



UNIVERZITET U NOVOM SADU  
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA  
Trg Dositeja Obradovića 6  
21000 Novi Sad



Studijski program:  
Industrijsko inženjerstvo i Inženjerski menadžment

## **DOKTORSKA DISERTACIJA**

### **Model za unapređenje poslovanja preduzeća iz ciklične industrije**

Student:  
Minja Bolesnikov

Mentor:  
Prof. dr Mladen Radišić

Novi Sad, mart 2019



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ • ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА  
21000 НОВИ САД, Трг Доситеја Обрадовића 6

## КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, <b>РБР:</b>	
Идентификациони број, <b>ИБР:</b>	
Тип документације, <b>ТД:</b>	Монографска документација
Тип записа, <b>ТЗ:</b>	Текстуални штампани материјал
Врста рада, <b>ВР:</b>	Докторска дисертација
Аутор, <b>АУ:</b>	Миња Болесников
Ментор, <b>МН:</b>	Проф. др Младен Радишић
Наслов рада, <b>НР:</b>	Модел за унапређење пословања предузећа из цикличне индустрије
Језик публикације, <b>ЈП:</b>	Српски
Језик извода, <b>ЈИ:</b>	Српски
Земља публикавања, <b>ЗП:</b>	Србија
Уже географско подручје, <b>УГП:</b>	Нови Сад
Година, <b>ГО:</b>	2019.
Издавач, <b>ИЗ:</b>	Ауторски репринт
Место и адреса, <b>МА:</b>	21000 Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Физички опис рада, <b>ФО:</b> (поглавља/страна/ цитата/табела/слика/графика/прилога)	Поглавља: 1. Увод, 2. Развој МСП сектора и економија дељења, 3. Анализа пословног окружења у ауто индустрији, 4. Процес креирања вредности и постојећи бизнис модели у ауто индустрији, 5. Гранд моторс – студија случаја, 6. Подаци и методологија истраживања „АБС 2018“, 7. Закључак, 8. Литература/Број страна: 164/Број слика: 12/Број графика: 6/Број табела: 32
Научна област, <b>НО:</b>	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, <b>НД:</b>	Производни системи, организација и менаџмент
Предметна одредница/Кључне речи, <b>ПО:</b>	Пословни модели, МСП, Унапређење пословања
<b>УДК</b>	Библиотека Факултета техничких наука, Универзитет у Новом Саду
Чува се, <b>ЧУ:</b>	
Важна напомена, <b>ВН:</b>	
Извод, <b>ИЗ:</b>	Предмет истраживања докторске дисертације јесте развој модела за повећање пословних резултата предузећа који је заснован на иновативним приступима сарадње са клијентима. У фокусу рада налазе се појмови малих и средњих предузећа (МСП) и пословни резултат предузећа из комерцијалног дела ауто индустрије, који ће бити осликан кроз приходе. Аутомобилска индустрија је изузетно циклична индустрија, и као таква зависи од расположивости инвестиција у неком датом тренутку, те је из тог разлога квалитетно конципирана стратегија приступа клијентима компаније примарна алатка за одржање нивоа прихода и њихов пораст у индустрији као што је аутомобилска.
Датум прихватања теме, <b>ДП:</b>	
Датум одбране, <b>ДО:</b>	



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ • ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА  
21000 НОВИ САД, Трг Доситеја Обрадовића 6

## КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Чланови комисије, КО:

Председник:	др Илија Ћосић, проф. емеритус
Члан:	др Пеђа Милосављевић, ред. проф.
Члан:	др Душан Добромиров, ванр. проф.
Члан:	др Петар Врговић, ванр. проф.
Члан, ментор:	Др. Младен Радишић, ванр. Проф.

Потпис ментора

Образац Q2.НА.06-05- Издање 1



## KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, <b>ANO</b> :	
Identification number, <b>INO</b> :	
Document type, <b>DT</b> :	Monograph documentation
Type of record, <b>TR</b> :	Textual printed material
Contents code, <b>CC</b> :	Doctoral dissertation
Author, <b>AU</b> :	Minja Bolesnikov
Mentor, <b>MN</b> :	Mladen Radišić, PhD
Title, <b>TI</b> :	Business improvement model for companies within cyclical industry
Language of text, <b>LT</b> :	Serbian
Language of abstract, <b>LA</b> :	Serbian
Country of publication, <b>CP</b> :	Serbia
Locality of publication, <b>LP</b> :	Novi Sad
Publication year, <b>PY</b> :	2019
Publisher, <b>PB</b> :	Author Reprint
Publication place, <b>PP</b> :	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, <b>PD</b> : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	Chapters: 1. Introduction, 2. SME development and economy of share, 3. Analysis of business environment in automotive industry, 4. Value added processes and existing business models in automotive industry 5. Grand Motors – Case Study, 6. Data and “ABS 2018” research methodology, 7. Conclusion, 8. Literature/ No. of pages 164/No. of photos 12/No. of graphs 6/ No. of tables 32
Scientific field, <b>SF</b> :	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific discipline, <b>SD</b> :	Production Systems, Organization and Management
Subject/Key words, <b>S/KW</b> :	Business models, SMEs, Business improvement
<b>UC</b>	Faculty of Technical Sciences library, University of Novi Sad
Holding data, <b>HD</b> :	Faculty of Technical Sciences library, University of Novi Sad
Note, <b>N</b> :	
Abstract, <b>AB</b> :	The subject of doctoral dissertation research is the development of a model for increasing the business results of the company, which is based on innovative approaches to cooperation with clients. In the focus of the work are the concepts of small and medium-sized enterprises (SMEs) and the business results of the company from the commercial part of the auto industry, which will be painted through revenues. The automotive industry is a highly cyclical industry, and as such depends on the availability of investments at some point, and for this reason, a well-conceived strategy for accessing the company's clients is the primary tool for sustaining the level of revenue and their growth in the industry, such as automotive.
Accepted by the Scientific Board on, <b>ASB</b> :	
Defended on, <b>DE</b> :	



UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES  
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

## KEY WORDS DOCUMENTATION

Defended Board, <b>DB:</b>	President:	Ilija Ćosić, PhD	Menthor's sign
	Member:	Peđa Milosavljević, PhD	
	Member:	Dušan Dobromirov, PhD	
	Member:	Petar Vrgović, PhD	
	Member, Mentor:	Mladen Radišić, PhD	

Obrazac **Q2.HA.06-05**- Izdanje

## Sadržaj:

<b>Spisak slika, tabela i grafikona .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Uvod .....</b>	<b>6</b>
1.1. Opis predmeta (problema) istraživanja .....	7
1.2. Ciljevi istraživanja i očekivani rezultati (hipoteze) .....	9
1.3. Naučni doprinos istraživanja .....	11
1.4. Metodologija istraživanja .....	12
1.5. Mogućnost primene očekivanih rezultata .....	12
1.6. Organizacija i sadržaj disertacije po poglavljima .....	13
<b>2. Razvoj MSP sektora i ekonomija deljenja.....</b>	<b>14</b>
2.1. Pojam i karakteristike cikličnih industrija.....	14
2.2. Karakteristike malih i srednjih preduzeća u auto industriji .....	19
2.3. Karakteristike ekonomije deljenja .....	22
2.4. Ekonomija deljenja i B2B.....	27
2.5. Milenijalci i “ekonomija deljenja” .....	29
<b>3. Analiza poslovnog okruženja u auto industriji .....</b>	<b>35</b>
3.1. Karakteristike globalne auto industrije .....	35
3.2. Promene u okruženju i primena novih tehnologija.....	42
3.3. Uticaj ekonomske krize na automobilsku industriju .....	43
3.4. Globalizacija tržišta .....	44
3.5. Savremeni izazovi i inovacije u auto industriji .....	45
3.5.1. Trendovi ekoloških vozila .....	46
3.5.2. Hibridna vozila i “plug in” hibridna vozila .....	47
3.5.3. Era električnih automobila .....	48
3.5.4. Ford na električni pogon .....	50
3.6. Razvoj autonomnih vozila .....	51
3.7. Budućnost automobilskih tržišnih učesnika .....	54
<b>4. Proces kreiranja vrednosti i postojeći biznis modeli u auto industriji .....</b>	<b>57</b>
4.1. Opšti pojam biznis modela .....	57
4.2. Donošenje odluke o kupovini automobila.....	62
4.3. Pregovaranje i zaključivanje prodaje .....	63
4.4. Postprodajni kontakti sa kupcem .....	66
4.5. Karakteristike ličnosti prodavca .....	67
4.6. Internet i marketing kao prodajna platforma u auto industriji .....	70
4.6.1. YouTube marketing prodaja automobila.....	75
4.6.2. Strategije oglašavanja za prodaju automobila .....	76
4.7. Praćenje uspešnosti prodaje (Conversion Rate) .....	77
4.7.1. Indeks zadovoljstva kupca - Customer Satisfaction Index .....	78
4.7.2. Men Power Utilization (vreme provedeno na poslu vs. vreme naplaćeno na poslu) .....	79
4.7.3. Generisanje šansi za nove prodaje .....	81
<b>5. Grand motors – studija slučaja .....</b>	<b>83</b>
5.1. Osnivanje i poslovanje kompanije Grand motors u Srbiji.....	83
5.2. Organizacija poslovanja u kompaniji Grand motors .....	89
5.3. Rezultati poslovanja Grand Motors-a 2015-2018. godine.....	90
5.4. Analiza tržišta i analiza poslovanja konkurencije .....	94

5.5. Prodajne tehnike u kompaniji Grand Motors .....	102
<b>6. Podaci i metodologija istraživanja „ABS-2018“ (Automotive Business Strategy - 2018)</b>	
.....	<b>107</b>
6.1. Uzorak .....	107
6.2. Istraživački upitnik .....	108
6.3. Varijable .....	108
6.4. Statistička analiza .....	108
6.5. Tok istraživanja .....	109
6.6. Rezultati istraživanja i diskusija .....	109
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>133</b>
<b>8. Literatura.....</b>	<b>141</b>
<b>Prilog 1. – Upitnik ABS-2018.....</b>	<b>153</b>
<b>Prilog 2. – Spisak kompanija koje su učestvovalе u popunjavanju upitnika ABS-2018....</b>	<b>160</b>

## Spisak slika, tabela i grafikona

Slika 1. Faze poslovnog ciklusa.....	16
Slika 2. Očekivan rast prodaje lakih vozila u narednoj deceniji.....	36
Slika 3. Automobili kao “svrsishodna” vozila.....	39
Slika 4. Stvaranje dodatne vrednosti za kupce u auto industriji .....	40
Slika 5. Razvoj kompanije Taavura u drugoj polovini XX veka.....	83
Slika 6. Prodajno-servisna mreža Grand motorsa u Srbiji.....	84
Slika 7. Primer Ford store powerwall-a (identičan u svim Ford salonima u Evropi).....	86
Slika 8. Izgled Ford auto salona na Novom Beogradu .....	87
Slika 9. Deo game vozila marke Ford u ponudi Grand motorsa.....	88
Slika 10. Organizaciona struktura u kompaniji Grand Motors .....	89
Slika 11. Prodaja vozila u B segmentu u 2018 godini u Srbiji .....	99
Slika 12. Prodaja novih vozila po segmentima u 2018. godini (u procentima).....	101
Tabela 1. Pregled investicija u proizvodnju električnih automobila prema proizvođačima.....	49
Tabela 2. Ukupan broj registrovanih putničkih i lakih, teretnih i komercijalnih vozila u Srbiji u 2017. godini prema podacima MUP R. Srbije.....	94
Tabela 3: TOP 10 brendova registrovanih polovnih vozila u Srbiji od 01.01.2017 - 31.09.2017.97	
Tabela 4. Putnička i laka komercijalna vozila (prvi put registrovana vozila, 2018. god.) .....	98
Tabela 5. Svi tipovi motornih vozila (prvi put registrovana 2018. god.).....	99
Tabela 6. Laka komercijalna vozila (prvi put registrovana 2018. god.).....	99
Tabela 7. Putnička vozila (prvi put registrovana 2018. god.).....	100
Tabela 8. Ukupan broj prvi put registrovanih polovnih vozila u Srbiji u 2018. godini.....	101
Tabela 9. Struktura preduzeća s obzirom na broj zaposlenih i u odnosu na sedište .....	107
Tabela 10. Tabela krostabulacija za pitanja koja se odnose na prihvatanje određene fiksne rate održavanja voznog parka u odnosu na to da li kompanija ima odeljenje koje se bavi održavanjem voznog parka.....	110
Tabela 11. Tabela krostabulacija za pitanja koja se odnose na mišljenje o outsource modelu održavanja voznog parka u odnosu na sedište kompanije .....	111



Tabela 12. Tabela krostabulacija za pitanja koja se odnose na mišljenje o outsource modelu održavanja voznog parka u odnosu na sedište kompanije, pri čemu je sedište podeljeno na Srbiju i Region.....	111
Tabela 13. Tabela krostabulacija za pitanja koja se odnose na mišljenje o outsource modelu održavanja voznog parka u odnosu na sedište kompanije – relativne frekvencije u odnosu na kategorije.....	112
Tabela 14. Distribucija frekvencija odgovora na 19. pitanje .....	113
Tabela 15. Distribucija frekvencija odgovora na 20. pitanje .....	114
Tabela 16. Distribucija frekvencija odgovora na 21. pitanje .....	114
Tabela 17. Deskriptivna statistika pitanje 22 i rezultati Tuckeyevog testa.....	115
Tabela 18. Distribucija frekvencija odgovora na 17. pitanje .....	117
Tabela 19. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 23 .....	118
Tabela 20. Deskriptivna statistika za odgovore na pitanja 23 .....	118
Tabela 21. Distribucija frekvencija odgovora na pitanje 24.....	119
Tabela 22. Frekvencije odgovora na pitanje 19 .....	121
Tabela 23. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 26.....	122
Tabela 24. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 27. ....	123
Tabela 25. Distribucija frekvencija odgovora na pitanje 28. ....	124
Tabela 26. Distribucija frekvence odgovora na pitanja 29. ....	126
Tabela 27. Distribucija frekvence odgovora na pitanje 30a .....	127
Tabela 28. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 30b.....	128
Tabela 29. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 30c .....	129
Tabela 30. Deskriptivna statistika za pitanja 30a, 30b, 30c i rezultati Takijevog testa.....	129
Tabela 31. Učestalost i procenat odgovora na pitanje 17 s obzirom na veličinu voznog parka .	130
Tabela 32. Odgovori na pitanje 17. u zavisnosti od činjenice da li je vozilo u direktnom odnosu sa prihodima.....	131
Grafik 1. Procenat izabраниh paketa u odnosu na to da li preduzeća imaju odeljenje za upravljanje voznim parkom .....	110
Grafik 2. Srednje vrednosti rangova za ponuđene opcije na 23. pitanje.....	118
Grafik 3. Procenat odgovora na ponuđene opcije kod 24. pitanja.....	120

Grafik 4. Procent odgovora na 27. pitanje .....	123
Grafik 5. Procent odgovora na 28. pitanje .....	124
Grafik 6. Trendovi odgovora na pitanje 17. ukršteni sa podatkom o nameni vozila.....	132

## 1. Uvod

Poslovni model objašnjava kako kompanija stvara, isporučuje i prihvata vrednost prikazujući ključne poslovne elemente koji se u njoj odvijaju. Štaviše, učinak kompanije je često povezan sa poslovnim modelom (Webber, 2014). Neki od citiranih radova često prepoznaju ekonomiju deljenja kao jedinstveni poslovni model (Webber, 2014, Newcombe, 2015). Postoji potreba za kategorizacijom poslovnih modela u ekonomiji deljenja kako bi se ojačalo teorijsko znanje i praktična primena. Teorijsko znanje je od vitalnog značaja za bliži nadzor i lakše upravljanje preduzećem za deljenje i stvaranje adekvatnih upravljačkih mehanizama. U isto vreme, praktično korišćenje deljenja u biznisu kao poslovnog modela proteže se od izgradnje poslovnih modela (sa start-up kompanijama) do inovacija u poslovnom modelu (za kompanije koje već posluju) (Kosintseva, 2007). Kada je reč o segmentu malih i srednjih preduzeća (MSP), veliki broj istih ne može sebi da priušti potpuno novu flotu vozila, jer je to veoma velika investicija, kako kad je reč o kupovini, tako i kad je reč o održavanju, redovnom servisiranju, registraciji. Zbog toga se mnoge kompanije odlučuju za kupovinu starijih, polovnih vozila, bilo da su u pitanju putnička ili laka komercijalna vozila. Takva vozila često ne zadovoljavaju osnovne ekološke standarde niti kao takva mogu da ispune osnovne poslovne ciljeve kompanija vlasnika.

Stoga, kao novi poslovni model za mala i srednja preduzeća, pojavljuje se mogućnost dugoročnog iznajmljivanja novih vozila u broju koji bi zadovoljio njihove poslovne potrebe, a mogućnost plaćanja fiksnih mesečnih rata za vozila ne predstavlja preveliki izdatak za kompanije. S druge strane, sva obaveza održavanja vozila, rezervnih delova i registracije preuzima auto diler. Pored činjenice da kompanije dobijaju flotu novih vozila pod povoljnim uslovima, sva ova nova vozila imaju i novije, ekološki prihvatljive motore, manju potrošnju goriva i emisiju manje zagađujućih materija u poređenju sa starijim modelima, što svakako doprinosi boljem kvalitetu vazduha i veću zaštitu životne sredine. Ova disertacija se fokusira na razvoj poslovnog modela uvođenjem održive i prilagođene ponude za klijente malih i srednjih preduzeća, sa ciljem da pokažu mogućnosti nove i poboljšane poslovne saradnje između maloprodaje automobila koja posluje u nekoliko evropskih zemalja i njihovih malih i srednjih kupaca koji trenutno poseduju vozne parkove od najmanje pet vozila.

Zanimljiva oblast u kojoj se ovo istraživanje provodi je jugoistočna Evropa, jer kompanije u jugoistočnoj Evropi pokrivaju oba kraja (prodajnu i potrošačku) - automobilske kompanije koje nude vozila kroz nove usluge i interfejs i klijente / korisnike koji su korisnici automobila.

### **1.1. Opis predmeta (problema) istraživanja**

*Predmet istraživanja* teze jeste razvoj poslovnog modela za povećanje prihoda koji je zasnovan na novim, kreativnim, a pre svega inovativnim prodajnim strategijama. Automobilska industrija je izuzetno ciklična industrija, jer jako zavisi od raspoloživosti investicija u nekom datom trenutku, pa je iz tog razloga kvalitetno koncipiran poslovni model kompanije primarna alatka za održanje nivoa prihoda i njihov porast u industriji kao što je automobilska. Za potrebe istraživanja biće iskorišćen primer kompanije Grand Motors, ovlašćenog uvoznika i serviseru vozila Ford, Infiniti, i Mazda, definisanjem novog poslovnog modela u prodaji vozila poslovnim korisnicima, baziranog na principima rentiranja vozila, umesto klasičnog, tradicionalnog načina prodaje. U tu svrhu istraživanje je sprovedeno među kompanijama koje saraduju sa Grand motorsom u Srbiji i regionu i prikazani su rezultati istraživanja.

Struktura globalne prodaje automobila će se drastično promeniti. Do 2035. godine glavni nosioci prihoda i profita prelaze sa tradicionalne prodaje, postprodaje i finansijskih usluga na holistička intermodalna mobilna rešenja. Dinamika ovih promena postaće vidljiva u narednih nekoliko godina, čak i ako se ova fundamentalna promena u strukturi prodaje neće u potpunosti iskoristiti pre 2025. godine. Prema tome, proizvođači automobila moraju postaviti kurs za buduću prodaju tako što će sada usmeriti strateška ulaganja. Automobilske kompanije koje oklevaju rizikuju gubitak i prepuštanje svojih poslova *online* konkurentima kao što su Google, Uber i Baido (Wyman, 2015). Proizvođači automobila moraju se pripremiti za ovaj razvoj danas, ako žele da zaštite svoje tradicionalno poslovanje. Napredak u digitalizaciji i u automobilskoj industriji, kao i uspostavljanje autonomne vožnje, pokrenuli su fazu fundamentalnih promena. Do 2035. godine, usluge vezane za mobilnost mogli bi predstavljati čak 50% prihoda auto industrije. Sve više start-upa i uspostavljenih kompanija iz drugih industrija će prodreti na automobilsko tržište i iskoristiti njihove snage za pokretanje napada na izvore prihoda industrije. Vrlo je verovatno da će prodaja vozila naročito patiti. Postprodajne i finansijske usluge, današnji profiteri, takođe će se naći pod pritiskom.

Ova promena će reorganizovati čitavu automobilsku industriju (Wyman, 2015). Da bi bili uspešni, proizvođači automobila moraju redefinisati svoje brendirane sisteme prodaje i distribucije i strateški ulagati u ove napore. U budućnosti više neće biti dovoljno da se koncentrišu na prodaju vozila, postprodaju i finansijske usluge. Potrebna su sveobuhvatna integrisana rešenja koja zadovoljavaju sve potrebe klijenata u pogledu mobilnosti. Ovo podrazumeva investicije, veći rizik i manja očekivanja za povraćaj investicija. Neophodno je da proizvođači automobila pronađu načine da ostanu konkurentni. I konačno, važno je zaštititi korisnički interfejs. To znači da proizvođači automobila moraju da iskoriste sve aspekte odnosa sa klijentima, sistematično procenjuju postojeće podatke i pružaju rešenja koja kombinuju sve poslovne oblasti povezane sa inteligentnom mobilnošću kompanija.

Tradicionalni način prodaje automobila u izložbenim salonima polako gubi primat sa digitalnim tehnologijama, jer klijenti koriste internet, društvene mreže i mobilne kanale kako bi prikupili informacije koje su im potrebne da bi se bolje odlučili o kupovini. U međuvremenu, digitalne tehnologije u automobilu brzo redefinišu postprodajno tržište. Danas, dve trećine kupaca započinju potragu za novim ili polovnim automobilom na mreži. Sve više njih odlučuje se šta će kupiti i pre nego što kroče u prodajni salon, čime se često smanjuje uloga dilera u prodaji. Novi poslovni model predstavlja osnov uspeha na tržištu, a u fokusu strategije je kupac. Uz pomoć inovativnog poslovnog modela automobilske kompanije zauzimaju poziciju na tržištu i ostvaruju konkurentsku prednost. Svi prodajni predstavnici moraju da znaju na koji način bi proizvodi i usluge koje prodaju mogli pozitivno delovati na kupca i učiniti njihov život boljim. Prodaja bez jasne strategije predstavlja gubljenje vremena. Takva strategija je zasnovana na razmišljanjima o tome šta je najbolje u datom trenutku, a ne na jasnoj viziji šta se prodajom zapravo želi postići. Današnje ekonomije se dramatično menjaju, izazvane razvojem na tržištima u razvoju, ubrzanim rastom novih tehnologija, politikama održivosti i promenljivim preferencijama potrošača. Digitalizacija i novi poslovni modeli uveli su revoluciju u brojnim industrijama, a automobilska industrija neće biti izuzetak. Uspeh u 2030. godini zahtevaće od kompanija koje prodaju automobile da unapred predvide trendove na tržištu i istraže nove poslovne modele mobilnosti, kao i ekonomsku i potrošačku održivost. Da bi to uradili, oni moraju proaktivno analizirati potrošačke preferencije.

Kompanije neće više moći da se zadovoljavaju prosečnim rezultatima, već će morati da odaberu put i strategiju kojim će vezati kupce za sebe, nudeći im najbolje proizvode, ali i usluge. Kolateral razumevanja svih potreba klijenata će biti iskazan kroz bolji poslovni rezultat – većim volumenima, većom maržom na ostvarenim prodajama i sveukupno boljim performansama kompanija učesnika na tržištu. Svaka auto-kompanija mora biti vrlo jasna po pitanju toga na koji način planira da stvori dodatnu vrednost za svoje kupce; drugim rečima, mora utvrditi svoja pravila igre. Moraju se uspostaviti jedinstveni procesi, alati, znanja, veštine i organizacija – koji će im omogućiti da isporuče ovu vrednost bolje od konkurencije, što će im doneti i krajnji uspeh (Krings et. al, 2017).

## **1.2. Ciljevi istraživanja i očekivani rezultati (hipoteze)**

Jedinstveni cilj istraživanja jeste analiziranje postojećih i budućih poslovnih modela, i u kojoj meri one doprinose povećanju poslovnih rezultata kompanija koje se bave prodajom vozila. Cilj istraživanja je i da utvrdi značaj novih poslovnih modela u prodaji i koliko oni doprinose lakšem prilagođavanju novim uslovima na tržištu, posebno jer se prodaja u auto industriji nalazi u tranziciji od tradicionalne ka digitalnoj, uz konstantan razvoj inteligentne mobilnosti. Takođe je potrebno prikazati u kojoj meri inovativni poslovni modeli mogu pomoći kompanijama iz auto industrije da naprave pomak u svom poslovanju i ostvare konkurentske prednosti. Dodatni cilj istraživanja je da se pokaže na koji način novi biznis modeli koji su nastale kao posledica konstantnih promena i adaptacija na njih, određuju dalju strategiju razvoja kompanija u automobilske industriji. Dobijeni rezultati trebali bi biti dostupni naučnoj i stručnoj javnosti, a na prvom mestu onima koji će u budućnosti istraživati trendove u auto industriji, sa naglaskom na unapređenje poslovnih performansi i profitabilnost. Od rezultata se očekuje da pruže stručnoj javnosti relevantne podatke o modelima za povećanje prihoda koji su zasnovani na inovativnim poslovnim modelima. Razmatrajući teorijske postavke istraživanja i analizirajući dostupnu literaturu, mogu se postaviti hipoteze koje bi u radu trebalo potvrditi ili odbaciti:

H1 – Moguće je kreirati model inovativnih prodajnih strategija u funkciji poboljšanja poslovnih rezultata,

H2 – Ne postoji statistički značajna razlika u preferencijama klijenata na različitim tržištima regiona Zapadnog Balkana koji predstavlja prostor na kojem se istraživanje vrši,

H3 – Oslobođanje klijenata od inicijalnog finansijskog troška je statistički najznačajniji faktor za uspeh implementacije modela inovativnih prodajnih strategija,

H4 – Postoji statistička značajnost za donošenje odluke klijenata da promene finansijski aranžman prilikom kupovine proizvoda/usluge,

H5 – Mogućnost budžetiranja fiksnih godišnjih troškova u vezi sa upravljanjem voznim parkom je statistički značajnije za klijente u odnosu na postojeći, tradicionalni model,

H6 – Postoji statistički dokaziva spremnost klijenata da zarad smanjenja i fiksiranja godišnjih troškova u vezi sa upravljanjem voznim parkom promene pristup posedovanju voznog parka iz vlasništva u korišćenje,

H7 – Postoji spremnost kompanija da pređu na bezkontaktni, online model komunikacije sa pružaocima usluga u vezi sa upravljanjem voznim parkom,

H8 – Kompanije koje imaju vozne parkove veće od 20 su spremnije da pređu na novi model upravljanja voznim parkom,

H9 – Kompanije koje koriste vozila u direktnoj komercijalnoj aktivnosti su spremnije da promene model korišćenja u odnosu na one kojima vozila nisu u direktnoj biznis funkciji.

Za proveru hipoteza koristiće se podaci prikupljeni iz elektronskog upitnika. Na osnovu upitnika istražuju se i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. U planiranju i sprovođenju upitnika posebno je važno da se odgovarajućim matematičkim metodama, zapravo postupcima statističkog računa, obrade dobijeni podaci, kao što je važno i da se u planiranju uzorka, koji je biti ispitan, vodi računa o celini populacije koja se istražuje preko tog uzorka i da se uzorak statistički odnosi što vernije prema toj ukupnoj masi. Istraživanje je obavljeno među poslovnim korisnicima, odnosno kompanijama sa kojima Grand motors saraduje u Srbiji i regionu, na uzorku od više stotina ispitanika koji su na pitanja iz upitnika odgovarali uz pomoć Google platforme sa jasnim naglaskom na poslovne korisnike koji u svojim postojećim voznim parkovima raspolažu sa pet i više vozila jer kao takvi predstavljaju poslovnu nišu koja može da obezbedi volumen i profitabilnost istovremeno. Podaci su prikupljeni u roku od nekoliko meseci tokom trajanja istraživanja. Google upitnik, kao alat kojim su prikupljeni i obrađivani podaci, ispitanicima je prosleđivan putem elektronske pošte. Pitanja su formulisana tako da se odgovori pružaju preko već ponuđenih odgovora zaokruživanjem ili ispoljavanjem sopstvenog mišljenja kroz komentare i sugestije.

Očekivanja od ovog upitnika i odgovora koje su ispitanici dali treba da pomogne odgovornima u Grand Motors-u da postave novu poslovnu strategiju, u novi pravac u kom će se ona razvijati, posebno u prodaji vozila poslovnim korisnicima, kako bi se ostvarili bolji poslovni rezultati.

### **1.3. Naučni doprinos istraživanja**

Naučni doprinos istraživanja jeste naučna deskripcija i analiza svih elemenata koji učestvuju u stvaranju poslovne strategije u savremenim organizacijama kao što je i Grand Motors sa svojom dilerskom mrežom. Nova saznanja koja će se predstaviti u radu vezana za modele za povećanje poslovnih rezultata korišćenjem inovativnih poslovnih strategija mogu biti od praktične koristi u menadžment praksi i ostalih automobilskih kompanija u Srbiji i regionu. Naučni doprinos istraživanja ogleda se i u *de facto* poboljšanju rezultata kompanija poput Grand Motorsa, merenim kroz prihode.

Svakako da je aplikativni kvalitet ovog istraživanja, a koji se ogleda kroz upotrebu modela na širokom spektru MSP-a, povećanje ostvarenih rezultata i poslovnih performansi uopšte, a često mereni kroz povećanje prihoda. Tema „inovativni poslovni model u funkciji povećanja poslovnih rezultata“ je sve prisutnija u stranoj i domaćoj literaturi iz oblasti prodaje i savremenog menadžmenta. Na osnovu svega prikazanog, dat je samo deo šireg spektra moguće primene naučnog područja menadžmenta inovacija i organizacije kroz promene koje sve više određuju nove trendove na globalnom nivou. Izneti stavovi u ovom radu imaju uporište u istorijskom razvoju teorija i koncepata, ne samo u nauci industrijskog menadžmenta, inovacija i organizacije nego i u drugim oblastima nauke. Novi koncepti nastaju na nedostacima prethodnih, tako što razvijaju nove različite pristupe istom problemu i kao konzistentan i zaokružen sistem učenja predstavljaju novu paradigmu. Ista stvar je sa konceptom „inovativnih prodajnih strategija“. Organizacije su, da bi opstale, morale stalno da se menjaju. Danas, u eri informatizacije i visokog tempa promena u okruženju, organizacije moraju da se menjaju brže, a samim tim i dosadašnji način kreiranja poslovnog modela mora da prati trendove koji postoje na tržištu. Sposobnost kompanija da se novim trendovima u prodaji brzo prilagode postaće njihova osnovna sposobnost i kapacitet.



## **1.4. Metodologija istraživanja**

Izbor metoda koji je korišćen u ovom istraživanju određen je prirodom problema i ciljevima koji su izneti u okviru predmeta istraživanja. U literaturi se sreću istraživanja vršena u oblasti proučavanja poslovnih strategija u auto industriji. U istraživanju je korišćen metod - *case study*, odnosno metoda *studije slučaja* koja treba da istraži da li su se i u kojoj meri desile potrebne promene u prodajnoj strategiji kompanije Grand Motors i njenih dilera, koje bi trebalo da dovedu do poboljšanja poslovnih rezultata. Prikupljeni materijal sa područja istraživanja obrađen je metodama kvantitativne i kvalitativne analize, a pre svega primenjena je statistička obrada podataka uz primenu metode analize, interpretacije i zaključivanja, na osnovu rezultata kvantitativne analize. Ovi metodi u naučnom istraživanju zahtevaju odabiranje organizacije koja je tipična, ali i dovoljno specifična da da mogućnost generalizacije zaključaka. Pored pregleda rezultata dobijenih anketiranjem ispitanika, u velikoj meri zastupljene su metode analitičkog posmatranja teorijskih izvora podataka kao i njihova sinteza. U najvećem delu rada korišćena je strana literatura iz oblasti malih i srednjih preduzeća, menadžmenta, finansijskog menadžmenta, automobilske industrije i sl, ali je takođe korišćena i domaća stručna literatura i članci iz naučnih časopisa (Kobson, Web of Science). U istraživanju su pored klasične literature umnogome korišćene savremene informacione tehnologije, pre svega podaci sa interneta. Veliki broj informacija dobijen je direktnim kontaktima u auto-industriji, kao i iz ličnog menadžerskog i prodajnog iskustva samog autora rada. U cilju konkretizacije i potvrđivanja teorijskih podataka i analiza upotrebljen je metod analize slučajeva iz prakse, vrlo često potvrđivan na konkretnim primerima u auto-industriji.

## **1.5. Mogućnost primene očekivanih rezultata**

Razvijeni poslovni model mogao bi da nađe svoju primenu kod širokog spektra proizvoda i usluga koji su prisutni u prodaji u autoindustriji. Plan nove poslovne strategije u kompaniji Grand Motors omogućiće da se premoste zaostaci u odnosu na buduće ciljeve koji se žele postići. Na osnovu rezultata istraživanja, može se očekivati povećanje marketing aktivnosti kroz bolju promociju vozila na tržištu, što je jedan od najbitnijih poslovnih procesa. Takođe se može očekivati da se sve snage usmere ka jačanju strategije prodaje online, preko mobilnih platformi koje će kupcima pružati osećaj i ugođaj kao pri poseti nekom od salona automobila.

## 1.6. Organizacija i sadržaj disertacije po poglavljima

U uvodnom delu disertacije definisan je predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze, naučni doprinos istraživanja, metode koje su korišćene u istraživanju, a predstavljena je i mogućnost primene očekivanih rezultata.

U drugom poglavlju akcenat je stavljen na poslovanje malih i srednjih preduzeća u ekonomiji deljenja, ciklične industrije kojima pripada i automobilska industrija, načini na koje se menja prodaja, od tradicionalne ka digitalnoj, kao i želje, potrebe i očekivanja kupaca, posebno generacije milenijalaca koji su glavni konzumenti i korisnici novih tehnologija, ekonomije deljenja i različitih oblika inteligentne mobilnosti.

Treći deo rada bavi se stanjem u automobilskoj industriji i kretanjima na automobilskom tržištu nakon ekonomske krize, pa sve do poslednjih nekoliko godina, a to je ispraćeno i brojnim statističkim podacima i analizama. Takođe, u ovom delu rada autor iznosi značaj i sve veću prisutnost vozila na električni pogon, a najavljuje se u skoroj budućnosti pojava i serijska proizvodnja autonomnih vozila.

Četvrti deo rada osim što objašnjava kako funkcioniše tradicionalni poslovni model, ko su učesnici u istom i na koji način se procesi u okviru istog izvršavaju, bazira se i na nove načine prodaje, koji se u slučaju auto industrije sve više sele onlajn, u digitalnu formu.

Peti deo rada, analiza slučaja kompanije Grand motors iz Beograda, bliže predstavlja ovu kompaniju, njen istorijat i poslovne rezultate u poslednjih par godina, način poslovanja, analizu konkurencije i rezultate prodaje na domaćem automobilskom tržištu, kao i prodajne tehnike koje u svom poslovanju koristi kompanija Grand motors.

U šestom delu rada sprovedeno je istraživanje novog modela za povećanje poslovnih rezultata koji je zasnovan na inovativnim prodajnim strategijama koje služe kao okosnica novog biznis modela. Rezultati istraživanja su statistički obrađeni i prikazani u diskusiji. Ispitane su postavljene hipoteze i doneti zaključci.

U sedmom delu rada, data su zaključna razmatranja i kratak osvrt na dobijene rezultate, odnosno prikazana je opravdanost uvođenja novog poslovnog modela koji je u skladu sa dešavanjima na automobilskom tržištu.

U osmom delu rada prikazana je korišćena stručna domaća i strana literatura i digitalni izvori.

## **2. Razvoj MSP sektora i ekonomija deljenja**

### **2.1. Pojam i karakteristike cikličnih industrija**

Ciklična industrija je vrsta industrije koja je osetljiva na poslovni ciklus, tako da su prihodi uglavnom veći u periodima ekonomskog prosperiteta i ekspanzije i manji u periodima ekonomskog pada i kontrakcije. Kompanije u cikličnim industrijama mogu se baviti ovom vrstom nestabilnosti sprovodeći otkaze i smanjenja kako bi nadoknadili loše periode poslovanja i plaćali bonuse i masovno zapošljavali u dobrim vremenima.

Schumpeter je tvrdio da je proces ekonomske evolucije bio cikličan i okarakterisan prelaskom iz perioda prosperiteta u period recesije (Schumpeter, 1939). Faza recesije može biti karakterisana relativnim viškom robe i usluga kada ponuda prelazi potražnju. Sporiji ekonomski ciklus dovodi do smanjenja BDP-a, inflacije, niže zaposlenosti, smanjenja industrijske proizvodnje. Haralambie (2011) je tvrdio da tržište ima mogućnost da ublaži krizu na tržištu bez pomoći vlade. Opadanja u ciklusu usmeravaju potrošače da daju prioritet troškovima i potencijalno isključe neke koji nisu bitni. Dakle, industrije koje se fokusiraju na neispunjavajućim proizvodima suočavaju se sa najvećim rizikom od gubitka prihoda kada se privremeno smanji ekonomska kontrakcija. Nasuprot tome, industrije kao što su komunalne usluge imaju tendenciju da prevaziđu ekonomske oluje mnogo bolje, jer bez obzira koliko su loša vremena, većina ljudi nađe način da plati svoj račun.<sup>1</sup>

Ciklusi mogu trajati mesecima ili godinama. Ciklične industrije doživljavaju dug period nižih prihoda koji su odraz ekonomskog prosperiteta, ponude i potražnje i ukusa potrošača. Ulaganjem u određene industrije tokom perioda smanjenog prihoda, investitori mogu ostvariti dobit kada se prihod kompanije povećava zbog promene ekonomije, promene preferencija potrošača ili promene cena. Industrije uključene u proizvodnju trajnih dobara, kao što su sirovine i teška oprema, imaju tendenciju da budu ciklične. Potrošačka diskreciona roba, sektor koji se fokusira na proizvode i usluge koje potrošači kupuju s diskrecionim prihodom, takođe je veoma osetljiv na poslovni ciklus, pošto su diskrecioni troškovi lakši za smanjenje potrošačevog budžeta u teškim vremenima od osnovnih troškova.

---

<sup>1</sup> Cyclical Industry [https://www.investopedia.com/terms/c/cyclical\\_industry.asp#ixzz5BTBDYsF](https://www.investopedia.com/terms/c/cyclical_industry.asp#ixzz5BTBDYsF)

Na primer, avio-industrija je prilično ciklična industrija. U dobrim ekonomskim vremenima, ljudi imaju više raspoloživih prihoda, tako da su spremniji da se odmaraju i koriste avio-prevoz. I obrnuto, u lošim ekonomskim vremenima, ljudi su mnogo oprezniji u potrošnji. Trajne robe kao što su automobili i mašine za pranje veša su ciklični proizvodi. Lakše je predvideti povrat celokupnih industrija nego što se predviđa povratak pojedinačnih akcija. Snaga kompanije u toku određenog vremenskog perioda određuje dugoročnu održivost preduzeća u celini. Preduzeća u cikličnim industrijama moraju ostvariti dovoljno prihoda i profita tokom perioda blagostanja i visoke tražnje, kako bi povećali gubitke ili amortizovali smanjenje prihoda tokom kriznih perioda.

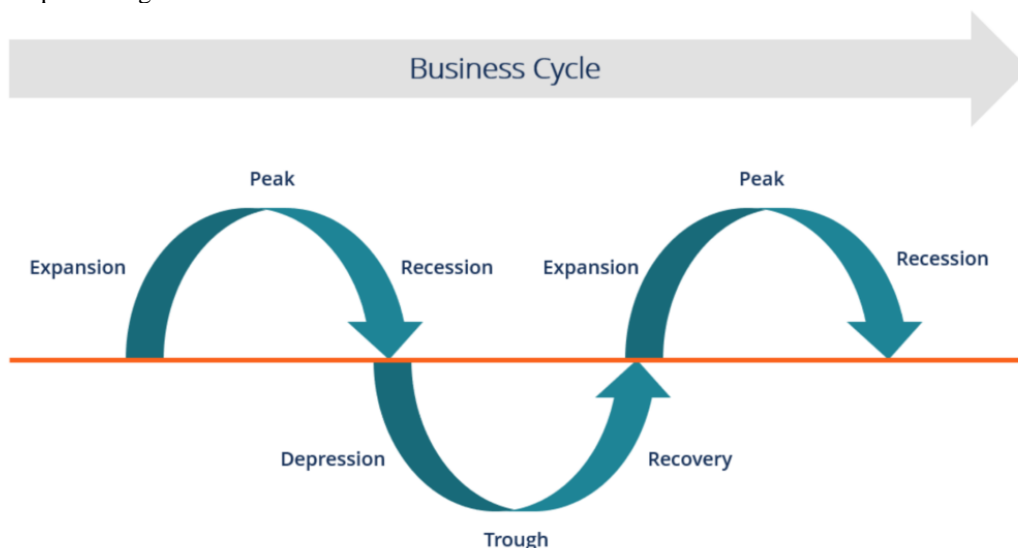
Ciklično ulaganje se razlikuje od ulaganja u neku vrednost, investitori traže akcije sa niskim percipiranim vrednostima. Alternativno, ciklično ulaganje ne priznaje da je kompanija potcenjena, ali da doživljava određeni period smanjenog prihoda. Kao takva, prodaja automobila u Sjedinjenim Državama počela je da raste kako je ekonomija rasla. Prodaja automobila u Sjedinjenim Državama je pokazatelj diskrecionih troškova Amerikanaca. Iako je prodaja automobila u Sjedinjenim Državama stalno rasla svake godine od 2009. godine, verovatno će biti još nekoliko godina dok automobilska industrija doživi potpuni oporavak. Uprkos nestabilnosti prihoda za ove proizvođače, velike automobilske kompanije planiraju ispred vremena za nizak rast prodaje i pad. Dobar uvid u cikličnost automobilske industrije može se naći u govoru Martina B. Zimmermana, potpredsednika Forda pre krize 2009. godine. Zimmerman objašnjava da tipična recesija u Fordu smanjuje prodaju za 15%, a to čini razliku između visokih profita i velikih gubitaka. (Carlin, 2015) U recesiji ljudi jednostavno odustaju od kupovine novog automobila, a uticaj na automobilsku industriju je trenutani i ponekad destruktivan. Kao glavna pitanja koja mogu uticati na industrijski ciklus, on spominje povećanje kamatnih stopa (povećanje kamatnih stopa čini skuplje finansiranje automobila) i ekonomske šokove (kao što je skuplje gorivo koje čini automobile manje privlačnim za transport). (Carlin, 2015)

Ovi šokovi imaju snažan uticaj na ugroženost u industriji, a glavni problem je što ih je nemoguće predvideti. Veruje se da strahovi od cikličnog šoka nastaju zapravo u glavama investitora auto industrije nakon bolne recesije 2009. godine. Ova percepcija ranjivosti rezultirala je nižim odnosima P/E (*price to earnings*). Razlika između cikličnih i necikličnih industrija je jednostavno razlika između neophodnosti i luksuza.

