanje fabrike *21. maj* iz *Zavoda*

Kako su oba preduzeća bila vezana za vojnu industriju, odluka o međusobnoj saradnji ili nesaradnji nije bila prepuštena samo njihovim rukovodstvima. Državne i političke institucije imale su u tome svakako odlučujuću ulogu.<sup>99</sup> Pod uticajem tih „spoljnih faktora“ ove fabrike su pristupile organizacionom povezivanju, koje je s vremenom poprimalo različite oblike i bilo opterećeno stalnim problemima.<sup>100</sup> U *Zastavi* su imali nameru da izgrade sopstvenu fabriku motora, o čemu su podneli 1961. investicioni elaborat SIV-u. U to vreme fabrika *21. maj* ostala je bez programa proizvodnje za vojsku.<sup>101</sup> Da fabrika ne bi bila zatvorena, državni sekretar za narodnu odbranu intervenisao je

---

<sup>98</sup> *Шта кажу у фабрици „21. мај“ о повећању цене возила „Застава 600Д“*, Политика, 1. 3. 1962; *Да ли је јефтинији „Фицо“?*, Вјесник, 3. 2. 1962.

<sup>99</sup> Ilustracije radi, predsednik Republičkog veća Sindikata Danilo Kekić dao je u februaru 1965. intervju *Politici*, povodom maratonskog spora između ove dve fabrike, u kojem je de facto priznao učešće „spoljnog faktora“, ali je to odbacio kao razlog problema ili neuspeha integracija. (*Ошкуд неспоразуми око индустријације*, Борба, 22. 2. 1965)

<sup>100</sup> *Шта у Првеној застави и Томосу кажу о сјајању њихових пословних јаргинера (поводом вести о фузији Фиата, Ситроена и Симке)*, Борба, 28. 2. 1962.

<sup>101</sup> Radili su na osvajanju motora za klipne avione, a dok su ga osvojili avijacija je prešla na motore sa mlaznim pogonom. (С. Јанковић, н. г., 66)



kod SIV-a da se ne dozvoli podizanje druge fabrike motora. Takođe, gradske vlasti Beograda uticale su na Izvršno veće Srbije sa istim ciljem.<sup>102</sup> Rukovodstvo *Zastave* se borilo da u državnim strukturama dobije podršku za ovaj projekat, ali su otpori bili veliki. *Zastava* je predala investicioni elaborat Investicionoj banci, a sličan elaborat za izradu 50.000 motora uputila je i fabrika 21. maj.<sup>103</sup> Izvršno veće Srbije je u februaru 1962. zauzelo stav da treba braniti interes beogradske fabrike. Tako je ponuđeno rešenje kroz integraciju ove dve fabrike, i to na ravnopravnoj osnovi (50%–50%), što je Prvoslav Raković, generalni direktor *Zastave*, odbio.<sup>104</sup> Tako su 1. juna 1962. osnovani *Zavodi Crvena zastava*, sa sedištem u Kragujevcu. U prvoj fazi rada ovog preduzeća, *Zavodi* su imali samo zajednički organ upravljanja, dok su pogoni i radne zajednice radile kao i ranije, samo sa novim obavezama prema zajedničkom fondu. Posebno su birani jedinstveni

---

<sup>102</sup> Podrška gradskog rukovodstva Beograda fabrici 21. maj, kao i problemi u komunikaciji između *Zastave* i ovog, kao i drugih beogradskih preduzeća, o čemu je govorio direktor Raković (videti: С. Јанковић, *н. г.*, 69) svakako treba da budu predmet posebnog istraživanja. Mogući razlog za ovakav stav beogradskog rukovodstva bio je u sistemu finansiranja opština, koji je uveden 1954. Lokalni organi su tim izmenama zakona dobili udeo u raspodeli dobiti preduzeća, što je dovelo do težnje ka „teritorijalizaciji kapitala“. Taj sistem je počeo da funkcioniše 1955. (Dušan Bilandžić, *Historija Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. Glavni procesi 1918–1985*, Školska knjiga, Zagreb 1985, 229–231).

<sup>103</sup> Rukovodstvo *Zastave* je 25. jula 1961. uputilo pismo na više adresa (potpredsednicima SIV-a Aleksadru Rankoviću i Mijalku Todoroviću, sekretaru za industriju SIV-a Danilu Kekiću, podsekretaru Alojzu Dularu, potpredsedniku Izvršnog veća Srbije M. Švabiću, predsedniku Izvršnog veća Srbije Milošu Miniću i još nekima). Ubrzo je u Izvršnom veću Srbije organizovan skup na tu temu. Pritisci su vršeni i preko štampe, posebno preko *Borbe* početkom 1962, pa je Raković uputio pismo predsedniku Izvršnog veća M. Miniću. Minić je 15. februara odgovorio da Izvršno veće još o tome nije raspravljalo. (С. Јанковић, *н. г.*, 66–68)

<sup>104</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 68. *Zastava* je u to vreme imala devet svojih fabrika i Raković je insistirao na tome da 21. maj može biti samo još jedna *Zastava* fabrika, i ništa više od toga.

radnički savet i upravni odbor. U tom trenutku, *Zavodi* su bili jedno od najvećih metaloprerađivačkih preduzeća u zemlji. Očekivalo se da koncentracija sredstava i kadrova donese veću efikasnost.<sup>105</sup> Komercijalna kooperacija (na bazi kupoprodaje) nije bila pogodan vid saradnje, jer to utiče na poskupljenje proizvoda. Kako u Kragujevcu nije bila podignuta fabrika motora, ova fuzija je bila logičan izbor, s obzirom na jasnu perspektivu ka velikoserijskoj proizvodnji automobila i potrebu za jeftinijim proizvodom. *Zavodi* su 1961. osnovali *Institut za razvoj putničkih vozila* uz pomoć FIAT-a u kojem su konstruktori pravili nove tipove automobila, a započeli su i osnivanje široke mreže servisnih stanica za održavanje vozila i rezervne delove.<sup>106</sup> Udeo *Zastave* u proizvodnji delova u odnosu na kooperante sada je bio uvećan i iznosio je 70%.<sup>107</sup>

Problemi oko utvrđivanja cene proizvoda ovim nisu prestali. Fabrika *21. maj* je 1962. prešla iz vojnog u civilni registar, što znači da je vojska brinula samo o proizvodnji za namenske (vojne) potrebe, dok su ostali proizvodi bili upućeni na tržište. To je na rukovodstvo i kolektiv ove fabrike imalo dvostruko dejstvo: s jedne strane, u početku je fuzija u *Zavode CZ* pružala sigurnost, pošto proizvodnja motora nije bila više u nadležnosti vojske, a sa druge, prenošenje bitnih funkcija u rukovođenju ovim sistemom na *Zastavu* dovodilo je i do otpora, pogotovu kada je procena bila da bi se motori na tržištu mogli bolje prodati i obezbediti bolja zarada izvan *Zavoda*.<sup>108</sup> Preduzeće *21. maj* bilo je obavezno da prodaje motore isključivo *Zastavi*, što je

---

<sup>105</sup> *Основани Заводи „Црвена засјава“*. Борба, 6. 6. 1962; „Црвена засјава“ (Крагујевац) + „21. мај“ (Раковица) = Заводи „Црвена засјава“, Вечерње новости, 6. 6. 1962.

<sup>106</sup> *Dva velika postaju gigant*, Vjesnik u srijedu, 20. 4. 1962; Michael Palairat, *Mismanaging innovation: the Yugo car enterprise (1962–1992)*, in: *Tecnovation* 13 (3) (1993), 117–132, 126.

<sup>107</sup> *Црвена засјава“* (Крагујевац) + „21. мај“ (Раковица) = Заводи „Црвена засјава“, Вечерње новости, 6. 6. 1962.

<sup>108</sup> Ф. Грујић, *н. г.*, 28, 29.

tokom 1963. dovelo do zastoja u prodaji drugim partnerima i do neuposlenih kapaciteta. Rukovodstvo fabrike tražilo je samostalnost u obračunu i raspodeli dohotka, rad na tržišnom principu i pravo da, pošto podmire potrebe *Zastave*, ostatak proizvoda mogu prodati i drugima. Želeli su da očuvaju poslovne veze sa drugim preduzećima koje su imali pre udruživanja u *Zavode Crvena zastava*. Rukovodstvo *Zastave* zalagalo se, međutim, za centralizaciju rada.<sup>109</sup> Kriza u odnosima između dve fabrike zaoštrila se 1965, kada je bilo na redu donošenje novog statuta. Predstavnici *21. maja* tražili su novu podelu posla i proširenje asortimana svojih proizvoda – hteli su da proizvode ne samo motore, već i zupčanike, menjače i druge delove koji su inače rađeni u Kragujevcu. Predstavnici *Zastave* strahovali su od problema u redovnim isporukama motora iz *21. maja*, ukoliko bi oni proširili asortiman. Njihov cilj je bila centralizacija i usmeravanje svih učesnika u proizvodnji automobila na velikoserijsku proizvodnju. I dalje su bila sporna pitanja određivanja cene kao i učešća u raspodeli dohotka.<sup>110</sup> Tako je 5. marta 1965. Radnički savet Zavoda CZ doneo odluku da se fabrika *21. maj* izdvoji u samostalnu privrednu organizaciju. Ona je radila u okviru Zavoda CZ samo nešto više od dve godine.<sup>111</sup>

### 5. 3. Mreža kooperanata *Zavoda Crvena zastava*

Snažan razvoj industrije, ali i ujednačavanje nivoa razvoja među raznim regionima bilo je strateško opredeljenje države u socijalističkoj Jugoslaviji od samog početka. Cilj je bio kako politički (jačanje jedinstva države), tako i ekonomski – širenje unutrašnjeg tržišta, veće mogućnosti zapošljavanja. U drugom peto-

---

<sup>109</sup> *Два схваћања индустријације*, Комунист, 21. 11. 1963.

<sup>110</sup> *Борсокак или преиород једне недограђене индустријације*, Политика, 28. 1. 1965; *Моју ли колективи разрешити оно што комисије нису могле*, Политика, 20. 2. 1965.

<sup>111</sup> Ф. Грујић, н. г., 29; „*Застава*“ сређује односе са кооперанцима, Политика, 2. 10. 1956; *Боља сарадња – не раскид*, Борба, 9. 3. 1965.

godišnjem planu (1957–1961) neki regioni unutar republika bili su proglašeni za nerazvijene, a republike su bile ovlašćene da distribuiraju sredstva prema njima – Dalmacija, BiH (osim tri severoistočna distrikta), Crna Gora, Kosovo, Makedonija i neki delovi jugoistočne Srbije. U jednom trenutku, BiH je bila izuzeta iz grupe nerazvijenih, a sva pažnja je posvećena Kosovu.<sup>112</sup> Odluke na nivou republika kako će se distribuirati sredstva bile su političke i arbitrarne, pa je alokacija sredstava zato uvek predstavljala izvor sukoba među lokalnim političkim i privrednim rukovodstvima. Od 1958. usvojen je princip profitabilnosti da bi se smanjio pritisak na Opšti investicioni fond, to jest prioritet je dat izgradnji infrastrukture koja bi trebalo da podigne razvoj celog regiona.<sup>113</sup> U trećem petogodišnjem planu, 1961–1965, prioritet je dat stvaranju industrijskih jezgara u svakoj od republika. Orijentacija je bila na industrije koje brzo stvaraju dohodak, zapošljavaju veliki broj ljudi i menjaju društvenu strukturu zaostalih regiona. Tada je stvoren savezni Fond za pomoć nerazvijenim područjima, iz kojeg je finansirana industrija u tim krajevima. Republike su dobijale kredite koje su mogle da dodele posebnim projektima na svojoj teritoriji. Pored novca, obezbeđivali su se i eksperti i *know how*, jer je 1963. zaključeno da su tehnička pomoć i poboljšanje produktivnosti značajniji od investicija.<sup>114</sup>

Kao motor ukupne industrijalizacije zemlje, *Crvena застава* je aktivno učestvovala u otvaranju pogona i pokretanju industrijske proizvodnje u krajevima gde industrija tako reći nije ni postojala. Ovakvo rešenje donosilo je velike transportne troškove zbog loših komunikacija. Eventualna drugačija koncepcija, oslonca na kooperante u neposrednoj okolini, značila bi smanjenje troškova i pritiska doseljavanja u Kragujevac, te rasterećenje infrastrukture grada. S jedne strane, ovakva orijentacija bi

---

<sup>112</sup> R. Bićanić, *op. cit.*, 184–185.

<sup>113</sup> *Isto*, 187. Program VII kongresa KPJ 1958. predviđao je, između ostalog, pomoć federacije nerazvijenim opštinama (D. Bilandžić, *n. d.*, 262).

<sup>114</sup> R. Bićanić, *op. cit.*, 187, 191.

mogla biti efikasnija.<sup>115</sup> Ipak, na tu „jugoslovensku politiku“ *Zastave* uticala je i mogućnost dobijanja finansijskih sredstava za razvoj iz Fonda za pomoć nerazvijenim područjima, kao i potreba širenja tržišta na teritoriju cele zemlje.

*Zastava* je bila preduzeće sa verovatno najširoom kooperacijom u Jugoslaviji. Na samom početku proizvodnje automobila, imala je preko trideset kooperanata u zemlji koji su radili na ovladavanju proizvodnje delova za njena motorna vozila. Ukupan broj *Zastavinih* kooperanata brzo je rastao – od 32 preduzeća u maju 1956, do 63 u 1963. godini. Kako su svi oni saradivali još sa nizom drugih preduzeća, za proizvodnju *Zastave* je 1963. bilo vezano već oko 1200 firmi u celoj zemlji. Zapravo, ako se u kooperante računaju i preduzeća koja isporučuju sirovine, ovi brojevi bili bi veći.<sup>116</sup> Koliko je proizvodnja *Zastavinih* automobila bila orijentisana na široku mrežu kooperacije širom zemlje pokazuje i podatak da je već 1956, u samom začetku, bilo predviđeno da kooperanti nose 45% od ukupne proizvodnje automobila. Ovakva podela ostala je na snazi. Još 1961. bilo je i dalje predviđeno da prateća industrija ima 45% bruto produkta po svakom vozilu u proseku.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Michael Palairt, *Ramiz Sadiku: a Case Study in the Industrialisation of Kosovo*, in: *Soviet Studies*, Vol. 44, No. 5, 1992, 897–912, 902.

<sup>116</sup> U štampi se mogu naći različiti podaci prema kojima je, na primer, oktobra 1956. *Zastava* imala 41 kooperanta, sredinom 1957. već 50, u decembru 1959 – 55, a juna 1960 – 69. (*Хиљадићи аутомобил. Запис о најмлађој крајујевачкој индустрији*, Вечерње новости, 31. 12. 1956; *Зашио није једџинија заједничка производња аутомобила*, Политика, 27. 5. 1956; *Гради се нова фабрика аутомобила*, Политика, 12. 10. 1956; *Педесет коопераната „Црвене засиаве“*, Борба, 12. 6. 1957; *На јесен почиње градња нове фабрике аутомобила у Крајујевцу*, Политика, 12. 6. 1959; *Осам хиљада „Фиата 600“ у следећој години*, Борба, 29. 12. 1959). По другим подацима, 1961. bila su 52 kooperanta, a 1963. ukupno 63. (*Šta sve više „fića“*, *Ekonomska politika*, 9. 11. 1963; *Крајујевачка „Црвена засиава“ кооперира са 52 предузећа*, Борба, 14. 6. 1961; *Педесет два предузећа кооперирају с „Црвеном засиавом“*, Борба, 5. 12. 1961).

<sup>117</sup> *Зашио није једџинија заједничка производња аутомобила*, Политика, 27. 5. 1956; *Педесет два предузећа кооперирају с „Црвеном засиавом“*, Борба, 5. 12. 1961.

Mreža *Zastavinih* kooperanata od samog početka bila je zamišljena tako da pokriva čitavu teritoriju tadašnje države. To je značilo da u svim republikama i pokrajinama mora biti dovoljno kooperanata, da bi svi našli svoj interes u razvoju Zavoda CZ. Tako je stvorena velika mreža od 240 snabdevača komponentama po celoj zemlji.<sup>118</sup> Od samog početka u proizvodnji „fiće“ učestvovali su i fabrike u drugim republikama. Do 1965. spisak kooperanata je već bio dugačak (između ostalih: *Munja, Autodubrava, Borovo, Jugovinil, Željezara Sisak, Sava Kranj, Saturnus, Iskra, 14. oktovri* Skoplje, *11. oktovri* Kumanovo, *Zmaj, Teleoptik, Tvornica stakla Pančevo, Pretis, Rudi Čajevac*).<sup>119</sup> Slovenija je bila najrazvijenija republika i imala je najveću tradiciju u industrijskom razvoju u odnosu na ostale delove zemlje. Kooperanti iz Slovenije su najbrže i najlakše dostizali obim i kvalitet delova. Od samog početka, još od 1950-ih *Zastava* je u toj republici imala kooperante, čak je veliki deo izrade delova prebačen tamo – elektro agregati su rađeni u fabrici *Iskra* u Kranju, a *Saturnus* je radio svetiljke i farove, takođe je podigao i novu modernu fabriku i izvezio proizvode. Proizvodnja za *Zastavu* pojavila se i u Ptujju, a u *Autokaroseriji* iz Ljubljane proizvodili su specijalne nadgradnje.<sup>120</sup>

Neki od najznačajnijih kooperanata *Zastave* u ovom periodu bili su *Ikarus* i *Teleoptik* iz Zemuna, *21. maj* iz Rakovice, *Rudi Čajevac* iz Banjaluke, *Utva* iz Pančeva.<sup>121</sup> Sve je počelo tako što su oružari pre početka proizvodnje automobila napravili izložbu u fabrici za zainteresovana preduzeća, rastavili vozila na delove i omogućili predstavnicima preduzeća da sami izaberu delove

---

<sup>118</sup> M. Palairret, *Ramiz Sadiku...*, 902.

<sup>119</sup> „Fiće“ *jeftiniji od lonca*, *Vjesnik* u srijedu, 24. 2. 1965.

<sup>120</sup> M. Зечевић, *н. г.*, 166; *Šta sve vuče „fića“*, *Ekonomska politika*, 9. 11. 1963; Od ukupno 137 kooperanata *Zastave* do kraja postojanja SFRJ, iz Slovenije je bilo ukupno 15 (P. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, „Развој производа, производних система и кооперантске индустрије“, у: Група аутора, *Застава ...*, 101–141, табела стр. 115–117).

<sup>121</sup> *Усїех країујевачке фабрике „Црвена Застава“*. *Прва хиљада домаћих аутомобила, шеренских возила и камионета*, *Политика*, 24. 8. 1956.

koje će proizvoditi. Zatim su razgovarali o tehničkoj dokumentaciji, cenama i uzorcima i sklapali ugovore o kooperaciji. *Prva petoljetka* u Trsteniku proizvodila je amortizere i hidraulične uređaje za kočenje, *Rudi Čajavec* iz Banjaluke električne uređaje (prekidače, sirene, žmigavce), a *Teleoptik* u Zemunu sve instrumente (benzinomere, brzinomere i dr.). *Rekord* u Rakovici isporučivao je oko 300 sitnih gumenih delova, a *Jugoslavenski kombinat gume i obuće* iz Borova gume za točkove. *Zmaj* iz Zemuna pripremao je proizvodnju bandaša, *Ikarus* hladnjače i karoserije za specijalna vozila, *Industrija kugličnih ležajeva* u Beogradu isporučivala je svoje proizvode, *Munja* u Zagrebu akumulatore, *Utva* u Pančevu uređaje za grejanje, a *Petar Drapšin* iz Mladenovca razne odlivke. Već 1961. među kooperantima pominju se *Tigar* iz Pirola i *Borovo – Sava* iz Kranja kao proizvođači guma, a ljubljanski *Saturnus* kao proizvođač metalnih delova.<sup>122</sup>

Najveća koncentracija kooperanata bila je u Srbiji, posebno u okolini Kragujevca i Beograda, što je bilo uslovljeno rasporedom objekata vojne industrije. Mreža je počela da se širi prvo u okolini Kragujevca 1950-ih godina, kada je usled stvaranja zadruga u poljoprivredi ostalo mnogo nezaposlene radne snage. U gradu i okolini formirane su male firme kojima je *Zastava* prepustila deo svoje proizvodnje – *Tuporeznica* u Kniću, *Užarnica* u Grošnici, *Fabrika za proizvode od kože* u Svilajncu.<sup>123</sup> Pogon u Kniću osnovan je 1958, kao prvo industrijsko preduzeće u inače poljoprivrednom kraju Gruže: u početku *Zastava* je prenela tamo pogon za izradu turpija, a brzo su počeli da proizvode alate za vozila i metalne ambalaže. Primarna proizvodnja ove fabrike bile su hidraulične komponente za *Zastavina* putnička i teretna vozila, a od *Zastave* su dobili stručnjake, opremu i teh-

---

<sup>122</sup> *Зашто није једина заједничка производња аутомобила*, Политика, 27. 5. 1956; *Педесет коопераната „Црвене заставе“*, Борба, 12. 6. 1957; *Педесет два предузећа кооперирају с „Црвеном заставом“*, Борба, 5. 12. 1961.

<sup>123</sup> М. Зечевић, н. г., 165.

nološka rešenja.<sup>124</sup> *Zastava* je davanjem mašina i kadrova pomogla da se od malih radionica stvore jaka preduzeća. Tako je u ovom periodu imala četiri kooperanta na „svom terenu“ – preduzeće *Mladost*<sup>125</sup> pravilo je hidraulične kočnice, zanatska radionica *Proleter*<sup>126</sup> akumulatore i automobilske hladnjake, *Radio-Elektra*<sup>127</sup> se preorijentisao sa proizvodnje radio-aparata na elektroinstalacioni materijal i proizvode od plastične mase za potrebe *Zastave*, a *Filip Kljajić* je proizvodio sijalice. *Radio Elektro* i *Filip Kljajić* počeli su sredinom 1950-ih godina kao male radionice sa starim mašinama iz *Zastave*, a već 1960. prerasle su u moderne fabrike sa industrijskom proizvodnjom. Za razvoj *Proletera*, *Zastava* je izradila program i dala mašine, a 1959. preduzeće *Mladost* je dobilo od *Zastave* 16 mašina za proširenje proizvodnje.<sup>128</sup> Preduzeće *Mašinoremont* u Aleksincu radilo je od 1964. kao fabrika auto-delova za *Zastavu*.<sup>129</sup> Fabrika *21. oktobar* u Kragujevcu formirana je integracijom *Proletera*, *Mladosti* i *Radio-Elektra*, juna 1962, što je finansirala Jugobanka u Kragujevcu. Ona je ušla odmah u sastav

---

<sup>124</sup> *Помоћ велике фабрике малој*, Борба, 22. 1. 1963; *И ог шурџија добар динар*, Борба, 17. 7. 1963; *Пошћуна афирмација фабрике створене у „време недоумице“*, Политика, 29. 12. 1963.

<sup>125</sup> Preduzeće *Mladost* je osnovano 1955, kao mešovito zanatsko preduzeće. Od 1956. radili su i kočione uređaje za *Zastavina* vozila. (*Ог шюиа го аушомобила:1953–1973*, 85).

<sup>126</sup> *Proleter* je osnovan 1946. kao zadružno metalsko preduzeće. Proizvodili su građevinsku limariju i bravariju. Od *Zastave* su dobijali tehničku i stručnu pomoć. (*Ог шюиа го аушомобила: 1953–1973*, 84).

<sup>127</sup> *Radio-Elektra* je nastao 1952. od kluba „Narodna tehnika“. Od 1953. proizvodili su radio-aparate „šumadija“. Kasnije su se preorijentisali na izradu auto-instalacija i delova za vozila „zastava“. (*Ог шюиа го аушомобила: 1953–1973*, 84).

<sup>128</sup> *Пегесеи кооперанаша „Црвене застави“*, Борба, 12. 6. 1957; „*Crvena zastava*“ će proizvesti pet hiljada vozila u ovoj godini, Oslobođenje, 14. 4. 1958; *Ог малих радионица го фабрика*, Борба, 5. 4. 1960; *Младићи из Охрида на школовању у Крагујевцу*, Политика, 15. 9. 1960.

<sup>129</sup> *Из средстава комуне фабрика аушоделова*, Борба, 9. 1. 1964.



Zavoda CZ.<sup>130</sup> Sa kooperantima u svom regionu *Zastava* je uglavnom imala dobru saradnju – oni su proizvodili kvalitetne delove, po pristupačnoj ceni, i isporučivali ih u roku.<sup>131</sup> Pored svojih kooperanata, *Zastava* je pomagala razvoj i drugih manjih preduzeća u Kragujevcu i okolini. Svoju radionicu za izradu turpija i metalnog nameštaja izmestila je u Knić, pomogla je preduzeću *Tehnoguma* u Batočini, kao i novoj livnici u Topoli. Imali su interes i za razvijanje industrije u komuni Rača, koja je početkom 1960-ih godina bila jedina opština u okolini Kragujevca bez industrije.<sup>132</sup> Geografska blizina u ovom smislu značila je mnogo – male troškove transporta i lake komunikacije, kao i mogućnost da radnici ne napuštaju mesto stanovanja i time sprečavaju odliva radne snage.

#### 5. 4. Osnivanje sopstvenih pogona – *Heroj Toza Dragović* u Ohridu

Prva *Zastavina* fabrika izvan Kragujevca bila je *Heroj Toza Dragović* u Ohridu. Ovaj kraj je do tada bio pasivan, orijentisan uglavnom na turizam. *Zastava* je bila prva domaća fabrika koja je na obali Ohridskog jezera podigla kamp kod mesta Sv. Stefan, sredinom 1950-ih godina. Kamp se svake godine širio i sve veći broj *Zastavinih* radnika letovao je na ovom mestu, tako da je 1960. počela i gradnja novog *Zastavinog* odmarališta na Ohridskom jezeru, sa 160 ležajeva.<sup>133</sup> Ideja o podizanju fabrike automobilskih delova u Ohridu potiče iz 1960. (*Zastava* je tada već u

---

<sup>130</sup> М. Зечевић, н. г., 165; <http://www.21oktobar.co.rs/Onama.Htm> (19. 4. 2016)

<sup>131</sup> *Педесеті кооперантша „Дрвена засіава“*, Борба, 12. 6. 1957.

<sup>132</sup> *Младићи из Охрида на школовању у Крајујевцу*, Политика, 15. 9. 1960.

<sup>133</sup> *„Дрвена засіава“ из Крајујевца иницијатор за стварање металопераћивачке фабрике у Охриду*, Политика, 28. 8. 1960; *Крајујевачка фабрика „Дрвена засіава“ помаже оснивање нової металопераћивачкої предузећа у Охриду*, Борба, 30. 7. 1960.

Makedoniji imala kooperaciju sa fabrikama 11. oktovri u Skoplju i Ruan u Kočanima). Predlog da *Zastava* razvije proizvodnju u Makedoniji, i to baš u Ohridu, potekao je od Lazara Koliševskog, tada na funkciji predsednika NR Makedonije, koji je pre rata bio pitomac vojno-zanatske škole u Kragujevcu.<sup>134</sup> Njegovim zalaganjem bila je obezbeđena i finansijska podrška makedonskih banaka, a troškove rada prve radionice snosilo je saobraćajno preduzeće *Galeb*.<sup>135</sup> Fabrika iz Kragujevca isporučivala je mašine, a u početku je i davala stručnjake koji su učestvovali u montaži i obuci kadrova.<sup>136</sup> U *Zastavi* su odlučili da, s obzirom na rekonstrukciju fabrike i zidanje nove hale, svoje stare mašine ustupe u korist pomoći nerazvijenim opštinama.<sup>137</sup> Tokom leta 1960. stiglo je prvih dvadeset mašina u vrednosti od 60 miliona dinara, koje su predate bez ikakvih uslova (u smislu novčane nadoknade ili radnih obaveza). *Zastava* je uradila i kompletan investicioni i tehnološki program za početak rada nove fabrike u Ohridu.<sup>138</sup> Prva radionica podignuta je 1961.<sup>139</sup> Doprinos *Zastave* početku rada fabrike u Ohridu bio je još značajniji na polju transfere znanja. Kao prvo, stručnjaci iz Kragujevca učestvovali su u montaži mašina, a *Zastavin* tehničar Stanko Stanković vršio je obuku radnika. Godinu dana ranije, 1959, Ohrid i druga mesta u Makedoniji obišla je grupa rukovodilaca *Crvene zastave* da bi ispitala na licu mesta potrebe u alatu i mehanizaciji, i na osnovu toga orijentisala proizvodni program. Jedan od najboljih stručnjaka iz

---

<sup>134</sup> М. Зечевић, н. г., 171–172.

<sup>135</sup> Исто.

<sup>136</sup> Исто.

<sup>137</sup> *Младићи из Охрида на школовању у Крајугејевцу*, Политика, 15. 9. 1960; *Помоћ крајугејевачке „Заставе“ охридској комуни*, Комунист, 25. 8. 1960.

<sup>138</sup> *„Црвена заставка“ из Крајугејевца иницијативор за стварање металоперађивачке фабрике у Охриду*, Политика, 28. 8. 1960; *Младићи из Охрида на школовању у Крајугејевцу*, Политика, 15. 9. 1960; *Крајугејевачка фабрика „Црвена заставка“ помаже оснивање новој металоперађивачкој предузећа у Охриду*, Борба, 30. 7. 1960.

<sup>139</sup> М. Зечевић, н. г., 171–172.

Kragujevca inženjer Momir Zečević, direktor Fabrike automobila, rukovodio je 1960. pripremama za osnivanje novog preduzeća.<sup>140</sup> Drugi, podjednako važan, transfer znanja vršen je putem sistematske obuke radne snage za ohridsku fabriku u Kragujevcu i o trošku fabrike *Crvena zastava*. Jedan broj radnika i učenika u privredi dobijali su u Kragujevcu obuku u trajanju od nekoliko meseci, kako bi se u kratkom roku osposobili da samostalno rade (njih je tokom 1960. bilo oko sedamdeset). Uz to, oko trideset mladića i devojaka školovano je u kragujevačkoj Vojnoindustrijskoj školi pod patronatom *Crvene zastave*. Oni su završavali trogodišnju školu za koje vreme su živeli u Kragujevcu i imali prilike da se uz učenje upoznaju sa praksom u fabrici. U toku prve godine svi su učili bravarski zanat, a kasnije se opredeljivali za druge specijalnosti. Prvi pitomci iz Makedonije došli su u Kragujevac iz ribarskih sela oko Ohrida, iz Peštana i mesta Sv. Nikola (inače, rodno mesto Lazara Koliševskog). Po završetku školovanja oni su činili prvi stručni kadar fabrike *Heroj Toza Dragović* u Ohridu.<sup>141</sup> Kragujevčani su ovoj fabrici, koja je u početku imala 200 radnika, dostavili spisak od pedeset proizvoda koje bi trebalo da proizvode kako bi mogli da sa njima stupe u kooperaciju. Zbog velike potražnje koja je tada vladala na jugoslovenskom tržištu, porudžbine su stizale i pre nego što je fabrika završena; zaključeni su bili i prvi ugovori u vrednosti od 70 miliona dinara. Fabrika u Ohridu izgrađena je 1963.<sup>142</sup> Imala

---

<sup>140</sup> „Црвена заставица“ из Крагујевца иницијативор за стварање металоперерађивачке фабрике у Охриду, Политика, 28. 8. 1960; Крагујевачка фабрика „Црвена заставица“ помаже оснивање нове металоперерађивачке предузећа у Охриду, Борба, 30. 7. 1960; М. Зечевић, н. д., 171–172; Помоћ крагујевачке „Заставе“ охридској комуни, Комунист, 25. 8. 1960.

<sup>141</sup> М. Зечевић, н. д., 171–172; „Црвена заставица“ из Крагујевца иницијативор за стварање металоперерађивачке фабрике у Охриду, Политика, 28. 8. 1960; Младићи из Македоније на школовању у Крагујевцу, Политика, 15. 9. 1960; Крагујевачка фабрика „Црвена заставица“ помаже оснивање нове металоперерађивачке предузећа у Охриду, Борба, 30. 7. 1960; Помоћ крагујевачке „Заставе“ охридској комуни, Комунист, 25. 8. 1960.

<sup>142</sup> М. Зечевић, н. д., 171–172.

je u početku dva pogona, pogon alata i pogon za izradu delova u kooperaciji sa *Zastavom* i drugim fabrikama. U svakom slučaju, glavna delatnost fabrike *Toza Dragović* u Ohridu bila je, osim kooperacije sa *Zastavom*, saradnja sa Metalskim zavodom *Tito* kod Skoplja i Fabrikom frižidera u Bitolju. Za svoje kooperante ohridska fabrika je proizvodila auto-galanteriju, specijalni alat, odlivke i druge delove, čime se širila mreža metaloprerađivačke industrije, te je ova fabrika postala okosnica industrijskog razvoja na području Makedonije.<sup>143</sup>

Fabrika *Heroj Toza Dragović* iz Ohrida ušla je u sastav *Zavoda Crvena zastava* 1962, od njihovog osnivanja, a već od 1. januara 1966. bila je potpuno integrisana, u sastavu Fabrike automobila u Kragujevcu.<sup>144</sup> Njihova proizvodnja ušla je i u međunarodnu saradnju *Zastave* sa Italijom, Poljskom, Čehoslovačkom i drugim zemljama.<sup>145</sup> Fabrika u Ohridu se razvijala vrlo brzo. Tako je 1966, kada je integrisana sa Fabrikom automobila u Kragujevcu, imala prihod od šest miliona dinara, akumulaciju od 1,3 miliona, 300 radnika, od čega samo sedam sa visokom spremom. Već 1969, prihod je narastao na trideset miliona, broj radnika na 650, od toga 26 sa visokom spremom.<sup>146</sup> Novi industrijski kompleks ove fabrike formiran je 1968, puštanjem u rad livnice i pogona za galvanizaciju. Početkom 1970-ih počele su nove investicije u ovu fabriku. Uloženo je 135 miliona dinara i

---

<sup>143</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 69–70. Fabrika je proizvodila delove za automobil, mehanizme za brave i ukrasne delove za frižider. Osvojili su proizvodnju brava, ratkapni, pepeljara za „zastavu 750“ i „zastavu 1300“. (*U fabrici „Toza Dragović“ posle integracije povećan bruto – produkt za 35%*, Privredni pregled, 17. 6. 1966); „*Црвена застава*“ из Крагујевца иницијативор за стварање металопрерађивачке фабрике у Охриду, Политика, 28. 8. 1960; Крагујевачка фабрика „*Црвена застава*“ њомаже оснивање новој металопрерађивачкој предузећа у Охриду, Борба, 30. 7. 1960; Помоћ крагујевачке „*Заставе*“ охридској комуни, Комунист, 25. 8. 1960).

<sup>144</sup> М. Зечевић, *н. г.*, 171–172; А. Влajić, М. Зековић, *н. д.*, 69.

<sup>145</sup> А. Влajić, М. Зековић, *н. д.*, 69–70; *U fabrici „Toza Dragović“ posle integracije povećan bruto – produkt za 35%*, Privredni pregled, 17. 6. 1966.

<sup>146</sup> *Ефикасни Охриђани*, Југарње новости, 23. 5. 1970.

izgrađen je novi industrijski kompleks na 22.000 m<sup>2</sup>. Tokom 1971. proširen je kapacitet livnice i pušteni u rad novi pogon za galvanizaciju, nova laboratorija i pogon auto-galanterije. Ta nova Fabrika auto-galanterije i delova u Ohridu otvorena je 7. novembra 1971. Izgradnja je koštala 118 miliona dolara, a finansirali su je *Zastava* i Stopanska banka u Makedoniji. Ona je bila osposobljena za proizvodnju delova za 200.000 automobila godišnje, i bila je uključena u *Zastavinu* međunarodnu kooperaciju sa SSSR-om i Poljskom. Ukupan prihod fabrike u početku rada bio je 70 miliona dinara.<sup>147</sup> Kapaciteti fabrike *Herroj Toza Dragović* ponovo su prošireni 1978, a proširena je i prodajna i servisna mreža *Zastave* u Makedoniji.<sup>148</sup> Fabrika *Herroj Toza Dragović* imala je početkom 1980-ih 2100 zaposlenih.<sup>149</sup>

## 5. 5. Problemi u poslovanju sa kooperantima

Jugoslovensko tržište bilo je siromašno. Nedostatak energije i sirovina određenog kvaliteta i u odgovarajućoj količini, nedostatak sirovina crne metalurgije i loše komunikacije unutar zemlje, bile su nepovoljne predispozicije za industrijalizaciju. To je uslovalo i hronično loše stanje industrije čelika i aluminijuma.<sup>150</sup> Industrijalizacija podrazumeva masovnu i jeftinu radnu snagu, što se pokušalo rešiti kolektivizacijom po sovjetskom obrascu, ali taj pokušaj nije uspeo. Jugoslovenska industrijalizacija se odvijala sa radnom snagom koja je uvek jednim delom bila vezana za poljoprivredu, pa je rad u fabrici zapravo shvaćen kao dopunska zarada. Otuda i nedostatak kvalifikovane radne

---

<sup>147</sup> Исто; *За шри годихе још 1300 радних месеца*, Борба, 16. 5. 1971; *Црвена застава проширује погон у Охриду*, Борба, 27. 5. 1971; *Страшује „Херој Тоза Драговић“ у Охриду*, Борба, 1. 11. 1971; *Једна од највећих Заставиних фабрика*, Борба, 7. 11. 1971.

<sup>148</sup> *Замах ауто индустрије*, Вечерње новости, 31. 7. 1978.

<sup>149</sup> *„Застава“ са скопске шраке*, Вечерње новости, 20. 10. 1981.

<sup>150</sup> M. Palaret, *Ramiz Sadiku...*, 905.

snage.<sup>151</sup> Industrijalizacija je, međutim, bila politički imperativ, i u takvim uslovima problemi u funkcionisanju lanca proizvodnje bili su neminovni.

*Zastava* je u prvim godinama proizvodnje automobila bila pod pritiskom da brzo zadovolji lokalnu potražnju, a takođe je osnovna politika bila supstitucija uvoza.<sup>152</sup> Sva pažnja je u početku usmerena na osvajanje proizvoda, tako da se nije dovoljno vodilo računa o sistemskom sređivanju odnosa sa kooperantima.<sup>153</sup> Zbog niskog stepena industrijskog razvoja zemlje, male fabrike koje su *Zastavi* isporučivale komponente za vozila nisu mogle da nabave skupu tehnologiju, niti bi to za njih bilo isplativo. Takva tehnologija podrazumeva proizvodnju u velikim serijama, koja u početku nije bila moguća. Mali obim proizvodnje automobila ne bi mogao da nadoknadi njihove troškove, a pogotovo ne bi doveo do profita. Tako su kooperanti koristili postojeća postrojenja, što je uvećavalo varijabilne troškove. Njihova proizvodnja je bila nekvalitetna i skupa. Uz to, za većinu kooperanata poslovi sa *Zastavom* bili su sporedni. Njima nisu odgovarali dugoročni ugovori, pa je *Zastava* bila prinuđena da uzima male količine komponentata i to kod različitih kooperanata.<sup>154</sup> Da bi se dostigao određen nivo kvaliteta komponenti, bilo je potrebno mnogo veće tržište.<sup>155</sup> Veličina tržišta je izuzetno bitna za automobilsku industriju, i to je krupan razlog zašto je *Zastava* širila svoju mrežu kooperanata i svojih fabrika i prodajnog lanca po celoj Jugoslaviji. *Zastava* je, da bi prevazišla ovaj problem, sama gradila fabrike 1960-ih i 1970-ih u raznim delovima

---

<sup>151</sup> U 1967. godini, na primer, na birou rada bilo je ukupno 51,7% nekvalifikovanih, a samo 0,7% lica sa visokom stručnom spremom. (*Statistički godišnjak SFRJ za 1968*, tabela 4–2: Lica koja traže zaposlenje prema stručnom obrazovanju).

<sup>152</sup> M. Palairat, *Ramiz Sadiku...*, 900.

<sup>153</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 42–43.

<sup>154</sup> M. Palairat, *Ramiz Sadiku...*, 900.

<sup>155</sup> *Isto*, 901.

zemlje.<sup>156</sup> Stanje u snabdevanju komponentama popravilo se donekle (iako problemi nikada nisu u potpunosti uklonjeni) tek postepeno od sredine 1960-ih godina, uvođenjem u proizvodnju vozila „zastava 101“, čije su komponente bile kompatibilne sa FIAT-ovim istočnoevropskim partnerima i mogle su da se uklope u izvoz na to tržište. To je omogućilo ulaganja u odgovarajuću tehnologiju i u postizanje većih serija, što se kooperantima isplatilo u ovim izvoznim poslovima.<sup>157</sup>

Industrija koja se razvija u industrijski nerazvijenom i neravnomerno razvijenom okruženju opterećena je mnogim problemima. Da bi prelaz sa zanatske na industrijsku proizvodnju bio uspešan, neophodno je da se svi učesnici u proizvodnom procesu prilagode novim pravilima poslovanja. Ukoliko jedan proizvođač u lancu ne može da prati ritam proizvodnje, to ostavlja posledice na finalni proizvod i nanosi štetu svim učesnicima u procesu. Prateća industrija se, naravno, neravnomerno razvijala, ali kooperacija je bila uspešna sa onim preduzećima koja su radila na sličan način kao i *Zastava*, to jest ulagala veći deo zarade i rada u proširenje proizvodnje, umesto u potrošnju, odnosno podelu celokupne zarade u vidu ličnih dohodaka. Jedan takav primer bilo je preduzeće za izradu auto-delova *Mladost* iz Kragujevca. To preduzeće osnovao je Savez društava za staranje o deci, u maju 1955. Oni su u početku proizvodili dečje igračke, ali su ubrzo prešli na uređaje za kočenje vozila, jer njihov proizvod nije dobro prolazio na tržištu. Radi preorijentacije na drugi proizvodni program, ovaj kolektiv prvih nekoliko godina nije delio svu zaradu već je ulagao u izgradnju nove fabrike. Radilo se i prekovremeno, često i nedeljom, da bi se ta zarada stavila u fond za kapitalnu izgradnju. Radi smanjenja troškova, zaposleni su obavljali i zemljane radove na izgradnji nove hale, čime su uštedeli na radnoj snazi. Troškovi izgradnje nove fabrike tako su izneli samo 140 miliona dinara. Podizanje nove hale za njih je

---

<sup>156</sup> *Isto*, 900.

<sup>157</sup> *Isto*, 901.

bio jedini način da pređu na industrijsku proizvodnju i izbegnu pojavu ozbiljnog viška radne snage. Pomoć zajednice, preko bankarskog kredita, mogla je doći samo ako bi preduzeće bilo solventno, a to se postiglo jačanjem fondova. U novoj fabrici zaposlilo se 420 radnika, i postali su kooperanti ne samo *Crvene zastave* već i TAM-a iz Maribora, *Famosa*, *Zmaja*, *Fabrike motora* u Rakovici i drugih. Do 1962. njihov osnovni proizvod bili su uređaji za kočenje za vozila „zastava 600 D“.<sup>158</sup> Ovo je, dakle, bio jedini put za uspešnu preorijentaciju na industrijsku, serijsku proizvodnju u datim uslovima. Kako je ova vrsta industrije bila u samom začetku, to je stvaralo teškoće u kooperaciji, jer mnogi manji proizvođači nisu uspevali da se dovoljno brzo prilagode. Nepridržavanje rokova isporuke delova bio je najveći problem sa kojim se *Zastava* suočavala u saradnji sa kooperantima. To je uticalo i na otkazivanje narudžbina iz inostranstva. Često, međutim, nisu bile u pitanju samo početničke teškoće u preorijentaciji sa zanatske na industrijsku proizvodnju, već i monopol-ski položaj nekih kooperanata, koji su bili jedini proizvođači važnih delova i čiji su tempo rada i cene diktirali kako redovnost isporuke, tako i cene finalnog proizvoda, to jest automobila. Njihovi delovi bili su i po nekoliko puta skuplji od istih delova iz inostranstva.<sup>159</sup> Cene delova koje su proizvodili kooperanti i njihov uticaj na prodajnu cenu automobila takođe je bio ozbiljan problem.<sup>160</sup> Proizvodnja domaćih delova bila je skupa, upravo zato što je bila u povoju. Cena svakog novog proizvoda mora da nadoknadi ulaganje u nove alate i obuku radnika. Prema poda-

---

<sup>158</sup> *Зарадили милионе и уложили у шемеље нове фабрике*, Борба, 27. 1. 1962.

<sup>159</sup> *Више куцаца него аутомобила*, Политика, 19. 3. 1959. Najizrazitiji primer u ovom smislu bila je fabrika motora *21. maj* u Rakovici, koja je jedina radila motore za *Zastavina* vozila dugi niz godina.

<sup>160</sup> U intervjuu s početka 1962, direktor Prvoslav Raković rekao je da profit od prodaje privatnom sektoru iznosi samo 2% od ukupne cene automobila, te da najveći deo cene čine delovi koje isporučuju kooperanti. (*Da li je jeftiniji „Fićo“?*, Vjesnik, 3. 2. 1962)



cima iz sredine 1950-ih godina, sa povećanjem procenta domaćeg materijala u automobilu povećavala se i cena – na primer, 1955. u male *Zastavine* kamione bilo je ugrađeno 21% domaćih delova a cena vozila bila je 3.200.000 dinara, dok je već sledeće, 1956. godine, učešće domaćih delova bilo projektovano na 47%, a cena vozila na 3,5 miliona dinara. Putnički automobil sa samo 13% domaćih delova stajao je 3,5 miliona dinara, a onaj sa 31% domaćih delova – 4.800.000 dinara. Svako preduzeće je pokušavalo da što brže amortizuje troškove, jer je uložilo obrtna sredstva u novu proizvodnju. U ovoj prvoj fazi problem je bio u uslovima vraćanja uloženih sredstava, to jest u mogućnosti kreditiranja, jer kooperanti nisu mogli da odlože vraćanje uloženih sredstava. Državna regulativa, bar u ovom delu, držala je ključ rešenja tog problema, ili je bar tako izgledalo. Bili su potrebni specijalni krediti za ova preduzeća, ili mogućnost da ona zadrže veći deo obrtnih sredstava.<sup>161</sup> Drugi problem bio je u tome što su neka (uglavnom manja) preduzeća u kooperaciji sa *Zastavom* videla svoju glavnu delatnost i od toga očekivala finansijski uspeh, dok su velike fabrike ovu kooperaciju prihvatile kao sporednu delatnost, pa se nisu trudile da daju odgovarajući kvalitet niti da ispune rokove.<sup>162</sup>

Opterećenja u poslovanju *Zastave* predstavljaju na prvom mestu strukturne probleme domaće privrede. Jedan od njih činio je nedostatak sirovina potrebnih za razvoj metaloprerađivačke industrije, kao i energije (Jugoslavija je još 1970-ih uvozila oko 70% svojih potreba za naftom. Ugalj je bio uglavnom liganit, koji nije upotrebljiv u industriji, tako da su se uvozila i mineralna goriva<sup>163</sup>). Drugi veliki strukturni problem bio je hroničan nedostatak deviza, usled slabe akumulacije kapitala, kao i

---

<sup>161</sup> *Зашто није јефтинија заједничка производња аутомобила*, Политика, 27. 5. 1956.

<sup>162</sup> *Педесет коопераната „Црвене заставе“*, Борба, 12. 6. 1957; *Осам хиљада „Фиата 600“ у следећој години*, Борба, 29. 12. 1959.

<sup>163</sup> F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 240, 241.

strukture i obima izvoza. To je činilo začarani krug – sirovine su uvek morale da se uvoze, što je upravo zbog nedostatka deviznih sredstava bio problem, pa je *Zastava* uvek imala teškoće u snabdevanju sirovinama i repromaterijalima. *Zastava* je bila prinuđena da otkupljuje komponente po relativno visokim cenama. Na prodaji „fiće“ privatnom sektoru *Zastava* je 1962. godine zarađivala samo 2%, dok je skoro celokupna zarada odlazila na isplatu delova kooperantima.<sup>164</sup> Njeno poslovanje sa kooperantima bilo je veoma dugo (sa nekima i trajno) na bazi kupoprodajnih ugovora. Na domaćem tržištu, troškovi proizvodnje su uglavnom bili ukalkulisani u cenu proizvoda, na štetu potrošača.<sup>165</sup> Zbog ovih problema, proizvodnja u *Zastavi* je trpela. Posledice su bile česti zastoji trake, gomilanje neispravnih vozila na lageru i neredovno isporučivanje kupcima. Godine 1963, na samom početku rada nove fabrike automobila, gubitak zbog zaustavljanja trake bio je dnevno i po 13 miliona dinara, što se osetilo i u prodajnoj mreži.<sup>166</sup> Ove probleme, međutim, nisu prouzrokovali samo kooperanti. *Zastava* je krčila put modernizacije uvođenjem nove tehnike rada, ali njena radna snaga često nije mogla da ide u korak sa novim tehnologijama. Direktor Raković je 1963. govorio da domaći standardi alata ne izdržavaju brzinu mašina. Radnici nenaviknuti na mašine sa elektronskim komandama često su ih isključivali i radili na stari način. One su tražile i visok kvalitet materijala, koji *Zastava* najčešće nije mogla da priušti.<sup>167</sup>

---

<sup>164</sup> Raković je u intervjuu tvrdio da kooperanti računaju 2000 dinara za jedan dolar, što je bilo iznad tadašnjeg zvaničnog kursa, a sa nekima su uspeli da se dogovore da računaju 1140 dinara za dolar. (*Da li je jeftiniji „Fičo“?*, Vjesnik, 3. 2. 1962).

<sup>165</sup> *Kooperacija – veliki sistem*, Ekonomska politika, 2. 4. 1973.

<sup>166</sup> *Трака мора да ради*, Рад, 6. 7. 1963; *Шта се уредузима да се куцима испоручују квалитетне „фиће“*, Политика, 9. 12. 1963.

<sup>167</sup> *Šta sve vuče „fića“*, Ekonomska politika, 9. 11. 1963.

## 5. 6. Modeli rešavanja problema sa kooperantima

*Zastava* je pokušavala da pronađe način za rešenje problema sa kooperantima. U uslovima nerazvijene privrede i nedostatka konkurencije na tržištu, uglavnom nije bilo moguće zameniti nepouzidane kooperante drugima. Uz to, zbog ogromnog uticaja države na privredu, politika razvoja nerazvijenih područja putem otvaranja pogona u tim delovima zemlje uslovljavala je rukovodstvo *Zastave* da posluje sa nepouzdanim partnerima. Jedini mogući put u tim uslovima, iako nedovoljno efikasan, bio je stalan proces dogovaranja i pregovaranja sa kooperantima, preraspodela poslova i organizaciono povezivanje. Početkom 1960-ih osećalo se da stara preraspodela iz 1954, više ne odgovara stvarnosti, pa je direktor Raković sugerisao da treba tražiti nove kooperante koji bi radili kvalitetnije.<sup>168</sup> Rakovićeve koncepcija rada sa kooperantima bila je davanje dokumentacije, planova, tehničke pomoći i obezbeđenje plasmana, ali ne i davanje finansijskih sredstava, koje ni sama *Zastava* nije imala dovoljno.<sup>169</sup> Smatralo se da je potrebno preći sa komercijalne na industrijsku kooperaciju. Pri tada postojećoj komercijalnoj kooperaciji, postojali su isključivo kupoprodajni odnosi između finaliste i kooperanta, međusobni ugovori su bili kratkoročni, dakle nije bilo trajne saradnje.<sup>170</sup> U industrijskoj kooperaciji dolazi do specijalizacije svakog učesnika u procesu i podele dobiti, odnosno gubitka. Ali, put do industrijske kooperacije nije bio jednostavan, a dotle je *Zastava* pokušavala da sa kooperantima nađe razne forme dugotrajnije i više obavezujuće saradnje. Tokom 1961. formiran je kolegijum proizvođača sastavljen od direktora *Zastave* i kooperantskih preduzeća, koji je koordinirao između fabrike i prateće industrije. Obe strane su imale interes za saradnju: *Zastava* je prenosila *know-how*, slala inženjere i

---

<sup>168</sup> *Da li je jeftiniji „Fičo“?*, Vjesnik 3. 2. 1962.

<sup>169</sup> *Šta sve vuče „fiča“*, Ekonomska politika, 9. 11. 1963.

<sup>170</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 43–44.

tehničare na specijalizaciju i pomagala im da usklade programe sa matičnom fabrikom. *Zastava* je bila otvorena za kooperaciju sa svakim preduzećem koje bi ispunilo standarde, to jest osvojilo proizvodnju određenog dela po pristupačnoj ceni.<sup>171</sup> U to vreme kooperanti su preuzimali isključivo proizvodnju elektroopreme, predmeta od gume, stakla i plastične mase, kao i dela agregata. Tako su u to vreme saradnji sa *Zastavom* prilagodili svoje pogone *21. maj*, *Prva petoljetka*, *Mladost* u Kragujevcu, *Saturnus* iz Ljubljane, *Petar Drapšin* u Mladenovcu.<sup>172</sup> Po odluci državnih organa (koja je potekla iz Savezne i Republičke privredne komore) tokom 1963. rađen je ubrzano integracioni projekat za automobilsku industriju.<sup>173</sup>

Rukovodstvo *Zastave* se trudilo u narednim godinama da uvede praksu dugoročnih ugovora sa kooperantima, na pet i deset godina.<sup>174</sup> Ideja je bila da se ugovori sklapaju sa grupacijama koje se formiraju prema srodnosti proizvodnje. Prateća proizvodnja je tako podeljena na šest osnovnih i tri prateće grupacije (guma, elektro oprema, precizna mehanika, hidro i rashladni uređaji, industrija ležajeva, auto-galanterija, nemetali i plastične mase, polufabrikati – odlivci i otkivci i karoserijska grupa za specijalna vozila). Te grupacije je trebalo da unutar sebe vrše tehnološku podelu i da zajedno, kao grupacija, saraduju sa *Zastavom*.<sup>175</sup> U decembru 1963. zaključili su dugoročan ugovor sa važenjem do 1970. sa prvom takvom grupom, poslovnim udruženjem auto-elektrike. Ona je obuhvatala preduzeća sa

---

<sup>171</sup> Крагујевацка „Црвена зашћава“ кооперира са 52 предузећа, Борба, 14.6.1961; Педесет два предузећа кооперирају са „Црвеном зашћавом“, Борба, 5. 12. 1961.

<sup>172</sup> Педесет два предузећа кооперирају са „Црвеном зашћавом“, Борба, 5. 12. 1961.

<sup>173</sup> Договор произвођача и прашће индустрије за перспективни развој, Борба, 12. 6. 1963.

<sup>174</sup> Замена старог „фиће“ за нов, Борба, 15. 6. 1963.

<sup>175</sup> Шта се предузима да се кучицама испоручују квалитетне „фиће“, Политика, 9. 12. 1963.

kojima je dotle *Zastava* imala najtešnju saradnju: *Rudi Čajavec* iz Banjaluke, *Iskra* sa fabrikom auto-elektrike u Novoj Gorici, *Saturnus* u Ljubljani i *21. oktobar* iz Kragujevca. Ova grupa je od tada bila usmerena na snabdevanje tržišta rezervnim delovima, što je uvek predstavljalo problem. Od ovog vida saradnje očekivalo se da cena delova do 1970. bude za oko 30% niža nego 1963.<sup>176</sup>

---

<sup>176</sup> Заводи „Црвена заставица“ закључили уговор о дуторочној сарадњи, Борба, 20. 12. 1963.