Postoje određeni predmeti bez kojih ne možemo živeti i neće se verovatno štedeti na njima čak i kada su vremena teška. Akcije kompanija koje proizvode ove stvari su neciklične i "branjene" od efekata ekonomske krize, pružajući odlična mesta za ulaganje kada su ekonomski izgledi lošiji. Na primer, netrajna roba za domaćinstvo - odličan izraz za stvari koje se brzo potroše u domaćinstvu - kao što su zubna pasta, sapun, šampon i deterdžent za posuđe. Ove stvari možda ne izgledaju kao suštinske, ali se ne mogu žrtvovati. Iako je kupovina novog automobila uzbudljivija od kupovine sapuna, verovatnije će se odgoditi kupovina automobila za godinu ili dve, ako finansije kupca oseće efekte ekonomske krize.

Poslovni ciklus se sastoji od četiri diskretne faze. Tokom ekspanzije faze, produktivnost raste, nezaposlenost se smanjuje i berze rastu. Zbog toga što se u ovoj fazi zaposlilo više ljudi, a njihovi portfoliji rastu, imaju više diskrecionih prihoda i manje su retki u pogledu trošenja. Vrh vrši ekspanzivnu fazu. U ovom trenutku, privreda je dostigla kraj ekspanzije i potom započinje svoju kontrakcionu fazu. Diskrecioni prihod pada u kontrakciji, pošto je više ljudi nezaposleno i produktivnost je niža. Recesije se javljaju tokom kontrakcione faze, mada svi periodi kontrakcije ne rezultiraju recesijom. U Sjedinjenim Američkim Državama, dva uzastopna kvartala smanjenja bruto domaćeg proizvoda (BDP) predstavljaju najčešće kriterijume za proglašavanje zvanične recesije. Ako ekonomija krene da tone, prodaja automobila će se zaustaviti. Kao takva, prodaja automobila u SAD počela je da se povećava kako je ekonomija jačala.

Slika 1. Faze poslovnog ciklusa



Izvor: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/business-cycle/>

Prodaja automobila u Sjedinjenim Američkim Državama predstavlja indikaciju diskrecionog troška Amerikanaca. Iako se prodaja automobila u SAD stalno povećava svake godine od 2009. godine, verovatno će biti još nekoliko godina dok auto-industrija doživi potpuni oporavak.<sup>2</sup> Danas kompanije posluju u neizvesnom i dinamičnom okruženju koje se odlikuje promenom želja kupaca i brzih promena tehnologija. Jedna od strategija koje su kompanije usvojile da bi se bolje prilagodile promenljivim okruženjima jeste prelazak sa zatvorenog na više otvorene inovacije (OI), pri čemu eksterna saradnja postaje sve važnija. Chesbrough (2003) je podvukao termin OI, koji je nakon jedne decenije istraživanja redefinisao kao "distribuiran proces inovacija zasnovan na svrsishodnom upravljanju tokovima znanja preko granica organizacije, koristeći novčane i nenovčane mehanizme, u skladu sa poslovnim modelom organizacije" Mala i srednja preduzeća su ključna za privredu kao motore ekonomskog i društvenog razvoja.

Prema Godišnjem izveštaju o malim i srednjim preduzećima u EU 2014/15 (Muller et al., 2014), više od 99% svih evropskih preduzeća su MSP, a MSP u nefinansijskom sektoru obezbeđuju 67% ukupne zaposlenosti i 58% dodatne vrednosti u privatnom sektoru u EU. Kraći životni ciklus proizvoda, brz tehnološki napredak i povećana konkurencija su glavne karakteristike savremenog dinamičnog okruženja koje je primoralo MSP da inoviraju i lansiraju nove uspešne proizvode kako bi održali svoju konkurentnost. Može se reći da su fleksibilnost malih i srednjih preduzeća, njihova jednostavna organizaciona struktura, brzina u donošenju odluka i prijemčivost, suštinske karakteristike koje im omogućavaju da budu inovativna i da drže korak sa ekološkim trendovima i brzim promenljivim tržištima. Mala i srednja preduzeća u automobilskoj industriji u velikoj meri su ograničena u njihovom izboru za razvoj zbog nedostatka adekvatnog finansiranja i ograničenog pristupa tehnologijama. MSP igraju ključnu ulogu u konkurentnosti kroz svoju sposobnost inoviranja, povećanje zaposlenosti i doprinos ekonomskoj dinamici. MSP su efikasni inovatori koji stalno ulaze na tržište novim idejama, proizvodima i procesima (De Long & Marsili, 2006). MSP takođe mogu podsticati inovacije jer često imaju malo birokratije (Sivades & Dvier, 2000), ali dobru operativnu stručnost i poznavanje kupaca (Dahl & Moreau, 2002). Posebno treba navesti ulogu koju eksterno znanje igra u inovativnim aktivnostima malih i srednjih preduzeća.

---

<sup>2</sup> 3 Cyclical Industries To Exploit in 2016 | Investopedia <https://www.investopedia.com/articles/markets/021016/3-cyclical-industries-exploit-2016.asp#ixzz5BTGJYYmv>

Spoljni izvori znanja jačaju inovativnu sposobnost malih i srednjih preduzeća pružajući im otvorenost ka tehnološkim i tržišnim promenama i izvore tehničke pomoći (Bougrain & Haudeville, 2002). Stoga, mala i srednja preduzeća mogu se suprotstaviti odgovornosti veličine i povećati njihovu sposobnost inoviranja koristeći potencijalno dostupne tokove spoljašnjih resursa (Freel, 2005). Generisanje inovacija u malim i srednjim preduzećima teži da se značajno promeni tokom životnog ciklusa industrije, a MSP traže radikalne inovacije i inovacije proizvoda na tržištima u razvoju, kao i inkrementalne inovacije, marketinške inovacije ili inovacije u poslovnom modelu na zrelim nišnim tržištima. Stoga se od MSP može očekivati da otkriju mogućnosti za radikalne inovacije i inovacije proizvoda u novim ili manje kapitalnim intenzivnim nišama kapitalno intenzivne automobilske industrije (Dodourova & Bevis, 2012). Izgleda da se za mala i srednja preduzeća u autoindustriji, uključujući i mala i srednja preduzeća iz drugih industrija, otvaraju razne mogućnosti i prostori u novim segmentima koji se razvijaju i usvajaju ekološki prihvatljiva vozila. Specijalizacija i brzina razvoja novih tehnologija prisiljavaju velike industrijske operatere da izađu van organizacionih granica u potrazi za dubokim specijalizovanim znanjima i stručnošću. Najperspektivnije niše se vide oko IT-a, elektronike, softvera i mobilnih usluga, kao i oko razvoja relevantne infrastrukture, posebno infrastrukture za električno punjenje (Dodourova & Bevis, 2012)

Od ukupno dvadeset miliona preduzeća, koliko ih ima u Evropskoj Uniji, 99% su mala i srednja preduzeća. Ona doprinose ukupnom bruto društvenom proizvodu EU sa 60%. I obezbeđuju preko 80 miliona radnih mesta. To konkretno znači da je u sektoru MSP (malih i srednjih preduzeća) zaposleno dve trećine zaposlenih od ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru u EU. Mala i srednja preduzeća su motor ekonomskog razvoja. Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke veštine. Njihova komparativna prednost je u tome što su fleksibilna, mogu brzo da se adaptiraju na promene i da zadovolje zahteve tržišta. U zemljama EU, vlade donose propise koji su fokusirani na podršku malim i srednjim preduzećima i na stimulisanje njihovog rasta i konkurentnosti. Većina tranzicionih ekonomija shvata važnost MSP, zbog toga se formulišu nacionalne politike prema MSP, prave programi i strategije razvoja. U zemljama u tranziciji stvaranje sektora MSP jeste značajan deo ekonomskih reformi ali sa pravom implementacijom se počelo tek od skoro. Na Balkanu dosledne politike prema MSP i dalje nema (Evropski pokret u Srbiji, 2013). Razvoj ovog sektora mnogo zaostaje zbog nedostataka u zakonodavstvu, razumevanja preduzetništva, loše infrastrukture kao i nedostataka finansija.

Veliki broj malih i srednjih preduzeća posluje u automobilskoj industriji, kao importeri i dileri mnogih automobilskih brendova, kao servisni centri. Ova preduzeća imaju mogućnost razvoja ponajviše zbog tehnološkog napretka i razvoja same autoindustrije. Automobilska industrija je prepoznata kao jedna od vodećih industrija u razvoju inovativnih proizvoda, procesa i organizacijskih rešenja (Simboli et. Al, 2015). Struktura globalne prodaje automobila drastično će se promeniti. Do 2035. godine glavni nosioci prihoda i profita prelaze sa tradicionalnih prodajnih, postprodajnih i finansijskih usluga na holistička intermodalna mobilna rešenja. Korporacije imaju ekonomsku i moralnu odgovornost da akcionari dobro obavljaju svoj finansijski posao. (Kliestik et. Al, 2018a) Dinamika ovih promena će postati vidljiva u narednih nekoliko godina, čak i ako se ova fundamentalna promena u strukturi prodaje neće u potpunosti iskoristiti pre 2025. godine.

Snažne ciklične industrije moraju se stalno pratiti, jer će negativne promene u ovim sektorima automatski pogoršati recesiju ekonomskog ciklusa (Behun, 2018). Stoga, proizvođači automobila moraju postaviti kurs za buduću prodaju fokusirajući se na strateške investicije. Najvažniji pokazatelj efikasnosti u automobilskoj industriji je potrošnja flote njihovih proizvoda (Held et. al, 2018). Napredak u digitalizaciji u automobilskoj industriji, kao i uspostavljanje autonomne vožnje, pokrenuli su fazu fundamentalnih promena. Do 2035. godine, usluge mobilnosti kao novi izvori prihoda mogu predstavljati čak 50% prihoda automobilske industrije. (McKinsey, 2016) Sve više i više start-up kompanija kao i kompanija iz drugih industrija će prodrati na automobilsko tržište i iskoristiti svoje snage za pokretanje napada na izvore prihoda industrije. Veoma je verovatno da će prodaja vozila biti posebno pogođena. Nakon prodaje i finansijskih usluga, današnji profiteri, takođe će biti pod pritiskom. Ova promena će reorganizovati celu automobilsku industriju.

## **2.2. Karakteristike malih i srednjih preduzeća u auto industriji**

Danas kompanije posluju u neizvesnom i dinamičnom okruženju koje se odlikuje promenom želja kupaca i brzih promena tehnologija. Jedna od strategija koje su kompanije usvojile da bi se bolje prilagodile promenljivim okruženjima jeste prelazak sa zatvorenog na više otvorene inovacije (OI), pri čemu eksterna saradnja postaje sve važnija.

Chesbrough (2003) je podvukao termin OI, koji je nakon jedne decenije istraživanja redefinisao kao "distribuiran proces inovacija zasnovan na svrsishodnom upravljanju tokovima



znanja preko granica organizacije, koristeći novčane i nenovčane mehanizme, u skladu sa poslovnim modelom organizacije" Mala i srednja preduzeća su ključna za privredu kao motore ekonomskog i društvenog razvoja. Prema godišnjem izveštaju o malim i srednjim preduzećima u Evropskoj uniji (EU) 2014/15 (Muller et al., 2014), više od 99% svih evropskih preduzeća su MSP, a MSP u nefinansijskom sektoru obezbeđuju 67% ukupne zaposlenosti i 58% dodatne vrednosti u privatnom sektoru u EU. Kraći životni ciklus proizvoda, brz tehnološki napredak i povećana konkurencija su glavne karakteristike savremenog dinamičkog okruženja koje je primoralo MSP da inoviraju i lansiraju nove uspešne proizvode kako bi održali svoju konkurentnost. Može se reći da su fleksibilnost malih i srednjih preduzeća, njihova jednostavna organizaciona struktura, brzina u donošenju odluka i prijemčivost, suštinske karakteristike koje im omogućavaju da budu inovativna i da drže korak sa ekološkim trendovima i brzim promenljivim tržištima.

Mala i srednja preduzeća u automobilskoj industriji u velikoj meri su ograničena u njihovom izboru za razvoj zbog nedostatka adekvatnog finansiranja i ograničenog pristupa tehnologijama. MSP igraju ključnu ulogu u konkurentnosti kroz svoju sposobnost inoviranja, povećanje zaposlenosti i doprinos ekonomskoj dinamici. MSP su efikasni inovatori koji stalno ulaze na tržište novim idejama, proizvodima i procesima (De Long & Marsili, 2006). MSP takođe mogu podsticati inovacije jer često imaju malo birokratije (Sivades & Dvier, 2000), ali dobru operativnu stručnost i poznavanje kupaca (Dahl & Moreau, 2002). Posebno treba navesti ulogu koju eksterno znanje igra u inovativnim aktivnostima malih i srednjih preduzeća. Spoljni izvori znanja jačaju inovativnu sposobnost malih i srednjih preduzeća pružajući im otvorenost ka tehnološkim i tržišnim promenama i izvore tehničke pomoći (Bougrain & Haudeville, 2002). Stoga, mala i srednja preduzeća mogu se suprotstaviti odgovornosti veličine i povećati njihovu sposobnost inoviranja koristeći potencijalno dostupne tokove spoljašnjih resursa (Freel, 2005). Generisanje inovacija u malim i srednjim preduzećima teži da se značajno promeni tokom životnog ciklusa industrije, a MSP traže radikalne inovacije i inovacije proizvoda na tržištima u razvoju, kao i inkrementalne inovacije, marketinške inovacije ili inovacije u poslovnom modelu na zrelih nišnim tržištima.

Stoga se od MSP može očekivati da otkriju mogućnosti za radikalne inovacije i inovacije proizvoda u novim ili manje kapitalnim intenzivnim nišama kapitalno intenzivne automobilske

industrije (Dodourova & Bevis, 2012). Izgleda da se za mala i srednja preduzeća u autoindustriji, uključujući i mala i srednja preduzeća iz drugih industrija, otvaraju razne mogućnosti i prostori u novim segmentima koji se razvijaju i usvajaju ekološki prihvatljiva vozila. Specijalizacija i brzina razvoja novih tehnologija prisiljavaju velike industrijske operatere da izađu van organizacionih granica u potrazi za dubokim specijalizovanim znanjima i stručnošću. Najperspektivnije niše se vide oko informacionih tehnologija, elektronike, softvera i mobilnih usluga, kao i oko razvoja relevantne infrastrukture, posebno infrastrukture za električno punjenje (Dodourova & Bevis, 2012).

Od ukupno dvadeset miliona preduzeća, koliko ih ima u Evropskoj Uniji, 99% su mala i srednja preduzeća. Ona doprinose ukupnom bruto društvenom proizvodu EU sa 60%. I obezbeđuju preko 80 miliona radnih mesta. To konkretno znači da je u sektoru MSP (malih i srednjih preduzeća) zaposleno dve trećine zaposlenih od ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru u EU. Mala i srednja preduzeća su motor ekonomskog razvoja. Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke veštine. Njihova komparativna prednost je u tome što su fleksibilna, mogu brzo da se adaptiraju na promene i da zadovolje zahteve tržišta. U zemljama Evropske Unije, vlade donose propise koji su fokusirani na podršku malim i srednjim preduzećima i na stimulisanje njihovog rasta i konkurentnosti. Većina tranzicionih ekonomija shvata važnost MSP, zbog toga se formulišu nacionalne politike prema MSP, prave programi i strategije razvoja. U zemljama u tranziciji stvaranje sektora MSP jeste značajan deo ekonomskih reformi ali sa pravom implementacijom se počelo tek od skoro. U regionu Balkana dosledne politike prema MSP i dalje nema (Evropski pokret u Srbiji, 2013). Razvoj ovog sektora mnogo zaostaje zbog nedostataka u zakonodavstvu, uopšte razumevanja preduzetništva, loše infrastrukture kao i nedostataka finansijskih sredstva. Veliki broj malih i srednjih preduzeća posluje u automobilskoj industriji, kao uvoznici i dileri mnogih automobilskih brendova, kao servisni centri. Ova preduzeća imaju mogućnost razvoja ponajviše zbog tehnološkog napretka i razvoja same autoindustrije. Automobilska industrija je prepoznata kao jedna od vodećih industrija u razvoju inovativnih proizvoda, procesa i organizacijskih rešenja (Simboli et. al, 2015). Struktura globalne prodaje automobila drastično će se promeniti.

Do 2035. godine glavni nosioci prihoda i profita prelaze sa tradicionalnih prodajnih, postprodajnih i finansijskih usluga na holistička intermodalna mobilna rešenja. Korporacije imaju ekonomsku i moralnu odgovornost da akcionari dobro obavljaju svoj finansijski posao (Kliestik et. Al, 2018a). Dinamika ovih promena će postati vidljiva u narednih nekoliko godina, čak i ako se ova fundamentalna promena u strukturi prodaje neće u potpunosti iskoristiti pre 2025. godine. Snažne ciklične industrije moraju se stalno pratiti, jer će negativne promene u ovim sektorima automatski pogoršati recesiju ekonomskog ciklusa (Behun, 2018). Stoga, proizvođači automobila moraju postaviti kurs za buduću prodaju fokusirajući se na strateške investicije. Najvažniji pokazatelj efikasnosti u automobilskoj industriji je potrošnja flote njihovih proizvoda (Held et.al, 2018.). Napredak u digitalizaciji u automobilskoj industriji, kao i uspostavljanje autonomne vožnje, pokrenuli su fazu fundamentalnih promena. Do 2035. godine, usluge mobilnosti kao novi izvori prihoda mogu predstavljati čak 50% prihoda automobilske industrije (McKinsey, 2016). Sve više i više start-up kompanija kao i kompanija iz drugih industrija će prodreti na automobilsko tržište i iskoristiti svoje snage za pokretanje napada na izvore prihoda industrije. Veoma je verovatno da će prodaja vozila biti posebno pogođena. Nakon prodaje i finansijskih usluga, današnji profiteri, takođe će biti pod pritiskom. Ova promena će reorganizovati celu automobilsku industriju.

### **2.3. Karakteristike ekonomije deljenja**

Inovativne usluge i proizvodi koje nudi tržište svakodnevno se razvijaju kako bi zadovoljili želje i potrebe modernog čoveka. U skladu sa stilom života, razvijen je zahtev pojedinca: pristupačnost svemu što mu je potrebno, efikasno i brzo pronalaženje neophodnog, po principu sada i ovde. Neograničene mogućnosti i neophodnost Interneta omogućavaju povezivanje različitih ljudi iz celog sveta i razmenu informacija. Važnost online i fizičkog prisustva postaje sve više izjednačena. Navike, načini učenja i komunikacije se menjaju. Džeremi Rifkin, američki ekonomista i pisac, upozorava na još jednu globalnu promenu - "Ideja o vlasništvu kakvu danas znamo u bliskoj budućnosti će se smatrati ograničenom i staromodnom, a pristupačnost će imati veći značaj nad posedovanjem i određivaće društveni status" (Rifkin, 2000). Takav sistem vrednosti će svakako imati daleko veći uticaj na dominantni tradicionalni ekonomski model nego što je danas.

Današnji dominantni model pojavio se u eri ograničenih resursa i sredstava komunikacije. Karakteriše ga piramidalni sistem, hijerarhija, standardizacija, podela rada. Postoji centralizovana šema proizvodnje. Na svetskom nivou, postoji nekoliko proizvođača, mnogo posrednika i najviše potrošača. Troškovi proizvodnje su visoki. Proizvodnja, distribucija, razmena i potrošnja se razlikuju od ekonomskog sistema koji predstavlja sistem današnje ekonomije (Codagnone & Martens, 2016). Ekonomija deljenja je izazvala rastući interes u širokom spektru, uključujući investitore, preduzeća, istraživače, političare (Martin, 2016), samoodređene platforme za deljenje sve više pokrivaju važni sektori ekonomije, kao što su transport, smeštaj i iznajmljivanje, maloprodaja, kancelarijski prostor i logistika, finansije i potrošački krediti i tržište rada. Oni deluju na tržištima rada, tržištima kapitala i tržištima roba i usluga i utiču na celokupnu ekonomiju (Codagnone, 2016). Razmena se zasniva na poverenju između korisnika usluga. Potrošnja je viralna, razmena je sama po sebi vrednost, a pristupačnost dobija primat nad posedovanjem.

Prema Botsmanu i Rogersu (2010), "kolaborativna potrošnja" je okarakterisana kao "kritična masa, slobodno vreme, poverenje zajednice i poverenje među strancima". Naknada za razmenu može biti opipljiva ili neopipljiva. U središtu ovog ekonomskog rešenja su mladi ljudi. To je populacija koja je odrasla koristeći internet i tehnološka sredstva, ima drugačiji pogled na svet od svojih predaka, prepoznaje ponudu i potražnju i može stvoriti način da ih poveže efikasnije. Imaju ideje i informacije o tome kako napraviti nešto novo i drugačije, povezati se sa ljudima iz celog sveta i razmeniti iskustva. Ekonomija deljenja takođe odgovara na globalni problem - nezaposlenost. Mladi se sve više okreću preduzetništvu i samozapošljavanju, a ovaj ekonomski sistem je svakako dobra osnova. Najveći broj startupa do sada je lansiran u Americi, trend se proširio na zapadnu Evropu. Prema jednoj proceni, 51% odraslog stanovništva u Sjedinjenim Američkim Državama, ili 105 miliona ljudi, koristi jednu od platformi za ekonomiju deljenja (Owiang i Samuel, 2015). Rastuća globalna nezaposlenost i nizak životni standard mladih ljudi širom sveta, u kombinaciji s njihovom inventivnošću i internetom, pogodili su neoliberalni kapitalizam, automatizaciju proizvodnje i trku za visokim profitom, koji se verovatno nikada neće oporaviti, očigledno je da se svetska ekonomija mora reformisati i prilagoditi novim pravilima igre.

Zahvaljujući globalnoj mreži koja omogućava brzu i laku komunikaciju između običnih ljudi širom sveta, stvari su počele da se menjaju u korist saradnje i razmene dobara i usluga, besplatno ili pod znatno povoljnijim uslovima od onih koje nude multinacionalne kompanije decenijama. Tradicionalni načini razmene, deljenja, pozajmljivanja, trgovanja, iznajmljivanja i davanja redefinisani su korišćenjem digitalne tehnologije, koja je revolucionarna i uključuje načine na koje ljudi konzumiraju i dele svoje znanje (Gata, 2015). Evolucija digitalnih tehnologija je poboljšala koncept ekonomije deljenja i stvorila je prilike za ljude da unovče svoje veštine i da na adekvatan način iskoriste nedovoljno iskorišćene resurse. Digitalne tehnologije omogućavaju deljenje onoga što ljudi tradicionalno ne koriste tokom redovnog rada, na primer, kuće i automobile (Grifoni et. al., 2018). Precizna definicija pojma “*ekonomija deljenja*” (sharing economy) se ne može lako izvesti, iz razloga što postoji širok spektar aktivnosti od kojih se sastoji ovaj novi ekonomski trend. Ekonomija deljenja kao poslovni model odvija se kroz digitalne platforme koje omogućuju preciznije merenje rezervnih kapaciteta u realnom vremenu i mogućnost dinamičkog povezivanja tog kapaciteta s onima kojima je to potrebno. Ljudi su uvek razmenjivali i prodavali usluge, ali upotrebljivost ovog procesa je bez presedana zahvaljujući sve većem broju digitalnih uređaja koji olakšavaju povezivanje, tražnju i snabdevanje više nego ikad. Pristup ovim uslugama može se odvijati u više oblika, ali sve su ukorenjene u mogućnost da donesu više izbora, dok s druge strane, troškovi vlasništva su ublaženi (PwC, 2014). Ekonomija deljenja je osnova za bolje iskorišćavanje resursa, stvaranje novih mogućnosti za zapošljavanje, jačanje digitalne svesti kod ljudi i svest o važnosti ekologije i održivog razvoja (Grifoni et. al., 2018). Ekonomija deljenja brzo je otvorila put automobilske industriji. Sve više i više automobilske kompanije danas razmatra svoje pozicije - ponašajući se ne samo kao proizvođači vozila, već i kao pružaoci mobilnosti. Ali kako automobilska industrija polako ulazi u industriju mobilnosti, novi igrači se pojavljuju kao konkurenti: na primer, Apple, kao jedan od lidera mobilnosti (PwC, 2014).

Postoji i više različitih mišljenja o tome koji se sve oblici razmene roba i usluga mogu podvesti pod ekonomiju deljenja, a koji ne. U teoriji vlada mišljenje da se ekonomija deljenja sastoji od 4 različite kategorije:

- razmena robe,
- iznajmljivanje osnovnih sredstava,

- razmena usluga,
- razmena proizvodnih sredstava i opreme.

Istraživanje u ovoj disertaciji vezano je za aktivnost *razmene osnovnih sredstava*, gde se u najvećoj meri misli na automobile i sredstva za domaćinstvo. Iako je u razvijenom svetu oduvek bilo normalno da svaka porodica poseduje kompletnu opremu za održavanje kuće i dvorišta, od najrazličitijih alata, kosilica za travu do nekoliko automobila različitih veličina i namena, nakon krize iz 2008. godine, potrošačke navike počinju da se menjaju. Sve više se javljala ideja za uštedom kroz iznajmljivanja opreme po potrebi, a odmah su se pojavile i prve internet platforme koje nude takvu uslugu (PwC, 2014). Među prvima se pojavio *Zipcar*, koji je nudio iznajmljivanje vozila po gradu na sat, a automobili su se mogli pronaći na pogodnim gradskim lokacijama. Nakon njega su osnovane platforme koje omogućavaju iznajmljivanje bicikala i usluga vožnje, kao što su kompanije *Relai Riders*, *Zimride*, *Uber* i *Lift*. U oblasti smeštaja najpre se pojavio *CouchSurfing* koji je napravio revoluciju u oblasti rentiranja smeštajnih kapaciteta, da bi ova delatnost svoj procvat doživela 2008. godine kroz *Airbnb* koji je svoje poslovanje proširio na ceo svet, a preko ove platforme milioni ljudi svakog dana odsednu u preko 30.000 gradova sveta (PwC, 2014).

Ekonomija deljenja je brzo popločala nove puteve u automobilskoj industriji. Sve više automobilskih kompanija danas preispituje svoje pozicije – sebe vide ne samo kao proizvođače vozila, već kao pružaoce mobilnosti. Ali, kako automobilska industrija polako prelazi u industriju mobilnosti, novi igrači se pojavljuju kao konkurenti: na primer, Apple, jedan od lidera mobilnosti, ulazi u kategoriju atomobilskih proizvođača (PwC, 2014). Ne treba provesti mnogo vremena u računanju da bi se shvatilo da li se više isplati rentirati ili kupiti krovni kofer za auto ako se koristi jednom godišnje, veliki automobil ili kombi za letovanje šire porodice ili motorni čamac. Ekonomija deljenja podrazumeva nešto novo i drugačije, što omogućuje visok nivo uštede na strani korisnika nasuprot kupovini robe ili usluga na klasičnom tržištu, po *business-to-business* modelu. Platforme za deljenje mogu biti i neprofitne *peer-to-peer*, ali je većina bazirana na modelu *business-to-peer*. Postoji veliki broj konzervativnih kritičara ekonomije deljenja, kojima ovaj novi koncept ekonomije ne odgovara, ali novo vreme i internet neumoljivo donose svoje pa čak i najmoćnije kompanije sveta mogu samo da se prilagođavaju novonastaloj situaciji.

**Uber** - U oblasti transporta, Uber je prouzrokovao brojne promene. Ovaj startap započeli su 2009. godine u San Francisku *Travis Kalanick* i *Garrett Camp*. Osnovne delatnosti su transport putnika i dostava hrane. Najprostije rečeno, Uber svima omogućava da budu vozači i putnici. Svako ko želi da bude korisnik, mora da ima profil na platformi. Razlike u odnosu na tradicionalan taksi su brojne. Cena putovanja se računa u odnosu na distancu koja se prelazi i potrebno vreme, a prednost je što cenu putovanja putnik može da zna i pre nego što zatraži vožnju. Aplikacija daje podatke o vozaču, njegovoj udaljenosti i za koliko minuta će biti na željenoj adresi. Uber posluje širom sveta u preko 700 gradova, a globalna mreža vozača obuhvata više od 2,5 miliona ljudi. Neto prihodi kompanije skočili su u poslednjem tromesečju 2017. godine za 11,8% u odnosu na prethodni kvartal iste godine, na 2,2 milijarde dolara, dok su bruto prihodi od narudžbina porasli 14%, na 11 milijardi dolara. Sistem naplate kompanije bazira se na procentu od svake vožnje. Ovo je jedan od svetski najuspešnijih startapova.

U Americi je Uber jako popularan. U avgustu 2016. godine zabeležen je podatak da 21% stanovništva ima instaliranu Uber aplikaciju na svojim Android mobilnim telefonima. Na globalnom nivou, prosečan broj dnevnih putovanja Uberom je 1 milion. Dalji proboj ove kompanije predviđa se na tržištu Evrope. Primera radi, kada se pojavio u Hrvatskoj, za dva dana je imao 8000 korisnika. Na domaćem tržištu razvijene su platforme koje funkcionišu po sličnom principu transporta, kao što su Taxify, Car:Go, BlaBla Car. Pitanje koje se postavlja je da li *radnike* Ubera treba smatrati zaposlenim u kompaniji ili samozaposlenim. Na teritoriji Evrope postoje dva suprotna stava: sud u Švajcarskoj doneo je odluku da se radi o zaposlenima kod nekog drugog, a sud u Velikoj Britaniji je davaoca usluge transporta proglasio samozaposlenim. Još jedno pitanje koje se postavlja vezano je za porez. Taksi službe su u obavezi da plaćaju porez, dok Uber nije. Takođe, Uber nema vozilo koje se koristi u svrhu prevoza, odnosno nema imovinu koja bi zahtevala osiguranje, održavanje... Uz promene na dnevnom nivou, ovakav vid ekonomije deljenja menja i aspekte poslovanja koji se smatraju uobičajenim i neophodnim. Iz strateškog ugla, ekonomija deljenja predstavlja ekonomiju današnjice. Benefiti za korisnike su brojni. Pre svega, mogućnost pristupa neophodnom i željenom dolazi u prvi plan, i tako dobija primat nad posedovanjem. Troškovi su znatno manji, nego u poslovanju u tradicionalnom ekonomskom sistemu.

Bilo da se radi o iznajmljivanju smeštaja i prevoza, cene mogu biti znatno niže od tradicionalnih načina boravišta i transporta. Ekonomija deljenja daje nesaglediv spektar mogućnosti za istraživanje i upoznavanje novog, upravo zbog pristupačnosti usluga. Očigledan problem kod ekonomije deljenja je nepostojanje odgovarajuće i važeće regulative. Kao što se vidi u primeru Uber-a države se različito postavljaju prema kontroli ekonomije deljenja, ali neosporno je da neku kontrolu treba postaviti. Zaposleni u nekoj oblasti ekonomije deljenja nemaju ugovore o radu. Ne postoje ni opšti uslovi poslovanja. Što se tiče zaštite korisnika, treba se vratiti se na sam početak: šering ekonomija se i zasniva na međusobnom poverenju između onoga ko nudi i onoga ko koristi uslugu. Beleže se različiti incidenti, nekad se korisnici na profilima i neistinito optužuju, a to dovodi i do otežane kontrole svih korisnika. Za sada, nijedan evropski grad nema potpun odgovor na pitanje o regulisanju ekonomije deljenja, odnosno svega što oba obuhvata, ali je procvat ovakvog načina poslovanja u svetu očigledan.

## **2.4. Ekonomija deljenja i B2B**

Ekonomija deljenja u znatnoj meri okrenuta je prema biznis korisnicima, odnosno uključuje B2B modele (*business-to-business*). Ova činjenica je često zanemarena jer na prvi pogled čini se da je ekonomija deljenja prilagođena krajnjem korisniku. Međutim, postaje sve popularnije za kompanije koje su kupovale poluproizvode ili usluge drugih kompanija da ih umesto toga iznajme (Demary, 2015). B2B model u ekonomiji deljenja može da funkcioniše u oba smera: dobavljač mašina, radnog prostora ili drugih dobara ili usluga može biti bilo koja druga kompanija koja dijeli sopstvena sredstva, potpomognuta poslovanjem ekonomije deljenja koja odgovara potražnji i ponudi. To u osnovi predstavlja P2P u B2B modelu (Rim Choi et. al, 2014). Alternativno, B2B model može biti identičan B2C modelu u smislu da kompanija za ekonomiju deljenja poseduje i platformu i dobro koje se deli. Na kraju, B2B ekonomija deljenja ima za cilj promovisanje interesa zainteresovanih strana stvaranjem novih zarada kroz korišćenje neiskorišćenih resursa kompanija koje uvode ekonomiju deljenja i jačanje konkurentnosti smanjenjem troškova kroz sprečavanje preklapanja ulaganja učesnika osiguravajući kredibilitet i dopunjujući nedovoljne sposobnosti. Koncept B2B ekonomije deljenja se predlaže kao alternativa za rešavanje različitih teškoća s kojima se danas suočavaju mala i srednja preduzeća. Međutim, pošto se ekonomija deljenja uglavnom primenjuje na B2C i C2C transakcije, i



implementacija ekonomije deljenja za B2B transakcije smatra se izazovnim (Rim Choi et. al, 2014).

Da bi se uvela B2B ekonomija deljenja, kompanije koje je uvode treba da budu posebno informisane o tome ko će biti njihovi klijenti, koje će vrednosti biti pružene klijentima i kako ostvariti profit. To će biti biznis model koji sistematski odgovara na sva ta pitanja. Kompanije mogu voditi uspešno poslovanje samo kroz dobro osmišljen biznis model. Kompanije, i velike i male, kopiraju iste strategije i taktike kako bi poboljšale svoje poslovanje. Principi poslovanja uključuju: 1) aktiviranje neaktivnih resursa za upotrebu 2) paradigma pristupa nasuprot vlasništvu, čime se smanjuje vlasništvo kako bi ljudi dobili ono što im je potrebno na zahtev, 3) korišćenje tehnologije za pronalaženje tih praznih resursa, zatim pristup internetu stvari (*internet of things*), mobilnim uređajima, društvenim mrežama, internet tržištima, digitalnoj reputaciji i online platnim sistemima (Rim Choi et. al, 2014).

Može se nabrojati nekoliko uspešnih primera ekonomije deljenja u B2B sektoru:

*Localmotion* kopira Zipcar funkcije, tako da svaka kompanija može da omogući deljenje automobila i vozila. Njihov softver smanjuje potrebu za ključevima, tako da zaposleni mogu pristupiti zajedničkim resursima koristeći digitalne značke za pristup voznim parkovima.

*Flow2* omogućava kompanijama da podele svoju robu, resurse i osoblje sa drugim kompanijama na online tržištu. S obzirom na eBay i Yerdle, ovaj B2B servis nudi kompanijama mogućnost da budu efikasniji sa svojim sopstvenim resursima dok dobijaju dodatne resurse brzo, na zahtev (Owyang, 2014).

*oDesk i Elance* (koji su se spojili) omogućuju korporacijama pristup on-line radnicima na zahtev. Ovaj ponuđač poslovnih rešenja za poslovne usluge nudi poslovne usluge od upravljanja projektima, razvoja softvera, kancelarijskog posla, uređivanja kopija i još mnogo toga kompanijama, na zahtev, širom sveta.

*Cargomatic*, posluje na način kao Uber s tim što se bavi transportom, omogućava kompanijama da efikasnije upravljaju svojim lancem snabdevanja. To omogućava preduzećima da saznaju koji kamioni sa lokalnom rutom imaju raspoloživi kapacitet, upravljaju planiranjem na zahtev i smanjuju otpad.

*Storefront*, posluje po principima Airbnb-a u maloprodaji, omogućava maloprodavcima koji imaju višak prostora i prazan prostor, da je iznajmljuju drugim preduzećima na zahtev. To podstiče više ponuda proizvoda na policama i smanjuje trošak praznog prostora.

*WARPiT*, omogućava zaposlenima da distribuiraju neaktivne resurse na zahtev. Sve one kompanije koje imaju višak resursa (stolice, stolove ili štampače) koji leže okolo neiskorišćeni imaju mogućnost da ih podele sa zaposlenima ili drugim organizacijama, maksimizujući efikasnost upotrebe (Owyang, 2014).

## **2.5. Milenijalci i “ekonomija deljenja”**

Ekonomija deljenja je najšire prihvaćena od strane mladih ljudi, posebno milenijalaca. Milenijalci su generacija ljudi rođenih od ranih 1980-ih do ranih godina novog milenijuma, odnosno do 2000-te godine i pokazuju neke potpuno specifične karakteristike u odnosu na prethodnu "generaciju X kao i na generaciju pre njih, "baby-boom". Bejbi bumeri (*Baby boomers*) – predstavljaju generacije rođene nakon Drugog svetskog rata pa do 1964. godine. To su generacije koje su morale naporno da rade kako bi dostigli svoje životne ciljeve. Posle njih dolazi Generacija X, to su ljudi rođeni između 1965. i 1979 godine (Jaeckel, 2014). Članovi Generacije X su u vrhuncu svoje karijere i žele da pruže najbolje za svoju decu. Generacija X troši znatnu količinu novca na transport. Ovo bi trebalo da privuče firme koje pružaju alternativna transportna rešenja, kao što su rešavanje problema sa uslugama za ovu starosnu grupu. Počeli su da usvajaju tehnologije kao što su društveni mediji i pametni telefoni. Generaciji Y, odnosno popularno nazvanim milenijalcima pripadaju ljudi rođeni od 1980-2000 godine. Nakon njih dolaze milenijalci.

Jedna od karakteristika milenijalaca, koja se najčešće može naći u medijima, jeste njihovo intenzivno korišćenje savremenih tehnologija u svakodnevnom životu. Za svaki detalj imaju aplikaciju, veb lokaciju ili uređaj koji koriste. Milenijalci imaju puno samopouzdanja, ali često nemaju nikakvih osnova. Oni smatraju da zaslužuju mnogo više nego što su zaslužili, i pokazuju mnogo više narcizma nego prethodna generacija. Poverenje je možda bila tačka sukoba između milenijalaca i ekonomije deljenja. Prema istraživačkom centru PevResearch (Drake, 2014), milenijalcima se daleko manje veruje nego nekim prethodnim generacijama. Veoma im je

važno da budu uspešni, da imaju novac i finansijsku nezavisnost, kao i ličnu slobodu. Sve više ljudi odlučuje da započne neku vrstu malog biznisa, umesto da bude zaposleno u velikoj, sigurnoj kompaniji. Postoji debata o tome da li će se prelazak sa vlasništva na ekonomiju deljenja između milenijalaca nastaviti u dugom roku.

Neki tvrde da ovaj trend odražava fundamentalnu promenu mišljenja koja može prevladati tokom vremena jer se pristup sve više poistovećuje sa slobodom i praktičnošću, a vlasništvo se smatra manje važnim: "posedovanje je ograničeno, pristup je neograničen". Drugi misle da će milenijalci povratiti vlasništvo nad stvarima, jer će odrastati, a njihove potrebe će se promeniti, ili kada im napredovanje u karijeri i poboljšane ekonomske okolnosti omoguće veću kupovnu moć (Godelnik, 2017).

Prema kompaniji Pricewaterhousecoopers (PwC), najveći sektori "ekonomije deljenja" - uključujući saobraćajne i turističke kompanije kao što su Uber, Zipcar i Airbnb - mogu profitirati do 335 milijardi dolara globalno do 2025. godine. Analiza koju je objavila kompanija, odražava neke fundamentalne promene u ponašanju potrošača. "Pristup je nova svojina" i slično. Mladi od 18 do 24 godine, koji su više zainteresovani za sticanje iskustva nego što imaju stvari, "najviše su uzbuđeni" zbog ekonomije deljenja. Prema istraživanju PwC (2014), većina ljudi sa kojima su razgovarali kažu da ekonomija deljenja čini život pristupačnijim (86%) i praktičnijim (83%).

Uvek je bilo pitanje prestiža posedovanje automobila ili stana, međutim, ovaj stav je zastareo tokom godina, a posebno je mlađa populacija odlučila da promeni takav način razmišljanja, bez obzira koliko kupovne moći imaju. Za mnoge mlade ljude, više nije prva ambicija da ima što više materijalnih stvari, već sposobnost da se što kvalitetnije obrazuje, putuje svetom, da se posluje kao preduzetnik. Velika ekonomska kriza koja je pogodila ceo svet od 2007. do 2009. godine dovela je do masovne nezaposlenosti generacija milenijalaca, odlaganja stvaranja porodice, kupovine nekretnina i automobila. Generacija milenijalaca je sve manje fokusirana na posedovanje automobila. Tome su doprinele i kompanije za javni prevoz koje su predstavile sistem za deljenje automobila, kao što su Uber i Lift. Veliki broj ljudi koji žive u urbanim sredinama, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), odlučio je da ne poseduje automobile. Posedovanje automobila više nije toliko važno koliko je nekad bilo, zahvaljujući poboljšanom javnom prevozu i ekonomiji deljenja. Mladi milenijalci se uklapaju u

ovaj način života jer vide mnogo veću prednost u deljenju automobila nego u posedovanju istog. Zato neki milenijalci kupuju automobile kako bi profitirali sa njima kao članovi Ubera i Lifta, prevozeći druge ljude. Mlađi milenijalci ne dobijaju vozačke dozvole tako brzo. Navedeni razlozi su da su prezauzeti drugim stvarima (23%), žele više vremena za obuku (14%), boje se vožnje (19%), preskupo im je (15%) (Jaeckel, 2014).

Istraživanja pokazuju da polovina svih mlađih milenijalaca i 16% starijih milenijalaca nemaju vozilo zbog troškova. Smatraju da je to preskupo. Milenijalci vole da kupuju automobile koji govore nešto o njima. To znači kupovinu vozila od brenda koji se slaže sa njihovim karakterom. Da bi plasirali proizvod ovom segmentu klijenata, auto dileri se moraju fokusirati na marketing od usta do usta, što znači licem u lice, jedinstveno kreiranje sadržaja, recenzije, preporuke i kritike drugih korisnika.<sup>3</sup>

Milenijalci se mogu definisati u odnosu na njihove postojeane vrednosti i njihove snažne namere da žive u skladu sa njima. Generacija Y silno želi da pokrene promene u svetu. Da bismo razumeli zašto je „milenijalska“ generacija tako posvećena na poslu ili u privatnom životu, mora se prvo ispitati odakle potiče njihova motivacija. Tokom poslednjih 30 godina, došlo je do velikih promena u svetu. Promene su bile brže i dramatičnije u poslednjih 20 godina nego u poslednjih 100 godina; i one sve više uzimaju maha. Tehnologija je napredovala takvom brzinom i postala veoma sofisticirana da je postala bitan deo svakodnevnog života. Ne samo da Milenijalci očekuju da se desi promena, oni očekuju da se to dogodi brzo i žele da budu pokretačka snaga. Milenijalci su odrasli u okruženju koje im je pružalo podršku. Zbog želje za priznavanjem imaju potrebu da postignu više. Milenijalci traže ono što žele i očekuju da njihov trud bude priznat. U potrazi za srećom Milenijalci nemaju puno strpljenja kada je u pitanju nezadovoljstvo poslom. Prosečna osoba ostaje na poslu 3-5 godina. Ako im odgovara kako napreduju na poslu, mogu se zadržati i 8-10 godina. Čak i najposvećeniji među njima promeniće najmanje u 2-3 kompanije u toku života. Postavlja se pitanje: “Zašto se to dešava?” Zbog strasti; strast pokreće Milenijalce da rade ono što vole, ono što je bitno i ono što se uklapa sa njihovim načinom života.

---

<sup>3</sup> Next Generation Car Byer Study, <http://www.autonews.com/assets /PDF/CA90353823.PDF>

Mnogi Milenijalci imaju žarku želju da jure za svojim snovima. Više rizikuju, razmišljaju na apstraktnije načine i sigurnije tragaju za srećom nego što su to generacije pre njih radile. Živimo u vremenu kada stalno očekujemo da se desi nešto veliko. Informaciona tehnologija stvara preopterećenost najnovijim trendovima. Milenijalci su stalno pod pritiskom da treba da znaju sve i da će nešto propustiti ako ne prate trendove. Dobijaju sve veći broj podataka koje treba da znaju i o kojima će više da razmišljaju. Samo po sebi znanje nije nešto što nije dobro, ali prilično opterećuje kada stalno treba nešto da se zna.

Milenijalci su rođeni u svetu gde tehnologija utiče na svaku njihovu odluku. Ona pruža neograničene mogućnosti na koje se u velikoj meri oslanjaju; kao da imaju univerzalnu propusnicu za ceo svet. Ranije generacije nisu imale sreće da im takve mogućnosti budu doslovno na dohvata ruke. Milenijalci danas podstiču da urade više, imaju više i postignu više. Oni imaju mogućnost da se bave čime god žele, bez obzira na to da li im je potrebna univerzitetska diploma. Milenijalci su prvi počeli da traže alternativne pravce i izbegnu tradicionalan način života. Više ne žele da budu ograničeni „normom“.

Generacija Z - rođena posle 2000. godine, najbližnja je karakteristikama generaciji Y, odnosno milenijalcima. Međutim, za razliku od milenijalaca koji su se prilagodili tehnologiji, generacija Z predstavlja digitalne domoroce koji su bili okruženi tehnologijom većim delom svog života i stalno su povezani preko više uređaja. Nova generacija Z brzo postaje ključni tržišni segment kako postaju stariji. Generacija Z već utiče na ono što njihovi roditelji kupuju, i uskoro će biti dovoljno odrasli da voze automobile. Kada se to dogodi, treba očekivati od njih da traže još više informacija, transparentnost, visok kvalitet usluge i impresivne kampanje brendova. Oni su trajno vezani za svoje telefone, stalno su povezani sa stotinama drugih ljudi i formiraju praktično neprobojnu barijeru za trgovce koji nemaju dovoljno vremena da se pripreme za njihov dolazak.

- Ova generacija će zahtevati više integrisanih tehnologija i digitalnih strategija koje ujedinjuju i online svet i stvarni svet.<sup>4</sup>

- Generacija Z će takođe kupovati savesno, što znači da oni žele da znaju tačno kako posluje određeni diler automobila pre nego što kupe automobil od njih.

---

<sup>4</sup> Gen Z Shopping: Designing Retail for the Constant State of Partial Attention, [http://www.fitch.com/content/uploads/2013/09/GenZshopping\\_09\\_09\\_13\\_final.pdf](http://www.fitch.com/content/uploads/2013/09/GenZshopping_09_09_13_final.pdf)

- U budućnosti će dileri možda morati da promene svoje auto salone kako bi se što bolje uklopili sa novim tehnologijama koje mogu da dopru do novih kupaca.

Kao i njihovi roditelji, Z generacija će više voleti praktične automobile koji se uklapaju u njihove trenutne stilove života - odlučuju se za praktična komercijalna vozila, umesto za vozila sa preteranim performansama. Industrija gotovo da nikad nije bila uzbudljivija nego što je danas. Trendove danas određuje sve brža primena novih tehnologija, “opipljivo” iskustvo korisnika i postavljanje temelja za čvrste veze sa Milenijalcima ili Generacijom Y.

Stepen upotrebe ovih tehnologija diktira sam potrošač, koji danas ne prihvata invazivan način komunikacije od strane brendova, već želi da bude pitan za mišljenje i uključen po sopstvenoj želji, što je jos jedna vazna osobina Y generacije. Milenijalci se smatraju do sada najspecifičnijom mladom generacijom. Odredio ju je tehnološki napredak i globalizacija, a kako polako stasava u zrelo potrošačko doba, bitno će uticati na dalje oblikovanje privrednih kretanja i komunikaciju brendova. Sve ono što je bilo prioritet za prethodne generacije, za njih nije ili barem ne u tolikoj meri. Potrošačko ponašanje Milenijalaca definiše pristup informacijama i resursima. Za početak, kupuju tako što upoređuju cene i čitaju komentare na društvenim mrežama, pri tome vodeći računa da kompanija čiji proizvod kupuju, brine o društvu i zajednici. Istraživanja o Milenijalcima još kažu i da oni nisu za obavezivanje odnosno *ownership* bilo kakve vrste. Bliža im je ideja deljenja vozila od posedovanja automobila, zbog čega je, između ostalog, Uber u svetu doživeo veliki uspeh (Jaeckel, 2014).

Akumuliranje imovine više nije u tolikoj meri prisutan životni cilj, koliko potreba za kvalitetnim obrazovanjem, putovanjima, izgradnjom startup firmi i sopstvenih preduzetničkih karijera. Generacija Milenijalaca nije samo manje usredsređena na automobile, oni takođe voze manje od prethodnih generacija mladih ljudi. Ponašanje Milenijalaca nastavlja da se menja na načine koji ukazuju na nastavak smanjenja oslanjanja na automobile i vožnju. Sa ekološkim problemima, automatizacijom i dolaskom na tržište kompanija koje se bave uslugama *car sharing*-a kao što su Lift i Uber, došlo je do zabrinutosti zbog trenda smanjenja vlasništva nad vozilima. (Jaeckel, 2014) Kao jedna od najvećih generacija, milenijalci imaju značajan uticaj na posedovanje automobila. Posedovanje sopstvenih automobila je u proteklih pet godina opalo zbog dva glavna razloga. Milenijaci koji žive u gradovima izabrali su da ne poseduju automobile.

Aplikacije za prevoz takođe su doprinele tom padu. Ovaj pad je jedan od razloga zbog čega su kompanije poput Mercedes Benz-a i njegove matične kompanije Daimler investirali u kompaniju kao što je Car2Go koja predstavlja službu rezervisanja javnog prevoza. Predviđeno je da će i 2020. godine postati dostupnija mogućnost kupovine električnog vozila. Kako se potražnja za automobilima smanjuje, obnovljiva goriva poput solarne energije i vetra postaju sve vrednija i važnija za buduće kupce. Neki gradovi u Americi, već su dostigli maksimalan broj automobila. U Sijetlu je vlasništvo nad automobilima počelo da opada početkom 2010. godine, i to po prvi put od 1970-ih. Do 2015. godine taj pad je gotovo isključivo bio zbog zbog milenijalaca (Jaeckel, 2014).

Činjenica da je internet poslovanje i ekonomiju deljenja, najbrže prihvatila jedna generacija, ne može se analizirati samo na osnovu njihovog finansijskog statusa i platežne moći. Generaciju Y (milenijalce) karakterišu specifičnosti i promene koje se nisu mogle pripisati nijednoj generaciji pre nje. Sve prethodne posleratne generacijske revolucije, od RnR, Hipi ili Pank ne nose taj obim suštinskih promena u svesti pojedinca koji se može pronaći kod ovih mladih ljudi. Ova generacija je odrasla uz internet, nije opterećena strahovima, političkim uticajima i društvenim stegama koje su imale generacije pre nje. Niti ima nameru da se s njima obračunava i izlazi na kraj. Žive globalno i za njih granice ne postoje. Ne osećaju da duguju bilo kome bilo šta, a najmanje državnim poreskim institucijama, kompanijama i nacionalnim ekonomijama. Ne vezuju se sa nepokretnosti, gradove i države, ne razmišljaju o štednji. Misle uglavnom o životu i karijeri. A kompanije i državne administracije ukoliko žele da ih pridobiju moraju da im se prilagode. Prinudeni da budu praktični i da koriste ono što je pristupačno, nova generacija je usvojila internet i sve ono dobro i loše što isti nosi sa sobom i teško da će ga se ikada odreći. Generacija milenijalaca neminovno jača svoj uticaj, a zahvaljujući njima budućnost svakog internet poslovanja pa i koncepta ekonomije deljenja je zagantovana. Ostaje pitanje koliko će postojeće platforme koje omogućavaju deljenje poslovati fer u budućnosti, odnosno koliko će se njihov poslovni model promeniti.

### **3. Analiza poslovnog okruženja u auto industriji**

#### **3.1. Karakteristike globalne auto industrije**

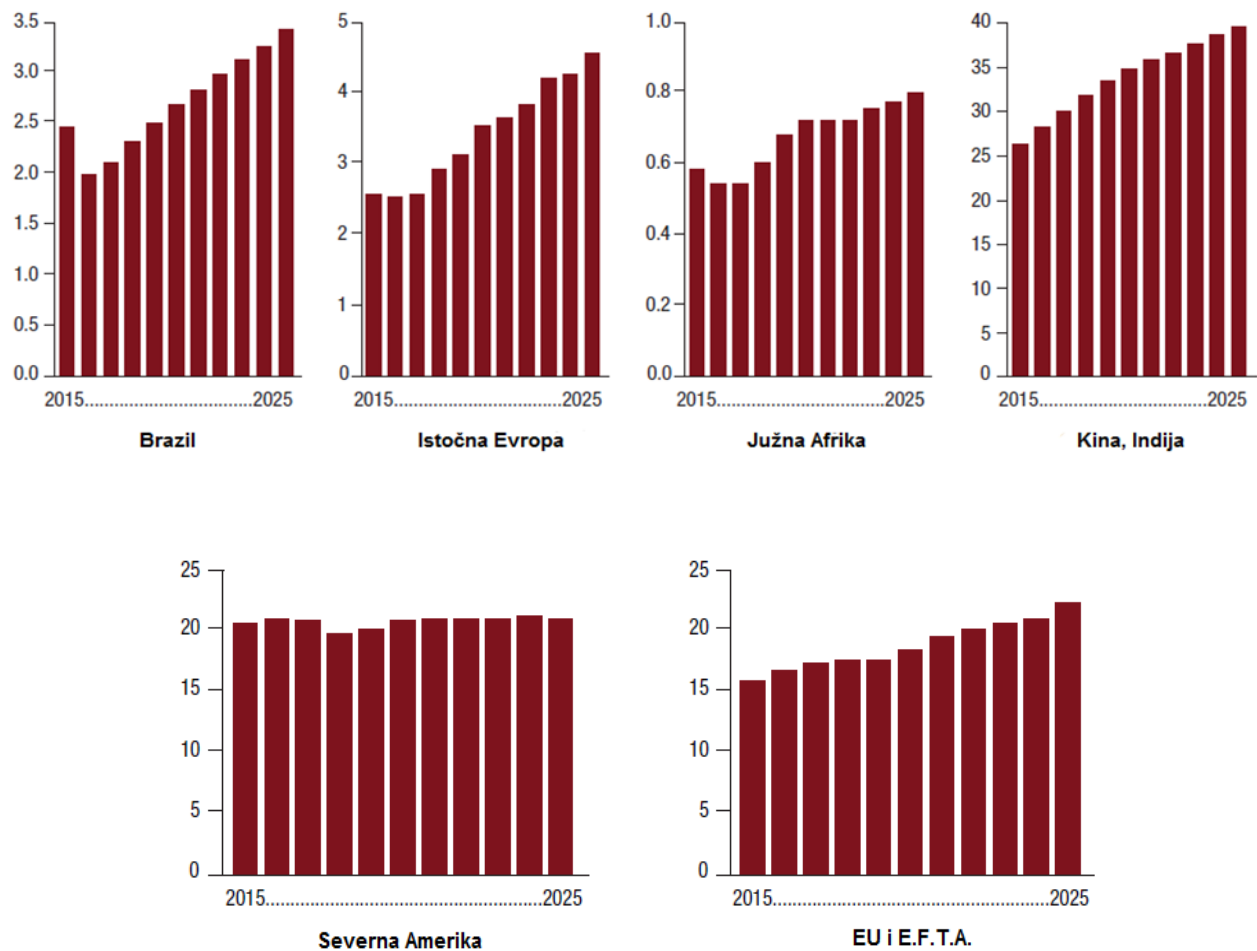
Prema istraživanju “EASCY – Pet dimenzija transformacije automobilske industrije” koje je sprovedla kompanija PwC (2014), svetsko tržište automobila će se do 2030. godine suočiti sa velikim promenama. Zbog sve većeg uticaja ekonomije deljenja, očekivanja su da će se i broj automobila u svetu smanjiti sa 280 na 200 miliona u Evropi, odnosno sa 270 na 215 miliona u Sjedinjenim Američkim Državama. S druge strane, na dalekom istoku, u Kini očekuje se u narednoj deceniji nagli rast broja automobila, sa sadašnjih 180 miliona, na budućih 280 miliona. (Kuhnert et. al., 2018) Sprovedeno istraživanje prepuno je kontradiktornostima. U istraživanju se spominje da će saobraćaj na putevima u Evropi i SAD iz godine u godinu postajati sve gušći, uprkos očekivanjima da će se broj automobila smanjiti. Očekuje se i značajan porast novoregistrovanih vozila. Takođe, bliska budućnost, a misli se na narednih nekoliko godina, donosi situaciju gde će sadašnji oblik posedovanja vozila biti samo jedan od oblika mobilnosti. Kako se ističe u ovom istraživanju, do 2030. godine, trećina svih pređenih kilometara u svetu biće pređena u nekom od koncepata “ekonomije deljenja”. Koncept ekonomije deljenja razvijaće se uporedo sa ostalim trendovima u automobilskoj industriji, na prvom mestu sa razvojem vozila na električni pogon i autonomnih vozila. Motori sa unutrašnjim sagorevanjem sve će se manje proizvoditi, a u prilog toj činjenici je i odluka nekih evropskih zemalja da postepeno smanjuju vozila sa dizel motorima na svojim putevima (Kuhnert et. al., 2018).

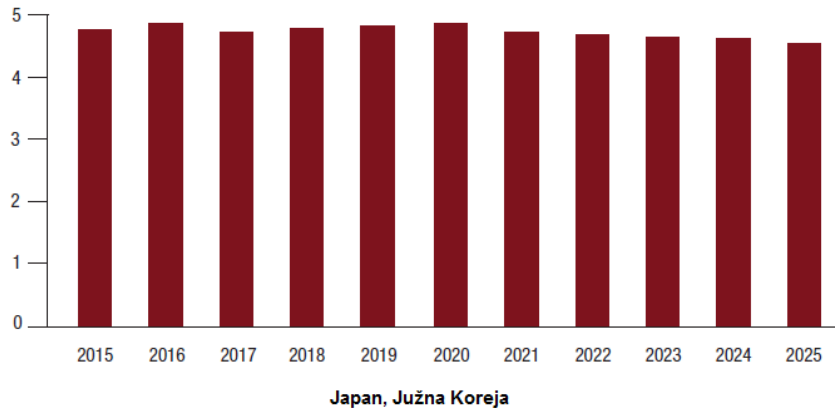
Industrija automobila ima veliki direktan i indirektan ekonomski uticaj na svetsku ekonomiju. Prema podacima Evropske asocijacije proizvođača automobila (ACEA), u 2013. godini promet od automobilskeg sektora iznosio je 6,9% BDP-a Evropske Unije. Štaviše, ukupno 12,9 miliona Evropljana je zaposleno u automobilskom sektoru. Važno je napomenuti i da je automobilska industrija najveći privatni investitor u sektoru istraživanja i razvoja u Evropi, investirajući više od 32 milijarde evra u istraživanje i razvoj i prijavu za 9.500 patenata godišnje. Rekordna prodaja automobila u SAD u 2015. godini dala je sektoru potreban podsticaj, ali rastuća ekonomska slabost u velikom delu ostatka sveta, naročito na tržištima u razvoju, uticala je na globalne rezultate proizvođača automobila.



Prodaja širom sveta dostigla je rekordnih 88 miliona automobila u 2016. godini, što je za 4,8 odsto više nego 2015. godine, a marže dobavljača i proizvođača originalne opreme kretale su se na nivou iz poslednjih 10 godina. (Krings et. al, 2017) Tržište SAD-a poslovalo je na istorijskom nivou, postavljajući rekord prodaje od 17,5 miliona vozila u 2015. godini, što je 5,7 procenata više nego godinu dana ranije, dok su se očekivanja za 2016. i 2017. godinu vezivala za mirovanje tržišta koje se može suočiti sa umerenim padom 2018. godine. Od početka finansijske krize u EU, prodaja je poboljšana. U 2015. godini, registracija novih automobila u E.U. porasla je 9,3% u odnosu na prethodnu godinu i iznosila je 12,6 miliona jedinica. Ali to je znatno ispod rekordne 2007. godine, kada je na nivou unije prodato više od 18 miliona vozila. Očekuje se da će nova tržišta pokazati dosledan rast prodaje lakih vozila u narednoj deceniji što je prikazano na sledećem grafikonu. Za prodaju u Severnoj Americi, E.U., Japanu i J. Koreji predviđa se da će ostati stabilna što je prikazano na slici 2.

Slika 2. Očekivan rast prodaje lakih vozila u narednoj deceniji





Izvor: PwC Autofacts, 2016 Q1 Forecast Release (prilagođeni prikaz autora)

EU auto industrija mora da otkrije načine za bolje usklađivanje proizvodnih kapaciteta sa tržišnom potražnjom, a istovremeno da investira u nove potencijalno jake segmente (na primer, male SUV i crossover modele automobila)<sup>5</sup> i nove tehnologije. Zemlje u razvoju suočavale su se sa slabijom prodajom poslednjih godina. Dok je prodaja Indije ostala približno ravna u 2015. godini, procenat prodaje automobila u Kini usporio je na 7,3%, u odnosu na 10% u 2014. i 16% u 2013. godini. (PWC, 2016) Rusija je drugu godinu za redom imala ravnomerno opadanje u 2015. godini; prodaja je opala za skoro 50% ispod vrhunca iz 2012. godine. I prodaja u Brazilu pala je 2015. za skoro 1,3 miliona jedinica, ili 30%, u poređenju sa rekordnom 2012. godinom. Do 2020. godine, na tržištima u razvoju se očekuje da će se na svetskom auto tržištu godišnje prodavati više od 30 miliona vozila. (PWC, 2016) U složenom okruženju, auto kompanije moraju uskladiti svoje poslovanje na promenljivim tržištima, prilagođavajući se svakodnevno društvenim i demografskim promenama i konkurenciji.

Današnje privrede se dramatično menjaju, izazvane razvojem na tržištima u razvoju, ubrzanim rastom novih tehnologija, politikama održivosti i promenljivim preferencijama potrošača. Digitalizacija i novi poslovni modeli uveli su revoluciju u brojnim industrijama, a automobilska industrija neće biti izuzetak. Prema McKinsey studiji (2016), neki autori navode da je automobilska industrija u padu; međutim, tvrdi se da je rast zapravo ubrzan i da proizilazi iz novih prihoda, koji su podstaknuti poslovnim modelima baziranim na novim mobilnim tehnologijama, povezivanjem podataka i poboljšanim funkcijama.

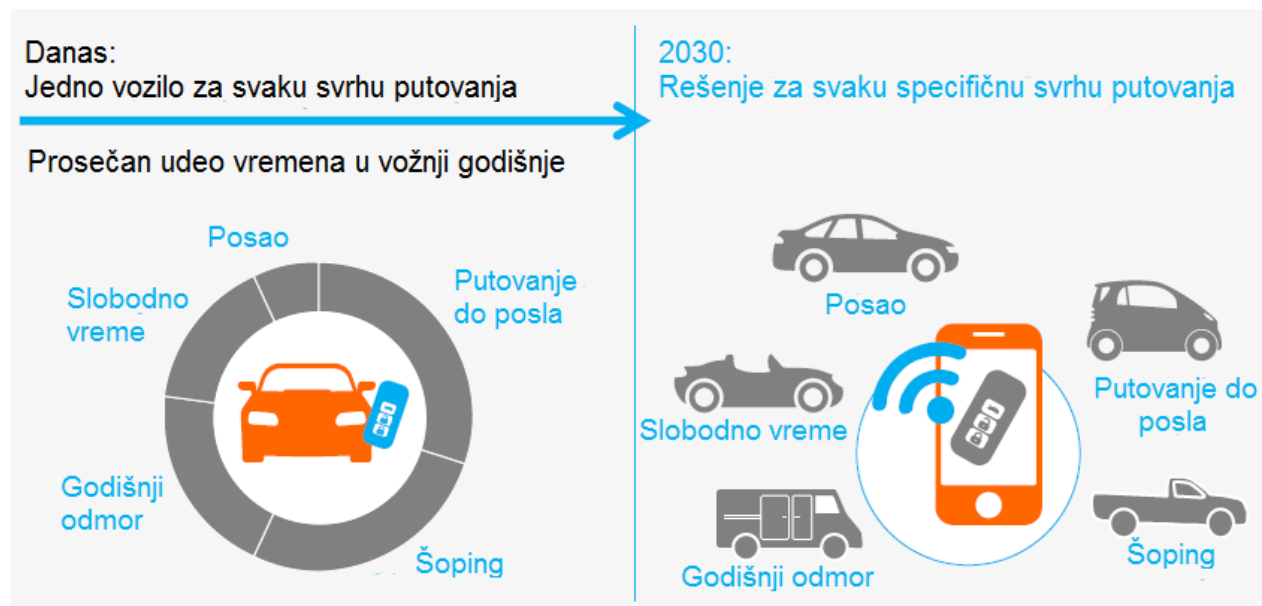
<sup>5</sup> SUV - *sport utility vehicle* ili *suburban utility vehicle* je engleski naziv za terenska vozila, dok crossover podrazumeva terenska vozila namenjena gradskoj vožnji, odnosno vožnji po asfaltu.

Automobilski prihodni bilans će se značajno povećati i diversifikovati prema uslugama inteligentne mobilnosti. (McKinsey, 2016) To bi moglo da dovede i do dodatnih 1,5 triliona dolara (ili 30% više) u dodatnom potencijalnom prihodu 2030. godine na globalnom nivou, u poređenju sa 5,2 triliona dolara od tradicionalne prodaje automobila i dodatnih proizvoda/usluga (u odnosu na 3,5 triliona dolara u 2015. godini). Zajedno, ovi prihodi bi mogli ubrzati rast godišnjeg rasta automobilske industrije na 4,4% (u odnosu na oko 3,6% od 2010. do 2015. godine) (McKinsey, 2016). Profit današnjih proizvođača automobila će se smanjivati sa značajnim promenama u pogonskim tehnologijama i sve većim investicijama. U budućnosti u automobilskom lancu vrednosti digitalni ekosistem donosiće više prihoda nego sam automobil. Prema istraživanju KPMG (2017) “više od 75% direktora automobilske industrije veruje da će jedan online automobil tokom čitavog veka trajanja stvarati više prihoda nego 10 offline automobila čime će tradicionalan način merenja tržišnog učešća samo na osnovu broja prodatih automobila biti poslat u istoriju.” Postavlja se pitanje ko će u ovoj eri digitalizacije ostvarivati prihode, kao i da li će informacione kompanije kao što su Apple ili Google, preoteti kontakt sa kupcima od automobilskih proizvođača, pošto ove kompanije još uvek nemaju jasno definisan i dovršen koncept poslovanja u auto industriji zbog čega tradicionalni proizvođači automobila i dalje drže primat na tržištu (KPMG, 2017).

Autonomna tehnologija će sve više omogućiti automobilima da postanu platforma za vozače i putnike, da koriste svoje vreme tokom putovanja za lične aktivnosti, što bi moglo uključiti i upotrebu novih oblika medija i usluga. Povećana brzina inovacija, posebno u sistemima baziranim na softveru, zahtevaće nadogradnju automobila. Potrošači će biti konstantno svesni tehnološkog napretka, što će dodatno povećati potražnju za dodatnim funkcijama u privatnim automobilima. Ukupna globalna prodaja automobila će nastaviti da raste, ali očekuje se da će se godišnja stopa rasta smanjiti sa 3,6% u poslednjih pet godina na 2 procenta godišnje do 2030. godine (McKinsey, 2016). Ovaj pad će u najvećoj meri biti uslovljen makroekonomskim faktorima i porastom novih mobilnosti usluga. Preferencije potrošača, pooštavanje propisa i tehnološki prodor doprinose temeljnom pomeranju ponašanja individualne mobilnosti. Pojedinci sve više koriste više načina prevoza tokom svog putovanja, a roba i usluge se sve više isporučuju potrošačima. Kao rezultat toga, tradicionalni poslovni model prodaje automobila biće dopunjen nizom raznovrsnih rešenja inteligentne mobilnosti.

Potrošači danas koriste svoje automobile kao "svrsishodna" vozila, bez obzira na to da li sami putuju na posao ili se voze sa celom porodicom na plažu. U budućnosti će možda želiti fleksibilnost da biraju najbolje rešenje za određenu svrhu putovanja, na zahtev putem svojih pametnih telefona, a što je prikazano na slici 2.

Slika 3. Automobili kao "svrsishodna" vozila

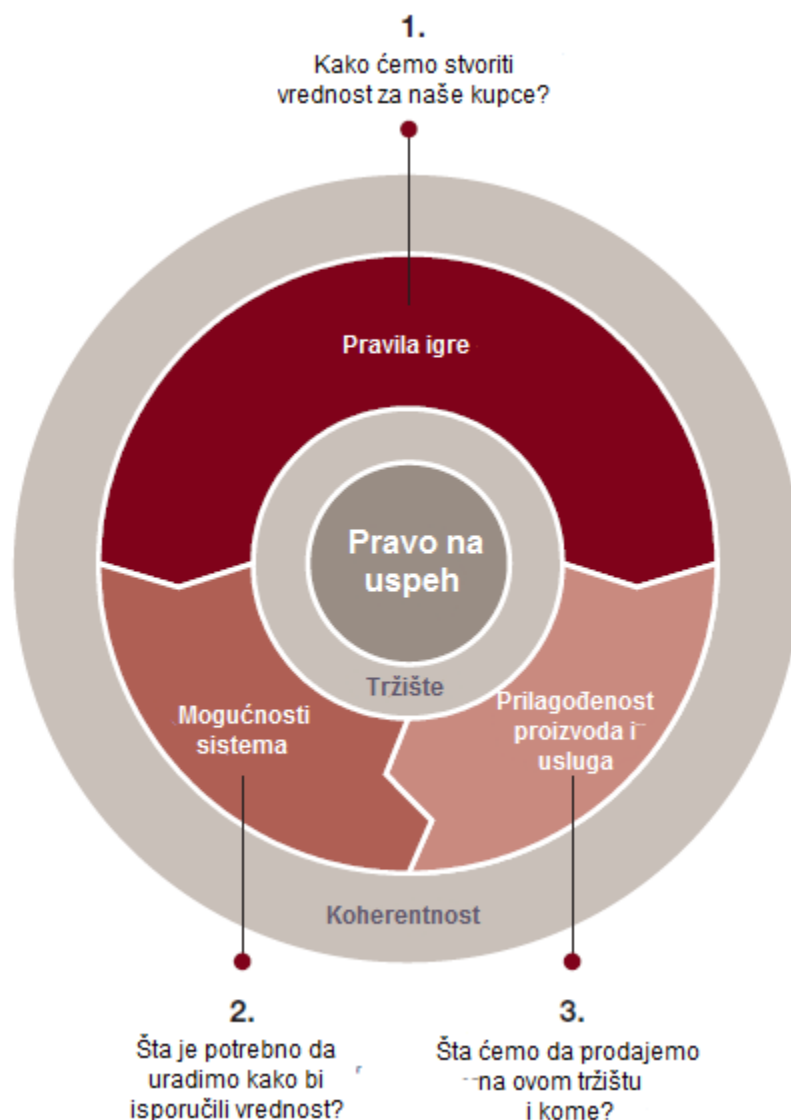


Izvor: McKinsey & Company, (2016), Automotive revolution – perspective towards 2030, How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry, Advanced Industries. (prilagođeni prikaz autora)

Uspeh u 2030. godini zahtevaće od automobilskih kompanija, posebno u prodaji, da unapred predvide trendove na tržištu i istraže nove poslovne modele mobilnosti, kao i ekonomsku i potrošačku održivost. Da bi to uradili, oni moraju proaktivno analizirati potrošačke preferencije. Potrebno je posvetiti veliku pažnju promenljivoj demografiji na ključnim tržištima, posebno povećanju urbanizacije i nestabilnosti ekonomija u nastajanju, čime je teško predvideti obim prodaje nakon 2020. godine na tržištima kao što je Kina (McKinsey, 2016). Automobilske kompanije neće više moći da se zadovoljavaju prosečnim rezultatima, već će morati da odaberu put i strategiju kojim će vezati kupce za sebe, nudeći im najbolje proizvode, ali i usluge. Svaka auto-kompanija mora biti vrlo jasna po pitanju toga na koji način planira da stvori dodatnu vrednost za svoje kupce; drugim rečima, mora utvrditi svoja pravila igre. (Krings et. al, 2017). Navike malih i srednjih preduzeća kao klijenata, posebno iz vizure auto dilera, su se dosta promenile.

Mala i srednja preduzeća danas očekuju od auto dilera, da im pored povoljnih uslova kupovine flote vozila omoguće i niz drugih proizvoda i usluga, od servisiranja vozila, registracije, pomoći na putu, osiguranja, uz mogućnost mesečnih otplata. Zbog toga auto dileri, stvaraju nove biznis modele, uspostavljaju se jedinstveni procesi, alati, znanja, veštine i organizacija – koji će im omogućiti da isporuče ovu vrednost svojim MSP klijentima bolje od konkurencije, što će im doneti i krajnji uspeh.

Slika 4. Stvaranje dodatne vrednosti za kupce u auto industriji



Izvor: Krings, J., Bakker, J., Hoppe, S., (2017). Auto industry growth strategies - Fasten your seatbelts, [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) (prilagođeni prikaz autora)

U jasno definisanom i povezanom sistemu, u kom vladaju jaka pravila igre, i gde postoji usklađenost proizvoda i usluga, proizvođači automobila mogu generisati održiv profitabilan rast. Ovako koherentan sistem je teško kopirati, on pruža stvarnu vrednost kupcima i razlikuje kompanije od konkurenata (Krings et. al, 2017). Pobedničke kompanije usklađuju svoj strateški pravac sa mogućnostima koje ih čine jedinstvenim - one donose teške odluke i drže ih se u praksi – slika 4. Auto industrija ima globalni karakter i godišnje proizvodi više od pedeset miliona putničkih i lakih komercijalnih vozila, predstavlja oslonu ekonomskog razvoja mnogih zemalja, i jako je povezana sa drugim industrijama koje je prate, od proizvodnje delova i komponenti, pa do dodatnih materijala. U svetskoj auto industriji radi na milione ljudi direktno i indirektno (Madić, 2009). Auto industrija u mnogim zemljama utiče na stvaranje BDP-a, kao i dodatne vrednosti, postoje velika ulaganja u istraživanje i razvoj novih vozila, tehnološki naprednijih nego što su vozila sa motorima na unutrašnje sagorevanje. Razvijena auto industrija generiše veće prihode, povećava izvoz, a podstiče i dolazak većeg broja stranih investicija. Zbog značaja za nacionalne ekonomije, mnoge vlade su se odlučile da zaštite svoje auto industrije nizom mera (carinama, uvoznim kvotama, tarifama itd), dok se u vremenu kriza i recesija kupci stimulišu raznim popustima, kreditima za kupovinu novih automobila (McIvor, Humphreys, McAlee, 2010).

Automobilska industrija je zavisna od dobavljača, s obzirom da se u jedan automobil ugrađuje više od 30000 delova, a to proizvođači automobila ne mogu da proizvedu samostalno. Zbog toga proizvođače automobila snabdevaju druge kompanije koje proizvode komponente i delove. Proizvodni proces automobila je maksimalno autorsovan<sup>6</sup> kroz spoljne izvore snabdevanja. U auto industriji postoji mali broj velikih i jakih proizvođačkih kompanija koje se nazivaju oligopoli (Wells, Nieuwenhuis, 2012). Vodeći svetski proizvođači automobila postavljaju svoju proizvodnju u zemljama domaćina, gde mogu da brzo reaguju usled promena na tržištu, skrate vreme potrebno za isporuku i tamo gde mogu da izbegnu promene deviznog kursa koji raste kada se automobili isporučuju iz zone jedne valute u zonu sa drugom valutom. Tako da japanski jen slabi prema američkom dolaru kada se japanski automobili izvezu u SAD pa ispada da su ovi automobili u SAD jeftiniji.

---

<sup>6</sup> Outsourcing (eng. *outsourcing*) je izmeštanje poslovnih procesa, odnosno saradnja određene kompanije po ugovoru sa pojedincima i kompanijama koje se angažuju za pojedine poslovne zadatke i procese.

Proizvodnja delova i komponenti, kao i montaža određenih modela automobila uglavnom se odvija na onim tržištima gde se ti automobili i prodaju (model *build-where-you-sell*). Zasićenost tržišta i visoki nivoi motorizacije podstakli su raspršivanje pogona za završnu montažu širom sveta (Madić, 2009). Razvijena tržišta su zasićena automobilskom proizvodnjom pa najveće kompanije traže svoju šansu i povoljne uslove za proizvodnju vozila na tržištima u razvoju (Azijsko-Pacifički region, Istočna Evropa, BRIC - Brazil, Rusija, Indija i Kina), a auto proizvođači posebno razvijaju strategije za zrela tržišta i za tržišta u razvoju. Dobavljači sa prodajom delova u auto industriji proizvode dve trećine dodate vrednosti u auto sektoru, a ostatak se odnosi na proizvođače koju ulažu u istraživanje i razvoj, montažu, konstruisanje, marketing (McIvor, Humphreys, McAlee, 2010). Veliki automobilski proizvođači zalažu se za unifikaciju koja će omogućiti da se veliki broj istih komponenti i delova ugrađuje u različite modele automobila, što bi dovelo do standardizacije proizvodnje. Npr. određeni modeli iz istog segmenta moći će da koriste istu šasiju, motore, menjače a da pritom ne izgledaju isto i imaju iste vozne karakteristike. Na taj način, auto proizvođači alociraju troškove razvoja i ostale fiksne troškove na veći broj jedinica i iskorišćavaju prednosti ekonomije obima.

### **3.2. Promene u okruženju i primena novih tehnologija**

Kad je reč o ponudi automobila, kupci zahtevaju vozila koja su funkcionalnija, što navodi proizvođače da proizvode više različitih modela. Time se vrši pritisak na produktivnost, troškove, cene i potrebu da se proizvodnja optimizuje i racionalizuje. Modeli automobila moraju da se prilagođavaju ciljnim tržištima. Pre poslednje svetske ekonomske krize, uz prisustvo dosta jeftinih kredita, proizvođači su nastojali da rasprodaju zalihe vozila i povećaju svoje učešće na tržištu na taj način, ali to se ispoljilo na smanjenu profitabilnost (Madić, 2009). Najveći trend u protekloj deceniji predstavljala su tzv. “cross over” vozila, kao i vozila koja su bila određena za pojedine tržišne niše. Vozila u C segmentu<sup>7</sup> manje su tražena, a u Nemačkoj je njihova tražnja gotovo prepolovljena u zadnjih 15 godina, prvenstveno zbog cene, a kupci ovog segmenta sada se pre odlučuju za slična vozila iz B ili A segmenta.

---

<sup>7</sup> Automobili se dele po segmentima u odnosu na njihovu veličinu i namenu: A: mini automobili, B: mali automobili, C: automobili srednje veličine, D: veliki automobili, E: biznis klasa automobila, F: luksuzni automobili, S: sportski automobili, M: višenamenski automobili, J: SUV i terenska vozila.

Na tržištima u razvoju pojavila su se i tzv. “jeftina vozila” što takođe stvara poremećaje na tržištu automobila. Ovo je posebno razvijeno u Kini i Indiji, a cilj proizvođača ovih vozila bio je da se ponude automobili koji bi bili dostupni milijardama ljudi koji imaju niske prihode. Automobilski proizvođači moraju sve više da vode računa o zaštiti životne sredine, prema propisanim zakonima koji se bave ovom oblašću, kako bi se smanjila emisija štetnih gasova. Ovo navodi proizvođače da što više ulaže u istraživanje i razvoj i nove tehnologije, da inoviraju radi usaglašavanja sa rigoroznim propisima, ali i radi održavanja/poboljšanja svoje konkurentnosti (Zorpasa, Inglezakisb, 2012). Zbog toga su automobilski proizvođači primorani da tragaju za novim izvorima energije i da razvijaju hibridna i električna vozila, dok se sve više radi i na proizvodnji autonomnih vozila. Tržišni uspeh koji je postigla hibridna Toyota Prius, navelo je i mnoge druge proizvođače da ulažu u prototipove vozila koja se pokreću na alternativni način (Zorpasa, Inglezakisb, 2012). Auto industrija nalazi se na prekretnici, s jedne strane traži se veća produktivnost, a sa druge strane traže se veća ulaganja u istraživanje i razvoj, kako bi ponudila nove bezbednosne karakteristike uz smanjenje troškova proizvodnje. Zakonski propisi u oblasti zaštite životne sredine sve više konvergiraju tj. približavaju se u različitim regionima u svetu (Orsato, Wells, 2007). Ne samo što moraju da usklade automobile sa zakonskim propisima, tržištu se moraju isporučiti vozila koja zadovoljavaju određene segmente kupaca. Dosta se ulaže u elektroniku, nove tehnologije, digitalizaciju. Ovi novi proizvodni procesi dovešće do velikog broja inovacija. Sve veće učešće elektrike/elektronike u motornim vozilima i rastuća integracija elektronskih i mehaničkih delova, zahtevaće nove veštine u razvoju proizvoda i stvoriti nove zahteve prema zaposlenima, a vrednost koju je stvorila auto industrija kao celina nastaviće da se premešta od auto proizvođača ka dobavljačima.

### **3.3. Uticaj ekonomske krize na automobilsku industriju**

Svetska ekonomska kriza pogubno je delovala na automobilsku industriju. Izgubljeno je dosta radnih mesta, nije bilo dovoljno povoljnih kredita za kupovinu vozila. Tražnja za novim vozilima naglo je pala, a narušeno je i poverenje kupaca. U trenutku kada je kriza pogodila auto industriju 2008. godine, ona nije bila spremna za takve udarce, iz razloga što je to bio period restrukturiranja zbog velike konkurencije na tržištu, visokih cena i sirovina i materijala, cena nafte i derivata je bila jako visoka, a kupci su se sve više okretali manjim vozilima, ekološki prihvatljivijim.



Godinu dana kasnije, kriza se samo još više produbila, značajno je opala prodaja automobila svuda u svetu, kao u ostalom i mnoge druge industrije. U 2009. godini na globalnom nivou je proizvedeno 57,2 miliona lakih vozila što je najniži globalni obim proizvodnje od 2002. godine i to je pad od skoro 9 miliona jedinica (-13%) u odnosu na 2008. godinu. Auto proizvođači širom sveta su proizveli oko 70 miliona automobila i kamiona u 2008. godini, a 75% čine automobili (oko 50 miliona jedinica) (Madić, 2009). U 2009. godini je ukupna proizvodnja vozila smanjena na 61,7 miliona vozila, a 2010. godine tržište je krenulo da se oporavlja, pošto je proizvodnja dostrigla 74 milion jedinica. vozila. Vlade brojnih država su u ovo vreme sprovele niz aktivnosti kako bi zaštitile svoje proizvođače. Te aktivnosti se ogledaju u vidu raznih povlastica za kupovinu novih automobila, potom povoljnijih kredita sa finansiranjem. Poreske olakšice i stimulacije su korišćene da stimulišu prodaju novih automobila i zaštite auto kompanije širom sveta (Orsato, Wells, 2007). Kina je npr. smanjila poreze na kupovinu pojedinih modela automobila, a za osobe koje žive u ruralnim delovima zemlje obezbeđene su subvencije, kako bi se zamenila stara i dotrajala laka vozila i kamioneti. U Americi su se dogodile druge stvari, došlo je do spajanja Chrysler-a i Fiat-a, obavljeno je restrukturiranje GM-a, Chrysler-a i GMAC-a.