## EKSPANZIJA 1966–1974.

**P**rivredna reforma 1965. označila je promenu politike u pravcu napuštanja autarhije, ka strukturnom, trajnom uključivanju u svetsko tržište. Uključivanje Jugoslavije u međunarodnu podelu rada bilo je političko opredeljenje. Ova promena je nastupila zato što je, s jedne strane, postojala procena da je privreda dovoljno ojačala da se može upustiti u međunarodnu utakmicu, a s druge, situacija u okruženju, smirivanje političkih konflikata i čvršće spoljnopoličko pozicioniranje Jugoslavije kao vanblokove države, nalagali su takvo ponašanje. Do tada se u domaćim političkim krugovima smatralo da autarhija obezbeđuje nezavisnost, a od 1960-ih prevladava opredeljenje da se nezavisnost obezbeđuje dobrim trgovinskim bilansom (od 1945. Jugoslavija je imala stalan deficit u međunarodnoj trgovini).<sup>1</sup> Radi obezbeđenja povoljnog trgovinskog bilansa, cilj privredne reforme bio je da razmena sa zemljama u razvoju bude oko 17%, sa zemljama istočne Evrope nešto iznad 1/3, a sa konvertibilnim područjem zapadne Evrope oko 50%, što nije bilo realistično i nije nikada postignuto.<sup>2</sup>

Ekonomska politika Jugoslavije u ovom periodu dovela je do nekih pojava koje su bitno uticale na ekspanziju automobilske industrije u *Zastavi*. Po Ustavu iz 1963, republike su dobile veća ovlašćenja za bavljenje spoljnom trgovinom, pa su tako, osim Narodne banke, i druge banke u republikama mogle da

---

<sup>1</sup> R. Bičanić, *op. cit.*, 150, 166.

<sup>2</sup> Komisija SIV-a za ekonomske odnose sa inostranstvom konstatovala je 1971. da je ovo bila politika privredne reforme i da su analize pokazale kako se to nije ostvarilo. (AJ, 130-1221, Stenografske beleške sa sednice komisije za ekonomske odnose sa inostranstvom, bez datuma, 1971).

finansiraju spoljnotrgovinske aranžmane preduzeća. To je otvorilo proces stvaranja brojnih komercijalnih banaka (uvoz opreme iz inostranstva obavljan je, međutim, preko Jugoslovenske investicione banke). Zatim, reforma je omogućila da ista preduzeća mogu da se bave spoljnom i unutrašnjom trgovinom, a država je dodatno ohrabrivala dugotrajne aranžmane između jugoslovenskih i stranih preduzeća.<sup>3</sup> Sada su direktne strane investicije u domaća preduzeća bile poželjne. To je bio način za uvođenje savremenih metoda, racionalizacije rada, *know-how*, opreme i prodaje, kao i povećanja izvoza, jer su strane firme preuzimale deo posla oko plasmana u inostranstvu.<sup>4</sup>

Politika u pogledu izvoza bila je oslanjanje na komparativne prednosti, prema svetskim cenama: trebalo je izvoziti robu koja se jeftino proizvodi, a uvoziti robu koja se u inostranstvu proizvodila jeftinije nego u zemlji.<sup>5</sup> Za *Zastavu* je bilo značajno što je država smatrala za komparativnu prednost, između ostalog, i proizvodnju trajnih potrošnih dobara od metala, kao i industrijske firme koje su već stekle reputaciju.<sup>6</sup>

## **1. Potrebe Zastave i njena razvojna politika sredinom 1960-ih – vozilo X („zastava 101“)**

Tokom 1960-ih i početkom 1970-ih u svetu dolazi do velike koncentracije kapitala i udruživanja firmi u velike sisteme, što se događalo i u automobilskoj industriji. Američka industrija je još između dva rata bila koncentrisana oko tri najveće firme – *Forda*, *Krajslera* (*Crysler*) i *Dženeral motorsa*, i 1960-ih je predstavljala ozbiljnu konkurenciju evropskim firmama. Po broju proizvedenih automobila godišnje, SAD su bile daleko ispred evropskih industrija – *Dženeral motors* je sredinom 1960-ih proizvodio

---

<sup>3</sup> R. Bićanić, *op. cit.*, 153, 156.

<sup>4</sup> *Isto*, 177.

<sup>5</sup> *Isto*, 150.

<sup>6</sup> *Isto*, 170.



5.706.000 vozila, dok je prvi iza njega bio *Folksvagen (Volkswagen)* sa 1.510.000. U celoj Jugoslaviji u to vreme proizvodilo se 35.880 automobila godišnje. U svetu su tada bile rentabilne samo firme koje su proizvodile na godišnjem nivou oko 150.000 automobila.<sup>7</sup> Položaj malih proizvođača postao je neodrživ, pa je i u Britaniji, Francuskoj, SR Nemačkoj i Italiji došlo do udruživanja u velike koncerne. Kada je Đovani Anjeli posetio Kragujevac u maju 1969. izjavio je da se u Evropi formiraju tri grupe: FIAT–*Sitroen (Citroën)*, *Folksvagen–Mercedes* i *Reno (Renault)–Pežo*.<sup>8</sup> Intervencija države u poslove najrentabilnijih nacionalnih firmi bila je pojačana. U Britaniji su radile značajne filijale američkih firmi, ali je formiran i jak britanski kompleks automobilske industrije. Pozicija FIAT-a u Italiji bila je čvrsta – pokrivaio je 75% domaćeg tržišta. Pored toga, FIAT je u Austriji imao generalno zastupništvo (*Steyr-Daimler-Puch*), u Španiji je imao udeo od 36% u državnoj firmi SEAT, a u Francuskoj je, nakon prodaje *Krajsleru* fabrike automobila *Simka (Simca)*, od celog kompleksa te industrije stvoren FIAT France SpA (akcionarsko društvo). U Francuskoj je *Reno* bio najveća državna automobilska firma, a predsednik Šarl De Gol (Charles De Gaulle) lično je forsirao stvaranje okosnice *Renoa* sa privatnom firmom *Pežo*, kao nacionalne industrije. Do velike integracije FIAT-a i *Sitroena* došlo je krajem 1968.<sup>9</sup> Tendencije koncentracije kapitala prelazile su

---

<sup>7</sup> „Заспшава“ жели да вози нацију на својим тачковима, Спорт и свет, 14. 8. 1966.

<sup>8</sup> *Proces koncentracije motorne industrije u Evropi*, u: Yu automobili, br. 2, 1. 3. 1970, 15–16.

<sup>9</sup> FIAT je krajem 1960-ih imao jaku konkurenciju u američkim i japanskim firmama, pa je evropsko tržište dobilo na značaju za razvojnu politiku italijanske fabrike. *Sitroen* je u to vreme zapao u finansijske teškoće, što je povećalo njihovu spremnost na saradnju sa FIAT-om i pored prepreka od strane francuskog političkog establišmenta, pre svega premijera De Gola. Pregovori su počeli u septembru 1967. u Klermon Feranu, a ugovor je potpisan u novembru 1968. Ukidanje unutrašnjih carina u EEZ u julu 1968. stvorilo je povoljnu klimu za širenje aktivnosti automobilskih kompanija preko državnih

državne granice. Rastao je opseg automobilskih kompanija, a među njima je sve manje bilo nosilaca ukupne proizvodnje.<sup>10</sup> Tržište automobila u razvijenim zemljama bilo je zasićeno, i tamo se radilo samo na zameni voznog parka. Zato su velike firme radi- le na osvajanju drugih tržišta, dok su manje razvijene zemlje teži- le razvijanju sopstvene industrije umesto uvoza gotovih automo- bila. To je uslovalo kooperaciju, ubrzane integracije, podelu proiz- vodnje i specijalizaciju.<sup>11</sup>

Tako je i *Zastava* usmeravala svoju razvojnu politiku u pravcu sve tešnje saradnje sa inostranim partnerima. Sredinom 1960-ih očekivala se bitnija promena u asortimanu proizvodnje većih proizvođača automobila u Evropi, pa se *Zastava* trudila da se uklopi u dešavanja na svetskom tržištu.<sup>12</sup> Primena savremene tehnologije zahtevala je proizvodnju optimalnih serija. Kako je obim godišnje proizvodnje u fabrici tada prevazilazio potrebe domaćeg tržišta (odnosno, njegovu moć apsorpcije) kao i mogućnosti izvoza kompletnih vozila, u *Zastavi* je započeo izvoz delova i organizovanje montaže u drugim zemljama.<sup>13</sup> Potrebe *Zastave* bile su kako zaštita svog tržišta, tako isto i ekspanzija, upravo zbog velike zavisnosti automobilske industri- je od razvoja tehnologije i modernizacije.<sup>14</sup> Po uvođenju privre- dne reforme, *Zastava* je bila više upućena na sopstvene izvore deviza, koje je morala zaraditi izvozom i uslugama na stranom tržištu, što je pretpostavljalo novu vrstu saradnje sa inostranim

---

granica. Ovo je bila prva transnacionalna fuzija automobilskih kuća u Evropi. (V. Castronovo, *op. cit.*, 1170–1173)

<sup>10</sup> Isto; „*Zastava*“ želi da vozi naciju na svojim špicovima, Sport и свет, 14. 8. 1966; *A tko uzdržava tu tvornicu*, Vjesnik, 10. 10. 1967; *Колевка новој домаћеј возила*, Борба, 8. 12. 1969.

<sup>11</sup> *Када свак вуче на своју страну*, НИИ, 9. 4. 1967; *Теškoће дошле spolja – rešenje iznutra*, Privredni pregled, 4. 12. 1972.

<sup>12</sup> М. Зечевић, *н. г.*, 182.

<sup>13</sup> Montaža je bila organizovana u Indoneziji i Kolumbiji, u gradu Bogoti, gde su montirana vozila „fiat 1300“ za taksi službu (A. Vlajić, M. Zeković, *н. д.*, 56–60).

<sup>14</sup> *Теškoће дошле spolja – rešenje iznutra*, Privredni pregled, 4. 12. 1972.

partnerima.<sup>15</sup> Tako je u toku 1966. došlo do nazadovanja proizvodnje upravo zbog nedostatka deviznih sredstava, koje *Zastava* nije više mogla da dobije od države. Istovremeno, privredna reforma je ojačala potražnju, pa je došlo i do uvoza stranih automobila (sa klirinškog, kao i sa konvertibilnog tržišta), što je otežalo poziciju domaće industrije.<sup>16</sup> Tokom 1965. ona je pokrivala 70% potreba domaćeg tržišta, a već 1968. samo oko 45%.<sup>17</sup> Sve više Jugoslovena bilo je u stanju da sebi priušti automobil. Tako je 1966. u Jugoslaviji jedan automobil dolazio na svakih 169 stanovnika, a 1969. već na svakih 46. U zemlji je 1969. bilo ukupno 460.000 privatnih automobila.<sup>18</sup> Jedini izlaz za *Zastavu* bio je u integracijama sa stranim partnerima, u podeli rada i pravljenju velikih serija automobila i delova za međunarodno tržište.

U *Zastavi* je 1960-ih planirana konstrukcija novog, „nacionalnog“ vozila (sa radnim nazivom „vozilo X“). To je bilo moguće postići samo u saradnji sa inostranim partnerom, što su omogućavali propisi o stranom ulaganju iz 1967. Rukovodstvo *Zastave* planiralo je stvaranje zajedničke firme. Tadašnji direktor Fabrike automobila, inž. Momir Zečević, bio je pristalica ovakve ideje koja bi, po njegovom mišljenju, znatno doprinela ostvarenju ciljeva privredne reforme, a mogla je dobiti i političku podršku.<sup>19</sup> Poslovno opredeljenje je bilo finalna proizvodnja malog broja tipova, a velikih serija delova, kojima bi se

---

<sup>15</sup> Дуї пуш до 200.000 аутомобила годишње. Индустриска кооперација Завода „Црвена заставица“ са страним и домаћим партнерима у производњи кола, Борба, 30. 12. 1972.

<sup>16</sup> Godine 1964. uvezeno je 4.849 vozila; 1965 – 13.050; 1966 – 20.196; 1967 – 51.780; 1968. oko 53.000 vozila. (*Saradnja Zavoda Crvena zastava i FIAT-a*, Privredni pregled, 25. 4. 1969).

<sup>17</sup> *Saradnja Zavoda „Crvena zastava“ i FIAT-a*, Privredni pregled, 25. 4. 1969.

<sup>18</sup> „Црвена заставица“ се укључује у међународну поделу рада, Политика, 10. 11. 1969; „Фиаџ“ на совјетски начин, Борба, 6. 2. 1969.

<sup>19</sup> М. Зечевић, н. д., 181.

*Zastava* uključila u međunarodnu razmenu i podelu rada.<sup>20</sup> Postizanje ekonomičnih serija (znatno većih od postojećih) i izlazak na svetsko tržište bio je apsolutni uslov opstanka *Zastavine* industrije automobila. U Jugoslaviji je tada bilo više proizvođača delova i (montažera) automobila, a nedostajala je jaka nacionalna asocijacija, kao u većim evropskim zemljama. Logičan put integracije u svetsko tržište u tim godinama velikih integracija u Evropi vodio je preko FIAT-a.<sup>21</sup> *Zastava* je 1971. projektovala novi automobil, „zastava 101“, na bazi „fiata 128“, uz pomoć FIAT-ovih inženjera. On je bio namenjen pre svega za domaće tržište, ali i za izvoz u zemlje Trećeg sveta, kao i za razmenu sa zemljama socijalističkog bloka.<sup>22</sup>

## 2. Inokooperacija – uključivanje u svetsko tržište

### 2. 1. Novi kvalitet saradnje sa FIAT-om

Godine 1964. italijanska industrija bila je u krizi, i FIAT je umalo prodat *Dženeral motorsu*. Međutim, kompanija je dobila podršku vlade, a sa sindikatima je postignut sporazum da neće biti štrajkova u naredne tri godine. Tada je počeo nov uspon i prodor na druga tržišta.<sup>23</sup> Đovani Anjeli je 1966. preuzeo rukovođenje, što je označilo početak drugačije razvojne politike u FIAT-u. Anjeli je vodio poslovnu politiku razvoja i bio je spreman radi poslovnih poduhvata da pribegava neuobičajenim rešenjima, kao što je prodor na istročnoevropsko tržište. Započeo je saradnju sa SSSR-om, Poljskom, Rumunijom, Španijom,

---

<sup>20</sup> „Заставини“ рекорди. Застава је учинила више добрих самоуправних и реформских подухвата, Комунист, 4. 7. 1968; У колу се игра или исјага, Политика 8. 11. 1968; Ауто и фолклору, Економска политика, 4. 6. 1966.

<sup>21</sup> „Застава“ жели да вози нацију на својим тачковима, Спорт и свет, 14. 8. 1966.

<sup>22</sup> J. Vuic, op. cit., 65.

<sup>23</sup> Италијан у Шумадији, Политика, 10. 5. 1969.

inicirao izvoz na Kubu, a imao je i direktne susrete sa Hruščovom u Moskvi i sa Josipom Brozom Titom u Jugoslaviji.<sup>24</sup> Usledio je i nastavak saradnje sa *Zastavom*, čije je rukovodstvo u isto vreme pokušavalo da postavi osnove za nove kooperantske osnove na višem nivou od licence.<sup>25</sup>

Kasnih 1960-ih država je podsticala preduzeća da stupaju u kooperaciju sa stranim partnerima u kapitalističkim zemljama – u vidu licenci, zajedničkih preduzeća, dugoročnih ugovora o saradnji (proizvodnji), zajedničkog nastupa na tenderima, tripartitnih sporazuma. Broj takvih aranžmana, međutim, nije bilo veliki ni tada, ali ni kasnije, iako su strani partneri u Jugoslaviji imali razne pogodnosti. S vremenom je pitanje repatrijacije profita rešavano u sve povoljnijem pravcu za strane partnere, a i njihov porez na profit postepeno je smanjivan. Takođe, oni u Jugoslaviji nisu imali konkurenciju, jer im je bilo garantovano da se neće osnivati slična partnerstva u istom sektoru. Većina stranih partnera ipak nije ulagala više od 20% kapitala u zajednička preduzeća u Jugoslaviji. Njihov glavni cilj u poslovanju sa jugoslovenskim firmama bio je prodor na istočnoevropsko tržište.<sup>26</sup>

U skladu sa principima privredne reforme 1965. saradnja *Zastave* i FIAT-a trebalo je da bude podignuta na viši nivo. Već tokom jeseni 1964. vođeni su pregovori državnih delegacija Jugoslavije i Italije koji su doveli do Sporazuma o privrednoj, industrijskoj i tehničkoj saradnji između SFRJ i Italije, potpisanog 28. novembra 1964. u Rimu. Taj Sporazum je regulisao proizvodnu saradnju domaćih i italijanskih preduzeća, uz podršku obe vlade, a njime je osnovan i Mešoviti odbor za privrednu, industrijsku i tehničku saradnju.<sup>27</sup> Sporazum je zaključen na

---

<sup>24</sup> G. Volpato, *op. cit.*, 353–357, 377; *Италијан у Шумадији*, Политика, 10. 5. 1969.

<sup>25</sup> М. Зечевић, *н. г.*, 179.

<sup>26</sup> F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 237.

<sup>27</sup> AJ, 130-622-1028, Zamenik državnog sekretara Marko Nikezić – SIV-u, 30. 10. 1964; Tekst Sporazuma o privrednoj, industrijskoj i tehničkoj saradnji između SFRJ i Italije, od 28. 11. 1964. u Rimu.

neodređeni period, što znači da su obe stane u tom trenutku bile politički opredeljene za dugotrajnu ekonomsku kooperaciju. Godinu dana kasnije, od 8. do 12. novembra 1965, Jugoslaviju je posetio italijanski premijer Aldo Moro.<sup>28</sup> S proleća 1966. jugoslovenska privredna delegacija posetila je Italiju na poziv italijanske vlade, radi ispitivanja novih mogućnosti industrijske kooperacije. Član ove delegacije bio je i Milenko Bojanić, tada generalni direktor Jugoslovenske investicione banke, a od 1974. i generalni direktor *Zavoda Crvena zastava*.

*Zastava* je koristila mogućnosti koje je otvarala privredna reforma i novi međudržavni sporazumi, pa je krenula u pravcu prave inokooperacije, radi proizvodnje zajedničkog vozila. Bilo je mnogo razloga za ovakvu orijentaciju. *Zavodi Crvena zastava* sa svojim institutom nisu bili u stanju da dovoljno brzo proizvede nova vozila i u tome budu konkurentni svetskim firmama. Noviteti su tada mogli da se uvode na svakih šest do osam godina, sa modifikacijama. Na licencama se dalje nije mogla bazirati proizvodnja. Ulaganje u razvoj moglo se isplatiti samo pri proizvodnji od 300.000 vozila godišnje, što bez inokooperacije nije bilo moguće.<sup>29</sup> Velike serije su bile bitne, jer je tada vladao trend porasta stanovništva i dohotka. Rentabilnost je bila moguća i sa manjom godišnjom proizvodnjom, ali samo u okviru industrijske kooperacije. Domaće tržište je bilo skućeno, a za razvoj je bilo neophodno proširenje prostora. Takođe, bilo je isplativije raditi nove modele u kooperaciji, jer su se na taj način mogla koristiti već postojeća rešenja.<sup>30</sup>

Od FIAT-a se očekivalo da ustupi *Zastavi* jedno potpuno novo vozilo iz svoje proizvodne game, koje bi se kompletno

---

<sup>28</sup> AJ, 130-622-1028, Materijal za razgovor prilikom posete predsednika italijanske vlade Alda Moroa od 8. do 12. novembra 1965.

<sup>29</sup> Razgovor sa Slobodanom Vojinovićem, direktorom Instituta *Zavoda Crvena zastava* (*Колевка нової домаћеї возила*, Борба, 8. 12. 1969).

<sup>30</sup> *Korak do velikih*, Privredni pregled, 1. 1. 1970; *Četvrta brzina*, Ekonomska politika, 26. 4. 1971; *Nema nacionalnog vozila*, Vjesnik u srijedu, 5. 5. 1971.

projektovalo u *Zastavi*. Naravno, bilo je neophodno da FIAT uloži sredstva u izgradnju kapaciteta, jer *Zastava* za to nije imala mogućnosti. Tih godina je počelo veće otvaranje istočnoevropskih tržišta, a povećana je i konjunktura putničkih vozila. SSSR sredinom 1960-ih odustaje od doktrine da u socijalizmu privatni automobil ne treba da postoji, pa se otvaraju fabrike automobila, upravo sa FIAT-ovom tehnologijom, u SSSR-u i u Poljskoj.<sup>31</sup> U FIAT-u su odlučili da je isplativije podizanje novih kapaciteta na istočnoevropskom tržištu od povećanja proizvodnje u Italiji. U slučaju opadanja konjunktura, mogli bi ostati sa velikim neuposlenim kapacitetima, a licence, projektovanje i izgradnja kapaciteta u drugim zemljama bila je sigurnija baza za budućnost, i pored slabijeg rasta proizvodnje. U razgovorima sa predstavnicima FIAT-a, dr Kivinom (Riccardo Chivino), komercijalnim direktorom za proizvodnju i dr Danteom Đakozom (Dante Giacosa), direktorom razvoja u FIAT-u, zaključeno je da vozilo rađeno u kooperaciji treba da bude do 1000 kubika, da se proizvodi u saradnji sa FIAT-ovim Sektorom razvoja i da se izađe zajedno na treća tržišta.<sup>32</sup> U FIAT-u se, međutim, nisu saglasili da *Zastavi* ustupe vozilo iz nove game, već samo pravo na neko od vozila koja se tamo već proizvode. To je bilo manje od onoga što je očekivala jugoslovenska strana, kako u *Zastavi*, tako i u državnim organima, pa je odlučeno da se započnu razgovori o inokooperaciji sa *Reno*om. U to vreme, kao i ostale velike industrije i firme, *Reno* je bio stavljen pod veću državnu kontrolu, pošto je tada u Francuskoj vođena politika državne intervencije u privredi.<sup>33</sup> U tom svetlu, posebno su bitni odnosi Jugoslavije i Francuske. Pregovori u Parizu uspešno su se odvijali, a u to vreme (tokom 1965) pripremana je poseta predsednika De Gola Jugoslaviji (do koje nije došlo). Intenzivirana je privredna saradnja sa Francuskom, odakle je stiglo

<sup>31</sup> M. Palairat, *Ramiz Sadiku...*, 901.

<sup>32</sup> M. Зечевић, н. г., 183–185.

<sup>33</sup> *The Fontana Economic History of Europe, The Twentieth Century* – 1, ed. Carlo M. Cipolla, Collins-Fontana Books, Glasgow 1976, 204.

i nekoliko povoljnih kredita.<sup>34</sup> Međutim, tokom pregovora sa *Renoom*, došlo je do ponovnog susreta generalnog direktora Rakovića sa Đ. Anđelijem u Torinu, i FIAT je pristao na saradnju u izradi „vozila X“ sa ulaganjem svojih sredstava. To, međutim, u suštini nije bila zajednička konstrukcija i proizvodnja, već je bila reč o varijaciji „fiata 128“ (koji se u Italiji zvao „berlina“ i imao četvoro vrata, dok je „zastava 101“ imala pet vrata i semibreka).<sup>35</sup>

Tom prilikom došlo je do razilaženja u stavovima između Momira Zečevića, direktora Fabrike automobila, koji je vodio pregovore sa *Renoom*, i generalnog direktora P. Rakovića, koji se tokom trajanja pregovora u Parizu ponovo okrenuo saradnji sa FIAT-om, bez znanja Zečevića i ostalih pregovarača.<sup>36</sup> Različita rešenja koja su u ovom slučaju zastupali Zečević i Raković ukazuju na krupniju dilemu o putu daljeg razvoja *Zastave*, ali i jugoslovenske privrede uopšte.

Zečevićev koncept podrazumevao je stvarno osamostaljenje *Zastave*, zajedničko ulaganje sredstava (za razliku od kreditnog odnosa) i uklapanje u svetsku privredu, pre svega zapadnoevropsko tržište na ravnopravnim osnovama.<sup>37</sup> Pitanje je da li je to, međutim, uopšte bilo moguće na tadašnjem nivou razvoja jugoslovenske privrede. Prodor na istočnoevropsko tržište obezbeđivao je FIAT, a to je u tom trenutku bilo važno iz političkih razloga (radi obnove odnosa sa SSSR-om), ali i ekonomskih – to tržište je moglo da apsorbuje mnogo bolje relativno skupu i nekvalitetnu robu iz Jugoslavije i zaposli mnogo veći broj ljudi i firmi u zemlji. Ipak, FIAT je bio najlogičniji izbor za prodor na svetsko tržište automobila. U svetlu pregovora *Zastave* sa

---

<sup>34</sup> M. Зечевић, *н. г.*, 190–193.

<sup>35</sup> *Исно*, 194–196.

<sup>36</sup> Raković je inače bio u jako dobrim ličnim odnosima sa direktorom inženjerskog odeljenja u FIAT-u, Danteom Đakozom. (M. Palaret, *Mismanaging innovation...*, 126).

<sup>37</sup> M. Зечевић, *н. г.*, 194–196.



*Renoom*,<sup>38</sup> FIAT je pokazao spremnost da popusti, a s druge strane, *Zastava* je imala interes da nastavi tada već desetogodišnju saradnju sa FIAT-om, jer je u saradnji sa tom firmom imala proizvodni program koji bi bio teško upotrebljiv za vozila neke druge firme. Od FIAT-a se mogla dobiti široka tehnička pomoć.<sup>39</sup>

Tako je 14. novembra 1966. sa FIAT-om sklopljen Ugovor o kooperaciji za isporuku delova, sklopova, grupa i pribora proizvodnje *Zastave* i njenih kooperanata, za tekuću proizvodnju FIAT-a ili za rezervne delove. Ugovor je važio do 1979. i vredeo je 49 miliona dolara.<sup>40</sup> Ovaj ugovor je omogućio saradnju stručnjaka *Zastave* i FIAT-a na novim tipovima vozila, pre svega „fiat 124“ i „125“, kao i izvoz *Zastavinih* vozila na veći broj tržišta nego do tada, u okviru FIAT-ove izvozne politike, što je veoma uticalo na opšte mogućnosti izvoza i uključivanja u svetsku privredu.<sup>41</sup>

Ugovorom o kooperaciji sa FIAT-om iz 1966. započela je najveća faza ekspanzije automobilske industrije u *Zastavi*. Širenjem FIAT-ovih poslova u istočnoj Evropi *Zastava* je u drugoj polovini 1960-ih, kao značajan posrednik između FIAT-a i istočnoevropskih partnera, ušla u kooperantske odnose sa automobilskim industrijama SSSR-a i Poljske. Ugovorima sa FIAT-om iz 1968, 1969. i 1971, proširila je područje svog izvoza na veći

---

<sup>38</sup> Pregovori sa *Renoom* upotrebljeni su kao vrsta pritiska na FIAT i u njihovim pregovorima sa SSSR-om. Naime, u aprilu 1966. ministar spoljnih poslova SSSR-a Andrej Gromiko bio je u poseti Rimu, i tom prilikom razgovaralo se i o FIAT-u i predstojećem sporazumu o finansiranju fabrike VAZ u Toljatigradu. Francuska vlada je sabotirala ovaj sporazum, pa je sovjetska strana u razgovorima sa FIAT-om pretila da će započeti pregovore upravo sa *Renoom*, ako ne postigne zadovoljavajući sporazum. (V. Castronovo, *op. cit.*, 1118–1119).

<sup>39</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 76.

<sup>40</sup> А. Влајић, М. Зекović, *н. д.*, 56–60; С. Јанковић, *н. г.*, 77.

<sup>41</sup> Елекшронски мозак праџи „фићу“ и „фиатџи – 124“ у Країујеџу?, Политика експрес, 2. 4. 1968.

broj zemalja, a pokrenut je i talas investicija domaćih i stranih banaka u automobilsku industriju u *Zastavi*.

## **2. 2. Ugovor iz 1968. o proizvodnji, konstrukciji i izradi „zastave 101“.**

### **Druga faza razvoja *Zavoda Crvena zastava***

Jugoslavija je 25. avgusta 1966. postala članica GATT-a,<sup>42</sup> a 1967. doneti su propisi koji su otvarali mogućnost većeg uključanja u svetsku privredu, jer su dopuštali strana ulaganja do 49% u jugoslovenska preduzeća, povrat uložениh sredstava i izvlačenje dobiti.<sup>43</sup> Do tada, zakoni su omogućavali jedino kratkoročne kupoprodajne ugovore između domaćih i stranih firmi.<sup>44</sup> To je uticalo na modifikaciju trgovinskog sporazuma sa Italijom, a samim tim i na odnose *Zastave* i FIAT-a koji su tada doživeli veliku prekretnicu. U januaru 1967. pokrenuta je inicijativa za vođenje pregovora sa Italijom o novom Trgovinskom sporazumu, koji bi uzeo u obzir novi status Jugoslavije kao članice GATT-a i izbacio restriktivne klauzule koje su ometale jugoslovenski izvoz u Italiju.<sup>45</sup> Pregovori između *Zastave* i FIAT-a o novom Ugovoru trajali su i tokom trećeg zasedanja Mešovitog komiteta za privrednu, industrijsku i tehničku saradnju u

---

<sup>42</sup> *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) (Opšti sporazum o carinama i trgovini) je međunarodni sporazum koji je regulisao međunarodnu trgovinu. Cilj sporazuma bio je smanjivanje carina i ostalih barijera u međunarodnoj trgovini, ukidanje preferencijala na recipročnoj osnovi i na osnovi uzajamne koristi. Potpisan je 1947, a stupio na snagu 1948. Važio je do 1994, pošto je sledeće godine osnovana Svetska trgovinska organizacija ([www.wto.org](http://www.wto.org), 12. 5. 2016).

<sup>43</sup> Zakon je ostao na snazi do kraja postojanja SFRJ. U vreme izvoza „juga“ u Ameriku 1980-ih ovaj zakon je još uvek bio na snazi (J. Vuic, *op. cit.*, 202).

<sup>44</sup> *Koncern sa 50 000 radnika*, Vjesnik 11. 11. 1967.

<sup>45</sup> AJ, 130-622-1028, Sekretar SIV-a Milivoj Rukavina – saveznom sekretaru za spoljnu trgovinu, daje saglasnost za vođenje pregovora o novom Trgovinskom sporazumu sa Italijom, 16. 1. 1967.

Beogradu, krajem novembra 1967 (27. i 28), kojom prilikom je predstavnik *Zastave* zatražio i podršku komiteta u tom smislu. Ali, pregovori *Zastave* i FIAT-a na tom zasedanju bili su pomenuti samo pod „ostalim pitanjima“.<sup>46</sup>

U svakom slučaju, saradnja *Zastave* i FIAT-a odvijala se tada van međudržavnih sporazuma Italije i SFRJ, i bila je karakterističan primer industrijske saradnje.<sup>47</sup> O značaju italijanskog tržišta za Jugoslaviju, a posebno saradnje FIAT-a i *Zastave*, dovoljno govori i podatak da je od donošenja propisa o stranim ulaganjima 1967, samo tokom 1970. godine broj ugovora između jugoslovenskih i italijanskih firmi porastao sa pet na osam, od čega su dva ugovora bila između *Zastave* i FIAT-a.<sup>48</sup>

Ugovor o tehničko-proizvodnoj saradnji i finansijskom učešću FIAT-a u *Zavodima CZ* potpisan je u Torinu 23. februara 1968. To je bio kvalitet više u međusobnim odnosima, trajna saradnja koja je omogućila razvoj kapaciteta *Zastave* i podizanje na savremeni nivo organizacije.<sup>49</sup> *Zastava* je dobila pravo na izradu tipova „fiat 124“ i „125“, a na proizvodnji novih tipova vozila od tada su saradivali timovi stručnjaka iz obe fabrike.

---

<sup>46</sup> AJ, 130-622-1028, Izveštaj o III zasedanju Mešovitog komiteta za privrednu, industrijsku i tehničku saradnju sa Italijom od 27. i 28. 11. 1967. u Beogradu.

<sup>47</sup> AJ, 130-623-1029, Zapisnik sa sastanka Komisije obrazovane na osnovu italijansko-jugoslovenskog Sporazuma o privrednoj, industrijskoj i tehničkoj saradnji od 28. 11. 1964, Beograd 15–17. maj 1969.

<sup>48</sup> U aprilu 1970. bilo je ukupno trinaest ugovora sklopljenih između domaćih i stranih preduzeća na bazi ulaganja stranog kapitala; pet se odnosilo na ugovore sa italijanskim preduzećima, od toga dva između *Zastave* i FIAT-a. Već u novembru iste godine bilo je osam ugovora sa italijanskim preduzećima. (AJ, 130-623-1029, Informacija u vezi sa predstojećim V zasedanjem Mešovitog komiteta za privrednu, industrijsku i tehničku saradnju sa Italijom, 10. 4. 1970; AJ, 130-623-1029, Informacija u vezi sa predstojećim sastankom potpredsednika Mešovitog komiteta, 9. i 10. 11. 1970, od 3. 11. 1970).

<sup>49</sup> С. Јанковић, н. г., 79; AJ, 130-697-1142, *Zavodi Crvena zastava* (P. Raković) – Miki Špiljku, predsedniku SIV-a, Informacija o razgovorima sa Umberto Anjelijem, predsednikom UO FIAT-a, 26. 12. 1968.

*Zastava* je postala tehnološki i kreatorski partner FIAT-a i u izvozu na treća tržišta.<sup>50</sup> Ovaj ugovor do tada je bio najznačajniji ugovor o učešću stranog kapitala u domaćem preduzeću. Reč je o partnerskoj i industrijskoj kooperaciji, o ulasku u međunarodnu podelu rada. Taj ugovor predviđao je dve etape počev od 1969. godine – u prvoj bi se dostiglo 75.000 vozila godišnje, a u drugoj do 183.000. FIAT i *Zastava* su zajedno izradili studiju o kapacitetima koje je trebalo projektovati u drugoj etapi, na osnovu tada najsavremenijih metoda za ispitivanje tržišta. FIAT se obavezao da će kupovati delove i sklopove iz *Zastavine* proizvodnje i prateće industrije, u cilju stvaranja deviznog bilansa u međusobnom poslovanju.<sup>51</sup> U početku, FIAT je uložio pet miliona dolara, a ostalo *Zastava* delom iz sopstvenih sredstava, delom od kredita banaka i, konačno, putem upisa obveznica, što je bio novitet u socijalizmu. Obveznice ovog zajma kupilo je preko sedamdeset radnih organizacije i oko 25.000 građana, u ukupnom iznosu od 1.113 miliona dinara.<sup>52</sup> Radi ostvarivanja tzv. druge faze razvoja fabrike,<sup>53</sup> u Torinu je formiran konstruktivno-

---

<sup>50</sup> *Електронски мозак прави „фићу“ и „ФИАТ – 124“ у Крајевуцу?*, Политика експрес, 2. 4. 1968; AJ, 130-697-1142, *Zavodi Crvena zastava* (P. Raković) – Miki Špiljku, predsedniku SIV-a, Informacija o razgovorima sa Umbertom Anjelijem, predsednikom UO FIAT-a, 26. 12. 1968.

<sup>51</sup> *Saradnja Zavoda „Crvena zastava“ i FIAT-a*, Privredni pregled, 25. 4. 1969; AJ, 130-697-1142, *Zavodi „Crvena zastava“* (P. Raković) – Miki Špiljku, predsedniku SIV-a, Informacija o razgovorima sa Umbertom Anjelijem, predsednikom UO FIAT-a, 26. 12. 1968.

<sup>52</sup> *„Фићу“ и „Застава“ у Индији?*, Борба, 20. 3. 1969.

<sup>53</sup> Prva faza je započela gradnjom nove fabrike automobila, 4. aprila 1960. Druga faza je trajala dve godine, od aprila 1970. do aprila 1972. (*Od topa do automobila: 1953–1973*, 66). Druga faza je trebalo da obuhvati proizvodnju: novog putničkog vozila „101“ od 100.000 komada godišnje, putničkog vozila od 750 kubika 50.000 godišnje, vozila između 1300–1500 kubika od 25.000 godišnje, 10.000 terenskih i privrednih vozila i 15.000 putničkih vozila iz dopunskog programa. Ukupno, dakle, godišnje oko 200.000 vozila. (*Дуї ћуїћ до 200.000 аутомобила годишње. Индустриска кооперација Завода ЦЗ са створаним и домаћим партнерима у производњи кола*, Борба, 30. 12. 1972).

tehnički biro *Zastave* za tehnološke projekte i usavršavanje novih vozila.<sup>54</sup>

U aprilu 1969. italijanska vlada je odobrila Jugoslaviji kredit od 43 milijarde lira. Ubrzo nakon toga, član Upravnog odbora i predsednik organizacije za međunarodne odnose FIAT-a, Umberto Anjeli, takođe je u aprilu 1969. posetio Beograd, kojom prilikom je razgovarao sa Tomom Granfilom, članom SIV-a i sa Milenkom Bojanićem, tada direktorom Jugoslovenske investicione banke.<sup>55</sup> U maju je došao i njegov brat Đovani, koji je 1966. preuzeo vođstvo firme. Tom prilikom razgovarao je sa predsednikom Titom.<sup>56</sup> Tih godina FIAT je imao ekspanziju u istočnu Evropu, jer je tada došlo do delimičnog otvaranja ekonomija tih zemalja (radili su sa SSSR-om, Poljskom, Rumunijom, kao i sa Španijom, Kubom, itd.). Istovremeno, na tržištu EEZ, FIAT je imao saradnju sa *Folksvagenom*, a oko FIAT-a tada su se okupljale italijanske firme *Pireli* (Pirelli) i *Vespa*, kao i francuske *Simka* i *Sitroen*.<sup>57</sup> Interes FIAT-a u tom trenutku bilo je suzbijanje uvoza automobila u Jugoslaviju i podsticanje

---

<sup>54</sup> U narednih 18 meseci u FIAT-ovom birou u Torinu boravilo je 450 inženjera i tehničara *Zastave* i vršilo različite testove vozila (*Колевка нової домаћеї возила*, Борба, 8. 12. 1969).

<sup>55</sup> *Шири се сарадња Фијата и Заставе*, Политика, 14. 4. 1969; Tanjug, 20. maj 1969. *Radio Tirana o sporazumu Zastava FIAT u albanskoj emisiji od 20. maja*.

<sup>56</sup> Tanjug, 20. maj 1969. *Radio Tirana o sporazumu Zastava FIAT u albanskoj emisiji od 20. maja*.

<sup>57</sup> Tako je FIAT imao aranžman sa *Sitroenom*, VW sa NSU i *Autounionom*, a *Reno* sa *Pežoom* (*Још 100 милиона долара за проширење „Црвене заставе“*, Политика, 9. 5. 1969; *Света три аутомобилска центра у Европи?*, Борба, 10. 5. 1969). Umberto Anjeli je posle posete Beogradu početkom 1969, otišao u Brisel, na razgovore sa predstavnicima *Sitroena*. FIAT je sa *Sitroenom* imao ugovor o distribuciji modela „auto bjanki“ u Belgiji. (*Шири се сарадња Фијата и Заставе*, Политика 14. 1. 1969). Takođe, podela sfera uticaja među evropskim automobilskim industrijama odražavala se i u Jugoslaviji. Anjeli je tada najavio skori dolazak direktora *Sitroena* u Jugoslaviju, zbog saradnje FIAT-a sa tom firmom i njenog mogućeg uključenje u poslove sa *Zastavom*. (*Spremni smo i na nove aranžmane*, Privredni pregled, 8. 5. 1969).

izvoza. Prema italijanskim procenama kretanja tržišta u bliskoj budućnosti, očekivao se rast potražnje i projekcija je bila da bi 1975. jugoslovensko tržište moglo da apsorbuje do 500.000 automobila godišnje. Zato je FIAT bio spreman da u narednu fazu razvoja *Zastave* uloži znatna sredstva, do 100 miliona dolara.<sup>58</sup>

Dođuše, izvoz kao glavni interes FIAT-a predstavljao je donekle problem za jugoslovensku stranu. Na zasedanju Mešovitog komiteta za privrednu, industrijsku i tehničku saradnju između SFRJ i Italije, održanom 27. i 28. februara 1969. u Rimu, jugoslovenska delegacija je konstatovala da FIAT uopšte nije zainteresovan za značajnije kupovine od partnera već je orijentisan na svoj izvoz, što pogoršava situaciju u međusobnom trgovinskom i platnom bilansu. Pošto je FIAT u poslovima sa *Zastavom* predviđao izvoz u Jugoslaviju u iznosu do 200 miliona dolara, za jugoslovensku stranu cilj je bio da se obezbedi 40–50% izvoza *Zastavinih* proizvoda i uključenje proizvodnje *Zastave* i njenih kooperanata u prodajni program FIAT-a za treće zemlje.<sup>59</sup>

Posle posete Đ. Anjelija Jugoslaviji, sredinom 1969. produžen je ugovor iz 1968. sa pet na deset godina (do 1978). Te 1969. proizvodnja u *Zastavi* dostigla je 75.000 vozila godišnje, čime je okončana prva faza razvoja, prema ugovoru iz 1968, u koju je FIAT uložio pet miliona dolara.<sup>60</sup> Nove odredbe o poslovno-finansijskoj saradnji omogućavale su realizaciju druge faze razvoja fabrike, po kojoj je do 1973. trebalo da se proizvodi 183.000 vozila godišnje. Radi realizacije ove faze, tokom 1969. u

---

<sup>58</sup> Ђовани Ањели у Београду, Политика, 8. 5. 1969; Још 100 милиона долара за проширење „Црвене заставе“, Политика, 9. 5. 1969; Италијан у Шумадији, Политика, 10. 5. 1969.

<sup>59</sup> АЈ, 130-623-1029, Извештај о IV заседању Мешовитог комитета за привредну, индустријску и техничку сарадњу између СФРЈ и Италије одржаном 27. и 28. фебруара 1969. у Риму.

<sup>60</sup> Италијан у Шумадији, Политика, 10. 5. 1969; Још 100 милиона долара за проширење „Црвене заставе“, Политика 9. 5. 1969.

Jugoslaviji su boravili braća Umberto i Đovani Anjeli. Rezultat njihovih razgovora sa državnim zvaničnicima i rukovodstvom *Zastave* bio je dodatak ugovoru iz 1968. *Zastava* i FIAT su se ovim dodatkom ugovora obavezali na zajedničko ulaganje i rizik, što su omogućili propisi o ulaganju stranog kapitala iz 1967.<sup>61</sup> Uložena sredstva po ovom ugovoru upotrebljena su za proširenje fabrike na 120.000 m<sup>2</sup>, uvoz opreme i modernizaciju. Izgradnja novih kapaciteta završena je za dve godine, od 1970. do 1972. Ukupno je u drugu fazu, po ovom ugovoru, uloženo oko 100 miliona dolara, od čega je 12 miliona dolara dao FIAT, a ostala sredstva sama *Zastava* sa svojim partnerima, uz pomoć kredita od Jugoslovenske investicione banke.<sup>62</sup> Sa jugoslovenske strane sredstva je uložio i *Generalexport* (*Genex*) iz Beograda. FIAT je izdejstvovao podršku Međunarodne banke za obnovu i razvoj i Međunarodne finansijske korporacije (IFC). Troškove uvoza repromaterijala trebalo je da pokriju *Zastava* i FIAT po 50% – *Zastava* svojim izvozom, a FIAT da kod italijanske vlade izdejstvuje olakšice za izvoz jugoslovenske robe u Italiju. Ova,

---

<sup>61</sup> Anjeli je tada u razgovorima pomenuo da postoji problem repatrijacije profita, to jest transfera dobiti, ali da veruje da će se to rešiti, što se i dogodilo, jer je dodatkom ugovora iz 1969. utvrđeno veće učešće FIAT-a i na delu koje se po zakonu nije mogao repatriirati (20%). FIAT je prihvatio da ta sredstva ulaže u *Zastavu*, iako ih je po propisima mogao plasirati i u druge poslove u Jugoslaviji ili uložiti u banku. Ugovorom je predviđeno da će osnovu za učešće FIAT-a u dobiti predstavljati samo efektivna ulaganja, a FIAT je tek nedavno počeo da isporučuje opremu kao ekvivalent svog učešća u kapitalu *Zastave* ugovoren februara 1968 (62,5 miliona dinara). (*FIAT ulaže u Zastavu i deo dobiti*, Ekonomska politika, 9. 6. 1969)

<sup>62</sup> U razvoj *Zastave* tada su uložili: FIAT – 12 miliona dolara, IFC – 8 miliona, *Genex* – 8,8 miliona, Jugoslovenska investiciona banka – 2,4 miliona, Međunarodna banka za obnovu i razvoj 10 miliona dolara (putem učešća). Uz to, *Zastava* je od Jugoslovenske investicione banke i Privredne banke u Beogradu dobila komercijalne kredite za nabavku opreme u istočnoj i zapadnoj Evropi. Takođe, *Zastava* je uložila i obveznice zajma od 2.400.000 dolara i sopstvena sredstva u visini od 46.900.000 dolara. (*Сію милиона долара кредитна за гуїлу Заставу*, Политика експрес, 5. 3. 1970; *Разговори међународне финансијске корпорације и „Заставе“ из Країујева*, Борба, 6. 11. 1969).

druga faza razvoja predviđala je da do 1973. godine oko 100.000 ljudi bude zaposleno u *Zastavinoj* proizvodnji automobila.<sup>63</sup> Ovaj finansijski aranžman *Zastave* sa stranim firmama i međunarodnim finansijskim organizacijama predstavlja prvo učešće inostranog finansijskog kapitala u poslu jedne socijalističke zemlje.<sup>64</sup> Kako je IFC po statutu mogao da ulaže samo u privatna preduzeća, a ne u državna, problem je rešen tako što su njihova sredstva uložena preko FIAT-a. Udeo stranog kapitala u ukupnim sredstvima *Zastave* iznosio je tada oko 25%.<sup>65</sup>

Početakom 1970-ih godina FIAT i *Zastava* proširili su saradnju u oblasti proizvodnje privrednih vozila. Ugovor o proizvodnji i međusobnim isporukama kamiona „OM-65“ potpisan je 18. marta 1971, i odnosio se na proizvodnu kooperaciju u proizvodnji kamiona.<sup>66</sup> Godine 1974. dogovoreno je među rukovodionicima *Zastave* i FIAT-a da počne proizvodnja kamiona tipa „kampanjola 1107“ u *Zastavi*, kao i da se delovi iz programa *Zastava* OM proizvode, a ne montiraju, u *Zastavinim* fabrikama u Kragujevcu i Peći.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> AJ, 130-697-1142, *Zavodi Crvena zastava* (P. Raković) – Miki Špiljku, predsedniku SIV-a, Informacija o razgovorima sa Umberto Anjelijem, predsednikom UO FIAT-a, 26. 12. 1968; *Joш 100 милиона долара за проширење „Црвене застави“*, Политика, 9. 5. 1969; *Народна кола – још шајна*, Вечерње новости, 4. 6. 1969; *Фиат улаже у програм „Црвене застави“ још 12 милиона долара*, Политика, 4. 6. 1969; *FIAT улаже у „Заставу“ и део добити*, Економска политика, 9. 6. 1969; *Италијан у Шумадији*, Политика, 10. 5. 1969; С. Јанковић, н. г., 81; *Дуј пуш до 200.000 аутомобила годишње. Индустијска кооперација Завода „Црвена застџава“ са стџраним и домаћим партинерима у производњи кола*, Борба, 30. 12. 1972; *Разговори међународне финансијске корпорације и „Застџаве“ из Крајџевца*, Борба, 6. 11. 1969.

<sup>64</sup> *Застџава – 600 на дан!*, Политика експрес, 22. 3. 1970.

<sup>65</sup> *Осам милиона долара за развџајак „Застџаве“*, Борба, 13. 3. 1970.

<sup>66</sup> А. Влајић, М. Зековић, н. д., 58.

<sup>67</sup> *Фиат и Застџава проширују сарадњу*, Борба, 17. 11. 1974.



## 2. 3. Inokooperacija sa istočnom Evropom

Industrijska kooperacija *Zastave* sa partnerima u Poljskoj i SSSR-u na prvom mestu bila je deo strategije FIAT-a za širenje poslova u istočnoj Evropi, u čemu je *Zastava* predstavljala značajnu kariku. Međunarodni položaj Jugoslavije u epohi Hladnog rata, a posebno u deceniji 1960-ih kada dolazi do reformskih procesa, kako u Jugoslaviji, tako i u nekim zemljama Varšavskog pakta, predstavljao je opšti kontekst bez kojeg teško da bi ovakvo uključjenje jugoslovenske firme u svetske tokove uopšte bilo zamislivo. Uz to, potrebno je uzeti u obzir još jedan važan kontekst ove inokooperacije, a to su spoljnotrgovinski odnosi Jugoslavije sa zemljama SEV-a.

Savet za uzajamnu ekonomsku pomoć (SEV<sup>68</sup>) osnovan je 1949, kao okvir za bilateralne trgovinske sporazume među socijalističkim zemljama. Sve zemlje tzv. Istočnog bloka vodile su autarhičnu ekonomsku politiku, što je bilo svakako ideološko pitanje, ali na prvom mestu izraz njihove strukturne zaostalosti za razvijenim delom sveta. Kako nijedna od tih zemalja nije mogla da zadovolji sopstvene potrebe na planu energije i sirovinna (osim SSSR-a), potpuna autarhija na nacionalnom nivou nije bila moguća. Zato se težilo regionalnoj autarhiji, to jest međusobnom povezivanju radi smanjenja zavisnosti od kapitalističkog sveta. Slobodno tržište i robno-novčani odnosi zamenjeni su razmenom roba i klirinškim sistemom isplate, jer je ovim zemljama nedostajao kapital zbog odsustva (ili veoma malog) obima razmene sa zemljama čvrste valute.<sup>69</sup> Zemlje SEV-a težile su da

---

<sup>68</sup> Skraćena SEV označava naziv organizacije na ruskom jeziku (Совет экономической взаимопомощи).

<sup>69</sup> Sličnu autarhičnu politiku vodile su i mnoge evropske države između dva svetska rata, kada je upravo Nemačka stvarala tzv. Veliki privredni prostor, na osnovi klirinških ugovora sa zemljama u svom okruženju. (O tome videti: Milan Ristović, *Nemački „novi poredak“ i jugoistočna Evropa, 1940/41–1944/45*, Beograd 1991; Ranka Gašić, „Prodor nemačkog kapitala u beograd-

spoljnotrgovinske cene prilagode svojim fiksnim domaćim cenama. Tako su male zemlje imale garantovano snabdevanje energijom i sirovinama, a zauzvrat su snabdevale SSSR-a svojim industrijskim proizvodima koji su nedostajali na sovjetskom tržištu. Tržište SSSR-a bilo je ogromno i ne suviše zahtevno u pogledu kvaliteta robe, pa su se tamo mogli lakše prodati inače nekonkurentni industrijski proizvodi, što je ubrzalo industrijalizaciju malih, uglavnom agrarnih socijalističkih zemalja.<sup>70</sup>

Jugoslavija je po svojoj privrednoj strukturi i političkom sistemu bila bliska ostalim zemljama SEV-a. Imala je stalan deficit u međunarodnoj trgovini, a do 1965. godine 31% ukupne zarade od spoljne trgovine odlazilo je na otplatu dugova.<sup>71</sup> Međutim, njen političko-ekonomski sistem je bio specifičan – privredni subjekti su imali veći prostor samostalnog delovanja nego u ostalim socijalističkim zemljama (iako je državna intervencija u privredi bila stalno prisutna), a postojale su i intenzivnije političke i privredne veze sa zapadnom Evropom. Iako Jugoslavija nije bila članica SEV-a (sporazum sa ovim blokom zemalja potpisala je tek 1964), ekonomska saradnja sa SSSR-om uspostavljena je neposredno posle posete Hruščova Beogradu (26. maja 1955) i otopljenja odnosa između dve zemlje. U Moskvi su krajem avgusta 1955. delegacije vlada FNRJ i SSSR-a postale sporazum o robnoj razmeni, kreditu za nabavku sirovina, zajmu za devizne rezerve FNRJ, naučno-tehničkoj saradnji i

---

ska rudarska akcionarska društva tridesetih godina 20. veka“, u: *Istorija XX veka* 1/2013, 9–23).

<sup>70</sup> Ivan T. Berend, *Ekonomska istorija Evrope u XX veku*, Beograd 2009, 192–193. Posle Staljinove smrti postepeno se menjao vid saradnje, osnivane su zajedničke kompanije, a neke zemlje su dobile monopol za snabdevanje specijalizovanim proizvodima za ceo blok. Godine 1963. osnovana je Međunarodna banka za ekonomsku saradnju, multinacionalna klirinška institucija, a 1971. i Međunarodna investiciona banka SEV-a za finansiranje međunarodnih projekata u okviru tih zemalja. Saradnja nije podrazumevala da se razni delovi za jedan proizvod proizvode u više zemalja. (I. T. Berend, *n. d.*, 193–185).

<sup>71</sup> Stalno su zaključivani kratkoročni zajmovi radi isplate tih dugova. (R. Bičanić, *op. cit.*, 166, 168)

saradnji u oblasti investicija. Naučno-tehnička saradnja je, između ostalog, obuhvatala kooperaciju između odgovarajućih ustanova, izmene iskustava u industriji, rudarstvu, građevinarstvu i drugim oblastima, uključujući i međusobno ustupanje patenata, licenci i tehničke dokumentacije.<sup>72</sup> O industrijskoj kooperaciji između preduzeća iz Jugoslavije i SSSR-a razgovaralo se u Moskvi još 1963, (pre zaključivanja sporazuma između Jugoslavije i SEV-a iz 1964) kada je grupa jugoslovenskih privrednika, na čelu sa Vinkom Hafnerom, državnim podsekretarom u Saveznom sekretarijatu za industriju, tokom maja i juna 1963. vodila razgovore o saradnji u oblasti mašingradnje i elektroindustrije. Među njima je bio i Prvoslav Raković, direktor Zavoda CZ.<sup>73</sup>

Sve to govori o izuzetnoj ekonomskoj važnosti ovog područja za Jugoslaviju. Spoljnotrgovinska razmena sa tim zemljama odvijala se na osnovu kliringa, to jest robne razmene na bazi pariteta.<sup>74</sup> Posebne prednosti područja SEV-a za Jugoslaviju bile su: 1) blagovremeno planiranje robne razmene kao element stabilnosti; 2) povoljni strukturni odnosi. Jugoslavija je u toj razmeni imala veći izvoz od uvoza kod mašina i opreme i robe široke potrošnje, a značajno veći uvoz kod sirovina i repromaterijala. (Dakle, ovo je u strukturnom smislu predstavljalo napredak za Jugoslaviju, jer je bio obrnut uobičajeni obrazac izvoza sirovina i uvoza gotovih roba, a to se nije moglo postići na konvertibilnom tržištu); 3) mogućnost bilansiranja razmene, što je smanjivalo pritisak na bilans plaćanja, a to je takođe, u nedostatku

---

<sup>72</sup> AJ, 130-951-1447, Protokol o ekonomskim pregovorima između delegacija Vlade FNRJ i Vlade SSSR u Moskvi od 23. avgusta do 1. septembra 1955.

<sup>73</sup> AJ, 130-629-1039, Državni sekretar za inostrane poslove Koča Popović – SIV-u, službi za pravne poslove, 4. 4. 1963.

<sup>74</sup> Kliring je sistem razmene dobara sa ciljem da uvozi iz jedne države u drugu budu podjednaki, to jest da se roba plaća robom. U trgovini između dve strane plaćanje se obavlja bez gotovog novca, prenošenjem novca sa jednog računa na drugi.

kapitala i čvrste valute, bila velika prednost.<sup>75</sup> Jugoslavija je sa ovim zemljama imala mogućnost da izvozi robu višeg stepena obrade koja nije bila konkurenta na konvertibilnom tržištu zapadne Evrope (to svakako važi i za automobile i automobilske delove i sklopove), a da uvozi energente, sirovine i repromaterijale crne i obojene metalurgije (posebno iz SSSR-a) koji su u zemlji bili deficitarni, a od izuzetnog značaja za industriju. Područje SEV-a bilo je za Jugoslaviju drugo po važnosti u spoljnotrgovinskoj razmeni.<sup>76</sup> Naročito je bila bitna razmena sa SSSR-om. Od potpisivanja sporazuma sa SEV-om 1964. jugoslovenski izvoz na to područje porastao je u narednih 20 godina deset puta, u čemu je udeo SSSR-a bio ubedljivo najveći. Upravo 1966, kada je sovjetska vlada potpisala ugovor sa FIAT-om, započeo je rad i međuvladin sovjetsko-jugoslovenski komitet za privrednu saradnju. Tada su jugoslovenski predstavnici u komitetu istakli potrebu saradnje na polju automobilske industrije, imajući u vidu predstojeću saradnju sovjetske industrije i FIAT-a.<sup>77</sup> Ta zemlja je 1980-ih postala najveći spoljnotrgovinski partner Jugoslavije uopšte, a najznačajnija razmena bila je upravo uvoz energenata i sirovina iz SSSR-a i izvoz u SSSR proizvoda obojene metalurgije (što uključuje i proizvode automobilske industrije). Ovakav razvoj sigurno je bio uslovljen naftnom krizom iz 1979, i doveo je Jugoslaviju u nepovoljniji položaj u kojem je SSSR imao veliku pregovaračku prednost.<sup>78</sup>

Prodor na tržišta istočne Evrope 1960-ih godina bila je izuzetno značajna prekretnica u razvoju automobilske industrije *Zavoda Crvena zastava*. To je značilo uključivanje u svetske tokove, ostvarivanjem velikih serija, pojeftinjenjem proizvodnje

---

<sup>75</sup> Ljubiša Adamović i dr., *Jugoslavija i SEV: intenzifikacija ekonomske saradnje Jugoslavije i SEV-a*, Beograd, Privredni pregled, 1985, 36.

<sup>76</sup> Isto, 35.

<sup>77</sup> AJ, 130-629-1039, Informacija o prvom zasedanju međuvladinog sovjetsko-jugoslovenskog komiteta za privrednu saradnju, 20. 7. 1966.

<sup>78</sup> Lj. Adamović i dr., *n. d.*, 38, 46.

i povećanjem izvoza, što nije bilo moguće postići na konvertibilnom tržištu zapadne Evrope. Države istočne Evrope počele su tek 1960-ih da razvijaju automobilsku industriju za šire tržište (ne samo za potrebe državnih organa i institucija, kako je do tada bio slučaj). Industrije Poljske i SSSR-a zasnovale su svoj razvoj na tehnologiji FIAT-a, Čehoslovačka i Istočna Nemačka do 1989. oslanjale su se na svoju raniju tradiciju, dok npr. Mađarska nije imala svoju industriju putničkih automobila sve do 1989.<sup>79</sup> Tako je *Zastava* svoje prve ugovore o industrijskoj kooperaciji potpisala upravo sa automobilskim industrijama Poljske i SSSR-a. Posle SSSR-a, Poljska je bila najveći jugoslovenski partner u automobilskoj industriji.<sup>80</sup>

*Zastava* je bila najvažnija veza preko koje je FIAT 1960-ih proširio svoje tržište u istočnu Evropu, na teritoriju zemalja SEV-a. Međunarodni položaj Jugoslavije kao vanblokove države i saradnja sa *Zastavom* bili su dobra osnova da se ovakav poduhvat započne. Za *Zastavu*, a i jugoslovensku privredu uopšte, ovo je bilo od ogromnog značaja. Inokooperacija sa zemljama Istočnog bloka omogućila je da se ne troše uvek deficitarne devize, jer su poslovi bili bazirani na „kontra isporukama“, sa isplatom preko klirinškog računa, u „klirinškim dolarima“, kao i da se dobiju velike količine, takođe uvek deficitarnog repromaterijala putem razmene. Od tada sve do uvođenja sankcija 1992, izvoz delova na ovo područje činio je ukupno 50% *Zastavinog* celokupnog izvoza. Na domaćem tržištu tako se pojavio veći asortiman automobila. Ujedinjavanje nabavke radi povećanja serija istih ili sličnih delova bila je tada novina u automobilskoj industriji, koju je uvela upravo *Zastava* i njen tadašnji direktor Prvoslav Raković.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, *н. г.*, 132.

<sup>80</sup> Танјуг, *Југословенско-полска привредна сарадња*, Београд, 9. 7. 1969.

<sup>81</sup> Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, *н. г.*, 135.

### 2. 3. 1. Zastava i sovjetska motorna industrija

SSSR je sredinom 1960-ih promenio ideološko stanovište prema masovnoj proizvodnji putničkih automobila. Tada je došlo do reformskih promena kako u Jugoslaviji, tako i u drugim zemljama istočne Evrope. U SSSR-u je tada doneta odluka da se zemlja više uključi u svetske privredne tokove i preko automobilske industrije, pa je 4. maja 1966. potpisan ugovor o saradnji između generalnog direktora FIAT-a i sovjetskog ministra automobilske industrije.

Promena politike u pogledu proizvodnje putničkih automobila u SSSR-u nije se, međutim, dogodila brzo ni lako. Vittorio Valeta, tadašnji direktor FIAT-a, razgovarao je još u junu 1962.<sup>82</sup> sa premijerom Nikitom Hruščovim i Aleksejem Kosiginom (tada članom Politbiroa SSSR) o otvaranju fabrike u SSSR-u za proizvodnju traktora, što je sovjetska vlada odobrila 1964, ali nije bilo jasno da li će se SSSR opredeliti za proizvodnju motora za kamione, poljoprivrednih vozila ili putničkih automobila, sve do kraja 1964. kada se sovjetsko rukovodstvo odlučilo za podizanje fabrike automobila. Novi kurs Vlade bio je politika rasta potrošnih dobara i motorizacija SSSR-a. U pregovorima tokom 1965, FIAT je dobio pravo da projektuje ceo kompleks fabrike, prenese svoje tehnološke procese i organizuje servisne stanice kao i mrežu distribucije.<sup>83</sup> FIAT je sovjetskoj industriji ustupio licencu za model „124“ i pomogao sovjetskim partnerima da ga prilagode svojim klimatskim uslovima i putevima. Radi proizvodnje ovih automobila, SSSR je iste 1966. osnovao VAZ (*Volški automobilski zavod*) u gradu Toljati na Volgi, gde je izgrađena ogromna fabrika za proizvodnju 600.000 automobila

---

<sup>82</sup> Sovjetski predsednik Leonid Brežnjev je prilikom posete Jugoslaviji i fabrici u Kragujevcu u jesen iste, 1962. godine obavestjen da su vođeni razgovori o saradnji između *Zastave* i industrije automobila u SSSR-u. (M. Zечевић, *н. г.*, 147). Ta koincidencija ukazuje na to da su ti preliminarni razgovori bili verovatno podstaknuti od strane rukovodstva FIAT-a.

<sup>83</sup> V. Castronovo, *op. cit.*, 1104–1111.

godišnje.<sup>84</sup> To je bio početak modernizacije sovjetske automobil-ske industrije, koja inače postoji od 1916.<sup>85</sup>

Odluka Sovjetskog Saveza da razvija ovu industriju svaka-ko je omogućila i poljskoj motornoj industriji da uđe u sličan posao sa FIAT-om, u čemu je *Zastava* opet imala važnu posred-ničku ulogu. Pre potpisivanja ugovora sa FIAT-om sovjetska vlada je tražila na uvid ugovor *Zastave* i FIAT-a o licenci iz 1954.<sup>86</sup> Sovjetski ugovor sa FIAT-om iz 1966. bio je na bazi licence (kao i prvi ugovor *Zastave* i FIAT-a, dok je te 1966. *Zas-tava* ušla sa FIAT-om u odnos industrijske kooperacije), a tek 1989. pokrenuli su program na bazi kooperacije u kojoj bi sov-jetska država imala udeo od 70% (što nije ostvareno usled ras-pada SSSR-a).<sup>87</sup>

VAZ je ušao u kooperaciju sa *Zastavom* zato što je to bila odluka sovjetskih organa vlasti. Naime, neki stručnjaci u SSSR-u smatrali su da je bolje uz postojeći zavod izgraditi i sopstvenu prateću industriju (koja tada nije bila razvijena tako da bi zado-vojljila potrebe za masovnom proizvodnjom 600.000 vozila godi-šnje), i ne ulaziti u proizvodnu kooperaciju sa drugim socijalisti-čkim zemljama. Međutim, politički establišment (Ministarstvo automobilske industrije i Vlada) doneo je odluku da se uspostavi kooperacija unutar zemalja SEV-a i sa Jugoslavijom, da bi se ostale zemlje koje budu učestvovala u tom poslu bliže vezale za interese SSSR-a.<sup>88</sup> Takođe, u Jugoslaviji je postojala politička odluka da se sa SSSR-om uđe u poslove međunarodne koopera-

---

<sup>84</sup> Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, *н. г.*, 133; „*Застава*“ жели да вози нацију на својим тачковима, Спорт и свет, 14. 8. 1966.

<sup>85</sup> Kamione po FIAT-ovoj licenci izrađivala je fabrika AMO (osnovana 1916) u SSSR-u još 1920-ih godina, tako da su ovom prilikom zapravo obnovljene već postojeće poslovne veze FIAT-a na tom području. ([https://en.wiki-pedia.org/wiki/Automotive\\_industry\\_in\\_the\\_Soviet\\_Union](https://en.wikipedia.org/wiki/Automotive_industry_in_the_Soviet_Union), 15. 5. 2016).

<sup>86</sup> Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, *н. г.*, 133.

<sup>87</sup> G. Volpato, *op. cit.*, 387–390.

<sup>88</sup> АЈ, 130-629-1039, Информација о II заседанју међувладиног југосло-vensko-sovjetskog komiteta za privrednu saradnju, 19. 4. 1967.

cije. Pregovori o proizvodno-poslovnoj saradnji sa SSSR-om u oblasti automobilske industrije održani su u Beogradu tokom jula i avgusta 1967, a u sastavu jugoslovenske delegacije bio je i Prvoslav Raković.<sup>89</sup> Krajem 1967. i tokom 1968. vođeni su pregovori između privredno-političkih delegacija obe zemlje. Delegaciju SIV-a predvodio je Hakija Pozderac, a među privrednicima bio je i Raković. Za jugoslovensku stranu bitne su bile proizvodnja i razmena električne energije, proizvodnja nafte i gasa, brodogradnja, metalna i elektro industrija (što je podrazumevalo i proizvodnju delova za FIAT, alatne mašine, rezervne delove), proizvodnja sirovina, dobara lične potrošnje, građevinarstvo. Konkretnu saradnju sa naše strane nosile bi privredne organizacije, a sa sovjetske ovlašćene direkcije i institucije.<sup>90</sup> Od decembra 1966. *Zavodi Crvena zastava* bili su u direktnim pregovorima sa sovjetskim Ministarstvom automobilske industrije i Ministarstvom spoljne trgovine, u vezi sa kooperacijom na vozilu „VAZ-1“. U te razgovore bilo je uključeno preko dvadeset jugoslovenskih preduzeća. Interes jugoslovenske strane inače je bio da se u SSSR izvoze delovi, jer je bilo jasno da to tržište ne bi prihvatilo naša gotova vozila.<sup>91</sup> Ugovori među privrednim preduzećima u SSSR-u i Jugoslaviji do tada nisu postojali, a *Zastava*

---

<sup>89</sup> Delegaciju je predvodio Marko Križišnik, podsekretar SIV-a za privredu, a član delegacije je bio i Prvoslav Raković. (AJ, 130-629-1039, Predlog Hakije Pozderca SIV-u za sastav delegacije za pregovore o proizvodno-poslovnoj saradnji sa SSSR u oblasti motorne industrije; održaće se u Jugoslaviji od 25. jula do 5. avgusta 1967).

<sup>90</sup> AJ, 130-629-1039, podsekretar SIV-a Marko Kržišnik dostavlja 13. 10. 1967. Informaciju o dugoročnoj kooperaciji u proizvodnji automobila između naše i sovjetske autoindustrije; AJ, 130-629-1039, Savezni sekretarijat za privredu dobio je pismo od načelnika Biroa sekretara SIV-a, 9. 12. 1967; AJ, 130-629-1039, Sekretar delegacije Aleksandar Ivanović, iz Savezne privredne komore, saopštava generalnom sekretaru SIV-a 4. 12. 1967. da treba da se nastave razgovori u Moskvi na nivou eksperata; AJ, 130-629-1039 Isto, Informacija o osnovnim stavovima za razgovore o dugoročnoj ekonomskoj saradnji između SSSR i SFRJ, 8. 2. 1968.

<sup>91</sup> У колу се итра или исиага, Политика, 8. 11. 1968.



je u tom smislu bila takođe pionir – njeno rukovodstvo pripremi-  
lo je teze (svakako na osnovu svoje saradnje sa FIAT-om) koje  
je trebalo da posluže kao nacrt sporazuma.<sup>92</sup> Tokom avgusta  
1967. u Jugoslaviju je došla grupa eksperata Ministarstva auto-  
mobilske industrije SSSR-a i posetila četrnaest preduzeća.  
Zatim je januara 1968. u Moskvi potpisan protokol između  
Interesne zajednice *Crvena zastava* i *Avtoeksporta* iz Moskve,  
kojim su utvrđeni obim, asortiman i cene isporuka delova za  
sovjetsko vozilo „fiat 124“.<sup>93</sup> Do konačnog potpisivanja ugovora  
u februaru 1969, bilo je više susreta stručnih i državnih delega-  
cija na kojima su sporo utvrđivani principi saradnje, posebno  
pitanje bilansiranja i dinamike isporuka, kao i cene robe koja  
je iz SSSR-a trebalo da dolazi u Jugoslaviju kao pokriće naših  
isporuka auto-delova. Interes jugoslovenske industrije bio je  
da se bilansiranje vrši što je moguće više u okviru automobili-  
ske grane, kao i da se iz SSSR-a po ovom osnovu uveze što je  
moguće više sirove nafte i repromaterijala, pri čemu je jugoslo-  
venska strana bila posebno zainteresovana za naftu, hematitno  
sivo sirovo gvožđe i dekapirane limove, dok je sovjetska strana  
pokušavala da u pregovorima smanji količine upravo kod ovih  
stavki. U to vreme u SSSR-u je započela proizvodnja nekih auto-  
delova i u tom smislu Sovjeti su promenili svoju pregovaračku  
poziciju. Savezno izvršno veće je stalo iza Interesne zajednice  
CZ, jer se smatralo da je jako važno dobiti taj posao, makar i u

---

<sup>92</sup> AJ, 130-630-1040, Sekretarijat za zakonodavstvo i organizaciju  
dostavlja sekretaru SIV-a materijal u vezi sa sporazumom, 8. 11. 1968.  
Informacija o nacrtu sporazuma; AJ, 130-629-1039, Informacija o do sada  
vođenim razgovorima na saradnji u proizvodnji putničkih vozila između  
jugoslovenske i sovjetske automobilske industrije, sastavio Hakija Pozderac,  
16. 7. 1968.

<sup>93</sup> AJ, 130-629-1039, Informacija o predstojećem zasedanju Međuvla-  
dinog jugoslovensko-sovjetskog komiteta za ekonomsku saradnju, dostavio  
je Aleksandar Grličkov, član SIV-a i predsednik jugoslovenskog dela ovog  
komiteta.

smanjenom obimu.<sup>94</sup> Na ovom primeru pokazala se jedna istovremeno pozitivna ali i negativna strana poslovanja sa zemljama dirigovane privrede. One su bile mnogo manje zavisne od oscilacija na svetskom tržištu, ali su mogle iznenada, zbog subjektivnih procena svog rukovodstva, da menjaju uslove poslovanja sa stranim partnerima.<sup>95</sup>

Ugovor o dugoročnoj kooperaciji sa sovjetskom motornom industrijom, to jest sa firmom *Avtoeksport* iz Moskve, konačno je potpisan 27. februara 1969. Podrazumevao je izvoz velikih serija delova u SSSR i uvoz gotovih vozila tipa „lada“, u protivvrednosti.<sup>96</sup> Pregovori oko utvrđivanja asortimana isporuka iz SSSR-a i nivoa cena za sovjetske proizvode trajali su od 13. do 30. januara 1969. Utvrđeno je da vrednost isporuka u oba pravca bude 132 miliona dolara za period 1969–1975. Interesna zajednica *Crvena zastava* trebalo je da isporučuje 25 pozicija sklopova i delova za ugrađivanje u novo sovjetsko vozilo, a sovjetski partner da u SFRJ isporučuje putničke automobile, rezervne delove, mašine i repromaterijal. Balansiranja isporuka po sporazumu vršilo se u svakoj godini i za ceo period važenja sporazuma. Dinamika isporuke menjala se prema potrebama Volških zavoda – iz *Zastave* je isporučivano 1969 – 5.000 jedinica od svake pozicije, 1970 – 50.000, 1971 – 200.000, a od 1972. na dalje po 300.000 jedinica, a po 400.000 akumulatora. Bilo je predviđeno da se 1971. održe novi pregovori, radi eventualnih korekcija u asortimanu roba i tehničkim uslovima. Ugovorom od 26. februara 1971. predviđena je isporuka dekapiranih limova iz SSSR-a u Jugoslaviju. Nacrt Sporazuma predviđao je i da se 1974. započnu pregovori za period posle

---

<sup>94</sup> AJ, 130-629-1039, Informacija o do sada vođenim razgovorima na saradnji u proizvodnji putničkih vozila između jugoslovenske i sovjetske automobilske industrije, sastavio Hakija Pozderac, 16. 7. 1968.

<sup>95</sup> Lj. Adamović i dr., *n. d.*, 45.

<sup>96</sup> P. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, *н. г.*, 134; С. Јанковић, *н. г.*, 88; А. Влајић, М. Зековић, *н. д.*, 60.

1975.<sup>97</sup> Ovaj ugovor je, između ostalog, značio i to da se proizvodnja „fiata 124“ prenosi u SSSR i da se u Jugoslaviji može samo sklapati (ili uvoziti iz Italije), ali ne i proizvoditi. Na domaćem tržištu mogla se od 1970. kupiti sovjetska verzija „fiata 124“ („VAZ -1“), kao i novo vozilo po licenci FIAT-a, VAZ - 2101.<sup>98</sup>

Usledio je i međudržavni sporazum, na čemu je insistirala sovjetska vlada. Jugoslovenska vlada je izbegavala da pruži državne garancije, jer to nije bilo u skladu sa tadašnjim privrednim i društvenim sistemom, po kojem su firme same bile odgovorne za svoje poslovanje. Kompromis je nađen u tome što je *Zastava* morala dati državi kontra garancije, da se u slučaju njenog duga sovjetskom partneru koji bi morala da namiri država, automatski taj dug naplati sa njenog tekućeg računa, bez prava žalbe. Takav princip ostao je na snazi i u kasnijim sporazumima koji su proistekli iz ovog, jer politički faktori iz zemalja SEV-a nisu želeli direktnu saradnju sa jugoslovenskim preduzećima, već sa vladom, uvereni da ta preduzeća mogu propasti ukoliko država ne stoji iza njih.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> AJ, 130-630-1040, Informacija o završenim pregovorima sa SSSR o kooperaciji u oblasti automobilske industrije. Informaciju šalje Državni sekretarijat za inostrane poslove, Uprava za istočnu Evropu, 6. februara 1969; AJ, 130-697-1142, Savezni sekretarijat za privredu šalje SIV-u 22. 4. 1969. tekst ugovora koji *Zastava* treba da potpiše sa SIV-om, uz informaciju o poslovima industrijske kooperacije sa SSSR, spisak preduzeća Interese zajednice koja učestvuju u ovom poslu i ovlašćena preduzeća proizvođača; AP (Associated Press) o sporazumu predstavnika automobilske industrije Jugoslavije i SSSR, Beograd, 31. januar 1969; A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 60.

<sup>98</sup> „Фиаат“ на совјетски начин, Борба, 6. 2. 1969; Борба. Рефлектор (додатак): 28. 3. 1971.

<sup>99</sup> AJ, 130-697-1142, Savezni sekretarijat za privredu – SIV-u, 4. 2. 1969; AJ, 130-697-1142, Informacija o Sporazumu o isporukama u 1969–1975. godini iz SFRJ u SSSR delova za prvu ugradnju za proizvodnju putničkih automobila u Volškoj fabrici automobila i o isporukama iz SSSR u SFRJ putničkih automobila i rezervnih delova za njih, metaloprerađivačkih mašina i materijala; AJ, 130-697-1142, Savezni sekretarijat za privredu šalje SIV-u 22. 4. 1969. tekst ugovora koji *Zastava* treba da potpiše sa SIV-om, uz informaciju

Industrijska kooperacija Zavoda CZ sa sovjetskom automobilskom industrijom bila je jedna od najvećih u motornoj industriji socijalističkih zemalja, pa i Evrope uopšte. Značaj za *Zastavu* bio je ogroman, jer su rezultati poslova sa VAZ-om činili gotovo polovinu njenih izvoznih efekata i bili finansijski vredniji od ukupne proizvodnje sopstvenih automobila.<sup>100</sup> U obrnutom smeru, naravno, značaj *Zastavine* proizvodnje za sovjetskog partnera bio je neuporedivo manji. Ilustracije radi, godine 1980. udeo *Zastavinih* isporuka u proizvodnji sovjetske fabrike iznosio je 16%.<sup>101</sup> *Zastava* je dobila mogućnost primene najnovijih tehnologija, specijalizacije i ekonomičnosti (proizvodnje velikih serija delova) u meri u kojoj to ne bi bilo moguće bez ovakve kooperacije. *Zastava* i njeni kooperanti radili su velike serije, došlo je do poboljšanja kvaliteta kod svih učesnika u lancu proizvodnje u zemlji, pošto je sovjetski partner postavio tehničke uslove, dugotrajne mogućnosti isporuke i širenje asortimana.<sup>102</sup> Problemi u ovoj inokooperaciji za *Zastavu* bili su nestabilne cene repromaterijala i delova u Jugoslaviji, kao i carinske stope na uvoz sovjetskih proizvoda.<sup>103</sup>

Sovjetski automobili dobro su se prodavali na jugoslovenskom tržištu. Prodaja vozila tipa „lada“ rasla je neprekidno od 1971. do 1991. (godine 1971. prodato je 3.907 ovih vozila, a

---

o poslovima industrijske kooperacije sa SSSR, spisak preduzeća Interesne zajednice koja učestvuju u ovom poslu i ovlašćena preduzeća proizvođača; AJ, 130-1310, Međurepublički komitet za tržište, cene i spoljnu trgovinu, i ekonomske odnose sa inostranstvom. Stenografske beleške sa sednice SIV-a za ekonomske odnose sa inostranstvom, 31. 1. 1972; AJ, 130-1221, Sednica SIV-a od 4. 10. 1971.

<sup>100</sup> „Фиаџ“ на совјетски начин, Борба, 6. 2. 1969; Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, *н. д.*, 135; С Јанковић, *н. д.*, 88.

<sup>101</sup> Предстоји проширење сарадње, Политика, 10. 4. 1980.

<sup>102</sup> AJ, 130-697-1142, Savezni sekretarijat za privredu – SIV-u, 22. 4. 1969. Informacija o poslovima industrijske kooperacije u okvirima automobilske industrije SSSR i SFRJ; „Zastava“ u društvu velikih, Privredni pregled, 11. 3. 1969; A. Vlajić, M. Zeković, *н. д.*, 60.

<sup>103</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *н. д.*, 61.

1991– 21.325, dakle prodaja je u tih 20 godina porasla oko sedam puta). Vrhunac je bio u 1979 (30.835), a pad je usledio početkom 1980-ih godina, usled naftne krize i poremećaja snabdevanja gorivom na našem tržištu.<sup>104</sup> Vrednost ove kooperacije stalno se uvećavala – u 1973. vredela je 26 miliona dolara, 1979. već 52 miliona, a 1987. čak 108 miliona dolara.<sup>105</sup> Ugovor za period od 1975. do 1980. predviđao je ukupnu vrednost razmene na 250 miliona dolara.<sup>106</sup> Broj pozicija koje je *Zastava* isporučivala VAZ-u stalno je rastao – po osnovnom ugovoru iz 1969. bilo je 25 pozicija, 1977. bilo je 36, a 1987. čak 54 pozicije.<sup>107</sup> Od 1973. u *Zastavi* je počelo i sklapanje „lada“, 1976. puštene su u prodaju dve nove verzije („lada specijal“ i „lada luks“), a 1977. otvoren je i prodajni salon sovjetskih putničkih automobila („moskvič“, „volga“ i „zaporožac“). Istovremeno, uvezeno je 2500 „moskviča“ svih verzija, po ugovoru između domaće firme *Progres*<sup>108</sup> i *Avtoeksporta* iz Moskve. Početkom 1980-ih na jugoslovenskom tržištu pojavila se i „lada niva“ (putničko-teretno vozilo), kao i dva luksuzna modela – „lada 2105“ i „lada 2107“.<sup>109</sup>

---

<sup>104</sup> Videti tabelu „Godišnje isporuke automobila iz inokooperacije“ (Група аутора, *Застава...*, 135–136).

<sup>105</sup> *Монітираће се „застава 101“ у Пољској*, Борба, 20. 1. 1973; *Двосіруко већи обим размене*, Јединство, 3. 2. 1979; *Застава на Волі*, Вечерње новости, 4. 1. 1987.

<sup>106</sup> Milenko Bojanić, *Zavodi „Crvena zastava“ u međunarodnoj industrijskoj kooperaciji. Sto dvadeset i četiri godine postojanja Zavoda*, u: *Ekonomska politika*, 16. 5. 1977.

<sup>107</sup> Radio Moskva, 21. 12. 1977; *Застава на Волі*, Вечерње новости, 4. 1. 1987.

<sup>108</sup> *Progres* je imao saradnju sa *Avtoeksportom* iz Moskve od 1957. godine (*Још две и по хиљаде москвича*, Експрес политика, 13. 4. 1977). Inače, *Progres* je osnovan 1952. i bavio se zastupanjem inostranih firmi, pre svega na području socijalističkog bloka. Danas je AD za spoljnu trgovinu, finansijsko posredovanje i konsalting. (<http://progres.rs/index.php/o-nama/>, 16. 5. 2016)

<sup>109</sup> *Почиње склапање совјетских „лада“*, Борба, 10. 3. 1973; *На тржишту нови „фића“*, Борба, 16. 7. 1976; *Још две и по хиљаде москвича*, Експрес политика, 13. 4. 1977; *Предстоји проширење сарадње*, Политика, 10. 4. 1980.

### 2. 3. 2. Zastava i poljska motorna industrija

Veze Poljske sa FIAT-om datiraju još od 1920, kada je osnovan Poljski FIAT, radi snabdevanja poljskog tržišta FIAT-ovim uvoznim proizvodima. To nije bila poljska automobilska industrija namenjena širokom tržištu srednje klase. FIAT je 1931. ustupio licencu poljskom Ministarstvu odbrane za vozila posebne namene, ali i za Nacionalnu fabriku automobila u Varšavi. FIAT je imao ulogu i u posleratnoj obnovi proizvodnje automobila u Poljskoj, kada je 1950. otvorena Fabrika automobila FSO (Fabrika putničkih automobila).<sup>110</sup> Saradnja je bila otežana zbog Hladnog rata.<sup>111</sup> Tek sredinom 1960-ih poljska vlada se odlučila ponovo na kupovinu licenci sa Zapada, pa je 22. decembra 1965. u Torinu potpisan ugovor između FIAT-a i *Motoimporta* (predstavnik poljske automobilske industrije, tj. ministarstva) o proizvodnji vozila tipa „fiat 125“ (u varijanti 1300 i 1500 kubika), sa godišnjom proizvodnjom od 70.000 automobila. Proizvodnja je počela 1967.<sup>112</sup> Ovaj ugovor potpisan je pre FIAT-ovog ugovora sa SSSR-om iz 1966. i predstavljao je, na neki način, „probni balon“ za mnogo veći FIAT-ov posao sa sovjetskom fabrikom VAZ u gradu Toljati.

---

<sup>110</sup> G. Volpato, *op. cit.*, 393–396. Odluka o izgradnji Fabrike putničkih automobila FSO u Varšavi doneta je 1948, a u januaru 1950. dobila je licencu od Automobilskih zavoda Gorki iz SSSR-a za proizvodnju vozila „pobeda“ i pomoć sovjetskih stručnih kadrova. Do 1967. proizvođa je samo tipove „sirena“ i „varšava“, a od novembra 1967. osvojili su proizvodnju FIAT-ovog vozila „125P“. (*Putevi saradnje i prijateljstva*, izd. Čedomir Radović i drugi, Kragujevac, Zavodi Crvena zastava, 1976, 65–69)

<sup>111</sup> Direktor FIAT-a V. Valeta obnovio je početkom 1950-ih odnose sa poljskim partnerima, na veliko nezadovoljstvo Vašingtona. Na taj način je pokušao da podmiri svoje potrebe za ugljem, tako što je bila dogovorena razmena poljskog uglja za FIAT-ove kamione, traktore i brodske motore. (V. Castronovo, *op. cit.*, 869). FIAT je u Poljskoj uspeo da potisne konkurenciju nemačkih firmi, a čak i u najtežim godinama Hladnog rata ta saradnja nije prekidana. (V. Castronovo, *op. cit.*, 1242)

<sup>112</sup> G. Volpato, *op. cit.*, 393–396.

Jugoslavija je sa Poljskom imala još od sredine 1950-ih godina privrednu saradnju, uglavnom u vidu robne razmene.<sup>113</sup> Posle susreta Tita i Hruščova u Beogradu i potpisivanja Beogradske deklaracije u junu 1955, bio je otvoren put i aktivnijoj saradnji sa Poljskom. Trgovinski ugovor sa ovom državom Jugoslavija je potpisala još u februaru 1955, nakon što je normalizacija sovjetsko-jugoslovenskih odnosa započela pismom koje je Hruščov uputio Titu i KPJ 22. juna 1954, što ukazuje na veliku potrebu Jugoslavije i Poljske za uspostavljanjem saradnje.<sup>114</sup> Posle posete Vladislava Gomulke, prvog sekretara poljske KP Jugoslaviji u septembru 1957, vlade FNRJ i NR Poljske potpisale su sporazum o industrijskoj saradnji 12. novembra 1957, a iste godine osnovan je Jugoslovensko-poljski komitet za privrednu saradnju. Pri jugoslovenskoj ambasadi u Poljskoj ustanovljen je Centar FNRJ za industrijsku saradnju.<sup>115</sup> Tokom 1958. vođeni su razgovori između fabrike TAM iz Maribora i spoljnotrgovinskog preduzeća *Notoimport* iz Varšave o saradnji na programu kamiona, kao i između preduzeća *Karoserija* iz Ljubljane i *Autokaroserija* iz Zagreba sa varšavskim *Motoimportom* o isporuci karoserija,

---

<sup>113</sup> AJ, 130-627-1036, Informacija o pretstojećem zasedanju Mešovitog jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, od 5. 12. 1969 (sadrži podatak da je „pre petnaest godina“ postojala samo robna razmena između dve zemlje).

<sup>114</sup> Dragomir Bondžić, *Saradnja Jugoslavije i Poljske u oblasti nuklearne energije krajem pedesetih godina*, u: Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku, ur. Momčilo Pavlović, Andrzej Zaćminski, Dragomir Bondžić, Institut za savremenu istoriju, Beograd, Institut za istoriju i međunarodne odnose, Bidgość, 2015, 285–302, 286.

<sup>115</sup> Pawel Wawryszuk, *Jugoslovenske partijsko-vladine posete Poljskoj i poljske Jugoslaviji (1956–1970)*, u: Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku, 303–322, 303; AJ, 130-627-1036, Rešenje o osnivanju Centra FNRJ za industrijsku saradnju sa Republikom Poljskom, novembar 1957; AJ, 130-627-1036, Pismo Državnog sekretara za inostrane poslove SIV-u, o formiranju delegacije za II zasedanje Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, koje će biti održano 6. novembra 1958.

tada bez rezultata.<sup>116</sup> Te godine trebalo je da Josip Broz Tito ode u uzvratnu posetu Poljskoj, ali se to nije dogodilo zbog zahlađenja odnosa sa Moskvom. Hruščov je tada negativno reagovao na rezoluciju VII kongresa KPJ u aprilu 1958, koja je označila otvaranje prema Zapadu i optužio je jugoslovensko rukovodstvo za revizionizam.<sup>117</sup> Ipak, nakon ove kratke epizode, u prvoj polovini 1960-ih odnosi Jugoslavije i Poljske bili su dobri.<sup>118</sup>

*Zastava* je u povezivanju FIAT-a i Poljske motorne industrije (POLMOT)<sup>119</sup> bila značajan posrednik. Još 1961, u vreme gradnje nove fabrike automobila u Kragujevcu, delegacija poljske fabrike FSO posetila je Kragujevac tražeći da im *Zastava* uradi projekat za novu fabriku, što po ugovoru o licenci između *Zastave* i FIAT-a nije bilo dozvoljeno. Oni su se obratili *Zastavi* upravo zbog njene veze sa FIAT-om, a usled tadašnjih političkih okolnosti (mogućeg protivljenja poljske vlade, a posebno SSSR-a), njima je bilo jednostavnije da kontaktiraju firmu iz Jugoslavije, nego da se direktno obrate FIAT-u. Tadašnji generalni direktor Zavoda Prvoslav Raković video je u tome dobru poslovnu šansu i angažovao se da poljska vlada odobri ove pregovore.<sup>120</sup> Vezu između Rakovića i poljske vlade gotovo sigurno je ostvario Mijalko Todorović, tada član SIV-a i potpredsednik Odbora za privrednu koordinaciju SIV-a, koji je inače i predvodio 1958. i 1959. jugoslovensku delegaciju na zasedanjima

---

<sup>116</sup> AJ, 130-627-1036, Prilog br. 1 Protokola o II zasedanju Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, koje je održano 16–22. decembra 1958. u Beogradu.

<sup>117</sup> P. Wawryszuk, *n. d.*, 303; Jacek Tebinka, *Politika Vladislava Gomulke prema Jugoslaviji u kontekstu odnosa Poljske i socijalističkih država na Balkanu u periodu 1956–1970*, u: Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku, 343–355, 345.

<sup>118</sup> J. Tebinka, *n. d.*, 345.

<sup>119</sup> POLMOT je bilo državno preduzeće koje je kontrolisalo spoljnu trgovinu poljske motorne industrije. (Група аутора, *Застава ...*, 134).

<sup>120</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 56–60; P. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, *н. г.*, 33; С. Јанковић, *н. г.*, 77. Тај контакт је морао бити остварен преко неког високог политичког тела у земљи.



Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju.<sup>121</sup> Saglasnost poljske vlade bila je, međutim, uslovljena saglasnošću vlade SSSR-a, koja je takođe u to vreme razmatrala mogućnost saradnje sa FIAT-om, što je realizovano tek 1969. izgradnjom fabrike u gradu Toljati u SSSR-u.

Do većeg političkog približavanja Jugoslavije i Poljske došlo je sredinom 1960-ih, što je neposredno uticalo da *Zastava* uđe u inokooperaciju sa poljskom motornom industrijom.<sup>122</sup> Tokom 1964. i 1965, u susretima Tita i Gomulke, vođeni su razgovori o privrednoj saradnji. U obe zemlje tada su se odvijali reformski procesi. U Jugoslaviji je donet novi Ustav 1963, a tokom 1964. i 1965. i niz reformskih zakona u obe zemlje, u pravcu uključivanja u međunarodnu podelu rada i otklanjanja strogo administrativnog upravljanja privredom. U Jugoslaviji reforma je pokušala da uvede: devalvaciju dinara, smanjenje carinske zaštite domaćeg tržišta, restriktivnu kreditno-monetarnu politiku i smanjenje kredita radi obaranja inflacije, smanjenje budžetske potrošnje, poreskih opterećenja privrede, korekciju cena prema svetском nivou, racionalizaciju investicija. Reforme u Poljskoj 1964. i 1965. uvodile su nove mere u sistem planiranja, finansiranja privrede i veću ulogu poslovnih udruženja, kao i vezivanje cena za vrednost robe.<sup>123</sup> U razgovorima Tita i Gomulke dogovoreno

---

<sup>121</sup> AJ, 130-627-1036, Državni sekretar za inostrane poslove izveštava SIV da je formirana delegacija za II zasedanje Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju 6. novembra 1958, koju predvodi Mijalko Todorović, potpredsednik SIV-a; AJ, 130-627-1036, Rešenje od 30. septembra 1959. da Mijalko Todorović, potpredsednik SIV-a, predvodi delegaciju na zasedanju Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju u Varšavi.

<sup>122</sup> Jugoslaviju i Poljsku je povezala zajednička opasnost od projekta multilateralnih snaga NATO, koji je tada predviđao montiranje nuklearnih postrojenja u SR Nemačkoj. (Dragan Bogetić, *Razgovori između Tita i Gomulke u Varšavi 1964. i u Beogradu 1965. godine. Sličnosti i razlike u jugoslovenskim i poljskim stavovima o međunarodnim odnosima i o odnosima između socijalističkih zemalja*, u: Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku, 323–341, 324).

<sup>123</sup> D. Bogetić, *Razgovori između Tita i Gomulke...*, 336, 337; D. Bilandžić, *n. d.*, 305–319; John Lampe, *Yugoslavia as History. Twice there was a*

je veće stimulisanje privrednika u obe zemlje radi razvoja podele rada, zajedničkog robnog prometa sa trećim zemljama, proširenja industrijske saradnje i, najvažnije, saradnje *Zastave* i POLMOT-a – sklapanje sporazuma u oblasti specifikacije proizvoda, normalizacije, tipizacije, standardizacije i unifikacije, kao i tesno povezivanje robne razmene sa industrijskom saradnjom. Takođe, doneta je i važna politička odluka o uvođenju ugovora o kooperaciji između pojedinih preduzeća. Najavljeno je i potpisivanje poljsko-jugoslovenskog ugovora o industrijskoj saradnji.<sup>124</sup>

Još pre potpisivanja ugovora o industrijskoj kooperaciji sa poljskom industrijom automobila, *Zastava* se pojavila na poljskom tržištu 1964, od kada je godišnje izvozila u Poljsku po 6000 vozila „zastava 750“, po ugovoru sa poljskim *Motoimportom*, zastupnikom Udruženja motorne industrije Poljske.<sup>125</sup> Sve ovo ukazuje da su između zvaničnih faktora Poljske, SSSR-a i Jugoslavije u pogledu saradnje sa FIAT-om postojali kontakti u vezi sa ovim nekoliko godina pre potpisivanja ugovora o licenci između FIAT-a i poljske automobilske industrije iz decembra 1965. Poljska partijsko-vladina delegacija posetila je u novembru 1965. kombinat OHIS u Skoplju i Fabriku poljoprivrednih mašina *Zmaj* u Zemunu, i tada je bilo reči o predstojećoj kooperaciji sa Zavodima CZ i potpisivanju petogodišnjeg sporazuma o robnoj razmeni.<sup>126</sup> Jugoslovenska i poljska vlada podržale su

---

country, Cambridge University Press, Cambridge 1996, 271–284; P. Wawryszuk, *n. d.*, 307.

<sup>124</sup> P. Wawryszuk, *n. d.*, 338.

<sup>125</sup> O broju izvezenih „fića“ u Poljsku 1964. postoje različiti podaci – 12.000 (*Putevi saradnje i prijateljstva*, 114), odnosno 6.000 (*Кооперација „Црвене застави“ са моторном индустријом Пољске*, Политика, 8. 11. 1965); „*Застава“ не даје кредити!? Шест хиљада „фића“ за Пољску*, Вечерње новости, 4. 3. 1965; *Дугогодишњи споразум „Црвене застави“ и пољској „Мошоимпорт“*, Борба, 26. 4. 1966.

<sup>126</sup> AJ, 130-627-1036, Informacija o poseti poljske partijsko-vladine delegacije SFRJ od 15. do 19. novembra 1965, od 4. 12. 1965. Jugoslovensko-poljski komitet za privrednu saradnju održao je 1966. već osmo zasedanje, a sledeće 1967, deveto zasedanje, što znači da je osnovan verovatno 1958, ako je

aranžman između Udruženja motorne industrije Poljske i Zavoda CZ.<sup>127</sup> Pregovori o ovoj kooperaciji vođeni su intenzivno tokom 1965. Septembra te godine u Beogradu je potpisan Protokol o saradnji između Udruženja poljske motorne industrije i *Zavoda Crvena zastava*, o proizvodnji vozila tipa „fiat 1300“, „fiat 1500“ i njihovih derivata. Protokol je podrazumevao isporuke delova, sklopova, podsklopova i agregata od strane *Zastave* i petnaest njenih kooperanata u vrednosti od 34,5 miliona dolara, kao i uvoz repromaterijala i delova iz Poljske, koji je trebalo da se tamo proizvode u velikim serijama. Protokol je imao važnost do 1970.<sup>128</sup>

Početak industrijske kooperacije sa Poljskom (kao i sa SSSR-om) bio je u vezi i sa novim ugovorom o industrijskoj kooperaciji sa FIAT-om koji je *Zastava* zaključila iste, 1966. godine.<sup>129</sup> Kada je ovaj ugovor zaključen, *Zastava* je od Savezne privredne komore bila ovlašćena da bude nosilac ukupne spoljno-trgovinske razmene u oblasti automobilske industrije na području zemalja SEV-a, a na bazi zajedničke FIAT-ove tehnologije.<sup>130</sup>

Na osnovu Protokola o saradnji iz 1965, 24. aprila 1966. potpisan je Osnovni ugovor o dugoročnoj saradnji i proizvodnoj

---

zasedao jednom godišnje. (AJ, 130-627-1036, Informacija sa VIII zasedanja Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, 23. 9. 1966, Informacija o predstojećem zasedanju Mešovitog jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, od 1. 10. 1968).

<sup>127</sup> AJ, 130-627-1036, Informacija o poseti prvog potpredsednika Ministarskog saveta NR Poljske Pjotra Jaroševića SFRJ, 9. 4. 1966; AJ, 130-627-1036, Saopštenje o razgovorima potpredsednika SIV-a Borisa Krajgera sa potpredsednikom Ministarskog saveta Poljske Pjotrom Jaroševićem, vođenim u Beogradu 2. 4. 1966.

<sup>128</sup> *Putevi saradnje i prijateljstva*, 114; *Пошииисан протокол о кооперацији польске моторне индустрије и „Црвене заставе“*, Борба, 28. 9. 1965; *Кооперација „Црвене заставе“ са моторном индустријом Польске*, Политика, 8. 11. 1965.

<sup>129</sup> С. Јанковић, н. г., 77.

<sup>130</sup> Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, н. г., 134; *Производиће се југословенско-полјски „FIAT“*, Privredni pregled, 16. 5. 1966.

industrijskoj kooperaciji između Zavoda CZ i POLMOT-a, za period 1967–1975, (vredan 64 miliona dolara u oba pravca). Ugovor je bio rezultat trogodišnjih pregovora. Podrazumevao je unifikaciju i razmenu delova, kao i razmenu automobila. U početku saradnja je bila na modelu „fiat 125“ i „zastava“ 1300–1500“. „Fiat 125“ inače je ranije montiran u *Zastavi* za jugoslovensko tržište.<sup>131</sup> Iz Jugoslavije su u Poljsku isporučivani zadnji mostovi, hladnjaci, grejači, gibnjevi, klipovi, hidrokočiona creva, silent blokovi, autogalanterija, delovi od plastike, a iz Poljske u Jugoslaviju komponente za montažu „zastava 125P“ (bez delova koji se proizvode u Jugoslaviji), i komponente za „zastavu“ 1300–1500.<sup>132</sup> U ovom poslu učestvovalo je šest *Zastavinih* kooperanata – *Utva* iz Pančeva, TAD iz Bjelovara, *Fabrika vagona* iz Kraljeva, *Iskra*, fabrika autoelektrike iz Nove Gorice, *Jugodent* iz Novog Sada i *Jugoazbest* iz Mladenovca.<sup>133</sup> Razmena je bila potpuno uravnotežena, oko 32 miliona dolara u svakom pravcu.<sup>134</sup> Međudržavni ugovor je potpisan nešto ranije, 10. aprila 1966, u Varšavi i tom prilikom, za razliku od sovjetske vlade, poljska vlada je lako prihvatila stav SIV-a da po jugoslovenskim zakonima radne organizacije same zaključuju ugovore sa stranim partnerima i same snose odgovornost.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, *н. г.*, 134; С. Јанковић, *н. г.*, 77; *Proizvođiće se jugoslovensko-poljski „FIAT“*, Privredni pregled, 16. 5. 1966.

<sup>132</sup> Dopuna Osnovnog ugovora potpisana je maja 1967. (*Putevi saradnje i prijateljstva*, 115, 116).

<sup>133</sup> А. Влајић, М. Зековић, *н. д.*, 56–60; Milenko Bojanić, *Zavodi „Crvena zastava“ u međunarodnoj industrijskoj kooperaciji. Sto dvadeset i četiri godine postojanja Zavoda*, u: *Ekonomska politika*, 16. 5. 1977; *Putevi saradnje i prijateljstva*, 119.

<sup>134</sup> АЈ, 130-627-1036, Informacija o pretstojećem zasedanju Mešovitog jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, 5. 12. 1969.

<sup>135</sup> „Mi smo rekli da po našim zakonima privredna organizacija sama zaključuje ugovor o isporuci robe u zemlji i inostranstvu, i da za isporuku jemči svojom imovinom. Banke sa svoje strane daju garancije i jemče svojom imovinom. To su dovoljne garancije za aranžman između Zastave i udruženja

Zahvaljujući ovom ugovoru, *Zastava* je bila u mogućnosti da poveća serije automobila i delova, kao i da prodaje u zemlji poljski model „125P“. Ova vrsta saradnje uticala je i na smanjenje troškova proizvodnje i investicija.<sup>136</sup> Kooperacija na vozilima „1300–1500“ i na alatnim mašinama bila je ravnopravna, dok su poljske isporuke ostalih proizvoda *Zastavi* bile veće nego u suprotnom pravcu. Saradnja je širena i na druge „derivate“ ovih tipova vozila, na formiranje servisne mreže, snabdevanje rezervnim delovima i razmenu tehničkih iskustava.<sup>137</sup> Već u decembru 1970. proširen je obim saradnje za period do 1975. na ukupnu vrednost razmene od 148 miliona dolara.<sup>138</sup>

Obe strane su od ovog ugovora imale višestruke koristi, jer su manje ulagale u kapacitete i mogle brže da uvode nove tipove vozila u proizvodnju, a postojeće modele su brže modifikovale za treća tržišta. Konstruktivna rešenja za vozila „zastava 125PZ“ bila su, na primer, identična onim za vozilo 1300/1500. To je omogućilo *Zastavi* da bolje iskoristi svoj kapacitet (od oko 120.000 zadnjih mostova godišnje), i veći deo proizvodnje pošalje u Poljsku, pošto za vozila ovog tipa proizvedena u zemlji nije bilo potrebno više od 20.000 zadnjih mostova.<sup>139</sup> U ovu kooperaciju uvedeno je i vozilo „zastava 101“ početkom 1973, kada je ukupna vrednost razmene povećana za još 26 miliona dolara.<sup>140</sup>

---

motorne industrije Poljske, a savezna država je u obavezi samo da nadoknadi štete privrednoj organizaciji ako su uzrokovane promenom propisa. Za poljsku stranu ovo je bilo dovoljno, i zaključili su ugovor o isporukama 10. aprila 1966. u Varšavi.“ (AJ, 130-627-1036, Informacija o poseti prvog potpredsednika Ministarskog saveta NR Poljske Pjotra Jaroševića SFRJ, 9. 4. 1966).

<sup>136</sup> C. Јанковић, *н. г.*, 77, 87; *Putevi saradnje i prijateljstva*, 116.

<sup>137</sup> AJ, 130-627-1036, Informacija sa VIII zasedanja Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, 23. 9. 1966; *Proizvođice se jugoslovensko-poljski „FIAT“*, Privredni pregled, 16. 5. 1966.

<sup>138</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *н. д.*, 56–60.

<sup>139</sup> *Isto*.

<sup>140</sup> Dana 13. januara 1973. ponovo je dopunjen ugovor za period 1973–1980, koji je obuhvatio i vozilo „zastava 101“ (A. Vlajić, M. Zeković, *н. д.*, 56–

Saradnja FIAT-a i POLMOT-a podignuta je na viši nivo kada je 29. oktobra 1971. potpisan ugovor o tehničkoj saradnji i licenci za proizvodnju vozila „fiat 126“, koje je u Italiji trebalo da se proizvede tek naredne godine. To je bila prava industrijska kooperacija, a vozilo se proizvodilo u novoj Fabrici malolitražnih vozila u mestu Bjelsko Bjala, od 1. januara 1972.<sup>141</sup> Sa ovom fabrikom *Zastava* je imala poseban aranžman o prodaji vozila „zastava 126p“ u Jugoslaviji i izvozu delova za ovo vozilo u Poljsku. To je regulisano novim Osnovnim ugovorom iz 1974 (dopunjenim 1975), kojim je saradnja produžena za period 1975–1980.<sup>142</sup> Sredinom 1975. formiran je mešoviti odbor POLMOT-a i *Zastave* koji je rukovodio ovom kooperacijom, u cilju proizvodnje zajedničkog vozila i formiranja zajedničkog preduzeća koje bi nastupalo na trećim tržištima, što je podrazumevalo i mešoviti konzorcijum banaka.<sup>143</sup>

Šezdesetih godina ukupna spoljnotrgovinska razmena i industrijska kooperacija sa Poljskom nije bila zadovoljavajuća. Robna razmena je opadala, a pozitivni trendovi javili su se tek početkom 1970-ih, kada je 1971. stopa razmene porasla za 20%.<sup>144</sup> Izgleda da su sa obe strane postojale primedbe – jugoslovenska strana je primećivala da Poljaci ne žele zajedničku izgradnju objekata u Poljskoj i u drugim zemljama, već samo na našem terenu, dok poljska strana takođe nije bila zadovoljna saradnjom, osim u slučaju automobilske industrije. Saradnja

---

60); *Putevi saradnje i prijateljstva*, 118–120; Моніторинг се „застава 101“ у Польској, Борба, 20. 1. 1973.

<sup>141</sup> G. Volpato, *op. cit.*, 393–396; Група аутора, *Застава ...*, 133.

<sup>142</sup> *Putevi saradnje i prijateljstva*, 118.

<sup>143</sup> *Isto*, 120; Успешна размена производа, Борба, 28. 1. 1975; „Застава“ проширује сарадњу са Пољском, Борба, 2. 7. 1975; Припрема се производња заједничкој возила, Политика, 12. 11. 1975.

<sup>144</sup> АЈ, 130-1221, Stenografske beleške sa sednice Komisije SIV-a za ekonomske odnose sa inostranstvom, 12. 10. 1971. Politički odnosi Jugoslavije i Poljske izuzetno se poboljšavaju upravo od kraja 1970, kada je na čelo poljske KP došao Edvard Gjerak, i ostaju trajno dobri tokom cele naredne decenije. (J. Tebinka, *n. d.*, 346; P. Wawryszuk, *n. d.*, 319)

*Zastave* i POLMOT-a bila je vrlo plodotvorna, po oceni Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, i zapravo najbolja strana ekonomskih odnosa Jugoslavije i Poljske. Jedino u toj oblasti tada je postojala dugoročna saradnja sa Poljskom.<sup>145</sup> Vrednost međusobnih isporuka u ovoj kooperaciji stalno je rasla. Po osnovnom ugovoru iz 1966. ukupna vrednost isporuka bila je 130 miliona dolara, a po novom Osnovnom ugovoru iz 1974 – 261 milion dolara. Godine 1980. vrednost međusobnih isporuka u novom ugovoru proširena je na 360 miliona dolara.<sup>146</sup> Razmena sa poljskom motornom industrijom do kraja 1970-ih činila je 30% od ukupne spoljnotrgovinske razmene između Jugoslavije i Poljske.<sup>147</sup> U drugoj polovini 1970-ih radila je stalna jugoslovensko-poljska komisija za industrijsku kooperaciju, koja je obuhvatala naučnoistraživački rad, prilagođavanje vozila stranim tržištima i zajednički nastup na trećim tržištima.<sup>148</sup>

---

<sup>145</sup> *Putevi saradnje i prijateljstva*, 120; AJ, 130-627-1036, Informacija o predstojećem zasedanju Mešovitog jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, 1. 10. 1968; AJ, 130-627-1036, Informacija o X zasedanju Mešovitog jugoslovensko-poljskog komiteta, 6. 12. 1968; AJ, 130-627-1036, Informacija o predstojećem zasedanju Mešovitog jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, 5. 12. 1969; AJ, 130-627-1036, Izveštaj o XI zasedanju Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, 16. 1. 1970; AJ, 130-627-1036, Informacija o poseti mag. ing Januša Hrinkijeviča, ministra Mašinske industrije i člana vlade Poljske, 8. 10. 1970.

<sup>146</sup> AJ, 130-627-1036, Predlog za posetu ministra mašinogradnje Poljske J. Hrinkjeviča Jugoslaviji, 27. 4. 1970; AJ, 130-627-1036, Protokol o XI zasedanju Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, (datum je iz 1970); AJ, 130-627-1036, Informacija o predstojećem XII zasedanju Mešovitog komiteta za privrednu saradnju, Beograd, decembar 1970; AJ, 130-627-1036, Protokol XII zasedanja Jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, održan 17. i 18. decembra 1970. u Beogradu; *Putevi saradnje i prijateljstva*, 118; *Заяедничка производња делова и склопова*, Политика, 21. 6. 1975; *Припрема се производња заяедничкој возила*, Политика, 12. 11. 1975; *Petnaest godina za ugled*, Privredni pregled, 24. 6. 1980.

<sup>147</sup> „Застава“ проширује сарадњу и извоз, Борба, 21. 11. 1975.

<sup>148</sup> Milenko Bojanić, *Zavodi „Crvena zastava“ u međunarodnoj industrijskoj kooperaciji. Sto dvadeset i četiri godine postojanja Zavoda*, u: Ekonomska politika, 16. 5. 1977.

Industrijska kooperacija *Zastave* sa POLMOT-om bila je unekoliko drugačija nego sa sovjetskom automobilskom industrijom. Prvo, ovde su se razmenjivala vozila, delovi i sklopovi – *Zastava* je slala u Poljsku gotova vozila („fiću“, „zastavu 101“, „zastavu 1300“), a u SSSR su slati samo delovi i sklopovi, dok su se sovjetski automobili uvozili. Drugo, mešanje državnih organa u saradnju preduzeća bilo je manje nego u sovjetskom slučaju i poljska država je u tom pogledu bila fleksibilnija – od 1969. već je postojala saglasnost da saradnju treba bazirati na interesima proizvođača i da privredne organizacije treba da vode direktne pregovore.<sup>149</sup> Treće, Poljska je, kao i neke druge članice SEV-a, početkom 1980-ih prešla na konvertibilni način plaćanja. U jugoslovenskoj vladi početkom 1970-ih težilo se prelasku na konvertibilni način plaćanja u okviru ove kooperacije i predlagano je da se to izvrši putem bankarskih konzorcijuma, sa adaptacionim periodom, kako ne bi došlo do pada razmene, posebno kako bi iz Poljske u Jugoslaviju i dalje stizala sirovine (koksirani ugalj).<sup>150</sup> Kada se to deceniju kasnije i dogodilo, pojavili su se problemi u platnom bilansu. Tada su politički razvoj događaja u Poljskoj i kriza u Jugoslaviji već doveli do jenjavanja industrijske kooperacije *Zastave* sa varšavskom fabrikom.<sup>151</sup> U obe zemlje krajem 1970-ih došlo je do smanjivanja uvoza i zavladao je politika izvoza po svaku cenu. Poljska je tada doživela krah reformi Edvarda Gjereka i zemlji je pretio bankrot. U junu 1980. došlo je do ogromnog povećanja cena namirnica u Poljskoj, što je izazvalo masovne proteste, štrajkove i pojavu sindikata „Solidarnost“.<sup>152</sup>

---

<sup>149</sup> AJ, 130-627-1036, Informacija o pretstojećem zasedanju Mešovitog jugoslovensko-poljskog komiteta za privrednu saradnju, 5. 12. 1969.

<sup>150</sup> AJ, 130-1221, Stenografske beleške sa sednice Komisije SIV-a za ekonomske odnose sa inostranstvom, 12. 10. 1971.

<sup>151</sup> Lj. Adamović i dr., *n. d.*, 43; С. Јанковић, *н. г.*, 88, нап. 121.

<sup>152</sup> Nebojša Stambolija, *Jugoslovensko-poljski odnosi u 1983 godini*, u: *Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku*, 415–428, 416, 418.