### **3.4. Globalizacija tržišta**

Auto industrija prolazi kroz važnu transformaciju u proteklih nekoliko godina. Sve više auto proizvođača pokušava da postanu globalni igrači kako bi dostigli željeni obim proizvodnje u vreme kada se neke od najvećih zemalja suočavaju sa padom privredne aktivnosti, padom prodaje novih vozila i ulaskom novih igrača iz zemalja u razvoju na globalno tržište, dok brojni faktori ograničavaju san o globalnom tržištu (Maxwell, Drummond, 2010). Veliki evropski proizvođači najveći deo svojih prihoda ostvaruju od prodaje u Evropi, i taj procenat je dosta veliki, do 80%. Dok npr. japanska Honda najveću prodaju ostvaruje u Severnoj Americi. Toyotini prihodi raspoređeni su približno po svim kontinentima. Proizvođači se suočavaju i sa izazovima vezanima za kvalitet i finansiranje. Svi su svesni činjenice da ako žele da opstanu na tržištu među velikim igračima moraju da zadrže određeni obim proizvodnje. Mnogi proizvođači automobila su pre krize ostvarivali veliki profit na tržištu SAD-a, što prosto nakon krize nije bilo moguće, niti se očekuje u bližoj budućnosti. U periodu oporavka od krize, u Zapadnoj Evropi i Japanu tražnja je bila nepromenjena.

Auto proizvođači moraju biti sposobni da nastupe na novim tržištima u razvoju i dostignu obim koji im je potreban. Zbog visokih transportnih troškova, veliki broj proizvođača odlučivao se da svoju prodaju bazira više na domaćim tržištima. “Auto proizvođači koji nemaju veličinu ili izvore da postanu globalni proizvođači, naročito ako se uzmu u obzir tehnološke promene, zakonska regulativa u oblasti zaštite životne sredine i traženi obim, neće ostati konkurentni. Jedno rešenje za auto proizvođače jeste stvaranje nekog oblika partnerskog aranžmana. Tu će doći do slabljenja nekih marki, ali pravi izazov je kako opstati i preživeti” (Maxwell, Drummond, 2010). Oštra konkurencija i sve strožija državna regulativa u oblasti zaštite životne sredine i bezbednosti pokreće stvaranje veza sa ostalim igračima kroz različite tipove saradnje - alijanse, zajednička ulaganja i M&A<sup>8</sup> (Breya, Contrerasb, 2007). Dobijanjem tehnologije i intelektualnog vlasništva, auto proizvođači iz zemalja u razvoju biće u prilici da bolje opsluže domaću tražnju i zadovolje sve strožije propise u oblasti ekologije i bezbednosti (Liu, 2013). Najveći pokretač budućih uspeha automobilske industrije predstavljaće opšta markoekonomska situacija, posebno jer se auto industrija još uvek nalazi u fazi restrukturiranja. U okviru auto industrije mora da dođe do konsolidacije u mnogim delovima ovog lanca, kako bi došlo do povećanja prihoda i da bi mogla da se izdvoje značajnija sredstva za istraživanje i razvoj.

### **3.5. Savremeni izazovi i inovacije u auto industriji**

Potencijalna budućnost automobilske tehnologije uključuje brojne alternativne izvore energije i materijale koji su razvijeni kako bi automobili postali energetski efikasniji sa smanjenim emisijama izduvnih gasova. Automobili će se sigurno razvijati na mnogo različitih načina. Sa porastom cene goriva budućnost automobila se sada orjentiše ka štednji goriva, štednji energije, hibridnim vozilima, vozilima na električni pogon (baterije) i vozilima na gorivne ćelije (Liu, 2013). Jedan od velikih problema u razvoju čistijih i energetski efikasnih automobila je izbor motornog goriva. Niz vozila na alternativna goriva su predložena uključujući električne automobile, hidrogenske automobile, automobile na komprimovani vazduh i automobile na tečni azot. Obični automobili rade sa oko 15 odsto ukupne efikasnosti. Ostatak energije se gubi na rad motora u praznom hodu. Dakle, potencijal da se poboljša efikasnost potrošnje goriva sa

---

<sup>8</sup> M&A, (eng. *mergers and acquisitions*), merdžeri (spajanje) i akvizicije (pripajanje) predstavljaju oblike transformacije preduzeća.

naprednim tehnologijama je ogromna. Različite tehnologije su razvijene i iskorišćene za povećanje energetske efikasnosti kod konvencionalnih automobila što dovodi do uštede energije.

### **3.5.1. Trendovi ekoloških vozila**

Proizvodnja vozila na električni pogon predstavlja veliki izazov za auto industriju, ali će verovatno postati realnost tek za nekoliko godina. Biće nekoliko igrača koji će se pojaviti i pokrenuti tu promenu. Kako tehnologija za proizvodnju baterija postaje sve jeftinija, tako će se i igra menjati. Ako se pogleda deset godina unazad, nije bilo mnogo priče ili puno napretka po pitanju alternativnih pogona i energije. Sada imamo na raspolaganju dizel, hibride i etanol u igri, pa će tradicionalni benzinski motori u automobilima trpeti velike izazove zajedno sa ostatkom industrije. Očekuje se da će vozila sa benzinskim motorima i dalje dominirati sa ukupnim globalnim učešćem od 68% u ukupnoj globalnoj proizvodnji vozila u 2015. godini (Lin et al., 2014). Električna vozila bi mogla postati tehnologija koja stvara ozbiljne poremećaje jer obara brojne industrijske paradigme istovremeno (Liu, 2013). Ova tehnologija ne zahteva tečno gorivo, na primer, i razbija tradicionalni automobilski lanac vrednosti u proizvodnji motora, stvarajući mesta za nove igrače kao što su dobavljači električnih sistema i savremenih baterija. Dalje, da bi nastavila ovim putem, industrija električnih vozila će zahtevati veliku podršku nacionalnih i lokalnih vlada, elektro distribucija i ostalih stakeholdera koji nisu povezani sa auto industrijom. Međutim, tehnološke i infrastrukturne barijere moraju se prevazići pre nego što ova vozila postanu prihvaćena širom sveta.

Razvoj litijum-jonskih (Li-Ion) baterija će se takmičiti sa već preopterećenim potrebama industrije, dok će visoke cene baterija uticati na visoku cenu ovih vozila i određivati nivo tražnje na tržištu. Vlasti i auto proizvođači će verovatno morati da obezbede olakšice i stimulacije za kupovinu vozila na električni pogon, pored bolje infrastrukture i relativno jeftinih izvora električne energije. Samo onda kada je pilot program podržan i potpomognut na državnom nivou, postaje široko rasprostranjen i samo onda će biti otvoren pun tržišni potencijal za sledeću generaciju automobila. Veliki podsticaj razvoju elektromobila dale su razvijene zemlje gde je zagađenje vazduha primilo alarmantne vrednosti. U gradovima sa velikim brojem stanovnika, i u kojima postoji i veliko zagađenje okoline, gradske vlasti preduzimaju određene korake kako bi posebno na mestima predviđenim za kretanje i rekreaciju građana smanjile zagađenje vazduha.

Na mestima gde dolazi veliki broj gradske populacije, često gradske vlasti podržavaju ekološke pogone vozila.

U prvom redu su to vozila neophodnih gradskih službi koja se kreću po ulicama namenjenim samo za pešake, kao što su turistička ili inspeksijska vozila. Pored toga, razne vrste turističkih vozila koja se kreću po pešačkim zonama ili po gradskim parkovima. Zatim, razne vrste komunalnih ili dostavnih vozila koja rade na ograničenim površinama kao što su železničke, autobuske stanice ili aerodromi. Da bi se značajnije smanjila potrošnja nafte u svetu i zagađenje koje stvara saobraćaj posebno u velikim gradovima potrebno je da se izvrši prelaz sa današnjih automobila sa SUS motorima na električne pogone. Imajući u vidu slabije performanse električnih vozila na tržištu postoji manji broj ovih vozila, mada skoro svi veliki proizvođači putničkih vozila rade na razvoju ovih vozila. Na razvoju savremenih električnih vozila rade istovremeno i veliki i mali proizvođači motornih vozila. Još uvek električna vozila imaju značajne probleme koja proizlaze iz maloserijske proizvodnje tako da su ova vozila još uvek skupa i zbog toga manje atraktivna. U prvom redu to su klimatizacija prostora za putnike kao i relativno mala mogućnost skladištenja električne energije u baterijama. Nužnost razvoja komponenata pogona specijalno razvijenih za serijsku proizvodnju uticaće na nižu cenu ovih komponenata. Veliki podstrek nastupanju na svetska tržišta daju dalekoistočni proizvođači, koji pored velikih serija prave vozila znatno nižih cena i pristupačnih većini kupaca u razvijenim zemljama (Madić, 2011).

### **3.5.2. Hibridna vozila i “plug in” hibridna vozila**

Ne nalazeći mogućnosti da sa postojećim tipovima električnih vozila zadovolje navike vozača vozila sa klasičnim pogonom, kao i da se sa vozilima sa klasičnim pogonom zadovolje određeni ekološki uslovi, proizvođači motornih vozila su pribegli prelaznom rešenju, tzv. hibridnom pogonu. Ako hibridno vozilo poseduje akumulatorske baterije većeg kapaciteta koje se mogu puniti preko priključka na spoljašnji izvor, odnosno distributivnu mrežu, onda se radi o „plug in— hibridnom vozilu (PHV) (Nikolić et. al, 2011). Hibridna vozila prave iskorak u pogledu smanjivanja potrošnje fosilnih goriva, kao i u pogledu ekoloških prednosti, i poboljšanja kvaliteta vazduha po gradovima što podstiče vlade u nekim zapadnim zemljama. Korišćenjem PHV smanjuje se smog formiran izduvnim gasovima u gradovima. Mada PHV nikada neće postati "vozila nulte emisije" (Zero Emission Vehicle) zbog njihovih motora sa unutrašnjim

sagorevanjem, prva PHV koja su se pojavila na tržištu smanjuju emisiju izduvnih gasova za trećinu do polovine, a očekuje se da savremeniji modeli smanje emisiju izduvnih gasova i više.

HV imaju dva pogona i praktično neograničene radijuse kretanja. U režimu čistog električnog pogona imaju skromnije performanse sa maksimalnom brzinom do 80 km/h i malim autonomnim radijusom kretanja oko 80 km, ali se zato u hibridnom pogonu brzina udvostručava i radijus praktično postaje neograničen. Zbog dve vrste pogona, HV je za oko 35% skuplje od odgovarajućeg vozila sa SUS motorom, ali radi stvaranja navika kod vozača, neke države stimulišu smanjivanjem poreza za ova vozila. Opšti zaključak je da se vrši pozitivan pomak ka uvođenju ekoloških pogona vozila (Nikolić et. al, 2011).

### **3.5.3. Era električnih automobila**

Tokom narednih pet godina, do 2024. godine, očekuje se da će svetske automobilske kompanije uložiti više od 300 miliona dolara u razvoj i proizvodnju vozila na električni pogon. Skoro polovinu predviđenih sredstava uložiće proizvođači u Kini, tačnije oko 45%. Ovo su podaci koje je u svom istraživanju sprovedla kompanije Rojters (Reuters), istražujući 29 najvećih svetskih automobilskih proizvođača. Saznanja do kojih se došlo u ovom istraživanju govore o tome da ovi proizvođači planiraju da ulože značajna finansijska sredstva u razvoj električnih automobila i proizvodnju baterija za ova vozila u periodu od narednih pet do deset godina. (Lienert & Chan, 2019) Motivi za ulaganja u motore na električni pogon dolaze uporedo sa međunarodnim regulativama koje se razvijaju u ovoj oblasti i sa ciljem rešavanja brojnih ekoloških pitanja koja su u većini slučajeva vezana za automobilsku industriju. U prilog tome ide i sve veći tehnološki napredak proizvodnje baterija za ova vozila, uz značajno smanjenje troškova proizvodnje, veću izdržljivost i domet, kao i skraćenje vremena potrebnog za punjenje ovih baterija. Upravo se najveći deo sredstava najviše i troši za sve prethodno pobrojano. Među proizvođačima prednjači nemački Volkswagen, dok je država u kojoj se najviše ulaže Kina. Samo će kineska vlada uložiti do 2020. godine oko 50 milijardi dolara u proizvodnju i razvoj električnih vozila, a godinama unazad se u ovoj zemlji na sve načine subvencionise i podstiče upravo razvoj vozila na električni pogon zbog sve veće ekološke zagađenosti najvećih kineskih gradova. Očekuje se da će se u bliskoj budućnosti ulaganja najvećih kineskih proizvođača automobila poput SAIC-a, Geely-a i Great Wall Motors-a izjednačiti sa najvećim globalnih proizvođačima poput Volkswagena, GM-a i Daimlera (Lienert & Chan, 2019). U tabeli 1. je

prikazano istraživanje kompanije Rojters (Reuters) sa pojedinačnim ulaganjima u električne automobile najvećih automobilskih kompanija iz najrazvijenijih država na svetu, i odnosi se samo na podatke koje su ove kompanije do sada javno objavile.

Tabela 1. Pregled investicija u proizvodnju električnih automobila prema proizvođačima

<b>Proizvođači automobila</b>	<b>Investicije u električne automobile (u mlrd. \$)</b>
1. Volkswagen (VW/Audi/Porsche), Nemačka	91 (57 samo u baterije)
2. Daimler (Mercedes/Smart), Nemačka	42 (30)
3. Hyundai/Kia, Južna Koreja	20
4. Changan, Kina	15
5. Toyota, Japan	13,5 (sve u baterije)
6. Ford, SAD	11
7. Fiat Chrysler, Italija/SAD	10
8. Nissan, Japan	10
9. Renault, Francuska	10
10. Tesla, SAD	10 (5 baterije)
11. General Motors (GM), SAD	8
12. Great Wall, Kina	8
13. BMW/Mini, Nemačka	6,5 (4,5 u baterije)
14. GAC, Kina	6,5
15. Anhui Jianghuai Automobile (JAC), Kina	6
16. Mahindra & Mahindra, Indija	5,5
17. Geely, Kina	5 (bez Volvo-a)
18. SAIC, Kina	5
19. Dongfeng, Kina	4,5
20. BYD, Kina	3,86 (3,8 u baterije)
21. BAIC, Kina	2,45
22. Jaguar&Land Rover, UK	2,34
23. TATA, Indija	0,9 (bez JLR)
24. PSA (Peugeot, Citroen, Opel, DS, Vauxhall), Francuska	0,77
25. Volvo, Švedska	0,725 (bez Geely-a)
26. Honda, Japan	0,545
27. Chery, Kina	0,435
28. FAW, Kina	0,25
29. Mazda, Japan	0,25

*Izvor:* Lienert, P. and Chan, C., A Reuters analysis of 29 global automakers found that they are investing at least \$300 billion in electric vehicles, with more than 45 percent of that earmarked for China. Published Jan. 10, 2019, *Reuters Graphics*.

Međutim, ovo se ne može prihvatiti i kao gornja granica do koje su kompanije spremne da ulažu u sektor električnih automobila, pošto se očekuje da će potrebna sredstva za istraživanje i razvoj, inženjering, mašina za proizvodnju električnih automobila, dodatnog materijala, svakako biti znatno veća od očekivanog. Ovde nisu uključeni troškovi dobavljača i kompanija iz drugih oblasti koje će blisko saradivati u proizvodnji električnih vozila (Lienert & Chan, 2019).

### **3.5.4. Ford na električni pogon**

Kako sve više i više potrošača širom sveta postaje zainteresovano za vozila na električni pogon, Ford se zalaže da bude lider u pružanju širokog spektra ovog tipa vozila, usluga i rešenja, koji poboljšavaju život ljudima. Oslanjajući se na dve decenije iskustva, Ford primenjuje naučene lekcije kako bi isporučio patentiranu tehnologiju, softver i usluge kako bi se dopao kupcima kamiona, vlasnicima SUV-a vozila, entuzijastima kojima su bitne performanse vozila, veliom broju komercijalnih flota. U 2017. godini Ford je započeo testiranje svoje nove generacije električnih vozila. U Evropi, Ford je startovao sa hibridnim modelom Transit Custom zajedno sa novim setom usluga mobilnosti, telematike i povezivanja (Ford Europe magazine, 2017). Pored toga, u Njujorku i nekoliko većih američkih gradova, Ford je testirao flotu od 20 prototipova Transit Connect hibridnog taksija i kombija u nekim od najzahtevnijih saobraćajnih uslova u svetu. Ovi Transit Connect modeli su zasnovani na uspehu prvog hibridnog taksija na svetu - Ford Escape Hibrid - koji je takođe bio prvi hibridni SUV na svetu i prvi hibrid proizveden u Severnoj Americi. Mnogi Ford Escape Hibrid taksiji još uvek voze na putevima, sa pređenih više od 350000 milja svaki i koristeći još uvek svoje originalne baterije (Ford Europe magazine, 2017). Ford takođe radi na velikom broju usluga kako bi električna vozila učinio još lakšim za život. Inovativne usluge mogu biti jednako važne korisnicima kao i sama električna vozila. Ford ulaže u rešenja koja će pomoći privatnim kupcima, kao i vlasnicima komercijalnih flota, da neprimetno uključe ova nova vozila i tehnologije u svoje živote. Ford već ima memorandum o razumevanju sa nekoliko drugih proizvođača automobila u Evropi kako bi se stvorila ultra-brza mreža za punjenje koja je projektovana da bude znatno brža od najsnažnijeg sistema za punjenje baterija na električnim automobila koji se danas koristi. Planiran je početni cilj od oko 400 gradova u Evropi. Do 2020. godine potrošači bi trebali da imaju pristup hiljadama punjača velike snage.

Ford je promenio svoju strategiju u drugoj polovini 2017. godine. Njegov fokus je na razvoju dovoljno autonomnih vozila do 2021. godine. Ford ima najbolju priliku da bude vodeći ponuđač autonomnih flota za prevoz servisnih kompanija. Međutim, ima dosta toga da se uradi da bi se to toga došlo, kao i da se reše mnoga otvorena pitanja. Rizik ove strategije je da vodeće ARS (autonomous ride service) kompanije mogu da izaberu autonomna vozila drugog proizvođača ili da razviju sopstvene (McGrath, 2018).

### **3.6. Razvoj autonomnih vozila**

Autonomna vozila (AV) će promeniti naš osnovni stil života i na taj način otvoriće neke od možda najznačajnijih mogućnosti ovog veka. Prednosti su bez presedana. Izazovi su veliki, ali ne i nepremostivi. Saobraćaj je deo gotovo svih događanja u našem svakodnevnom životu, a autonomna vozila će u potpunosti transformisati transport. Ljudi će putovati da rade autonomno, koristeći svoje novo vreme za rad ili dokolicu. Restorani i druge uslužne delatnosti pružće besplatan servis za svoje klijente. Ljudi koji nisu u mogućnosti da voze imaće novi oblik mobilnost. Sve vrste putovanja će se promeniti. Čak će i hrana biti dostavljena samostalno. Prednosti autonomnih vozila su zapanjujuće.

Oni će izbeći 90% nesreća i na kraju spasiti stotine hiljada života i sprečiti povrede na desetina miliona ljudi. AV će smanjiti troškove transporta za čak 70% i uštedeti porodicama hiljade dolara godišnje. Prosečna osoba će biti u stanju da radi druge stvari osim vožnje, štedeći gotovo 300 sati vremena godišnje. To je jednako više od 250 miliona sati novog vremena samo u Sjedinjenim Američkim Državama (McGrath, 2018). AV će omogućiti mobilnost milionima ljudi koji ne mogu da voze, poboljšavajući njihove živote na bolje.

Jedan od glavnih zaključaka je značaj autonomnih usluga vožnje (ARS – Autonomous Ride Services). Ova nova industrija će ostvariti 750 milijardi dolara prihoda, možda mnogo više, do 2030. godine. Tržišna prilika za autonomna vozila je ogromna. Neke procene pokazuju da ona prelazi 1 trilion dolara godišnje. Autonomna vozila će stvoriti nekoliko velikih tržišta i više tržišnih segmenata. Kompanije koje se bave ovim novim tržištima vide autonomna vozila kao uzbudljivu priliku i ulažu ogromnu količinu novca u njihov razvoj. Više od 100 milijardi dolara već je posvećeno razvoju ovih tehnologija i stavljanju tih vozila na tržište i još mnogo toga će biti uloženo u implementaciju dok se tržište kreira.



Ove kompanije vide uzbudljive nove poslovne mogućnosti u AV-u. Pojava autonomnih usluga vožnje smanjuje vlasništvo nad automobilima. Približno 17 miliona novih automobila godišnje se prodaje u SAD sa tržištem od skoro 1 trilion dolara. Koristeći model koji predviđa rast autonomnih usluga vožnje, svako novo vozilo ARS-a će zameniti 8-10 novih automobila koji se prodaju, budući da se vozila u individualnom vlasništvu koriste samo oko 5% vremena, dok se autonomna vozila koriste 50% vremena (McGrath, 2018). Prelazak na ARS mogao bi na kraju smanjiti prodaju novih automobila na manje od 10 miliona vozila, od kojih je većina autonomna. Mnoge industrije vezane za auto-industriju takođe će biti poremećene, uključujući prodavce automobila, benzinske pumpe, automehaničarske radnje, kompanije za iznajmljivanje automobila, ne-autonomna vožnja, taksije, industrija javnog prevoza, milioni radnih mesta za vozače kamiona i vozače dostavnih vozila. Zajedno, pojava autonomnih vozila, posebno ARS-a, će rezultirati gubitkom desetina miliona radnih mesta samo u Sjedinjenim Državama. Imajući u vidu ogromnu važnost autonomne transformacije vozila, njeno projektovano vreme razvoja je od velikog interesa. Trenutno smo u onome što se zovem *Faza 0 (2016-2020) Razvoj i testiranje*. AV razvoj je u potpunosti u toku sa više od 100 milijardi dolara uložениh ili posvećenih, a vodeće kompanije već testiraju pojedine modele. Do 2020. godine, Vaimo, Uber i drugi će dovršiti testiranje u dovoljnoj meri da počnu brzo raspoređivanje ARS-a u fazi 1 (McGrath, 2018).

*Faza 1 (2021-2025) Lansiranje ARS* će biti najuzbudljivija faza za usvajanje AV. Kao što naslov implicira, fokus će biti na ARS-u. Biće, u suštini, velika žurba od strane značajnih igrača na automobilskom tržištu da rasporede ARS flotu u najvažnijim svetskim metropolama tokom ove faze. Procenjuje da će u ovoj fazi biti uloženo čak 200 milijardi dolara kako bi se uspostavio ARS. Do kraja ove faze (2025) skoro milion ARS vozila će biti raspoređeno, generišući prihod od preko 150 milijardi dolara. Tokom ove faze, takođe će doći do značajnog usvajanja autonomnih vozila na maloprodajnom tržištu u transportu i isporuci.

*Faza 2 (2026-2030)* će doneti široko prihvatanje AV-a. ARS će nastaviti da raste sa prihodom od 750 milijardi dolara, a više od 15% pređenih kilometara biće ARS. Tržište automobilske maloprodaje će se i dalje smanjivati, a do kraja ove faze, više od 75% prodatih novih vozila će biti barem dovoljno autonomno, što će im omogućiti da sami voze većinu vremena.

*Faza 3 (2031-2035) Više naprednih AV i 4. etapa (2036+)* AVs Potpuno svrgavaju automobile će biti sledeće dve faze u usvajanju AV-ova. Tada će kola bez konja, nešto više od jednog veka nakon njihovog uvođenja, otići u istoriju (McGrath, 2018).

Električna vozila (EV), ili vozila koja se napajaju na baterije su osnovni set tehnologija za autonomna vozila. Postoji tehnološko pitanje o tome da li će AV-ovi prvenstveno imati električno napajanje na baterije ili ne. Autonomna vozila su platforme zasnovane na tehnologiji, a električni automobili su mnogo kompatibilniji od motora sa unutrašnjim sagorevanjem (Internal Combustion Engine) za upravljanje softverom. Električni motori reaguju na kontrolu i lakše se integrišu u autonomnu platformu. U većini slučajeva, autonomna vozila će biti potpuno nove platforme izgrađene za budućnost, a budući da većina stručnjaka očekuje da će električni biti budući pogonski sistem za automobile, ima smisla koristiti električne motore kao osnovu za platformu.

Postoji nekoliko razloga zbog kojih pogon električnih vozila ne može biti standard za AV. Prva je značajna potrošnja energije kompjutera i senzora u AV-u. Ova potrošnja energije može brzo isprazniti baterije u električnim AV-ovima, što dodatno ograničava njihov domet vožnje. AV inženjer u GM-u otkrio je da je prva generacija Cruise AV-ova trošila 3-4 kilovata, što bi moglo značajno iscrpiti kapacitet baterije 60kVh (McGrath, 2018). AV inženjeri se i dalje bore sa ovim pitanjem, a očekuje se da će se potrošnja energije poboljšati. Potrošnja energije je definitivna briga za sve AV sisteme, počevši od napajanja računara u AV sistemima. Ograničena dostupnost stanica za punjenje može takođe biti ograničavajući faktor brzog rasta električnih AV-a. Potrebno je neko vreme da dovoljno stanica za punjenje zameni benzinske stanice pre dugačke vožnje.

Značajna nova tržišta biće stvorena od strane autonomnih vozila i svako od ovih novih tržišta stvoriće skup novih industrija koje će služiti ovim tržištima. Svaka kompanija ARS pokrenuće svoju uslugu u ciljanom gradskom području postavljanjem flote autonomnih vozila u tom gradskom području i osiguravanjem vožnje unutar tog gradskog područja. Na primer, Uber će inicirati ARS u San Francisku sa flotom od 500 automobila, a u Las Vegasu sa 750 automobila i Sakramentu sa 600 automobila. Lift se može postići isto sa flotama u istim ili drugim gradovima (McGrath, 2018). Kada šire gradsko područje postane “zasićeno” sa dovoljnim brojem ARS vozila, konkurenti će biti obeshrabreni da investiraju u te lokacije.

Imajući u vidu potencijalnu profitabilnost ARS-a, ističe se da će to biti kao „zlatna groznica“ u kojoj će primarni konkurenti ARS-a investirati kako bi uhvatili najvrednija šira gradska tržišta što je brže moguće. Sledeći nivo je ulaganje flote autonomnih vozila; u suštini ovo se odnosi na to ko poseduje AV flotu. Ova investicija biće značajna, verovatno će se meriti stotinama miliona dolara po jednoj svetskoj metropoli. ARS kompanije mogu posedovati i kontrolisati svoje flote, verovatno će Vaimo i Apple to uraditi jer imaju dovoljno kapitala. Lift će najverovatnije koristiti jednog od svojih partnera za finansiranje flote, a još nisu poznati planovi Ubera po ovom pitanju. Upravljanje flotom je završna faza ove industrije. Upravljanje flotom uključuje održavanje, ažuriranje, čišćenje i punjenje flota autonomnih vozila u svakom gradskom području. Upravljanje voznim parkom biće prilika za kompanije za iznajmljivanje automobila, kao što su AVIS i Hertz koje imaju iskustva i mogućnosti za to. To može biti i prilika za prodavce automobila i preduzetnike.

### **3.7. Budućnost automobilskih tržišnih učesnika**

Noviji pristup smanjenju vlasništva nad automobilima odvija se kroz korišćenje programa za deljenje vozila (VSP - *vehicle sharing programs*). VSP podrazumeva veliki broj vozila koja se strateški nalaze na stanicama širom transportne mreže. U svojoj najekonomičnijoj formi, korisnici mogu slobodno da provere vozila na bilo kojoj stanici i vrate ih na stanice u blizini njihovih destinacija. Vozilo se može sastojati od bicikala, automobila sa niskim emisijama gasova ili električnih vozila. Takvi sistemi nude inovativna, jeftina i fleksibilna rešenja za probleme mobilnosti i mogu imati pozitivan uticaj na transportni sistem u celini smanjenjem zagušenja saobraćaja u gradovima (Nair & Miller-Hooks, 2011).

Pojava "ekonomije deljenja" je posebno zanimljiva u kontekstu gradova koji se bore sa rastom stanovništva i povećanjem gustine stanovništva (Cohen & Kietzmann, 2014). Proizvođači automobila su direktno uključeni u operacije deljenja automobila, tražeći nove kanale za prodaju svojih automobila (Perboli et. al, 2018). Ekonomija deljenja je fenomen koji oblikuje kulturni, ekonomski i društveni pejzaž našeg modernog sveta (Novikova, 2017). Uz stalni pritisak na sve igrače u automobilskoj industriji da smanje emisije i zagađenje, kompanije usvajaju principe zelenog marketinga, jer će holistički pristup steći konkurentsku prednost.

Prihvatanjem principa zelenog marketinga povećava se vrednost proizvoda kompanije, kompanija stiče konkurentsku prednost, poboljšava svoj imidž, dolazi do novih tržišta i spremna je da se nosi sa pritiscima zainteresovanih strana za životnu sredinu (Moravickova et al., 2017). Usvajanje zelenog marketinga je pozitivno povezano sa radom malih i srednjih preduzeća i ima važnu ulogu u poboljšanju učinka preduzeća. Ottman (1998) je predložio da zelene marketinške strategije mogu doneti mnogo koristi kao što su povećanje tržišnog udela i profitabilnosti, do boljih proizvoda i konkurentske prednosti. Shodno tome, firme mogu postići bolji poslovni učinak. Usvajanje zelenih marketinških strategija među malim i srednjim preduzećima je u velikoj meri vođeno njihovom obavezom za usklađivanje propisa koja je rezultirala svešću o komercijalnim prednostima rešavanja ekoloških pitanja koja proizlaze iz njihovih poslovnih aktivnosti (Clemens & Douglas, 2006). Zbog problema održivosti okoline, zeleni marketing nije primenjiv samo na velike kompanije, već i na mala i srednja preduzeća.

Postoje dve vrste trendova eko-inovacione politike koje su uključene, jedna u vezi sa zagađenjem životne sredine, a druga sa inovacijama i difuzijom novih tehnologija (Rennings, 2000; Jaffe et al., 2005). Autonomna tehnologija će sve više omogućavati automobilima da postanu platforma za vozače i putnike da koriste svoje vreme putovanja za lične aktivnosti, što može uključivati upotrebu novih oblika medija i usluga. Povećana brzina inovacija, posebno u sistemima zasnovanim na softveru, zahtevaće nadogradnju automobila. Potrošači će biti stalno svesni tehnološkog napretka, što će dodatno povećati potražnju za dodatnim funkcijama u privatnim automobilima. Ukupna globalna prodaja automobila će nastaviti da raste, ali se očekuje da će godišnje stope rasta opasti sa 3,6% u poslednjih pet godina na 2% godišnje do 2030. godine (McKinsey, 2016).

Ne samo da će se danas poznato automobilsko tržište promeniti na dobro zbog promena u navikama potrošača, već će se promeniti i paradigma automobilske privrede. MSP takođe mogu postati izvor inovacija i povećane produktivnosti (Heer i Nettekoven, 2017), dok će oni koji prepoznaju šansu da promene model ponašanja i ponude koji se daju tržištu biti oni koji će uspeti. U svakom slučaju, fokus aktivnosti proizvođača automobila u Evropi u narednih 5 godina će biti na razvoju novih tržišta i zato jugoistočna Evropa, područje koje treba istražiti, igra tako važnu ulogu zajedno sa bivšim sovjetskim republikama.

Ovaj fokus neće biti viđen samo kroz poboljšanje njihove mreže distributera, već i kroz poboljšanje ponude koja se daje krajnjem korisniku - MSP u ovom slučaju (Bridget Johnson, 2012). Očekuje se da tržišta u razvoju nastave sa stabilnim rezultatima (nastavak rasta) u narednih 10 godina. Sa povećanjem obima, potrebno je istražiti spremnost preduzeća u jugoistočnoj Evropi da promene i usvoje nove modele deljenja automobila, pametne mobilnosti i pretplate proizvoda gde će celokupno tržište postati super EASCI - elektrificirano, autonomno, zajedničko, povezano i ažurirano godišnje.

## **4. Proces kreiranja vrednosti i postojeći biznis modeli u auto industriji**

### **4.1. Opšti pojam biznis modela**

Literatura o biznis modelima promovira različite definicije koncepta. Na apstraktnijem nivou, ideje se mogu podeliti u dva različita toka. Neki naučnici definišu biznis modele kao implicitnu ili artikulisanu logiku na kojoj se temelje aktivnosti kompanije (Aspara et al., 2013; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Demil & Lecock, 2010; Magretta, 2002; Ostervalder & Pigneur, 2010; Ritter, 2014; Teece, 2010). Drugi smatraju da se biznis modeli odnose direktno na skup ili obrazac aktivnosti kompanije (Afuah, 2004; Zott & Amit, 2013). Biznis modeli počeli su da privlače interes stručnjaka za strategiju sa raširenijom upotrebom interneta koja se pojavila sredinom 1990-ih (Magretta, 2002). Digitalizacija proizvoda i tržišta koji su došli zajedno sa internetom otvorila je širok spektar novih načina na koje bi firme mogle da komuniciraju sa potrošačima (Vohlgemuth et al., 2016). Ovo je omogućilo firmama da zajedno sa potrošačima stvaraju vrednost (Fjeldstad et al., 2012; Snov et al., 2011). Kada su firme u nastajanju počele da stvaraju i iskorišćavaju ove mogućnosti, i naučnici i praktičari su se zainteresovali za to kako će te firme izgraditi profitabilne biznise u digitalizovanom okruženju, jer su postojeći načini poslovanja bili zastareli (Aspara i dr., 2013; Chesbrough, 2010; DaSilva i Trkman, 2014; Saebi et al., 2017). Shodno tome, nosioci poslovanja u širokom spektru industrija morali su da shvate da inoviranje njihovih proizvoda i / ili delova njihovih struktura i procesa nije bilo dovoljno i da su morali da inoviraju svoje biznis modele (Mehrizi i Lashkarbolouki, 2016).

SME klijenti teže novim finansijskim aranžmanima i iz toga proizilazi potreba za kreiranjem novog biznis modela. Preduzeća budućnosti će i dalje biti izazvana dinamičkim snagama ekonomije u kojoj deluju. Ovi efekti uključuju povećanu kompleksnost predviđanja potražnje potrošača, konzumerizaciju digitalnih tehnologija, kao i ekonomska i ekološka ograničenja. Stoga, preduzeća moraju da prilagode svoje biznis modele kako bi zadovoljili očekivanja klijenata na efikasniji, prikladniji i održiviji način. Vođen pomakom u potrebama klijenata, pojavio se novi biznis model nazvan ekonomija deljenja, gde je prodajna snaga u tradicionalnom sektoru zamenjena mikro-preduzetnicima koje nazivamo pružaocima usluga.

U ekonomiji deljenja, tri učesnika kreiraju B2B odnos zasnovan na trojnoj platformi: pružaoci usluga (npr. Uber, Airbnb), pružaocima usluga (npr. vozač, domaćin, sobar) i klijentima (npr. gost, korisnik). Ovde klijent može biti ili biznis (B2B) ili pojedinac (B2C). Slično drugim trojnim poslovnim strukturama, kao što su firme za elektronsku trgovinu, snaga interakcije između pružaoca usluga i kupca određuje održivi uspeh pružaoca usluga. Dugoročni uspeh ekonomije deljenja sa strane pružaoca usluga počiva na dobro izbalansiranom preuzimanju, zadržavanju i vraćanju profitabilnih pružalaca usluga i klijenata. Termin biznis modela je stekao široko priznanje u korporativnoj praksi (Baden-Fuller i Morgan, 2010) i visoku vidljivost u istraživanju o preduzetništvu i inovacijama (Spieth et al., 2016; Zott et al., 2011). Iako istraživačka zajednica ukazuje na nedostatak opšte prihvaćene definicije biznis modela (Massa et al., 2017), tumačenja tog pojma sve više se približavaju njegovoj konceptualizaciji kao zbiru komplementarnih elemenata, prvenstveno stvaranja vrednosti, osvajanja vrednosti i ponude vrednosti (Saebi et al., 2017; Schneckenberg i dr., 2017; Velu & Stiles, 2013). Inovacija biznis modela predstavlja „dizajnirane, nove, netrivialne promene ključnih elemenata biznis modela firme i/ili arhitekture koja povezuje ove elemente“ (Foss i Saebi, 2017: 201). Ova definicija podrazumeva da rukovodstvo kompanije ima značajnu ulogu u osmišljavanju inovacija biznis modela. Ovim se takođe signalizira da inovacija u biznis modelu uvodi nove zadatke koji prevazilaze mala prilagodjavanja okruženju kompanije, kao što su varijacije u ponudi vrednosti kroz proizvode prilagođene tržištu.

Nasuprot tome, inovacija biznis modela privlači nove kupce, koji ili nisu zadovoljni trenutnim rešenjima ili im ne mogu pristupiti. Pored adresiranja novih grupa klijenata, inovacije u biznis modelu imaju za cilj da povećaju lojalnost kupaca kroz sveobuhvatnije ponude vrednosti ili da smanje troškove s kojima se suočavaju kupci. Ovo se može postići preraspodelom zadataka između kompanije i njenih kupaca (Zott et al., 2011) ili usvajanjem novih pristupa za komercijalizaciju novih tehnologija. Dok postojeće studije pokazuju da su inovativne tehnologije lišene ekonomske vrednosti kada nisu ugrađene u adekvatan biznis model koji kapitalizuje njihov potencijal (Chesbrough, 2010; Vartz et al., 2010), njihova rasprava mora se proširiti na industriju u nastajanju 4.0. Obično prihvaćena objašnjenja smatraju da se biznis modeli odnose na logiku poslovanja firme i objašnjavaju kako firma stvara, isporučuje i osvaja vrednost (Magretta, 2002; Teece, 2010).

Međutim, ne postoji opšti dogovor o konceptu biznis modela. Postoje razlike između pristupa američkih i evropskih naučnika istraživanju biznis modela: prvi se fokusira na klasifikacije i odnos sa otvorenim inovacijama, dok se drugi usredsređuje na kauzalno modeliranje i dizajnerske pristupe. Lambert (2015) otkriva da su empirijski utemeljene klasifikacije biznis modela još uvek oskudne i usvajaju dve perspektive: klasifikacijske šeme bez izričitih kriterijuma i teorijske tipologije uključujući *ad hoc* kriterijume zasnovane na prethodnim teorijama u ekonomiji, strategiji i preduzetništvu. Spieth et al. (2014) sugerišu da koncept biznis modela daleko prevazilazi jednostavno pričanje o tome kako firma posluje i ima potencijal da pruži holističku perspektivu aktivnosti firme. Teece (2010) sugeriše da dizajn biznis modela omogućava rekonfiguraciju poslovnih sposobnosti kako bi se preduzeće prilagodilo promenljivom poslovnom okruženju. Biznis modeli se vide kao sredstvo za inovacije i neophodna sredstva za komercijalizaciju tehnoloških inovacija, kao i za inovacije, npr. otvorena inovacija, kolaborativno preduzetništvo, sam poslovni model kao deo intelektualne svojine (Teece, 2010; Zott et al., 2011). Koncept „biznis modela“ široko je podržan konceptom „vrednosti“ u literaturi. Posebno se odnosi na ostvarivanje ekonomske vrednosti (Chesbrough i Rosenbloom, 2002), na isporuku vrednosti kupcima (Magretta, 2002), na međusobno povezane elemente koji stvaraju i isporučuju vrednost (Johnson et al., 2008) i podrška vrednosnom predlogu za kupca (Teece, 2010) između ostalog.

Biznis model opisuje arhitekturu na način kako firma stvara i isporučuje vrednost klijentima i mehanizme koji se koriste za obuhvatanje udela te vrednosti. To je skup elemenata koji obuhvataju tokove troškova, prihoda i profita. Kao što je jasna veza sa profitom, uspeh biznisa zavisi koliko od dizajna i implementacije poslovnog modela, tako i od izbora tehnologija i funkcionisanja materijalne imovine i opreme. Biznis model pruža put kojim se tehnološke inovacije i znanje u kombinaciji sa upotrebom materijalnih i nematerijalnih sredstava pretvaraju u tok profita. Suština biznis modela je u definisanju načina na koji preduzeće isporučuje vrednost kupcima, podstiče kupce da plaćaju vrednost i pretvara ta plaćanja u profit. (Teece, 2010: 172) Drugim rečima, identifikovanje neispunjenih potreba klijenata, navođenje tehnologije i organizacije koja će se njima baviti, i, na kraju, ali nikako najmanje, osvajanje vrednosti iz aktivnosti su važne funkcije biznis modela. Bez prave ravnoteže između stvaranja, isporuke i osvajanja, model neće funkcionisati dugo, barem ne od strane profitnih preduzeća. Ukratko, biznis model ocrta (industrijsku) logiku kojom se opslužuju kupci i stvara novac.



Elementi biznis modela moraju biti interno usklađeni i koherentni (Ritter, 2014). Na primer, (obične) sposobnosti firme moraju biti u stanju da obezbede planiranu vrednost potrošača. Osim toga, biznis model mora biti usklađen sa unutrašnjom strukturom i ukupnim modelom upravljanja preduzeća. U praktičnom smislu, to znači da ekstremni prelazi biznis modela (oni koji uključuju novu oblast tehnologije, veoma različite baze klijenata, organizacija re-inženjeringa ili neka kombinacija ovih i drugih remetilačkih promena) u okviru postojećeg poslovanja je malo verovatno da će uspeti bez velikih finansijskih resursa i čvrste posvećenosti. Na primer, taksi kompanije ne pokušavaju da repliciraju modele Uber-a ili Lift-a, jer su ti modeli zasnovani pre svega na veštinama softvera i podataka. Nasuprot tome, taksi kompanije su mala, nisko tehnološka preduzeća koja se zasnivaju na dugoročnim ugovorima sa vozačima sa nepunim radnim vremenom i vozačima sa punim radnim vremenom koji koriste ograničenu informacionu tehnologiju u ograničenom geografskom području i suočavaju se (do sada) sa ograničenom konkurencijom.

Njihovi menadžerski i organizacioni resursi verovatno neće biti u stanju da upravljaju inženjeringom i informacijama vođenim obnovom poslovanja. Trenutno, izgleda da će ove kompanije jednostavno nastaviti da služe smanjenom segmentu tržišta koji nije prihvatio upotrebu mobilnog računarstva za svakodnevne transakcije. Njihova ključna imovina je često lokacijska, kao što su regulisane privilegije za zauzimanje taksi stajališta i parkiranje na aerodromu. Kao što je ranije pomenuto, sposobnost menadžmenta da razvija i usavršava biznis modele je osnovna mikrofondacija dinamičkih sposobnosti (Teece, 2010). Ovo je isto tako istinito za dizajniranje originalnog modela, kao i za zamenu i rekombinaciju elemenata modela tokom vremena. Početni korak za (inovativno) preduzeće je da oseti postojanje klijenata sa nezadovoljenim potrebama koji su voljni i sposobni da plate proizvod ili uslugu koja može da ispravi svoje teškoće.