Od početka kooperacije sa POLMOT-om tokom narednih dvadeset godina u Jugoslaviji je prodato preko tri miliona malih automobila „126p“.<sup>153</sup> U prvih deset godina ove saradnje (do 1975) montirano je oko 30.000 vozila „125PZ“ u Jugoslaviji, a u Poljskoj oko 50.000 poljskog „fiata 125PZ“.<sup>154</sup> Na jugoslovenskom tržištu prodavana su tri vozila iz ove kooperacije – „125PZ“, „polonez“ i „126p“. Prodaja vozila „125PZ“ rasla je od 1969. do 1975, u vreme trajanja prvog ugovora, a od tada je počela da trajno opada (došlo je i do prekida u prodaji sredinom 1980-ih), jer je 1976. na jugoslovensko tržište uvedeno vrlo popularno malo vozilo „126p“ („peglica“). Prodaja ovog modela rasla je sve do 1980, a u toj deceniji odvijala se sa velikim padovima i usponima, zbog efekata naftne krize i nestašice goriva. „Polonez“ je među poljskim vozilima bio najmanje popularan na jugoslovenskom tržištu, a prodavao se od 1976. do 1985 (od 1980. beležio je stalan pad).<sup>155</sup>

U Jugoslaviji je 1969. počela montaža modela „124PZ“, proizašlog iz saradnje domaćih, poljskih i FIAT-ovih stručnjaka. Iste godine krenuo je i „fiat 125PZ“, plod kooperacije sa Poljskom (delovi za ovo vozilo proizvodili su se u obe zemlje).<sup>156</sup> Godine 1975. prestala je proizvodnja modela „125PZ“, a umesto njega uvedeni su „125P“ i „126p“, plod zajedničke proizvodnje, koji su razmenjivani za „fiću“.<sup>157</sup> „Zastava 101“ je uvedena u

---

<sup>153</sup> Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, н. г., 133.

<sup>154</sup> *Putevi saradnje i prijateljstva*, 117.

<sup>155</sup> Tabela „Godišnje isporuke automobila iz ino-kooperacije“ (Група аутора, *Застава...*, 135–136)

<sup>156</sup> *Прво возило из кооперације „Црвене заставе“ са индустријом Пољске*, Политика, 19. 7. 1969; *Изазов Заставе Литостроју*, Вјесник, 18. 4. 1969; РАР, *Пољски FIATi у SFRJ*, 13. 8. 1969.

<sup>157</sup> *И FIAT 126 у Зајребу?*, Политика, 16. 2. 1974; *Успешна размена производа*, Борба, 28. 1. 1975; *„Застава“ проширује сарадњу са Пољском*, Борба, 2. 7. 1975; *Почела производња аутомобила 125 П*, Политика, 15. 5. 1975; *„Застава“ проширује сарадњу и извоз*, Борба, 21. 11. 1975; *Почела продаја возила „126П“*, Борба, 20. 2. 1976; *Успешна размена производа*, Борба, 28. 1. 1975.

razmenu ranije (1973), a od 1975. počela je i saradnja u proizvodnji ovog modela.<sup>158</sup> Zatim su 1978. ušli u razmenu „zastava 101 mediteran“ (domaće izrade) i „polonez“ (pravljen u Poljskoj).<sup>159</sup> U novi ugovor 1980. bio je uključen i „jugo 45“.<sup>160</sup>

### 3. Izvoz automobila – početak izlaska na svetsko tržište

Kako je već krajem 1950-ih za kragujevački „fiat 600“ vladalo interesovanje na Bliskom istoku i u SAD, počela je da se razmatra opcija izvoza. *Zastavini* automobili pojavili su se prvi put na svetskom tržištu tokom 1960, kada je izvezeno 3000 vozila tipa „600 D“ („fića“), „kampanjola“ i vozila ostalih name-na (pored putničkih).<sup>161</sup> Zadovoljavanje domaćih potreba predstavljalo je u tom trenutku prioritet, ali je izvoz bio tada veoma značajan radi obezbeđivanja deviza i servisiranja dugova, pa se *Zastava* pojavila i na stranim sajmovima automobila u Brnu i Damasku.<sup>162</sup> Osnivani su tehnički biro i zaduženi za izvoz, kooperaciju i tehničku saradnju sa stranim kupcima, kao i za otvaranje servisa i održavanje vozila u inostranstvu.<sup>163</sup> Nakon izgradnje nove fabrike 1962, izvoz je postao vrlo značajna stavka u

---

<sup>158</sup> *Успешна размена производа*, Борба, 28. 1. 1975; „Застава“ проширује сарадњу са Пољском, Борба, 2. 7. 1975.

<sup>159</sup> „Застава 101 медитеран“ и „полонез“ спремени за испоруку, Политика, 13. 12. 1978; *Petnaest godina za ugled*, Privredni pregled, 24. 6. 1980.

<sup>160</sup> *Petnaest godina za ugled*, Privredni pregled, 24. 6. 1980.

<sup>161</sup> Цена „фиће“ остаје непромењена, Вечерње новости, 30. 12. 1960; „Фића“ у њеј земаља, Политика, 31. 12. 1960.

<sup>162</sup> 20.000 automobila „fiat 600“, Slobodna Dalmacija, 8. 7. 1959; У идућој години „Црвена застава“ ће произвести 13.000 аутомобила, Политика, 10. 10. 1959; „Црвена застава“ из Крајувјевца учествује на два домаћа и шири иносјрана сајма, Политика, 20. 8. 1959; У идућој години „Црвена застава“ ће произвести 13.000 аутомобила, Политика, 10. 10. 1959.

<sup>163</sup> До краја године још 12.000 аутомобила из Завода „Црвена застава“, Борба, 31. 7. 1962.

poslovanju *Zastave*, radi postizanja velikih serija i nižih cena automobila, što je i država podsticala.<sup>164</sup>

Od druge polovine 1960-ih u Jugoslaviji je vođena politika stimulisanja izvoza (koja je posle naftnih kriza, posebno u 1980-im, postala imperativ). U tom periodu, *Zastava* je bila orijentisana na izvoz radi potpune upotrebe svojih kapaciteta (što nije mogla postići na domaćem tržištu), da bi tako postigla viši stepen mehanizacije i smanjila troškove proizvodnje. U izvozu *Zastavini* automobili prodavani su jeftinije nego u zemlji (zbog veće konkurencije i većeg tržišta).<sup>165</sup> Tako se, međutim, dolazilo do deviza potrebnih za uvoz sirovina i repromaterijala. Od ukidanja Opšteg investicionog fonda 1964, firme u Jugoslaviji bile su upućene na sopstvene izvore deviza. Prema propisima, uvoz preduzeća morao je biti pokriven izvozom u protivvrednosti, to jest svako preduzeće moralo je obezbediti sopstvene izvore deviza za uvoz.

Izbor tržišta za izvoz automobila nije zavisio samo od poslovne politike *Zastave*. Na to je u velikoj meri uticala politika FIAT-a (ugovori sa FIAT-om ograničavali su *Zastavu* u izboru tržišta za prodaju automobila), kao i politika državnog vrha (u pogledu saradnje sa nesvrstanim zemljama Trećeg sveta i socijalističkog bloka).

### 3. 1. Izvoz u zemlje u razvoju

Što se tiče zemalja u razvoju, problem u jugoslovenskom izvozu uopšte predstavljali su veliki fiskalni tereti i negativan platni bilans (uvoz je bio manji od izvoza), ali postojale su i prednosti. Velika potražnja u tim zemljama podsticala je proizvodnju u Jugoslaviji, jer su se više izvozili gotovi proizvodi (što nije bio slučaj na evropskom tržištu). Ta tržišta su, međutim, bila

---

<sup>164</sup> Šta sve više „fića“, *Ekonomska politika*, 9. 11. 1963; *Егвард Каргель носејино фабрику аутомобила „Првена засјшава“*, *Борба*, 12. 12. 1963.

<sup>165</sup> *Privredni pregled*, 22. 10. 1966.

nepoznata za domaće privrednike, a pored toga, konkurencija je bila velika.<sup>166</sup> U ovu grupu zemalja *Zastava* je vršila klasični izvoz, a nije bilo industrijske kooperacije ili razmene.<sup>167</sup> U drugoj polovini 1960-ih učinjen je pokušaj da se uspostavi industrijska kooperacija sa Indijom, u vezi sa planovima FIAT-a da tamo podigne fabriku. Tokom 1967. bilo je govora u fabrici o isporučivanju agregata u Indiju. Predstavnici *Zastave* razgovarali su sa pomoćnikom ministra za industrijski razvoj Indije i ponudili gradnju fabrike u Indiji za proizvodnju „fiće“. Pregovori oko cene tada nisu uspeli. *Zastava* je 1968. dala definitivnu ponudu za izgradnju fabrike malolitražnih vozila, zajedno sa FIAT-om, za 50.000 „fića“ godišnje. Do podizanja te fabrike, međutim, nije došlo.<sup>168</sup> Indijska strana je odugovlačila u odlukama o industrijskoj kooperaciji sa Jugoslavijom, u koje je i ovaj posao bio uključen.<sup>169</sup>

U drugoj polovini 1960-ih i početkom 1970-ih *Zastava* je izvozila vozila u Indoneziju, Kolumbiju, Kambodžu, Pakistan i Libiju, a od sredine 1970-ih počinje izvoz i u neke druge zemlje u razvoju.<sup>170</sup> Prvi kontingent „zastave 750“ i „zastave 1300“ stigao je u Pnom Pen sredinom 1965, gde su mala vozila bila

---

<sup>166</sup> R. Bičanić, *op. cit.*, 175, 176.

<sup>167</sup> A. Vlajić, M. Zeković, *n. d.*, 60.

<sup>168</sup> *Скривене резерве у производњи аутомобила*, Политика, 28. 3. 1967; *Бомбајски листи о понуди „Црвене застави“ Индији*, Танјуг, 5. 4. 1967; *Понуда „Црвене застави“ Индији*, Борба, 15. 10. 1968; *„Црвена застџава“ понудила Индији да изгради фабрику аутомобила*; Борба, 9. 11. 1968; *Представници „Црвене застави“ у Индији*, Политика, 26. 4. 1968; *Лондонски Тајмс о „Црвеној застави“*, 18. 10. 1969; *„Фиџи“ и „Застџава“ у Индији?*, Борба, 20. 3. 1969.

<sup>169</sup> AJ, 130-644-1066, Savezni sekretarijat za spoljnu trgovinu – SIV-u, dopis povodom ukidanja dispariteta za izvoz u Indiju, koji se primenjivao po odluci Narodne banke počev od 15. 3. 1969; 1. 4. 1969; AJ, 130-644-1066, Izveštaj o razgovorima vođenim u okviru Indijsko-jugoslovenskog mešovitog komiteta za privrednu saradnju održanog u Nju Delhiju od 14. do 26. februara 1969.

<sup>170</sup> Opširnije o tome videti u narednom poglavlju.

tražena zbog visoke cene benzina.<sup>171</sup> U Pakistan je sredinom 1960-ih izvezeno 500 vozila, a 1971. tamo su se prodavali „zastava 750 luks“, „zastava 1300“ i „125PZ“.<sup>172</sup>

Tržišta Indonezije i Kolumbije među prvima su bila otvorena za uvoz *Zastavinih* automobila. U to vreme Jugoslavija nije imala diplomatsko predstavništvo u Kolumbiji, ali je u Bogoti radilo jugoslovensko trgovinsko preduzeće *Intertrade*.<sup>173</sup> Izvoz automobila u Kolumbiju počeo je 1965, i to u delovima koji su u Kolumbiji montirani. To je inače bila prva montaža *Zastavinih* putničkih automobila u inostranstvu. Montažer i distributer bila je kompanija *Leonidas Lara i Ihos* iz Bogote. Tako je, na primer, 1967. *Zastava* izvezla 1000 automobila u Bogotu, u vrednosti od 200.000 dolara. „Zastava 1300“ bila je izuzetno popularna u Kolumbiji i 1971. pobedila je na takmičenju za veliku nagradu Bogote. Izvoz delova obavljan je do 1973, kada je FIAT otkupio deo vlasništva u toj kompaniji, a od tada je *Zastava* nastavila da izvozi u Kolumbiju gotove automobile za taksi službu. Kolumbijska taksi udruženja koristila su „zastavu 1300“ i „zastavu 101“. Kupac je bila Vlada Kolumbije, to jest Ministarstvo transporta, za taksi udruženja. Izvoz u Kolumbiju trajao je do 1982.<sup>174</sup>

Indonezija je bila značajan kupac *Zastavinih* vozila u Aziji sredinom 1960-ih, ali je izvoz u tu zemlju trajao samo dve godine (1964–1966). Tamo je 1964. izvezeno 1000 automobila, što je

---

<sup>171</sup> 300 „застава“ за Камбоџу, Борба, 22. 5. 1965.

<sup>172</sup> „Црвена застава“ произведиће у идућој години 45.800 возила, Политика, 14. 12. 1964; Застава побеђује на тркама у Колумбији, Борба, 18. 3. 1871.

<sup>173</sup> Dragan Nestorović, *Zastava u Bogoti*, u: *Yu automobili*, 2/1970, 10–11.

<sup>174</sup> Група аутора, *Застава...*, 176–177; „Застава“ извози 1000 аутомобила у Колумбију, Борба, 9. 9. 1967; Пројам „Црвене заставе“ за производњу 183.000 возила, Политика, 13. 2. 1969; Дуї пунї до 200.000 аутомобила годишње. Индустриска кооперација Завода ЦЗ са стираним и домаћим партерима у производњи кола, Борба, 30. 12. 1972; „Застава“ побеђује на тркама у Колумбији, Борба, 18. 3. 1871.

tada predstavljalo značajan broj (najviše je te godine izvezeno u Poljsku, ukupno 5000).<sup>175</sup> To je bio jedan od prvih izvoznih poslova *Zastave*. Izvoženi su laki kamioni i terenska vozila „kampanjola“. U tako dalekoj zemlji bili su visoki troškovi transporta i komplikovana organizacija montaže.<sup>176</sup> S obzirom na logističke probleme, to svakako nije mogao biti veoma profitabilan posao. Do izvoza *Zastavinih* vozila u Indoneziju došlo je iz političkih razloga, i ovo treba posmatrati u svetlu političkih odnosa Jugoslavije i Indonezije u to vreme, u okviru politike nesvrstanosti.<sup>177</sup> U odnosima dve zemlje dominirala je politika nad ekonomijom. Važan deo ekonomske (ali i političke) saradnje bile su vojne isporuke. Posle povratka sa azijske turneje 1955. i 1956, kada je posetio Indoneziju, Josip Broz Tito lično je tražio od jugoslovenskih banaka da Indoneziji daju povoljne razvojne kredite. Takođe, Tito je i 1959, posle druge posete Indoneziji, tražio od privrednih faktora u zemlji da pojačaju saradnju sa Indonezijom, kako Jugoslavija ne bi izgubila to tržište.<sup>178</sup> Jugoslavija je u junu 1961, pre održavanja Prve konferencije nesvrstanih u Beogradu, potpisala vojnotehnički sporazum sa Indonezijom, koji je podrazumevao isporuku vojnog materijala na kredit za indonežanske oružane snage. Na osnovu toga, jugoslovenska preduzeća zaključivala su kredit o isporuci vojnog materijala, repromaterijala i investicionih dobara u tu zemlju, pošto je Jugoslavija odobrila Indoneziji kredit od 15 miliona

---

<sup>175</sup> „Црвена зашћава“ произвешће у идућој години 45.800 возила, Политика, 14. 12. 1964.

<sup>176</sup> Т. Савић, н. г., 173.

<sup>177</sup> Posle sticanja nezavisnosti 1950, Indonezija je već od decembra 1952. tražila pomoć od jugoslovenskih vojnih stručnjaka za ustrojstvo svoje armije. Diplomatski odnosi uspostavljeni su 1955. Prvi ekonomski odnosi postoje od 1953, a 1960. potpisani su sporazumi o naučnoj i tehničkoj saradnji i o isporuci investicionih dobara na kredit. (Љ. Димић, А. Раковић, М. Милошевић, *Југославија – Индонезија 1945–1967. Истраживања и документи*, Архив Југославије, Београд 2014, 30, 32)

<sup>178</sup> Љ. Димић, А. Раковић, М. Милошевић, н. г., 32, 51, 52.

dolara za ove svrhe.<sup>179</sup> Od tada je planirana dugoročna saradnja, angažovanje jugoslovenskih firmi u gradnji hidrocentrala, brodogradilišta, mostova i nuklearnog reaktora u Džakarti, tako da su razna jugoslovenska preduzeća imala ugovore o industrijskoj kooperaciji sa Indonezijom.<sup>180</sup> Delegacija *Zavoda Crvena zastava* posetila je 1964. zemlje Srednjeg istoka i Indoneziju radi pregovora o izvozu. Generalni direktor Raković tada je bio izabran za poslanika Narodne skupštine u Veću proizvođača.<sup>181</sup> U poslu oko izvoza delova i sklopova i projektovanja fabrike za montažu jugoslovenskih vozila u Džakarti učestvovali su *Zastava* i TAM iz Maribora (udeo *Zastave* bio je dvostruko veći).<sup>182</sup> Upravo 1964, međutim, kada je započeo taj posao, u Indoneziji je znatno pogoršana ekonomska situacija zbog rata sa Malezijom. Indonežanska vlada tražila je zato te godine od Jugoslavije reprogramiranje dugova.<sup>183</sup> Od tada su odnosi između Jugoslavije i Indonezije bili na silaznoj putanji. Godine 1966. završen je rat između Indonezije i Malezije, i Indonezija nije bila u stanju da Jugoslaviji vrati kredit. Tada je već postojao dogovor o zajedničkom projektu u automobilskoj industriji vredan 11 miliona dolara, ali

---

<sup>179</sup> AJ, 130-644-1067, Služba za pravne poslove i međunarodne ugovore – SIV-u, 22. 4. 1961; AJ, 130-644-1067, Sporazum između Vlade FNRJ i Vlade RI o kreditiranju isporuka za indonežanske oružane snage od 12. 6. 1961; AJ, 130-644-1067, Služba za pravne poslove i međunarodne ugovore – SIV-u, 24. 10. 1961.

<sup>180</sup> AJ, 130-644-1067, Služba za pravne poslove i međunarodne ugovore – SIV-u, 9. 1. 1961; AJ, 130-644-1067, Služba za pravne poslove i međunarodne ugovore – SIV-u, 28. 2. 1961; AJ, 130-644-1067, Služba za pravne poslove i međunarodne ugovore – SIV-u, 25. 4. 1961.

<sup>181</sup> М. Зечевић, н. г., 178.

<sup>182</sup> *Наши произвођачи пројектују фабрику аутомобила за Индонезију*, Политика, 9. 8. 1966; „*Застава*“ и TAM траге фабрику у Џакарти, Борба, 9. 8. 1966.

<sup>183</sup> AJ, 130-644-1067, Komisija za koordinaciju pregovora i susreta – SIV-u, 22. 4. 1964; AJ, 130-644-1067, Informacija o nekim problemima ekonomskih odnosa sa Indonezijom, a u vezi sa zahtevom Indonežana za odlaganje dospelih plaćanja, 8. 4. 1964.

nije mogao biti ostvaren; Jugoslavija nije imala načina da izvrši pritisak radi nastavka posla *Zastave* i TAM-a u toj zemlji. U pregovorima tokom 1966. učestvovao je P. Raković u svojstvu člana UO Savezne privredne komore.<sup>184</sup> Pošto je prestao izvoz delova za kamione na kredit, *Zastava* i TAM su pokušali da nastave saradnju osnivanjem mešovitog preduzeća za proizvodnju i plasman kamiona, što nije urodilo plodom. Jugoslovenska preduzeća nisu imala dovoljno kapitala da bi se uklopila u uslove poslovanja u toj zemlji.<sup>185</sup>

### 3. 2. Izvoz u zapadnu Evropu

Problemi kod izvoza u zapadnu Evropu (na tržište EEZ) bili su u visokim carinama (20%–30%), kao i u nepoverenju firmi sa tog područja prema Jugoslaviji kao socijalističkoj zemlji, to jest u strahu da neće izvući profit. Što se tiče jugoslovenskih automobila, u tim zemljama je procedura testiranja bila duga i trebalo je zadovoljiti visoke zahteve tog tržišta. Takođe, u Jugoslaviji su uslovi poslovanja bili nedovoljno predvidljivi – česta poskupljenja repromaterijala i režijskih troškova, kao i nestabilni uslovi uvoza i izvoza.<sup>186</sup> U države EEZ vršen je klasični izvoz, nije bilo industrijske kooperacije. Izvoz na područje zapadne

---

<sup>184</sup> AJ, 130-644-1067, Komisija za koordinaciju pregovora i susreta – SIV-u, dopis u vezi predstojećih ekonomskih pregovora sa predstavnicima Indonezije, 13. 9. 1966; AJ, 130-644-1067, Informacija o toku pregovora sa indonežanskom privrednom delegacijom, 27. 9. 1966; AJ, 130-644-1067, Dopis načelnika Biroa sekretara SIV-a – saveznom sekretaru za finansije, 3. 10. 1966; AJ, 130-644-1067, Informacija od 24. 10. 1966. o pregovorima sa indonežanskom privrednom delegacijom koji su održani u Beogradu od 17. do 29. septembra 1966.

<sup>185</sup> AJ, 130-644-1067, Informacija o predstojećem zasedanju Jugoslovensko-indonežanskog mešovitog komiteta za privrednu saradnju, 30. oktobra 1969.

<sup>186</sup> У колу се ира или исїага, Политика, 8. 11. 1968; „Засїава“ смером чврстїе валуїе, Борба, 26. 8. 1972; За Евроцу 15.000 „засїава“, Борба, 14. 10. 1972.



Evrope počeo je odmah po otvaranju nove fabrike automobila 1962. U skladu sa ugovorom o licenci, *Zastava* je mogla da izvozi samo u ograničen broj zemalja, tamo gde FIAT nije izvezio ni imao svoje filijale. Među prvim zemljama EEZ koje su kupovale *Zastavine* automobile bile su Finska i Grčka. Izvoz u Finsku trajao je do 1981, a u Grčku do 1992. Tamo je bila osnovana firma *Zastava Helas*, jedan od najpouzdanijih partnera u izvozu *Zastavinih* automobila, posebno modela „750“ i „1300“.<sup>187</sup>

Početak 1970-ih započeo je izvoz u Francusku, Belgiju i Holandiju. Kako je rizik prodaje na tržištu EEZ bio veliki, *Zastava* je tamo izvezila manji kontingent automobila i u mali broj zemalja – u Belgiju, Holandiju, Francusku, Finsku i SR Nemačku. Preduzeća iz tih zemalja imala su ekskluzivno pravo da uvoze *Zastavina* vozila. Za 1972. godinu bio je ugovoren izvoz od 8500 vozila na to područje. Izvoz u Holandiju i Belgiju vozila „zastava 101“ započeo je pošto je *Zastava* izložila svoja vozila na salonu automobila u Briselu 1972.<sup>188</sup> Izvoz u Belgiju počeo je još 1971. i trajao do 1992, preko firme *Piro* (Pirrot), kada je izvezeno 10.000 „zastava 750“.<sup>189</sup> Izvoz u Holandiju takođe je trajao 20 godina (od 1972. do 1992), preko firme *Greni* (Granny) iz Groningena, koja je bila među najvećim zapadnoevropskim kupcima *Zastavinih* vozila.<sup>190</sup> Izvozni aranžman sa jednom francuskom firmom trajao je takođe od 1972. do 1992. Do početka 1980-ih to je bilo najveće zapadnoevropsko tržište *Zastave*, od kada je porastao izvoz u Veliku Britaniju. Ugovor o prodaji 2500 vozila „zastava 101“ potpisan je sa tom firmom na pariskom salonu automobila

---

<sup>187</sup> Т. Савић, н. г., 174; „Застава“ побеђује на тркама у Колумбији, Борба, 18. 3. 1971.

<sup>188</sup> А. Влајић, М. Зековић, н. д., 60; Група аутора, *Застава...*, 174; *За Европу 15.000 „застава“*, Борба, 14. 10. 1972; „Застава“ смером чврстије валуше, Борба, 26. 8. 1972; „101“ креће у Европу, Вечерње новости, 20. 3. 1972.

<sup>189</sup> Т. Савић, н. г., 175; *Ко носи заставу*, Илустрована политика, 5. 10. 1971.

<sup>190</sup> Najveći izvoz u Holandiju zabeležen je 1983, od kada počinje stalno da opada. (Т. Савић, н. г., 175)

1972.<sup>191</sup> Pregovori sa firmama iz SR Nemačke i Austrije o izvozu *Zastavinih* automobila počeli su takođe 1972, a prvi kontingent od 600 vozila tipa „101“ izvezen je u SR Nemačku 1973. Iste godine oko 1600 vozila izvezeno je u druge zapadnoevropske zemlje, između ostalih u Dansku i Austriju.<sup>192</sup>

Sa španskom fabrikom SEAT bila je 1969. planirana kooperacija. Ta fabrika je od 1950. do 1981. proizvodila FIAT-ove modele pod svojim brendom.<sup>193</sup> SEAT-ova vozila pojavila su se u Jugoslaviji 1969, a njihovi delovi su rađeni u Kragujevcu. Takođe, *Zastava* je te godine montirala SEAT-ova vozila „850“ i „124“ koja su iz Španije stigla u delovima.<sup>194</sup> Trajna kooperacija, međutim, nije uspostavljena.

Broj zemalja u koje je *Zastava* izvozila bio je prilično stabilan i brzo je dostignut maksimum. *Zastava* je bila mlad proizvođač na svetskom tržištu i imala je veliku konkurenciju. Veoma brzo po izgradnji nove fabrike, već 1963, izvezilo se u 24 strane zemlje. Tako je bilo i 1970, a 1971. u 25 zemalja širom sveta.<sup>195</sup>

Izvoz je u toku 1967. bio 12%, a sledeće godine već 15%.<sup>196</sup> Međutim, godine 1972. na izvoz je otpadalo 10% proiz-

---

<sup>191</sup> Т. Савић, н. г., 175; *За Европу 15.000 „застава“*, Борба, 14. 10. 1972; „*Застава*“ зајолицала *Зайад*, Вечерње новости, 28. 2. 1972.

<sup>192</sup> *За Европу 15.000 „застава“*, Борба, 14. 10. 1972; *За иола іодине 55 хиљада аутомобила*, Политика, 2. 8. 1973; „*Застава*“ зајолицала *Зайад*, Вечерње новости, 28. 2. 1972. Тек средином 1970-их počela je distribucija licencnih automobila u SR Nemačkoj, preko firme Deutsche FIAT. (Т. Савић, н. г., 175)

<sup>193</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/FIAT\\_S.p.A.#SEAT\\_28Spain.29](https://en.wikipedia.org/wiki/FIAT_S.p.A.#SEAT_28Spain.29) (30. 5. 2016). U Barseloni je osnovana firma SEAT sa velikim udelom FIAT-a 1950, pošto su SAD potpisale ugovor sa Frankom o stacioniranju američkih vojnih baza u Španiji u zamenu za finansijsku pomoć. (V. Castronovo, *op. cit.*, 907)

<sup>194</sup> *Директор на шочковима*, Експрес политика, 5. 10. 1969; *Španska fabrika putničkih automobila SEAT*, u: *Yu automobili*, 2/1970, 19.

<sup>195</sup> *Замена сшаоу „фиће“ за нов*, Борба, 15. 6. 1963; *Едвард Каргелъ иосешио фабрику аутомобила „Првена застшава“*, Борба, 12. 12. 1963; *Ог шоиова до аутомобила*, НИН, 18. 4. 1971.

<sup>196</sup> *Идуће године 70 хиљада аутомобила*, Привредни pregled, 24. 12. 1968; „*Фиаџи*“ и „*Застава*“ у Инђију?, Борба, 20. 3. 1969.

vodnje *Zastavinih* automobila. Tada je već došlo do zasićenja tržišta u razvijenim zemljama i izvoz na konvertibilno područje nije mogao biti veći. Osim toga, *Zastava* je tada već imala kooperaciju sa Poljskom i SSSR-om, pa je time opao udeo klasičnog izvoza.<sup>197</sup>

#### 4. Ostali jugoslovenski proizvođači automobila

Krajem 1960-ih i početkom 1970-ih, u vreme ekspanzije automobilske industrije u Kragujevcu, proizvodnja automobila počela je i u drugim delovima Jugoslavije, u BiH i u Sloveniji. Pored *Zastave*, veći proizvođači bili su UNIS (ranije *Pretis*, Sarajevo),<sup>198</sup> IMV (Industrija motornih vozila, Novo Mesto),<sup>199</sup> TOMOS/CIMOS (Kopar)<sup>200</sup> i *Litostroj* (Ljubljana).<sup>201</sup> Krajem 1960-ih apsorptiona moć jugoslovenskog tržišta automobila bila

---

<sup>197</sup> Дуї пуйї го 200.000 аутомобила тодишње. Индустріјаска кооперација Завода ЦЗ са сйраним и домаћим иаршнерима у проузводни кола, Борба, 30. 12. 1972.

<sup>198</sup> UNIS Sarajevo (NSU, VW), osnovan 1968, integrisao je više od 100 preduzeća iz oblasti automobila i delova, repromaterijala, hemijske industrije, mašinogradnje, namenske, ležajeva, alata, bicikala. (<http://www.UNIS.ba/1/pages/6/4/historija>, 30. 5. 2016).

<sup>199</sup> IMV Novo Mesto (Ostin), proizvođač automobila, osnovan 1964. Radili su „ostina“ po licenci od 1967. i 1972. Od 1972. proizvodili su *Renoova* vozila. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Industrija\\_motornih\\_vozil](https://en.wikipedia.org/wiki/Industrija_motornih_vozil), 5. 6. 2016).

<sup>200</sup> Fabrika TOMOS iz Kopra je proizvodila motocikle u Sežani, postoji od 1954. Dobila je licencu za motocikle od *Steir Deimler Puch-a* u Austriji (zastupništvo FIAT-a). Od putničkih automobila radili su „sitroen“ (FIAT i *Sitroen* su udruženi od 1969). Godine 1972. TOMOS, *Iskra* iz Kranja i *Sitroen* osnovali su zajedničku novu kompaniju – CIMOS za proizvodnju i izvoz komponenti, delova i sklopova. CIMOS je radio komponente i sklapao automobile po dizajnu *Sitroena*. (<http://www.CIMOS.si/index.php?page=zgodovina&item=87>, 5. 6. 2016)

<sup>201</sup> Pun naziv preduzeća je *Titovi zavodi Litostroj*, Ljubljana. Bavili su se proizvodnjom generatora i turbina. Stupili su u kooperaciju sa *Renoom* 1969, koja je podrazumevala montažu *Renoovih* automobila. (*Izazov Zastave Litostroju*, Vjesnik, 18. 4. 1969)

je velika i za *Zastavu* druge slične firme nisu predstavljale konkurenciju. Tržište je tada moglo da apsorbuje 30% više automobila nego što je *Zastava* mogla da proizvede. U narednih deset godina, do sredine 1970-ih, u poslu su ostala samo još ova četiri veća proizvođača, jer je do tada tržište dostiglo limit. Ipak, oni su proizvodili daleko manji broj vozila od *Zastave* (npr. 1973 – UNIS je montirao 1.653 komada, CIMOS – 5.531, a IMV 3320).<sup>202</sup>

Automobilska industrija u Hrvatskoj tada uopšte nije postojala, što je veoma neobično, budući da je u okolini Zagreba bila relativno dobro razvijena metaloprerađivačka industrija. Broj *Zastavinih* kooperanata iz Hrvatske bio je takođe relativno mali. Do 1973. *Zastava* je imala sedamnaest kooperanata u Hrvatskoj i trinaest snabdevača sirovinama i robom. *Zastava* je u Hrvatskoj ostvarivala 25% prodaje, a početkom 1970-ih u Hrvatskoj je bilo interesovanja za proizvodnju automobila. Ipak, nikada nije došlo do organizovanja proizvodnje *Zastavinih* automobila kao gotovih proizvoda u Hrvatskoj.<sup>203</sup> Načelni sporazum između privredne delegacije Hrvatske i Zavoda CZ da se u Zagrebu gradi fabrika automobila za proizvodnju 50.000 *Zastavinih* vozila godišnje, kao i fabrika motora u Osijeku, postignut je sredinom 1970. Plan je bio izrađen u dogovoru sa stručnjacima FIAT-a. Ta fabrika je trebalo da do 1972. započne proizvodnju i da zapošljava 2.400 radnika. Bilo je predviđeno da se trećina vrednosti vozila proizvodi u Zagrebu, trećina u Kragujevcu a trećinu bi dala industrija Jugoslavije. Fabrika motora u Osijeku trebalo je po tim planovima da bude završena do 1975. Sporazum o izgradnji fabrike automobila u Zagrebu potpisali su Privredna komora Hrvatske i *Zavodi Crvena*

---

<sup>202</sup> У колу се иџра или исџага, Политика, 8. 11. 1968; A. Vlajić, M. Zeković, n. d., 98–100.

<sup>203</sup> Igor Duda, *Pronađeno blagostanje: Svakodnevni život i potrošačka kultura u Hrvatskoj 1970-ih i 1980-ih*, Srednja Europa, Zagreb 2010, 220; Фаџпука „засџава 101“ у Заџреџу, Борџа, 30. 1. 1973.

*zastava* 27. avgusta 1970.<sup>204</sup> Ovi planovi, međutim, nikada nisu ostvareni.

U Hrvatskoj je bilo polemika o ovoj temi, kao i dosta otpora. Izvršno veće Hrvatske donelo je odluku da se u Hrvatskoj razvija automobilska industrija, međutim dok su trajali pregovori sa *Zastavom*, istovremeno su privrednici iz Hrvatske vodili razgovore i sa japanskom auto-industrijom i drugim stranim partnerima. *Zastava* nije tražila garanciju da se u Zagrebu neće montirati i druga vozila, pa je ta opcija u svakom slučaju ostala otvorena.<sup>205</sup> Početkom 1970-ih bila je velika potražnja za automobilima, savezni propisi su postepeno onemogućavali montažere i u privrednim krugovima Hrvatske sazrela je ideja da treba pokrenuti automobilsku industriju, budući da je ona već postojala u Srbiji, BiH i Sloveniji.<sup>206</sup> U štampi je pisano o „privilegovanom položaju“ Šumadije kao centra ove industrije, smatralo se da automobilska industrija ima preveliku carinsku zaštitu. Hrvatski privrednici su strahovali da ovaj aranžman neće dovesti do upošljavanja metaloprerađivačke industrije u Hrvatskoj, i verovali su da bi u aranžmanu sa stranim partnerom dažbine i porezi bili manji.<sup>207</sup> U svakom slučaju, mišljenja u Hrvatskoj bila su podeljena, što je na kraju i rezultiralo krahom tog projekta.

---

<sup>204</sup> *Застава ће правити фабрику аутомобила у Загребу*, Политика, 19. 6. 1970; „Ју – аутомобил“ у Загребу и Крапујевцу, Политика, 26. 6. 1970; *Uskoro: pogon kragujevačke „Zastave“ i u Hrvatskoj?*, Vjesnik 26. 6. 1970; *Konačno dogovor*, Vjesnik, 29. 8. 1970; *Podrška dogovoru sa „Crvenom zastavom“*, Vjesnik, 8. 9. 1970; *Napokon – prvi automobil sa zagrebačkog Žitnjaka*, Vjesnik, 27. 7. 1971.

<sup>205</sup> *Napokon – prvi automobil sa zagrebačkog Žitnjaka*, Vjesnik, 27. 7. 1971.

<sup>206</sup> *Ауто из Загреба*, НИИ, 12. 7. 1970.

<sup>207</sup> *Privilegovano područje*, Ekonomska politika, 14. 9. 1970; *Аплаузи и замерка „загребачком“ аутомобилу*, Политика, 18. 9. 1970; *Само „Застава“ или и једна светска фирма*, Политика, 29. 9. 1970; *Sporazumni zagrebački auto* (napisao Salih Zvizdić), Vjesnik u srijedu, 30. 9. 1970; *„Аутомобилски проблем“ у Сабору Хрватске*, Политика, 8. 10. 1970.

U Zagrebu je izgrađen jedino *Zastavin* prodajni i servisni centar, u blizini autoputa Beograd–Zagreb. Izgradnja je počela krajem 1969, a kada je završen 1974, imao je 32.000 m<sup>2</sup> i činio ukupno 40% servisnih kapaciteta *Zastave* u Hrvatskoj.<sup>208</sup>

#### 4. 1. Jugoslovenska automobilska industrija između stranih automobilskih „imperija“

Kako je ranije pomenuto, u drugoj polovini 1960-ih došlo je do koncentracije evropske automobilske industrije, uglavnom unutar nacionalnih država, ali i izvan državnih granica. U Jugoslaviji, međutim, nije došlo do koncentracije svih proizvođača automobila. Naprotiv, ostali centri proizvodnje automobila, u BiH i u Sloveniji, vezivali su svoje poslovanje za druge velike evropske automobilske korporacije. Tržište je bilo isparcelisano i politički razlozi motivisali su lokalne funkcionere da podstiču lokalne industrije, bez obzira na rentabilnost i razvojni kapacitet. Tako su i lokalne banke usmeravale sredstva u preduzeća na „republičkoj“ teritoriji, što je narušavalo jedinstvo jugoslovenskog tržišta.<sup>209</sup>

Jugoslovensko tržište je bilo podeljeno na neku vrstu „interesnih sfera“ između FIAT-a, *Sitroena* (koji se 1969. fuzionisao sa FIAT-om), *Renoa* i *Folksvarena*, sa domaćim proizvođačima i montažerima, koji su radili po licencama ovih svetskih firmi.<sup>210</sup> Tako je sarajevski UNIS isporučivao delove u serijama

---

<sup>208</sup> I. Duda, n. d., 222; *Novi servis Zastave. Najveći servis u Zagrebu*, u: *Yu automobili*, 2/1970, 19; *Заставина филијала у Загребу*, *Борба*, 20. 7 1972; *Зајребацка филијала – најсавременија у земљи*, *Борба*, 5. 10. 1972; *Ошворена филијала „Црвене заставе“ у Загребу*, *Борба*, 26. 4. 1974.

<sup>209</sup> „*Zastava“ pred ciljem druge etape*, *Ekonomska politika*, 22. 11. 1971; *Домаћа индустрија и увоз аутомобила*, *Борба. Рефлектор (додатак)*, 28. 3. 1971.

<sup>210</sup> *Дуї цуш го 200.000 аутомобила годишње. Индустријска кооперација Завода ЦЗ са страним и домаћим партнерима у производњи кола*, *Борба*, 30. 12. 1972.

za nemačke automobile firme VW i NSU. Ova kompanija je, inače, imala svoju fabriku automobila TAS (Tvornica automobila Sarajevo).<sup>211</sup> Od 1971. pripremili su liniju za montažu 60.000 vozila tipa NSU i VW. U TOMOSu (Koper) proizvodili su i montirali delove za *Sitroenova* vozila. Godine 1971. ove dve firme gradile su zajedničke fabrike za proizvodnju auto-delova u Jugoslaviji, a TOMOS je pripremio i liniju za montažu 18.000 vozila. Naredne, 1972. godine osnovano je zajedničko preduzeće TOMOS-a, *Sitroena* i *Iskre* iz Kranja – CIMOS (koje i danas postoji), sa *Sitroenovim* učešćem od 49%.<sup>212</sup> IMV iz Novog Mesta radio je po licenci britanske firme BMC i proizvodio vozilo „ostin“ (austen). Do sredine 1960-ih proizvodili su kombi, ali su tada odlučili da pređu na proizvodnju putničkih automobila. Firma IMV je 1971. izgradila fabriku za proizvodnju „ostina“, sa više od 50% vrednosti domaćeg porekla.<sup>213</sup> Od 1972. ova firma je počela da radi po licenci *Renoa*.<sup>214</sup> *Litostroj* iz Ljubljane ušao je u projekat gradnje zajedničke fabrike sa *Renoom* 1971.<sup>215</sup>

Neke druge jugoslovenske firme takođe su ulazile u aranžmane sa stranim proizvođačima. U Beogradu je počela montaža *Fordovih* vozila početkom 1970-ih, a u Titogradu vozila *Simka* (u *Simki* je od 1963. kontrolni paket imao *Krajsler*, a ranije je

---

<sup>211</sup> Fabrika je podignuta 1969. u Vogošći, sklapanjem partnerstva sa VW. U toj fabrici montiran je VW „buba“. Bila je 51% u vlasništvu UNIS-a, a 49% u vlasništvu VW. Sredinom 1970-ih tamo je počelo sklapanje VW „golfa“. ([https://sr.wikipedia.org/sr/Творница\\_аутомобила\\_Сарајево](https://sr.wikipedia.org/sr/Творница_аутомобила_Сарајево), 15. 5. 2016)

<sup>212</sup> *Sporazumni zagrebački auto* (napisao Salih Zvizdić), *Vjesnik u srijedu*, 30. 9. 1970; *Korak industrijalizacije*, *Ekonomska politika*, 1. 5. 1972; *Četvrta brzina*, *Ekonomska politika*, 26. 4. 1971; *80 000 аутомобила нема кућаца!*, *Вечерње новости*, 16. 12. 1973.

<sup>213</sup> *Аутомобил – без чекања*, *Вечерње новости*, 5. 11. 1964; *Četvrta brzina*, *Ekonomska politika*, 26. 4. 1971; *Novo razdoblje u razvoju auto industrije u Jugoslaviji*, *Vjesnik u srijedu*, 30. 9. 1970.

<sup>214</sup> М. Зечевић, *н. г.*, 196; *80.000 аутомобила нема кућаца!*, *Вечерње новости*, 16. 12. 1973; [https://en.wikipedia.org/wiki/Industrija\\_motornih\\_vozil](https://en.wikipedia.org/wiki/Industrija_motornih_vozil) (15. 5. 2016).

<sup>215</sup> *Četvrta brzina*, *Ekonomska politika*, 26. 4. 1971.

pripadala FIAT-u<sup>216</sup>). *Bagat* je vodio razgovore sa *Mazdom* (Japan), *Torpedo* iz Rijeke sa *Nisanom* (*Nissan*) (Japan), *Olt* sa *Fordom*, *Dalmacijaauto* i *Autodubrava* sa *Simkom*. Ovi razgovori, međutim, nisu urodili trajnom saradnjom.<sup>217</sup> Mariborski TAM je u to vreme saradivao sa nemačkom firmom KHD koja je u TAM uložila kapital.<sup>218</sup>

#### 4. 2. Pokušaji udruživanja jugoslovenskih proizvođača automobila – problem montaže i „šrafciğer“ industrije

Bilo je nastojanja da se jugoslovenski centri za proizvodnju automobila povežu u jedan konzorcijum. To je, međutim, više bio rezultat fuzija između njihovih stranih partnera nego autentičnog pokušaja da se stvori ujedinjena jugoslovenska automobilska industrija, iako je kod nekih političkih struktura tada postojala svest o tome da je „jugoslovenski konzorcijum“ najbolji put za uključenje u svetsku privredu.<sup>219</sup>

Fuzija FIAT-a i *Sitroena* iz 1969. omogućila je bližu saradnju *Zastave* i TOMOS-a.<sup>220</sup> U martu 1969. *Zastava*, TOMOS i UNIS osnovali su *Zajednicu proizvođača motornih vozila*. Ideja je bila povezivanje prodajne mreže i stvaranje zajedničke strategije razvoja, naučnih kadrova i laboratorija. UNIS je, međutim, ubrzo zaključio ugovor sa VW, čime su se konkurenti na evropskom tržištu sada i u Jugoslaviji našli „licem u lice“. *Zastava* je pokušala da odvрати UNIS od ovog poteza i ponudila im je deo svog

---

<sup>216</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Simca#Simca-FIAT> (15. 5. 2016).

<sup>217</sup> *Sporazumni zagrebački auto*, (napisao Salih Zvizdić), *Vjesnik* u srijedu, 30. 9. 1970.

<sup>218</sup> *Četvrta brzina*, *Ekonomska politika*, 26. 4. 1971.

<sup>219</sup> Ovo je zaključeno u razgovoru između Rakovića i članova CK Srbije, Mijalka Todorovića, Stevana Doronjskog i Kolj Široke (*Последњи штренишак за укључивање у међународну поделу рада*, *Борба*, 6. 10. 1967).

<sup>220</sup> *Шша у Црвеној засшави и Томосу кажу о сшајању њихових пословних шаршнера*, *Борба*, 28. 2. 1969.



programa i saradnju u razvoju kapaciteta na bazi licence FIAT-a. UNIS je odbio, tako da zajednica nije zaživela. Ostala je samo osovina *Zastava* – TOMOS, pošto su njihovi strani partneri u tom trenutku bili fuzionisani.<sup>221</sup>

U štampi tog vremena mnogo je pisano o problemu montaže automobila ili tzv. „šrafčiger“ industrije. U čemu je njihova pozicija bila lakša? Savezna administracija je krajem 1960-ih lako odobravala svaki zahtev za montažom. Montažeri su mnogo zarađivali na razlici u carini. Prema tadašnjim propisima, carina na uvoz gotovog automobila bila je 50%, a na uvoz delova 25%. Pod vidom industrijske kooperacije dobijali su dozvolu za uvoz delova, i tako izbegavali propis koji je važio za proizvođače – da se uvoz mora pokriti izvozom u jednakoj vrednosti. Oni su zapošljavali neuporedivo manji broj ljudi od proizvođača (*Zastave*), a veoma su malo ulagali, jer nisu imali prodajne i servisne centre. Automobile su mogli prodavati za devize, znatno jeftinije, a onda su razliku naplaćivali preko cene delova i servisa.<sup>222</sup>

*Zastava* je, kao proizvođač automobila, morala prema propisima da pokrije svoj uvoz izvozom u protivvrednosti. Tako je, na primer, 1966. bila u težem položaju po pitanju plasmana vozila od UNIS-a i TOMOS-a, koji su mogli da zadrže sve devize iz kooperacije sa *Sitroenom* i NSU.<sup>223</sup> Ona je takođe morala da ulaže u servise i proizvodnju rezervnih delova, za razliku od montažera. Ekspanzija uvoza delova od strane montažera

---

<sup>221</sup> *Pred vratima Evrope?*, Ekonomska politika, 19. 10. 1970; *Аутомобил према светској цени а не према широковима фабрике*, Борба, 27. 3. 1969; *Домаћа индустрија и увоз аутомобила*, Борба. Рефлектор (додатак), 28. 3. 1971; Т. Milanović, *Zajednica proizvođača putničkih vozila (Zastava – TOMOS – Pretis)* u: *Yu automobili*, 2/1970, 9.

<sup>222</sup> Milan Zdravković, *Šrafčiger i automobil ili priča bez hepienda*, u: *Yu automobili*, 2/1970, 4; Prvoslav Raković, *Podela rada u automobilskoj industriji*, u: *Yu automobili*, 2/1970, 8–9; *Šansa za Zastavu?*, Ekonomska politika 1. 2. 1971; *Дажбине за домаће возило – до милион динара*, Борба, 24. 7. 1971.

<sup>223</sup> *Stagnacija*, Ekonomska politika, 25. 2. 1967.

ugrozila je plasman *Zastavinih* automobila, pa je njen udeo u plasmanu opao sa 43% u 1969. na 36% u 1970. U *Zastavi* su imali cilj da pokriju do 70% domaćeg tržišta, a da ostatak bude otvoren za uvoz svega što ova fabrika nije proizvodila. *Zastava* je bila takođe mnogo više pritisnuta dažbinama i porezima, pa je zato 1971. objavila svoje fabričke cene da bi pokazala kolika je visina tih davanja.<sup>224</sup>

Kritike su uglavnom upućivane na račun montažera koji su samo sklapali delove i stvarali velike profite na osnovu uvoznih propisa, što nije značilo da svaka montaža spada u ovu vrstu poslovanja. Kao prihvatljiva i korisna smatrala se montaža koja upošljava najmanje 30%–40% domaće radne snage, koja osposobljava prateću industriju da izrađuje savremene proizvode i izvozom delova uspešno kompenzuje uvoz.<sup>225</sup> Takvi su svakako bili veći proizvođači automobila, kao TOMOS, UNIS i IMV. Sa stanovišta razvoja domaće privrede, ova pojava je imala mnogo negativnih strana – zapošljavanje malog broja ljudi, izostanak razvoja prateće industrije. Tako je zahvaljujući inokooperaciji *Zastave* samo tokom 1970. zaposleno 12.000 radnika u celoj zemlji, a brojni kooperanti dobili su mogućnost plasmana na istočnoevropskom tržištu. To svakako nije bio slučaj sa montažerima.<sup>226</sup> Pored toga, ovo je bio najniži stepen industrijske kooperacije koji je omogućavao lak prodor stranih firmi na domaće tržište. Proizvodili su delove koji nisu vitalni i koje bi strani naručilac u vreme krize najlakše mogao da odbaci. Montaža je značila

---

<sup>224</sup> *Šansa za Zastavu?*, *Ekonomska politika*, 1. 2. 1971; *Дажбине за домаће возило – го милион динара*, *Борба*, 24. 7. 1971; *Теškoће дошле споља – решење изнутра*, *Привредни преглед*, 4. 12. 1972.

<sup>225</sup> Milan Zdravković, *Šrafciğer i automobil ili priča bez hepienda*, u: *Yu automobili*, 2/1970, 4; *Домаћа индустрија и увоз аутомобила*, *Борба*. Рефлектор (додатак), 28. 3. 1971.

<sup>226</sup> *Пошійисан уівор „Засіава“ – ИФЦ*, *Вечерње новости*, 13. 3. 1970; *Осам милиона долара за развој Засіаве*, *Борба*, 13. 3. 1970; *Долари за Засіаву*, *Вечерње новости*, 16. 3. 1970.

multipliciranje kapaciteta i, umesto politike razvoja, svođenje zemlje na nivo industrijske kolonije.<sup>227</sup>

Država je počev od 1968. preduzimala izvesne mere radi suzbijanja ove pojave. Montažeri su postepeno onemogućavani da plaćaju delove devizama dobijenim od prodaje automobila u zemlji, već su bili obavezni da to učine putem svojih kontra isporuka. Delovi su se mogli uvoziti samo za 25% devizne realizacije. Kako su u to vreme podsticani industrijska kooperacija i uključenje u svetsku privredu, montažeri su bili upućeni da delove nabavljaju jedino posredstvom industrijske kooperacije (a ne za gotov novac). Montaža je direktno dovedena u zavisnost od sposobnosti firmi da se uključe u međunarodno tržište putem kooperacije. Savezno izvršno veće je 1970. donelo odluku da se carinske stope za uvoz delova i gotovih automobila izjednače.<sup>228</sup> Već sledeće godine povećan je limit za kreditiranje prodaje domaćih automobila sa 6000 na 10.000 dinara. Povećanje iznosa carine i poreza na promet, nakon devalvacije iz 1971, kao i zamrznute cene automobila, nisu pogodovali montažerima, tako da već od 1972. njihov broj počinje da opada.<sup>229</sup>

---

<sup>227</sup> Milan Zdravković, *Šrafciğer i automobil ili priča bez hepienda*, u: Yu automobili, 2/1970, 4; Prvoslav Raković, *Podela rada u automobilskoj industriji*, u: Yu automobili, 2/1970, 8–9; *Домаћа индустрија и увоз аутомобила*, Борба. Рефлектор (додатак), 28. 3. 1971; *Домаће возило или монџажа*, НИН, 18. 4. 1971.

<sup>228</sup> Vasil Grivčev, *Pulsacija proizvodnje automobilske industrije utiče na ritam čitave privrede*, u: Yu automobili, 2/1970, 5–6.

<sup>229</sup> *Šansa za Zastavu?*, Ekonomska politika, 1. 2. 1971; *Stagnacija putničkih kola*, Ekonomska politika, 26. 7. 1971; *Korak industrijalizacije*, Ekonomska politika, 1. 5. 1972; *Teškoće došle spolja – rešenje iznutra*, Privredni pregled, 4. 12. 1972.

## 5. Zastava i njeni kooperanti u fazi ekspanzije 1966–1974.

### 5. 1. Formiranje Interesne zajednice 1967.

U ovom periodu dolazi do drugačije organizacije i tešnjeg povezivanja kooperanata sa *Zastavom*, kao finalistom. To je bilo u neposrednoj vezi sa uključivanjem u međunarodnu podelu rada i tržišnom orijentacijom koju je proklamovala privredna reforma 1965. Domaće firme do tada su bile uglavnom inokosne i nedovoljno usmerene na povezivanje u veće celine, pošto ih ni državna regulativa ni tržišni uslovi nisu na to podsticali. Novi ugovor sa FIAT-om iz 1968. i početak tzv. druge faze razvoja *Zastave* takođe su bitno uticali na nove odnose među kooperantima. Cilj je bio dovođenje cena i proizvodnje na svetski nivo, kao i uključivanje u svetske tokove.<sup>230</sup> Tendencija ka integracijama domaćih preduzeća radi povećanja konkurentnosti i povoljnijeg uključivanja u svetsko tržište bila je inspirisana sa vrha države. Tu poruku preneo je i Mika Špiljak, predsednik SIV-a, za vreme posete *Zastavi* avgusta 1967: cela motorna industrija Jugoslavije trebalo je da nastupa na stranom tržištu, a potrebno je da se ona uključi u evropsku automobilsku industriju.<sup>231</sup>

*Zastava* je sa svojih 150 kooperanata dogovorila u martu 1967. osnivanje konzorcijuma, poslovne zajednice. To je bio novi vid saradnje usmerene na prevazilaženje problema u kooperaciji i efikasnije uključivanje u svetsko tržište.<sup>232</sup> U *Zastavi* su očekivali da okupe što veći broj učesnika. U aprilu 1967. spekulisalo

---

<sup>230</sup> Аутомобилски „конзорцијум“, Борба, 18. 5. 1967.

<sup>231</sup> U štampi je, povodom integracije oko *Zastave*, istaknuto da je Tito izrazio nezadovoljstvo tempom integracija, jer je „specijalizacija bitan uslov za učešće u međunarodnoj podeli rada“. (Способности предвиђања, Вечерње новости, 21. 5. 1967); 5000 „фића“ преко илана, Борба, 20. 8. 1967.

<sup>232</sup> A. Vlajić, M. Zeković, n. d., 71; Дојовор „фићу“ прагу?! Вечерње новости, 26. 3. 1967.

se o broju od sedamdeset kooperanata članova konzorcijuma, koji bi imali svoju poslovnu banku, radi otklanjanja „uskih grla“ u proizvodnji. Već u maju u štampi se pominje broj od 65, pa ubrzo zatim i od 57 kooperanata. Kada je konačno 10. oktobra 1967. potpisan ugovor o osnivanju Interesne zajednice („Generalni sporazum o osnivanju interesne zajednica proizvođača vozila *Zastava*“), njoj je pristupilo samo sedamnaest preduzeća.<sup>233</sup> U trenutku osnivanja, Interesnu zajednicu činili su: *Automehanika* (Sarajevo), *Autobačka* (Sombor), *21. maj* (Beograd), *IKL* (Beograd), *11. oktovri* (Skoplje), *Crvena zastava* (Kragujevac), *Fadip* (Bečej), *Zastava* (Knić), *Tigar* (Piroć), *Autopromet* (Niš), *Progres* (Raška), *Novotehna* (Novo Mesto), *FAEOS* (Surdulica), *Slovenija auto* (Maribor), *Kraguj* (Batočina), *21. oktobar* (Kragujevac) i Privredna banka Beograd.<sup>234</sup> Formiran je konzorcijum banaka za finansiranje razvoja ove zajednice (Jugoslovenska investiciona banka, Beogradska udružena banka, Privredna banka u Beogradu i Zavodi CZ).<sup>235</sup> Ovim vidom udruživanja želelo se podstaći bolje usaglašavanje planova programa i razvoja *Zastave* i kooperanata, sinhronizacija proizvodnje, poboljšanje tehnologije, sniženje troškova proizvodnje, izrada zajedničkih programa kooperacije sa inostranstvom kao i stvaranje finansijske osnove za razvoj uz pomoć banaka.<sup>236</sup>

Šta je, zapravo, predstavljala ta zajednica i koliko je mogla da doprinese rešavanju problema u saradnji *Zastave* i njenih

---

<sup>233</sup> Šta obećava „Crvena zastava“ sa svojih 70 kooperanata, Privredni pregled, 25. 4. 1967; Аутомобилски „конзорцијум“, Борба, 18. 5. 1967; Способнось предвиђања, Вечерње новости, 21. 5. 1967; Ове године 50.000 возила, Политика, 11. 10. 1967; Put do konzorcijuma proizvođača automobila?, Ekonomska politika, 7. 10. 1967.

<sup>234</sup> Основана Заједница произвођача „Заставиних“ возила, Борба, 11. 10. 1967.

<sup>235</sup> Svetozar Milanović, *Interesna zajednica učesnika u proizvodnji vozila Zastava – razvoj i perspektiva*, u: *Yu automobili*, 2/1970, 6–7.

<sup>236</sup> Основана Заједница произвођача „Заставиних“ возила, Борба, 11. 10. 1967; Sinhronizovati zajedničke interese, Privredni pregled, 30. 7. 1970.

kooperanata? Ingerencije te Interesne zajednice bile su manje nego kod većine tadašnjih poslovnih udruženja. Nije došlo do većeg povezivanja kapitala. Prema pravilima, zajednici su mogli da pristupe svi čije su isporuke *Zastavi* iznosile 1%, a to su mogle biti i banke i naučne organizacije (članica zajednice bila je i Privredna banka Beograda). Interesna zajednica nije bila pravno lice i njene odluke nisu važile na nivou preduzeća članica, ukoliko ih sama preduzeća ne prihvate. Zajednica nije imala zajedničke razvojne ni konjunkturane službe i nije objedinjavala sredstva članica. To udruživanje, dakle, nije podrazumevalo ekonomsku prinudu. Takva mogućnost je bila otvorena, ali nije mogla biti realizovana sve dok *Zastava* ne postane značajan partner za ostale članice zajednice. U trenutku osnivanja Interesne zajednice, *Zastava* je učestvovala u realizaciji većine svojih kooperanata sa manje od 5%, dok su njihove isporuke činile 48,5% *Zastavine* proizvodnje vozila. *Zastava* i dalje nije bila u mogućnosti da proizvode kooperanata zameni uvozom.<sup>237</sup> Ipak, ova zajednica je donela izvestan novi kvalitet u odnosima *Zastave* i kooperanata. Pravilima je bilo predviđeno da svaka članica može kupovati po povoljnijim uslovima izvan zajednice, jedino ako prethodno unutar zajednice ne postigne dogovor. Pored toga, ako bi neka članica bila sprečena da na vreme isporuči proizvod, imala je obavezu da ili sama nabavi devize za uvoz, ili na vreme obavesti *Zastavu* da taj deo uveze. Praksa dugoročnih ugovora je prestala, jer je štitila interes kooperanta u meri u kojoj je to negativno uticalo na trendove uključivanja u svetsku privredu. Oni su davali veću sigurnost kooperantu, ali ga nisu podsticali da podiže nivou proizvodnje i organizacije i smanjuje troškove proizvodnje.<sup>238</sup> U *Zastavi* su tvrdili da su lokalna rukovodstva

---

<sup>237</sup> *Put do konzorcijuma proizvođača automobila?*, Ekonomska politika, 7. 10. 1967; *Ове године 50.000 возила*, Политика, 11. 10. 1967.

<sup>238</sup> *У колу се игра или играга*, Политика, 8. 11. 1968; *Основана Заједница произвођача „Заставиних“ возила*, Борба, 11. 10. 1967; A. Vlajić, M. Zeković, n. d., 43–44; Svetozar Milanović, *Interesna zajednica učesnika u proizvodnji vozila Zastava – razvoj i perspektiva*, u: Yu automobili, 2/1970, 6–7.

(opštinska i partijska) obično štitila interese kooperanata *Zastave* sa svoje teritorije. Iako je raskid ugovora bio dozvoljen, sporovi su se rešavali na štetu *Zastave*, pod političkim pritiscima. U interesnoj zajednici, *Zastava* je imala bolje šanse, to jest veću verovatnoću da će dobiti političku podršku za uvoz delova koje kooperant ne isporuči na vreme, i to na trošak kooperanta.<sup>239</sup> Od 1969. zaključivani su sporazumi o saradnji na neodređeno vreme, po kojima su *Zavodi* bili obavezni da kupe delove od kooperanata, a oni da redovno snabdevanju *Zastavu*, pod konkretnim uslovima.<sup>240</sup> Promenjena politička klima u vreme privredne reforme omogućavala je promene u tom pravcu, ali one nisu dolazile brzo. Bilo je teško uvesti sankcije za nepoštovanje sporazuma (odgovarajuće kaznene politike nije bilo<sup>241</sup>), ali je kooperant mogao izgubiti ugovoreni posao ako se pojavi konkurentniji proizvođač.<sup>242</sup> Interesna zajednica je u dogovoru sa ostalim proizvođačima motornih vozila pripremila sporazum o uvozu delova i vozila, i dostavila ga Saveznoj privrednoj komori.<sup>243</sup> Na sednici Interesne zajednice u martu 1969. odlučeno je da će se cene automobila određivati prema svetskom tržištu, a ne prema troškovima proizvodnje.<sup>244</sup>

Politika povezivanja proizvođača automobilske industrije, aktuelna u to vreme u Jugoslaviji, tokom 1970-ih nije bila realizovana u dovoljnoj meri. Na primer, Zajednica proizvođača motornih vozila, koju su činili *Zastava*, TOMOS iz Kopa i *Pretis*

---

<sup>239</sup> „Застава“ и њених шездесет приколица, Борба, 9. 11. 1968; Гошова аутомобили чекају делове, Борба, 26. 11. 1968.

<sup>240</sup> A. Vlajić, M. Zeković, n. d., 3–44.

<sup>241</sup> Još u martu 1971. Savet Interesne zajednice je tražio da se uvedu novčane kazne za kašnjenje u isporuci, pa je radi toga formirana radna grupa. (Нови односи међу кооперанцима, Борба, 9. 3. 1971). Uz to, klauzula o uvozu proizvoda koji nije isporučen često se nije primenjivala. (Почиње српска производња „заставе 101“, Борба, 13. 11. 1971)

<sup>242</sup> Без последње и првој, Вечерње новости, 7. 9. 1969.

<sup>243</sup> Гошова аутомобили чекају делове, Борба, 26. 11. 1968.

<sup>244</sup> Аутомобил према светској цени а не према трошковима фабрике, Борба, 27. 3. 1969.

(kasnije UNIS) iz Sarajeva, osnovana u martu 1969,<sup>245</sup> već je 1971. praktično prestala da postoji. Interesna zajednica nije uspela da okupi većinu od pet tada postojećih proizvođača putničkih automobila, a iz nje je brzo istupila fabrika *21. maj*, proizvođač motora i, prema tome, najvažniji kooperant. Ipak, tada (1969) u zajednicu je stupio i TOMOS iz Kopra.<sup>246</sup> Ona je uspela da okupi 47 fabrika sa oko 50.000 zaposlenih i vrednošću proizvodnje od oko 500 milijardi starih dinara. Od tih 47 fabrika, samo je sedamnaest na vreme izvršavalo obaveze.<sup>247</sup> Do 1973. ovu interesnu zajednicu činilo je oko sto proizvođača iz Jugoslavije, sa 120.000 radnika.<sup>248</sup> Na osnovu Ustava iz 1974, Interesna zajednica je prerasla u Zajednicu proizvođača i plasmana vozila „zastava“.

## 5. 2. Zastava i 21. maj 1966–1974.

Nova faza u odnosima, odnosno u tipu organizacionog povezivanja između *Zastave* i fabrike *21. maj* usledila je 1966. godine. Odustalo se od fuzije, a nova orijentacija je bila ka dugoročnoj tehničkoj saradnji, to jest ka ugovornom odnosu, kakav je *Zastava* imala i sa nekim drugim kooperantima. Tokom 1965. doneta je politička odluka o tipu saradnje između ove dve fabrike. Nakon posete Branka Pešića, predsednika Skupštine grada Beograda i predsednika Privredne komore, dogovoreno je među predstavnicima grada Beograda i sreza i opštine Kragujevac da se zaključuju dugoročni ugovori između Zavoda CZ i prateće industrije Beograda (*Zmaj*, *Teleoptik*, *Precizna mehanika*, *Ikarus*, *Fabrika boja* i *lakova Duga*, *Industrija kugličnih ležajeva*, *Livnica*

---

<sup>245</sup> *Исшо.*

<sup>246</sup> TOMOS je ušao u Interesnu zajednicu pod uticajem FIAT-a i *Sitroena*, pa je dalje zbližavanje sa *Zastavom* zavisilo od zbližavanja FIAT-a i *Sitroena*. (*Последњи мохиканац или прва ласџа?*, Вечерње новости, 5. 12. 1971).

<sup>247</sup> *Почиње серјска производња „заставе 101“*, Борба, 13. 11. 1971.

<sup>248</sup> *Dogovor kao metod izvršavanja obaveza*, Privredni pregled, 15. 6. 1973; *120 godina Crvene zastave*, Ekonomska politika, 29. 10. 1973.



u Zemunu).<sup>249</sup> Ugovor između *Zastave* i *21. maja* potpisan je 7. februara 1966. Njime je bilo predviđeno da cena motora učes-tvuje u ceni vozila sa određenim procentom, i da oba preduzeća dele rizik poslovanja na tržištu. Predviđeni su i načini saradnje u investiranju, izvozu, uvozu, izgradnji servisa, itd.<sup>250</sup>

Kada je *Zastava* formirala svoju Interesnu zajednicu oktobra 1967,<sup>251</sup> fabrika *21. maj* nije postala njen član. Naprotiv, ona je 1969. integrisana u Udruženu motornu industriju (UMI) u Beogradu, zajednicu od pet beogradskih preduzeća (*21. maj*, *Ikarus*, *IMT*, *Zmaj*, *Ivo Lola Ribar*). Tako je ova firma umanjila svoju vezanost za *Zastavu*, iako je ostala značajan deo njene proizvodnje.<sup>252</sup> Rukovodstvo Beograda donelo je još 1968. odluku da se preduzeća metalske industrije na području grada integrišu u jedinstven poslovni sistem, a jedan od strateških ciljeva bio je i proizvodnja privrednih vozila u saradnji sa američkim *Fordom*. Unutar rukovodstva *21. maja* tada je došlo do podele mišljenja – direktor fabrike auto-motora, inž. Dragan Milojević, smatrao je da treba jačati veze sa *Zastavom*, a generalni direktor Đorđe Brkić zalagao se za integraciju u UMI, što je bila i želja političkih faktora u gradu.<sup>253</sup> Te godine radilo se na novom tipu nacionalnog vozila, „zastava 101“ (jugoslovenska verzija „fiata 128“). Cena tog vozila bila je utvrđena na 1.800.000 starih dinara, a problemi su opet nastali oko utvrđivanja cene motora iz *21. maja*. U ovoj fazi razvoja automobilske industrije, domaća industrija je bila uključena u svetske tokove, velikoserijska proizvodnja

---

<sup>249</sup> *Повољни услови за дугорочну сарадњу крајујевачке и београдске индустрије*, Политика, 13. 7. 1965.

<sup>250</sup> „*Црвена заставица*“ и „*Двадесет први мај*“ најзад решили спорна питања, Политика, 6. 2. 1966.

<sup>251</sup> A. Vlajić, M. Zeković, n. d., 43–44.

<sup>252</sup> U *Zastavi* su verovali da je pravi cilj osnivanja UMI želja fabrike *21. maj* da ne uđe u *Zastavinu* Interesnu zajednicu (С. Јанковић, н. г., 69); *Прави разлој*, Вечерње новости, 27. 8. 1977; *Ново возило мири произвођаче?*, Вечерње новости, 14. 1. 1970.

<sup>253</sup> Ф. Грујић, н. г., 41, 42.

je ozbiljno krenula, pa je cena morala biti konkurentna. Osim toga, propisi su omogućavali uvoz i *Zastava* je bila u mogućnosti da uveze motor, ukoliko se oko cene ne sporazume sa fabrikom 21. maj. Cena domaćeg motora je, međutim, bila visoka, jer je bila opterećena dažbinama za uvoz. Sporazum je postignut 30. decembra 1969. u Privrednoj komori Srbije, uz arbitražu FIAT-a.<sup>254</sup> U jesen 1970, posle više meseci pregovora, doneto je rešenje da se izrada motora za „zastavu 101“ poverava fabrici 21. maj, a precizirano je i učešće ostalih kooperanata, što je potpisano 30. decembra 1970. Taj aranžman je bio izdvojen iz dugoročnog ugovora od 1966. Predviđena je gradnja nove hale za 21. maj, a tehnička dokumentacija radila se u *Zastavi*. Ovaj posao takođe se odvijao uz mnogo teškoća.<sup>255</sup> Hala fabrike 21. maj za proizvodnju motora vozila „zastava 101“ podignuta je na placu od 16 hektara pored Topčiderske reke. Projekat je bio vrlo skup i prevazilazio je mogućnosti preduzeća i Beobanke, njihovog glavnog finansijera. Odlučujuću podršku imali su od Branka Pešića, gradonačelnika Beograda, koji je 1969. položio kamen temeljac. On je izdejstvovao da projekat dobije status gradnje za tržište (što je tada podrazumevalo određene beneficije, zbog strateškog opredeljenja za uključivanje u svetsku privredu), i tako bude finansiran iz kratkoročnih izvora kod Beobanke. Nova fabrika za automobilske motore otvorena je u decembru 1971, ali nije bila opremljena mašinama, pa je od početka gradnje do puštanja u rad (1973) proteklo punih pet godina.<sup>256</sup>

Godine 1972. izgrađeni su novi, prošireni kapaciteti fabrike automobila u Kragujevcu i započela je tzv. treća faza razvoja, u kojoj je trebalo dostići godišnju proizvodnju do 300.000

---

<sup>254</sup> *Порођајне муке новој возила*, Вечерње новости, 27. 11. 1969; *Цена или – уцена?*, Вечерње новости, 11. 12. 1969; *Ново возило мири произвођаче?*, Вечерње новости, 14. 1. 1970.

<sup>255</sup> *И знали и пошћисали*, Вечерње новости, 26. 8. 1977; *Мошор за „уи аушо“ из Раковице*, Борба, 20. 9. 1970.

<sup>256</sup> Ф. Грујић, *н. г.*, 35–36.

automobila. *Zastava* je tada uložila velika sredstva u modernizaciju fabrike motora *21. maj*, kako bi njihovi motori dostigli željeni kvalitet i bili isporučivani na vreme. *Zastava* i *21. maj* su krajem septembra 1972. napravili sporazum o zajedničkom ulaganju u fabriku motora. *Zastava* je ovim sporazumom bila obavezna da u roku od 90 dana uloži 88 miliona dinara, čime bi bilo završeno finansiranje tzv. druge faze modernizacije beogradske fabrike, a sredstva su bila uložena u pogon za proizvodnju motora „zastave 101“. (Taj motor do tada nije rađen u ovoj fabrici već samo za „zastavu 760“ i „1300“, dok je *Zastava* uvozila motor za tip „101“ od FIAT-a). Ostala sredstva uložile su banke – Beogradska, Jugobanka i Jugoslovenska investiciona banka. Ugovorom je *21. maj* bio uključen u međunarodnu saradnju *Zastave*, pre svega sa Poljskom i SSSR-om.<sup>257</sup> U narednih godinu dana *21. maj* nije bio spreman da isporuči motore, zbog kašnjenja od strane svojih kooperanata. Dotle je *Zastava* uvozila motor iz FIAT-a, a *21. maju* plaćala za montažu i sklapanje motora 400 dinara po komadu, pri tom bila prinuđena da uveze i 10.000 motora iz Argentine. Fabrika *21. maj* je tokom 1973. i 1974. počela sa osvajanjem delova da bi se oslobodila uvoza. Za model „125P“ motori su se uvozili iz Poljske, jer *21. maj* nije bio u stanju da ih isporuči (ili proizvede).<sup>258</sup> Novi propisi o poslovanju sa inostranstvom, politika uključivanja u tokove svetske privrede od druge polovine 1960-ih, otvorila je mogućnost da obe fabrike uvoze potrebne delove, radije nego da čekaju na kasne isporuke svojih partnera u zemlji. To je ponovo pokrenulo spor između njih po pitanju motora.<sup>259</sup> Rukovodstvo *21. maja* okrenulo se

---

<sup>257</sup> *Домачи мотор у домаћем ауто*, Економска политика, 2. 10. 1972.

<sup>258</sup> *И знали и пошћисали*, Вечерње новости, 26. 8. 1977; *Некомплетино возило не може са шраке*, Политика, 1. 11. 1972; *„Застава“ смером цврсте валуше*, Борба, 26. 8. 1972; *Застава шражи већи ушцај на кооперанше*, Борба, 16. 7. 1972; *Феномен звани „фића“*, Борба, 10. 7. 1973; *Motori za „zastave 101“ i dalje uvozni*, Vjesnik, 23. 4. 1972.

<sup>259</sup> U *21. maju* su tvrdili da je saradnja *Zastave* sa Poljskom motornom industrijom bila uzrok da njihove zalihe motora rastu. Fabrika *21. maj* je pres-

takođe inostranoj kooperaciji i započelo pregovore sa *Pežoom*. Sredinom 1972. *Pežo* je nudio *21. maju* atraktivan ugovor: bili su voljni da investiraju u razvoj fabrike i da zaključe sa njima ugovor o proizvodnji 40.000 motora godišnje za „pežo 504“.<sup>260</sup> Ti pregovori su, međutim, propali. Tako je 1973. počela proizvodnja motora za „zastavu 101“ u fabrici *21. maj*, a u narednim godinama *Zastava* i domaće banke nastavile su investiranje u *21. maj* radi proizvodnje motora za nove tipove vozila („zastava 101/4v“ i „zastava 102“).<sup>261</sup>

### 5. 3. Kooperanti i *Zastavine* fabrike na nerazvijenim područjima

U pogledu politike države prema nerazvijenim područjima od 1965. prednost je data već započetim projektima, a ne *start up*.<sup>262</sup> Zakonom iz 1966. za nerazvijene regione proglašeni su BiH, Crna Gora, KiM i Makedonija, i na osnovu toga su dobijali saveznu pomoć, dok je svaka republika mogla da proglasi neke delove svoje teritorije za nerazvijene i da im daje pomoć iz svojih sredstava.<sup>263</sup> U petogodišnjem planu 1966–70. najbrži

---

tala da proizvodi motore za „tip 1500“, iako su osvojili proizvodnju, jer ih je *Zastava* uvozila iz Poljske. Investicije u fabriku motora su u tom trenutku izgledale uzaludne. („*Пежо*“ нуди сарадњу „*21. мају*“, Политика, 14. 6. 1972). U *Zastavi* su tvrdili da *21. maj* nije nikada radio motore za „tip 1500“, da su neredovno isporučivali motor za „1300“, pa su oni morali da uvoze iz Poljske. Uzrok lagerovanja motora je, po njima, bila smanjena potražnja. (*Мошори на залихама у Раковици некомилетни*, Политика, 15. 6. 1972).

<sup>260</sup> *Дављеник се хваћа за „Пежо“*, Недељне новине, 9. 7. 1972; *YU auto storija*, Ekonomska politika, 24. 7. 1972. Inače, u isto vreme Hrvatska je osnovala Direkciju za saradnju sa *Pežoom* (*Дављеник се хваћа за „Пежо“*, Недељне новине, 9. 7. 1972).

<sup>261</sup> Investitori su bili kragujevačka Auto banka i Veobanka. (*Заједничка средства за нови аутомобил*, Политика, 18. 8. 1978; *Odobren kredit „21. maju“ iz Rakovice za Zastavine motore*, Ekonomska politika, 18. 4. 1979).

<sup>262</sup> R. Bičanić, *op. cit.*, 188.

<sup>263</sup> *Isto*, 185.

razvoj bio je predviđen za Kosovo. Cilj je bio da se tamo u celini dostigne nivo razvoja postignut u celoj zemlji u vreme drugog petogodišnjeg plana (1957–61). Posebna pažnja obraćena je na transport i komunikacije, korišćenje domaćih resursa, pokretanje novih vrsta industrijske proizvodnje. Smatralo se da je bolje da se razvijeni i nerazvijeni delovi zemlje povezuju preko industrijskih preduzeća, a ne preko trgovačkog kapitala, što je bio najčešći slučaj.<sup>264</sup> SIV je 1970. godine direktno pomogao uključivanje Fabrike amortizera u Prištini u program kooperacije sa motornom industrijom SSSR-a. Fabrika je do tada radila sa samo 50% kapaciteta jer nije imala mogućnosti za plasman, a tržište SSSR-a je moglo u potpunosti da apsorbuje njihovu proizvodnju i da utiče na njeno povećanje. Stav Komisije za društveno-ekonomske odnose sa inostranstvom bio je da se SSSR usmeri što je moguće više na nabavku robe sa Kosova.<sup>265</sup>

### 5. 3. 1. *Ramiz Sadiku* i *Zastavina* mreža kooperanata na Kosovu

*Zastavina* fabrika auto-delova *Ramiz Sadiku* u Peći podignuta je sredinom 1960-ih, u vreme povećanih ulaganja u prateću industriju, a u vezi sa ekspanzijom automobila *Zastave* na istočnoevropskom tržištu.<sup>266</sup> Državna politika ulaganja u industriju u nerazvijenim delovima zemlje imala je odlučujuću ulogu u tome.<sup>267</sup> Rukovodstvo Zavoda CZ obavljalo je još 1963. razgovore u Prištini sa rukovodstvom Pokrajine o mogućnostima da

---

<sup>264</sup> *Isto*, 188, 189.

<sup>265</sup> AJ, 130-630-1040, Komisija za društveno-ekonomske odnose sa inostranstvom sa Kosova poslala je 11. 5. 1970. svoje predloge SIV-u.

<sup>266</sup> M. Palairt, *Ramiz Sadiku...*, 901.

<sup>267</sup> Društveni proizvod po stanovniku u 1947. bio je 49% od jugoslovenskog proseka, a 1953. godine 52%. Trendovi razvoja Kosova bili su negativni, pa je 1957. društveni proizvod pao na 42%, 1962. na 33% od jugoslovenskog proseka. Kosovo je 1964. dostiglo jugoslovenski prosek iz 1947, a nacionalni dohodak po stanovniku bio je 1964. deset puta manji nego u Sloveniji. (D. Bilandžić, *n. d.*, 332).

*Zastava* podigne tamo svoje kapacitete. Rukovodstvo Pokrajine se u to vreme bavilo idejom da podigne svoju fabriku automobila, i to u saradnji sa *Pežoom*. Fabrika amortizera u Prištini imala je tada kooperaciju sa *Pežoom* i preko tog kanala rukovodstvo je planiralo da ostvari svoj plan. U *Zastavi* su hteli da spreče otvaranje posebne fabrike automobila, pa su odlučili da podignu svoj pogon (tako je *Ramiz Sadiku* od početka bio jedan pogon *Zastave*, a ne njen kooperant). Podizanje fabrike *Ramiz Sadiku*, međutim, nije bilo motivisano poslovnim već političkim razlozima. To je odlučeno na sastanku predstavnika *Zastave* sa Dušanom Mugošom, sekretarom Oblasnog komiteta KPJ za Kosovo i Metohiju. Kada je ta politička odluka doneta, iza projekta su stali i Izvršno veće, pokrajinska Privredna komora i Banka Kosova. Projekat fabrike urađen je u *Zastavi*, a sredstva su uložili *Zastava* (113 miliona dinara, što je tada iznosilo 11 miliona dolara) i Savezni fond za nerazvijena područja, u vrednosti od sedam milijardi dinara.<sup>268</sup> Locirana je u Peći, blizu šećerane i fabrike iverice, na 15 ha terena, a bila je predviđena proizvodnja šasija (za kamionete „tipa 615“), okova i vijačne robe za domaću auto-industriju. Bilo je predviđeno da ta fabrika proizvodi 169 komponenti za *Zastavina* vozila, tako da njen doprinos bude između 5,5% i 8,5%.<sup>269</sup> Izgradnja je počela 1965, a fabrika je puštena u pogon tek 6. jula 1968.<sup>270</sup> *Zastava* je, radi osnivanja te fabrike, napravila jedan, sa poslovnog stanovišta, pogrešan potez. Mašine iz fabrike *Proleter* u Kragujevcu prenete su u pećku fabriku, iako je *Proleter* bio dobar snabdevač *Zastave* (1966. u vreme izgradnje fabrike u Peći, *Proleter* je spadao u retke kooperante koji su na vreme

---

<sup>268</sup> М. Зечевић, н. г., 169–171; М. Palairret, *Ramiz Sadiku...*, 901; *Фабрика аушо-делова у Пећи*, Борба, 12. 8. 1964.

<sup>269</sup> *Фабрика аушо-делова у Пећи*, Борба, 12. 8. 1964; М. Palairret, *Ramiz Sadiku...*, 901.

<sup>270</sup> М. Зечевић, н. г., 169–171; *Фабрика аушо-делова у Пећи*, Борба, 12. 8. 1964; *Боља сарадња – не раскид*, Борба, 9. 3. 1965.

izvršavali obaveze).<sup>271</sup> Godine 1969. fabrika *Ramiz Sadiku* isporučivala je za domaću automobilsku industriju prednja sedišta, izduvni lonac, grejač i ukrasne profile za vozila „zastava 750“ i „zastava 1300“. Takođe, isporučivali su FIAT-u sedišta za 150.000 automobila „tipa 850“, a obloge zadnjeg mosta za vozilo „125PZ“ isporučivali su u Poljsku.<sup>272</sup> Do 1970. bilo je jasno da su resursi uloženi u ovu fabriku promašena investicija i da kvalitet njihovih proizvoda ne zadovoljava standarde.<sup>273</sup> Međutim, ta fabrika je ubrzo po početku rada bila zahvaćena novim talasom investicija, u vezi sa projektom „nacionalnog vozila“ „zastava 101“ – novih 280 miliona dinara (što je iznosilo 23 miliona dolara) stiglo je najvećim delom iz *Zastave*. Bez obzira na učinak, ova fabrika je iz političkih razloga morala da ostane u *Zastavinom* sistemu.<sup>274</sup>

Njeno poslovanje je od početka bilo opterećeno velikim problemima, pa ona uglavnom nije mogla da prati tempo proizvodnje u *Zastavi*, zbog slabe organizacije rada, nerešenih tehničkih problema i izostajanja sa posla. Veliki problem bili su i kadrovi: na početku rada, 1969, imali su samo dva diplomirana mašinska inženjera (a bilo je potrebno bar deset), mali broj tehničara i visoko kvalifikovanih radnika. Stipendirali su studente, koji se nakon studija često nisu tamo zapošljavali. Ilustracije radi, od četrdeset stipendiranih inženjera početkom 1970-ih, samo se jedan zaposlio u toj fabrici, a od 24 tehničara, samo četiri, zbog loših uslova rada i života, i pored toga što je fabrika nudila visoke plate za inženjere i stanove.<sup>275</sup> Godine 1972. u fabrici je radio samo jedan mašinski inženjer i devet ljudi sa visokom

---

<sup>271</sup> Pogon u *Proleteru* je rasformiran i njihove mašine su prenete u Peć, a ostatak je preorijentisan na proizvodnju rashladnih sistema. (M. Palairet, *Ramiz Sadiku...*, 102).

<sup>272</sup> *Коллектив стимулише долазак стручњака*, Борба, 28. 7. 1969.

<sup>273</sup> M. Palairet, *Ramiz Sadiku...*, 902, 903.

<sup>274</sup> *Isto*, 900.

<sup>275</sup> *Коллектив стимулише долазак стручњака*, Борба, 28. 7. 1969; *Teškoće u Peći*, Ekonomska politika, 23. 11. 1970.

školskom spremom, na ukupno nešto više od 1000 zaposlenih. U narednoj godini iz fabrike je otišlo 370 radnika.<sup>276</sup> Ovo je bio rezultat egalitarne politike nagrađivanja, koja je destimulisala obrazovanu radnu snagu da dolazi u fabriku. Time je uprava fabrike htela da spreči dolazak inženjera iz Srbije, jer u početku nije bilo lokalnog visokoobrazovanog kadra albanske nacionalnosti. Istovremeno, ulagala je u školovanje tog lokalnog kadra, od kojih su neki slati i u FIAT na usavršavanje. Često se, međutim, događalo da inženjeri albanske nacionalnosti nisu želeli da rade u toj fabrici. Do kraja te decenije, na ovaj način se ipak uspelo u formiranju visoko stručnog kadra u izvesnoj meri. Plate stručnjaka su povećane tek u oktobru 1975, tako što je sazvan radnički savet celog kolektiva Zavoda CZ i doneta takva odluka, protiv volje rukovodstva fabrike *Ramiz Sadiku*.<sup>277</sup> Od tada je broj kvalifikovanih kadrova počeo da raste. Sredinom 1970-ih bila su samo četiri inženjera, a 1979. bilo je 39 zaposlenih sa visokom spremom, 59 sa višom školom, 168 sa srednjom, 246 vkv radnika i 483 kvalifikovanih radnika. Do sredine 1980-ih, broj inženjera je narastao na 110.<sup>278</sup>

Zbog stalnih problema u funkcionisanju ove fabrike, *Zavodi* su usvojili 1970. program o njoj rekonstrukciji i formirali Biro tehničke pomoći. Tako su stručnjaci *Zastave* odlazili u Peć da organizuju proizvodnju, učvrste radnu disciplinu i otklone probleme u radu.<sup>279</sup> Fabrika je stavljena pod prinudnu upravu *Zastave* 1. jula 1971, zbog velikog kršenja discipline i masovnog izostajanja sa posla, što je u to vreme bila mera kojoj se izuzetno retko pribegavalo. Do tada je preko 80% radnika u *Ramizu*, obučavanih u Kragujevcu, napustilo radno mesto. Planovi

---

<sup>276</sup> *Grade fabriku – ko će raditi u njoj*, Borba, 30. 6. 1972; „*Рамиз Сагук*“ најмлађи радни колекиш у Пећу, Политика, 29. 12. 1973.

<sup>277</sup> M. Palairret, *Ramiz Sadiku...*, 903.

<sup>278</sup> *Pod zastavom rada*, Večernje novosti, 6. 12. 1979; *Ukorak sa tržištem*, Privredni pregled, 1. 5. 1986.

<sup>279</sup> *Teškoće u Peći*, Ekonomska politika, 23. 11. 1970.



gotovo uopšte nisu bili ispunjavani. Posle pokušaja smenjivanja direktora, organizovan je štrajk, na šta je usledila odluka o prinudnoj upravi. Zbog organizacije štrajka, suspendovano je deset radnika, a tokom prinudne uprave smenjeno jedanaest rukovodilaca.<sup>280</sup> Prinudna uprava je radila godinu dana, do sredine 1972, i dovela je do povećanja proizvodnje za 60%.<sup>281</sup> U štampi je ceo slučaj prikazan kao zloupotreba funkcije od strane direktora fabrike. U pitanju su, međutim, bili politički međuetnički sukobi. Prinudna uprava je odlučila da se radnički savet bira tako da ne bude prevelika prevaga jedne nacionalnosti (do tada je u radničkom savetu bio 21 Albanac i četiri člana iz redova drugih nacionalnosti). U novoizabranom radničkom savetu ovaj odnos nije značajno promenjen (sedamnaest Albanaca, od ukupno 26 članova).<sup>282</sup> Ipak, *Zastava* je i dalje davala sredstva ovoj fabrici, kao i lokalna banka. Ni u narednim godinama, međutim, rad fabrike nije bio efikasan. Sredinom 1970-ih postojao je veliki broj reklamacija na njihove proizvode, a planovi nisu ispunjavani.<sup>283</sup>

### 5. 3. 2. Kooperanti u BiH

Kako je 1966. Bosna i Hercegovina bila proglašena za nerazvijenu republiku, *Zastava* je počela i tamo da širi mrežu

---

<sup>280</sup> M. Palairat, *Ramiz Sadiku...*, 903; *Најслабија карика – директор Бекчели*, Вечерње новости, 5. 7. 1971; „*Рамиз Садику*“ на добром џуџу, Политика, 22. 9. 1971; *Шта би рекао Рамиз*, Политика, 25. 6. 1972.

<sup>281</sup> *Prvi put rentabilno*, Privredni pregled, 17. 4. 1972; „*Рамиз Садику*“ на добром џуџу, Политика, 22. 9. 1971.

<sup>282</sup> *Шта би рекао Рамиз*, Политика, 25. 6. 1972; „*Рамиз Садику*“ без принудне управе, Борба, 29. 6. 1972.

<sup>283</sup> M. Palairat, *Ramiz Sadiku...*, 903. Godine 1976. urađen je program poboljšanja kvaliteta, koji je podrazumevao smanjenje reklamacija u odnosu na 1975. za 10%. (*Dobrom saradnjom do kvaliteta*, Ekonomska politika, 19. 3. 1976). U 1977. celokupan izvoz *Zastave* u FIAT podbacio je zbog kašnjenja ove fabrike, koja je ostvarila plan sa samo 56%. (*Аутомобили зарадили 52 милиона!*, Експрес политика, 21. 11. 1977)

kooperanata. Ta mreža u BiH nikada nije bila velika; tokom 1980-ih bilo je samo dvanaest kooperanata sa teritorije te republike. Zastava je 1970. otvorila pogon u Derventi, najvećoj nerazvijenoj opštini u BiH. Derventa je dotle imala industriju tekstila i obuće, što nije bila akumulativna industrija i nije mogla da obezbedi razvoj opštine. Povezivanje sa *Zastavom* značilo je bazu za samostalan razvoj opštine. Bilo je predviđeno da godišnje proizvedu 110.000 zadnjih mostova. Investirano je oko 105 miliona dinara, što je bila polovina tadašnjeg bruto produkta cele opštine. *Zastava* je obezbedila izgradnju fabrike, otpis kredita, plasman, stručni kadar. Nadležni iz opštine Derventa tražili su finansijsku podršku od Investicione banke Sarajevo, kojoj su uputili program za izgradnju pogona u kojem bi radilo 400 radnika.<sup>284</sup>

Jedan od prvih kooperanata iz BiH bio je *Rudi Čajevac* iz Banjaluke. Fabrika je početkom 1970-ih godina isporučivala elektroopremu u vrednosti od 90 miliona dinara. Kao stari kooperant *Zastave*, *Čajevac* je bio baza za širenje industrije na teritoriji BiH, slično *Zastavinim* fabrikama *Heroj Toza Dragović* u Makedoniji i *Ramiz Sadiku* na Kosovu. Njihov projekat bile su i fabrika zvučnih uređaja u Laktašima, kao i tri fabrike u Banjaluci za elektromotore, razvodnike paljenja, auto-instrumente, preradu plastike i obojenih metala, za koju su 1973. predviđali da će za dve godine imati 4500 radnika. Ovde je takođe bilo borbe za sredstva iz saveznih fondova, kao i konkurencije među kooperantima sa različitih područja. Direktor *Rudi Čajevca* je 1973. izrazio zabrinutost zbog planova o podizanju fabrike autoopreme u Vojvodini, a predlagao je i da se fabrika motora u Surdulici uključi u program *Rudi Čajevca*, da bi sprečio dalja ulaganja u tu fabriku koja bi mogla biti njihov konkurent.<sup>285</sup>

---

<sup>284</sup> „Crvena zastava“ u Derventi?, Oslobođenje, 14. 7. 1970; „Застава“ и у Дервентии, Борба, 25. 7. 1970.

<sup>285</sup> Крајујевацка шрака је и наша, Политика, 5. 2. 1973.

## 5. 4. Širenje mreže kooperanata na područje Vojvodine

Intenzivnije uključivanje industrije u Vojvodini u mrežu *Zastavinih* kooperanata počelo je upravo u ovom periodu. Tamo je bila relativno razvijena metaloprerađivačka industrija, što je činilo dobru bazu za njeno uključivanje u automobilsku industriju. Vojvodina je inače imala neodgovarajuću strukturu privrede, prema tadašnjim shvatanjima – mnogo veći udeo poljoprivrede u odnosu na industriju.<sup>286</sup> Na povezivanje vojvođanskih metaloprerađivačkih firmi sa *Zastavom* uticao je Milenko Bojanić, tadašnji predsednik Izvršnog veća Srbije (od 1969. do 1974) koji je kasnije postao i generalni direktor *Zavoda Crvena zastava*.<sup>287</sup>

U Vojvodini je bilo puno kooperanata za proizvodnju privrednih vozila, ali nisu svi radili za putnički automobil. *Poljoprivrednik* iz Sombora je bio član *Zavoda*, od 1969. montirali su vozila za specijalne namene, to jest za poljoprivredu, a za *Zastavu* su radili montažu za taksi, servisnu službu i prevoz manjih tereta.<sup>288</sup> Septembra 1970. pripojen je *Zastavi*. Svečanom otvaranju prisustvovao je i Milenko Bojanić, predsednik Izvršnog veća Srbije. To je inače bio treći *Zastavin* pogon u Vojvodini.<sup>289</sup> Godine 1972, Fabrika alata *Crvena zastava* odlučila je da podigne pogon specijalnih alata u Senti. Kredit je obezbedila SAP Vojvodina, oprema je uvezena, a cena ovog pogona bila je preko 30 miliona dinara. Ovo je svakako bio i pokušaj revitalizacije industrije tog kraja, jer je do tada preko 300 metalških radnika iz Sente i okoline otišlo na rad u inostranstvo.<sup>290</sup>

---

<sup>286</sup> *Вojводина добија аутомобилску индустрију*, Политика, 12. 10. 1971.

<sup>287</sup> Bojanić je rođen u Aradcu kod Zrenjanina.

<sup>288</sup> *Моншажа аутомобила и у Сомбору*, Вечерње новости, 14. 8. 1969.

<sup>289</sup> *Сшаршује сомборска фабрика*, Борба, 18. 9. 1970; *Пушшена у рад сомборска фабрика аутомобила*, Борба, 21. 9. 1970.

<sup>290</sup> *Три ишшања (нису само сеншанска)*, Дневник, 18. 1. 1972; *Пошон алаша у Сенши*, Борба, 27. 9. 1972.

Krajem 1960-ih direktni kooperanti iz Vojvodine bili su *Livnica železa i tempera* u Kikindi, *Fadip* u Bečeju, *Poljoprivrednik* u Somboru, *Fabrika stakla* i *Utva* u Pančevu i *Tehnika* u Kuli. Preko fabrike *21. maj* sa *Zastavom* su bili tešnje povezani novosadski *27. mart* i mitrovačka *Industrija ventila*, a subotički *Sever* i pančevački GIP preko fabrike *21. oktobar*. Nijedno od ovih preduzeća nije radilo isključivo za *Zastavu*, osim *Fadipa* iz Bečeja.<sup>291</sup> *Fadip* je bio jedini isporučilac branika i ukrasnih delova za „fiću“ tokom 1960-ih godina.<sup>292</sup> Godine 1969. nijedno od 37 vojvođanskih preduzeća nije bilo član Interesne zajednice (*Zastava* nije bila zainteresovana za dugoročne ugovore, a tim preduzećima nije odgovarao nijedan drugi oblik saradnje, da ne bi ulazili u skupe rekonstrukcije).<sup>293</sup> Kada je počela proizvodnja „zastave 101“ i krenuo izvoz u Poljsku i SSSR, vojvođanska preduzeća više su se uključila u saradnju sa *Zastavom*, jer su se pojavile dobre mogućnosti za uspešno poslovanje i zaradu.<sup>294</sup> Početkom 1971. u to su bili uključeni Pokrajinsko izvršno veće, Privredna komora i Privredna banka Vojvodine, svakako uz veliki uticaj M. Bojanića. Tada je već dvadeset radnih organizacija saradivalo sa *Zastavom*, u sastav Zavoda ušlo je tri, a ubrzo i pet novih (fabrike za proizvodnju delova za „zastavu 101“ u Somboru, cilindričnih ležajeva u Zrenjaninu, specijalnih alata u Senti, za proizvodnju auto elektroopreme u Subotici, fabrika farova u Novom Sadu).<sup>295</sup> Te godine direktor Raković je zajedno sa M. Bojanićem obilazio Vojvodinu, tražeći mogućnosti da vojvođanska preduzeća uklopi u proizvodnju *Zastave*. Tada je potpisan i ugovor

---

<sup>291</sup> „Аутомобил Х“ са Војвођанима или без њих?, Дневник, 10. 11. 1969.

<sup>292</sup> „Фадип“ изненађен тврђењем „Црвене заставе“, Политика, 5. 2. 1967; Хиљаду „фића“ не може бићи испоручено куцима, Политика, 8. 2. 1967; Решен спор између крајугевачке фабрике и Фадип-а, Политика, 16. 2. 1967.

<sup>293</sup> „Аутомобил Х“ са Војвођанима или без њих?, Дневник, 10. 11. 1969.

<sup>294</sup> Подршка договору са „Црвеном заставом“, Вјесник, 8. 9. 1970.

<sup>295</sup> Војвођанске фабрике у аутомобилској индустрији, Политика, 12. 2. 1971; „Застава“ и пратиоци, Економска политика, 10. 4. 1972.

između *Zastave* i *Sever – Gorenje* iz Subotice o izgradnji fabrike auto-električnih delova u Subotici.<sup>296</sup> Vojvođanske komune su, slično onima u zapadnim republikama, bile više zainteresovane za montažu vozila, dok je koncept *Zastave* obuhvatao širenje prodajne mreže i izgradnju servisa.<sup>297</sup> Konceptija *Zastave* je, izgleda, odnela prevagu: oktobra 1971. u Somboru je otvorena filijala *Zastave* za prodaju, servisiranje i opravku vozila. To je bilo somborsko preduzeće *Autobačka* (integrisano u *Zavode CZ* u julu iste godine, posle desetogodišnje saradnje). Ova filijala je imala mrežu servisa kako u Vojvodini, tako i u Slavoniji i Baranji.<sup>298</sup> Narodna banka Vojvodine izdvojila je 1972. šest miliona dinara za kreditiranje ove grane, iz primarne emisije.<sup>299</sup> Godine 1973. donet je Zakon o korišćenju sredstava za investicije u metalnoj industriji Vojvodine, što je omogućilo lakše kreditiranje automobilske industrije. Od tada su se Zavodima pridružili novi pogoni u šest gradova Vojvodine (Somboru, Senti, Zrenjaninu, Subotici, Novom Sadu, Sremskoj Mitrovici). Investitori su ulagali samo po 20% sredstava, a ostatak se obezbeđivao iz vanbudžetskog fonda Vojvodine.<sup>300</sup>

## 6. Politika države (tzv. „instrumenti“) i razvoj domaće automobilske industrije u fazi ekspanzije

Za razvoj automobilske industrije i njeno uključivanje u svetsko tržište pod što povoljnijim okolnostima od izuzetnog značaja bila je i politika države u pogledu cena, carina i poreza. Zemlje koje su imale svoju automobilsku industriju, uglavnom

---

<sup>296</sup> *Сарадња Црвене Заставе и Севера*, Дневник, 28. 7. 1971; *Нови шии возила*, Политика, 10. 10. 1971.

<sup>297</sup> *Војводина добија аутомобилску индустрију*, Политика, 12. 10. 1971.

<sup>298</sup> *Прорадила Застава*, Борба, 10. 10. 1971; *Војводина добија аутомобилску индустрију*, Политика, 12. 10. 1971.

<sup>299</sup> *Застава у Банајцу и Бачкој*, Политика, 7. 4. 1972.

<sup>300</sup> *Засаг – шест градова*, Политика, 19. 3. 1973.

su imale i veoma visoke zaštitne carine (Argentina 140%, Španija 68%, Indija 100%, Brazil od 75% do 105%, a u Japanu se carina povećavala od 40% naviše). Do 1965. u vreme autarhične ekonomske politike u Jugoslaviji, sistem carinske zaštite bio je usklađen sa razvojem domaće privrede. Automobilska industrija je tada bila u povoju i visoke carine na uvoz automobila pogodovale su njenom razvoju. U vreme intenzivnijeg uključivanja u svetsku privredu, carina na uvoz automobila postepeno je smanjivana: od 1961. do 1971. bila je 50%, zatim 40%, a od 1973 – 30%.<sup>301</sup> Ovaj period je, međutim, bio vrlo osetljiv za domaću automobilsku industriju – otvaranje prema svetu poklopilo se sa izgradnjom novih kapaciteta i prelaskom na velike serije, kao i sa početkom inokooperacije. Tih godina uhodavali su se novi kapaciteti i nov način rada, tako da je *Zastavi* visoka zaštitna carina bila potrebna još neko vreme. Posle devalvacije dinara, SIV je u proleće 1971. pripremao predlog o sniženju carina na uvoz automobila. Izvršno veće Srbije založilo se tada protiv predloga SIV-u da se carine rigorozno smanje, upravo zbog potrebe da se mlada domaća industrija ojača kako bi izdržala stranu konkurenciju. Direktor *Zastave* Raković zalagao se za postepenu liberalizaciju uvoza i neophodan nivo zaštite domaće industrije. Ukupna zaštitna carina za automobil tada je iznosila 54%, dok je istovremeno u Italiji uvoz iz zemalja EEZ oporezovan sa nešto više od 20%, a sa područja izvan EEZ 41%.<sup>302</sup> Uz to, *Zastava* je morala da plaća carinu na uvoz sklopova i agregata iz međunarodne kooperacije sa zemljama istočne Evrope, iako to nije bio klasičan uvoz, već podsticaj za domaću proizvodnju.<sup>303</sup> Za *Zastavu* su bile bitne i carine u drugim državama u koje je izvozila i sa kojima je imala dugoročne aranžmane. U razvijenim zemljama

---

<sup>301</sup> Т. Савић, *н. г.*, 148.

<sup>302</sup> *Домаћа индустрија и увоз аутомобила*, Борба. Рефлектор (дода-так), 28. 3. 1971.

<sup>303</sup> *Kooperacija – veliki sistem*, Ekonomska politika, 2. 4. 1973.

zaštitne carine su često bile visoke, što je opterećivalo uvoz delova i sklopova.<sup>304</sup>

Poreska politika je bila nestabilna i veoma je opterećivala poslovanje u *Zastavi*. Međufazni porez, na koji se *Zastava* žalila u ranijem periodu, bio je ukinut 1966, ali je zato porez na promet od tada postao složeniji – plaćao se federaciji, republikama i opštinama, pa je dostizao i do 20% od fabričke cene automobila, dok je za to vreme isti porez u Italiji iznosio 4%. Godine 1973, u vreme uhodavanja novih kapaciteta, kada je *Zastava* trebalo da započne tzv. treću fazu razvoja, porez na promet za „fiću“ povećan je u odnosu na 1969. do 56%, a čak do 168% za „125PZ.“<sup>305</sup> U leto 1972. stope poreza na promet bile su izmenjene tako da su smanjene sa srednjih i luksuznih vozila, a ostale iste za najjeftinija vozila, koja su se najviše prodavala.<sup>306</sup>

Sve ovo bitno je opterećivalo cenu vozila. Automobil je u to vreme zbog politike oporezivanja u Jugoslaviji bio skuplji nego u zapadnoj Evropi, a cene „fiće“ i „zastave 1300“ bile su gotovo iste kao u Italiji.<sup>307</sup> Cena je bila visoka za kupovnu moć prosečnih Jugoslovena, ali niska iz perspektive proizvođača. *Zastava* je bila u „makazama cena“ između kontrolisane cene finalnog proizvoda i slobodno formirajućih cena komponenata koje je kupovala od kooperanata. Država je stalnim pretnjama slobodnim uvozom sprečavala *Zastavu* da poveća cene automobila. Firma se sa ovim problemom borila na dva načina – jedan je bio stalno uvođenje novih modela, to jest malih promena u postojeće modele koji su onda nazivani drugačije, kao i kreditiranjem kupaca, posebno sistemom „staro za novo“. Za vozilo

---

<sup>304</sup> Дуї иуїї до 200.000 аушомобила іодишње. Индуїїријаска кооперація Завода ЦЗ са стїраним и домаћим иїрїїнерима у иїроизводњи кола, Борба, 30. 12. 1972.

<sup>305</sup> Т. Савић, н. г., 148; Домаћа индуїїрија и увоз аушомобила, Борба. Рефлектор (додатак), 28. 3. 1971.

<sup>306</sup> На ротоли криза, Економска политика, 27. 11. 1972.

<sup>307</sup> Домаћа индуїїрија и увоз аушомобила, Борба. Рефлектор (додатак), 28. 3. 1971.

staro dve godine, porez je plaćan samo na razliku u ceni, i to je bilo prilično stimulatívno za kupce. Prodaja je vršena uglavnom putem pretplate i na isporuku se čekalo do godinu dana.<sup>308</sup>

Državna politika u pogledu „instrumenata“ bila je u tom periodu vrlo nestabilna. Uslovi privređivanja često su menjani, što je išlo uporedo sa parcelizacijom jugoslovenskog tržišta i zatvaranjem u republičke okvire. *Zastava* je bila na prekretnici između daljeg razvoja i stagnacije i pada. Devalvacija dinara i poskupljenje osnovnih sirovina otežalo je položaj proizvođača. *Zastava* se kod državnih organa zalagala za uvođenje trajnih zaštitnih mera, što nije bilo lako postići – glomazan državni aparat „jeo“ je često zaradu i akumulaciju preduzeća.

---

<sup>308</sup> Т. Савић, н. г., 145–146; Ф. Грујић, н. г., 74–75.



## OPADANJE I PROPAST 1974–1991.

**U** prvoj polovini 1970-ih godina nekoliko događaja na svetskoj i domaćoj sceni trajno je promenilo put razvoja automobilske industrije u *Zastavi*. Ti događaji bili su smena u redovima političkog rukovodstva SR Srbije (tzv. liberala) u jesen 1972, naftna kriza 1973. i donošenje novog Ustava 1974. godine. Smena Marka Nikezića i Latinke Perović, grupe političara nazvane „liberalima“, bila je početak talasa smenjivanja direktora velikih firmi u Jugoslaviji, pa je tako u narednom periodu oko 12.000 menadžera i uspešnih rukovodilaca u privredi, kulturi i medijima uklonjeno sa pozicija.<sup>1</sup> Žrtva ovog talasa politički motivisanih smena bio je i generalni direktor *Zavoda Crvena zastava* Prvoslav Raković, koji je otišao sa funkcije 1974. (dobrovoljno, ali procenivši da bi njegov ostanak na funkciji izazvao velike probleme za kolektiv). Na njegovo mesto postavljen je Milenko Bojanić, dotadašnji funkcioner Jugoslovenske investicione banke, i nosilac visokih političkih funkcija.<sup>2</sup> Naftna kriza iz 1973. godine dovela je do velikog skoka cene goriva u svetu, a kako je Jugoslavija bila zavisna od uvoza energenata, ovo je bitno otežalo poslovanje *Zastave*.

---

<sup>1</sup> Latinka Perović, Ni tabu, ni mit, u: Mijat Lakićević (ur.), *Prelom '72. Uzroci i posledice pada srpskih (komunističkih) liberala oktobra 1972. godine*, Beograd 2003, 66–73, 69; Milutin Mitrović, Udar na tehnokrate, u: Mijat Lakićević (ur.), *Prelom '72...*, 74–76.

<sup>2</sup> Bojanić je od 1969. do 1974. bio predsednik Izvršnog veća Srbije, zatim kratko tokom 1974. direktor Jugoslovenske investicione banke i od jeseni 1974. do maja 1982. generalni direktor *Zavoda Crvena zastava*, kada je postavljen za saveznog sekretara za spoljnu trgovinu u vladi Milke Planinc. Umro je 1987. ([https://sh.wikipedia.org/wiki/Milenko\\_Bojani%C4%87](https://sh.wikipedia.org/wiki/Milenko_Bojani%C4%87), 3. 6. 2016).

Konačno, donošenjem novog Ustava 1974. (čemu su prethodili amandmani na prethodni Ustav, iz 1971), kao i Zakona o udruženom radu (ZUR) iz 1976, *Zavodi Crvena zastava* morali se da izvrše unutrašnju reorganizaciju u skladu sa tom regulativom.

## 1. Naftne krize 1970-ih i prezaduženost Jugoslavije

Oktoobra 1973. zemlje OPEK-a<sup>3</sup> (uključujući Egipat i Siriju, koje nisu bile članice OPEK-a) proglasile su naftni embargo koji je trajao do marta 1974. Za to vreme cene nafte su porasle sa tri na dvanaest dolara po barelu. To je imalo ogromne efekte na globalnu politiku i ekonomiju, pa je 1973. i 1974. došlo i do sloma na berzi.<sup>4</sup> Ova kriza izazvana je i slomom „Breton Vuds“ sistema 15. avgusta 1971, kada su SAD jednostrano ukinule zlatni standard, to jest konvertibilnost dolara u zlato.<sup>5</sup> Promenljiva vrednost dolara unela je znatnu nesigurnost na svetskom tržištu.

Drugi „naftni šok“ dogodio se 1979. u SAD zbog smanjenja isporuka nafte u vreme iranske revolucije, što je stvorilo efekat panike i neopravdano veliki porast cena nafte u odnosu na realne zalihe. Cene sirove nafte udvostručene su u narednih godinu dana. Sa izbijanjem iransko-iračkog rata 1980, došlo je do globalne recesije, porasta nezaposlenosti, inflacije u SAD i zapadnoj Evropi. Posle drugog naftnog šoka, u Evropi i SAD uvedeni su programi štednje energije, što se bitno odrazilo na automobilsku industriju.<sup>6</sup> Jugoslavija je, kao i cela Evropa, tih

---

<sup>3</sup> Organizacija zemalja izvoznica nafte.

<sup>4</sup> SAD su se umešale u „jomkipurski rat“ (6–26. oktobra 1973) na strani Izraela, na šta su arapske države članice OPEK-a uvele naftni embargo.

<sup>5</sup> Na konferenciji u mestu Breton Vuds (Bretton Woods, New Hampshire, USA) 1944. ustanovljen je sistem pravila, institucija i procedura za regulisanje međunarodnog monetarnog sistema. SAD su insistirale da se ceo sistem bazira na zlato i na američkom dolaru. Tada su formirani Međunarodni monetarni fond i Međunarodna banka za obnovu i razvoj. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Bretton\\_Woods\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Bretton_Woods_system), 7. 6. 2016).

<sup>6</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/1979\\_energy\\_crisis](https://en.wikipedia.org/wiki/1979_energy_crisis) (7. 6. 2016); Волтер Лакер, *Историја Европе 1945–1992*, Београд 1999, 507–509.

godina ušla u fazu recesije. Naftna kriza je delovala na propadanje starih industrijskih sistema. Dok su se države zapadne Evrope preorijentisale na sektore informatike i usluga, planske privrede u istočnoj Evropi (uključujući i Jugoslaviju, bez obzira na razlike u političkom i ekonomskom sistemu u odnosu na zemlje Istočnog bloka) nisu uspele da prevaziđu ovaj problem.<sup>7</sup>

U vreme izbijanja naftne krize, sektor proizvodnje sirovina i repromaterijala u Jugoslaviji bio je slabo razvijen. Jugoslavija nije imala dovoljno prirodnih resursa (nafte i kvalitetnog uglja) potrebnih za industriju. Ta preduzeća nisu bila u stanju da podstaknu sopstveni rast, a od investicionih banaka nisu dobijala sredstva, jer je reč o kapitalno intenzivnim granama kod kojih rast ne može biti brz, te banke ne bi mogle brzo povratiti uloženi novac. U vreme politike „brzog rasta“ (koja je trajala praktično od početka 1950-ih do naftne krize 1973) ovaj sektor nije imao odgovarajuću podršku političkih struktura. Naftna kriza je pokazala da je takva politika bila pogrešna, i da je u tome bio uzrok mnogih problema sa platnim bilansom i inflacijom. Energetika je dobila veći značaj u petogodišnjem planu za 1976–1980. Jugoslovenska država, međutim, nikada nije imala dovoljno sredstava koliko je bilo potrebno za ulaganje u ove grane industrije. Jugoslavija je još početkom 1980-ih uvozila 70% svojih potreba za naftom, od čega je 40% dolazilo iz SSSR-a, a zatim iz Iraka.<sup>8</sup> Udar cena nafte delovao je na poskupljenje uvoza, porast deficita trgovinskog bilansa i porast nezaposlenosti.<sup>9</sup>

Tokom 1970-ih došlo je i do porasta zaduživanja zemlje, što je u narednoj deceniji imalo ogromne posledice. U prethodnoj deceniji zaduženost je bila na prihvatljivom nivou 1–2 milijarde dolara, a inflacija 10–16% godišnje, dok je 1970-ih zadu-

---

<sup>7</sup> Мари-Жанин Чалић, *Историја Југославије у 20. веку*, Клио, Београд 2013, 314–315.