Uspešan biznis model pruža rešenje za klijente koje može podržati cenu koja je dovoljno visoka da pokrije sve troškove i ostavi zadovoljavajući profit. U većini slučajeva, razvoj takvog biznis modela počinje sa dubokim razumevanjem neugodnosti korisnika (ponekad se naziva i potrebama korisnika) i od poznavanja desetina modela koji već postoje. U visoko konkurentnim razvijenim ekonomijama, teško je, ali nikako nemoguće, izmisliti potpuno novi biznis model. Stvarno novi poslovni modeli povremeno su omogućeni tehnološkim napretkom.

Internet je izazvao veliki talas takvih inovacija, sa mnogim industrijama koje su u potpunosti ili delimično posredovane online kompanijama. Potrebno je vreme da inovacije biznis modela dostignu tehnološke mogućnosti, možda zato što su biznis modeli više zavisni od konteksta od tehnologije.

Novi talas inovacija biznis modela će verovatno pratiti pojavu „interneta stvari“ (*Internet of Things - IOT*), u kome se nekadašnjim samostalnim fizičkim objektima daje mogućnost da osete i komuniciraju detalje svog statusa i okoline (Kagerman et. al, 2013). Time se stvaraju mogućnosti za merenje načina na koji korisnici koriste proizvod, što bi, na primer, omogućilo model iznajmljivanja na osnovu korišćenja umesto jednokratne prodaje. Štaviše, dostupnost ogromnih količina podataka od senzora distribuiranih kroz IOT stvara novu vrstu intelektualnog kapitala koji se može prodati ili koristiti kao osnova za internu inovaciju ili spoljašnju saradnju (Ehret & Wirtz, 2017).

Kompanije komercijalizuju nove ideje i tehnologije kroz svoje biznis modele. Iako kompanije mogu da imaju velike investicije i procese za istraživanje novih ideja i tehnologija, one često imaju malo ili nimalo mogućnosti da inoviraju biznis modele kroz koje će ovi ulazi proći. To je važno - ista ideja ili tehnologija koja se uzima na tržište kroz dva različita biznis modela će dati dva različita ekonomska ishoda. Tako da postoji dobar poslovni smisao za kompanije da razviju sposobnost za inoviranje svojih biznis modela.

Koncept biznis modela nudi stratezima novi način da razmotre svoje opcije u nesigurnim, brzim i nepredvidivim okruženjima. Nasuprot konvencionalnim pretpostavkama, prepoznavanje da su novi biznis modeli i izvodljivi i delotvorni nego ikada do sada stvaraju neviđene mogućnosti za današnje organizacije. Međutim, za razliku od konvencionalnih strategija koje naglašavaju analizu, strategije koje imaju za cilj da otkriju i iskoriste nove modele moraju da se uključe u značajna eksperimentisanja i učenja, a ne kao analitički pristup. Koncept “biznis modela” je privlačan jer sugerise promenu načina na koji se strategije osmišljavaju, kreiraju i izvršavaju. U veoma neizvesnim, složenim i brzim okruženjima, strategije se tiču uvida, brzog eksperimentisanja i evolucionog učenja, kao i tradicionalnih veština planiranja i izvođenja. Stoga je modeliranje koristan pristup za utvrđivanje strategije, jer predlaže eksperimentisanje, izradu prototipa i posao koji nikada nije završen (Chesbrough, 2010).

## 4.2. Donošenje odluke o kupovini automobila

Ponašanje prodavaca u auto salonu kao i ostalih zaposlenih biće adekvatnije i prilagođenije situaciji i kupcima ukoliko prodavci bliže upoznaju način i proces stvaranja odluke o kupovini. Ono što je sigurno je da bi prodavac trebalo da pomogne kupcu da donese pozitivnu odluku o kupovini automobila. Sam taj proces donošenja odluke nije jednostavan i realizuje se kroz nekoliko faza. U početku je potrebno uočiti postojeće probleme odnosno pronaći nesklad između trenutnog i željenog stanja. Ako kupac razmišlja na način: „Ne posedujem automobil, a potreban mi je automobil zbog posla, porodice. Moram da kupim automobil“ onda je reč o neskladu. Ako nesklad ne postoji onda će i odluka o kupovini automobila biti negativna. Tu se javlja i zadatak za prodavca. On bi trebalo da prati ponašanje kupca, i da mu nudeći određene proizvode stvori nesklad između trenutnog i željenog stanja, a to znači da mu ponudi ono što želi i što mu je potrebno. Nakon toga potrebno je pronaći rešenje zahvaljujući novim informacijama koje se pojavljuju. Ako je kupac uočio nesklad, on se trudi da pronađe informacije o automobilu koji želi da kupi. Kupac obilazi auto salone, traži savete od prodavaca, stručnjaka. U ovoj fazi kupac je zatrpan informacijama o automobilima koje je pogledao i savetima koje je čuo. Bez obzira na to prodavac treba da se potruži da kupcu pruži sve tražene informacije koje se očekuju o vozilu, načinu finansiranja. Na kraju potrošač sagledava sve ponuđene alternative i odlučuje se za najpovoljniju. Ovakav način odlučivanja kupac sprovodi obično kad se radi o skupljim i vrednijim stvarima.

Da bi proizvod dobio novog vlasnika (kupca), potrebno je predstaviti ga na način, koji će biti atraktivan samom kupcu. Primarni cilj prezentacije trebalo bi da bude da se njom otkloni sumnja u kvalitet proizvoda, u ovom slučaju automobila, da se vidno istaknu koristikoje kupac dobija korišćenjem automobila, i da se na taj način u njegovim očima maksimalno smanji rizik kome je on izložen donošenjem odluke o kupovini. Zadatak prodavca jeste da do te mere predstavi vrednost automobila, kao i njegove prednosti, da kupac doslovno postane veoma željan proizvoda. Posmatrajući iz ugla kupca, prezentacija proizvoda bi trebalo da bude razumljiva, uverljiva, logična i motivaciona. Ono što treba imati u vidu prilikom izvođenja prezentacije jeste da ona sama po sebi nije cilj, već je samo prethodnica i priprema potencijalnog kupca na kupovinu.

Klijent ne kupuje realnu vrednost proizvoda, već određenu mentalnu sliku koja se projektuje u njegovoj glavi u toku prezentacije a koja mu ukazuje na to koliko će dobar osećaj imati u toku korišćenja proizvoda. Izazvati dobar osećaj kod kupca jeste jedan od najvažnijih efekata koje prodavac treba da proizvede promocijom. Većina prodavaca u prodajnoj prezentaciji govori o značajnim koristima proizvoda koji prodaju. To je prirodno i očekivano. Bilo bi poželjno izdvojiti neku specifičnu korist koja će kod kupca izazvati najviše uzbuđenja. U fazi otkrivanja potrebe treba se fokusirati na interese kupca. Napori treba da se usmere na ono što potencijalnog kupca najviše zanima i treba kupcu dati razlog za kupovinu (Manning & Reece, 2008). Kod kupovine nekih složenijih proizvoda, poput automobila, koje će koristiti više sektora u nekoj kompaniji, biće uključeno sve više osoba koje imaju moć odlučivanja. Zato su duži i složeniji prodajni ciklusi postali životna stvarnost.

### **4.3. Pregovaranje i zaključivanje prodaje**

Svaki proizvod ima neki nedostatak ili slabu stranu. Pre pokušaja zaključenja prodaje, potrebno je ispregovarati teška pitanja, kako bi na kraju svi bili na dobitku. Ako se ti problemi zanemare oni mogu da dovedu do neuspeha prilikom sklapanja prodaje. Pošto bi sam čin zaključivanja prodaje trebalo da predstavlja pozitivnu fazu u samom procesu prodaje. Neki prodavci čine grešku time što čekaju trenutak zaključenja prodaje pa onda iznose informacije koje kod kupca mogu da izazovu iznenađenje, npr. iznošenje cene proizvoda bez tačne informacije šta ta cena tačno obuhvata (Manning & Reece, 2008). Iznenađenje može doći u vidu plaćanja dodatne opreme koja se posebno naplaćuje, ograničenja podrške kupcima itd. Iznenađenje u poslednjem trenutku samo nanosi štetu u odnosima sa kupcem i potencijalno može da ugrozi zaključivanje prodaje.

Ono u čemu prodavci često greše je što nekada uopšte ne traže od kupaca da naprave porudžbinu proizvoda, ili to učine samo jednom. Michael Leboeuf, autor knjige „How to Win Customers and Keep Them for Life, piše da gotovo dve trećine svih prodajnih poseta se završi tako da prodavci ne traže porudžbinu. Takođe i većina kupaca kaže ne nekoliko puta pre nego što pristane na kupovinu (LeBoeuf, 2000, str. 56). Neki od najproduktivnijih prodavaca pitaju za porudžbinu više puta, a najviše pozitivnih odgovora dolazi nakon četvrtog ili petog pokušaja. To se svakako ne dešava u toku jednom sastanka sa kupcem, već iz više puta. Postoje i znaci koji mogu ukazivati na zaključenje prodaje.

Oni mogu biti verbalni i neverbalni i pokazuju da je kupac spreman da donese odluke o kupovini. Upravo u tom trenutku bi prodavac mogao da proba da zaključi prodaju (Manning & Reece, 2008). Prodajna prezentacija je proces, a ne pojedinačni postupak. Svaki korak za vreme tog procesa trebalo bi da stvori dodatno poverenje i približi kupca donošenju odluke o kupovini. Ne postoji najbolji način da se zaključi prodaja. Najbolje bi bilo unapred isplanirati nekoliko metoda za zaključivanje prodaje i potom iskoristiti one koje su najprikladnije u datom trenutku. Nekad je potrebno kombinovati i više metoda kako bi se postigla prodaja (Manning & Reece, 2008).

Prodavci koji su navikli da postižu vrhunske rezultate naučili su i kako treba da se nose sa razočarenjem. Pokazivanje razočarenja koje je očigledno, ili u još gorem slučaju ljutnje, verovatno će uticati na to da se kod budućih prodaja naiđe na zatvorena vrata. Sasvim je sigurno da je nemogućnost da se zaključi prodaja jedno iskustvo koje je bolno, ali svakako u tome treba potražiti priliku iz koje će se izvući neki zaključci koji će prodavcu pomoći da ne napravi iste greške više puta. A to je svakako u kasnijim prodajama moguće izbeći ukoliko se samo malo izanaliziraju stvari koje su krenule u pogrešnom smeru u nekoj od ranijih prodaja (Manning & Reece, 2008). Prodavci bi trebalo uvek da ostave otvorena vrata za neke buduće prodaje. Zbog toga bi kupcu trebalo saopštiti kako bi voleli raditi s njim u budućnosti, potom staviti tu osobu ponovo na listu budućih potencijalnih kupaca, dodati sve nove informacije o kupcu do kojih se došlo u prvobitnom prodajnom procesu i truditi se održavati kontakt i u budućnosti.

Tom Reilly, u svojoj knjizi Value-Added Selling, tvrdi „Vi ne zaključujete prodaju, nego se obavezujete na postupak koji donosi dodatnu vrednost kupcu, a dobit prodavcu“ (Reilly, 2010). Reč je o dinamičnom procesu koji počinje zanimljivim pokušajem zbližavanja i otkrivanjem potrebe. Nastavlja se uspešnim odabirom proizvoda i prikazivanjem koristi koje pobuđuju želju za proizvodom. Nakon dobro isplanirane demonstracije i nakon pregovaranja o razlozima protivljenja prodaji, vreme je za obavezivanje. Zaključenje prodaje se smatra početkom dugoročnog partnerstva (Manning & Reece, 2008). Neki prodavci smatraju da bi efikasna prezentacija trebalo da navede kupca da sam traži određeni proizvod, tako da prodavac ne mora uopšte da zaključuje prodaju. To se ponekad dešava, međutim, češće se dešava da prodavac mora preuzeti inicijativu.

Bez obzira na to s kolikim je uspehom prodavac identifikovao potrebe kupaca, uskladio prednosti proizvoda s njihovim potrebama i prevazišao prigovore, kupac i dalje po malo sumnja. Ta sumnja se može manifestovati kao želja kupca da odloži odluku o kupovini. Postavlja se pitanje zar ne bi bilo bolje da razmisli još malo, ili da pogleda šta nudi konkurencija?! Prava istina leži u činjenici da će kupac verovatno kupiti konkurentski proizvod ukoliko odloži kupovinu za sledeći dan. Dok je prodavac prisutan, on ima određenu prednost nad konkurencijom; shodno tome, deo posla prodavca jeste da pokuša da zaključi prodaju (Džober & Lankaster, 2005).

Zaključenje prodaje kod mnogih prodavaca izaziva strah i oni nevoljno pristupaju tome, jer se plaše da budu odbijeni. Zaključenje prodaje podrazumeva da kupac odgovori potvrdno ili odrično. Ponekad će odgovor biti negativan i prodavac će biti odbijen. Izbegavanje zaključenja prodaje ne rezultira većom prodajom, ali odbijanje je manje upadljivo. Osim činjenice da će pojedini kupci neizbežno odgovoriti negativno, treba imati vere da će mnogo više njih obaviti kupovinu ukoliko se pređe na zaključenje prodaje. Izbor pravog trenutka je od velikog značaja. Opšte pravilo glasi da treba pokušati zaključivanje prodaje u času kada kupac pokazuje izrazito interesovanje ili jasnu nameru da kupi određeni proizvod. Zbog toga bi prodavci trebali da obrate pažnju na određene „prodajne signale“ i treba da reaguju na njih pravovremeno. Kupovne namere ne mogu konstantno da rastu tokom prodajne prezentacije. Verovatnije je da u toku odvijanja prodajne prezentacije one rastu i opadaju (Džober & Lankaster, 2005) .

Kada prodavac navodi ključnu prednost određenog proizvoda koji potpuno odgovara potrebama kupca, nivo zainteresovanosti za kupovinu se obično naglo podiže. Međutim, može da se desi da kupac postavi problem koji snižava taj nivo ili može da posumnja u opravdanost tvrdnji u vezi s tim proizvodom. To izaziva pad kupovnih namera koje se ponovo mogu osnažiti ukoliko prodavac uspešno prevaziđe prigovor ili uspe da potkrepi iznetu tvrdnju. U praksi je teško proceniti kada zatreba zaključiti prodaju. Kupac može da se pretvara da je nezainteresovan tako da se u toku razgovora o prodaji može očekivati nekoliko uspona. Iskusni prodavci intuitivno prepoznaju da li su namere kupca u pogledu zaključenja prodaje dovoljno povoljne da bi se iskoristile. Ukoliko je identifikacija problema i potreba izvedena kako treba, prodavac zna da je jasna smernica za zaključenje prodaje trenutak kada je uspeo da uskladi sve prednosti proizvoda s potrebama kupca.

Prodavac bi trebalo da bude spreman da zaključi prodaju čak i pre nego što se planirana prodajna prezentacija završi. Na početku prezentacije, može se desiti da kupac kaže: „Da, to je upravo ono što tražim“. Prodavac na to treba da odgovori: „Dobro, kada bi vam odgovaralo da vam isporučimo?“. Čak i ukoliko kupac kaže da još uvek nije doneo odluku, prodavac može da nastavi prezentaciju ili da postavi kupcu pitanje, što će zavisiti od toga šta najviše odgovara datog situaciji. Najjednostavnija tehnika za zaključenje prodaje podrazumeva direktan zahtev porudžbine (Džober & Lankaster, 2005):

„Da li biste želeli da kupite proizvod?“

„Želite li da vam rezervišem jedan od ovih proizvoda?“

Ključni momenat za primenu ove tehnike je da prodavac začuti kad zatraži porudžbinu. Prodavac je postavio pitanje za zaključenje prodaje koje podrazumeva odgovor sa „da“ ili „ne“. Kako bi se efikasno prekinula tišina, ne treba vršiti pritisak na kupca. Takođe, prodavac može zaključiti prodaju uz finalno nuđenje ustupka. Ova tehnika podrazumeva da se u rezervi čuva neki ustupak koji može da se ponudi kao finalni potez za postizanje sporazuma. Npr. „ukoliko ste spremni da poručite, ja sam spreman da vam ponudim popust od 2,5%“.

#### **4.4. Postprodajni kontakti sa kupcem**

Ova poslednja faza u procesu prodaje je neophodna kako bi prodavac znao da je kupac zadovoljan kupovinom i da se ne bi javili problemi s faktorima kao što su isporuka, rukovanje proizvodom itd. Može se desiti da prodavci odlažu postprodajno kontaktiranje kupca jer neće biti neposrednog poručivanja. Za mnoge kompanije ponovna kupovina predstavlja obeležje njihovog uspeha, dok postprodajno praćenje igra ključnu ulogu, pokazujući da prodavci zaista brinu o kupcu i da nisu zainteresovani samo za prodaju (Džober & Lankaster, 2005). Metode za održavanje postprodajnih kontakata s kupcima obično imaju dva osnovna cilja. Jedan je izražavanje zahvalnosti zbog kupovine i učvršćivanje odnosa uspostavljenog tokom prodaje. Prodavac se svakako zahvalio kupcu po zaključenju prodaje, a to bi isto trebalo da učini i nekoliko dana kasnije. Drugi cilj je da se utvrdi da li je kupac zadovoljan kupovinom. Obe ove metode imaju za cilj da učvrste odnos sa kupcem i u nekom novom partnerstvu dovede do buduće prodaje. Svaki kupac voli da komunicira na različite načine. Neki insistiraju na elektronskoj komunikaciji putem e-maila ili poruka, dok drugi više vole kontakt putem telefonskog poziva.

Ukoliko se kupac elektronski kontaktira a ne dobije se neka povratna informacija od njega svakako je savet kontaktirati ga i telefonskim putem (Manning & Reece, 2008). Osim ovih načina prigodan oblik održavanja daljih kontakata sa kupcima je i pisana komunikacija, putem pisma ili čestitke, gde će se kupcu dodatno zahvaliti na porudžbini i obećati dodatno pružanje usluga. Neke kompanije insistiraju da se prodavci u ovim situacijama služe službenim pismom otkucanim sa memorandumom kompanije, dok ima kompanija koje imaju posebno dizajnirane čestitke u ovu svrhu. Takođe, na kupca mogu ostaviti dobar utisak i čestitke lične prirode, odnosno personalizovane poruke povodom različitih povoda, rođendana itd. Svaka kompanija koja se bavi prodajom takmiči se sa drugim kompanijama u dodavanju vrednosti, tako da postoji neprestana potreba za izmišljanjem novih načina za dodavanje vrednosti (Manning & Reece, 2008).

#### **4.5. Karakteristike ličnosti prodavca**

Karakteristike ličnosti prodavca i njegovo ponašanje mogu biti od velike pomoći pri donošenju pozitivne odluke kupca da kupi automobil. Kupac pri donošenju odluke o kupovini, u fazi traženja rešenja nastoji da smanji rizik kupovine dodatnim informacijama koje očekuje da dobije od prodavca. Nije redak slučaj da se kupac kada kupuje automobil raspituje o kvalitetu servisa, o mogućnosti nabavke rezervnih delova, o ceni rezervnih delova. Sve ove informacije mogu da utiču na izbor određene marke, odnosno proizvođača automobila. Davanje većeg broja informacija o vozilu, stručno saopštavanje podataka koje kod kupca uliva autoritet, kao i sam pristup prodavca prema kupcu značajni su preduslovi da se postigne optimalni proces kupovine. U okviru zanimanja prodavca, veliki broj poslova i zadataka se obavlja u kontaktu sa kupcima, a za šta je potreban veliki broj osobina ličnosti koje su značajne za uspešan rad. Među te osobine spadaju (Štajnberger & Kuzmanović, 1997):

- *emocionalna stabilnost* (prisebnost, mirnoća i hladnokrvnost u svim situacijama, pa i onim uzbudljivim, zatim sređenost i samokontrola – kontrola emocija i postupaka);

- *samostalnost* (sposobnost da se u određenim situacijama problemi rešavaju sopstvenim inicijativama);

- *komunikativnost* (mogućnost da se na lak način uspostavi kontakt sa ljudima, lako prilagođavanje različitim osobama, optimizam, spremnost na saradnju, ulivanje poverenja i pristupačnost);



- *ekstravertnost* (otvoreno ponašanje i spremnost za kontakt sa socijalnom sredinom);
- *prilagodljivost* (sposobnost da se osoba prilagodi različitim ljudima u različitim situacijama i da se u zavisnosti od ponašanja sagovornika odreaguje adekvatno);
- *izgled, ophođenje i izražavanje* (ovo ne spada u osobine, već u veštine i navike, pošto se školovanjem uči ophođenje i izražavanje u kontaktu sa kupcima).
- *upornost i energičnost u odnosu prema ljudima* (u savremenim uslovima prodaje ne pristupa se prodaji na način da se pošto-poto privuče pažnja kupca, probudi interes kod njega, izazove želja za proizvodom i potom na kraju zaključi prodaja. U savremenoj prodaji prodavac je odmeren i ne previše nametljiv pri pružanju pomoći kupcu u procesu kupovine.);
- *slaganje sa saradnicima na poslu* (uslov za uspešan rad i dobru atmosferu u kolektivu su dobri međuljudski odnosi koji zavise od sposobnosti svakog pojedinog člana grupe ili kolektiva da procenjuje, kontroliše i uspostavlja dobre odnose sa ostalima).
- *ljubaznost* (kupci na prvom mestu ocenjuju uslužnu prodaju ljubaznošću prodavca. Za mnoge kupce je ljubaznost prodavca bitnija pri donošenju odluke o kupovini od cene proizvoda ili poznavanja istog tog proizvoda od strane prodavca. Prodavac treba da izbegava svako ponašanje koje će kod kupca da ostavi utisak neljubaznosti)
- *uljudnost* (neophodna je u svakom kontaktu među ljudima i posebno je vidljiva u komunikacija između prodavca i kupca.
- *verbalna sposobnost* (od prodavca se očekuje da vlada rečima i da na pravilan način razgovara sa kupcima, takođe od prodavca se očekuje da dosta govori, ali i da u priči ne pretera kako ne bi otišao u drugu krajnost i postao dosadan kupcima).
- *dobro raspoloženje* (prodavac mora da se trudi da bude uvek raspoložen za razgovor. Prodavci moraju da imaju poverenje u sebe, kao u organizaciju u kojoj rade i u proizvode koje prodaju. Ako to nije slučaj, biće manje angažovani u radu i manje uverljivi pri prodaji proizvoda kupcima. Onaj prodavac koji zadovoljan svojim poslom, neće biti uspešan ni u komunikaciji sa kupcima).
- *interesovanje za potrošača* (ovo svojstvo je posebno značajno i skoro da obuhvata sve do sada pobrojano).
- *stručnost* (ovo je veoma značajna karakteristika i obeležje prodavca. Dobar prodavac mora da bude stručan za one proizvode koje prodaje, mora vešto, spretno i stručno da daje informacije o proizvodima, ali i da zna da demonstrira njihovo funkcionisanje);

- *opšte obrazovanje* (potrebno je da prodavac osim što je školovan i načitan, prati zbivanja i inovacije posebno u delatnosti kojom se bavi).

Različiti poslovi koje koje prodavci obavljaju, različita roba sa kojom rade, različiti uslovi u kojima se nalaze, diktiraju i različita svojstva i specifičnosti u pogledu zahtevanih sposobnosti. Briga prema kupcima, odnosno potrošačima vodi se još u samom procesu proizvodnje. Proizvod se usklađuje prema potrebama, željama i zahtevima kupaca, a posebno se obraća pažnja na tehničko-estetski aspekt proizvoda, na dizajn, pakovanje i čitav niz drugih elemenata (Štajnberger & Kuzmanović, 1997). Nakon toga se sprovodi sistematski pripremana ekonomska propaganda i reklamiranje da bi se potrošač informisao o proizvodu, da bi mu se privukla pažnja kako bi mu se proizvod dopao i kod njega probudila želja za kupovinom. Uspeh bilo kog proizvoda u najvećoj meri zavisi od čoveka – prodavca. Korektan odnos i orijentisanost prodavca prema kupcu uslov su za postizanje boljih poslovnih rezultata organizacije i većeg zadovoljstva kupaca.

U kontaktu sa potrošačima prodavci su istureni i pravi reprezentivi prodajnog objekta i same organizacije. Kakav će utisak kupac steći o tom objektu i samoj kompaniji najviše zavisi od prodavca. Pronaći šta potrošač stvarno želi, pokazati robu i to onu koja najviše odgovara željama i interesu kupca i objasniti zbog čega taj proizvod najviše odgovara interesima kupca, su složeni zadaci koje može da ostvari na najbolji način onaj prodavac koji se stalno usavršava u svom poslu. Prodavac mora neprestano da prati novine i da uči o novim proizvodima, da vodi računa o tome šta su potrebe i kakav je ukus kupaca i da usavršava tehnike ophođenja prema kupcima. Od prodavca će veoma često da se zahteva strpljenje, dobra strategija i racionalni pristup. Treba imati strpljenja prema potrošaču. Preterano navaljivanje, agresivan govor prodavca, onemogućavanje kupca da postavlja pitanja, ili da dobije potpunije odgovore na postavljena pitanja, ne uzimanje u obzir njegove prigovore, dovodi do pojave nepoverenja. Orijehtacija na kupca, koja predstavlja uslov uspešne prodaje, podrazumeva takvo ophođenje prema kupcu koje je potpuno suprotno od prethodno navedenog (Štajnberger & Kuzmanović, 1997). Ako se zna da preterana hvala i preterivanja o proizvodu, velika obećanja, samo podgrevaju nepoverenje onda je izvesno da poštenje, ozbiljnost sa umerenim i skromnim izjavama ima daleko veći uticaj na kupca. Umerene izjave i reči bez preteranog oduševljenja o proizvodu koji kupac namerava da kupi deluju na njega znatno uverljivije i prihvatljivije.

Ako je prodavac uveren u kvalitet proizvoda koje prodaje kupcima, ako shvata svu društvenu korist i opravdanost poslova i zadataka koje obavlja, on će u razgovoru s kupcem biti pošten, ozbiljan i neće preterivati. Uopštene, neodređene i neprecizne izjave su uslovi za javljanje nepoverenja. Jedan od veoma dobrih načina da kupac stekne poverenje u proizvod koji namerava da kupi je demonstriranje funkcionisanja proizvoda. Postoje različite tehnike demonstriranja robe koje se usklađuju s obzirom na to o kakvom se proizvodu radi. Demonstriranje proizvoda pomaže kupcu da stekne poverenje jer proizvod govori sam za sebe. Kupac je tako u situaciji da se sam uveri u kvalitet onoga što kupuje. Najbolje demonstriranje robe je kad kupac ima mogućnost da je sam isproba.

#### **4.6. Internet i marketing kao prodajna platforma u auto industriji**

Internet je tu da ostane, i može dominirati u svakom aspektu naših života. Automobilski biznis nije imun na ovaj razvoj. Trgovci moraju da prihvate internet i e-trgovinu i da je iskoriste u svoju korist. Prvo i najvažnije, veb-lokacija auto dilera mora biti jednostavna za upotrebu i puna korisnih informacija koje omogućavaju kupcima da istražuju što je više moguće. (Zanan, 2017, str. 46) Web lokacija prodavca mora da radi na svim uređajima i da obezbedi neophodnu funkcionalnost dok je osoba u pokretu. Klijenti bi trebalo da budu u mogućnosti da zakažu probnu vožnju, da rezervišu termin servisa, i da kupuju delove i pribor putem interneta. Drugim rečima, oni moraju biti u stanju da se kreću u pravcu kupovine i da urade što je više moguće od ovih stvari online. Sajtovi dilera moraju biti transakcioni, i da, to znači da će u nekom trenutku u bliskoj budućnosti korisnici moći da kupe automobil iz udobnosti svog doma. Većina dilera plaši se da prihvati ovu budućnost, jer njihov strah od gubitka profita može doći sa potpunom transparentnošću koju donosi internet trgovina. Ko god gospodari online prodajom automobila dominiraće tržištem. Takođe, prodaja automobila na internetu otvara nova tržišta preduzetnicima. To znači da dileri moraju početi da razmišljaju o logistici - dostavljanju automobila i delova širom zemlje. Trenutno većina potrošača kupuje automobile od lokalnih dilera; međutim, pružanje transparentnog, on-line iskustva Amazona omogućava trgovcima da dođu do klijenata u drugim geografskim područjima. Dobro organizovani dileri koriste video zapise na svojoj veb stranici. To je dobar način za potencijalne kupce da saznaju kako se npr. koristi GPS, kako sami mogu da menjaju ulje i kako se skida akumulator.

Ovakav pristup čini veb-lokaciju prodavca odredištem koje vredi posetiti, umesto da korisnici odlaze na YouTube i gledaju videozapise konkurenata. Softver postaje ključan u svakodnevnom poslovanju auto dilera, a dileri moraju da procene koji softver bolje odgovara njihovim potrebama. Samo cena nikada ne bi trebalo da bude odlučujući faktor prilikom kupovine (Zanan, 2017). Jednom kada trgovac odredi koji softver će koristiti, zapravo koristi sve njegove mogućnosti. Najbolji CRM (Customer Relationship Management) neće poboljšati operacije ako se ne koriste pravilno. Potrebno je uveriti se da prodavci pružaju neograničenu obuku o tome kako se koristi softver. Softver uopšte mora da pojednostavi proces prodaje i servisiranja, kao i iskustvo korisnika.

Primer: kada kupac zakazuje probnu vožnju, automobil mora biti spreman da kada kupac dođe u salon. Zaključak je sledeći: softver je važan, ali ono što omogućava sklapanje posla je ljudska interakcija koju on omogućava. Kompanije kao što su Vroom, Shift i većina lizing kompanija ponosne su na pojednostavljenje procesa kupovine i pružanje usluga kod kuće/kancelarije. Dobar auto diler se prilagođava novim tržišnim uslovima i usavršava proces. Uspešni auto dileri moraju početi razmišljati o razvoju sektora za isporuku / logistiku, posebno kada digitalna maloprodaja postane stvarnost. Prodavci moraju početi sa pronalaženjem osoblja za lokalnu i međunarodnu isporuku (Zanan, 2017). S obzirom na to da automobili postaju sve više tehnološki napredni, zaista je važno da ih doveze stručnjak koji može da objasni kako se koriste svi gadgeti. Klijenti bi trebali da budu u mogućnosti da stupaju u kontakt sa stručnim licima kako bi odgovorili na njihova pitanja. Drugo rešenje je da se napravi video koji objašnjava sve aksesoare i kako da se koriste i da se postavi video na veb-sajtu zastupništva. Što se više pomaže klijentima, veće su šanse da se oni zadrže. Imati veb stranicu koja je izuzetno informativna, transparentna i dostupna; osoblje koje je lepo obučeno i raspoloženo; i međusobno povezani sektori koji jedni drugima pomažu u ostvarivanju zajedničkog cilja - pomoć klijentu. Digitalna maloprodaja je neophodna za uspešne auto dilere. Prodavci koji se bave proizvodnjom se plaše transparentnosti koju digitalna maloprodaja predstavlja jer se plaše smanjenja profita. Važno je da se koristi softver za učitavanje pri kupovini kada se rezervišu servisne obaveze onlajn. Uspešni auto dileri takođe dozvoljavaju svojim klijentima da zatraže rezervni automobil u trenutku dok se njihovo vozilo servisira. Aplikacija je obavezna za svakog dilera. Korisnici

koriste svoje pametne telefone 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji, a preuzeta aplikacija za prodavca je najvrednija nepokretnost (Asset) u elektronskom dobu (Zanan, 2017, str. 106).

Dilerska aplikacija treba da koristi push obaveštenja. Ovo je efikasan način komunikacije sa klijentima, posebno zato što sve više i više promotivnih e-mailova ulazi u spam ili se brišu pre čitanja. Dilerska aplikacija treba da obezbedi svu neophodnu funkcionalnost: raspored zakazivanja, planer probne vožnje, korisnički priručnik, program lojalnosti i tako dalje. Postoje kompanije koje se specijalizuju za razvoj aplikacija za prodavce, tako da trgovac ne mora da napravi ogromnu investiciju. Da bi jedna kompanija bila marketinški orijentisana, neophodne su mnogobrojne organizacione promene u praktičnom delovanju i stavovima. Budući da je marketing usredsređen na potrebe i želje kupaca, od kompanija se zahteva da identifikuju njihove potrebe i želje, a potom razviju marketinške programe koji će ih zadovoljiti. Različitost potreba i želja kupaca, kao i veliki broj načina na koji se mogu zadovoljiti, znači da je mali broj kompanija u poziciji da efikasno pruža usluge svim potrošačima na tržištu na način prilagođen određenom standardu. Prodaja je samo deo sveobuhvatnog marketinškog programa jedne kompanije, dok bi usklađivanje ukupnih delatnosti kompanije trebalo da koordiniše marketinška služba. Prodaja i menadžment prodaje bave se analizom potreba i želja potrošača, kao i obezbeđivanjem koristi kojim će, kroz ukupne marketinške napore kompanije, zadovoljiti te potrebe i želje (Kotler et. al, 2017).

Da bi bile efikasne, prodajne aktivnosti bi trebalo da budu sastavni deo opšteg strateškog marketinškog plana. Ono što na pravi način olakšava put prodaje jeste sveobuhvatni i dobro organizovani marketinški nastup. Marketing predstavlja pravu prethodnicu prodaje i njegov zadatak je da istraži, informiše, kreira potrebe i pripremi teren na tržištu za prodaju. Marketing se može definisati i kao određena filozofija poslovanja koja ima za cilj da na biznis gleda iz ugla potrošača (korisnika), odnosno potencijalnog kupca. Ako se pažljivo analiziraju svi aspekti marketinga, on u suštini predstavlja toliko veliku kreativnu radnju da je skoro nemoguće naći univerzalnu definiciju koja bi bila sveobuhvatna za sve njegove aktivnosti i varijante. Marketing je u stvari kontakt koji jedna kompanija i zaposleni u njoj imaju sa spoljnim svetom i vrhunsko umeće da tim kontaktom utiču na okolinu da posluje sa njima, a na one koji već posluju da ostanu u toj poziciji. Targetiranje mlađih kupaca je najuzbudljivija stvar koju trgovci rade. Marketing za njih uvek uključuje ili "cool" oglase, digitalne sadržaje koji su u trendu, slavne

ličnosti ili inovativne aktivacije brenda. Za razliku od starijih potrošača, mladi su tako dinamični da se retko neproduktivno angažuju (Kotler et. al, 2017).

Uloga mladih potrošača ima ogroman uticaj na ostatak tržišta. Mladi su često optuženi da su buntovnici. Iako se neki mladi ponašaju kao buntovnici, većina njih nije. Istina je da se mladi jednostavno ne boje eksperimentisanja. Oni isprobavaju nove proizvode i doživljavaju nove usluge koje stariji potrošači smatraju rizičnim. Drugo, mladi su trendseteri<sup>9</sup>. Mladi su sada generacije kupaca koji zahtevaju sve i to trenutno. Kada su u pitanju trendovi, oni su veoma agilni. Oni prate trendove tako brzo da marketinški stručnjaci često ne uspevaju da idu u korak s njima. Međutim, pozitivna strana je da to omogućava marketerima da brzo odrede trendove koji će uticati na tržište u bliskoj budućnosti. Konačno, mladi menjaju pravila igre. Oni su često povezani sa neodgovornim i sebičnim ponašanjem. Ali nedavni trendovi pokazuju da oni sazrevaju mnogo ranije (Kotler et. al, 2017). To je zato što mladi ljudi brže reaguju na promene koje se događaju u svetu, kao što su globalizacija i tehnološki napredak. Sada su zabrinuti o tome šta se dešava oko njih. U stvari, oni su jedan od glavnih pokretača promena u svetu (Kotler et. al, 2017).

Digitalni marketing nije zamenio tradicionalni marketing. Umesto toga, ova dva tipa marketinga bi trebalo da koegzistiraju i ukrštaju svoje uloge na putu ka klijentima. U ranoj fazi interakcije između kompanija i klijenata, tradicionalni marketing igra važnu ulogu u izgradnji svesti i interesa. Kako interakcija napreduje i kupci zahtevaju bliže odnose sa kompanijama, digitalne kompanije dobijaju na značaju. Najvažnija uloga digitalnog marketinga je da pokrene akciju i zagovaranje. Budući da je digitalni marketing odgovorniji od tradicionalnog marketinga, fokus je na postizanju rezultata, dok je tradicionalni marketing fokusiran na iniciranje interakcije sa klijentima. Marketing 4.0 je marketinški pristup koji kombinuje online i offline interakciju između kompanija i klijenata, spaja stil sa sadržajem u izgradnji brendova. Marketing 4.0 pomaže trgovcima da pređu u digitalnu ekonomiju, koja je redefinisala ključne koncepte marketinga (Kotler et. al, 2017). Ovo je informaciono doba, a klijenti žele što više informacija. Kanali online marketinga služe kao omiljene lokacije na kojima ljudi nalaze te informacije. Ove informacije se mogu dobiti putem e-pošte, tako što će se videti plaćeni oglasi za pretraživanje, posetiti veb sajt, uključiti se u kanale društvenih medija i gledati videozapisi i drugi mrežni

---

<sup>9</sup> Trendseteri – oni koji nameću određeni trend (u društvu, modi, i sl).

sadržaji bogati sadržajem. Istraživanje koje je sproveo Kobalt “Vodič za modernog kupca automobila” pokazuje da (Cobalt, 2012):

- svaki dan njihova celokupna mreža generiše 1,3 miliona potencijalnih klijenata,
- veb sajt nedeljno ima preko pet miliona poseta,
- svakog meseca se prikaže preko milijardu online oglasa lokalnim kupcima koji prate određeni brend.

Kobalt je u svom istraživanju zaključio da (Cobalt, 2012):

- prosečan proces kupovine automobila rezultira sa 19 sati kupovine, od čega se 60% obavlja putem interneta,
- dok je svaki proces kupovine različit, svi oni sadrže četiri faze:
  - *Inspiracija ili prepoznavanje* marke na oglasima i društvenim medijima,
  - *Otkriće*: Istraživanje koje je sproveo kupac na veb sajtovima proizvođača,
  - *Angažman*: Iniciranje kontakta i prelazak sa interneta na kontakt u stvarnom svetu,
  - *Vlasništvo*: Kupci stvaraju sadržaj i utiču na druge.

Brend će najverovatnije imati mnogo različitih dodirnih tačaka - veb sajt, blog, video snimke na YouTube-u i Facebook stranicu, za jednostavan primer. Mora se napraviti ne samo izveštaj o karakteristikama višestrukih kanala koristeći nešto kao što je Google Analytics, već treba da razmislite dobro istražiti u kojoj meri potencijalni kupci koriste koji kanal. Najbolje od svega, kada podaci krenu da pristižu, moći će da se vidi koji kanali najbolje funkcionišu za određeni brend i kontakt sa klijentima, kako bi mogli da se odrede prioriteta za budžet. Radeći sa ovim višeslojnim online kanalima, kompanija će biti izložena širokoj publici kojoj može da pristupi. Sistem kupovine se razlikuje od kupca do kupca, ali je važno vreme koje kupcu treba da odluči da kupi. Kupovina automobila je jedna od velikih životnih odluka. Zbog toga je potrebno razmotriti sadržaj visoke vrednosti i marketinške strategije za prodaju ovim „dugim putevima“ kupcima (Jackel, 2014). Prošlo je vreme kad su ljudi mogli danima da obilaze auto salone, nekad i porodično kako bi odabrali i kupili novi automobil. Ljudi to više ne rade zbog manjka slobodnog vremena i dugog radnog vremena, a više i ne moraju da kupuju na taj način, jer su dileri i brendovi dostupni 24 sata dnevno preko interneta, 7 dana u nedelji, sa samo jednim klikom miša ili prevlačenjem prstom preko pametnih telefona i tableta.

Marketinški model nazvan “trenutak istine”<sup>10</sup>, jeste poseban trenutak kada kupci istražuju onlajn određeni brend automobila i odlučuju se nakon istraživanja ili za brend koji gledaju ili za konkurenciju. Ovo je dovelo do porasta proizvodnje sadržaja na internetu, jer se kompanije bore da izdvoje konzistentan, kreativan i relevantan sadržaj koji edukuje i zabavlja njihove klijente.

#### **4.6.1. YouTube marketing prodaja automobila**

Prema studiji koju je objavila Kelsei Group, oko 33% dilera automobila trenutno koristi prednosti online videa na svojim veb stranicama. (Robertson, 2008), Ista studija je pokazala da 59% ispitanih dilera planira da koristi video na svojim veb stranicama u roku od 12 meseci. To su informacije od pre više od 10 godina. Danas većina dilera više ne može da izbegne YouTube ili video marketinšku kampanju. U 2014. godini, YouTube je iskusio eksploziju video sadržaja na zahtev sa znatno većim brojem korisnika koji gledaju sadržaj preko tableta i telefona. Broj korisnika videa na mreži udvostručio se već 2016 godine na 1,5 milijardi (Jackel, 2014). Video sadržaj uzrokuje povećanu stopu deljenja kada se koristi u kombinaciji s drugim društvenim mrežama u integrisanim kampanjama. Najnoviji na YouTube-u je humanizacija brenda, odnosno korišćenje neke poznate ličnosti koja bi se povezala sa publikom.

Najbolji primer dogodio se tokom Svetskog fudbalskog kupa u Brazilu, kada je kompanija Kia u njihovom oglasu “*Football je Futbol*”, jasno stavila do znanja da je fudbal ista igra na kom god jeziku da se izgovori, engleskom ili portugalskom, a u svojoj reklami kompanija koristi brazilskog Top Modela i modela kompanije Victoria Secret, Adrianu Limu je kao njihovog zastupnika. Ovaj video na YouTube-u imao je više od 3,3 miliona pregleda. Još dva YouTube oglasa sa Adrianom Limom skupila su 2 miliona pregleda. Kada se porede ovi oglasi Adriane Lime sa paralelnim oglasom „Postani fan“, za model Kia Optima koji vozi kroz predgrađe, rezultati su bili prilično jasni. Kia Optima oglas je imao samo 24,435 pregleda u istom vremenskom okviru (Jackel, 2014). Analizirajući podatke, mogu se uočiti određeni specifični trendovi i osmisliti nove YouTube kampanje na osnovu onoga što specifična publika želi i njihovih ponašanja i navika. Time će se povećati broj konverzija, a kompanija će dobiti više klikova na svom veb sajtu, a samim ti i dovesti sve više potencijalnih kupaca do različitih stranica i mikrosajtova.