<sup>8</sup> F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 160–162, 140–141.

<sup>9</sup> М-Ж. Чалић, *н. г.*, 315.

ženost porasla na preko dvadeset milijardi dolara, a inflacija do 50% godišnje. Inflacija je od kasnih 1960-ih retko bila manja od 10% na godišnjem nivou. Dinar je do 1980. devalviran više od pedeset puta. Životni standard građana rastao je u toj deceniji na nerealnim osnovama, pa je počeo naglo da opada u 1980-im. Privredni rast je još uvek bio veliki (8% godišnje). Zemlju je 1970-ih zahvatio ogroman talas investicija, koji nije bio centralno planiran – zaduživale su se federalne i lokalne jedinice, a tadašnji politički sistem nije sadržao odgovarajući mehanizam kontrole.<sup>10</sup> Godine 1971. osnovane su republičke narodne banke, a 1972. i pokrajinske. Poslovne banke zavisile su od republičkih rukovodstava i finansirale su samo preduzeća na svojoj teritoriji.<sup>11</sup> Na ogroman porast obaveza prema stranim poveriocima početkom 1980-ih uticao je takođe, i to vrlo značajno, i spoljni faktor. Uprava Federalnih rezervi SAD podigla je drastično kamate na postojeće zajmove sa 11,2% u 1979. na preko 20% u 1981.<sup>12</sup> To je praktično značilo da je dalja otplata dugova za Jugoslaviju postala nemoguća. Pod tim okolnostima, MMF i velike finansijske grupacije nisu bile spremne da dalje pozajmljuju novac Jugoslaviji i jugoslovenskim firmama.<sup>13</sup>

Izvoz je 1980-ih godina bio prioritet u ekonomskoj politici SFRJ. Jugoslovenska privreda nije uspela godinama nakon druge naftne krize iz 1979. da se preorijentiše sa industrije na visokospecijalizovane grane, kao što su elektronika ili telekomunikacije. Proizvodnja je bila nedovoljno finansirana i tehnološki zaostala. Inflacija je 1980-ih rasla po godišnjoj stopi od 45%, a od 1985. čak 100%. Na međunarodnom tržištu novca došlo je do

---

<sup>10</sup> S. Miloslavevski, *n. d.*, 28–30; М-Ж. Чалић, *н. г.*, 315; F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 232.

<sup>11</sup> F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 169; Vuk Ognjanović, Spoljni dugovi Jugoslavije i politika savladavanja problema, u: *Finansije*, 3–4, Beograd 1985, 115–133.

<sup>12</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Volcker](https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Volcker) (7. 6. 2016).

<sup>13</sup> F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 232.

velikog skoka kamata, što je iscrpilo devizne rezerve države.<sup>14</sup> Počele su da se osećaju posledice velike prezaduženosti zemlje. Strani poverioci (međunarodne finansijske institucije) bili su posle 1979. manje spremni na davanje zajmova, i počeli su da zahtevaju vraćanje dugova.<sup>15</sup> Spoljni dug Jugoslavije porastao je sa 2,4 biliona dolara u 1970. do preko 20 biliona dolara u 1985. Jugoslavija je 1983. pozajmila još 600 miliona dolara samo da otplati interes na postojeće dugove.<sup>16</sup> Zavisnost jugoslovenske privrede od uvoznih resursa (koja je uvek postojala) postala je mnogo vidljivija nego ranije.

Kako su jugoslovenske vlade pokušavale da odgovore na ove izazove? Opravdano ili ne, kao prioritet je postavljena orijentacija ka izvozu na konvertibilno tržište radi obezbeđenja čvrste valute, kojom bi se servisirali (praktično neotplativi) dugovi. Struktura jugoslovenskog izvoza, međutim, bila je sasvim drugačija – u 1980. izvoz u zemlje SEV-a bio je 46%, u zemlje u razvoju 16,5%, a ostatak u zemlje EEZ. Vlade su radile na tome da se procenat izvoza u EEZ poveća, ali je sa tim zemljama Jugoslavija imala stalan i znatan trgovinski deficit. Preduzeća su se radije orijentisala na izvoz ka manje zahtevnom istočnoevropskom tržištu, jer su visoka inflacija i niska produktivnost bile prepreka za izvoz u zemlje EEZ.<sup>17</sup> Druga „strategija“ bila je ograničavanje potrošnje, pogoršavanjem uslova za podizanje potrošačkih kredita. Učešće za kredite jako je poskupelo za potrošna dobra (u koje spadaju i automobili), dok je tokom 1960-ih kupovina na kredit bila vrlo popularna, pošto su kamate bile uvek niže od inflacije.<sup>18</sup> Konačno, kako je već pomenuto, od sredine 1970-ih išlo se na smanjenje udela sirovina i polufabrikata

---

<sup>14</sup> М-Ж. Чалић, *н. г.*, 328–329.

<sup>15</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 116.

<sup>16</sup> Ј. Вуић, *оп. cit.*, 129.

<sup>17</sup> Велики део извоза у земље SEV-a чиниле су сировине и полупабриката увезени са подручја чврсте валуте. (F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 234–236).

<sup>18</sup> F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 169, 170.

iz uvoza (na koje je otpadalo oko 60% ukupnog uvoza), i na podsticanje proizvodnje primarnih proizvoda i poluproizvoda, što takođe nije imalo izgleda na uspeh, zbog hroničnog nedostatka kapitala u zemlji.<sup>19</sup> Ekonomsko propadanje Jugoslavije počelo je kada je cena uvoza industrijske tehnologije prevazišla prihod od izvoza primarnih proizvoda, turizma i doznaka od gas-tarbarjtera, i kada nova zaduživanja nisu više mogla da pokriju deficit. Tada su u izvoz uključeni i tehnički usavršeni proizvodi (kao automobili), što je na konvertibilnom tržištu bila velika komparativna mana i što je, naravno, dovelo do gubitka. Prema podacima iz 1987, 78% izvoza u zemlje čvrste valute imalo je manju prodajnu cenu od one u zemlji, čak do 30% manju od tržišne vrednosti.<sup>20</sup> Ovo će se pokazati i u vezi sa izvozom automobila tipa „jugo“ u SAD.

## **2. Preokret u unutrašnjoj politici – pad „liberala“ i odlazak Rakovića**

*Zastava* je krajem 1960-ih i početkom 1970-ih ostvarila visok stepen uključivanja u svetsko tržište – postala je važna karika u lancu proizvodnje i prodaje FIAT-ovih automobila na tržištu istočne Evrope, a izvozila je i na područje EEZ i u zemlje Trećeg sveta. To je bio odraz celokupne slike jugoslovenske privrede u tom periodu. Jugoslavija je, na primer, do tada uspela da poboljša strukturu svog uvoza – ranije je skoro polovina zarade od izvoza odlazila na uvoz kapitalnih dobara i opreme, a početkom 1970-ih samo trećina.<sup>21</sup> Proklamovani cilj privredne reforme iz 1965. bio je, dakle, u ovom slučaju ostvaren u velikoj meri. Preobražaj privrednog sistema vodio je neminovno i do ideja o promeni u političkoj sferi. Izgledalo je da je sazreo trenutak da jugoslovenski model samoupravljanja u kombinaciji sa

---

<sup>19</sup> Isto, 239, 240.

<sup>20</sup> M. Palairat, *The Rise and Fall ...*, 107.

<sup>21</sup> F. Singleton, B. Carter, *op. cit.*, 239.

visokim stepenom uključenja u međunarodnu podelu rada dovede do promene političkog modela kontrole Partije nad svim ostalim vidovima delatnosti.<sup>22</sup> Marko Nikezić, tada predsednik CK SK Srbije i izraziti predstavnik ovakvih shvatanja, iskazao je to na sledeći način: „Modernoj industriji i svemu onome što je savremeno u našoj privredi odgovara i šira politička koncepcija. Njoj je potrebno široko otvoreno tržište, ona ne trpi pregrade, njoj smeta svaka iscepanost, ekonomska i politička, smeta joj improvizacija u zakonodavstvu i svaka samovolja... Glavni motor tog razvoja vidimo u saznanju radnih ljudi o njihovom interesu; kad taj interes upoznaju, oni će se, i bez prinude, ujediniti da bi ga ostvarili...“.<sup>23</sup> Preduzeće je trebalo da postane slobodan subjekt na tržištu, bez okova političke arbitraže, a da bi se to ostvarilo bila je potrebna ekonomska decentralizacija. Preduzeća, a pogotovo veliki sistemi (kakvi su bili *Zavodi Crvena zastava*), mogla su dobiti i političku snagu.<sup>24</sup> Politička klasa je u tom trenutku, da bi zaštitila svoje pozicije, odabrala sasvim drugi put – umesto ekonomske decentralizacije, došlo je zapravo do „feudalizacije“ države po federalnim jedinicama, što je ozakonjeno Ustavom iz 1974. Posledice ovog političkog zaokreta počele su da se osećaju u narednim godinama – veliki porast neproduktivnog zapošljavanja u državnom aparatu, regionalizacija tržišta i zatvaranje u lokalne granice, otežano kretanje radne snage unu-

---

<sup>22</sup> L. Perović, *n. d.*, 69.

<sup>23</sup> Citat Marka Nikezića iz *Politike* od 8. 5. 1969. Citirano prema: Aleksandar Nenadović, *Opsenarska igra stvarnosti i privida*, u: M. Lakićević (ur.), *Prelom '72...*, 37–43, 38.

<sup>24</sup> Dimitrije Boarov, *Hoće li liberalizam na kraju pobediti*, u: M. Lakićević (ur.), *Prelom '72...*, 51–59, 54 i 55. Ideje tzv. liberala delio je i Mijalko Todorović, političar koji je od samog početka podržavao pokretanje automobilske industrije i obezbeđivao Rakoviću političku podršku za njegove poslovne poduhvate (*Mirko Tepavac, Anatema i glas budućnosti*, u: M. Lakićević (ur.), *Prelom '72...*, 31–36). Tepavac u ovom tekstu pominje Mijalka Todorovića kao autora reformskog projekta iz 1963. Na ove događaje, Todorović se osvrnuo u kasnijim radovima (Mijalko Todorović, *Političko biće društvene krize*, Zagreb 1986, 189–192)

tar Jugoslavije, izgradnja „političkih fabrika“ i duplih kapaciteta, kao i ogromno zaduživanje države u inostranstvu.<sup>25</sup>

Prvoslav Raković je bio jedan od vrhunskih menadžera u privredi smenjenih na talasu ovih političkih događaja. Izgradnja nove fabrike automobila 1962. i ulaganje 30 miliona dolara od strane FIAT-a bili su u najvećoj meri njegova lična zasluga, a to je postigao nalaženjem kreativnih rešenja – zaobilaženjem redovnih instanci i oslanjanjem na političare koji su ga podržavali (Mijalko Todorović i Mihajlo Švabić). Inokooperacija sa motornim industrijama SSSR-a i Poljske, projektovanje „zastave 101“ i osnivanje istraživačkog Instituta u okviru Zavoda CZ bili su takođe njegova zasluga.<sup>26</sup> U intervjuu iz 1989. godine, Raković je govorio o okolnostima svog odlaska sa pozicije generalnog direktora Zavoda CZ i pomenuo nerazumevanje države za trud koji je ovaj kolektiv ulagao da sam finansira svoj razvoj (u što je moguće većoj meri), umesto da se potpuno oslanja na državu. Podršku su mu pružali Latinka Perović (tada sekretar CK SK Srbije) i Marko Nikezić, dok je Edvard Kardelj bio protivnik velikih privrednih sistema. Veliki sistemi su morali da deluju izvan granica opština i republika, što je umanjivalo uticaj lokalne političke klase.<sup>27</sup> Odluka o tome da Raković mora otići sa pozicije doneta je u najvišim političkim krugovima zemlje.<sup>28</sup>

Njegovoj ostavci prethodio je i spor sa predstavnicima kragujevačke opštine, koji je izbio početkom 1974, kada je na čelo opštine došao Borivoje Petrović. Ipak, nije reč o ličnom sukobu. Ako je takav sukob i postojao, ceo spor ima daleko značajniju dimenziju. Stanovništvo Kragujevca se do početka 1970-ih dras-

---

<sup>25</sup> Slavko Miloslavevski, Tehnologija vladanja Josipa Broza Tita, u: M. Lakićević (ur.), *Prelom '72...*, 24–30, 28–30.

<sup>26</sup> M. Palairat, *Mismanaging innovation...*, 126–128.

<sup>27</sup> П. Раковић, н. г., 63–67.

<sup>28</sup> О смени у „Застави“ смо – обавештени (Интервју са Боривојем Петровићем, председником СО Крагујевац у време смењивања П. Раковића, директора Завода „Црвена застава“), у: Раде Грујић, *Како смо смењени? Говоре бивши директори великих колектива у Србији*, Београд 1989, 73–83.



tično uvećalo. Samo u prethodnoj deceniji, od 1961. do 1971, broj stanovnika na teritoriji opštine narastao je sa oko 105.000 na oko 130.000, a grad je počeo da se stapa sa okolnim naseljima i da formira urbanu aglomeraciju.<sup>29</sup> To je stvorilo velike infrastrukturne probleme u gradu, pa se postavilo pitanje ko treba da finansira razvoj infrastrukture – fabrika ili opština. Još od 1955. u Jugoslaviji je na snazi bio tzv. „komunalni sistem“. Ranije ingerencije federacije i republika počele su da se prenose na lokalne organe vlasti. Reč je bila o privrednim, kulturno-prosvetnim, socijalno-zdravstvenim i političkim funkcijama. Novi sistem raspodele dohotka između preduzeća i države iz 1953. i 1954. predviđao je da lokalni organi vlasti učestvuju u raspodeli dobiti preduzeća. Ovo će se pokazati kao jedan od ključnih problema u odnosima između gradske uprave i rukovodstva *Zastave*, u dugom periodu, pošto su organi komune imali velike ingerencije u regulisanju odnosa u preduzećima. Federacija je osigurala prihode od doprinosa na osnovna sredstva, porezom na promet i drugim instrumentima, a lokalni organi su bili upućeni da svoja sredstva obezbede od privrednih organizacija na svojoj teritoriji. Organi komune su tako dobili uticaj na imenovanje rukovodstva preduzeća i na odlučivanje o raspodeli dohotka. Lokalne vlasti su imale u načelu veći uticaj na kadrovsku politiku od preduzeća. Funkcije u opštini, lokalnim preduzećima i upravnim odborima uglavnom su se rotirale unutar jednog kruga ljudi.<sup>30</sup> *Zastava* je u tom pogledu bila donekle izuzetak, jer je zbog vojnog programa (namenske proizvodnje) bila delom pod ingerencijom Armije. Raković je u intervjuu iz 1989.

---

<sup>29</sup> O tome videti: [https://sr.wikipedia.org/sr/Демографија\\_Крагујевца](https://sr.wikipedia.org/sr/Демографија_Крагујевца) (3. 6. 2016); Верољуб Трифуновић, *Урбанизам Крагујевца. 20. век, књиџа прва: период од 1878 до 1974. године*, Дирекција за урбанизам и изградњу Крагујевца, Крагујевац 2004; Ranka Gašić, *Fabrika i grad. Urbani razvoj Kraгујевца под uticajem automobilske industrije u drugoj polovini 20. veka (1953–1991)*, u: *Istorija 20. veka*, 2/2016, 99–116.

<sup>30</sup> D. Bilandžić, *n. d.*, 229, 230; M. Palairt, *Mismanaging Innovation...*, 127.

tvrdio da je *Zastava* imala podršku opštinskog rukovodstva do 1972, od kada je na fabriku vršen pritisak da što više sredstava usmeri na opštinu.<sup>31</sup> Te godine nije došlo samo do personalne smene na čelu opštine, već su podignuti novi kapaciteti fabrike, ogromnim ulaganjima FIAT-a i konzorcijuma domaćih i stranih banaka, pa je usledilo i povećanje radne snage. Svakako da je ovo uticalo na dalje doseljavanje u Kragujevac i okolinu. *Zavodi Crvena zastava* nisu bili samo lokalno preduzeće, već jugoslovenski industrijski gigant koji je zapošljavao hiljade ljudi na teritoriji cele zemlje. Zato su u opštini smatrali da fabrika mora finansirati razvoj grada. S druge strane, zaposleni u *Zastavi* imali su niske lične dohotke upravo u vreme najveće konjunktуре u prodaji vozila (krajem 1960-ih i početkom 1970-ih), tako da je priliv u opštinsku kasu po osnovi ličnih dohodaka bio nizak.<sup>32</sup> Veliki deo zarade *Zavoda CZ* odlazio je u federalnu i republičku kasu, na različite poreze i doprinose. Uz to, opštinski porez na promet od 3% cene automobila posebnim zakonom bio je oduzet kragujevačkoj opštini i preusmeren na opštinu u kojoj živi kupac.<sup>33</sup>

Odlazak Prvoslava Rakovića i dolazak Milenka Bojanića, do nedavno (6. maja 1974) na funkciji predsednika Izvršnog veća Srbije, a zatim delegata u Veću republika i pokrajina Skupštine SFRJ,<sup>34</sup> pokazuje upravo političku orijentaciju državnog vrha – odustajanje od orijentacije na razvoj (koja je ipak do tada karakterisala jugoslovensku ekonomsku politiku, a čiji je Raković bio tipičan predstavnik), u korist „partijskog dirigizma“,<sup>35</sup> političke arbitraže i zatvaranja politike i ekonomije u republičke

---

<sup>31</sup> П. Раковић, н. г., 63.

<sup>32</sup> О смени у „Застави“ смо – обавештени (Интервју са Боровојем Петровићем, председником СО Крагујевац у време смењивања П. Раковића, директора *Завода ЦЗ*), у: Р. Грујић, *Како смо смењени? Говоре бивши директори великих колектива у Србији*, 73–83, 76.

<sup>33</sup> Група аутора, *Застава...*, 148.

<sup>34</sup> Група аутора, *Застава...*, 424.

<sup>35</sup> М. Todorović, н. д., 190.

i pokrajinske okvire. Raković je uspešno pronalazio načine da zaobiđe administrativne prepreke radi ostvarenje svoje poslovne vizije (naravno, uz podršku nekih političara kakvi su bili Mijalko Todorović i Mihajlo Švabić, član Izvršnog veća Srbije od 1954. do 1963), uspešno je koristio lične kontakte, među kojima je posebno koristan po preduzeće bio njegov blizak odnos sa Danteom Đakozom, rukovodiocem inženjerskog odeljenja iz FIAT-a.<sup>36</sup> Na njegovo mesto došao je čovek sa velikim iskustvom u administraciji, ali bez iskustva u industriji i menadžmentu što se, uostalom, od njega u tom trenutku nije ni očekivalo. On je bio na čelu Zavoda do 1982, kada je postao savezni sekretar za spoljnu trgovinu u vladi Milke Planinc. Generalni direktor *Zavoda Crvena zastava* tada je postao Radoljub Micić.<sup>37</sup>

### 3. Zastava u godinama krize

#### 3. 1. Reorganizacija Zavoda Crvena zastava tokom 1970-ih

Tokom 1970-ih godina došlo je do reorganizacije *Zavoda CZ* po osnovu amandmana na Ustav iz 1963 (proglašeni 1971), Ustava iz 1974. i Zakona o udruženom radu iz 1976, kojim je umesto tržišnoprivredne konkurencije uvedena tzv. dogovorna ekonomija.<sup>38</sup> Amandmani iz 1971. uveli su pojam „osnovne organizacije udruženog rada“ (OOUR), koja u celini odlučuje o ostvarenom dohotku, i „složene organizacije udruženog rada“ (SOUR) u koju se osnovne organizacije mogu udruživati prema potrebi. Ovo je bila zakonska osnova za prerastanje Interesne zajednice

---

<sup>36</sup> O menadžerskim sposobnostima Rakovića i svom prijateljstvu s njim piše i D. Đakoza u: Dante Giocosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, Centro storico Fiat, Torino 2014, 338.

<sup>37</sup> M. Palairret, *The Rise and Fall...*, 94; M. Palairret, *Mismanaging Innovation...*, 126–128; С. Јанковић, *н. г.*, 116.

<sup>38</sup> М-Ж. Чалић, *н. г.*, 318.

u čvrstu asocijaciju, koja bi mogla da ponese odgovornost za ceo proces, od snabdevanja do cene, zaštite i kreditiranja prodaje vozila. Tako je krajem 1972. bilo predloženo u Interesnoj zajednici tešnje povezivanje, u tri različite varijante – organizovanjem trideset samostalnih OOUR-a u *Zastavi* (pri čemu bi kooperanti mogli da postanu OOUR-i u okviru Zavoda CZ), participacijom *Zastave* u proširenju i modernizaciji kapaciteta prateće industrije, ili zaključivanjem društvenih dogovora između *Zastave* i poslovnih partnera, kojima bi se rešavala zajednička pitanja.<sup>39</sup> Interesna zajednica prestala je da postoji u svom dotadašnjem vidu 1974, posle usvajanja novog Ustava. Ona je zapravo prerasla u Zajednicu za proizvodnju i promet automobila marke *Zastava*, koja je imala 92 člana, dok je ranije Interesna zajednica imala sedamnaest. Zajednica je trebalo da planira na početku ceo proces, od proizvodnje do prodaje.<sup>40</sup> Osnovana je 15. oktobra 1974, a v. d. predsednika Zajednice bio je Prvoslav Raković (tada već bivši generalni direktor *Zavoda Crvena zastava*). Raković je pokušao da u Zajednici sprovede princip sinhronizacije svih učesnika u procesu, gde bi Fabrika automobila bila samo jedan od partnera. Način finansiranja predstavljao je u tome važnu prepreku, jer su banke uglavnom finansirale samo finaliste, koji su bili i njihovi osnivači (Auto banka iz Kragujevca je finansirala *Zastavu*). Rakovićeva ideja bila je stvaranje konzorcijuma banaka za ujednačen razvoj članica Zajednice.<sup>41</sup> *Zastava* je bila organizovana od 1. jula 1973. u 35 OOUR-a. Sama Fabrika automobila prerasta u Zajednicu za proizvodnju putničkih automobila sa 16 OOUR-a, od kojih je deset bilo u Kragujevcu, a ostalih šest bile su fabrike *Peti septembar* u Surdulici, *Ramiz Sadiku* u Peći, *Heroj Toza*

---

<sup>39</sup> *Застава оснива своју банку*, Борба, 2. 11. 1972.

<sup>40</sup> A. Vlajić, M. Zeković, n. d., 71; *Нова Заставина композиција*, Борба, 23. 4. 1974.

<sup>41</sup> *Синхронизован развој коопераната*, Економска политика, 14. 10. 1974; С. Јанковић, н. г., 86, нап. 117.

*Dragović* u Ohridu, *Zastavine* filijale u Beogradu, Somboru i Boru.<sup>42</sup>

Zavodi CZ prerasli su u SOUR maja 1977, u skladu sa Zakonom o udruženom radu iz 1976. godine. U okviru Zavoda tada je bilo deset radnih organizacija. Problemi u vođenju poslova Fabrike automobila bili su uglavnom u vezi sa nabavkom delova od kooperanata, bilo onih u sastavu SOUR-a, bilo spoljnih. Sam sistem samoupravljanja na nivou ovako složenog organizma bio je izuzetno neefikasan. Organizacija Zavoda CZ prema amandmanima i kasnije prema ZUR-u jako je uvećala administraciju, umanjila dohodak i rentabilnost poslovanja.<sup>43</sup>

### 3. 2. Propast projektovane „treće faze“ razvoja *Zastave*

U tim okolnostima tzv. treća faza razvoja *Zastave*, formulisana 1971, nije mogla biti ostvarena. Raković je još 1969. imao planove razvoja do kraja perioda tekućeg ugovora sa FIAT-om, 1978. Njegova procena tada je bila da bi tržište moglo da prihvati preko 400.000 vozila u toj godini, čime bi, uz uvoz, *Zastava* pokrila potrebe domaćeg tržišta sa 300.000 vozila. Uspeh druge faze obezbedio bi i dobrim delom samofinansiranje u trećoj fazi, pa bi, po njegovoj tadašnjoj proceni, ulaganja od strane države i poslovnih banaka bila manja.<sup>44</sup> Savezni sekretarijat za spoljnu trgovinu tada je pozitivno ocenio ovu inicijativu – da garantuje prodaju u inostranstvu i obezbeđuje devizno samofinansiranje uvoza FIAT-ovih automobila. Zavodima *Crvena zastava* bilo je

---

<sup>42</sup> Direktor ove Zajednice bio je Radoljub Micić, od 1982. generalni direktor *Zavoda Crvena zastava*. (Радољуб Мицић, Србољуб Васовић, Живодраг Прокић, „Приказ организације и пословођења“, у: Група аутора, *Застава...*, 198–207, 199).

<sup>43</sup> О смени у „Застави“ смо – обавештени (Интервју са Боривојем Петровићем, председником СО Крагујевац у време смењивања П. Раковића, директора Завода ЦЗ), у: Р. Грујић, *Како смо смењени? Говоре бивши директори великих колектива у Србији*, 73–83.

<sup>44</sup> АЈ, 130-697-1142, Р. Раковић – SIV-у, 12. 3. 1969.

garantovano da mogu računati na globalnu deviznu kvotu u nivou od 1968. godine (sedam miliona dolara), ali je stavljano do znanja da je preduzeće u najvećoj meri upućeno na sopstvena devizna sredstva.<sup>45</sup> Radi finansiranja treće faze, *Zastava* je 29. juna 1972. potpisala ugovor sa Međunarodnom finansijskom korporacijom za Latinsku Ameriku, Australiju i Evropu iz Vašingtona, o kreditu od pet miliona dolara, bez garancije domaćih banaka. FIAT je obezbedio kredit Italijanske banke u Londonu od pet miliona dolara, a preostalih 21 milion dolara dale su Jugoslovenska investiciona banka i preduzeće *Generalexport* iz Beograda.<sup>46</sup> Prema Rakovićevim planovima, do 1977. trebalo je da *Zastava* proizvodi godišnje 500.000 vozila. Time bi fabrika na dugi rok mogla da posluje nezavisno (ne bi zavisila od spoljnog finansiranja), i postala bi trajan most ka FIAT-ovim tržištima u istočnoj Evropi. O tome je bilo razgovora i sa inopartnerima: tokom 1974. vođeni su razgovori sa fabrikom *Toljati* u SSSR-u o proizvodnji 500.000 automobila godišnje na osnovi tipa „fiat 127“ i podelom programa između sovjetske i jugoslovenske fabrike. Šansa za povećanje obima od 200.000, koji nije bio dovoljno ekonomski racionalan, bila je jedino u zajedničkoj proizvodnji sa istočnoevropskim partnerom.

Do zastoja je došlo zbog spoljnih i unutrašnjih razloga: sovjetska strana je izgubila interesovanje za projekat već krajem 1974, jer su se orijentisali na program izrade kamiona i saradnju sa *Zastavom* su hteli da odlože. Jugoslovenska vlada takođe je izgubila interesovanje, pošto je zarada deviza postala prioritet i politika je bila da se prestane sa velikim investicijama. Neki kooperanti, u strahu od konkurencije, takođe su lobirali kod vlade da ne dozvoli slobodan uvoz komponenti iz istočne Evrope, pa su uvedene visoke takse na ovaj uvoz.<sup>47</sup> Ipak, *Zastava* je

---

<sup>45</sup> AJ, 130-697-1142, Mišljenje Saveznog sekretarijata za spoljnu trgovinu, 4. 4. 1969.

<sup>46</sup> *Још пет милиона долара за „Црвену заставицу“*, Борба, 30. 6. 1972.

<sup>47</sup> M. Palairret, *The Rise and Fall...*, 95; M. Palairret, *Mismanaging Innovation...*, 118; С. Јанковић, *н. г.*, 112–115.

pokušavala i tokom 1980-ih da pređe prag od 200.000 vozila godišnje. Početkom te decenije proizvodilo se oko 240.000, a 1983. oko 250.000, od čega 210.000 putničkih vozila. Od toga je 20% izvoženo u zapadnu i istočnu Evropu, severnu Afriku i na Bliski istok.<sup>48</sup> Neuspeh treće faze ipak je imao i dublje unutrašnje uzroke: *Zastava* se razvijala brzo u nepovoljnom ekonomskom ambijentu, pa je imala slabu akumulaciju i nedovoljan profit. Loš kvalitet prateće industrije, nedovoljna ulaganja, društvena kriza i loš sistem obrazovanja kadrova bili su uzroci slabe konkurentnosti na svetskom tržištu. U svetu je, pored toga, 1980-ih došlo do viška ponude automobila, posebno japanskih, i u tim okolnostima nije se moglo pomišljati na dalji razvoj.<sup>49</sup>

### 3. 3. Vozilo Y – „zastava 102“

Naftna kriza iz 1973. godine podstakla je proizvodnju malolitražnih vozila svuda u svetu. Na tržištu su bili traženi automobili sa malom potrošnjom goriva. U *Zastavi* je u periodu od 1979. do 1981. obustavljena proizvodnja vrlo popularnog i komfornog vozila „zastava 1300/1500“.<sup>50</sup> Rukovodstvo *Zastave* došlo je sredinom 1970-ih na ideju da napravi takvo vozilo (sa radnim nazivom Y), u saradnji sa FIAT-om, koji je u to vreme vrlo uspešno prodavao svoj malolitražni model „fiat 127“. Saradnja *Zastave* i FIAT-a bila je već veoma uznapređovala – podrazumevala je zajedničku proizvodnju delova i sklopova za razne vrste vozila, razmenu tehničkih inovacija, konstrukciju novih vozila i unapređenje postojećih. Kada je krajem 1976. sa FIAT-om potpisan ugovor o zajedničkoj konstrukciji i proizvodnji tipa „zastava 102“, malolitražnog vozila srednje klase (verzije „fiata 127“) predviđeno je da se taj model (kategorije između „zastave 750“ i „zastave 101“) proizvodi samo u Jugoslaviji, sa kapacitetom

---

<sup>48</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 116; J. Vuic, *op. cit.*, 46.

<sup>49</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 115.

<sup>50</sup> Група аутора, *Застава...*, 145.

od 50.000 vozila godišnje i motorom od 900 cm<sup>3</sup>. Taj model je nazvan „jugo 45“ jer je imao motor od 45 KS, i trebalo je da zameni popularnog „fiću“ koji se proizvodio već oko dvadeset godina. Na izradi ovog modela radili su stručnjaci *Zastave*. Ugovor o konstrukciji i proizvodnji vozila „zastava 102“ bio je narednih godina obnavljan.<sup>51</sup> Da bi se ovaj model uveo u proizvodnju, rađena su velika proširenja kapaciteta i dopuna opreme u raznim *Zastavinim* preduzećima širom zemlje, kao i izvan *Zastave* u još 63 preduzeća. Radovi su počeli 26. oktobra 1978, a završeni su za dve godine, tako da su pogoni pušteni u rad 28. novembra 1980. Tada je počela proizvodnja prvog automobila tipa „jugo“ iz koje će se kasnije razviti nekoliko varijanti namenjenih izvozu u Ameriku u na druga svetska tržišta.<sup>52</sup> Od tada se u *Zastavi* proizvodila i „zastava 128“ (verzija „fiata 128“). *Zastava* je sa FIAT-om tokom 1978. i 1979. sklopila još neke ugovore, koji su podrazumevali izradu modela „fiat 128“ u *Zavodima CZ*, njegov izvoz iz Jugoslavije na druga tržišta, dugoročnu kooperaciju na vozilu tipa „fiat 132 GLS“ i izvoz gotovih *Zastavinih* automobila na tržište zapadne Evrope.<sup>53</sup> Dugoročni sporazum potpisan je u novembru 1978, za period od 1980. do 1986, za posao u vrednosti od 1,2 miliona dolara, kojom prilikom je Đ. Anđeli ponovo došao u Jugoslaviju i razgovarao sa Titom. Po ovom ugovoru, *Zastava* je do 1986. trebalo da poveća proizvodnju na 325.000 putničkih i 20.000 lakih privrednih vozila, a

---

<sup>51</sup> Исто, 122; С. Јанковић, н. г., 110; Ј. Вуић, оп. cit., 67; *Ог лиценце го њартинерства*, Политика, 17. 11. 1974; *Будуће возило „102“ није замена за фићу*, Борба, 29. 10. 1976; Milenko Bojanić, *Zavodi „Crvena zastava“ u međunarodnoj industrijskoj kooperaciji. Sto dvadeset i četiri godine postojanja Zavoda*, u: *Ekonomska politika*, 16. 5. 1977.

<sup>52</sup> Група аутора, *Застава...*, 123–125; С. Јанковић, н. г., 110.

<sup>53</sup> Milenko Bojanić, *Zavodi „Crvena zastava“ u međunarodnoj industrijskoj kooperaciji. Sto dvadeset i četiri godine postojanja Zavoda* u: *Ekonomska politika*, 16. 5. 1977; *Веће интересовање за „лаге“*, Политика, 3. 8. 1978; *Својагин са четворо враћа*, Вечерње новости, 9. 8. 1978; *Два „фиата“ – две „заставе“*, Вечерње новости, 27. 8. 1978; *Stabilna i svestrana poslovna saradnja*, Privredni pregled, 11. 10. 1979.



dogovorena je kooperacija u proizvodnji vozila tipa „fiat 128“, „fiat 131“ i lakog teretnog vozila. Nova fabrika na Kormanskom polju bila je namenjena za proizvodnju „fiata 131“. <sup>54</sup>

Serijska proizvodnja „juga 45“ osvojena je brže od „zastave 101“, zahvaljujući dotadašnjem iskustvu stručnog kadra i njegovoj znatno većoj koncentraciji nego ranije, kao i visokom stepenu unifikacije sa „zastavom 101“. <sup>55</sup> „Jugo 45“ bio je komforniji i štedljiviji od „fiće“, ali je bio i skuplji. Zato se najviše prodavao u Sloveniji, gde je standard građana bio nešto viši nego u ostatku zemlje. <sup>56</sup> Iako je trebalo da taj tip zameni „fiću“, *Zastava* je „fiću“ proizvodila još narednih deset godina (do 1985), jer je bio pristupačniji po ceni i veoma popularan. Tada je prvi put proizvodnja „juga 45“ premašila proizvodnju „fiće“. <sup>57</sup> *Zastava* je 1981. izvezla mali broj ovih automobila u Poljsku, a zatim 1982. ukupno 724 vozila tipa „jugo 45“: u Belgiju (19), Holandiju (205) i Grčku (500). Tokom 1983. počeo je dosta uspešan izvoz u Veliku Britaniju. <sup>58</sup>

### 3. 4. U potrazi za devizama

Kao jedno od najvećih industrijskih kompleksa u zemlji, *Zavodi CZ* postali su žrtva politike zarađivanja deviza po svaku cenu. Izvoz *Zastavinih* automobila nije više bila stvar politike firme ni u najmanjoj meri – takve su poruke stizale sa najviših mesta u državi. <sup>59</sup> Jugoslovenska banka za međunarodnu eko-

---

<sup>54</sup> AP, Beograd, 24. novembar 1978; *Вредности размене 1,2 милијарди долара*, Борба, 25. 11. 1978; *Председник Тито примио Ањелија*, Борба, 25. 11. 1978.

<sup>55</sup> Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, н. г., 125; С. Јанковић, н. г., 110.

<sup>56</sup> Ф. Грујић, н. г., 89.

<sup>57</sup> Ј. Вуић, *op. cit.*, 67.

<sup>58</sup> *Isto*, 67 i dalje.

<sup>59</sup> Ali Šukrija, predsednik Predsedništva CK SKJ i Milka Planinc, predsednica SIV-a, izjavili su da je izvoz *Zastavinih* automobila stvar cele zemlje. (*Дуиу корак у Европу у шрећу свеи*, Политика, 25. 2. 1985).

nomsku saradnju stala je iza *Zastavinih* izvoznih poslova – kreditirala je 1980. godine izvoz automobila u Alžir sa 700 miliona dolara.<sup>60</sup>

*Zastava* je zaista tokom 1970-ih i 1980-ih imala veliku mrežu uvoznika u svetu – u Evropi je izvozila u dvadeset zemalja, od toga u petnaest na konvertibilnom tržištu, a van Evrope u 32 zemlje širom sveta.<sup>61</sup> Egipat je bio značajno izvozno tržište za *Zastavu*. Izvoz je započeo 1974, upravo posle prve naftne krize, i trajao je oko trideset godina. U Egiptu je za to vreme prodana 81.000 automobila „zastava“, koji su naročito bili popularni za lokalnu taksi službu. Početkom 1980-ih Alžir je bio jedno od najvećih izvoznih tržišta, kao i Libija od početka 1970-ih do 1990. Izvozilo se i u Kuvajt i Ujedinjene Arapske Republike. Od 1980. počinje izvoz u Kinu. Od 1985. u Tursku se izvozila „zastava 750“, ali je tada prestala proizvodnja popularnog „fiće“ u Jugoslaviji. Bilo je razgovora o prenošenju proizvodnje „fiće“ u Tursku, ali to nije urodilo plodom.<sup>62</sup> *Zastava* je u Velikoj Britaniji osnovala posredstvom *Genexa* zajedničko preduzeće *Zastava Car* sa britanskim partnerom, pošto je uspostavila servisnu mrežu gde se pre isporuke volan premeštao na desnu stranu. Prva vozila pojavila su se na britanskom tržištu u junu 1981.<sup>63</sup> U *Zastavi* su počeli da rade konverziju postojećih automobila na tzv. RHD varijantu (sa volanom na desnoj strani), što je stvorilo tehničku mogućnost za izvoz na tržišta Japana, Kipra, Malte, Novog Zelanda.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Извоз већи за 50%, Политика, 17. 12. 1981.

<sup>61</sup> Т. Савић, *н. г.*, (Прилог 3: Подаци о увозницима возила „застава“), 196–197.

<sup>62</sup> Група аутора, *Застава...*, 171–174; А. Влајић, М. Зековић, *н. д.*, 56–60; *Saradnja Zavoda Crvena zastava i Fiata*, Privredni pregled, 25. 4. 1969; *Запола године 55 хиљада аутомобила*, Политика, 2. 8. 1973; *Нова младоси старој фиће*, Вечерње новости, 29. 6. 1986; *Фића у Турској?*, Политика, 16. 3. 1987; *Фића се неће ниде произвести*, Политика, 21. 3. 1987.

<sup>63</sup> „Застава“ извози у Велику Британију, Борба, 1. 10. 1981.

<sup>64</sup> Т. Савић, *н. г.*, 179–180.

Tadašnja štampa bila je puna naslova i tekstova o uspešnom izvozu *Zastavinih* automobila, koji su bili odraz ne samo stvarnih uspeha na planu izvoza već i panične „trke“ za devizama: „Plan izvoza za 1974. udvostručen je u odnosu na 1973“, „plan izvoza ostvariće se sa 83%“, „izvoz u 1974. planiran je na 23.000 vozila, a prihod od toga 32,5 miliona dolara.“<sup>65</sup> Ili: „Sledeće godine biće izvezeno 17,5 hiljada putničkih automobila, što je 50% više nego što će se ove godine prodati na stranom tržištu. Vrednost izvoza je 27 miliona dolara“, „automobili zaradili 52 miliona!“, „planira se do 1980. izvoz 30.000 automobila“, „ukupan izvoz ove godine je 200 miliona dolara, dva puta veći nego prošle“, „dnevno po milion dolara“ i slično.<sup>66</sup> Samostalno finansiranje deviznog uvoza ponovo je početkom 1980-ih postalo aktuelno, iako do tada nije moglo biti postignuto ni u boljim okolnostima.<sup>67</sup> Sredinom 1980-ih u *Zastavi* su izjavljivali da izvoz do 1990. treba da bude čak 70% od proizvodnje!<sup>68</sup>

Veliki deo prihoda od izvoza država je inače tada uzimala od preduzeća radi isplate stranih kredita. Za izvoz iz 1985. država je dugovala *Zavodima Crvena zastava* dve milijarde dinara.<sup>69</sup> To je za *Zastavu* bilo preteško breme koje je iznutra oslabilo sistem. Uslovi poslovanja su 1980-ih bili vrlo nestabilni. Država je umanjivala stimulacije za izvoz iako je, s druge strane, izvoz bio ultimativan zahtev. Veliki problem bio je i raskorak između dolara i ostalih konvertibilnih valuta, posle sloma „Breton Vuds“ sistema, pošto je 80% izvoza *Zastave* bio dolarski priliv.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Јујословенска заставица на евројским друмовима, Борба, 30. 12. 1973.

<sup>66</sup> *Izvoz 17.5 hiljada putničkih automobila*, Ekonomska politika, 24. 11. 1975; *Аутомобили зарадили 52 милиона!*, Експрес политика, 21. 11. 1977; *На путу удвојручења капацитета*, Борба, 7. 2. 1978; *Петли ауто – у свети*, Новости, 21. 2. 1980; *Дневно по милион долара*, Борба, 17. 12. 1984.

<sup>67</sup> *Домети значајни – задаци достижни*, Привредни pregled, 8. 4. 1980.

<sup>68</sup> *Извоз брџа свих*, Вечерње новости, 21. 6. 1985; *После јуја – 103 и 104*, Борба, 3. 9. 1985.

<sup>69</sup> *Извоз без погашења*, Борба, 17. 4. 1986; *Šta donosi „treći plan“*, Ekonomska politika, 20. 4. 1986.

<sup>70</sup> *Šta donosi „treći plan“*, Ekonomska politika, 20. 4. 1986.

*Zastavini* automobili „750“ i „101“ nisu bili pogodni za izvoz na konvertibilno tržište, jer nisu po kvalitetu bili kompetitivni vozilima sličnog tipa na tom području. Kooperanti su morali da uvoze sirovine, što se plaćalo devizama, a to je već u početku umanjivalo devizni prihod u izvozu. Ulaganja u nove tipove automobila nisu mogla da se isplate, jer nova vozila nisu rađena u dovoljno velikim serijama za svetske standarde. Problemi Zavoda CZ bili su i po spremi neadekvatna radna snaga i nedovoljna uposlenost kapaciteta. *Zastava* nije imala dovoljno razvijenu tehnologiju za uvođenje novih modela.<sup>71</sup>

Pored svega, *Zastava* nije imala ni mogućnosti da u datom kontekstu samostalno donosi odluke o svom poslovanju, i odbije da sledi državnu politiku „izvoza po svaku cenu“. Njene strateške odluke u toj, poslednjoj deceniji postojanja kao velike jugoslovenske industrije, bile su usmerene na projektovanje novih modela („jugo 45“ i modeli za izvoz u SAD: „jugo 55“, „jugokabrio“ i „jugo-florida“), kao i tehnološku emancipaciju od FIAT-a.<sup>72</sup> Pokazalo se da su ovi preambiciozni poduhvati potpuno uništili ionako nevelike resurse preduzeća.

#### **4. Projekat „Jugo-Amerika“ – „labudova pesma“ jugoslovenske automobilske industrije**

Ekonomska situacija u zemlji i svetu drastično je pogodila *Zastavu*, kao i njenu prateću industriju. (Jedino je *Zastavina* fabrika oružja imala na raspolaganju sav repromaterijal čija je proizvodnja bila osvojena u zemlji). Tzv. devizne kvote bile su podeľjene po republikama, a mnogi *Zastavini* kooperanti nisu u svojoj

---

<sup>71</sup> M. Palairat, *The Rise and Fall...*, 95, 99, 100, 106. Mladi inženjeri *Zastave* su pokušali da u Tehničkom centru ZCZ u Torinu razviju novi model, prema „fiatu 128“ (budući „zastava 101“), ali nisu uspeli bez tehničke pomoći FIAT-ovog tima. (M. Palairat, *Mismanaging Innovation...*, 127; D. Giacosa, *op. cit.*, 338)

<sup>72</sup> M. Palairat, *The Rise and Fall...*, 96, 100.

republici bili na listi prioriteta, pa nisu ni mogli uvoziti repro-materijal. Srbija nije ni približno mogla da obezbedi *Zastavi* potrebne devize.<sup>73</sup>

Zato je bilo veoma važno da se projekat „juga 45“ dobro odrazi na devizni bilans, to jest da izvoz bude uspešan. Republika Srbija je tada podržavala Železaru Smederevo, da bi proizvo-dila lim potreban za školjku automobila. Iako je kupljena vrhunaska oprema iz Engleske, Železara nije uspela da ovlada tom tehnologijom i zapala je u ozbiljne teškoće. *Zastava* je tako ostala trajno zavisna od uvoza repromaterijala.<sup>74</sup> U proleće 1983. došlo je do prekida lanca snabdevanja, pa su trake često stajale. U drugoj polovini godini Poslovodni odbor *Zastave* uspeo je sa mnogo napora da ponovo uspostavi snabdevanje.<sup>75</sup>

Kao i uvek u situaciji nedostatka čvrste valute, Jugoslavija je pribegla sklapanju barter aranžmana, što su uglavnom radile zemlje u istočnoj Evropi. U februaru 1984. potpisan je deseto-godišnji barter aranžman između američke firme *Occidental Petroleum Corporation* s jedne, i beogradskog *Genexa* i zagrebačke *Ine*, s druge strane.<sup>76</sup> Za *Zastavu* je *Genex* u tom trenutku bio veoma značajan partner, jer je u njegovom sastavu bila specijali-zovana firma za naftu (*Inex*), pa je postojala mogućnost da *Zas-tava* dobije valutu za automobile.<sup>77</sup> Inače, američka politika

---

<sup>73</sup> С. Јанковић, н. г., 116–117; Група аутора, *Застава...*, 182.

<sup>74</sup> Ф. Грујић, н. г., 90. Koliko je problem zavisnosti od uvoza energenata, sirovina i repromaterijala bio značajan, govori i činjenica da je u *Zastavi* tada rađen projekat „Minimiziranje zavisnosti proizvodnje automobila „zastava“ od inoresursa, do početka 21. veka“ (Slobodan Smiljanić, *Smanjenje zavisnosti preduzeća od inoresursa. Sistem važnijih mera*, Kragujevac 1991).

<sup>75</sup> С. Јанковић, н. г., 117.

<sup>76</sup> Na čelu ove firme bio je američki biznismen Armand Hammer (1898–1990). Njegov otac je bio Jevrejin koji je emigrirao iz SSSR-a. Od 1920-ih godina A. Hammer je često boravio u SSSR-u. Tokom celog života imao je poslovne veze sa socijalističkim zemljama u Evropi. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Armand\\_Hammer](https://en.wikipedia.org/wiki/Armand_Hammer), 8. 6. 2016).

<sup>77</sup> Izjava Tome Savića, tada zamenika direktora Fabrike automobila, za prodaju i izvoz (cit. prema: J. Vuic, *op. cit.*, 70).

1980-ih, u završnici Hladnog rata, bila je orijentisana na opstanak Jugoslavije, i sa američke strane postojala je spremnost da se Jugoslaviji olakša otplata dugova da se ne bi ojačao sovjetski uticaj.<sup>78</sup> Po ovom aranžmanu, Jugoslavija je trebalo da dobije od ove firme naftu, ugali i fosfate (35.000 barela nafte i tri miliona tona uglja godišnje) u vrednosti od 400 miliona dolara u zamenu za prava bušenja u Jadranu, industrijske i druge jugoslovenske proizvode koje bi firma *Occidental Petroleum* dalje preprodavala za čvrstu valutu. Među jugoslovenskim proizvodima namenjenim ovoj razmeni bili su i automobili.<sup>79</sup>

Nakon tri decenije proizvodnje automobila, domaće tržište je dostiglo svoje granice i polovinom 1980-ih bilo je prezasićeno. Pri tome, *Zastava* je imala u zemlji konkurenciju „montažera“ – u Sloveniji je montiran „reno“ u Novom Mestu, a „sitronen“ u Kopru. U Sarajevu je montiran NSU i kasnije „golf“. *Livnica* Kikinda je na osnovu izvoza odlivaka, prodavala *Opelova* vozila, a *Auto-Hrvatska* je uvozila „trabante“ i „vartburge“ iz Istočne Nemačke.<sup>80</sup> U *Zastavi* su sredinom 1980-ih, zbog svega pomenu-tog, potpuno promenili dotadašnju orijentaciju na širenje kapaciteta i okrenuli su se razvoju proizvoda, i to samo onih koji se mogu izvoziti.<sup>81</sup>

Početak 1980-ih prosečan dohodak u Americi počeo je da opada usled naftne krize tako da su i velike firme, kao *Dženeral motors*, imale gubitke. To je u Americi bilo vreme pojave trgovinskog lanca „Volmart“ i početak kulture „jeftinih proizvoda“. Ovo je na tržištu stvorilo prostor za malolitražne automobile sa cenom ispod 5000 dolara.<sup>82</sup>

Američki preduzetnik iz Kalifornije Miroslav Kefurt bavio se uspešno početkom 1980-ih upravo prodajom malih automobila

---

<sup>78</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 91 i dalje.

<sup>79</sup> *Isto*, 44.

<sup>80</sup> Ф. Грујић, *н. г.*, 121.

<sup>81</sup> Izjava Slobodana Smiljanića, potpredsednika Poslovnog odbora, dopisniku *Vorbe*. (С. Јанковић, *н. г.*, 121).

<sup>82</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 18–19, 173.

„honda 600“. On je 1982. otkrio da se u Jugoslaviji proizvodi „jugo 45“, koji je bio planiran za izvoz u Veliku Britaniju, ali ne i u SAD. Preko jugoslovenskog konzulata u San Francisku Kefurt se povezo sa predstavnicima Zavoda CZ, preko *Genexa*. U SAD se nisu proizvodili automobili sa zapreminom motora oko 800 cm<sup>3</sup> i manje, pa su tamo postojali znatno blaži propisi u pogledu ekoloških standarda za ovakva vozila. Krajem 1983. *Zastava* je Kefurtu ustupila prava prodaje „juga 45“ u Kaliforniji (5000 automobila godišnje), s tim da se svaki automobil isplati unapred. U martu 1984. Kefurt je uvezo tri automobila „jugo 45“ koje je izložio na Auto Expo u Los Angelesu. Međutim, bilo je potrebno izvršiti velike modifikacije na ovom automobilu kako bi zadovoljio minimalne ekološke standarde u Americi. Pošto *Zastava* nije bila spremna da preuzme odgovornost za tako velike modifikacije bez ispitivanja, ovaj posao je morao da stane. Kefurt je inače prodavao „jugo 45“ za 4.500 dolara što je bila najniža cena na američkom tržištu.<sup>83</sup> Istovremeno, drugi američki biznismen koji se bavio prodajom automobila, Malkom Briklin (Malcolm Bricklin), sklopio je dogovor sa FIAT-om u decembru 1982. za uvoz i prodaju njihovih automobila, i u tu svrhu formirao je kompaniju IAI (*International Automobile Importers*) na Menhetnu. Posao je, međutim, išao veoma loše, i da bi se firma održala trebalo je nešto hitno preduzeti. Godine 1983. Briklin je u Londonu video jedno vozilo „jugo 45“. Početkom 1984. u Njujorku se slučajno susreo sa predstavnikom firme *Occidental Petroleum*, koja je imala problem da u okviru postojećeg barter aranžmana sa Jugoslavijom pronađe u SAD specijalizovanu firmu koja bi uvozila automobile i vršila isplate na vreme. U maju 1984. sastali su se u Beogradu Malkom Briklin, predstavnici *Zastave*, *Genex-a* i *Occidental Petroleum-a* (poslednja firma ubrzo se povukla iz tog posla). *Zastava* je tada Briklinu ustupila pravo prodaje „juga 45“ u svim državama SAD, osim u Kaliforniji, gde je ta prava imao Miroslav Kefurt. Briklin je ubr-

---

<sup>83</sup> Т. Савић, *н. г.*, 194; J. Vuic, *op. cit.*, 9–20.

zo od Kefurta otkupio prava i za Kaliforniju, i u leto 1984. osnovao firmu *Yugo America Inc*, sredstvima IAI.<sup>84</sup> U junu 1984. firma *Occidental Petroleum* je isporučila Jugoslaviji sirovine i repromaterijale dogovorene barter aranžmanom, što je bila još jedna povoljna okolnost za početak tog posla.<sup>85</sup>

„Jugo 45“ je testiran u SAD od maja 1984. *Zastava* je tada pristupila modifikaciji motora i pripremala je model „jugo 55“ za izvoz u SAD. Ovo vozilo je imalo 1100 kubika, a na njemu je urađeno preko 400 izmena tokom 1984. i 1985. da bi bio prihvatljiv na američkom tržištu.<sup>86</sup> Tokom 1985. tim iz kompanije *Yugo America Inc*. boravio je u više navrata u Kragujevcu gde su pripremali vozilo za američko tržište i nadgledali proces proizvodnje.<sup>87</sup> Avgusta 1984. u Kragujevac je stigla duga lista promena koje je trebalo izvršiti na vozilu. U septembru 1984. sklopljen je sporazum o uvozu 20.000 automobila u 1985, a u narednim godinama po 35.000 godišnje. Takođe, određena je maloprodajna cena „juga“ u Americi na oko 2.000 dolara. Nakon što je u rekordnom roku izvedeno više od 400 traženih promena na vozilu, „jugo“ je prošao ekološke testove emisije gasova u Americi i dobio dozvolu za prodaju u aprilu 1985. Dana 1. avgusta 1985. automobili su iz luke u Baru krenuli put Baltimora, samo devet meseci od početka pripreme vozila za izvoz.<sup>88</sup> FIAT u početku nije stajao iza ovog posla. Još 1982. povukao se sa američkog tržišta gde je od 1958. prodavao sportski automobil „spider“. Kada je bio u pitanju izvoz „juga“ u Ameriku, u FIAT-u su to procenjivali kao preveliki rizik.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 40 i dalje; Група аутора, *Застава...*, 195.

<sup>85</sup> Izjava Tome Savića, (cit. prema: J. Vuic, *op. cit.*, 70).

<sup>86</sup> У „Застави“ нешто ново, Политика, 5. 6. 1984; За свеи 38.500 аутомобила, Политика, 28. 12. 1984; Р. Мицић, Ж. Прокић, С. Станковић, Т. Савић, н. г., 124.

<sup>87</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 45.

<sup>88</sup> Isto, 74, 81, 98.

<sup>89</sup> Ф. Грујић, н. г., 123; J. Vuic, *op. cit.*, 40 i dalje.



Projekat „Jugo-Amerika“ imao je političku podršku, kako u Jugoslaviji, tako i u SAD. U zemlji je slavljen kao spas za posrnutu privredu, a *Zastavi* je omogućen pristup svim raspoloživim devizama u zemlji, radi tog poduhvata. Sa američke strane, u Upravni odbor firme *Yugo America Inc.* ušli su već februara 1985. Lorens Iglberger (Lawrence Eagleburger), bivši ambasador SAD u Jugoslaviji (1977–1980), i Henri Kisindžer, (Henry Kissinger) bivši državni sekretar.<sup>90</sup> Po američkim zakonima, prodaja jugoslovenskog automobila, koji je bio potpuno državni proizvod sa izuzetno niskom maloprodajnom cenom na američkom tržištu, predstavljala je kršenje propisa protiv dampinga.<sup>91</sup> Prema pisanju lista *Ekonomska politika*, *Zastava* je zaista dobila 1986. subvenciju od države u iznosu od 14 biliona dinara, za izvoz 83.000 automobila „jugo“, što apsolutno predstavlja damping.<sup>92</sup> Međutim, politička zaštita od strane Iglbergera omogućila je da *Zastava* ne bude optužena po ovoj osnovi.<sup>93</sup> To je istovremeno značilo da je *Zastava* bila prinuđena da pristane na izuzetno nisku cenu koju je Briklin ponudio u junu 1985 (od 2.500 do 2.900 dolara po vozilu).<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> M. Palairet, *The Rise and Fall...*, 96; J. Vuic, *op. cit.*, 90–92.