---

<sup>10</sup> What is the Zero Moment of Truth?, [http://www.teambishop.net/showcase/winning-the-zero-moment-of-truth-\(zmot\)/what-is-the-zero-moment-of-truth/297157](http://www.teambishop.net/showcase/winning-the-zero-moment-of-truth-(zmot)/what-is-the-zero-moment-of-truth/297157)



## 4.6.2. Strategije oglašavanja za prodaju automobila

Sve više ljudi pristupa veb sajtovima auto kuća koristeći svoje telefone i mobilne uređaje. U stvari, mobilni uređaji su već zauzeli najveći deo prostora među korisnicima pametnih uređaja. Sa ovom logikom, trebalo bi planirati veće i bolje mobilne marketinške strategije, tako da određeni brend automobila koji se zastupa može u potpunosti da iskoristi ovu promenu. Ceo tim za digitalnu strategiju zahteva ozbiljnu obuku sa mobilnim marketingom jer oglašavanje na ovim mobilnim platformama više nije budućnost, već sadašnjost.

Postoji nekoliko načina na koje se može povećati oglasna strategija koristeći mobilnu tehnologiju (Jackel, 2014):

- Marketing tekstualnih poruka je jednostavan za upotrebu i jeftin, a oko 99% svih korisnika otvara i čita svoje poruke. Potrebno je poboljšati korisničku podršku slanjem tekstualnih poruka ili tekstualnih oglasa za promocije.
- Potrebno je napraviti mobilnu aplikaciju za određenu kampanju i koristiti je za prikupljanje vrednih podataka o korisnicima i klijentima.

Proizvođači i dileri već su doživeli veliki uspeh koristeći mobilnu tehnologiju na niz uzbudljivih načina. Važno je uveriti se da je prodajni tim spreman da sprovede u delo sve ono što omogućavaju mobilne tehnologije koje objedinjuju više vrsta medija i omogućavaju dilerima da budu zaista kreativni sa načinom na koji njihovi potrošači doživljavaju iskustvo brenda. Mobilni marketing je vrhunac digitalne strategije u ovom trenutku. On objedinjuje sve oblike medija i pruža beskrajne mogućnosti kreativnim timovima koji očajnički traže pravi angažman i visoke konverzije kako bi ostvarili kritičnu prodaju.

Više od 70% svetske populacije će imati sopstvene pametne telefone do 2020. godine, navodi se u Ericsonovom izveštaju o mobilnosti<sup>11</sup>. Štaviše, oko 80 odsto mobilnog prenosa podataka dolazi od pametnih telefona. Kupci se sada u velikoj meri oslanjaju na pametne telefone za obavljanje nekoliko aktivnosti. U Sjedinjenim Američkim Državama, većina ljudi koji poseduju pametne telefone čitaju vesti, dele sadržaj itd. Mobilne aplikacije se mogu integrisati u osnovni proizvod ili iskustvo usluge.

---

<sup>11</sup> Ericsson mobility report, june 2015.

Aplikacije koje su pokrenuli proizvođači automobila su primarni primeri. Na primer aplikacija “My BMW Remote” može se koristiti za zaključavanje ili otključavanje BMV-a. (Kotler et. al., 2017, str. 53) Može se koristiti za zvučnu signalizaciju automobila ili blinkanje svetla kako bi korisnici lakše pronašli svoja vozila. Još jedan primer je Audi-jeva aplikacija “MMI Connect” koja ima funkciju “Picture Destinations” (Destinacije slike) koja korisnicima omogućava slanje geo-kodiranih fotografija sa svojih pametnih telefona na navigacioni sistem u vozilu.

#### **4.7. Praćenje uspešnosti prodaje (Conversion Rate)**

U razvoju proizvoda i prodaje istog kao završna faza dolazi proces plaćanja, od kojeg zavise očekivani prihodi. Ovo se naravno podrazumeva, jer samo zaključivanjem prodaje i naplatom dolazi do verifikacije svih aktivnosti prodavaca do tada. Efikasni procesi koji imaju visoke stope konverzije, imaju zadatak da realizuju prodajne potencijale koje generišu prodavci. Suprotno od toga, neefikasni procesi ne uspevaju da dovedu do pozitivnog ishoda brojne potencijalne prodaje koje su obavljane. Prodavci imaju zadatak da vode računa o svojim procesima plaćanja i stopi konverzije, kako ne bi došli u situaciju da načine neke ozbiljne propuste što može rezultovati gubljenjem prodaje. Visok stopa konverzije zasniva se na tri karakteristike (Kahled & Shukairy, 2011):

- lokalnoj strategiji i realnosti koja postoji na tržištu,
- primeni alata za efikasno vođenje prodajnih strategija,
- sposobnosti da se stalno prati stopa konverzije i da se prema potrebama obavljaju određena podešavanja.

Nerealno je očekivati da se postigne stopa konverzije od 100%, pošto uvek treba računati na one kupce koji će pokušati da prevare, a takva plaćanja bi trebalo odmah blokirati, odnosno ne dozvoliti da do njih dođe. Osim toga, može da se desi da se kupac predomisli i odustane od kupovine. Međutim što je veća stopa konverzije, veći je i dodatni prihod koji ostvaruje prodavac. Ali svaki pokušaj da se dostigne 100% konverzije je svakako vredan pažnje. Prodavci bi trebalo da se trude da održavaju stopu konverzije na što višem nivou, ukoliko je tako nešto moguće, a sve u cilju postizanja što boljih poslovnih rezultata. Na kraju dana, ono što je najbitnije prodavcima jesu konverzije.

Snazna potražnja kupaca za automobilima održala je prodaju zdravom za auto dilere u SAD-u tokom 2017. godine. Poslednje dve godine pokazale su se kao snažne za prodaju automobila, ali uz neka neophodna prilagođavanja proizvoda i strategije. Prodavci moraju da obrate pažnju na ove promenljive trendove i da se usredsrede na razumevanje potreba potrošača na promenljivom tržištu. Većina auto dilera ističe kao svoj prioritet povećanje obima prodaje. Međutim, ove godine, poboljšanje konverzija je bilo daleko u vrhu prioriteta. Proizvođači automobila i prodavci automobila koriste različite tehnike generisanja potencijala za nove prodaje.

Kada se organizuje sastanak licem u lice, njihov zadatak je da privuku potencijalnog kupca na test vožnju, a procena je da 50% onih koji se odluče za test vožnju na kraju i kupe automobil. Kada se jednom obaveže za određeni brend, postoji verovatnoća da će se kupac odlučiti ponovo za isti brend, uz eventualnu kupovinu drugog modela automobila. Glavni brendovi imaju tendenciju da postignu više od 50% zadržavanja. Tako da svaki program koji donosi promet u izložbeni salon, pogotovo ako to rezultira ispitivanjem o automobilima, ima njihovu pažnju. Sa stopom konverzije od nešto više od 50% i stopom zadržavanja od nešto više od 50%, svakih 100 ispitivanja će rezultirati prodajom preko 100 automobila u prvih nekoliko kupovina automobila. Ako je stopa konverzije veća i stopa zadržavanja veća, srednja vrednost prodatih vozila prelazi 100% onih koji su obavili probnu vožnju. Vozači koji uče da voze na određenom brendu i modelu automobila imaju 70% veću verovatnoću da će kupiti taj brend na kojem uče. Ako prodavci u auto salonu mogu obaviti prvu prodaju automobila, imaju 50% veću šansu za naknadnu prodaju automobila (Kahled & Shukairy, 2011).

#### **4.7.1. Indeks zadovoljstva kupca - Customer Satisfaction Index**

Indeks zadovoljstva kupca (CSI) može se objasniti kao jako popularna mera zadovoljstva kupca, koja se prati duži vremenski period, odnosno godinama. Prikazuje se često i u finansijskim izveštajima, a zapravo predstavlja pokazatelj zadovoljstva kupca u poslovanju sa kompanijom. Ovaj indeks zadovoljstva kupaca se zasniva na istraživanjima zadovoljstva kupaca i analizom njihovih stavova (Johnson et. al., 2001). Veliki broj kompanija vodi računa o zadovoljstvu svojih kupaca, a svaka kompanija zasebno osmišljava način na koji će izmeriti indeks, s obzirom da ne postoji šablon po kom se izračunava.

Cilj svega je da se poveže zadovoljstvo kupaca sa poslovanjem kompanije. Ovome se pridaje značaj i na svetskom i na nacionalnom nivou. Tako postoje Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupaca i Evropski indeks zadovoljstva kupaca. Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupaca (American customer satisfaction indeks) - ACSI predstavlja nacionalni ekonomski indikator zadovoljstva kupaca kvalitetom proizvoda i usluga na američkom tržištu (Brdarević & Kulašin, 2003). Indeks se izračunava tako što se meri sedam privrednih sektora, trideset pet industrijskih sektora koji uključuju i sektor elektronske trgovine, sto devedeset kompanija, kao i federalne i ostale vladine institucije. Ovi rezultati se objavljuju javno i objavljuju se na svaka tri meseca. ACSI indeks zadovoljstva kupaca povezuje sa jedne strane očekivanja koja imaju kupci sa opaženim kvalitetom i opaženom vrednošću za zadovoljstvom kupaca. Postoje tri karakteristike koje utiču na zadovoljstvo kupca: dobijen kvalitet, dobijena vrednost i očekivanje kupca. Do većeg ukupnog zadovoljstva kupaca dolazi smanjenjem broja žalbi i većom lojalnošću kupaca, dok do pada zadovoljstva dolazi usled preteranih očekivanja. (Johnson et. al., 2001) Evropski indeks zadovoljstva kupaca (European customer satisfaction index) – ECSI nastao je pre dvadeset godina, 1999. god., upravo prema uzoru na američki indeks ACSI, a sprovodi se uglavnom u državama EU i brojnim organizacijama koje posluju na evropskom tržištu. Evropski indeks zadovoljstva podržan je od strane Evropske organizacije za kvalitet, Evropske komisije i ostalih udruženja. ECSI indeks se meri i izračunava poređenjem kompanija, zatim poređenjem različitih industrija, ali i država. (Bojković & Petrović, 2010)

#### **4.7.2. Men Power Utilization (vreme provedeno na poslu vs. vreme naplaćeno na poslu)**

Ljudi igraju važnu ulogu u organizaciji, posebno kada se radi o ispunjavanju ciljeva. Industrijsko okruženje je ono u kome postoji veliki broj ljudi iz različitih odeljenja koji zajedno rade na postizanju postavljenih ciljeva. Ljudski učinak varira s vremena na vreme u zavisnosti od njihove sposobnosti i trajanja rada. Kada tempo radnika opadne, proizvodnja se smanjuje. Neodgovarajući monitoring radnika će rezultirati niskim standardima proizvodnje i povećati održavanje mašina. Glavni faktor koji doprinosi tome je stav samih radnika. Većina radnika ima tendenciju da radi na prosečan način i u većini slučajeva će biti manje produktivnosti i to će rezultirati gubitkom planiranog vremena proizvodnje (Dyer & Reeves, 1995).

Iskoristivost radne snage je poslovni koncept koji konkretno opisuje da posao koristi svoju radnu snagu ili zaposlene. Kompanije uglavnom koriste koncept korišćenja radne snage da bi procenile rezultate u odnosu na troškove radne snage. Pored toga, poslovni subjekti koriste ovaj koncept kako bi pronašli nove načine da efikasnije iskoriste izlaz iz rada. Najopštiji kriterijum za racionalno raspoređivanje i efikasnu upotrebu radne snage na makroekonomskoj skali je dostizanje u planiranom periodu optimalne stope produžene reprodukcije i maksimalno zadovoljenje potreba društva uz minimalan unos radne snage i punu zaposlenost radno sposobnog stanovništva (Marshall, 2005). Efikasnost u korišćenju radne snage pomaže zaposlenima u pronalaženju mogućnosti i shodno tome da rade. Tako efektivno korišćenje radne snage u organizaciji vodi ka lakšem postizanju organizacionih ciljeva.

Preduzeća ponekad naručuju studiju o korišćenju radne snage kako bi odredila procenat njihove radne snage koja se efikasno koristi. Kompanija može interno generisati studiju o korišćenju radne snage ili zaposliti *outsourc*e kompaniju za sprovođenje studije. Preduzeća koriste rezultate studije kako bi utvrdili plate, kupovinu tehnologije i stalne napore za modernizaciju proizvodnih linija (Dyer & Reeves, 1995). U biznisu, zaposleni su važan faktor koji doprinosi organizaciji i jedan je od najskupljih doprinosnih faktora. Ne samo da kompanija plaća svoje zaposlene, već obično ulaže u zaposlene tako što plaća njihovu obuku i beneficije, kao što su zdravstveno i životno i penziono osiguranje. Stoga, da bi kompanija maksimizirala svoje šanse za uspeh, ne samo da treba da razume svoju upotrebu radne snage, već i da radi na postizanju optimalne upotrebe svoje radne snage.

Radna snaga se može bolje iskoristiti ako organizacija sprovodi efektivnu obuku i trening za zaposlene. Organizacija mora da izmeni svoj vremenski raspored kako bi radnici dobili dovoljno vremena da se naviknu. Organizacija mora da uvede program savetovanja zaposlenih za rešavanje ličnih ili psiholoških problema zaposlenih. Organizacija mora da sprovede planiranje radne snage kako bi se ispravio broj zaposlenih u pravom poslu i u pravo vreme. Kompanija mora da obrati i pažnju na obrazovnu kvalifikaciju zaposlenih prilikom postavljanja na posao (Marshall, 2005).

### **4.7.3. Generisanje šansi za nove prodaje**

Mnogi uspešni vlasnici malih preduzeća stalno nastoje da prošire svoju bazu klijenata i razviju svoje poslovanje. Ipak, poslovni rast može biti težak i dugoročan proces. Jedan od osnovnih elemenata rasta biznisa je pristup stalnom toku prodajnih potencijala. (Gregory, 2019) Generisanje lidova predstavlja iniciranje interesovanja kod potrošača za određene proizvode ili usluge. Metode generisanja lidova mogu se svrstati pod oblike oglašavanja, ali mogu podrazumevati i nenaplative izvore – rezultate organske internet pretrage ili upućivanje od postojećih kupaca (Ginny, 2014).

Da bi se pojasnilo, B2B marketing nije uopšte jednostavan posao – generisanje lidova zapravo predstavlja kreiranje procesa i aktivnosti koje imaju za cilj da omoguće dolazak do kontakata koji su kvalifikovani, a koji će uz duboka nadanja prodavaca u jednom trenutku postati i potencijalni kupci. Lidovi (lead) su u prevodu prodajne prilike i predstavljaju interesovanje kupaca za određeni proizvod ili uslugu kompanije (Thanapathy, 2014). Proces generisanja lidova i njihova konverzija u prodajne prilike imaju centralno mesto u okviru samog prodajnog procesa. Generisanje lidova koji su visoko kvalitetni predstavlja složen zadatak, jer ovom procesu predstoje aktivnosti gde se ističe ekspertiza prodajnog tima. Za generisanje lidova mogu pomoći i razni CRM alati, koji evidentiraju grupe korisnika prema različitim poslovnim aktivnostima, ali i vrše brojne marketinške aktivnosti u vidu slanja poziva, obaveštenja, čestitki itd.

Prvi korak generisanja lidova je identifikacija ciljne publike. Važno je istražiti publiku i smisliti jasnu sliku o tome ko su, gde žive, šta žele da učine, koliko novca zarađuju, kakav im je životni stil i ličnost, itd. Da bi se generisali potencijalni kupci, potreban je promotivni plan. Postoji više načina na koje se može promovisati poslovanje, a kompanija će opet želeći da koristi svoj marketinški plan da bi identifikovala najefikasnije metode za svoje poslovanje. Neke ideje uključuju informativnu veb stranicu, blog, društvene medije, preporuke kupaca, oglašavanje plaćanjem po kliku (PPC) i tradicionalno oglašavanje (Gregory, 2019). Kada se sazna ciljna grupa i odredi način kako najbolje doći do njih, potrebno je imati plan za prikupljanje informacija za kontakt. Prvi deo procesa uključuje usmeravanje svih potencijalnih klijenata na standardni obrazac ili odredišnu veb stranicu koji ih ohrabruje da dele svoje kontakt informacije, uglavnom u zamenu za besplatan poklon, kupon, uzorak ili neki drugi oblik dodatne vrednosti.

Sada je vreme je da se ti odnosi razvijaju i ukoliko postoji mogućnost da se obavi prodaja. Jedan od najboljih načina za stvaranje konzistentne komunikacije sa potencijalnim klijentima je putem *e-mail newslettera*. Takođe, treba iskoristiti i društvene medije da bi se povezali sa potencijalnim kupcima. Društveni mediji pružaju brojne mogućnosti za mala preduzeća da kreiraju razgovore sa potencijalnim klijentima i generišu nove potencijale. Preduzeće može da kreira i Facebook stranicu, Twitter profil, LinkedIn stranicu kompanije, Pinterest nalog ili YouTube stranu da bi privukli svoju publiku, a zatim ih preusmerili kroz proces da postanu lidovi (Gregory, 2019).

## 5. Grand motors – studija slučaja

### 5.1. Osnivanje i poslovanje kompanije Grand motors u Srbiji

Vlasnici kompanije Grand Motors su familija Livnat iz Izraela. Oni su vlasnici Grand Motorsa tako što su vlasnici Taavura holdinga, kompanije koja ima svoja vlasništva u desetinama različitih biznisa. Grand motors kao deo grupacije Taavura holdinga koji zapošljava preko 5000 zaposlenih, sa prihodima preko 2,7 milijardi dolara, sa EBITDA preko 400 miliona dolara. Kompanija Taavura osnovana je u Izraelu 1948. godine. Počelo je tako što je gospodin Avraham Livnat 1946. godine kupio jedan mali kamion i to tako što je izbegao iz madjarskog radnog logora i otišao u Izrael bez igde ičega, uštedeo određeni novac, kupio kamion i počeo da vozi na najudaljenije destinacije u Izraelu kako bi obezbedio hranu za svoju porodicu i dodatni novac. Uspeo je da kupi i drugi kamion, pa potom i treći i to se razvilo u današnju kompaniju. Avraham Livnat je i dalje živ, i dalje je predsednik kompanije, ima 96 godina. Na sledećoj slici može se videti kako je to izgledalo kad je on kao malo fizičko lice kupio kamion i odlučio da vozi u pustinje gde drugi nisu hteli i kako je kompanija rasla i razvijala se.

Slika 5. Razvoj kompanije Taavura u drugoj polovini XX veka.



One on the Left, Bondi's first truck - a **1946** MAC "NR" 125 hp. Bondi can be seen from behind, fixing the truck on the right.



"Hobi" the Bulldozer, helped build the Dimona-Sodom road in **1952**



The company's first cement transporter



In **1968** the company purchased its first two car transporters

Izvor: Grand motors

Taavura holding se danas bavi transportom, cementom, uvozom i distribucijom kamiona, javnim transportom sa kojim učestvuju u privatnom i javnom partnerstvu u Tel Avivu, naftom, gasom, ali su njihova strast automobili i kamioni. Kao takvi, Grand automotive kao grupacija dolazi u ovaj region 2002 godine, kreću iz Beograda, sa operacijom zvanom Ford, a to je podrazumevalo prve auto salone, prve auto servise u Srbiji, da bi se potom prešlo dalje na druge zemlje u regionu. Kompanija Grand Motors pokriva zemlje bivše Jugoslavije i Albaniju.



Grand Motors posluje od 2001. godine u Srbiji. Poslovanje je započeto sa automobilskim brendom Ford, a kasnije se razvijao portfolio brendova koji se i danas nudi klijentima, u smislu prodaje i održavanja vozila, među kojima su Volvo, Mazda, Infiniti. Kompanija Grand motors osim u Srbiji prisutna je u celom regionu bivše Jugoslavije, kao i u Albaniji. Servisna mreža u Srbiji je razvijena na više lokacija, u Subotici, Novom Sadu, Beogradu, Kragujevcu, Čačku, Nišu i Prištini. Grand Motors na automobilskom tržištu Srbije posluje kao stabilna kompanija koja u kontinuitetu ostvaruje profit, od samih početaka svog poslovanja. Cilj kompanije je ostvarivanje još većeg rasta i ispunjenje mnogih ambicioznih planova, uz nesporno veliko zadovoljstvo do sada postignutim rezultatima.

Slika 6. Prodajno-servisna mreža Grand motorsa u Srbiji



Izvor: Grand motors

Iz godine u godinu, kompanija Grand Motors pokriva sve veći deo tržišta, koji je krajem 2017. godine iznosio više od 15%. Iste godine na Međunarodnom sajmu automobila u Beogradu, kompanija Grand Motors je nastupila sa čak sedam noviteta. Kompanija Grand Motors svake godine probija granice i osvaja sve veći deo automobilskog tržišta i postiže rekorde u prodaji vozila.

U odnosu na brojne konkurentne kompanije iz branše, Grand Motors odlikuju veća otvorenost ka potrebama i zahtevima kupaca, stvara se personalizovani odnos sa kupcima, zaposleni se ne trude samo da prodaju automobile, već da sa klijentima ostvare dugoročni odnos, zasnovan na poverenju, da postanu savetnici kupcima kojima su prodali automobile, da im omoguće da ne samo što su po najpovoljnijim uslovima kupili svoj automobil, već da u godinama eksploatacije tog automobila imaju svu neophodnu pomoć kompanije Grand Motors da na najkvalitetniji i finansijski najpovoljniji način nastave da održavaju svoje vozilo i uživaju u njemu. Kroz specijalne ponude kompanija Grand Motors nudi svojim kupcima specijalne pogodnosti za kupovinu i servis automobila. Posebne ponude za kupovinu vozila kompanija nudi preduzetnicima različitih zanimanja, malim i velikim preduzećima, transportnim, logističkim i tzv. retail kompanijama, poljoprivrednicima, IT stručnjacima, odnosno svim onim preduzećima i kompanijama koje su odlučne da prošire ili obnove svoj vozni park. Kupcima je uz brojne popuste i visok kvalitet usluge omogućen i servis vozila, kao i prodaja originalnih rezervnih delova. Stručnjaci iz kompanije Ford koji rade na poslovima istraživanja i razvoja novih vozila potrudili su se da nova generacija komercijalnih vozila, osim što pruža odgovarajuće uslove za obavljanje posla, pruža i korisnicima tih vozila najviši stepen komfora, što sam posao u većini slučajeva čini lakšim.

Treba istaći da su Ford automobili najzastupljeniji u prodajnoj gami kompanije Grand Motors. Brend Ford predstavlja na globalnom nivou sinonim za tradiciju, pouzdanost, komfor i kvalitet. O kakvom se kvalitetu radi govori i podatak da je Fordov pogonski agregat EcoBoost šestu godinu uzastopno dobio nagradu "Međunarodni motor godine" u svojoj klasi, od samog pojavljivanja na domaćem tržištu 2012 godine. Treba reći da su Fordovi modeli godinama unazad najprodavaniji u svojim klasama. Takođe, svi modeli su maksimalno prilagođeni kupcima, ponuda modela je raznolika, kao i paketi dodatne opreme. Kao neka od bitnih tehnoloških inovacija ističe se potpuno integrisani satelitski navigacioni sistem sa DAB audiom koji odgovara na aktuelnu brzinu putovanja i trenutne uslove u saobraćaju, pruža različite relevantne informacije o putovanju, kao npr. precizne podatke o proceni dolaska. Pored toga, od bogatog paketa opreme izdvaja se i dvozonska automatska elektronska kontrola temperature klima uređaja, koja omogućava podešavanje različite temperature u zonama vozača i suvozača, adaptabilni tempomat, automatski prtljažnik.

Prema podacima JATO Dynamics-a, koji predstavlja svetskog lidera u prikupljanju, analizi i istraživanju podataka u automobilskoj industriji, Ford Fiesta je najprodavaniji auto u Evropi u B segmentu već nekoliko godina zaredom, gde je prodato više od milion primeraka ovog modela. Ono što je sigurno da tržište automobila u Srbiji polako raste, a kompanija Grand Motors akcenat stavlja na bogatstvo ponude, koja obiluje sa čak 22 modela putničkih i lakih komercijalnih vozila kada je u pitanju brend Ford, među kojima tri modela dolaze iz Severne Amerike. Do kraja 2018. godine Grand Motors je bio generalni zastupnik marke Volvo za Srbiju. Tokom 2016. godine Volvo je u Srbiji isporučio više od 100 vozila, u velikoj meri zahvaljujući i novim vrhunskim modelima, na prvom mestu XC90, dok je najveća prodaja ostvarena sa modelom koji je tradicionalno dosta tražen, a radi se o modelu XC60. U istoj godini debitovao je i model S90. Osim Volvoa, još jedan brend kojeg zastupa Grand Motors, Infiniti, je takođe ispunio zacrtane ciljeve tokom 2016. godine. Tokom 2017. godine, najtraženija je bila verzija sedan. Tržištu je predstavljen i model Q30 koji je odmah ostvario dobre prodajne rezultate. Osim Q30, iste godine predstavljen je Q60, kao i SUV model QX50 sa novim motorima.

Ford Store, koji se nalazi u Beogradu, u ulici Milutina Milankovića 21, prvi je takve vrste prodajni salon u regionu. Salon je zamišljen iz nekoliko celina, međusobno povezanih. Na samom ulasku u salon nalazi se Hello zona, desk za dobrodošlicu svim posetiocima salona, potom je u drugom delu salona smeštena ST zona, gde su izložene sportske verzije modela Ford Focus i Ford Fiesta. U Vignale zoni salona smešten je prostor gde je izložen model Mondeo. Sledeći deo salona rezervisan je za SUV modele, gde se ističe Ford Kuga. Poseban deo salona, može se slobodno reći jedinstven na domaćem tržištu jeste i Discover Ford zona – power wall.

Slika 7. Primer Ford store powerwall-a (identičan u svim Ford salonima u Evropi)



Izvor: <https://www.autohaus.de/bilder-und-videos/ford-store-von-hugo-pfohe-1608597.html>

Radi se zapravo o velikom LCD zidu, koji predstavlja konfigurator Fordovih vozila, gde potencijalni kupac može uz pomoć prodajnih savetnika da sam napravi konfiguraciju svog vozila prema vlastitim potrebama, počevši od odabira modela, motora, boje vozila, do bilo kog dela dodatne opreme. Svim posetiocima salona na raspolaganju je i Relax zona, gde je moguće napraviti predah tokom obilaska salona i kupovine nekog od automobila, ili prilikom ostavljanja automobila u servisu. Poslovna jedinica Grand Motorsa koja se nalazi na ulazu u Beograd, na Ibarskoj magistrali, pod nazivom Grand Motors – Jug, bila je poznata kao salon za prodaju i servis automobila i lakih komercijalnih vozila brenda Ford.

Tokom 2018. godine ovaj salon je dobio još jednu namenu, a radi se o prodaji premijum polovnih vozila najprestižnijih automobilskih marki. Vozila koja se nude potencijalnim kupcima, po izuzetnim cenama, su tehnički proverena od strane stručnjaka iz Grand Motorsa, pouzdana su i imaju provereno poreklo. O kakvom kvalitetu vozila se radi, dovoljno govori podatak da Grand Motors na ova vozila daje višegodišnje garancije. Za vozila iz proizvodnog programa marke Ford, garancija potencijalnim kupcima se nudi na pet godina ili 50000 pređenih kilometara, dok se za vozila ostalih automobilskih brendova daje garancija od 3 godine ili 30000 pređenih kilometara, a sve u zavisnosti od godišta automobila i pređene kilometraže.

Slika 8. Izgled Ford auto salona na Novom Beogradu



Izvor: <https://www.instagram.com/ford.srbija/>



Flotno odeljenje Grand Motors saraduje sa mnogim kompanijama. Do sada je ostvarena saradnja sa kompanijama kao što su NIS, Srbijagas, Eurogas, Delhaize, Unicredit Bank, Procredit Bank, Sber Bank, Bosch, MK Group, Rosche, Uniq, Strabag, Nelt, Kraft, Intermol, Kika, Adeco, Merck, MSD, Vinarija Čoka, Strauss Group (Doncafe), Rigips (Saint Gobain), Philips. Svaka ponuda pravi se direktno prema potrebama kupaca, uz svesrdnu pomoć zaposlenih iz Grand Motorsa kako bi kupci izabrali ono što je najbolje za njih bilo da su u pitanju mali preduzetnici ili multinacionalne kompanije.

Grand Motors kao generalni uvoznik jednog od najvećih proizvođača automobila na svetu, kompanije Ford Motor Company, u Republici Srbiji predstavlja kompaniju ovlašćenu za prodaju, održavanje i popravku vozila, odnosno snabdevanje originalnim rezervnim delovima i brigu o svojim kupcima. U Fordu su maksimalno posvećeni kvalitetnom servisiranju i popravci vozila. Za to su zaduženi profesionalno obučeni tehničari, čiji je zadatak da održe Fordove automobile u savršenom stanju i sigurnim za vožnju, kako bi ti automobili zadržali svoju prodajnu vrednost, a sve uz korišćenje originalnih i visoko kvalitetnih rezervnih delova. Ovlašćeni Ford servisi poseduju savremene i dobro opremljene servisne radionice. Za vreme trajanja životnog veka vozila važno je redovno izvoditi servise, u godišnjim razmacima ili nakon određenog broja pređenih kilometara (što često nastupi pre). Nakon 5 godina upotrebe klijenti Forda žele da im automobil koji su kupili bude pouzdan kao i prvog dana, uz niže troškove održavanja. Upravo za njih Ford je ponudio poseban program održavanja i servisiranja – FORD MOTORCRAFT 5+. Ovaj program po pristupačnim cenama nudi sve što je potrebno, od servisa i popravki do guma i kontrolnih pregleda.

Slika 9. Deo game vozila marke Ford u ponudi Grand motorsa

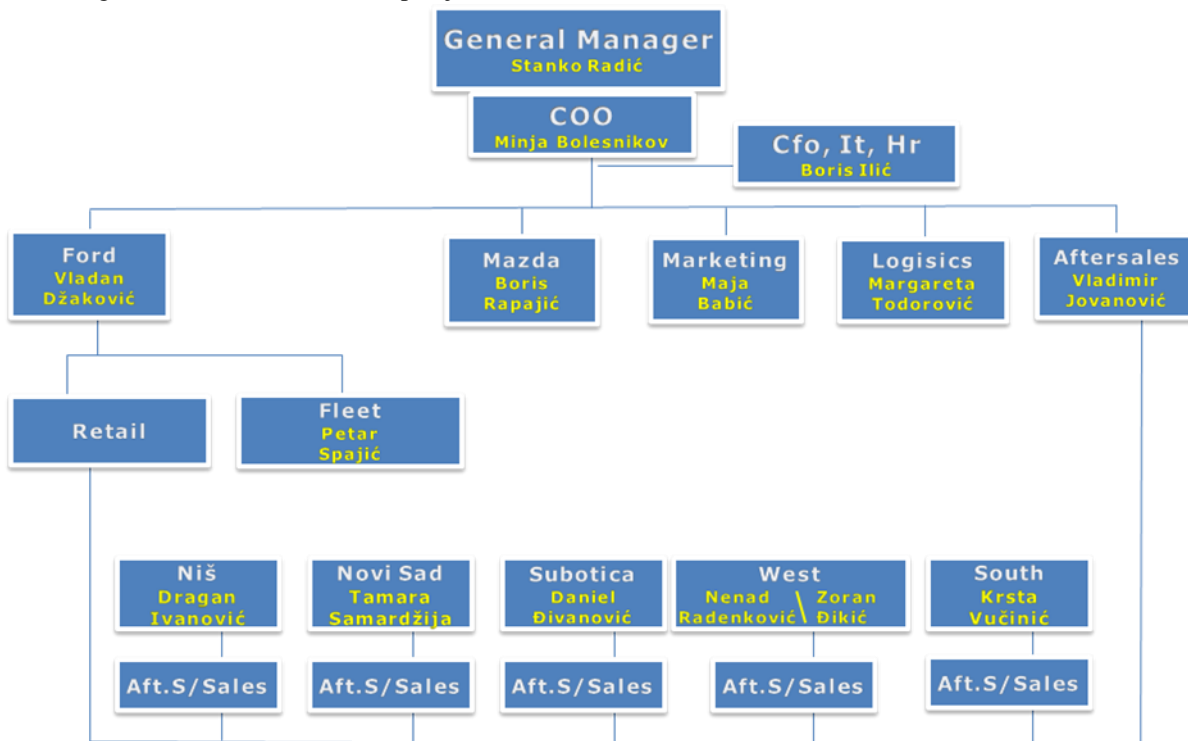


Izvor: Grand motors

## 5.2. Organizacija poslovanja u kompaniji Grand motors

U Grand Motors-u je kompletan menadžment outsource-ovan. Postoji ozbiljno postavljena struktura. Najvažnija misija kompanije Grand motors je da se obezbedi lojalnost klijenata, kroz kvalitetan rad, kroz čestito, pošteno i transparentno poslovanje. Kombinuje se korporativna kultura i sve ono što spoljni menadžeri u Grand Motorsu treba da nametnu...da budu dosadni, da su svi isto obučeni, da imaju jasne procedure, a sve to obezbeđuje da se minimizira rizik, da se ubrza posao, i da se pojednostavi ceo koncept poslovanja. Sa druge strane, baš zato što se neguje ovaj posao kao porodični, u kompaniji mogu da budu fleksibilni i ukradu taj aspekt porodičnog poslovanja a time da prilagode svaku svoju ponudu ili poslovnu operaciju upravo onome što krajnji korisnik od njih i zahteva. To Grand motors čini drugačijim od konkurencije na tržištu. U svemu tome se čuvaju i implementiraju sve porodične vrednosti sa kojima se u kompaniji slažu i posebno su otvoreni za nove stvari. To je negde možda drugi najvažniji princip koji su vlasnici kompanije usadili domaćim menadžerima, a to je da se ne beži od novih ideja, od potpuno novog načina rada itd.

Slika 10. Organizaciona struktura u kompaniji Grand Motors



Izvor: Grand motors

U kompaniji Grand Motors postoji nadzorni odbor, u njemu ne sede ljudi iz porodice Livnat, ali jesu delegirani od strane porodice da sede tu. Oni nisu zaposleni u sistemu, oni su savetnici. Oni brinu o tome da ono što se u Grand Motors-u radi ima smisla, tako što će kreirati dodatnu vrednost i tako što će ostaviti neki trag. S druge strane tu su i da kažu NE kada su njihove investicije u pitanju. Tu su da otežaju život kompaniji u smislu daljeg razvoja, odnosno da dobro preispitaju sve ono što Grand Motors radi.

### **5.3. Rezultati poslovanja Grand Motors-a 2015-2018. godine**

Dve hiljade petnaesta godina je brendu Ford koji posluje u okviru Grand motorsa donela ogromno povećanje u tržišnom učešću, sa porastom u prodaji od 40% i jednu potpuno novu dominantnu ulogu na tržištu, koja se postigla uvođenjem novih modela, ali i kroz načine finansiranja koji su ponuđeni domaćem tržištu, a koji su se značajno razlikovali od svega onoga što je konkurencija uradila. U tom smislu omogućeno je klijentima, da lakše, brže i jednostavnije konačno dođu do novog vozila. U 2016. godini nastavljen je trend iz 2015., a to je još značajnije povećanje tržišnog učešća kad je Ford u pitanju, a to je ostvareno kroz postojeću gamu putničkih vozila, kroz jaču promociju komercijalnog programa koji je našao važno mesto u prodaji, ali i kroz promociju potpuno novih modela, gde je na prvom mestu Ford Mustang, koji se pojavio prvi put u Srbiji nakon pedeset godina svog postojanja. Pored toga, svoje mesto na tržištu pronašao je i Ford Edge, a u B segmentu našlo se nekoliko konkurentnih vozila.

Iz godine u godinu u Srbiji je primetan rast auto industrije. Ako se uporede neki podaci u proteklih par godina, može se videti da je samo u prva tri meseca 2017 godine rast u auto industriji bio za petinu veći nego u istom periodu 2016 godine. Tokom 2017 godine prodato je 6841 vozilo više u Srbiji što je za 19,83% više nego godinu dana pre toga, tako da je ostvaren rezultat vredan pažnje. Nakon velike ekonomske krize koja je pogodila svet, ali i ceo region malo nakon 2008. godine, prodaja automobila u Srbiji iz godine u godinu beleži rast. Rezultat prodaje od 57000 automobila u Srbiji, kakav je zabeležen upravo te 2008. godine, u poređenju sa današnjim ciframa deluje nestvarno i potrebno je da se ekonomski ambijent u Srbiji u velikoj meri poboljša kako bi se takvi rezultati ponovili. Broj investicija poslednjih godina u Srbiji povećan je u značajnoj meri, što je posledično i pozitivno uticalo na trend rasta u auto industriji.

Kada je reč direktno o Grand Motorsu, tokom 2017. godine zabeležena je veća prodaja vozila marke Ford kao i lakih komercijalnih vozila u Srbiji za značajnih 37,7% u odnosu na 2016. U 2016. godini prodato je 1650 Ford automobila, dok je u 2017. taj broj narastao do 2200 automobila. Kao velika prepreka bržeg razvoja auto industrije u Srbiji na prvom mestu je slaba kupovna moć stanovništva, visoka cena energenata i dažbine koje je država odredila za registraciju vozila. Kompanija Grand Motors kao svoju prednost na tržištu ističe bogatu ponudu i nenadmašan odnos cene i kvaliteta, pogotovo u periodima specijalnih akcija i ostalih pogodnosti koje su u ponudi. Grand Motors je u 2017. godini ponovio uspeh u porastu prodaje od 40%, što predstavlja uspeh svih zaposlenih u Grand Motorsu. Ono što su Grand Motors-u uspeli da uradi u toku te godine jeste da probude tzv. „uspavanog kupca“, usluškujući njihov „puls“. Kupci su mogli da računaju ne samo na prodavce, već na prave prodajne savetnike. Dobro promišljena aktivnost, dobro isplanirana aktivnost, razumevanje tržišta, razumevanje potreba tržišta, hrabrost da se bude odvažan u poslovnim odlukama, ali i razmišljanje „out of the box“, u smislu traženja kupaca ne kod konkurencije, već na mestima gde se do sad ti kupci nisu tražili, jesu doneli rezultat od 40% kad je brend Ford u pitanju u 2017. godini. Drugi, veoma zadovoljavajući podatak, jeste da je prvi put ostvareno i 40% rasta sa Volvo vozilima.

Šta je ono što je rađeno drugačije? Ko god da je ušao u Ford salon, bez obzira na to da li je mogao da priušti sebi automobil ili ne, u kompaniji su se trudili na prvom mestu da mu pomognu da izabere automobil za sebe, a onda i da nadju način kako da isfinansira taj automobil. Uspeh tih 40% rasta prodaje u 2017. godini, zasluga različitih faktora, odnosno miksa tih faktora. Poslednjih par godina promenjen je pristup marketingu, tako da je sad akcenat više na strateškom marketingu, više nego na kreativnom, jer je jasno da marketing ne podrazumeva samo gomilu lepih kreativna, već iza toga stoji ozbiljna organizacija, strateško planiranje, da bi se došlo do konačnih rezultata. Nekoliko je stvari koje tim čine dobrim, ali postoji jedna stvar koja svaki tim definiše, a to je da tim mora da bude sačinjen od dobrih čestitih ljudi, jer dobar i čestit čovek neće sebi dozvoliti da prepušta stvari slučaju. U kompaniji se svim silama trude da budu tim u svakom trenutku, a ne jednostavno jedna grupa ljudi koji rade na istom mestu, a ne komuniciraju. Kada je tim sastavljen od ljudi koji vole svoj posao i koji su pomalo drski i voljni da rizikuju i motivisani sopstvenim uspehom i zadovoljstvom hiljada korisnika usluga, odnosno kupaca vozila, ali i ostalim članovima tima, onda se dolazi do toga da imamo tim koji je u stanju da kaže „Idemo u novi izazov“.



Slika koja postoji o postprodaji je da je to delatnost koja je generator problema, a u Grand Motors-u se trude da budu malo drugačiji nego što je na drugim mestima, a promene su nastale onda kada je stanje svesti u ovoj kompaniji promenjeno, na taj način što je prestalo da se gleda na postprodaju kao na vrstu nužnog zla, odnosno počelo je da se gleda na postprodaju kao na jedan od poslovnih generatora prihoda i profita u kompaniji i posmatranje je prestalo da bude kao služba koja generiše probleme i postalo je služba koja rešava probleme. Jako bitna stvar kojoj je posvećena pažnja tokom 2018. godine je zadovoljstvo klijenata. Iz svega ovoga je jasno da su se u kompaniji bavili „kreiranjem kupca“ sa ciljem da za svaki izabrani segment kupaca se izabere tačno određeni komunikacioni kanal. Od velikih firmi koje su bile zainteresovane za kupovinu vozila od Grand Motorsa, otkupljen je vozni park polovnih vozila koja su te firme koristile u svom poslovanju. Samim tim, generisana je velika količina polovnih, kvalitetnih vozila, na koja može da se da garancija i koja mogu da zadovolje potrebe drugih korisnika, a ujedno je prodana i velika količina novih vozila, što je dovelo do toga da dva sektora dobiju materijal za dalju prodaju.

Tržište polovnih automobila u Srbiji je veće šest puta od tržišta novih automobila, pa je potpuno jasno o kakvoj šansi i potencijalu se radi koji bi trebalo da se iskoristi. U 2017. godini, je to broj od 300 prodatih polovnih automobila, cilj za 2018. je 500 prodatih polovnih vozila, dok će se u 2019. težiti cifri od 1000 vozila. Prodaja polovnih automobila je dosta uticala u smislu podrške prodaji novih vozila, a i postprodaji, na taj način jer su sve ove delatnosti usko vezane i bilo je potrebno sve sinhronizovati do te mere da nema propust ni u jednom sektoru i da svaki sektor podržava drugi. Cilj je bio kako od 120.000 kupaca koji kupe polovni automobil, napraviti one koji će kupiti novi, i uspelo se u tome. Napravljeni su takvi uslovi finansiranja za ono što je najprodavaniji Fordov segment i generalno segment u Srbiji, a to je B segment, odnosno Ford Fiesta, i došlo se na ideju da se ponudi klijentu automobil koji će imati ratu od samo 100 eur mesečno. Na sektoru finansija je bio zadatak da se pronađe ne najbolji, ne najjeftiniji, nego najunikatniji način da se kupcu nađe njegov način finansiranja. Cilj kompanije Grand Motors je da bude servis svojih klijenata, da im se omogući da kroz ceo paket benefita koji dobijaju kada kupuju automobil, da se ponovo vrate. Svaka situacija je različita, svaki klijent je različit, svaki automobil je različit. Tehnologija koja se koristi je sve zahtevnija i sve komplikovanija. Zahtevi koji se stavljaju pred postprodaju su sve veći, i veliki je izazov boriti se na tržištu koje je relativno neuređeno.

U kompaniji ističu odgovornost koju imaju prema svojim klijentima i prema njihovim automobilima, a kao firma i prema sopstvenim radnicima, kao i prema ogromnom ulaganju koje su vlasnici kompanije napravili. Ostvaren je još jedan bitan segment u prodaji, a to je da je prepoznata šansa, gde je kompanija lider u toj oblasti, u prodaji malih flota vozila, od 3-5 automobila. Kod malih flota je prepoznato da mogu brzo i kvalitetno da se zadovolje potrebe klijenata, na način da se sa jedne strane ostvari i ekonomski interes i zaradi novac, a pre svega da se kupcima omogući najbitnija druga stvar po važnosti, a to je da odmah iza kupovine stana, oni budu zadovoljni i dobiju prave informacije od kompanije. U Grand Motorsu se mnogo polaže na brigu o kupcu, njegovom zadovoljstvu i lojalnošću.

U toku 2017. godine puštena je u rad My Ford aplikacija, za desktop i za mobilne platforme, koja je donela jedan novi, drugačiji, organizovan pristup u radu sa bazom klijenata. Želja je da se ostvari dvosmerna komunikacija sa klijentom, gde se ne teži samo da se komuniciraju aktivnosti kompanije i mogućnosti da se proda nekom nešto, nego da se stvarno sagleda šta je to što čoveku u eksploatacinom veku njegovog automobila treba. Komunikacija sa klijentima nikad ne prestaje, ona traje 365 dana u godini. Cilj je saznati kako su kupci zadovoljni svojim automobilom, kakve su reakcije njihovih prijatelja na njihov automobil, pa i ako nisu dobre stvari, potrebno ih je čuti.

Rezultati novog pristupa su se ogledali u SUV segmentu, trend na tržištu je apsolutno iskorišćen kroz kampanju za automobil Ford Kuga, kao i za prodaju velikog broja ovih vozila. Kompanija Grand Motors je u 2017. godini bila na prvom mestu u Srbiji po broju prodatih SUV vozila, posebno u četvrtom kvartalu. Ovaj uspeh je deo napora da svako u kompaniji Grand Motors zna šta se radi, kako stoje sa poslovnim rezultatom i koji je plan da se isti postigne.

## 5.4. Analiza tržišta i analiza poslovanja konkurencije

Prema zvaničnim podacima MUP Republike Srbije, u toku 2017. godine registrovan je rekordan broj od 28962 vozila, što je najviše u poređenju sa 2011. godinom. Kad je reč o putničkim automobilima, fizička lica su registrovala skoro 40% novih automobila, dok su pravna lica registrovala 60% novih automobila. Podatak je da su fizička lica napravila iskorak unapred od gotovo 10% u odnosu na 2016. godinu kad je reč o registrovanju novih automobila. Od putničkih automobila najviše je prodato vozila Fiat 500L (1.126), Škoda Octavia (1.062) i Volkswagen Golf (790).

Tabela 2. Ukupan broj registrovanih putničkih i lakih, teretnih i komercijalnih vozila u Srbiji u 2017. godini prema podacima MUP R. Srbije

PC	MARKA	Prodaja - ukupno	%	LCV	MARKA	Prodaja - ukupno	%
1	Fiat 500L	1126	4,88%	1	Fiat Ducato	541	9,20%
2	Škoda Octavia	1062	4,60%	2	Volkswagen Caddy	429	7,30%
3	Volkswagen Golf	790	3,42%	3	Fiat Doblo	426	7,25%
4	Opel Astra	757	3,28%	4	Iveco Daily	349	5,94%
5	Dacia Sandero	686	2,97%	5	Dacia Dokker Van	296	5,03%
6	Renault Clio	684	2,96%	6	Škoda Fabia Van	267	4,54%
7	Škoda Superb	662	2,87%	7	Fiat Panda Van	219	3,73%
8	Fiat Tipo	661	2,86%	8	Fiat Punto Van	198	3,37%
9	Škoda Rapid	592	2,56%	9	Ford Transit	197	3,35%
10	Ford Fiesta	570	2,47%	10	Citroen Berlingo	181	3,08%
11	Hyundai Tucson	503	2,18%	11	Citroen C4 Entreprise	179	3,04%
12	Škoda Fabia	492	2,13%	12	Renault Master	163	2,77%
13	Renault Megane	459	1,99%	13	Volkswagen Crafter	162	2,76%
14	Kia Ceed	411	1,78%	14	Dacia Sandero Van	157	2,67%
15	Volkswagen Polo	370	1,60%	15	Renault Clio Serviser	148	2,52%
16	Toyota Yaris	350	1,52%	16	Ford Focus Van	135	2,30%
17	Nissan Qashqai	341	1,48%	17	Dacia Duster Van	99	1,68%
18	Ford Focus	334	1,45%	18	Škoda Citigo Van	88	1,50%
19	Volkswagen Passat	333	1,44%	19	Mercedes Sprinter	88	1,50%
20	Dacia Duster	308	1,33%	20	Ford Fiesta Van	83	1,41%
21	Ostalo	11592	50,22%	21	Ostalo	1474	25,07%
<b>Ukupno</b>		<b>23083</b>	<b>100,00%</b>	<b>Ukupno</b>		<b>5879</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: MUP Republike Srbije

Kad je reč o komercijalnim vozilima, pravna lica su u ovom segmentu registrovala 96% lakih, teretnih i komercijalnih vozila, dok su privatna lica kupila samo 4% vozila iz ovog programa. Najprodavanija vozila su Fiat Ducato (541), Volkswagen Caddy (429), Fiat Doblo (426). Kad se gleda prodaja po segmentima, i dalje je najpopularnija B klasa, a vozila u ovoj klasi je prodato 42%, dok je vozila u A klasi prodato gledano u procentima 27,61%. Zajedno ova dva segmenta čine gotovo 70% celokupnog tržišta novih putničkih automobila gledajući 2017. godinu. Najveću prodaju kod malih automobila u A klasi ostvario je Fiat 500 (238), a daleko iza su Fiat Panda (99), Volkswagen Up (80), a prate ih Suzuki Ignis (80) i Toyota Aygo (59). U “B” segmentu koji čini skoro 50% domaćeg tržišta, primat drži “domaći” Fiat 500L, koji je neprikosnoven sa 1126 prodatih vozila, prate ga sa skoro upola manje Dacia Sandero (686) i Renault Clio (684). Na odličnom četvrtom mestu je Ford Fiesta sa 570 prodatih vozila, koja godinama unazad važi za jedan od najprodavanijih automobila u svojoj klasi, najviše zahvaljujući novim EcoBoost motorima. Osim toga, Ford Fiesta je zahvaljujući svom kvalitetu postala popularnija od Škode Fabie koja se nalazi na petom mestu sa 490 vozila, dok su tek na šestom i sedmom mestu Volkswagen Polo (370) i Toyota Yaris (350), ali takođe sa značajnim brojem prodatih vozila.

Kod C segmenta značajno je podignut kvalitet automobila koji se skoro graniči sa luksuznim automobilima, ali je to sa sobom povuklo i značajno više cene ovih automobila, što je za posledicu imalo pad prodaje na tržištu. Na tržištu automobila, u C segmentu suvereno vlada Škoda Octavia, a tome u prilog ide i to što je veliki broj primeraka prodat u poslovima dobijenim preko tendera. U toku 2017. godine, prodato je 1062 vozila ove marke. Na drugom mestu je Volkswagen Golf sa 790 prodatih vozila. Opel Astra je treća sa 757 vozila, dok je četvrti po prodaji Fiat Tipo sa 661 prodatim primerkom. Peto mesto po prodaji drži još jedan Škodin model, radi se o Rapidu, a ovih vozila je prodato u 592 primerka. U prvih deset, na osmom mestu nalazi se i Ford Focus, odmah iza modela Renault Megane i Kia Ceed, sa prodatih 334 vozila. D segment vozila ponovo drži Škoda Superb, sa 662 prodana vozila, iza njih je Volkswagen Passat sa 333 vozila, dok su na trećem mestu Opel Insignia i Audi A4, sa 183, odnosno 126 prodatih vozila. Broj prodatih vozila u E klasi iznosi 627. U ovoj klasi vozila nemački proizvođači drže primat, Mercedes E sa 274 prodana vozila, BMW 5 sa 180 i Audi A6 sa 132 prodana automobila. Daleko iza njih je Volvo S90 na četvrtom mestu po prodaji sa 10 prodatih vozila.

U luksuznoj klasi vozila nema većih iznenađenja, prva tri mesta drže nemački proizvođači, Mercedes S sa 63 prodata automobila, Audi A8 sa 57 vozila, i BMW 7 sa 38 prodatih automobila. Učinak u prodaji ostalih proizvođača je zanemarljiv. U Srbiji je poslednjih godina najpopularniji segment SUV vozila. U ovoj klasi vodi Hyundai Tucson sa 503 prodata automobila. Slede ga Nissan Qashqai sa 341 prodata vozila i Dacia Duster sa 308 vozila. Treba reći da je Range Rover prodao veliki broj vozila, 305. Fordov model Kuga se na listi SUV vozila nalazi na 10 mestu po prodaji sa 202 prodata primerka. Dobar rast prodaje automobila u Srbiji praćen je razvojem ekonomije koja je u proteklih nekoliko godina krenula da se oporavlja. Ako se nastavi sa ovakvim aktivnostima, uz povišen nivo investicija i rast izvoza može se očekivati i znatno veća prodaja automobila u bliskoj budućnosti. Očekuje se u skorije vreme i povoljnija kupovina eko automobila, električnih i hibridnih. Iako država nije u stanju da direktno subvencionise kupovinu kao u nekim evropskim zemljama, postoje modeli po kojima bi ovo moglo da se sprovede, oslobađanjem od plaćanja PDV-a za određene kategorije, npr. taksi vozila, ili besplatno parkiranje za vlasnike eko automobila u gradskim sredinama.

Na tržištu automobila u Srbiji tokom 2018. godine prodato je 15% više vozila u odnosu na prethodnu godinu. Taj podatak je rezultat veće kupovne moći stanovništva i boljih uslova finansiranja koje su automobilske kuće ponudile svojim klijentima. Osim toga mnoge kompanije donosile su odluke o obnovi svog voznog parka, što navodi na zaključak da su u prethodnom periodu dobro poslovale. Očekuje se da je u Srbiji u 2018. godini prodato više od 30.000 automobila, što je apsolutni rekord u poređenju sa postkriznom 2011. godinom. Standardi u prodaji postavljeni pre ekonomske krize kada je 2008. godine prodato 57.000 vozila, uz dalje jačanje domaće ekonomije i kupovne moći postići će se u narednih nekoliko godina. Porastao je i uvoz polovnih automobila u zemlju, a samo za prvih devet meseci u Srbiju je uveženo 97.000 polovnih vozila. Radi se o vozilima nepoželjnim u Evropskoj uniji od kojih mnoga ne zadovoljavaju ekološke standarde tih zemalja i čija starost je u proseku oko 10 deset godina. Ali takva vozila su za mnoge građane jedina mogućnost da dođu do automobila, prvenstveno zbog dosta niže cene. Radi se u većini slučajeva o vozilima sa Euro 3 motorima, odnosno vozilima od 2000-tog godišta. Veliki broj polovnih vozila koja se uvezu u Srbiju dolaze tehnički dosta neispravna, a rigorozni tehnički pregledi prema novom zakonu ne dozvoljavaju registraciju ovakvih automobila.

Do novog vozila se danas dolazi ili plaćanjem gotovinom ili na rate, bilo da je u pitanju kredit ili lizing. Svaki šesti automobil koji se proda je luksuzan, i takva vozila se uglavnom prodaju za keš, osim ako nije reč o flotnoj prodaji. Kada je reč o jeftinijim automobilima, oni se uglavnom prodaju na kredit ili lizing. Ista situacija je i sa velikim brojem lakih komercijalnih vozila, koja su predmet kupovine malih preduzeća. Auto kuće nude povoljne finansijske uslove za kupovinu vozila. Odobravaju se uglavnom beskamatni krediti.

Prema podacima iz novembra 2018. godine<sup>12</sup>, u Srbiji je prodato 28093 vozila, kako putničkih, tako i lakih komercijalnih vozila. U poređenju sa istim periodom iz prethodne godine, radi se o povećanju od 15%. Procene su da je do kraja godine cifra prodatih vozila premašila 31.000. Visokoj prodaji doprinele su povoljne cene automobila, formirane od strane domaćih uvoznika i dilera. Kao nova mogućnost, koju pretežno koriste firme javlja se i iznajmljivanje automobila na mesečnom nivou. Broj prodatih putničkih automobila premašio je cifru od 25.000, što je za oko 3.000 vozila više nego godinu dana ranije, dok je takođe prodaja lakih komercijalnih vozila napredovala za više od 14%, a podaci govore da je registrovano skoro 5.000 ovih vozila. Broj fizičkih lica koja su u 2018. godini postali vlasnici novih putničkih automobila, kreće se negde na broju oko 9000. To predstavlja rast u odnosu na 2017. za više od šest procenata. Kad je reč o brendovima, u 2018. godini najviše je kupljeno vozila Fiata (871), potom Dacia (758), gledano zaključno sa novembrom mesecom. Prate ih Škoda sa 710 prodatih automobila, Hyundai sa 685 i Toyota sa 648. Među prvih deset brendova po prodaji su i Opel (637), Reno (629), Kia (444), Volkswagen (377) i Nissan (362) što je i prikazano u tabeli 3.

Tabela 3: TOP 10 brendova registrovanih polovnih vozila u Srbiji od 01.01.2017 - 31.09.2017.

MARKA	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Ukupno
VOLKSWAGEN	1,762	1,576	2,158	2,114	2,215	2,148	1,909	2,245	2,099	0	0	0	18,226
OPEL	1,182	1,175	1,436	1,438	1,518	1,464	1,528	1,508	1,327	0	0	0	12,576
PEUGEOT	1,039	947	1,207	1,322	1,336	1,252	1,292	1,291	1,062	0	0	0	10,748
RENAULT	854	795	1,083	993	1,107	1,008	1,068	1,113	1,007	0	0	0	9,028
FIAT	676	706	928	775	833	793	920	904	878	0	0	0	7,413
CITROEN	608	628	790	820	866	827	819	787	738	0	0	0	6,883
AUDI	630	550	789	726	793	792	823	781	762	0	0	0	6,646
FORD	530	512	696	628	680	670	685	684	599	0	0	0	5,684
BMW	516	453	660	606	665	602	637	640	549	0	0	0	5,328
MERCEDES-BENZ	507	441	603	580	616	625	245	243	531	0	0	0	4,391
<b>Ukupno</b>	<b>8,304</b>	<b>7,783</b>	<b>10,350</b>	<b>10,002</b>	<b>10,629</b>	<b>10,181</b>	<b>9,926</b>	<b>10,196</b>	<b>9,552</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>86,923</b>

Izvor: [www.grandmotors.rs](http://www.grandmotors.rs)

<sup>12</sup> <https://cubeteam.com/sr/skraceni-izvestaj-za-auto-industriju>

U tabeli 4. je prikazana zvanična statistika o prodaji putničkih, lakih i komercijalnih vozila, kao i polovnih vozila u Srbiji u toku 2018. godine. Navedeni podaci preuzeti su iz zvaničnih istraživanja kompanije Cube, kao i od strane Srpske asocijacije uvoznika vozila i delova.

Tabela 4. Putnička i laka komercijalna vozila (prvi put registrovana vozila, 2018. god.)

BRAND	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	Ukupno
ALFA ROMEO	5	3	12	13	5	14	5	6	3	4	4	4	78
ASTON MARTIN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
AUDI	32	44	62	136	85	85	107	73	53	69	48	58	852
BENTLEY	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
BMW	25	48	80	71	74	78	75	38	39	51	49	40	668
CHEVROLET	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
CITROEN	29	35	74	92	203	106	77	97	34	38	62	50	897
DACIA	107	114	213	215	199	233	180	127	93	131	117	174	1,903
FERRARI	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	3
FIAT	220	236	426	434	525	503	331	345	241	333	382	408	4,384
FORD	99	88	176	192	112	97	63	103	57	89	159	262	1,497
GAZ	2	0	2	4	3	2	2	2	1	1	4	5	28
GIOTTI VICTORIA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
HONDA	10	14	32	40	22	28	11	15	12	15	10	8	217
HYUNDAI	69	62	113	183	95	69	77	93	82	88	94	59	1,084
INFINITI	1	0	1	2	1	3	0	1	1	0	0	0	10
ISUZU	1	2	1	1	0	2	1	1	6	5	0	2	22
IVECO	16	6	37	6	36	9	29	17	33	20	19	18	246
JAGUAR	2	3	3	7	10	4	1	4	3	18	1	2	58
JEEP	9	9	11	27	25	20	19	29	13	25	17	23	227
KIA	31	25	57	130	83	93	75	62	30	33	31	31	681
LADA	12	9	69	30	36	79	76	26	22	18	9	50	436
LAND ROVER	11	28	25	42	12	39	41	12	17	22	29	36	314
LEXUS	1	0	0	1	2	0	0	1	1	1	0	0	7
MASERATI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
MAZDA	28	45	47	65	48	42	46	40	30	55	31	32	509
MERCEDES-BENZ	50	56	100	120	120	94	96	96	69	83	77	73	1,034
MINI	0	6	6	8	3	5	5	4	2	11	5	2	57
MITSUBISHI	9	2	5	9	5	2	6	3	5	7	2	4	59
NISSAN	36	38	64	99	76	85	77	78	56	59	41	31	740
OPEL	104	111	163	198	162	169	139	135	138	160	138	105	1,722
PEUGEOT	43	38	89	116	83	87	71	58	42	53	81	51	812
PIAGGIO	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
PORSCHE	13	6	10	12	8	10	9	9	4	4	1	3	89
RENAULT	132	128	229	243	213	223	192	210	178	188	109	178	2,223
ROLLS-ROYCE	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
SEAT	4	12	9	30	16	15	15	10	9	17	6	9	152
ŠKODA	304	266	429	437	410	455	494	373	307	459	543	570	5,047
SMART	0	2	5	24	2	1	3	0	0	0	2	0	39
SSANGYONG	0	0	2	3	1	2	1	1	3	1	2	0	16
SUBARU	3	4	1	4	5	3	2	2	6	3	4	0	37
SUZUKI	26	13	38	62	66	58	50	23	19	29	23	22	429
TOYOTA	63	55	108	219	169	116	129	101	82	108	79	122	1,351
VOLKSWAGEN	145	172	232	320	321	270	245	167	175	188	167	178	2,580
VOLVO	16	8	20	18	11	24	11	20	21	13	18	26	206
GMC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GREAT WALL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DODGE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>1,658</b>	<b>1,693</b>	<b>2,953</b>	<b>3,613</b>	<b>3,250</b>	<b>3,125</b>	<b>2,762</b>	<b>2,385</b>	<b>1,890</b>	<b>2,400</b>	<b>2,364</b>	<b>2,637</b>	<b>30,730</b>

Izvor: <https://cubeteam.com/sr/skraceni-izvestaj-za-auto-industriju>



Tabela 5. Svi tipovi motornih vozila (prvi put registrovana 2018. god.)

TIP VOZILA	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septembar	Oktoabar	Novembar	Decembar	Ukupno
LKV	364	358	596	628	502	486	392	611	462	503	500	641	6,043
MOPED	12	7	25	181	186	149	151	132	426	28	15	4	1,316
MOTOCIKL	14	11	66	232	212	145	101	88	53	32	14	4	972
PUTNIČKO VOZILO	1,294	1,335	2,357	2,985	2,748	2,639	2,370	1,774	1,428	1,897	1,864	1,996	24,687
TERETNO VOZILO	95	115	123	110	101	163	130	198	134	249	74	167	1,659
TEŠKI ČETVOROCIKL	5	7	17	27	17	15	9	11	5	18	1	2	134
<b>UKUPNO</b>	<b>1,784</b>	<b>1,833</b>	<b>3,184</b>	<b>4,163</b>	<b>3,766</b>	<b>3,597</b>	<b>3,153</b>	<b>2,814</b>	<b>2,508</b>	<b>2,727</b>	<b>2,468</b>	<b>2,814</b>	<b>34,811</b>

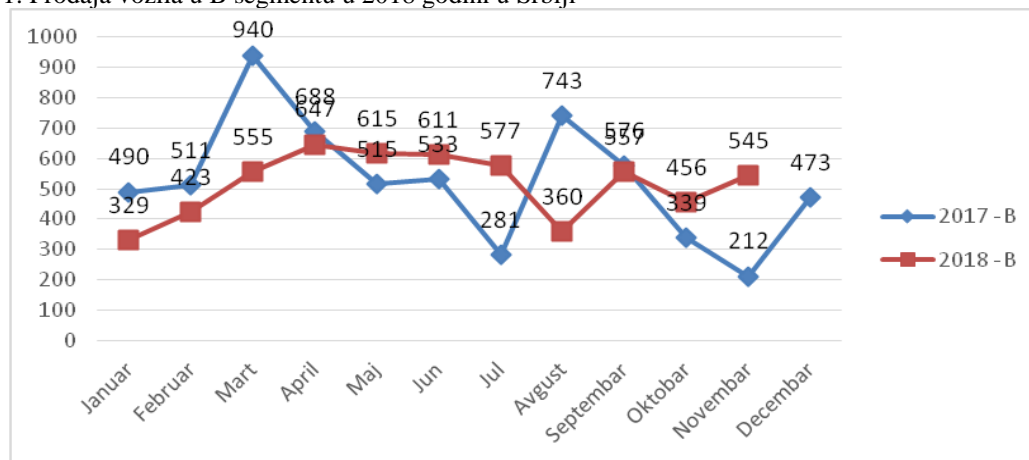
Izvor: <https://cubeteam.com/sr/skraceni-izvestaj-za-auto-industriju>

Tabela 6. Laka komercijalna vozila (prvi put registrovana 2018. god.)

BRAND	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septembar	Oktoabar	Novembar	Decembar	Ukupno
CITROEN	14	14	38	27	47	36	15	37	20	17	25	28	318
DACIA	50	50	66	60	39	56	23	55	31	13	34	44	521
FIAT	92	87	163	128	148	147	141	177	89	143	171	184	1,670
FORD	41	33	86	80	40	17	14	38	28	39	57	109	582
GAZ	2	0	2	4	3	2	2	2	1	1	4	5	28
HYUNDAI	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	5
ISUZU	1	2	1	1	0	2	1	1	6	5	0	2	22
IVECO	16	6	37	6	36	9	29	17	33	20	19	18	246
LADA	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	5
LAND ROVER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
MERCEDES-BENZ	12	1	16	19	22	14	8	15	18	10	9	14	158
MITSUBISHI	4	1	1	4	4	1	1	2	4	3	1	1	27
NISSAN	1	1	1	0	2	3	0	27	3	2	0	1	41
OPEL	33	37	24	27	23	17	7	17	19	40	31	19	294
PEUGEOT	11	5	31	51	17	17	9	13	8	8	31	6	207
PIAGGIO	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
RENAULT	43	56	41	56	38	61	59	73	72	82	22	80	683
ŠKODA	6	7	31	71	6	30	18	92	72	17	21	30	401
TOYOTA	3	3	8	16	8	2	5	5	8	5	2	13	78
VOLKSWAGEN	35	50	46	74	69	71	60	40	48	96	71	85	745
SSANGYONG	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
GIOTTI VICTORIA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Great Wall	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>364</b>	<b>358</b>	<b>596</b>	<b>628</b>	<b>502</b>	<b>486</b>	<b>392</b>	<b>611</b>	<b>462</b>	<b>503</b>	<b>500</b>	<b>641</b>	<b>6,043</b>

Izvor: <https://cubeteam.com/sr/skraceni-izvestaj-za-auto-industriju>

Slika 11. Prodaja vozila u B segmentu u 2018 godini u Srbiji



Izvor: [www.cubeteam.com](http://www.cubeteam.com)



Tabela 7. Putnička vozila (prvi put registrovana 2018. god.)

BRAND	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septembar	Oktoabar	Novembar	Decembar	Ukupno
ALFA ROMEO	5	3	12	13	5	14	5	6	3	4	4	4	78
ASTON MARTIN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
AUDI	32	44	62	136	85	85	107	73	53	69	48	58	852
BENTLEY	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
BMW	25	48	80	71	74	78	75	38	39	51	49	40	668
CHEVROLET	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
CITROEN	15	21	36	65	156	70	62	60	14	21	37	22	579
DACIA	57	64	147	155	160	177	157	72	62	118	83	130	1,382
FERRARI	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	3
FIAT	128	149	263	306	377	356	190	168	152	190	211	224	2,714
FORD	58	55	90	112	72	80	49	65	29	50	102	153	915
HONDA	10	14	32	40	22	28	11	15	12	15	10	8	217
HYUNDAI	69	62	113	182	95	69	77	93	82	86	93	58	1,079
INFINITI	1	0	1	2	1	3	0	1	1	0	0	0	10
JAGUAR	2	3	3	7	10	4	1	4	3	18	1	2	58
JEEP	9	9	11	27	25	20	19	29	13	25	17	23	227
KIA	31	25	57	130	83	93	75	62	30	33	31	31	681
LADA	12	9	67	27	36	79	76	26	22	18	9	50	431
LAND ROVER	11	28	25	42	12	39	41	12	17	22	29	35	313
LEXUS	1	0	0	1	2	0	0	1	1	1	0	0	7
MASERATI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
MAZDA	28	45	47	65	48	42	46	40	30	55	31	32	509
MERCEDES-BENZ	38	55	84	101	98	80	88	81	51	73	68	59	876
MINI	0	6	6	8	3	5	5	4	2	11	5	2	57
MITSUBISHI	5	1	4	5	1	1	5	1	1	4	1	3	32
NISSAN	35	37	63	99	74	82	77	51	53	57	41	30	699
OPEL	71	74	139	171	139	152	132	118	119	120	107	86	1,428
PEUGEOT	32	33	58	65	66	70	62	45	34	45	50	45	605
PORSCHE	13	6	10	12	8	10	9	9	4	4	1	3	89
RENAULT	89	72	188	187	175	162	133	137	106	106	87	98	1,540
ROLLS-ROYCE	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
SEAT	4	12	9	30	16	15	15	10	9	17	6	9	152
ŠKODA	298	259	398	366	404	425	476	281	235	442	522	540	4,646
SMART	0	2	5	24	2	1	3	0	0	0	2	0	39
SSANGYONG	0	0	2	3	1	1	1	1	3	1	1	0	14
SUBARU	3	4	1	4	5	3	2	2	6	3	4	0	37
SUZUKI	26	13	38	62	66	58	50	23	19	29	23	22	429
TOYOTA	60	52	100	203	161	114	124	96	74	103	77	109	1,273
VOLKSWAGEN	110	122	186	246	252	199	185	127	127	92	96	93	1,835
VOLVO	16	8	20	18	11	24	11	20	21	13	18	26	206
GMC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GREAT WALL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DODGE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>1,294</b>	<b>1,335</b>	<b>2,357</b>	<b>2,985</b>	<b>2,748</b>	<b>2,639</b>	<b>2,370</b>	<b>1,774</b>	<b>1,428</b>	<b>1,897</b>	<b>1,864</b>	<b>1,996</b>	<b>24,687</b>

Izvor: <https://cubeteam.com/sr/skraceni-izvestaj-za-auto-industriju>

Tabela 8. Ukupan broj prvi put registrovanih polovnih vozila u Srbiji u 2018. godini

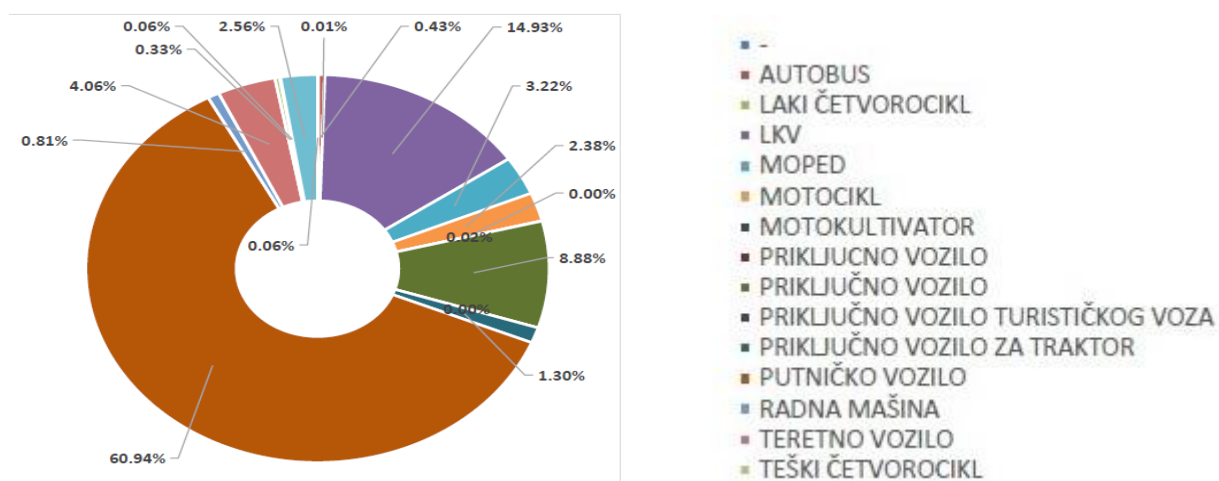
Broj put voz.	prvi reg.	God. proizvodnje	Starost vozila u god.	Ukupno u periodu
140		2017	1	3,095
788		2016	2	
2,167		2015	3	
3,878		2014	4	15,278
3,136		2013	5	
2,397		2012	6	
2,574		2011	7	
3,293		2010	8	
4,238		2009	9	30,814
6,759		2008	10	
9,351		2007	11	
10,466		2006	12	
11,905		2005	13	54,825
12,186		2004	14	
11,392		2003	15	
9,928		2002	16	
7,060		2001	17	
2,077		2000	18	
277		1999 i starija	19	
<b>104,012</b>				<b>104,012</b>

Red. broj	Brend	Broj vozila
1	WV	18,226
2	Opel	12,576
3	Peugeot	10,748
4	Renault	9,028
5	Fiat	7,413
6	Citroen	6,883
7	Audi	6,646
8	Ford	5,684
9	BMW	5,328
10	Mercedes	4,391

	EURO III	54,825
	EURO IV	30,814
	EURO V	15,278
	EURO VI	3,095
		104,012

Izvor. Grand motors

Slika 12. Prodaja novih vozila po segmentima u 2018. godini (u procentima)



Izvor: <https://cubeteam.com/sr/izvestaj-za-auto-industriju>

## 5.5. Prodajne tehnike u kompaniji Grand Motors

Sušтина prodaje danas u autoindustriji je da se napravi pomak od običnih prodavaca ka prodajnim savetnicima. U kompaniji Grand motors prepoznata je neophodnost razumevanja potreba klijenata, šta je to što njima treba i što će zadovoljiti njihove potrebe. Tradicionalni način prodaje odvijao se tako što bi se klijentu pokazao i ponudio automobil i koji bi se na kraju prodao ili ne. Danas su prodavci ti koji razgovaraju sa klijentom, koji ga istražuju i pokušavaju da saznaju što više o njemu kako bi mu ponudili adekvatno vozilo i adekvatnu opremu za njegove potrebe. A to znači, da li je u pitanju porodični klijent, da li je u pitanju samac ili poslovni korisnik. A to je sve važno iz više razloga. (Bolesnikov & Jovanović, 2016)

Ako je klijent u potpunosti zadovoljan sa vama, 68% njih će se ponovo vratiti da kupi automobil. Ovo je podatak koji važi za sve kompanije, ne samo za Grand motors. To govori da lojalnost klijenta, ma koliko se prodavci trudili, a često može da bude diskutabilna i da varira od apeala koji neki novi model može da ima. A to znači – potpuno zadovoljan kupac, savršeno zadovoljan onim što je kupio, sutra ipak odlučuje da izabere vozilo drugog tipa, druge marke iz razloga što mu je ono ponudilo taj neki osećaj koji on želi da dobije. Postavlja se pitanje zašto je tako? Upravo zbog toga što su vozila rezultat kupovine koja je vođena manje racionalnim odlukama, a često sa nekim unutrašnjim osećajem koji je van racia.

Sledeći bitan podatak je da će 87% onih koji su kupili automobil vrlo rado preporučiti kompaniju u kojoj su obavili kupovinu. To govori da kompanija Grand motors ima zadatak da o svakom klijentu brine potpuno i na pravi način, zato što je „word of mouth“ preko potreban da bi se širila prodaja i ostvarivali veći rezultati. (Bolesnikov & Jovanović, 2016) Još jedna bitna stvar je da se beži od cene kod vozila i to je definitivno tačno. Danas, sa velikom ponudom različitih finansijskih uslova i finansiranja vozila, polazi se od toga koliko neki automobil košta. Kod retail-a, odnosno privatnih korisnika odlazi se u segment kako će tog korisnika taj automobil manje da košta kroz ceo period eksploatacije, a to znači da mu se ponudi finansiranje bez kamate, bez učešća ili finansiranje sa fiksnim dinarskim ratama iz razloga jer su mnogi korisnici u strahu od kursa evra i da li će im rata ostati na nivou koji oni mogu da ispoštuju, ili kod poslovnog korisnika gde će on da gleda šta će njega taj automobil da košta u životu eksploatacije.

Život eksploatacije ili „total cost of ownership“ jeste cena vozila, goriva koje to vozilo potroši, održavanja koje ima, osiguranja i sve to može da se meri na nekoliko načina, po pređenom kilometru, po korisniku, po samoj jedinici u voznom parku i često kompanije od flotnih klijenata dobijaju zahtev za jednom mesečnom fiksnom ratom kojom će on da finansira sve troškove i kompletan život svog vozila kroz period eksploatacije i da ga nakon tog vremena vrati kompaniji i uradi zamenu staro za novo. Svako sledeće vozilo manje prodaje salon kao takav, bez obzira na to koliko su prodavci bili uspešni i dobro odradili svoj posao. Sledeće vozilo tom istom klijentu prodaje postprodaja. To znači da onog momenta kada je vozilo izašlo na ulicu i onaj osećaj kako se upravlja njime i kako ga je kompanija održavala, jeste nešto što može da prelomi kod kupca i da on donese odluku da se vrati kod iste kompanije i da im ponovo daju svoje poverenje. To je onda kanal koji prodavci automobila moraju da zadovolje, odnosno odlaze u zonu gde se njihov klijent oseća komforno. (Bolesnikov & Jovanović, 2016)

Postoji veliki izazov između onoga što je bila tradicionalna prodaja i onoga što je prodaja danas. Ranije su kompanije komunicirale se ljudima koji su voleli da dođu u salon i da ponove tu posetu da bi bili sigurni, da urade test vožnju. Danas je situacija takva, da prema podacima Evropske unije, poseta salonima do momenta zaključenja kupovine je pala sa 3,6 poseta na 1,4. Postavlja se pitanje gde su ti ljudi i kako su se oni uopšte opredelili za kupovinu. Tako što su otišli onlajn, u virtuelni svet, na portale kompanija za prodaju automobila gde su u 360° tehnologiji pregledali vozilo i na osnovu toga se opredelili. Međutim, tu postoji jedna velika opasnost. Da li su klijenti dovoljno tehnološki pismeni da razumeju sve ono što im automobilske kompanije/dileri nude? Da li su u toj samostalnosti odabira vozila doneli prave zaključke ili ne? To je tačka u kojoj dileri žele da taj proces uspore i da dovedu klijenta nazad kod njih. Dobro je da klijent želi sam da istražuje, a kompanije su tu da preispitaju to njegovo istraživanje i pomognu u savetodavnom obliku, kako bi videli da klijent zaista razume šta su benefiti kupovine bilo kog brenda, šta znači imati automobil, šta su uslovi finansiranja itd. Potrebno je postići u svemu transparentnost, kako bi se osiguralo da je klijent razumeo šta mu se nudi i pod kojim uslovima. Onog trenutka kada se to dogodi, postiže se dobra prodaja i ne postoji sumnja da je nešto loše urađeno. Da bi prodavci bili sigurni da klijenti razumeju sve ono što im se nudi, oni moraju da kombinuju sve te tehnologije, virtuelne ture, kreaciju vozila od strane klijenta lično u salonu, ali i ono što su neki tradicionalni kanali prodaje a to je na prvom mestu test vožnja.

Kad klijent sedne u to vozilo i kad uradi test vožnju od pola sata, on zna da li to vozilo može da odgovori na njegove potrebe i može da se informiše o njemu, u ostalom može da oseti to vozilo, a to je u principu i najvažnije u celom tom procesu. Napravljen je pomak u prodaji vozila, sa tzv. mesta prodaje („point of sale“), prešlo se na internet, odnosno online, ali isto tako vidi se da je prodaja otišla i na još jednu stranu, odnosno na mesta okupljanja ljudi koji su potencijalni kupci tih vozila. Najbolji primeri su šoping molovi, i svedoci smo da u svim tržišnim centrima možemo videti izložena vozila sa promoterima koji pričaju o tim vozilima, sa test vozilima koja se nalaze ispred. Ljudi u šoping molove iz više razloga, da bi proveli određeno vreme u druženju, da bi potrošili deo vremena slobodno, da bi uradili neke druge nabavke. To je sve bitno iz razloga što se količina slobodnog vremena koju ljudi danas imaju da izdvoje za kupovinu vozila smanjuje i zato se ljudi upravo i odlučuju da odu online da provere to sve, a negde šoping mol omogućuje klijentima da osete i neki „touch and feel“ deo, odnosno da osete vozilo, sednu u njega i da vide te materijale, da bi na osnovu tako stečenog utiska mogli da kažu da je to vozilo nešto što njih zanima. (Bolesnikov & Jovanović, 2016)

Grand motors je krenuo da razradjuje u Srbiji „Ford store“. Prvi „Ford store“ je instaliran u Beogradu 2016. godine u salonu na Novom Beogradu. Koncept je zamišljen kao digitalna, virtuelna i fizička tura kroz salon, od „Hello“ dela, gde se vide animacije svih modela koji se nalaze u salonu, pa preko „Discover“ dela gde klijent može da sedne na miru zajedno sa svojim konsultantom prodaje preko tableta kreira vozilo, boju, opremu, motor i sve ono što ga zanima i gde će u tom trenutku ta ista ponuda biti poslata klijentu na mejl, kako bi on kod kuće mogao interaktivno s njom da se zabavi i da u miru donese odluku. Ideja sa uvođenjem power wall-a zasniva se na tome da konsultant prodaje zajedno sa klijentom, stojeći ispred tog wall-a i koristeći svoj tablet kreira vozilo koje će klijent odmah gledati i konstatovati da li je to tu, zato što je tolika ponuda tehnologija, boja, oprema, gde sve to ne može da postoji na jednom mestu u jednom salonu, a opet klijent želi to da vidi i da oseti. Ono što je takođe velika novost kod nas, a to je opet preuzeto iz sveta mobilne telefonije, jeste da kompanije počinju da imaju svoje „product genius“ odnosno stručnjake za svaki od segmenata, koji su tu, ne da bi prodali vozilo nego da bi pojasnili svaku od tehnologija, svaki model, ili svaki segment opreme koji taj automobil nudi.

Na taj način povećava se broj ljudi s kojima se ostvaruje komunikacija, a s druge strane prodavci dobijaju sigurnost da klijenti potpuno transparentno i jasno odlaze od njih uz saznanje da su dobili sve najvažnije informacije o vozilu. Ako se ode korak dalje i kaže „shift from tech to tech“...pre se govorilo o tome koliko automobil može da razvije, da brzine idu u „H“, da su potrošnja i motori takvi i takvi. Danas to klijenta manje zanima. Danas je klijent orijentisan ka tome da njegovo vozilo bude ispunjeno tehnologijom, da poveže svoj mobilni uređaj sa automobilom, da može da ga sinhronizuje, da može da koristi automobil za komunikaciju sa ljudima, da mu tu bude jedan „hub“ koji on koristi i npr. Ford koristi nešto što se zove „Sync“ kao metod komunikacije. Poveže se mobilni telefon sa Android, iOS ili nekim drugim operativnim sistemom sa Sync sistemom, postoji mogućnost download-ovanja imenika, čitanja poruka glasovno. (Bolesnikov & Jovanović, 2016)

Postoji mogućnost upravljanja vozilom preko Sync-a, u smislu da mu se govornim komandama izdaju zadaci da pojača radio, da klimu stavi na određenu temperaturu, itd, a sa druge strane vidi se da klijenti sve više zainteresovani da pričaju o ekologiji, o smanjenju emisije i potrošnje, i to je nešto što rade sve automobilske kompanije u branši, smanjuju se motori, povećavaju se snage tih motora pa danas postoji nešto što je do juče bilo nezamislivo, a to je motor od 1000 kubika i 150 konjskih snaga. To su motori sa potpuno drugačijim načinom rada od prethodnih. U pitanju su turbo motori, i prosto ti motori pokazuju negde trend – „smanji zbog manjka vremena, povećaj mi snagu da budem brži, a opet mi to zadrži u nekom segmentu novca koji mogu da izdržim“. Ono što je takođe važno reći, je da se menja svest kupca o tome šta je to što im je potreba. (Bolesnikov & Jovanović, 2016)

Do juče je postojala tradicionalna porodica u Srbiji koja je kupovala automobil u C segmentu, a to su npr. automobili Ford Focus, Opel Astra itd., međutim oni danas odlaze više u SUV segment, zato što znaju da sa jedne strane bezbednost tih vozila nudi nešto više, time što su putnici izdignuti u odnosu na put, a sa druge strane vidi se jedan drugi pravac, a to je da ljudi kažu da njima toliko vozilo ne treba i onda se vraćaju ponovo u B segment, klasa Corsee, Fieste itd, jer oni tretiraju vozilo kojim će preći od tačke A do tačke B i jednostavno ne žele da investiraju to previše i samim tim dolazi do raslojavanja tog C segmenta i očekuje se u budućnosti da on dobije jedan veliki znak pitanja kada je retail korisnik u pitanju, dok će zadržati veoma jako prisustvo u svom poslovnom domenu.