<sup>91</sup> Damping znači da se izvozi po izuzetno niskoj ceni. Ako je domaće tržište (domaći proizvođač) zaštićeno uvoznim carinama, ono može kod kuće prodavati po vrlo visokim cenama, a zato izvoziti po jako niskim. Socijalistička zemlja može teorijski da daje subvencije industriji ili nekoj kompaniji, da bi joj smanjila izvozne cene, i time ošteti potrošače i stekne dobit na tržištu. Do 1980-ih antidamping politika je bila bitna za GATT, koji je i postojao zato da bi smanjio trgovinske barijere između 99 zemalja koje su potpisale taj sporazum u Tokiju 1979. GATT je davao instrukcije državam kako da brane svoje tržište od dampinga strane jeftine robe. Tako su zemlje kao SAD ili Kanada mogle da se žale na damping od strane drugih. Onda bi uvoznici bili naterani da plate veće uvozne carine, da bi tako nadoknadili razliku između dampirane cene i cene domaće robe. (J. Vuic, *op. cit.*, 89–90)

<sup>92</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 90; M. Palairet, *The Rise and Fall...*, 104.

<sup>93</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 91–92. Kada je Iglberger postao državni sekretar SAD u avgustu 1992, morao je da se obaveže da će se povući iz svih poslova sa Jugoslavijom i da će se držati dalje od svih dešavanja na ovim prostorima. (J. Vuic, *op. cit.*, 202).

<sup>94</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 91; M. Palairet, *The Rise and Fall...*, 104.

Ugovor o izvozu potpisan je 13. juna 1985, po kojem je trebalo da se u toku prve godine izveze 10.000 automobila, a u četvrtoj godini 150.000.<sup>95</sup> To je bio izuzetno ambiciozan plan. *Zastava* je trebalo da u periodu od 1986. do 1989. pošalje 360.000 automobila u Ameriku, što je bilo potpuno nerealno. Briklin je takođe stavio u izgled podizanje nove fabrike na Kormanskom polju, koja bi počela rad u 1987. što, naravno, nikada nije ostvareno.<sup>96</sup> Tokom 1985. firma *Yugo America Inc.* podigla je zajam od 75 miliona dolara, koje je uložila u nove modele („jugo GV“, „GVS“ i „GVX“), zaposlila više ljudi i podigla plate menadžerima.<sup>97</sup> Naredne godine je formiran i konzorcijum od 25 jugoslovenskih banaka radi ulaganja u razvoj ovog programa.<sup>98</sup> U početku prodaja je išla veoma dobro. Do novembra 1985. *Zastava* je poslala 3.579 vozila i sva su bila prodana. U tom trenutku *Krajsler* je bio zainteresovan da kupi firmu *Yugo America*, međutim, Briklin je odbio. U *Zastavi* je za to vreme na posebnoj traci za sklapanje „juga A“ u tri smene radilo 140 najboljih radnika.<sup>99</sup> Ali, već 1986. pojavilo se trinaest raznih firmi u SAD koje su prodavale automobile za manje od 6.000 dolara, i „jugo“ je dobio konkurenciju. Najveća konkurencija bio je korejski *Hyundai* (*Hyundai*), jeftin ali luksuzan. Pored toga, u 1985. cena benzina u Americi je opala, pa su automobili srednje veličine ponovo počeli da se prodaju bolje.<sup>100</sup> Tokom 1986. reakcija potrošača i medija na „jugo“ bila je veoma loša i prodaja je znatno opala. Te godine *Zastava* je više zaradila prodajom na domaćem tržištu nego u Americi. Briklin je u decembru 1986. odlučio da uvozi „proton“ iz Malezije.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 122.

<sup>96</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 91 i dalje.

<sup>97</sup> *Isto*, 129.

<sup>98</sup> „Југо“ широм света, Политика, 30. 3. 1986.

<sup>99</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 101, 111; J. Vuic, *op. cit.*, 91 i dalje.

<sup>100</sup> *Isto*, 101–111.

<sup>101</sup> M. Palairat, *The Rise and Fall...*, 104; J. Vuic, *op. cit.*, 150, 163. Predstavници *Zastave* su tokom 1987. pokušali da i sami uspostave saradnju sa

*Zastava* je 1986. započela rad na projektu „jugo-florida“, što je trebalo da odgovori na konkurenciju firme *Hyundai* u Americi.<sup>102</sup> Dizajn za ovo vozilo poveren je poznatom italijanskom dizajneru Đorđetu Đuđaru (Giorgetto Guigiaro). Planirano je da se godišnje proizvede 60.000 vozila ovog tipa.<sup>103</sup> Kod ovog modela bilo je veliko učešće sopstvenog razvoja, jer je *Zastava* već imala iskustva sa modelima X („zastava 101“) i Y („jugo 45“). Umesto licence, kupljena su samo prava i usluge za pojedine agregate, i u tom smislu vozilo „jugo-florida“ predstavlja značajan napredak. Dizajn je bio italijanski, motore je radio FIAT, a zadnje delove VW (preko sarajevskog TAS-a); izduvni sistemi bili su iz SAD, brave iz Nemačke, hladnjaci iz Francuske.<sup>104</sup> Proizvodnja je počela 1988, a *Zastava* je između 1988. i 1991. uradila 18.687 komada. Ovaj model je predstavljao krunu automobilskog programa *Zastave* i bio je najkvalitetniji od svih *Zastavinih* automobila (1990. proglašen je za „ju-auto“ godine). Nijedan, međutim, nije bio prodat u Americi. Tada je „jugo“ već izgubio trku na američkom tržištu, a ubrzo je usledio embargo na jugoslovensku robu i raspad države.<sup>105</sup>

U Americi je do avgusta 1987. prodato 75.000 „juga“. Od tada do bankrota firme *Yugo America Inc.* u januaru 1989. prodaja je stalno opadala. U 1988. prodat je samo 7.971 automobil,

---

malezijskom fabrikom *Protonsaga*, čiji su predstavnici takođe došli u Jugoslaviju. Razgovaralo se o izvozu delova i komponenata u Maleziju. U ovoj malezijskoj fabrici 70% udela imao je japanski *Micubiši*, sa kojim je *Zastava* u drugoj polovini 1987. takođe sklapala ugovore. (*Прошолок*, Борба, 4. 3. 1987; *Јапанци улажу у „Заставу“*, Политика, 12. 3. 1987; *Све зависи од мотивације радника*, Политика, 21. 9. 1987).

<sup>102</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 120. Inače, još 13. decembra 1984. zaključen je ugovor sa FIAT-om za projektovanje savremenih motora za novo vozilo, sa radnim nazivom Z („zastava 103“). (С. Јанковић, *н. г.*, 121).

<sup>103</sup> Ф. Грујић, *н. г.*, 125.

<sup>104</sup> Група аутора, *Застава...*, 120, 126; *Нацртања и „застава 104“*, Политика, 20. 3. 1987.

<sup>105</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 120, 130.

a firma je morala da plati 4 miliona dolara dugova.<sup>106</sup> *Zastava* je još tokom 1987. htela da obustavi ovaj posao zbog ogromnih gubitaka, ali joj je to vlada direktno zabranila.<sup>107</sup> *Zastava* i *Genex* su 1989. otkupili firmu u bankrotu za 24 miliona dolara sa celom distributivnom mrežom. Ostatak automobila je rasprodat izvan SAD, u Africi, Južnoj Americi i na Karibima. Novi model „GV plus kabrio“ stigao je tek aprila 1990, kada je u Americi vladala recesija, a u Jugoslaviji su dezintegracioni procesi ušli u završnu fazu.<sup>108</sup> Raspad države je značio i kraj proizvodnje automobila, jer *Zastava* nije mogla da ih proizvodi bez mreže kooperanata na teritoriji cele Jugoslavije. Poslednji direktor kompanije *Yugo America Inc*, Ilija Pavlović, proglasio je bankrot 1992.<sup>109</sup> Firma *Yugo America* je otišla pod stečaj i njena imovina je prodana na aukciji u septembru 1992, pošto su zbog sankcija UN vlasnici ove kompanije (*Zastava*, *Zastava Impex*, *Genex*), kao i njihov finansijer Jugobanka, koja je imala podružnicu u Nju-jorku, stavljeni na crnu listu firmi iz Srbije i Crne Gore.<sup>110</sup>

Posao u SAD je propao između ostalog i zato što *Zastava* nije bila u stanju da obezbedi minimum od 50.000 automobila za izvoz, koji bi taj posao učinio isplativim. Ipak, u periodu od 1985. do 1989. prodato je preko 140.000 automobila „jugo“ u Americi, što je bilo više od celokupnog izvoza *Zastave* u druge zemlje. Za kratko vreme, to je ipak produžilo vek automobilu „jugo“, otvorilo nova tržišta i omogućilo povratak *Zastave* na tržište Nemačke, gde je ranije bila prisutna preko FIAT-a.<sup>111</sup>

Od sredine 1980-ih osetilo se opadanje kupovne moći stanovništva. Kada je počeo izvoz u Ameriku, cilj *Zastave* je bio da

---

<sup>106</sup> *Isto*, 175, 182.

<sup>107</sup> Predsednik SIV-a Branko Mikulić zapretio je preduzeću ozbiljnim posledicama ako bi odustalo od izvoza u SAD. (M. Palairret, *The Rise and Fall...*, 105)

<sup>108</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 186,187.

<sup>109</sup> *Isto*, 196.

<sup>110</sup> *Isto*, 203.

<sup>111</sup> С. Јанковић, *н. г.*, 122.

se polovina proizvodnje prodaje u inostranstvu. Izvozni poslovi tada su izgledali kao jedini izlaz za jugoslovensku industriju uopšte.<sup>112</sup> Prepreke su, međutim, bile velike. Bile su potrebne ogromne investicije, a u bankarskim krugovima postavljalo se pitanje njihove opravdanosti, iako je postojala politička podrška.<sup>113</sup> Nijedan učesnik u lancu proizvodnje *Zastavinih* automobila nije imao sopstvena sredstva dovoljna za projekat izvoza u Ameriku. Postavljalo se i opravdano pitanje da li je moguće izdržati konkurenciju jeftinijih, a kvalitetnijih automobila u Americi, kada je kilogram automobila koštao samo tri dolara. Gubici u proizvodnji zbog „uskih grla“ iznosili su i do 50%, dok su svetski standardi dozvoljavali samo 1% tolerancije na škart. Jugoslovenska preduzeća imala su uopšte vrlo malu fleksibilnost. Krajem 1980-ih još uvek nije bilo moguće angažovati akcionarski kapital – stranim subjektima bilo je dozvoljeno učešće samo do 49% u preduzeću, a investitori su svakako hteli da utiču na donošenje odluka. Visoka inflacija i kurs dolara predstavljali su takođe veoma nepovoljne uticaje.<sup>114</sup>

Političke strukture u Srbiji, oličene u CK SK Srbije, bile su rešene da projektu *Zastave* daju maksimalnu podršku i da prilagode privredni sistem tako da podržava ovaj projekat. To je značilo da će mnogi kooperanti biti izbačeni iz ovog projekta ako ne zadovolje kriterijume tačnosti i kvaliteta.<sup>115</sup> Unutrašnje prepreke, međutim, bile su velike. *Zastava* je imala previše zaposlenih

---

<sup>112</sup> *За сїранце – још скуїљи*, Вечерње новости, 20. 3. 1985; *Зашио не осмех*, Борба, 29. 6. 1985.

<sup>113</sup> Trebalo je samo u Fabricu motora 21. maj uložiti 30,5 milijardi dinara bankarskih sredstava do 1990. Iako je Privredna komora Beograda ovo podržala, potpredsednik Udružene beogradske banke Slobodan Ostojić rekao je da je konstrukcija finansiranja ulaganja nerealna. (*Подришка амбициозном пројекту*, Политика, 16. 1. 1986)

<sup>114</sup> *Како рационално инвестирати*, Економска политика, 17. 2. 1986; *Све зависи од мотивације радника*, Политика, 21. 9. 1987; *Подришка амбициозном пројекту*, Политика, 16. 1. 1986; J. Vuic, *op. cit.*, 202.

<sup>115</sup> *И јаслице према „јују“*, Вечерње новости, 24. 5. 1985; *Не одлучују сви о свему*, Политика, 25. 6. 1985.

da bi se posao odvijao efikasno, a kvalitet delova koje su radili kooperanti bio je jako loš za američke standarde. *Zastava*, kao državna firma u uslovima socijalističkog uređenja, nije mogla da promeni ovaj način rada.<sup>116</sup> Osnovna slabost *Zastave* u susretu sa američkim tržištem bio je nedovoljno brz razvoj – domaće tržište je do tada apsorbovalo veći deo *Zastavine* proizvodnje i nije bilo dovoljno podsticaja (ni sredstava) da preduzeće više ulaže u razvoj.<sup>117</sup> Preorijentacija u pravcu razvoja usledila je upravo 1980-ih kada je došlo do zasićenja tržišta i hitne potrebe za što većim izvozom. Ali, tada je to bilo preskupo i nerealno. Druga velika slabost bila je u lošem kvalitetu kooperanata. Posebno je beogradski metalski kompleks, kooperanti fabrike *21. maj*<sup>118</sup>, bio tehnološki zaostao, bez dovoljnog broja stručnjaka i sa zastarelom opremom. Ta preduzeća su imala visok postotak škarta i nisu bila u stanju da izrade investicione programe, iako je Beobanka bila spremna da uloži sredstva. Beogradski metalski kompleks je učestvovao sa 25% u projektu „jugo florida“, što je predstavljalo veliki problem u tom poslu.<sup>119</sup> Ukupna ekonomska i politička situacija takođe je uticala loše na poslovanje *Zastave*. Kada je 1987. sa FIAT-om potpisan produžetak ugovora o zajedničkom ulaganju i industrijskoj kooperaciji na

---

<sup>116</sup> Tokom 1984. bilo je 22.000 radnika koji su proizveli 164.993 automobila, dakle jedan radnik na 7,5 vozila. U *Ford Motor Company* bilo je oko 114.000 radnika koji su 1984. proizveli 1.979.315 automobila, jedan radnik na 17,4 vozila. (J. Vuic, *op. cit.*, 98); J. Vuic, *op. cit.*, 119.

<sup>117</sup> *Развој без шемела*, Вечерње новости, 9. 6. 1986; *Тешкоће као изазов*, Дневник, 22. 7. 1987.

<sup>118</sup> Prema pisanju štampe, naročito su podbacivali *Petar Drapšin* iz Mladenovca, *Ikarus*, *Duga*, *Teleoptik*, *Zmaj*, *Precizna mehanika*, *Fabrika odlivaka i modela* (Кооперантии каскају за Заставом, Политика, 11. 7. 1987; *Флорида на југо начин*, Вечерње новости, 20. 12. 1987; *Директор није ирешио*, Политика, 7. 10. 1985).

<sup>119</sup> *Кооперантии каскају за Заставом*, Политика, 11. 7. 1987; *Флорида на југо начин*, Вечерње новости, 20. 12. 1987; *Директор није ирешио*, Политика, 7. 10. 1985; *Нова улајања у „југо А“*, Политика, 31. 10. 1985; *Пуна кола изговора*, Вечерње новости, 15. 6. 1986.

sledećih pet godina, ulog FIAT-a nije bio povećan. Istovremeno je FIAT u poljsku fabriku uložio 700 miliona dolara, što je bio 35 puta veći iznos nego što je vredeo ugovor sa *Zastavom*.<sup>120</sup> Kako je 1986. prodaja „juga“ u Americi znatno opala, krajem te godine u *Zastavi* su smanjili previše ambiciozne projekcije od ranije – umesto proizvodnje od 320.000 i izvoza 236.000 u 1985. godini, sada se predviđalo da se te godine proizvede 250.000, od čega 130.000 za strano tržište. Trebalo je u 1985. godini povećati proizvodnju „juga“ na 115.000 vozila i nameniti ukupne kapacitete fabrike samo za ovaj tip vozila (uz preseljenje ostale proizvodnje na druge lokacije), ali to nije bilo ostvareno. Izgradnja novih kapaciteta na Kormanskom polju tada je odložena od 1989. na 1995.<sup>121</sup> Do 1988. postalo je jasno da je projekat „Jugo-Amerika“ propao. Kada je u januaru 1990. stabilizovana valuta, *Zastava* je bila opterećena ogromnim dugovima i viškom zaposlenih. Te dugove ona praktično nije mogla da otplaćuje još i pre raspada države.<sup>122</sup>

Iako potpuno neracionalan sa poslovnog stanovišta, ovaj izvozni posao *Zastave* imao je svoje pozitivne strane. One, na žalost, nisu dale trajan rezultat zbog događaja koji su nastupili 1990-ih, ali i zbog iscrpljenosti resursa u samoj *Zastavi*. Američko tržište je imalo pozitivno povratno dejstvo na kvalitet proizvodnje u zemlji. Motivacija za zaradom deviza bila je vrlo jaka kod svih faktora u proizvodnji „juga“. I pored toga što su mnogi kooperanti bili nedorasli ovim zahtevima, pojedini od njih su promenili svoj odnos prema saradnji sa *Zastavom* i uspeali da poprave kvalitet.<sup>123</sup> Tada su prvi put odnosi *Zastave* i *21. maja* bili stabilizovani i oba preduzeća su složno radila na ovom programu.<sup>124</sup> Takođe, ovo je bio prvi izvozni program koji je okupio

---

<sup>120</sup> Обновљен ујовор са Фиатом, Политика, 23. 10. 1987.

<sup>121</sup> Сиорије али реалније, Борба, 16. 12. 1986.

<sup>122</sup> M. Palairat, *The Rise and Fall...*, 96.

<sup>123</sup> Одбројавање до Балшима, Вечерње новости, 3. 7. 1985.

<sup>124</sup> Ф. Грујић, н. г., 90.

više jugoslovenskih preduzeća, i to upravo u vreme velike političke dezintegracije zemlje.<sup>125</sup> Jugoslovenska automobilska industrija je tada, upravo zbog izvoznog posla u Americi, stupila u kontakt sa Japanom, odakle je kupovana oprema za „jugo“ (što je doduše bilo preskupo za tako jeftin automobil). Iz Japana je već 1985. stigla ponuda za uvoz „juga“, što nije ostvareno.<sup>126</sup> Tokom rada na projektu „jugo-florida“, predstavnici *Zastave* su u Japanu marta 1987. potpisali protokol sa japanskom firmom *Sitoh* (koja proizvodi automobil „nisan“) za nabavku motora, automatskog menjača i klimatizacije, koji bi se ugrađivali u „jugo flolidu“. Ovi delovi za motor morali su se nabaviti van zemlje, pošto fabrika *21. maj* sa svojim kooperantima nije uspela da zadovolji američke standarde u pogledu motora.<sup>127</sup> U *Zastavi* se tada razmišljalo da se veliki deo aktivnosti iz Evrope preseli u Japan, radi povoljnijih uslova (rokova i kamatnih stopa).<sup>128</sup> U Japanu je bilo reči i o izgradnji fabrike za montažu vozila „kavasaki“ u Jugoslaviji, koja bi se samo 20% prodavala na domaćem tržištu, kao i o zajedničkom ulaganju. U avgustu 1987. potpisan je ugovor sa japanskom firmom *Fudži* (Fuji) o izradi preserskih alata za „jugo flolidu“, u vrednosti od 20 miliona dolara, po kojem je serijska proizvodnja trebalo da počne u oktobru naredne godine. U isto vreme sklopljen je ugovor sa *Micubišijem* za isporuku preserskih alata, a ta firma je *Zastavi* odobrila kredit od 25 miliona dolara. Iz Japana su stizali otpresci za karoserije i motori sa automatskim menjačem od *Micubišija*.<sup>129</sup>

---

<sup>125</sup> С. Јанковић, н. г., 122.

<sup>126</sup> *И Јапанци хоће југо*, Политика, 25. 12. 1985.

<sup>127</sup> *Улазак у нове полове са Јапаном*, Политика, 1. 3. 1987; *Кавасаки из Крајевца*, Вечерње новости, 7. 3. 1987; *Загонетка „поли“*, Привредни преглед, 24. 7. 1987.

<sup>128</sup> *Фаза инвестирања*, Економска политика, 14. 9. 1987.

<sup>129</sup> *Кавасаки из Крајевца*, Вечерње новости, 7. 3. 1987; *Јапанци улажу у „Засјаву“*, Политика, 12. 3. 1987; *Роботи стиже у септембру*, Политика, 14. 8. 1987; *„Југо - флорида“ по јапанском рецепту*, Борба, 4. 9. 1987.



Projekat „Jugo-Amerika“ pozitivno je uticao na sredstva za razvoj i na transfer znanja. Konačno, mada ne i najmanje važno, ova motivacija je značajno delovala na promenu kulture rada i odnosa prema radu: radnici su bili posebno stimulisani za kvalitetan rad, a rigorozna kontrola uticala je na poboljšanje kvaliteta.<sup>130</sup> U datim okolnostima, međutim, ovo nije bilo dovoljno da projekat uspe.

## 5. Kooperanti i *Zastavine* fabrike izvan Kragujevca 1970-ih i 1980-ih godina

*Zavodi Crvena zastava* prerasli su u SOUR maja 1977, u skladu sa Zakonom o udruženom radu iz 1976. godine. Te, 1976. godine isticao je i dugoročni ugovor između *21. maja* i *Zastave*. Fabrika *21. maj* trebalo je da bude član ovog SOUR-a, kao još jedna proizvodna organizacija sa 4000 zaposlenih. *Zavodi CZ* su od 1973. do 1977. prošli kroz dve poslovne i samoupravne reorganizacije. Stvaranjem SOUR-a, napravljen je „otvoren sistem“ u koji su mogli da ulaze i oni koji su van *Zavoda*. Budući da *21. maj* nije hteo da bude jedan od OOUR-a *Zavoda*, sada je ta smetnja otklonjena.<sup>131</sup> Pregovori između *Zastave* i *21. maja* trajali su od udruživanja u SOUR 1977. do 1980.<sup>132</sup>

Stari problemi su, međutim, i dalje opterećivali njihove odnose, kako pre udruživanja u SOUR tako i posle. Tehnološka zaostalost (npr. dotrajala livnica) i slab kvalitet kooperanata *21. maja* otežavali su njihovo uspešno poslovanje sa *Zastavom*, što je

---

<sup>130</sup> Југо мења правила, Борба, 10. 7. 1985; Шансу треба искористићии, Борба, 26. 7. 1985; Све зависи од мошивације радника, Политика, 21. 9. 1987; Тешкоће као изазов, Дневник, 22. 7. 1987.

<sup>131</sup> „Застава“ сређује односе са кооперанцима, Политика, 2. 10. 1976; Живој у заједницију, Борба, 14. 5. 1978.

<sup>132</sup> Удруживање, а не веће цене, Борба, 5. 3. 1980; Тешкоће на равне часии, Вечерње новости, 23. 6. 1980.

uticalo na kašnjenje u proizvodnji i gubitke.<sup>133</sup> Nekoliko deseti-  
na njihovih kooperanata nije bilo na nivou višem od zanatskog,  
što je važno i za mnoge *Zastavine* kooperante.<sup>134</sup> U pitanju je bio  
„začarani krug“ nedostatka sirovina, znanja i kapitala. U lancu  
proizvodnje motora učestvovalo je sredinom 1970-ih oko pedeset  
proizvođača.<sup>135</sup> Fabrika *21. maj* dobijala je od svojih snabde-  
vača, *Fabrike odlivaka Beograd* (FOB) i fabrike *Petar Drapšin* iz  
Mladenovca i do 50% škarta, pa su morali kupovati odlivke u  
Italiji, Argentini i drugim zemljama, što je sve uvećavalo troške.  
Pored toga, odlivke za domaća vozila tipa „zastava 750“,  
„zastava 1300“ i „zastava 101“ tada više niko u zemlji nije proiz-  
vodio, usled lošeg kvaliteta domaćeg sirovog gvožđa. U tom lan-  
cu proizvodnje svi su zavisili jedni od drugih, pa se rešenje traži-  
lo u organizacionom povezivanju i zajedničkom planiranju.<sup>136</sup>

Na osnovu ZUR-a, *Zastava* je ponudila kooperantima spo-  
razum o preobražaju Zajednice za proizvodnju i promet auto-  
mobila marke *Zastava* (bivše Interesne zajednice) u reprodukciji  
celinu.<sup>137</sup> Stalan problem je bio kako utvrditi učešće koope-  
ranata u ukupnoj ceni vozila i kako povezati zajednicu u doho-  
dovne odnose, tako da svi učesnici u proizvodnji snose rizik trži-  
šta. Poslovna zajednica učesnika u proizvodnji, prometu i servi-  
siranju vozila *Zastava*, na primer, imala je 1979. godine 120 člano-  
va (ukupan broj kooperanata *Zastave* tada je bio 386). Ubrzo po  
osnivanju Poslovne zajednice, oko trideset organizacija istupilo je

---

<sup>133</sup> „*Застава*“ сређује односе са кооперанцима, Политика, 2. 10. 1976; *Мошори „коче“ аутомобиле*, Политика, 5. 8. 1977; *Још има заспаја*, Полити-  
ка, 9. 8. 1977; *Први дан без заспаја*, Политика, 10. 8. 1977; *Синхронизовање*  
*производње*, Економска политика, 29. 8. 1977; *Привремено обустављена произ-*  
*водња „фиће“*, Политика, 17. 1. 1980; *Настављена производња „заставе 750“*,  
Политика, 22. 1. 1980.

<sup>134</sup> *Горак аутомобилски колач*, Политика, 18. 1. 1973; *Аутомобили*  
*без мошора*, Вечерње новости, 30. 9. 1976.

<sup>135</sup> *Мошори кренули цуном паром*, Политика, 6. 8. 1977.

<sup>136</sup> *Зашто нема мошора?*, Експрес политика, 24. 9. 1977.

<sup>137</sup> *Све шраке у једну*, Вечерње новости, 15. 2. 1977.

iz nje, a mnogi nisu imali ni planove razvoja.<sup>138</sup> Cilj *Zastave* bio je povezivanje sa OOUR-ima u sastavu *21. maja* (Fabrika motora i RO Industrijski remont i servis), sa kojima je tehnološki bila povezana i dobro sarađivala, kao i sa celim kompleksom crne metalurgije. To je pokušano putem zaključivanja samoupravnog sporazuma na kojem se radilo tokom 1980. i 1981. Sporazum je trebalo da garantuje podelu dohotka tek nakon prodaje finalnog proizvoda, što je podrazumevalo zajedničko planiranje.<sup>139</sup> Povezivanje učesnika u proizvodnji putničkih (i uopšte motornih) vozila počelo je znatno bolje da funkcioniše od sredine 1980-ih godina, u vezi sa programom „Jugo-Amerika“. U pitanju je bio jak pritisak države i velika sredstva koja su tom prilikom stavljena na raspolaganje učesnicima u projektu. U Poslovnoj zajednici *Zastava* potpisan je 27. novembra 1985. samoupravni sporazum o zajedničkom programu razvoja *Zastave* u periodu 1986–1995, sa izrazitom izvoznom orijentacijom, koji je podrazumevao da svi učesnici u procesu snose zajednički rizik, kao i da svaka šteta nastala krivicom jednog učesnika mora biti s njegove strane i nadoknađena. Sporazum je potpisalo 37 kooperanata iz cele zemlje, koji su učestvovali sa 90% u ukupnoj vrednosti finalnog proizvoda. Tada su prvi put od nastanka automobilske industrije u Jugoslaviji svi učesnici u procesu proizvodnje zajednički nastupili sa programom i projekcijom razvoja pred nadležne organe, dok su ranije tražili uglavnom podršku za sebe kod lokalnih vlasti, ali i kod državnog vrha. S obzirom na veliku podršku države programu „Jugo-Amerika“, ovaj program je uvršten u prioritete po Društvenom planu SFRJ.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> *Свако вуче на своју стирану*, Политика, 20. 9. 1979; *Између прилисака и ограничења*, Борба, 26. 11. 1979.

<sup>139</sup> *Удруживање, а не веће цене*, Борба, 5. 3. 1980; *Пејши шочак обилази ЗУР*, Експрес политика, 30. 10. 1980; *По меру заједничког прихода*, Привредни pregled, 28. 2. – 2. 3. 1981.

<sup>140</sup> *Сви у истом возилу*, Борба, 15. 11. 1985; *Заједнички посао свих учесника*, Привредни pregled, 19. 11. 1985; *Заједничке обавезе и ризик*, Политика, 16. 12. 1985; *Година рекреције*, Економска политика, 9. 2. 1987.

## 5. 1. Zastavine fabrike i kooperanti na nerazvijenim područjima (Kosovo i jug Srbije)

U ovom periodu već je bilo sasvim jasno da finansiranje nerazvijenih područja preko Fonda za razvoj nerazvijenih nije dalo dobre rezultate. Sredstva su administrativno usmeravana, često u vanprivredne delatnosti, što je bilo daleko od racionalne i poslovne logike investiranja od strane banaka i radnih organizacija. Sistem je bio tako uređen da je nosilac programa razvoja (u ovom slučaju *Zastava*, ali i bilo koja radna organizacija) morao da uloži sredstva u Fond, umesto direktno u proizvodnju.<sup>141</sup>

Pred kraj druge faze razvoja *Zavoda Crvena zastava*, 1972, počele su pripreme za izgradnju novih kapaciteta u Peći i proširenje asortimana, što je planirano kao druga faza razvoja fabrike *Ramiz Sadiku*. Nova fabrika je puštena u rad 1. maja 1973. U novim halama proizvodili su se delovi za nacionalno vozilo, „zastava 101“, u serijama od po 200.000 komada. U novu fabriku investirano je 155 miliona dinara, od čega je 90 miliona dala Banka Kosova, a ostatak *Zastava*. Bilo je predviđeno da se isporučuju delovi i fabrici FAP u Priboju.<sup>142</sup> U to vreme v. d. direktora je bio Srboljub Vasović iz Kragujevca.<sup>143</sup> Performansa je i dalje bila loša – 1979. ispunili su plan samo sa 60% i nisu odgovorili obavezama prema FIAT-u. I pored toga, finansijska podrška iz *Zastave* i drugih izvora nije izostajala. Tako su i plate rasle, iako taj novac nije bio zarađen (1975. povećana je na 1.500 dinara, a 1978. na 1.718).<sup>144</sup> Imali su 1980. gubitak od 42 miliona dinara.<sup>145</sup> Posle demonstracija na Kosovu 1981, politika države

---

<sup>141</sup> Пионери заједништва, Рад, 14. 8. 1981.

<sup>142</sup> Граде фабрику – ко ће радити у њој, Борба, 30. 6. 1972; Нови џотон Завода „Црвена зашвава“ у Пећи, Политика, 10. 4. 1973.

<sup>143</sup> „Рамиз Садику“ најмлађи радни колектив у Пећи, Политика, 29. 12. 1973.

<sup>144</sup> М. Palairret, *Ramiz Sadiku...*, 903–904.

<sup>145</sup> *Gubitak prema očekivanjima*, Ekonomska politika, 24. 11. 1980.

bila je smirivanje situacije u pokrajini putem ogromnih investicija. Tako je i *Ramiz Sadiku* 1983. bio uključen u projekat zajedničke izrade šasija za kamione sa FIAT-om. U *Ramiz-u* su 1980-ih proizvodili i delove za „zastavu 102“, a bili su uključeni i u program „Jugo-Amerika“ – izrađivali su sedišta za „jugo GLV“; zbog izostanka isporuka iz fabrike *Ramiz Sadiku* došlo je do gomilanja nedovršenih vozila u decembru 1988. Njihova sedišta za model „GVX“ vraćena su kao nezadovoljavajuća.<sup>146</sup> Od maja 1980. *Ramiz Sadiku* iz Peći i *Heroj Toza Dragović* iz Ohrida dobili su pravo da osnivaju svoje OOUR-e, i udružili su se u Zavode CZ kao SOUR.<sup>147</sup>

U Dečanima je 1986. građena fabrika za izradu delova „juga“, koja je trebalo da bude završena 1989.<sup>148</sup> Iz regionalnih izvora finansirana je izgradnja fabrike u Dubravi kod Istoka, za izradu izduvnih sistema i sedišta za „jugo floridu“. Ova fabrika je koštala tri biliona dinara, od toga je 80% obezbeđeno iz saveznih fondova, a 20% od bankarskog kredita. Iako su troškovi gradnje rasli, fabrika nije radila sve do avgusta 1988. *Zastava* je obnovila kapacitete u *Proleteru*, da bi dobila potrebnu količinu komponenata za izduvne sisteme.<sup>149</sup> Krajem 1980-ih godina na Kosovu je bio niz štrajkova i raznih vidova pasivnog otpora, pa je *Zastava* bila prinuđena da se za izradu sedišta za „jugo“ preorijentiše na fabriku *Filip Kljajić*. *Zastavini* radnici bili su poslani u fabriku *Ramiz Sadiku* da bi sprečili vandalisanje opreme.<sup>150</sup>

*Zastavini* kooperanti na Kosovu bili su *Fabrika akumulatora* u Trepči, *Fabrika amortizera* u Prištini i *Fabrika plastičnih*

---

<sup>146</sup> M. Palaret, *Ramiz Sadiku...*, 905.

<sup>147</sup> *Зайеднички делимо ризик*, Борба, 1. 5. 1980.

<sup>148</sup> „Застава 202“ из Пећи, Политика, 15. 4. 1984; *Ukorak sa tržištem*, Privredni pregled, 1. 5. 1986; *Нова сегуишћа за „југо“*, Политика, 6. 1. 1987.

<sup>149</sup> M. Palaret, *Ramiz Sadiku...*, 905–906.

<sup>150</sup> Isto, 907.

masa 18. novembar u Orahovcu.<sup>151</sup> Izvesne vidove saradnje sa Zastavom imali su i Metalac iz Janjeva, Stanoje Aksić iz Lipljana, Ekstra iz Vučitrna, ali u manjem obimu.<sup>152</sup> Kvalitet proizvoda ovih fabrika uglavnom je bio loš, tako da su sredinom 1980-ih isključene iz izvoznog posla sa Amerikom; međutim, ti proizvodi su ugrađivani u vozila za domaće i istočnoevropsko tržište.<sup>153</sup> Problemi Zastave sa fabrikama i kooperantima na Kosovu nisu bili samo rezultat zaostalosti regiona, već i međuetničkih problema koji su u to vreme već eskalirali.

Na jugu Srbije, Zastava je takođe imala svoje fabrike i kooperante – preduzeće 27. novembar iz Raške proizvodilo je od 1964. montažne garaže od lesanit ploča za „zastavu 750“.<sup>154</sup> Zastava je 1973. dobila svoju novu fabriku u Novom Pazaru – *Abdurahman Manjo Ćirović*, koja je izgrađena iz Fonda za razvoj nerazvijenih područja; fabrika u kojoj je bilo zaposleno oko 400 radnika trebalo je da posluži razvoju tog kraja.<sup>155</sup>

Kooperanta u Bojniku kod Leskovca Zastava je dobila 1977, kada je otvoren pogon za izradu poteznih komandi za putničke automobile, sa pedeset zaposlenih. Oni su prodaju celokupne godišnje proizvodnje tada ugovorili sa Zastavom, a nosilac investicija bila je Fabrika mašina i elektrouređaja Fateks iz Vučja (kod Leskovca).<sup>156</sup> Surdulički *Peti septembar* bio je jedan od OOUR-a Zavoda. Proizvodili su mikromotore i bili

---

<sup>151</sup> Проширење сарадње, Борба, 4. 3. 1970; Косово и аутомобили, Политика, 7. 7. 1971; Амортизери из Приштинине за заставицу 101, Борба, 8. 10. 1971; Делови за „заставу 101“ из Приштинине, Борба, 6. 1. 1972.

<sup>152</sup> Искусство дуго две деценије, Борба, 1. 8. 1986.

<sup>153</sup> М. Palaret, Ramiz Sadiku..., 908; За извоз неојходан квалитет, Јединство, 22. 3. 1985.

<sup>154</sup> Серијска производња монтажних гаража за „фиаат 750“, Борба, 7. 12. 1964.

<sup>155</sup> Појон Црвене заставе и хошел у Новом Пазару, Борба, 14. 4. 1972; Нови појон „Црвене заставе“, Политика, 29. 1. 1973; Ошворена нова „Заставина“ фабрика, Борба, 4. 2. 1973.

<sup>156</sup> Ошворен индустријски јрвенац, Борба, 28. 3. 1977.

delom finansirani od Republičkog fonda za podsticaj nerazvijenih područja.<sup>157</sup>

## 5. 2. Širenje mreže kooperanata u Jugoslaviji – Crna Gora, Hrvatska i Slovenija

Tokom 1970-ih i 1980-ih mreža *Zastavinih* kooperanata proširena je u Crnoj Gori, Hrvatskoj i Sloveniji. Sa crnogorskim fabrikama i preduzećima *Zastava* je poslovala na bazi kupoprodajnih odnosa. Nije bilo proizvodne kooperacije niti osnivanja *Zastavinih* fabrika, sve do 1987, kada je na sastanku privrednih komora Jugoslavije i Srbije sa predstavnicima *Zavoda Crvena zastava* odlučeno da *Zastava* u Ivanogradu (danas: Berane) podigne pogon za izradu aluminijumskih lajsni i stabilizacionih podloga za vozila *Zastave*. Zajedničke proizvodnje na putničkom automobilu između *Zastave* i crnogorskih fabrika nije bilo, ali je tada (1987) rešeno da jedna od crnogorskih fabrika učestvuje u proizvodnji delova za automatske menjače u *Zastavinim* automobilima. Time je na celoj teritoriji Jugoslavije *Zastava* zatvorila krug svojih radnih organizacija, koje je stvarala bilo svojim ulaganjima ili integracijama.<sup>158</sup> *Zastavu* je od ranije snabdevala čelikom *Željezara* u Nikšiću, a prilikom svoje posete Crnoj Gori 1971, direktor Prvoslav Raković je pokazao interesovanje za podizanje jedne ili čak i dve fabrike u Nikšiću za preradu čelika, kao i jedne koja bi prerađivala aluminijum iz *Kombinata aluminijuma* u Titogradu. Prilikom te posete, Raković je obišao više fabrika u Crnoj Gori – nikšićku *Željezaru*, fabriku *Radoje Dakić*, *Kombinat aluminijuma* u Titogradu (danas: Podgorica), *Industriju kliznih ležajeva* i Fabriku gumene tehničke robe *Bokeljka* u Kotoru, Remontni zavod *Sava Kovačević* u Tivtu, luku Bar i

---

<sup>157</sup> Микромотори за „заставу 102“ из Сурдулице, Политика, 20. 3. 1980.

<sup>158</sup> „Застава“ и у Црној Гори, Борба, 19. 6. 1980; „Заставина“ фабрика у Иванграду, Политика, 23. 1. 1987.

*Mašinopromet* u Titogradu.<sup>159</sup> Sledeće godine, Raković je predlagao da se izradi projekat kovačnice za auto-delove u nikšićkoj *Željezari*, koja bi dopunjavala rad postojeće kovačnice u Kragujevcu.<sup>160</sup> Posle zemljotresa u Crnoj Gori aprila 1979, došlo je do relokacije raznih postrojenja, a takođe i do povećanog ulaganja u privredu Crne Gore od strane federacije. Tada je odlučeno da *Kombinat aluminijuma* u Titogradu proizvodi odlivke za *Zastavu* i za *21. maj*, a nikšićka *Željezara* teške otkivke za privredna vozila.<sup>161</sup>

Iako je Hrvatska imala dugu tradiciju u metalskoj industriji i resurse (naravno, u jugoslovenskim okvirima), ona nije bila dovoljno uključena u jugoslovensku automobilsku industriju sve do početka 1970-ih. Godine 1970. počeli su pregovori o izgradnji fabrike *Zastavinih* automobila u Hrvatskoj i, u vezi s tim, pomenuti su potencijalni kooperanti – *Tvornica vijaka* u Kninu, *Jugoplastika* iz Splita (sa kojom je već postojala saradnja), fabrika akumulatora *Munja*, fabrika stakla u Lipiku, fabrika alata u Novoj Gradiški, fabrika opruga u Novoj Rači kod Bjelovara.<sup>162</sup> Od 1970. *Zastavin* kooperant je *Tvornica alata* (TANG) iz Nove Gradiške, od koje su kupovani alati za vozila. Oni su bili uključeni i u poslove sa FIAT-om i sa poljskim proizvođačima „fiata 125“.<sup>163</sup> Fabrika TVIK iz Knina (*Tvornica vijaka*) bila je integrisana sa industrijom u Svilajncu i *Zastavi* je isporučivala oko 1000 vrsta vijaka za automobile.<sup>164</sup> Jedan od najvećih kooperanata *Zastave* bila je *Jugoplastika* iz Splita, od 1969. Isporučivala je celokupnu unutrašnju opremu za vozila, a 1974. zaključila je ugovor o petogodišnjoj saradnji sa *Zastavom*. Od 1976.

---

<sup>159</sup> *Proizvodi višeg stepena prerade za automobilsku industriju*, Privredni pregled, 13. 7. 1971.

<sup>160</sup> *Делови за Заставина возила и у Никшићу*, Борба, 29. 4. 1972.

<sup>161</sup> „Застава“ и у Црној Гори, Борба, 19. 6. 1980.

<sup>162</sup> *Айлаузи и замерка „зајребачком“ аутомобилу*, Политика, 18. 9. 1970.

<sup>163</sup> *ТАНГОВ корак са Заставом*, Борба, 2. 12. 1970.

<sup>164</sup> *Твик из Книна ради за Заставу*, Политика, 22. 7. 1971.



*Jugoplastika* je radila i instrument table od poliuretana, koje su se do tada uvozile.<sup>165</sup> Do sredine 1980-ih *Zastava* je u Hrvatskoj imala 25 kooperanata.<sup>166</sup> Tada su i oni bili uključeni u posao oko projekta „Jugo-Amerika“, a bila su predviđena znatna ulaganja da bi se hrvatski kooperanti osposobili za izvoz u Ameriku. Nova ulaganja bila su potrebna *Jugoplastici* (7,8 milijardi dinara), fabrici stakla u Lipiku (tri milijarde) i *Vartexu* iz Varaždina, koji je radio kočnice (dve milijarde).<sup>167</sup> Tvornica automobilskih djelova (TAD) iz Bjelovara je tada jedina u zemlji proizvodila električne čaure. Podmirivali su sve potrebe *Zastave*, a pri tom isporučivali i u IMV u Novoj Gorici, izvozili su u Poljsku, Čehoslovačku i Kanadu. Oni su bili ključni kooperant *Zastave* za posao „Jugo-Amerika“, a njihov program razvoja ušao je u Društveni plan Jugoslavije. Bila je predviđena izgradnja nove fabrike 1986.<sup>168</sup>

Slovenija je bila najrazvijenija republika i imala je najveću tradiciju u industrijskom razvoju u odnosu na ostale delove zemlje. Kooperanti iz Slovenije su najbrže i najlakše dostizali obim i kvalitet delova. Od samog početka, još od 1950-ih bilo je kooperanata u Sloveniji, čak je veliki deo izrade delova prebačen u ovu republiku – elektroagregati su rađeni u fabrici *Iskra* u Kranju, a *Saturnus* je radio svetiljke i farove; takođe je podigao modernu fabriku i izvezio proizvode. Proizvodnja za *Zastavu* pojavila se i u Ptujju, a u *Autokaroseriji* iz Ljubljane proizvodili su specijalne nadgradnje.<sup>169</sup> Proizvodnja u Sloveniji je bila na znatno višem nivou. Tako je, na primer, jedan privatni proizvođač iz Maribora 1980. godine rešio problem zastoja u isporuci delova za „zastavu 101“. *Teleoptik* u Zemunu tada nije imao materijal za

---

<sup>165</sup> Сарадња „Југопласџике“ са „Дрвеном засџавом“, Борба, 23. 1. 1974; Вредносџ кооперације премашиће 70 милиона, Борба, 14. 7. 1976.

<sup>166</sup> Планови штраже заједничка улагања, Борба, 30. 8. 1985.

<sup>167</sup> Истџо.

<sup>168</sup> Дџјелови за америџки „југо“, Вјесник, 12. 11. 1985.

<sup>169</sup> М. Зечевић, н. г., 166; Шта све виће „џџа“, Економска политика, 9. 11. 1963.

delove, a *Valjaonica* u Sevojnu nije davala kvalitetne delove. Mariborski privatnik je preko firme *Merkator – Izbor* u Ptuj u poslao *Zastavi* oko 200.000 delova u novembru 1979.<sup>170</sup> U projektu „Jugo-Amerika“ učestvovalo je 40 slovenačkih firmi. *Livnica* LTH u Škofjoj Loki investirala je 500 miliona dinara u nove mašine, a inače su imali odličnu saradnju sa *Zastavom*. LTH je saradivao sa još 35 jugoslovenskih firmi, međutim prioritet su imale isporuke za „jugo“.<sup>171</sup>

## 6. Epilog

Od kasnih 1980-ih dolazilo je do čestih promena organizacije fabrike i njenog rukovodstva. Fabrika automobila je 1988. preimenovana u *Zastava Jugo automobili* i obuhvatila je i druge organizacije među internim kooperantima.<sup>172</sup> Novi ustavni amandmani, Zakon o preduzećima iz 1988. i Zakon o društvenom kapitalu iz 1989. omogućili su uvođenje svih oblika svojine u kapitalu preduzeća, tako da se *Zastava* od tada transformiše u složeno preduzeće sa petnaest preduzeća u svom sastavu. Godine 1992. Fabrika automobila postaje deoničarsko društvo (*Zastava Jugo automobili d. o. o.*).<sup>173</sup> Te godine, 31. maja, odlukom Saveta bezbednosti UN, uvedena je ekonomska blokada Srbije i Crne Gore, što predstavlja kraj ovog razdoblja istorije industrije automobila u *Zastavi*.

Godine 1989. *Zastava* je dostigla rekordnu proizvodnju od 230.057 vozila. Nakon što je juna 1991. u Jugoslaviji počeo rat, a u maju 1992. uvedene sankcije UN Srbiji i Crnoj Gori, u *Zastavi* je između juna i oktobra 1992. proizvedeno samo trista automobila. Do novembra *Zastava grupa* u Kragujevcu otpustila je preko 30.000 zaposlenih, a opstala je zahvaljujući proizvodnji i

---

<sup>170</sup> *Сјасоносне ойруице*, Политика, 23. 11. 1980.

<sup>171</sup> „Југо“ шири фабрику, Борба, 1. 8. 1986.

<sup>172</sup> Р. Мицић, С. Васовић, Ж. Прокић, н. г., 200, 201.

<sup>173</sup> *Ишо*, 202.

prodaji oružja. Radnici su 1990-ih preživljavali baveći se zanatskim poslovima i sivom ekonomijom.<sup>174</sup>

Gubitkom države u kojoj je radila, *Zastava* je izgubila svoje do tada stečeno mesto u međunarodnoj podeli rada. Fabrika automobila nije mogla više samostalno da funkcioniše, a mogla je raditi sa profitom jedino ako bi postala stalni snabdevač FIAT-a.<sup>175</sup> U *Zastavi* su pokušali da FIAT-u ponude veći udeo u poslu i da im ustupe automobil tipa „jugo“, u zamenu za snabdevanje delovima koji više nisu dolazili iz Hrvatske. U novim okolnostima, međutim, *Zastava* nije više bila za FIAT most prema istočnoj Evropi, pa italijanska fabrika nije imala interesa za ovaj posao. Početkom 1992. u *Zastavi* su pokušali da dovedu Folksvagen u Kragujevac, tako što bi FIAT prodao 18% udela VW-u, a oni bi zatvorili svoju fabriku TAS u Vogošći. Ovo takođe nije uspeo, jer ni FIAT ni VW u tome nisu imali interes.<sup>176</sup>

Posle 5. oktobra 2000, *Zastavu* je preuzelo novo rukovodstvo. Novi direktor bio je Zoran Radojević, ranije jedan od nižih funkcionera u firmi. Pokušali su da nađu stranog kupca, ali niko nije bio zainteresovan, osim Malkoma Briklina. Sa njim je postignut dogovor, po kojem je trebalo da on dobije 80% udela u kompaniji za 150 miliona dolara, koje bi platio srpskoj vladi. Vlada bi, zauzvrat, preuzela *Zastavine* dugove, koji su 2002. iznosili do 300 miliona dolara. Kako država nije nikada otplatila ovaj dug, *Zastava* nije mogla biti otkupljena. Tek u aprilu 2008. FIAT je investirao 1,09 biliona dolara za 70% udela u *Zastavi*, u nameri da transformiše ovaj bivši jugoslovenski gigant u svoj centar za istočnu i jugoistočnu Evropu. *Zastava* je mogla da nastavi svoje postojanje, ali bez sopstvenog brenda i bez proizvod-

---

<sup>174</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 199, 203.

<sup>175</sup> Tako je postupila fabrika IMV iz Novog Mesta. Posle velikih promašenih investicija, postala je deo *Renoove* fabrike i sebi osigurala dugotrajni opstanak, ali ne kao samostalan subjekt već u vlasništvu *Renoa* (1992. *Reno* je imao 51% udela u IMV-u). (M. Palairt, *The Rise and Fall...*, 106).


<sup>176</sup> M. Palairt, *The Rise and Fall...*, 106.

nje domaćeg automobila.<sup>177</sup> Od tada se u *Zastavi*, koja je u međuvremenu promenila naziv u *FIAT automobili Srbija*, proizvodi samo „fiat 500L“ („fiat topolino“) i „fiat punto classic“. Firma je 2014. postala ogranak *Fiat Krajsler automobila*, posle integracije ove dve automobilske kuće.

---

<sup>177</sup> J. Vuic, *op. cit.*, 206, 209.

## ZAKLJUČAK

Automobilska industrija u Kragujevcu nastala je u specifičnim uslovima posleratnih godina u Jugoslaviji. Njen nastanak ima složene uzroke. S jedne strane, industrijalizacija je bila prioritet države i, kao takva, ova industrija je bila odraz velike energije uložene u obnovu i ekonomski rast Jugoslavije. Ipak, ono što je odlikovalo „korporativnu kulturu“ kragujevačke industrije automobila, u velikoj meri je inventivnost i kreativno osmišljavanje razvojne politike, što nije bilo tipično za socijalistička preduzeća. Proizvodnja putničkih automobila u početku nije bila u planu državnih struktura. Ona je nastala inicijativom zaposlenih, mladih inženjera u *Zastavi* i radnika koji su, u vreme nastanka radničkog samoupravljanja kao specifičnog jugoslovenskog eksperimenta, doneli odluku da uvedu privatni automobil u svoj proizvodni program. U situaciji oskudice i neizvesnosti opstanka fabrike (*Vojnotehničkog zavoda*) u prvim posleratnim godinama, kolektiv je pronašao kreativno i, pokazalo se, vizionarsko rešenje.

Razvojna politika rukovodstva firme od početka proizvodnje automobila do 1974, kada je promenjeno rukovodstvo firme istovremeno sa promenom unutrašnjih političkih i spoljnih ekonomskih faktora, ima nekoliko bitnih karakteristika. Prvo, to je bila vizija budućnosti, sa jasnim planovima i predviđanjima situacije na domaćem i svetskom tržištu. Drugo, veoma bitna je bila sposobnost rukovodstva, posebno generalnog direktora *Crvene zastave* Prvoslava Rakovića, da za ostvarenje svojih planova koristi manevarski prostor koji je tadašnji društvenopolitički sistem omogućavao. Sistem radničkog samoupravljanja, kao i politika nesvrstanosti, specifičan „jugoslovenski put“ u socijalizam, predstavljali su i za same kreatore tog sistema eksperiment

i nepoznat teren. Taj sistem je bio „u izgradnji“, upravo u godinama osnivanja automobilske industrije, i rukovodstvo *Zastave* uspešno je manevrisalo u tim okvirima, kako bi ostvarilo svoju viziju razvoja. Treće, značajan faktor predstavljale su i lične veze između Rakovića i nekih političkih funkcionera. Kako je upravo od 1950-ih godina sistem izgrađivan u pravcu ekonomske decentralizacije (a kasnije i političke), politički funkcioneri su imali veliki uticaj na dešavanja u lokalnim zajednicama, a mogli su bitno uticati na usmeravanje sredstava ili davanje „zelenog svetla“ za različite privredne i druge poduhvate, što su uglavnom i činili za sredine sa kojima su ih vezivale zavičajne veze ili školovanje. Tako je Mijalko Todorović bio značajan saveznik Prvoslava Rakovića u njegovoj viziji razvoja automobilske industrije. Lazar Koliševski je obezbedio uslove za osnivanje fabrike *Heroj Toza Dragović* u Ohridu, a Milenko Bojanić je još pre dolaska na rukovodeću funkciju u *Zavode Crvena zastava* pomogao širenje mreže *Zastavinih* kooperanata u Vojvodini.

Jugoslavija se tokom 1960-ih godina intenzivno uključivala u svetsko tržište. Period 1960-ih i ranih 1970-ih godina, doba najvećeg napretka životnog standarda u istoriji, bio je takođe vrhunac razvoja jugoslovenske privrede i standarda njenih građana. *Zastava* se uključivala u međunarodnu podelu rada u relativno povoljnim istorijskim okolnostima, kada je industrijalizacija u zemlji već uznapredovala, kupovna moć građana je rasla, a politička situacija u Evropi i svetu polako se stabilizovala, što je otvaralo mogućnosti za saradnju sa zemljama oba bloka, kao i sa onima izvan blokova. *Zastava* je u pogledu uključivanja u međunarodno tržište takođe imala pionirsku ulogu. Njen ugovor sa FIAT-om iz 1968. godine značajan je iz dva razloga – predstavljao je prvo strano ulaganje u jedno domaće preduzeće i prvu partnersku industrijsku kooperaciju, ali je i otvorio vrata jugoslovenskoj industriji automobila ka istočnoevropskom tržištu. I više od toga, to je bilo prvo ulaganje kapitala iz jedne kapitalističke u jednu socijalističku zemlju. U ovoj fazi intenzivnog razvoja,

*Zastava* je prva od jugoslovenskih firmi dobila značajna ulaganja stranih banaka i finansijskih institucija, a takođe je uvela i obveznice, kao novi vid ulaganja, inače nepoznat u socijalističkim društvima. Kooperacija sa sovjetskom automobilskom industrijom bila je jedna od najvećih kooperacija u motornoj industriji socijalističkih zemalja, pa i Evrope uopšte. Međunarodnu poziciju Jugoslavije *Zastava* je iskoristila na najbolji mogući način – u motornoj industriji i na tržištu automobila bila je most između Istoka i Zapada, proširila je svoju prodajnu mrežu u svetu i u okviru različitih aranžmana, putem klasičnog izvoza, industrijske kooperacije ili drugačijih vidova trgovine, njena vozila su prodavana širom sveta.

Do kraja 1960-ih godina, *Zastava* je postala preduzeće srednje veličine u evropskim razmerama. Bila je uključena u „imperiju“ FIAT-a, jednog od deset najjaćih automobilskih firmi u svetu. To je postignuto velikim ulaganjem radne snage i malom potrošnjom, što je bilo uobičajeno pre „potrošačke“ ere od 1960-ih nadalje.

Automobilska industrija u Kragujevcu značajno je uticala na stvaranje industrijalizovanog društva u Jugoslaviji. S jedne strane, hiljade preduzeća širom cele zemlje bila su manje ili više uključena u njenu proizvodnju. Uz mnoštvo problema, pre svega strukturne prirode, ta nekada zanatska preduzeća preorijentisala su se na moderan način proizvodnje, a mnoga su bila uključena i u međunarodnu kooperaciju, što je svakako ubrzalo i olakšalo njihovu modernizaciju. S druge strane, putnički automobil kao proizvod delovao je odlučujuće na promenu načina života. Mobilnost je jedna od najvažnijih karakteristika modernosti. Ova industrija je preobrazila strukturu i način proizvodnje, ali i potrošnje.

Problemi u poslovanju *Crvene zastave* bili su u tesnoj vezi sa situacijom u okruženju. Firma je u početku poslovala u agrarnoj sredini, sa neukom radnom snagom koja čak i kasnije, u vreme intenzivne industrijalizacije, nikada nije prekinula svo-

ju vezu sa selom. Razvoj automobilske industrije bio je zapravo lokomotiva ukupnog razvoja ne samo Kragujevca i okoline, već i cele zemlje. S obzirom na početni nivo, skok u razvoju bio je zaista gigantski, kako u pogledu promene načina proizvodnje, porasta standarda, tako i stručne spreme. Međutim, strukturne slabosti jugoslovenske privrede ispoljavale su se u međunarodnoj podeli rada, što je *Zastavu* činilo nekonkurentnom na konvertibilnom tržištu.

Kada je posle naftnih kriza iz 1970-ih nastupila recesija, *Zastava* je bila u stanju permanentne krize, kao i cela država. Nakon smene njenog uspešnog direktora, na talasu političkih smena tzv. liberala posle 1972, i unutrašnjeg prestrukturisanja u skladu sa Ustavom iz 1974. i Zakonom o udruženom radu iz 1976, *Zavodi Crvena zastava* pretvoreni su u preglomazan sistem. Pored posledica naftnih kriza, koje su bile posebno ozbiljne za automobilsku industriju, firma je trpela posledice komplikovanog unutrašnjeg sistema odlučivanja (tzv. dogovorne ekonomije), kao i postepene političke dezintegracije države, to jest, zatvaranja privrede u republičke i pokrajinske okvire. Prezaduženost države od kasnih 1970-ih odrazila se na *Zastavu* u vidu pritisaka na izvoz i zaradu deviza po svaku cenu. Firma je tako ulazila u skupe investicije u nove modele za prodaju na konvertibilnom tržištu, što je bilo iznad njenih realnih mogućnosti. To je uništilo resurse preduzeća. Kao i mnoge druge jugoslovenske fabrike, *Zastava* je prošla krug od supstitucije uvoza u godinama rasta (1950-ih i 1960-ih), preko zaduživanja radi uvoza novih tehnologija, do izvoza sa gubitkom radi otplate dugova.

Automobilska industrija u Kragujevcu mogla je, i trebalo je da bude okosnica stvaranja jugoslovenske industrije. U Sloveniji i u BiH postojala su preduzeća koja su se bavila montažom (ne i proizvodnjom) automobila, po licenci drugih svetskih firmi (*Folksvagen*, *Reno*, *Sitroena*). Povezivanje jugoslovenskih automobilskih firmi u jedan konzorcijum deklarativno je podržavano od strane političkog establišmenta. Unutrašnji i spoljni kontekst,



međutim, nije bio povoljan za takvo udruživanje. Zatvaranje u republičke granice tokom 1970-ih isparcelisalo je tržište. Lokalni politički funkcioneri podsticali su lokalne industrije, bez obzira na rentabilnost, a lokalne banke su ulagale sredstva samo u preduzeća na „republičkoj“ teritoriji. S druge strane, u vreme najvećeg razvoja domaće automobilske industrije, u svetu je došlo do tendencija koncentracije u automobilskoj industriji, kako unutar nacionalnih granica, tako i izvan. Jugoslovensko tržište je tako, umesto jedne dominantne nacionalne industrije, bilo zapravo podeljeno između „interesnih sfera“ raznih evropskih proizvođača – FIAT-a, *Sitroena*, *Renoa*, *Folksvarena* i BMC. Ostale jugoslovenske firme (*Tomos*, IMV, UNIS), radije su se povezivale sa stranim partnerima sa kojima njihovi konkurenti u zemlji nisu bili u vezi.

Tokom 1980-ih godina proizvodnja je kompletno bila orijentisana na izvoz. Domaće tržište bilo je zasićeno, a kupovna moć stanovništva opadala je u odnosu na prethodnu deceniju. Poslednji poduhvat *Zastave* u doba njenog postojanja kao velike jugoslovenske firme bio je projekat „Jugo-Amerika“. Sredinom 1980-ih ovaj posao postao je politički imperativ i država je u njega uložila velika sredstva. Niska cena i mala potrošnja *Zastavinog* modela „jugo 45“ (kasnije više puta modifikovanog tokom izvoznog posla sa američkim partnerom) bile su u vreme opšte recesije i opadanja standarda stanovništva, kao i visoke cene goriva, komparativna prednost. U početku, ovaj izvoz je bio uspešan, ali kratkotrajno. Veoma brzo na američkom tržištu pojavili su se ozbiljni konkurenti sa takođe niskom cenom, ali sa boljim performansama. Usled unutrašnje dezintegracije zemlje, nekonkurentnosti i slabog kvaliteta mnogih *Zastavinih* kooperanata, kao i unutrašnjih problema u funkcionisanju sistema u *Zavodima Crvena zastava*, pokazalo se da je ovaj poduhvat zapravo uništio preostale, nevelike resurse preduzeća.

Raspad Jugoslavije 1991. godine onemogućio je dalje funkcionisanje automobilske industrije u Kragujevcu, to jest celog

sistema *Zavoda Crvena zastava*, koji je bio jugoslovenski u punom smislu te reči. Ova industrija nije mogla da opstane bez domaćeg tržišta, koje je u tom trenutku bilo izgubljeno. Ne samo u pogledu prodaje automobila, već i mnogo važnije, u pogledu funkcionisanja kooperantske mreže u drugim republikama koje su tada krenule putem otcepljenja. *Zastava* je posle pada Berlinskog zida izgubila značaj mosta prema istočnoj Evropi, te FIAT u tom trenutku nije imao interes da pomaže njen opstanak, tim pre što jugoslovensko tržište više nije postojalo. U novim okolnostima, narodi bivše Jugoslavije izgubili su do tada stečeno mesto u međunarodnoj podeli rada. Domaći automobilski brend nijedna od država naslednica Jugoslavije nije mogla imati.

# SUMMARY

## THE "YUGOSLAV DETROIT". THE AUTOMOBILE INDUSTRY IN KRAGUJEVAC 1953–1991

The automobile industry in Yugoslavia started in 1954 at the *Crvena zastava* factory in Kragujevac. A year before that, the workers' council at the former armament factory voted for introducing cars into their production. The licence was purchased from FIAT in 1954, and a small FIAT vehicle (fiat 600) was assembled at the small range. The new automobile factory was built with the start-up investment of 30 million dollars by FIAT in 1962, for the yearly output of 32 000 cars. It was soon rebuilt and expanded its capacity for the output of 82 000. That marked the beginning of the large scale automobile industry in Yugoslavia. Cars, especially the small-engine ones, were in high demand in the 1960s, but due to the small purchasing power of the Yugoslav population, they were mostly sold on credit. The most popular was "zastava 750", in production for the next 30 years. The *Crvena zastava* car factory started exporting its products in the early 1960s.

The factory was building a network of domestic suppliers. In the mostly agrarian Yugoslav society of the 1950s and early 1960s, most of its suppliers lacked industrial skills and technology necessary for producing car components. That is why *Crvena zastava* was purchasing supplies from armament factories. The first suppliers' network was established in the vicinity of Kragujevac (the region of Šumadija), later to be expanded throughout Yugoslavia. *Zastava* built its own factories in underdeveloped regions, such as Macedonia and Kosovo, with the financial help of the State Fund for the Development of Under-

developed Regions. A solution for numerous problems, like stoppages and bottlenecks in the supply system, was sought in different types of vertical merging and networking.

In the case of Yugoslav car industry, car production was divided between two factories – the chassis was produced in *Zastava* and the engine was supplied by another, also former armament factory, *21. maj* in Rakovica (a suburb of Belgrade). This was a unique case in automobile industry, since usually both chassis and engine were produced at the same place. This rather peculiar arrangement was also a cause for many disputes and communication problems between these two firms, which were resolved only in the late 1980s.

After the 1965 economic reform the Yugoslav economy was gradually opening towards the international market. In the following period (up to 1974) the *Crvena zastava* car factory signed a few important agreements with Fiat, in terms of industrial cooperation, which resulted in a new product – the so-called "national vehicle" – "zastava 101". Furthermore, the firm entered into another important industrial cooperation with the motor vehicle industries of the USSR and Poland, as an intermediary for the FIAT's expansion to the East European market. To the Yugoslav car industry, this cooperation enabled extended output and competing at the international market on a more solid basis. At that time, the Kragujevac car industry reached its peak, as a middle-size firm in European terms. Its cars were exported throughout the world, to the markets of the "third world", of the EEC and the East Europe.

There were several other car producers in Yugoslavia (in Slovenia and Bosnia), that assembled *Renault*, *Citroën*, and VW cars. An attempt has been made to connect them into a Yugoslav car industry consortium, which failed. Their mutual cooperation mostly resulted from the merging of their foreign partners. So the cooperation of *Tomos* (Koper, Slovenia) and *Crvena*

*zastava* lasted a little longer, due to the merging of FIAT and *Citroën* in 1969.

In the early 1970s several events took place that determined further developments in the Kragujevac car industry. The successful director of the firm, Prvoslav Raković, was forced to resign in the fall of 1974, following a politically motivated wave of top managers' dismissals throughout the country, triggered by a change of policy within the Yugoslav Communist Party in late 1972. Furthermore, an oil crisis of 1973 aggravated considerably the conditions for automobile business. The reorganization of the *Crvena zastava* corporation followed during the 1970s, according to the new 1974 Constitution, and the 1976 Law of Associated Labour. The foreign debt of Yugoslavia multiplied in the early 1980s, after the 1979 oil crisis and the raising of federal funds rate by the USA Federal Reserve Board. The pursuit of hard currency (export at all costs) became imperative for all Yugoslav enterprises, and especially for the most important ones, like the *Crvena zastava*. However, both domestic and foreign car markets were saturated at that point. The purchasing power of Yugoslav citizens was declining. The firm responded to the challenge by exporting its small engine new model "yugo" with its few derivatives, to the USA, at the time of high demand for cheap cars. This enterprise was launched in 1985, but it fell through in 1988, since other cheap vehicles of better quality entered the USA market in the meantime.

The automobile industry in Kragujevac lost its domestic market in 1991 with the disintegration of Yugoslavia and the following war. It also lost its *raison d`etre* for FIAT after 1989, since it was no longer a "bridge" to Eastern Europe. It lingered on during the 1990s on the very edge, and the plant was heavily bombed during the NATO campaign in 1999. FIAT bought 70% ownership of *Zastava* in 2008, and the factory was finally sold to FIAT in 2011.



# IZVORI I LITERATURA

## Neobjavljeni izvori

- Arhiv Jugoslavije, fond Saveznog izvršnog veća, 130

## Objavljeni izvori

- Foreign Relations of the United States, 1952–1954, Volume VIII, Eastern Europe; Soviet Union; Eastern Mediterranean, <http://history.state.gov/historicaldocuments/frus1952-54v08/d164>
- Statistički godišnjak SFRJ, 1955–1990.

## Štampa (dokumentacija „Borba“)

- *Политика*, Београд 1954–1991, 2011.
- *Политика експрес*, Београд 1963–1991.
- *Борба*, Београд 1953–1991.
- *Београдска недеља*, Београд 1961–1966.
- *Вечерње новости*, Београд 1953–1991.
- *Комунисти*, Београд 1953–1991.
- *Раг*, Београд 1953–1991.
- *Јединство*, Приштина 1953–1991.
- *Ослобођење*, Сарајево 1953–1991.
- *Вјесник*, Загреб 1953–1991.
- *Вјесник и сриједу*, Загреб 1953–1977.
- *Економска политика*, Београд 1953–1991.
- *Привредни преглед*, Београд 1953–1991.
- *Недељне информативне новине (НИН)*, Београд 1953–1991.
- *Црвени билтен (Танјуг)*, Београд 1959.
- *Јушарње новости*, Београд 1970.

## Literatura

- Adamović, Ljubiša i drugi, *Jugoslavija i SEV: intenzifikacija ekonomske saradnje Jugoslavije i SEV-a*, Privredni pregled, Beograd 1985.
- Бакић, Драгољуб, *Пет̄ векова Кра̄ујеваца*, Крагујевац 1972.
- Berend, Ivan T., *Ekonomska istorija Evrope u XX veku*, Beograd 2009.
- Bićanić, Rudolf, *Economic Policy of Socialist Yugoslavia*, Cambridge University Press 1973.
- Bilandžić, Dušan, *Historija Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. Glavni procesi 1918–1985*, Školska knjiga, Zagreb 1985.
- Boarov, Dimitrije, „Hoće li liberalizam na kraju pobediti“, ur. Lakićević, Mijat, *Prelom '72. Uzroci i posledice pada srpskih (komunističkih) liberala oktobra 1972. godine*, Beograd 2003, 51–59.
- Bogetić, Dragan, *Nova strategija spoljne politike Jugoslavije 1956–1961*, Institut za savremenu istoriju, Beograd 2006.
- Bogetić, Dragan, „Razgovori između Tita i Gomulke u Varšavi 1964. i u Beogradu 1965. godine. Sličnosti i razlike u jugoslovenskim i poljskim stavovima o međunarodnim odnosima i o odnosima između socijalističkih zemalja“, u: *Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku*, ur. Momčilo Pavlović, Andrzej Zaćminski, Dragomir Bondžić, Institut za savremenu istoriju, Beograd, Institut za istoriju i međunarodne odnose, Bidgość, 2015, 323–341.
- Bondžić, Dragomir, „Saradnja Jugoslavije i Poljske u oblasti nuklearne energije krajem 50-ih godina,“ u: *Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku*, ur. Momčilo Pavlović, Andrzej Zaćminski, Dragomir Bondžić, Institut za savremenu istoriju, Beograd, Institut za istoriju i međunarodne odnose, Bidgość, 2015, 285–302.



- Bucarelli, Massimo, „Roma e Belgrado tra guerra fredda e distensione“, in: Celozzi Baldelli, Pia G., *La politica estera italiana negli anni della Grande Distensione 1968–75*, Roma, Aracne, 2009, pp. 129–157.
- Castronovo, Valerio, *FIAT 1899–1999. Un secolo di storia italiana*, Rizzoli, Milano 1999.
- Cippola, Carlo M. (ed.), *The Fontana Economic History of Europe, The Twentieth Century – 1*, Collins-Fontana Books, Glasgow 1976.
- Чалић, Мари-Жанин, *Историја Југославије у 20. веку*, Београд 2013.
- Димић, Љубодраг, Раковић, Александар, Милошевић, Миладин, *Југославија – Индонезија 1945–1967. Испраживања и документи*, Архив Југославије, Београд 2014.
- Duda, Igor, *Pronađeno blagostanje: Svakodnevni život i potrošačka kultura u Hrvatskoj 1970-ih i 1980-ih*, Srednja Europa, Zagreb 2010.
- Ђорђевић, Живота, Мијатовић, Бошко, *Пресељавање индустрије Србије од 1948. до 1953. године*, Београд 1990.
- Gašić, Ranka, „Prodor nemačkog kapitala u beogradska rudarska akcionarska društva tridesetih godina 20. veka“, u: *Istorija XX veka*, 1/2013, Beograd 2013, 9–23.
- Gašić, Ranka, „Fabrika i grad: urbani razvoj Kragujevca pod uticajem autoindustrije 1953–1991“, u: *Istorija XX veka* 2/2016, Beograd 2016, 99–116.
- Giacosa, Dante, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, Centro storico Fiat, Torino 2014.
- Грујић, Филип, *Била једном једна фабрика*, Београд 2011.
- Јанковић, Слободан, *Записи о Заслави: ивођом 140 година рада и 40 година производње аутомобила*, Крагујевац 1993.
- Лакер, Волтер, *Историја Европе 1945–1992*, Београд 1999.
- Lampe, John, *Yugoslavia as History. Twice there was a country*, Cambridge University Press, Cambridge 1996.

- Милановић, Драгољуб, *Заводи „Црвена заставица“ у Крагујевцу*, Крагујевац 1967.
- Milanović, Svetozar, „Interesna zajednica učesnika u proizvodnji vozila Zastava – razvoj i perspektiva“, u: *Yu automobili*, 2/1970, 6–7.
- Milanović T., „Zajednica proizvođača putničkih vozila (Zastava – Tomos – Pretis)“, u: *Yu automobili*, 2/1970, 9.
- Milkić, Miljan, „Obnova trgovinskih veza Jugoslavije i Italije posle Drugog svetskog rata“, u: *Istorija 20. veka*, 1/2916, 119–139.
- Miloslavecski, Slavko, Tehnologija vladanja Josipa Broza Tita, (ur. Lakićević, Mijat), *Prelom '72. Uzroci i posledice pada srpskih (komunističkih) liberala oktobra 1972. godine*, Beograd 2003, 24–30.
- Мицић, Радољуб, „Основне стратегије развоја и сарадње „Заставе“ са светом на програму возила“; у: Група аутора, *Застава ...*, 295–303.
- Мицић, Р., Прокић, Ж., Станковић, С., Савић, Т., „Развој производа, производних система и кооперантске индустрије“, у: Група аутора, *Застава ...*, 101–141.
- Мицић, Радољуб, Васовић, Србољуб, Прокић, Живодраг, „Приказ организације и пословођења“, у: Група аутора, *Застава...*, 198–207.
- Mišić, Saša, „Normalisation of Political Relations between Yugoslavia and Italy after the Memorandum of Understanding of 1954“, in: Rudić, Srđan, Biagini, Antonello (eds.), *Serbian-Italian Relations: History and Modern Times*, Belgrade–Roma, 2015, 261–285.
- Mitrović, Milutin, „Udar na tehnokrate“, ur. Lakićević, Mijat, *Prelom '72. Uzroci i posledice pada srpskih (komunističkih) liberala oktobra 1972. godine*, Beograd 2003, 74–76.
- Morris, Johnatan, *FIAT and Eastern Europe. The View from Italy*, (neobjavljen rukopis).

- Nenadović, Aleksandar, „Opsenarska igra stvarnosti i privida“, ur. Lakićević, Mijat, *Prelom '72. Uzroci i posledice pada srpskih (komunističkih) liberala oktobra 1972. godine*, Beograd 2003, 37–43.
- „Novi servis Zastave. Najveći servis u Zagrebu“, u: *Yu automobili*, i 2/1970, 19.
- *От шоїа до аушомобила: 1953–1973*, Заводи „Црвена застава“, Крагујевац (б. г.)
- Ognjanović, Vuk, „Spoljni dugovi Jugoslavije i politika savladavanja problema“, u: *Finansije*, 3–4, Beograd 1985, 115–133.
- „О смени у „Застави“ смо – обавештени“ (Интервју са Боривојем Петровићем, председником СО Крагујевац у време смењивања П. Раковића, директора Завода „Црвена застава“), у: Раде Грујић, *Како смо смењени? Говоре бивши директори великих колектива у Србији*, Београд 1989, 73–83.
- Palairt, Michael, „The Rise and Fall of Yugoslav Socialism. A Case Study of the Yugo Automobile Enterprise 1954–1992“, in: David F. Good (ed.), *Economic Transformations in East and Central Europe. Legacies from the Past and Policies for the Future*, London NY 1994, 93–109.
- Palairt, Michael, „Ramiz Sadiku: a Case Study in the Industrialization of Kosovo“, in: *Soviet Studies*, vol. 44, no. 5, 1992, 897–912.
- Palairt, Michael, „Mismanaging innovation: the Yugo car enterprise (1962–1992)“, in: *Tehnovation* 13 (3) (1993), 117–132.
- Perović, Latinka, „Ni tabu, ni mit“, ur. Lakićević, Mijat, *Prelom '72. Uzroci i posledice pada srpskih (komunističkih) liberala oktobra 1972. godine*, Beograd 2003, 66–73.
- Radović, Čedomir i drugi (izd.), *Putevi saradnje i prijateljstva*, Zavodi „Crvena zastava“, Крагујевац 1976.
- Raković, Prvoslav, „Podela rada u automobilskoj industriji“, u: *Yu automobili*, 2/1970, 8–9.

- Раковић, Првослав, „Требали су им директори пиони“, у: Раде Грујић, *Како смо смењени? Говоре бивши директори великих колектива у Србији*, Београд 1989.
- Ristović, Milan, *Nemački „novi poredak“ i jugoistočna Evropa, 1940/41–1944/45*, Beograd 1991.
- Rozenberg, Vladimir, *Inostrani kapital u jugoslovenskoj privredi*, Beograd 1937.
- Савић, Тома, „Развој функција маркетинга и тржиште аутомобила „застава““, у: Група аутора, *Застава...*, 142–197.
- Singleton, Fred and Carter, Bernard, *The Economy of Yugoslavia*, London, Canberra, NY, 1982.
- Смиљанић, Слободан, *Смањење зависности предузећа од иноресурса. Систем важнијих мера*, Крагујевац 1991.
- Спасић, Живомир, *Век усјона Крагујевца*, Светлост, Крагујевац 1978.
- Сретеновић, Каменко, „Производња моторних возила програм будућности“, у: Група аутора, *Застава у другој половини 20. века*, Удружење „Крагујевац – наш град“, Крагујевац 2013, 89–99.
- Stambolija, Nebojša, „Jugoslovensko-poljski odnosi u 1983 godini“, у: *Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku*, ur. M. Pavlović, A. Zaćminski, D. Bondžić, Institut za savremenu istoriju, Beograd, Institut za istoriju i međunarodne odnose, Bidgošć, 2015, 415–428.
- Tebinka, Jacek, „Politika Vladislava Gomulke prema Jugoslaviji u kontekstu odnosa Poljske i socijalističkih država na Balkanu u periodu 1956–1970“, у: *Jugoslovensko-poljski odnosi u XX veku*, ur. M. Pavlović, A. Zaćminski, D. Bondžić, Institut za savremenu istoriju, Beograd, Institut za istoriju i međunarodne odnose, Bidgošć, 2015, 343–355.
- Тепавач, Мирко, „Anatema i glas budućnosti“, ur. Lakićević, Mijat, *Prelom '72. Uzroci i posledice pada srpskih (komunističkih) liberala oktobra 1972. godine*, Beograd 2003, 31–36.
- Todorović, Mijalko, *Političko biće društvene krize*, Zagreb 1986.

- Трифуновић, Верољуб, *Урбанизам Крагујевца. 20. век, књиџа прва: период од 1878 до 1974. године*, Дирекција за урбанизам и изградњу Крагујевца, Крагујевац 2004.
- Tušek, Boris, „Proces koncentracije motorne industrije u Evropi“, u: *Yu automobili 2*, 1. 3. 1970, 15–16.
- Vlajić, Aleksandar, Zeković, Milovan, *Dvadeset godina proizvodnje automobila 1954–1974*, Zavodi „Crvena zastava“, Kragujevac 1975.
- Volpato Giuseppe, „Il processo di internazionalizzazione della Fiat nell campo automobilistico (1899–1999)“, in: *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat* (a cura di Cesare Annibaldi e Giuseppe Berta), volume primo, Bologna 1999, 387–390.
- Vuic, Jason, *The Yugo. The Rise and Fall of the Worst Car in History*, New York 2010.
- Wawryszuk, Pawel, „Jugoslovenske partijsko-vladine posete Poljskoj i poljske Jugoslaviji (1956–1970)“, u: *Jugoslovensko poljski odnosi u XX veku*, ur. M. Pavlović, A. Zaćminski, D. Bondžić, Institut za savremenu istoriju, Beograd, Institut za istoriju i међународне односе, Бидгошћ, 2015, 303–322.
- Zdravković, Milan, „Šrafciğer i automobil ili priča bez hepjenja“, u: *Yu automobili*, 2/1970, 4.
- Зечевић, Момир М., *О послератној обнови војне индустрије и изградњи аутомобилске производње. Моја сећања из Завода „Црвена застава“*, Београд 2006.

## Internet

- [https://sr.wikipedia.org/sr/Застава\\_аутомобили](https://sr.wikipedia.org/sr/Застава_аутомобили) (3.4.2016)
- [https://sr.wikipedia.org/sr/Мијалко\\_Тодоровић](https://sr.wikipedia.org/sr/Мијалко_Тодоровић) (6.3.2016)
- <http://history.state.gov/historicaldocuments/frus1952-54v08-d164> (6.3.2016)
- [https://sh.wikipedia.org/wiki/Industrija\\_ma%C5%A1ina\\_i\\_tractora](https://sh.wikipedia.org/wiki/Industrija_ma%C5%A1ina_i_tractora) (5.4.2016)

- <http://www.21oktobar.co.rs/Onama.htm> (19.4.2016)
- [www.wto.org](http://www.wto.org), (12.5.2016)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Automotive\\_industry\\_in\\_the\\_Soviet\\_Union](https://en.wikipedia.org/wiki/Automotive_industry_in_the_Soviet_Union), (15.5.2016)
- <http://progres.rs/index.php/o-nama>, (16.5.2016)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Fiat\\_S.p.A.#SEAT\\_.28Spain.29](https://en.wikipedia.org/wiki/Fiat_S.p.A.#SEAT_.28Spain.29) (30.5.2016)
- <http://www.unis.ba/1/pages/6/4/historija> (30.5.2016)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Industrija\\_motornih\\_vozil](https://en.wikipedia.org/wiki/Industrija_motornih_vozil) (5.6.2016)
- <http://www.cimos.si/index.php?page=zgodovina&item=87> (5.6.2016)
- [https://sr.wikipedia.org/sr/Творница\\_аутомобила\\_Сарајево](https://sr.wikipedia.org/sr/Творница_аутомобила_Сарајево), (15.5.2016)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Industrija\\_motornih\\_vozil](https://en.wikipedia.org/wiki/Industrija_motornih_vozil) (15.5.2016)
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Simca#Simca-Fiat> (15.5.2016)
- [https://sh.wikipedia.org/wiki/Milenko\\_Bojani%C4%87](https://sh.wikipedia.org/wiki/Milenko_Bojani%C4%87) (3.6.2016)
- [https://sr.wikipedia.org/sr/Демографија\\_Крагујевца](https://sr.wikipedia.org/sr/Демографија_Крагујевца) (3.6.2016)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Bretton\\_Woods\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Bretton_Woods_system) (7.6.2016)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/1979\\_energy\\_crisis](https://en.wikipedia.org/wiki/1979_energy_crisis) (7.6.2016)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Volcker](https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Volcker) (7.6.2016)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Armand\\_Hammer](https://en.wikipedia.org/wiki/Armand_Hammer) (8.6.2016)

## SKRAĆENICE

AJ – Arhiv Jugoslavije  
AP – Associated Press  
BMC – British Motor Corporation Ltd.  
CZ – Crvena zastava  
EEZ – Evropska ekonomska zajednica  
FAMOS – Fabrika motora Sarajevo  
FAP – Fabrika automobila Priboj  
FIAT – ital. Fabbrica Italiana Automobili Torino  
FNRJ – Federativna Narodna Republika Jugoslavija  
FOB – Fabrika odlivaka Beograd  
FSO – polj. Fabryka Samochodów Osobowych  
GATT – engl. General Agreement on Tariffs and Trade  
IAI – engl. International Automobile Importers  
IFC – engl. International Financial Corporation  
IMT – Industrija mašina i traktora  
IMV – slov. Industrija motornih vozil  
ITM – Industrija traktora i mašina  
JNA – Jugoslovenska narodna armija  
KHD – nem. Kloeckner Humboldt Deutz  
KPJ – Komunistička partija Jugoslavije  
MMF – Međunarodni monetarni fond  
MNO – Ministarstvo narodne odbrane  
NATO – engl. North Atlantic Treaty Organization  
NOVJ – Narodnooslobodilačka vojska Jugoslavije  
NR – Narodna republika  
OIF – Opšti investicioni fond  
OPEK – engl. OPEC, Organization of the Petroleum Exporting Countries  
POLMOT – Poljska motorna industrija

RHD – engl. right-hand drive  
SAD – Sjedinjene Američke Države  
SAP – Socijalistička Autonomna Pokrajina  
SEAT – šp. Sociedad Española de Automóviles de Turismo  
SEV – rus. Совет экономической взаимопомощи  
SFRJ – Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija  
SSSR – Savez Sovjetskih Socijalističkih Republika  
TAM – slov. Tovarna avtomobila Maribor  
TAS – Tvornica automobila Sarajevo  
TVIK – Tvornica vijaka Knin  
UMI – Udružena motorna industrija  
UN – Ujedinjene nacije  
VAZ – Volški automobilski zavod  
VW – Volkswagen  
WTO – engl. World Trade Organization  
ZCZ – Zavodi „Crvena zastava“



## REGISTAR LIČNIH IMENA I POJMOVA

- Abdurahman Manjo Ćirović*, Novi Pazar 190  
*Adamović*, Ljubiša 22, 92, 98, 112  
*Annibaldi*, C. 28  
*Anjeli*, Đovani (Agnelli, Giovanni) 73, 76, 87  
*Anjeli*, Umberto (Agnelli, Umberto) 84, 85, 87, 88  
„AR 51/55“ 28  
*Auto banka*, Kragujevac 140, 164  
*Autobačka*, Sombor 33, 149  
*Autodubrava*, Zagreb 54, 128  
*Auto-Hrvatska*, Zagreb 174  
*Autokaroserija*, Zagreb 103  
*Automehanika*, Sarajevo 133  
*Autopromet*, Niš 133  
*Avtoeksport*, Moskva 97, 98, 101
- Babić**, Ljuba 37  
*Bagat*, Kraljevo 128  
*Banka Kosova* 142, 188  
*Bartoš*, Milan 36  
*Beobanka*, Beograd 140, 182  
*Beogradska udružena banka* 133  
*Berend*, Ivan T. 22, 90  
*Berta*, G. 28
- Biagini*, Antonello 26  
*Bičanić*, Rudolf 22, 23, 31, 40, 52, 71, 72, 90, 116, 140  
*Bilandžić*, Dušan 49, 52, 105, 141, 161  
*Boarov*, Dimitrije 159  
*Bogetić*, Dragan 36, 105  
*Bojanić*, Milenko 78, 85, 101, 108, 111, 147, 148, 153, 162, 168, 198  
*Bondžić*, Dragomir 103  
*Borovo*, Borovo 54  
*Borovo-Sava*, Kranj 55  
„Breton Vuds“ (Breton Woods) sistem 154, 171  
*Briklin*, Malkolm (Bricklin, Malcolm) 175, 177, 178, 195  
*Brkić*, Đorđe 137  
*Broz*, Josip Tito 29, 104, 118  
*Bucarelli*, Massimo 26, 27
- Centralna uprava vojne industrije* 32  
*Centroprojekt*, Beograd 39
- Čalić*, Mari-Žanin (Calic, Marie Janine) 155–157, 163  
*Čipola*, Karlo M. (Cipolla, Carlo M.) 22, 79

Čonkić, Stevan 33

*Dalmacija* *auto*, Split 128

De Gol, Šarl (De Gaulle, Charles) 73, 79

Dimić, Ljubodrag 118

Duda, Igor 124, 126

*Dženeral motors (General Motors)*, Mičigen (SAD) 11, 15, 72, 76, 174

Đakoza, Dante (Giaccosa, Dante) 79, 80, 163

Đorđević, Nenad 22

Đuđaro, Đorđeto (Giugiaro, Giorgetto) 179

*Ekstra*, Vučitrn 190

Fabrika akumulatora *Munja*, Zagreb 54, 55, 192

Fabrika alata, Nova Gradiška 40

Fabrika amortizera u Prištini 142, 189

Fabrika automobila Priboj (FAP) 32, 188

Fabrika boja i lakova *Duga*, Beograd 136, 182

Fabrika frizidera, Bitolj 60

Fabrika gumene tehničke robe *Bokeljka*, Kotor 191

Fabrika motora, Sarajevo 32

Fabrika odlivaka Beograd (FOB) 186

Fabrika opruga Nova Rača kod Bjelovara 192

Fabrika oružja NOVJ 172

Fabrika plastičnih masa „18. novembar“, Orahovac 190

Fabrika za proizvode od kože, Svilajnac 55

Fabrika stakla, Lipik 148

Fabrika vagona, Kraljevo 108

Fabrika „27. mart“, Novi Sad 148

Fabrika „21. maj“, Beograd 7, 8, 22, 29, 32, 37, 44–54, 64, 68, 133, 136–140, 148, 181–187, 192

Fabrika „21. oktobar“, Kragujevac 16, 56, 69, 133, 148

Fabrika „27. novembar“, Raška 190

*Fadip*, Bečej 133, 148

FAEOS, Surdulica 133

Fabrika motora Sarajevo (FAMOS) 32

FAS „11. oktombri“, Skoplje (Kumanovo) 54, 58, 133

*Fateks*, Vučje 190

FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino), Torino (Italija) 7, 11, 12, 21, 23, 25, 27–32, 35–39, 43, 45–48, 50, 63, 73, 75–89, 92–97, 99, 100, 102, 104–110, 113, 115–117, 121, 122, 124, 126, 128, 129, 132, 136, 138, 139, 143–145, 158,

160, 162, 163, 165–168, 172, 175, 176, 179, 180, 182, 183, 188, 189, 192, 195, 198, 199, 201, 202

*FIAT automobili Srbija* 12, 196

*FIAT France S. p. A* 73

*FIAT Krajsler automobili* 196

*Deutsche FIAT* 122

„fiat 124“ 81, 83, 84, 94, 97, 99

„fiat 125“ 81, 83, 102, 108, 192

„fiat 125PZ“ 109, 113, 117, 143, 151

„fiat 126“ 110, 113

„fiat 128“ („berlina“) 76, 80, 137, 168, 169, 172

„fiat 132 GLS“ 168

„fiat 500“ („fiat topolino“) 196

„fiat 600“ 28, 34, 35, 46, 53, 65, 114

„fiat 600D“ 30, 41, 48, 114

„fiat 750“ 34, 41, 190

„fiat 1100“ 41

„fiat 1300“ 34, 74, 107

„fiat 1400“ 29, 34

„fiat 1400A“ 34

„fiat 1400B“ 30

„fiat 1500“ 107, 167

„fiat 1900“ 29

*Filip Kljajić*, Kragujevac 56, 189

*Folskvagen (Volkswagen)* Volfzбург (Nemačka) 73, 85, 126, 195, 200, 201

Fond za pomoć nerazvijenim područjima 52

*Ford*, Detroit (SAD) 72, 127, 128, 137, 182

FSO (Fabrika putničkih automobila), Varšava 102, 104

*Fudži* (Fuji Heavy Industries), Tokio (Japan) 184

FZC „11. oktombri“, Skoplje (Kumanovo) 54, 58, 133

*Galeb*, Ohrid 58

Gašić, Ranka 89, 161

GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) 82, 177

*Generalexport (Genex)*, Beograd 87, 166, 170, 173, 175, 180

GIP (Preduzeće za proizvodnju proizvoda od gume i plastičnih masa), Pančevo 148

Gjerek, Edvard 110, 112

Gligorov, Kiro 32

Gomulka, Vladislav 103–105

Granfil, Toma 85

*Greni (Granny)*, Groningen, Holandija 121

Grivčev, Vasil 131

Grličkov, Aleksandar 97

Grujić, Filip 22, 45, 46, 50, 51, 137, 138, 152, 169, 173, 174, 176, 179, 183

Grujić, Rade 27, 160, 162, 165

Guzina, Vojin 32

**Hafner**, Vinko 91

Hemer, Arman (Hammer, Armand) 173

- Heraj Toza Dragović*, Ohrid 7, 57, 59, 60, 61, 146, 189, 198  
 „honda 600“ 175  
*Hruščov, Nikita Sergejevič* (Хрущёв, Никита Сергеевич) 76, 90, 94, 103, 104
- IAI (*International Automobile Importers*) 175, 176  
*Iglberger, Lorens* (Eagleburger, Lawrence) 177,  
*Ikarus (Ikarbus)*, Zemun 32, 45, 54, 55, 136, 137, 182  
 IKL (Industrija kugličnih ležajeva), Beograd 133  
*Invest Import*, Beograd 39  
 IMR (Industrija motora u Rakovici) 15  
 IMT (Industrija motora i traktora), Rakovica 29, 137  
 IMV (Industrija motornih vozila), Nova Gorica 123, 124, 127, 130, 193, 195, 201  
*Industrija kliznih ležajeva*, Kotor 191  
*Industrija kugličnih ležajeva*, Beograd 55, 136  
*Industrija ventila*, Sremska Mitrovica 148  
*Innocenti*, Milano 37  
 Institut za razvoj putničkih vozila 50  
*Intertrade*, Beograd 117  
*Iskra*, Kranj 54, 69, 108, 123, 193
- Italijansko-jugoslovenska trgovinska komora 34  
 ITM (vidi: IMT)  
 Ivanović, Aleksandar 96  
*Ivo Lola Ribar*, Železnik 137  
 Izvršno veće Hrvatske 125  
 Izvršno veće Srbije 33, 49, 142, 147, 150, 153, 162, 163
- Janković, Slobodan 21, 29, 30, 34, 37, 38, 48, 49, 81, 83, 100, 104, 107, 109, 112, 137, 157, 163, 164, 166–168, 173, 174, 178–180, 184  
 Jarić, Miloš 39  
 Jarošević, Pjotr 107, 109  
 Jović, Borislav 36, 37  
 „Jugo-Amerika“ 9, 22, 172, 177, 183, 185, 187, 189, 193, 194, 201  
*Jugoazbest*, Mladenovac 108  
 Jugobanka, Beograd 56, 139, 180  
*Jugodent*, Novi Sad 108  
*Jugoplastika*, Split 192, 193  
 Jugoslovenska banka za spoljnu trgovinu 23  
 Jugoslovenska investiciona banka 87, 133, 139, 166  
*Jugoslovenski kombinat gume i obuće*, Borovo 55  
 „jugo 45“ 114, 158, 168, 169, 172, 173, 175–179, 180, 182, 184, 189, 193–195, 201  
 „jugo 55“ 172, 175, 176

- „jugo-florida“ 172, 179, 182, 184  
 „jugo GV“ 178  
 „jugo GVS“ 178  
 „jugo GVX“ 178, 189  
 „jugo GV plus kabrio“ 180  
 „jugo-kabrio“ 172  
*Jugovinil*, Beograd 54
- „kampanjola“ (campagnola) 29, 30, 114, 118  
 „kampanjola 615“ 30, 34  
 „kampanjola 1107“ 88  
*Karoserija*, Ljubljana 103  
 Karter, Bernard (Carter, Bernard) 22, 40, 65, 77, 155, 156–158  
 Kastronovo, Valerio (Castro-novo, Valerio) 25, 28, 37, 73, 81, 94, 102, 122  
 „kavasaki“ (kawasaki) 184  
 Kefurt, Miroslav 174, 175  
 Kekić, Danilo 48, 49  
 KHD (Kloekner Humboldt Deutz AG), Keln 128  
 Kisindžer, Henri (Kissinger, Henry) 177  
 Kivino, Rikardo (Chivino, Riccardo) 79  
 Koliševski, Lazar 58, 59, 198  
*Kombinat aluminijuma*, Titograd (Podgorica) 191, 192  
*Kraguj*, Batočina 133  
 Krajger, Boris 107  
 Krajger, Sergej 36
- Krajsler (Crysler)*, Obern Hils, Mičigen, SAD 72, 73, 127, 178  
 Krivokapić-Jović, Gordana 22  
 Križišnik, Marko 96  
 Kukoč, Ivan 32
- „lada“ 98, 100, 101, 168  
 „lada luks“ 101  
 „lada niva“ 101  
 „lada specijal“ 101  
 „lada 2105“ 101  
 „lada 2107“ 101  
 Lakićević, Mijat 153, 159, 160  
 Lempi, Džon (Lampe, John) 105  
*Leonidas Lara i Ihos*, Bogota (Kolumbija) 117  
*Litostroj*, Ljubljana 113, 123, 127  
*Livnica*, Zemun 136  
*Livnica LTH*, Škofja Loka 194  
*Livnica železa i tempera*, Kikinda 148, 174  
 Lubri, Šarl (Loubry, Charels) 13
- Marković, Bora 32  
*Mašinopromet*, Titograd (Podgorica) 192  
*Mašinoremont*, Aleksinac 56  
*Mazda*, Hirošima (Japan) 128  
 Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD – International Bank for Reconstruction and Development) 87, 154

Međunarodna finansijska korporacija (International Financial Corporation – IFC) 87, 166  
 Memorandum u Londonu 5. oktobra 1954. 26, 27  
*Mercedes Benz*, Štuttgart (Nemačka) 73  
*Merkator – Izbor*, Ptuj 194  
 Mešoviti komitet za privrednu, industrijsku i tehničku saradnju (jugoslovensko-italijanski) 77, 82, 83, 86  
 Mešoviti komitet za privrednu saradnju (jugoslovensko-poljski) 103, 107, 108, 111, 112  
*Metalac*, Janjevo 190  
*Metalski zavod „Tito“*, Skoplje 60  
 Micić, Radoljub 43, 44, 54, 93, 95, 98, 100, 104, 107, 108, 113, 163, 165, 169, 176, 194  
*Micubiši (Mitsubishi Motors)*, Tokio (Japan) 179, 184  
 Mikulić, Branko 180  
 Milanović, Dragoljub 13, 21  
 Milanović, T. 129  
 Milanović, Svetozar 133, 134  
 Milenković, Bora 36  
 Milkić, Miljan 34  
 Milojević, Dragan 137  
 Miloslavevski, Slavko 156, 160  
 Milošević, Miladin 118  
 Milutinović, Velimir Velja 36  
 Mišić, Saša 26, 36  
 Mitova, Mirjana 22  
 Mitrović, Milutin 153  
*Mladost*, Kragujevac 56, 63, 68  
 Moro, Aldo (Moro, Aldo) 78  
 „moskvič“ 101  
*Motoimport*, Varšava 102, 103, 106  
 Mugoša, Dušan 142  
*Munja*, Zagreb 54, 55, 192  
 Nenadović, Aleksandar 159  
 Nestorović, Dragan 117  
 Nikezić, Marko 77, 153, 159, 160  
 Nikolić, Branko 36  
*Nissan*, Jokohama (Japan) 128  
*Notoimport*, Varšava 103  
*Novotehna*, Novo Mesto 133  
*NSU (NSU Motorenwerke AG)*, Nekarsulm, (Nemačka) 85, 123, 127, 129, 174  
*Occidental Petroleum*, Hjuston, SAD 173–176  
*OHIS*, Skoplje 106  
*Olivetti*, Ivrea (Italija) 37  
*Olt* (Osiječka ljevaonica željeza i tvornica strojeva), Osijek 128  
 „OM 65“ 88  
*Opel*, Riselshajm (Nemačka) 174  
 Opšti investicioni fond (OIF) 31, 52, 115  
 Ostojić, Slobodan 181

Palere, Majkl (Palairret, Michael) 21, 50, 53, 54, 61, 62, 79, 80, 141–145, 158, 160, 161, 163, 166, 172, 177, 178, 180, 183, 188–190, 195  
 Pavlović, Ilija 180  
 Pavlović, Momčilo 103  
 Perović, Latinka 153, 159, 160  
 Pešić, Branko 136, 138  
*Petar Drapšin*, Mladenovac 55, 68, 182, 186  
*Peti septembar*, Surdulica 164, 190  
 Petrović, Borivoje 160, 162, 165  
 Pežo (Peugeot), Sošo (Francuska) 11, 73, 85, 140, 142  
 „pionir“ kamioni 16  
*Piro* (Pilot), Belgija 121  
 Planinc, Milka 153, 163, 169  
*Praha*, Prag 15  
*Precizna mehanika*, Zemun 136, 182  
*Pretis*, Sarajevo (vidi: *UNIS*) 54, 123, 129, 135  
 Privredna banka Beograd 87, 133, 134  
 Privredna banka Vojvodine 148  
*Progres*, Beograd 24, 101  
*Progres*, Raška 133  
 Prokić, Živodrag 54, 93, 95, 98, 104, 107, 108, 113, 165, 169, 176, 194  
*Proleter*, Kragujevac 56, 142, 143, 189  
*Prva petoljetka*, Trstenik 45, 55, 68  
 „polonez“ 113, 114  
*Poljoprivrednik*, Sombor 147, 148  
 Poljska motorna industrija (POLMOT) 104, 106, 107, 139  
 Popović, Koča 36, 91  
 Pozderac, Hakija 96–98  
 Radić, general Vojislav-Voja 25, 29, 46  
*Radio-Elektro*, Kragujevac 56  
*Radoje Dakić*, Titograd (Podgorica) 191  
 Raković, Prvoslav 7, 8, 15, 27, 28, 30, 32–39, 44, 49, 64, 66, 67, 80, 83, 84, 88, 91, 93, 96, 104, 118–120, 128, 129, 131, 148, 150, 153, 158–166, 191, 192, 197, 198  
*Ramiz Sadiku*, Peć 8, 21, 53, 54, 61, 62, 79, 141–146, 164, 188–190  
 Ranković, Aleksandar 29, 49  
*Rekord*, Rakovica 55  
 Remontni zavod *Sava Kovačević*, Tivat 191  
 „reno“ 174  
*Reno (Renault)*, Bulonj Biankur, Francuska 73, 79, 80, 81, 85, 123, 126, 127, 195, 200, 201  
 Republička privredna komora (Srbije) 68, 191  
 Ristiović, Milan 89  
*Ruan*, Kočani 58  
*Rudi Čajavec*, Banjaluka 32, 54, 55, 69, 146,

Rudić, Srđan 26

*Saturnus*, Ljubljana 54, 55, 68, 69, 193

*Sava*, Kranj 54, 55

Savet za uzajamnu ekonomsku pomoć (SEV) 22, 89, 90, 93, 95, 99, 107, 112, 157,

Savezna privredna komora 96, 120, 135, 191

Savezni komitet za spoljnu trgovinu 37

Savezni sekretarijat za industriju 91

Savezni sekretarijat za narodnu odbranu (SSNO) 33

Savezni zavod za privredno planiranje 32

(Savezni zavod za plan) 32, 33

Savezno izvršno veće (SIV) 21, 24, 31–36, 39, 40, 46, 48, 49, 71, 77, 82–85, 88, 91, 96, 97, 99, 100, 103–105, 107, 108, 110, 112, 116, 119, 120, 131, 132, 141, 150, 165, 169, 180

Savić, Toma 41, 54, 93, 95, 98, 100, 104, 107, 108, 113, 118, 121, 122, 150–152, 169, 171, 173, 175, 176

SEAT, (Sociedad Española de Automóviles de Turismo), Martorel (Španija) 73, 122

*Sever – Gorenje* iz Subotice 148, 149

*Simka* (*Simca*) 73, 85, 127

Singleton, Fred (Singleton, Fred) (vidi: Bernard Karter)

*Sitroen* (*Citroën*), Pariz, Francuska 73, 85, 123, 126–128, 136, 200, 201

„sitroen“ („citroen“) 123, 174

*Slovenija auto*, Maribor 133

Smiljanić, Slobodan 173, 174

Smodlaka, Božidar 35

„spider“ 176

Sretenović, Kamenko 24, 25, 44

Sretenović, Stanislav 22

Stanković, Stanijan 54, 93, 95, 98, 100, 107, 108, 113, 169, 176

Stanković, Stanko 58

*Stanoje Aksić*, Lipljan 190

Stojanović, Dubravka 22

*Stopanska banka*, Skoplje 61

Svetska trgovinska organizacija (World Trade Organization – WTO) 82

„ševrole“ (*chevrolet*) 15

Škarka, Stanislav 37

Špiljak, Mika 83, 84, 88, 132

*Štajer-Dajmleler-Puh* (*Steyr-Daimler-Puch*) 73

Šuica, Stevan 34

Šukrija, Ali 169

Švabić, Mihajlo 33, 49, 160, 163

*TAS* (*Tvornica automobila Sarajevo*) 127, 179, 195



Tebinka, Jacek 104, 110  
 Tehnika, Kula 148  
 Tehnoguma, Batočina 57  
 Teleoptik, Zemun 45, 54, 55, 136, 182, 193  
 Tepavac, Mirko 159  
 Tigar, Pirot 55, 133  
 Todorović, Mijalko 24, 37, 49, 104, 105, 128, 159, 160, 162, 163, 198  
 TOMOS (TOMOS/CIMOS), Koper 123, 127–130, 135, 136  
 Topolivnica, Kragujevac 13, 18  
 Torpedo, Rijeka 128  
 Tovarna automobila Maribor (TAM) 64, 103, 119, 120, 128  
 „trabant“ 174  
 traktor „25R“ 29  
 traktor „25C“ 29  
 Tvornica alata (TANG), Nova Gradiška 192  
 Tvornica automobilskih djelova (TAD), Bjelovar 108, 193  
 Tvornica stakla Pančevo 54  
 Tuporeznica, Knić 55  
 TVIK (Tvornica vijaka), Knin 192  
 Udružena beogradska banka 181  
 Udružena motorna industrija (UMI), Beograd 137  
 Udruženje „Kragujevac – naš grad“, Kragujevac 21, 22, 24  
 UNIS (ranije Pretis), Sarajevo 123, 124, 126–130, 136, 201  
 Utva, Pančevo 54, 55, 108, 148  
 Užarnica, Grošnica 55  
 Valeta, Vittorio (Valetta, Vittorio) 28, 94, 102  
 Valjaonica, Sevojno 194  
 Vartex, Varaždin 193  
 Vasović, Srboľjub 165, 188, 194  
 VAZ (Volški automobilski zavod), Toljati, SSSR 80, 94, 95, 100–102  
 „VAZ-1“ 96, 99  
 „VAZ-2101“ 99  
 Vlajić, Aleksandar 13–16, 18, 20, 21, 24, 27, 28, 30, 31, 35, 38–40, 42–45, 60, 62, 67, 74, 81, 88, 98–100, 104, 108, 109, 116, 121, 124, 132, 134, 135, 137, 164, 170  
 Vojinović, Slobodan 78  
 Vojnotehnički zavod, Kragujevac 12–16, 24, 25, 30, 197  
 „volga“ 101  
 Volpato, Đuzepe (Volpato, Giuseppe) 28, 76, 95, 102, 110  
 Volmart (Wall Mart) 174  
 „vozilo X“ 7, 72, 75, 80, 148, 179  
 „vozilo Y“ 9, 167, 179  
 Vučković, Gordana 22  
 Vuic, Jason 15, 16, 22, 24, 28, 29, 41, 76, 82, 157, 167–169, 173–182, 195, 196  
 Vujošević, Lela 22  
 „VW golf“ 127, 174

- Wawryszuk, Paweł 103, 104, 106, 110  
 „willys“ 24
- Yugo America Inc.* 176–180
- Začminski, Andrzej 103  
 Zakon o carinskoj tarifi 40  
 Zakon o deviznom poslovanju 31  
 Zakon o udruženom radu (ZUR) 154, 163, 165, 185, 200  
 „zaporožac“ 101  
*Zastava*, Knić 133  
*Zastava Helas*, Atina 121  
*Zastava Impex*, Kragujevac 180  
*Zastava Jugo automobili*, Kragujevac 194  
 „zastava 101“ 7, 63, 72, 76, 80, 82, 84, 101, 109, 110, 112, 113, 117, 121, 122, 124, 135–140, 143, 148, 160, 167, 169, 172, 179, 186, 188, 190, 193  
 „zastava 101 mediteran“ 114  
 „zastava 102“ 9, 140, 167, 168, 189, 191  
 „zastava 104“ 179  
 „zastava 125P“ 102, 108, 109, 113, 139  
 „zastava 125PZ“ 109, 113, 117, 143, 151  
 „zastava 126p“ („peglica“) 110, 113  
 „zastava 600D“ 41  
 „zastava 750“ („fića“) 34, 41, 60, 106, 116, 121, 143, 167, 170, 172, 186, 190  
 „zastava 750 luks“ 117  
 „zastava 1300“ 34, 42, 60, 108, 109, 112, 116, 117, 121, 139, 140, 143, 151, 167, 186  
*Zavodi „Crvena zastava“ (ZCZ, CZ)*, Kragujevac 12, 13, 15, 20, 21, 24, 25, 41–43, 48–50, 53, 55–61, 65, 68, 69, 74, 75, 78, 83, 84, 86, 88, 96, 101, 102, 106–108, 111, 113–118, 122, 124–126, 128, 133, 135, 137, 144, 148, 149, 154, 159, 160, 162, 165, 166, 168, 169, 171, 185, 188, 190, 193, 200, 201  
 Zdravković, Milan 129–131  
 Zečević, Momir M. 21, 24, 25, 33, 34, 38, 39, 43, 45, 54, 55, 57–60, 74, 75, 77, 79, 80, 94, 119, 127, 142, 193  
 Zeković, Milovan (vidi: Vlajić, Aleksandar)  
*Zmaj*, Zemun 54, 55, 64, 106, 136, 137, 182  
 Zvizdić, Salih 125, 127, 128
- Željezara Sisak* 54  
*Željezara Nikšić* 191, 192

## BELEŠKA O AUTORU



Dr Ranka Gašić (1965), viši naučni saradnik, doktorirala je 2003. godine na Katedri za opštu savremenu istoriju, sa tezom *Britanski i nemački uticaj na beogradsku elitu 1936–1941*. Od 1996. stalno je zaposlena u Institutu za savremenu istoriju u Beogradu. Vršila je istraživanja u Nemačkoj, kao stipendista DAAD fondacije 1997. godine (u Lajpcigu, Bonu i Berlinu) i Društva za jugoistočnu Evropu iz Minhena 1998. godine (u Institutu za svetsku privredu u Kilu), kao i CEEPUS programa pri Univerzitetu u Gracu (Austrija) 2005. godine. Sarađivala je na projektu austrijske Akademije nauka u Beču, „Istorija Habsburške monarhije 1848–1914”, od 1998. do 2006. godine. Tokom 2003. i 2004. bila je koordinator profesionalne mreže „South-East Europe Minorities“ za Srbiju i Crnu Goru, sa centrom u Bonu. Od 2013. do 2016. bila je angažovana na projektu Univerziteta u Bazelu, „SIBA – A Visual Approach to Explore Everyday Life in Turkish and Yugoslav Cities, 1920s and 1930s“. Autor je dve monografije (*Novi kurs Srba u Hrvatskoj. (Srbobran 1903–1914)*, Zagreb 2001, i *Beograd u hodu ka Evropi. Kulturni uticaji Britanije i Nemačke na beogradsku elitu 1918–1941*, Beograd 2005), kao i niza radova u domaćim i stranim časopisima i zbornicima. Bavi se društvenom i kulturnom istorijom Beograda i Jugoslavije, istorijom elita, modernizacije, srpsko-hrvatskih odnosa, kao i istorijom privrede u socijalističkoj Jugoslaviji. Članica je Društva za jugoistočnu Evropu u Minhenu, Udruženja za društvenu istoriju u Beogradu i član-saradnik Matice srpske u Novom Sadu.

Izdavač  
INSTITUT ZA SAVREMENU ISTORIJU  
Beograd, Trg Nikole Pašića 11  
office@isi.co.rs

Za izdavača  
Prof. dr Momčilo Pavlović, direktor

Tiraž 300  
Prvo izdanje

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

629.33(497.11)"1953/1991"  
94(497.11 Крагујевац)"19"

ГАШИЋ, Ранка, 1965-

"Jugoslovenski Detroit" : automobilska industrija u Kragujevcu  
1953-1991 / Ranka Gašić. - Beograd : Institut za savremenu  
istoriju, 2017 (Beograd : Planeta print). - 227 str.; 21 cm. - (Bibliote-  
ka Studije i monografije / [Institut za savremenu istoriju])

Autorkina slika. - Tiraž 300. - Beleška o autoru: str. 227. - Napomene  
i bibliografske reference uz tekst. - Summary: The Yugoslav "Detro-  
it" : The Automobile Industry in Kragujevac 1953-1991. - Bibliogra-  
fija: str. 207-214.  
- Registar.

ISBN 978-86-7403-211-4

a) Аутомобилска индустрија - Крагујевац - 1953-1991  
b) Крагујевац - Историја - 20в  
COBISS.SR-ID 229302284

Štampa Planeta print, Beograd