Digitalna platforma koju Ford koristi podeljena je na tri dela, prvo su informacije o vozilima, drugo su tehnologije i treće su novosti i ponude. Deo pod nazivom „vehicle information“ odnosno informacije o vozilima, u paleti vozila se može izabrati bilo koji model koji Ford u tom momentu nudi. Takođe, nema više govora o tome da li prodajni savetnik, odnosno do juče prodavac zna sve o vozilu. On ima svoj tablet u ruci, walk around aplikaciju u pet koraka gde je sve precizno objašnjeno šta, kada i kako treba pričati o vozilu. Nije ništa više prepušteno slučaju i sve je jasno definisano. Takođe, u delu „Competitor Comparison“, konsultant prodaje može da izabere i konkurenciju, da bi znao šta sa čime poredi, da bi klijentu pomogao, da bi video šta je uporedivo a šta ne, i da bi video šta su prednosti a šta nedostaci njegovog vozila, koje motore nudi itd.

Ono na šta je u okviru ove aplikacije stavljen poseban akcenat, je deo „Tehnologije“. Ako se npr. u okviru menija izabere „Active City Stop“ pokreće se film koji će objasniti klijentu na vrlo jednostavan način šta znači samostalno autonomno zaustavljanje vozila bez dolaska do kolizije, u kojim slučajevima to radi i čemu to služi. Danas je toliko tehnologija prisutno u automobilima da svaka od tih tehnologija zahteva video prikaz jer on najbolje ostaje u sećanju klijenta. Ovde su nabrojani i glavni benefiti koje sutra klijent može da ima na bazi tih tehnologija. U poslednjem delu aplikacije „Novine i ponude“ je pobrojano sve ono što jesu novosti iz Forda i aktuelne ponude, ako postoji neko vozilo koje ima posebnu cenu ili je neka promotivna kampanja za neki novi model, tu može sve da se vidi i da se komunicira sa klijentom. Tema jeste da se ovde ovako selektirano vozilo stavi u formu ponude i da se pošalje korisniku na dalju obradu, odnosno da može u miru svoje kuće, sa svojom porodicom da uradi jednu analizu. (Bolesnikov & Jovanović, 2016)

## 6. Podaci i metodologija istraživanja „ABS-2018“ (Automotive Business Strategy - 2018)

### 6.1. Uzorak

U istraživanju je učestvovalo ukupno 190 preduzeća, čija struktura u odnosu na veličinu i sedište preduzeća mogu da se vide u tabeli 9. Može se primetiti da je uzorak sastavljen od malih i srednjih preduzeća sa do 50 zaposlenih – 60%, dok se ostatak ispitanih raspoređuje na MSP, koja broje od 50 i više zaposlenih. Preduzeća koja su učestvovala u istraživanju dolaze iz mreže kontakata autora, klijenata kompanija saradnika i isti su pozivani da se uključe u akentu kroz direktnu komunikaciju, ali i poslovne društvene mreže. Skoro 80% ispitanih preduzeća ima sedište u Republici Srbiji, oko 7% ih je u Crnoj Gori, 6% u Hrvatskoj, 4% u Makedoniji i 3% u BIH (Bolesnikov et. al., 2019).

Tabela 9. Struktura preduzeća s obzirom na broj zaposlenih i u odnosu na sedište

		Frekvencija	Procenat	Validni procenat
Broj zaposlenih	Nedostajući	5	2.6	
	Do 10 zaposlenih	53	27.7	28.5
	Od 11 do 50	62	32.5	33.3
	Od 51 do 100 zaposlenih	23	12.0	12.4
	Od 101 do 150 zaposlenih	17	8.9	9.1
	Od 151 do 200 zaposlenih	11	5.8	5.9
	Od 201 do 250 zaposlenih	20	10.5	10.8
	Total	191	100.0	100.0
Sedište firme	Nedostajući	1	.5	
	Bosna i Hercegovina	6	3.1	3.2
	Crna Gora	14	7.3	7.4
	Hrvatska	12	6.3	6.3
	Makedonija	8	4.2	4.2
	Srbija	150	78.5	79.0
	Total	191	100.0	100.0



## 6.2. Istraživački upitnik

Za potrebe ovog istraživanja kreiran je upitnik „ABS-2018“ (*Automotive Business Strategy - 2018*). Upitnikom su obuhvaćeni indikatori vezani za istraživačka pitanja ove disertacije, odnosno hipoteze ovog istraživanja i sastojao se iz nekoliko celina (Bolesnikov et al., 2019):

1. *Opšti podaci o preduzeću* – ovaj deo upitnika sadržao je pitanja vezana za sedište preduzeća, godišnje prihode izražene u evrima, veličinu poslovnog subjekta, te veličinu voznog parka preduzeća
2. *Način upravljanja voznim parkom u preduzeću* – sadržao je pitanja koja se odnose na to koliko automobili učestvuju u radu preduzeća, da li preduzeće ima odeljenje za upravljanje voznim parkom
3. *Mišljenje o „outsource“ načinu upravljanja voznim parkom*
4. *Ključna pitanja o „full service“ strategiji* – sadrži pitanja o uslovima pod kojima bi preduzeće rešlo na „full service“ strategiju
5. *Ispitivanje stavova o posedovanju vozila* – sadrži pitanja o tome koliko je za preduzeće važno da poseduje vozilo u svom vlasništvu, da li rentira vozila i slično
6. *Dodatna pitanja* – odnosila su se na ispitivanje mišljenja o načinu komunikacije sa kompanijom zaduženom za „fleet management“

## 6.3. Varijable

Zavisne varijable u ovom istraživanju bile su frekvencije odgovora na pojedinačna pitanja iz kreiranog upitnika – ABS-2018, dok su se za ispitivanje nekih hipoteza koristile i srednje vrednosti, to jest aritmetičke sredine odgovora na pojedinačna pitanja. U delovima gde su se obrađivale razlike, nezavisne, to jest grupišuće varijable bile su *poreklo kompanija* (gde su nivoi varijable bili Srbija i Region, u koji spadaju zemlje zapadnog Balkana, izimajući Hrvatsku), zatim *veličina voznog parka* (sa nivoima do 20 i od 20 vozila u floti), *namena vozila* (sa nivoima direktna-komercijalna namena i indirektna-kao nagrada za zaposlene).

## 6.4. Statistička analiza

U radu je korišćena deskriptivna statistika za opis uzorka, dok su se hipoteze testirale hi kvadrat testom, jednostranim t-testom, jednosmernom analizom varijanse (ANOVA).

## 6.5. Tok istraživanja

Istraživanje je sprovedeno elektronskim putem, slanjem upitnika u Google form elektronskoj formi tokom maja i juna 2018. godine. Nakon slanja upitnika, ispitanici su imali 2 nedelje vremena da vrate popunjen upitnik.

## 6.6. Rezultati istraživanja i diskusija

### *Provera prve hipoteze*

(H1 – Moguće je kreirati model inovativnih prodajnih strategija u funkciji poboljšanja poslovnih rezultata)

Za testiranje prve hipoteze, koja se odnosila na pitanje da li je moguće kreirati model inovativnih prodajnih strategija u funkciji poboljšanja poslovnih rezultata, koristio se hi kvadrat test. Naime, hipoteza je proveravana tako što su se gledale razlike u frekvenciji odgovora na pitanje koliko bi ispitanici bili spremni da izdvoje mesečno kao fiksni trošak, a u odnosu na to da li preduzeće već ima odeljenje za upravljanje motornim vozilima.

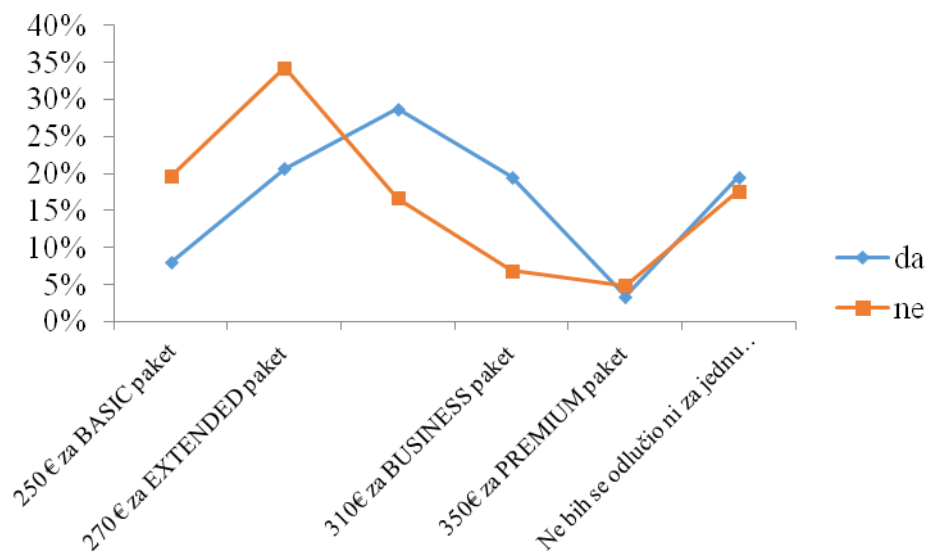
Na ovaj način želelo se proveriti da li je prihvatanje više mesečne rate, koja daje više benefita i rasterećuje kompanijske troškove na duže staze, u funkciji postojanja odeljenja u preduzeću koje se bavi održavanjem i obnovom voznog parka. Učestalost odgovora u odnosu na zadate kriterijume prikazana je u tabeli 2a. Pre svega, kada je u pitanju distribucija odgovora spram ponuđenih opcija mesečnih rata, primećuje se da najveći broj ispitanog uzorka bira „extended“ paket – 27.9%. Ovaj odgovor je najčešći među onim preduzećima koja nemaju odeljenje za održavanje vozila – odnosno 18.4% ispitanih preduzeća. „Super extended“ paket je sledeći paket koji se načešće bira, 22.1% preduzeća, od kojih 12.6% predstavljaju preduzeća koja imaju odeljenje za održavanje voznog parka. „Business“ paket takođe biraju preduzeća koja već imaju svoja odeljenja za održavanje vozila. Ni za jednu od opcija ne bi se odlučilo 18.4% uzorka, pri čemu polovina njih ima odeljenje za upravljanje motornim vozilima, a polovina ispitanih nema takvo odeljenje. Takođe, ove razlike u odgovorima su statistički značajne:  $\chi^2(30)= 263.26$ ,  $p<0.001$ , drugim rečima, prihvatanje većeg fiksnog mesečnog troška jeste u funkciji poboljšanja poslovnih rezultata, u smislu da oni koji imaju iskustvo sa održavanjem voznog parka su spremniji da izdvoje viši mesečni trošak, što posredno ukazuje na to da prihvatanje fleet management jeste u funkciji poboljšanja poslovanja.

Tabela 10. Tabela krostabulacija za pitanja koja se odnose na prihvatanje određene fiksne rate održavanja voznog parka u odnosu na to da li kompanija ima odeljenje koje se bavi održavanjem voznog parka.

$\chi^2(5)= 16,847,$   
 $p<0.01$   
 (p=0,0048)

Da li u preduzeću postoji odeljenje za upravljanje voznim parkom?

	Da		Ne postoji		Total	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
BASIC paket	7	3.70	20	10.58	27	14.29
EXTENDED paket	18	9.52	35	18.52	53	28.04
SUPER EXTENDED paket	25	13.23	17	8.99	42	22.22
BUSINESS paket	17	8.99	7	3.70	24	12.70
PREMIUM paket	3	1.59	5	2.65	8	4.23
Ne bih se odlučio ni za jednu opciju	17	8.99	18	9.52	35	18.52
Total	87	46.03	102	53.97	189	100



Grafik 1. Procenat izabranih paketa u odnosu na to da li preduzeća imaju odeljenje za upravljanje voznim parkom

### ***Provera druge hipoteze***

(H2 – Ne postoji statistički značajna razlika u preferencijama klijenata u Srbiji u odnos na druge zemlje Zapadnog Balkana)

Da bi se ispitala ova hipoteza analizirale su se krostabulacije odgovora na pitanje o zemlji iz koje klijenti dolaze i pitanja u kojima su se klijenti izjašnjavali o potencijalnom „outsorce“ modelu održavanja voznog parka, koja je prikazana u tabeli 11. U tabeli 4a se nalaze krostabulacije za isto pitanje, samo što je varijabla *sediste* grupisana u dve kategorije: Srbija i Region, kako vrednost  $\chi^2$  bila validnija. Na osnovu hi kvadrat vrednosti ( $\chi^2(2)= 4.356$ ,  $p=0.113$ ) iz Tabele 12 zaključujemo da nema statistički značajne razlike u zemljama regionu u odnosu na Srbiju u razmatranju mogućnosti prelaska na outsource model za održavanje voznog parka. Na osnovu ovih analiza, druga hipoteza o nepostojanju razlika među regionima Zapadnog Balkana kada je u pitanju izbor outsource modela upravljanja voznim parkom se prihvata.

Tabela 11. Tabela krostabulacija za pitanja koja se odnose na mišljenje o outsource modelu održavanja voznog parka u odnosu na sedište kompanije

Sedište firme	Da li je menadžment kompanije razmatrao "outsorce" opciju kada je vozni park u pitanju?							
	Da		Ne		Ne znam		Ukupno	
	f	%	f	%	f	%	f	%
BiH	1	0.54	4	2.17	1	0.54	6	3.26
Crna Gora	2	1.09	7	3.80	4	2.17	13	7.07
Hrvatska	6	3.26	5	2.72	1	0.54	12	6.52
Makedonija	1	0.54	5	2.72	2	1.09	8	4.35
Srbija	55	29.89	76	41.30	14	7.61	145	78.80
Ukupno	65	35.33	97	52.72	22	11.96	184	100.00

\*\*\*f – frekvencija/učestalost odgovora, % - procenat

Tabela 12. Tabela krostabulacija za pitanja koja se odnose na mišljenje o outsource modelu održavanja voznog parka u odnosu na sedište kompanije, pri čemu je sedište podeljeno na Srbiju i Region

Sedište firme	Da li je menadžment kompanije razmatrao "outsorce" opciju kada je vozni park u pitanju?							
	Da		Ne		Ne znam		Ukupno	
	f	%	f	%	f	%	f	%
$\chi^2(2)= 4.356$ $p=0.113$								
Region	10	5.43	21	11.41	8	4.34	39	21.20
Srbija	55	29.89	76	41.30	14	7.61	145	78.80
Ukupno	65	35.33	97	52.71	22	11.96	184	100.00

\*\*\* Procenat u ćelijama računat u odnosu na ukupan uzorak (delilac je bio 184 – broj kompanija iz Upitnika)

Tabela 13. Tabela krostabulacija za pitanja koja se odnose na mišljenje o outsource modelu održavanja voznog parka u odnosu na sedište kompanije – relativne frekvencije u odnosu na kategorije

Sedište firme	Da li je menadžment kompanije razmatrao "outsource" opciju kada je vozni park u pitanju?							
	Da		Ne		Ne znam		Ukupno	
$\chi^2(2)= 4.356$ $p=0.113$	f	%	f	%	f	%	f	%
Region	10	25.64	21	53.85	8	20.51	39	100.00
Srbija	55	37.93	76	52.41	14	9.66	145	100.00

\*\*\* Procenat u ćelijama računat u odnosu na marginalne frekvencije u redovima (delilac za region je bio ukupan broj preduzeća iz regiona – 39; a za Srbiju – ukupan broj preduzeća iz Srbije: 145)

Iz Tabele 5a. se vidi da ipak postoji (iako nije statistički značajno) veće procenat klijenata u Srbiji da koji su razmatrali „outsource“ opciju (37,39%) u odnosu na klijente u regionu (25,64%), dok je podjednak procenat onih klijenata koji nisu razmatrali ovu opciju. Ukoliko se pretpostavi da u kompanijama u kojima zaposleni koji su anketirani su odgovorili sa „Ne znam“ postoji jednaka distribucija odgovora kao u ostalim kompanijama može se zaključiti da je u Srbiji više kompanija razmatralo prelazak na „outsource“ opciju iako ne postoji statistički značajna razlika.

### ***Provera treće hipoteze***

(H3 – Oslobođanje klijenata od inicijalnog finansijskog troška je statistički najznačajniji faktor za uspeh implementacije modela inovativnih prodajnih strategija)

Za ispitivanje ove hipoteze analizirani su odgovori na pitanja 19: „Ocenite koliko obezbeđivanje sredstava za učešće za obnovu voznog parka predstavlja veliki izazov za preduzeće“; 20: „Koliko na Vaš "cash flow" utiču troškovi redovnog i vanrednog održavanja voznog parka?“; i 21: „Ocenite koliko fiksni mesečni trošak u vezi sa voznim parkom olakšao bi budžetiranje i planiranje Vaših poslovnih operacija“. Korišćena je petostepena Likertova skala, pri čemu je odgovor 5 označavao da je navedeni faktor jako bitan pa u opadajućem redosledu do 1 da uopšte nije bitan. Aritmetička sredina odgovora na 19. pitanje je:  $M(190)=3.39$ , a standardna devijacija (srednje kvadratno odstupanje):  $SD=1.31$ , a medijana:  $Mdn= 3$ . Ukoliko postavimo hipotezu vezanu za distribuciju odgovora:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 19 jednaka je 3, i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu>3)$  pomoću jednostranog t-testa dobijamo

statistički značajan t test,  $p < 0,01$  ( $p = 0,0003$ ). Drugim rečima hipoteza  $H_0$ , odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Na osnovi ovog testa, te deskriptivne statistike, može se zaključiti da ipak postoji značajan broj preduzeća kojima je obezbeđivanje sredstava za obnovu voznog parka veliki izazov.

Tabela 14. Distribucija frekvencija odgovora na 19. pitanje

Odgovor	19. Obezbeđivanje sredstava za učešće za obnovu voznog parka predstavlja veliki izazov za preduzeće.		
	f	%	Validni %
1	23	12.04	12.23
2	16	8.38	8.51
3	66	34.55	35.11
4	31	16.23	16.49
5	52	27.23	27.66
Nedostajući	3	1.57	0
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

U Tabeli 14. prikazana je distribucija učestalosti odgovora na pitanje 20. Aritmetička sredina podataka u tabeli 7. je:  $M(190) = 2.45$ , a srednje kvadratno odstupanje je:  $SD = 1.01$ , dok je medijana:  $Mdn = 2$ . Ukoliko se postavi hipoteza:

$H_0 (\mu = 3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 19 jednaka je 3 i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1 (\mu < 3)$  pomoću jednostranog t-testa, dobija se značajan t test  $p < 0,001$ , odnosno da se hipoteza  $H_0$  odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Na osnovi t testa i deskriptivne statistike može se reći da postoji značajan broj preduzeća kod kojih na "cash flow" ne utiču troškovi redovnog i vanrednog održavanja voznog parka.

Iz tabele 15. i vrednosti medijane ( $Mdn = 2$ ) vidi se da je više od polovine anketiranih preduzeća odnosno 97 klijenata je odabralo 1 ili 2 kao odgovor na ovo pitanje.

Tabela 15. Distribucija frekvencija odgovora na 20. pitanje

Odgovor	20. Koliko na Vaš "cash flow" utiču troškovi redovnog i vanrednog održavanja voznog parka?		
	f	%	Validni %
1	36	18.85	19.25
2	61	31.94	32.62
3	66	34.55	35.29
4	18	9.42	9.63
5	6	3.14	3.21
Nedostajući	4	2.09	0
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

U Tabeli 16. prikazana je distribucija učestalosti odgovora na 21. pitanje. Aritmetička sredina podataka u Tabeli 8a je:  $M(190)=3.62$ , a srednje kvadratno odstupanje je:  $SD=1.21$ , dok je medijana:  $Mdn=4$ . Ukoliko postavimo hipotezu:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 21 jednaka je 3 i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu>3)$  pomoću jednostranog t-testa dobijamo  $p<0,001$  odnosno da se hipoteza  $H_0$  odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Dakle, na osnovu t testa, kao i deskriptivne statistike, zaključuje se da postoji značajan broj preduzeća kojima bi fiksni mesečni trošak u vezi sa voznim parkom olakšao budžetiranje i planiranje poslovnih operacija. Iz Tabele 16. i vrednosti medijane ( $Mdn=4$ ) vidi se da je više od polovine anketiranih preduzeća, odnosno 99 klijenata odabralo 4 ili 5 kao odgovor.

Tabela 16. Distribucija frekvencija odgovora na 21. pitanje

Odgovor	21. Fiksni mesečni trošak u vezi sa voznim parkom olakšao bi budžetiranje i planiranje Vaših poslovnih operacija.		
	f	%	Validni %
1	8	4.19	4.26
2	27	14.14	14.36
3	57	29.84	30.32
4	33	17.28	17.55
5	63	32.98	33.51
Nedostajući	2	1.57	0
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Ukoliko se sumiraju rezultati iz tabela 14, 15 i 16. može se zaključiti da iako kod većine preduzeća troškovi redovnog održavanja voznog parka ne utiču na njihov “cash flow”, sa druge strane većini bi fiksni mesečni trošak olakšao poslovanje i ne bi se suočavali sa troškom za obnovu voznog parka koji im predstavlja opterećenje. S obzirom na sve navedeno, može se reći da se treća hipoteza prihvata.

Kroz odgovore na 22. pitanje „Šta bi fiksna mesečna rata trebalo da obuhvata?“ anketirani su mogli da ocene pomoću već poznate petostepene skale koliko su im je bitno da stavke ratu lizinga, registraciju vozila, obavezno osiguranje, KASKO osiguranje, zimske gume, redovno održavanje po fabričkom planu održavanja, produženu garanciju, metlice brisača, "No matter what" garanciju, odnosno garanciju koja pokriva sve štetne situacije bez obzira na način nastanka, zamensko vozilo u slučaju kvara, RSA, tj. „pomoć na putu“ budu deo fiksnog mesečnog troška. U Tabeli 17. prikazana je deskriptivna statistika odgovora, kao i rezultati Takijevog testa (Tukey), za 22. pitanje.

Tabela 17. Deskriptivna statistika pitanje 22 i rezultati Tuckeyevog testa

Ponuđena opcija	M	SD	Mdn	Tukey test
Ratu lizinga	4.3	1.1	5	AD
Registraciju vozila	4	1.2	5	ACD
Obavezno osiguranje	4.2	1.2	5	AD
KASKO osiguranje	4.3	1	5	AD
Zimske gume	4.1	1.2	5	AD
Redovno održavanje po fabričkom planu održavanja	4.4	1.1	5	A
Produženu garanciju	4	1.2	4	D
Metlice brisača	3.2	1.5	3	B
"No matter what" garanciju	3.7	1.2	4	C
Zamensko vozilo u slučaju kvara	4.2	1.1	5	AD
RSA-pomoć na putu	4.4	1	5	A

\*\*\*Objašnjenje: M-aritmetička sredina; SD – srednje kvadratno odstupanje; Mdn-Medijana; Slova u poslednjoj koloni indikuju pripadnost različitim grupama, odnosno da postoji statistički značajna razlika između navedenih grupa. Pri čemu je A odgovor da im je jako važno, a D da im uopšte nije važna ponuđena opcija



Na odgovorima za pitanje 22 urađena je ANOVA analiza i na osnovu rezultata iz tabele 17. i p-vrednosti  $p < 0,01$  dobijamo da postoji statistički značajna razlika u stepenu bitnosti stavki od 1 do 11. Nakon toga urađen je i Tukijev test čiji su rezultati dati u poslednjoj koloni tabele 17. Različita slova u koloni Tuckey test proizvode pripadnost različitim grupama odnosno da postoji statistički značajna razlika kod kolona sa različitim slovima. Vidi se da odgovori za opciju metlice brisača se statistički značajno razlikuju od ostalih odnosno može se zaključiti da su metlice brisača najmanje bitne da budu deo fiksne mesečne rate. Takođe, vidi se da su svi faktori osim produžene garancije, metlica brisača, te „No matter what“ garancije koja pokriva sve štetne situacije bez obzira na to kako su iste nastale, podjednako bitni korisnicima da budu deo mesečne rate.

#### ***Provera četvrte hipoteze***

(H4 – Postoji spremnost za donošenje odluke klijenata da promene finansijski aranžman prilikom kupovine proizvoda/usluge.)

Četvrta hipoteza testirana je dvostranim t-testom. Analizirani su odgovori na pitanje 17: *“Ocenite u kojoj meri je za funkcionisanje i poslovanje kompanije važno da postoje "outsorce" partneri koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije”*. Ispitanici su davali odgovor zaokružujući jednu od pet ponuđenih opcija Likertove skale, pri čemu je “1” označavalo da ponuđena opcija uopšte nije bitna, a “5” da je navedeni faktor jako bitan. Aritmetička sredina odgovora na 17. pitanje bila je:  $M(190)=2.95$ , standardna devijacija (srednje kvadratno odstupanje):  $SD=1.31$ , a medijana:  $Mdn= 3$ . Ukoliko se postavi hipoteza vezana za distribuciju odgovora:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 17 jednaka je 3, i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu \neq 3)$  pomoću dvostranog t-testa dobijamo t vrednost 0,53 što je manje od granice 1,95, ( $p=1.00$ ), odnosno prihvata se nulta hipoteza o postojećoj jednakosti uzoračke i teorijske aritmetičke sredine.

S obzirom na to da se broj 3 odnosio na odgovor: *“nije mi ni bitno ni nebitno”* može se konstatovati da anketirani nemaju jasno izražen stav o važnosti postojanja outsource partnera koji bi brinuli o voznom parku.

Drugim rečima, na osnovu zabeležene vrednosti t testa odbacuje se četvrta hipoteza da postoji spremnost klijenata da promene finansijski aranžman nabavke/održavanja vozila. Tabela 18. prikazuje distribuciju – raspodelu učestalosti odgovora na 17. pitanju

Tabela 18. Distribucija frekvencija odgovora na 17. pitanje

Odgovor	17. Ocenite u kojoj meri je za funkcionisanje i poslovanje kompanije važno da postoje "outsource" partneri koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije.		
	F	%	Validni %
1	43	22.6	22.75
2	22	11.58	11.64
3	56	29.47	29.63
4	38	20.00	20.11
5	30	15.79	15.87
Nedostajući	1	0.53	0.00
Ukupno	191	99.97	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Da bi se utvrdilo koja od opcija bi najviše privukla korisnike da odaberu outsource partnera za održavanje voznog parka, ispitanici je trebalo da rangiraju ponuđene opcije: od 1 (najvažnija opcija) do 4 (najmanje važna opcija). Ispitanicima su za 23. pitanje bile ponuđene sledeće opcije:

- a) Preuzimanje potpune odgovornosti oko održavanja vozila od strane "outsource" kompanije,
- b) Fiksna mesečna rata,
- c) Oslobođanje kompanije od inicijalnog troška za kupovinu vozila i "rasterećenje" kod banke,
- d) Mogućnost korišćenja vozila druge namene jednom u toku godine.

U tabeli 19. data je učestalost rangova na svakoj opciji, a u tabeli 20. mogu se videti srednje vrednosti rangova za svaku od ponuđenih opcija. Kao što se može primetiti, distribucija odgovora u odnosu na birane rangove se ne razlikuju po ponuđenim opcijama, što se na kraju očituje i na srednjim vrednostima rangova. Vidi se da su razlike vidljive na drugoj decimali. Na grafiku 2 prikazane se srednje vrednosti rangova za ponuđene opcije.

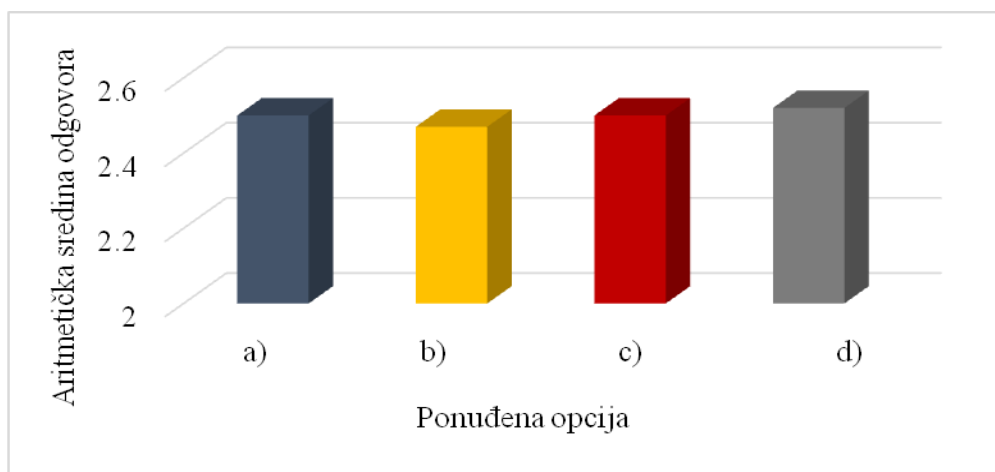
Značajnost razlika u odgovorima analizirana je ANOVA-om, odnosno jednostavnom analizom varijanse. Nije zabeležen glavni efekat izbora strategije za izbor outsource modela:  $F=0.079$ ,  $p=0.97$ ). Drugim rečima, zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u odabiru najvažnije opcije za prelazak na outsource model odnosno da odabir nije značajan faktor.

Tabela 19. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 23

Odgovor	23. Šta bi Vas u najvećoj meri privuklo da promenite finansijsku strategiju u nabavci vozila, u smislu prihvatanja “full service” modela?			
	a)	b)	c)	d)
1	53	53	52	53
2	38	48	36	37
3	50	39	54	39
4	49	49	46	50
Nedostajući	2	2	2	2
Ukupno	191	191	191	191

Tabela 20. Deskriptivna statistika za odgovore na pitanja 23

Odgovor	23. Šta bi Vas u najvećoj meri privuklo da promenite finansijsku strategiju u nabavci vozila, u smislu prihvatanja “full service” modela?			
	a)	b)	c)	d)
Srednja vrednost	2.50	2.47	2.50	2.52
Standardna devijacija	1.15	1.15	1.14	1.16
Medijana	3	2	3	3



Grafik 2. Srednje vrednosti rangova za ponuđene opcije na 23. pitanje

Pored odgovora na pitanja 17 i 23, za potpuniji odgovor na postavljenu hipotezu, analizirani su i odgovori ispitanika na pitanje 24, u kojem su ispitanici birali najmanje privlačnu opciju kod „full service“ modela, pri čemu su im bile ponuđene sledeće kategorije odgovora:

- a) Činjenica da vozilo nije u vlasništvu preduzeća,
- b) Visoka mesečna rata ukoliko kupac želi da na kraju perioda otplate prebaci vozilo u svoje vlasništvo,
- c) Nijedna od ponuđenih opcija mi ne predstavlja problem,
- d) Obe opcije mi predstavljaju prepreku pri odlučivanju,
- e) Nešto drugo.

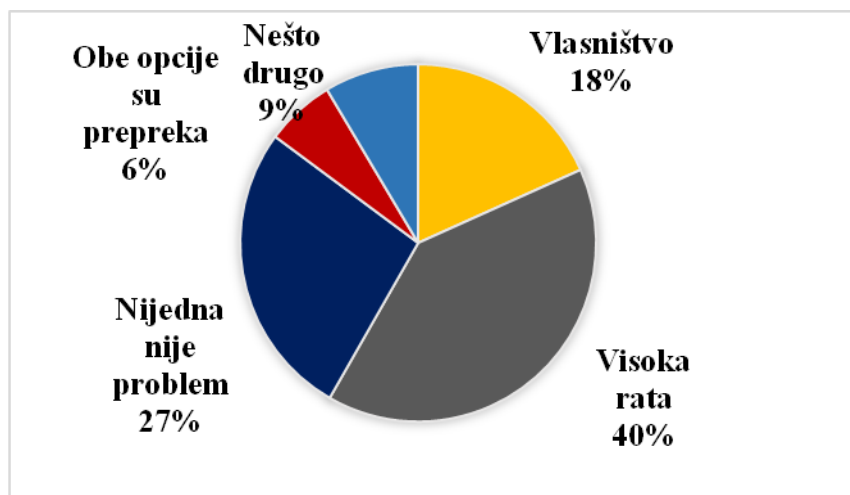
U tabeli 21. prikazane su frekvencije odgovora na 24 pitanje. Iz tabele se može videti da je 40% klijenata, kao najmanje privlačnu opciju, odabralo visoku mesečnu ratu ukoliko kupac želi da na kraju perioda otplate prenesu vozilo u svoje vlasništvo, dok 18% njih smatra da je vlasništvo nad automobilom prepreka. Pored toga, 6% ispitanih smatra da su oba ponuđena nedostatka problem i prepreka za odlučivanje na „full service“ strategiju. Sa druge strane, skoro 30% posto ispitanih smatra da nijedna prepreka nije problem.

Tabela 21. Distribucija frekvencija odgovora na pitanje 24

Odgovor	24. Koja od navedenih opcija Vam je najmanje privlačna kod „full service“ modela nabavke vozila?		
	f	%	Validni %
a)	32	16.84	18.29
b)	70	7.89	40.00
c)	47	24.74	26.86
d)	11	5.79	6.29
e)	15	36.84	8.57
Nedostajući	15	7.89	0.00
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Na kružnom dijagramu – Grafik 3 može se videti distribucija procenata odgovora na 24. pitanje, odnosno podaci iz prethodne tabele prikazani su grafički.



Grafik 3. Procenat odgovora na ponuđene opcije kod 24. pitanja

Kada se sumiraju rezultati analiza za pitanja 17, 23 i 24, moglo bi se zaključiti da rezultati ne daju jasne odgovore. Naime, na pitanjima 17 i 23, ne postoje značajne razlike u odgovorima koji se odnose na mišljenje o važnosti „full service“ strategije, odnosno, postoji ujednačenost odgovora na 23. pitanje, gde ni jedna od ponuđenih opcija ne iskače kao najvažnija. Moguće je da u stvari postoji nedovoljna informisanost o ispitivanom modelu finansiranja automobila, te da zato ni ne postoji jasno izražena spremnost za promenom strategije. Ipak, postoji 30% ispitanih koji smatraju da ne postoje mane postavljenog inovativnog modela, i verovatno da bi tih 30 % ispitanih bilo spremno da isproba „full service“ model finansiranja.

### ***Provera pete hipoteze***

(H5 – Mogućnost budžetiranja fiksnih godišnjih troškova u vezi sa upravljanjem voznim parkom je statistički značajnije za klijente u odnosu na postojeći, tradicionalni model posedovanja i upotrebu vozila kroz tretiranje istog kao osnovnog sredstva.

Analizom odgovora na pitanje broj 19. obezbeđivanje sredstava za učešće za obnovu voznog parka predstavlja veliki izazov za preduzeće, za koje je distribucija odgovora prikazana u tabeli 22.

Tabela 22. Frekvencije odgovora na pitanje 19

Odgovor	19. Obezbeđivanje sredstava za učešće za obnovu voznog parka predstavlja veliki izazov za preduzeće.		
	F	%	Validni %
1	23	12.04%	12.23%
2	16	8.38%	8.51%
3	66	34.55%	35.11%
4	31	16.23%	16.49%
5	52	27.23%	27.66%
Nedostajući	3	1.57%	0.00%
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Aritmetička sredina odgovora jednaka je  $M(190)=3.38$ , a srednje kvadratno odstupanje je:  $SD=1.30$ , dok je medijana:  $Mdn=3$ . Ukoliko postavimo hipotezu:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 26 jednaka je 3 i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu>3)$  pomoću jednostranog t-testa dobijamo  $p<0,001$  odnosno da se hipoteza  $H_0$  odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Uzimajući u obzir deskriptivnu statistiku i činjenicu da je hipoteza  $H_0 (\mu=3)$  odbačena potvrđuje se da anketiranima obezbeđivanje sredstava za učešće za obnovu voznog parka predstavlja izazov za preduzeće. Uzimajući u obzir i da se na osnovu analize pitanja 21 zaključuje da bi fiksni mesečni trošak bio olakšanje za poslovanje kompanije, a on je ključni faktor u novom modelu poslovanja možemo zaključiti da hipoteza 5 potvrđena.

### ***Provera šeste hipoteze***

( $H_6$  – Postoji spremnost klijenata da zarad smanjenja i fiksiranja godišnjih troškova u vezi sa upravljanjem voznim parkom promene pristup posedovanju voznog parka iz vlasništva u korišćenje)

Za proveru šeste hipoteze analizirani su odgovori na 26, 27, i 28. pitanje, kojima su se ispitivali stavovi klijenata o važnosti koncepta vlasništva nad vozilom. U tabeli 23. prikazana je distribucija frekvencije odgovora na 26. pitanje – *Koliko Vam je važno da vozilo koje koristite za svoj biznis bude u Vašem vlasništvu?*. Na ovo pitanje odgovori su se davali zaokruživanjem jednog broja na petostepenoj Likertovoj skali, pri čemu je 1 značilo da im *uopšte nije važno*, a 5 da im je *veoma važno*. Može se primetiti da skoro 40% ispitanih smatra da im vlasništvo nad automobilom uopšte nije važno, naspram 17% njih kojima je to izuzetno važno. Aritmetička sredina odgovora bila je  $M(190)=2.59$ , srednje kvadratno odstupanje bilo je:  $SD=1.52$ , dok je medijana iznosila:  $Mdn=3$ . Ukoliko postavimo hipotezu:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 26 jednaka je 3 i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu<3)$  pomoću jednostranog t-testa dobijamo  $p<0,001$  odnosno da se hipoteza  $H_0$  odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Uzimajući u obzir deskriptivnu statistiku i činjenicu da je hipoteza  $H_0 (\mu=3)$  odbačena potvrđuje se da anketiranima nije previše bitno da vozilo koje koriste bude u njihovom vlasništvu.

Tabela 23. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 26

Odgovor	26. Koliko Vam važno da vozilo koje koristite za svoj biznis bude u Vašem vlasništvu?		
	f	%	Validni %
1	74	38.74	38.95
2	18	9.42	9.47
3	43	22.51	22.63
4	22	11.52	11.58
5	33	17.28	17.37
Nedostajući	1	0.52	0.00
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Slični zaključci dobijaju se analizirajući odgovore na pitanja 27: *Da li u modelu finansiranja koji trenutno koristite vlasništvo nad vozilom predstavlja benefit za Vas?*, kao i pitanje 28: *Prema Vašem mišljenju, nakon isteka perioda zakupa vozila važnije je:*

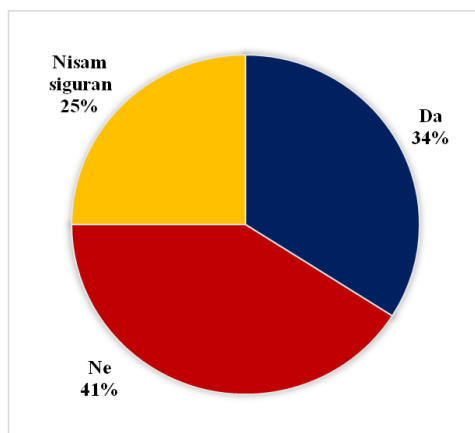
- a) *Donošenje odluke zavisi od trenutnih okolnosti*
- b) *Nisam siguran*
- c) *Ostvariti mogućnost ulaska u novi ugovor za novo vozilo pod istim ili boljim uslovima*
- d) *Postati vlasnik tog vozila*

Tabela 24. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 27.

Odgovor $\chi^2(2)=7.22,$ $p<0.05$ ( $p=0.27$ )	27. Da li u modelu finansiranja koji trenutno koristite vlasništvo nad vozilom predstavlja benefit za Vas?		
	F	%	Validni %
Da	64	33.51	34.04
Ne	77	40.31	40.96
Nisam siguran	47	24.61	25.00
Nedostajući	3	1.57	0.00
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Na osnovu frekvencija iz tabele 24. vidimo da je podjednak broj onih kojima vlasništvo predstavlja benefit i kojima vlasništvo ne predstavlja benefit, ipak nešto je veći procenat ispitanih kojima u postojećem modelu finansiranja koji koriste, vlasništvo na d vozila ne predstavlja benefit – 40% ispitanih. Na grafikonu 4 može se videti procentualni udeo svakog odgovora na 27. pitanje.



Grafik 4. Procenat odgovora na 27. pitanje

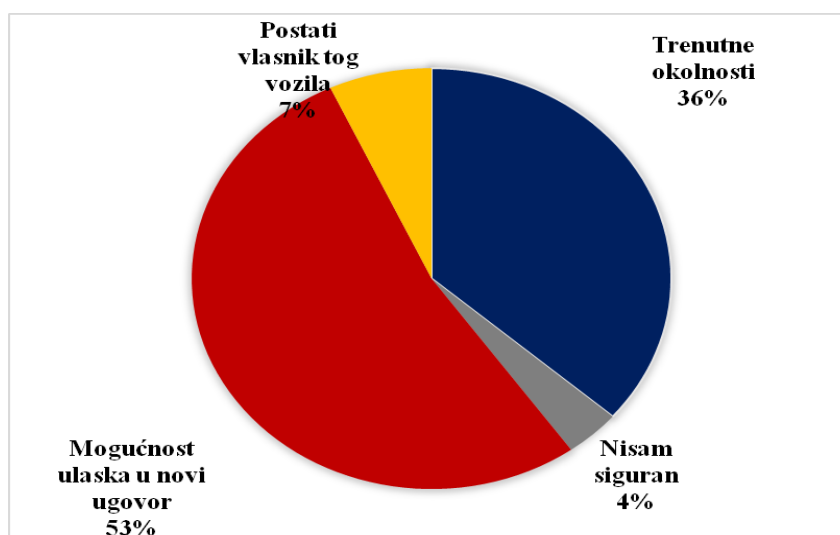


U tabeli 25. prikazana je distribucija odgovora na 28. pitanje. Može se primetiti da relativno mali procenat 7% insistira da postane vlasnik vozila, dok više od 50% ispitanih ima za cilj da nakon perioda zakupa ostvari mogućnost ulaska u novi ugovor za novo vozilo pod istim ili boljim uslovima. Relativno visok procenat ispitanih – 36% na ovo pitanje odgovorilo je da donošenje odluke zavisi od trenutnih okolnosti, što govori verovatno o tome da postoji nedostatak budžetiranja kada je u pitanje održavanje voznog parka. Grafikon 5 predstavlja pita dijagram distribucije odgovora na 28. pitanje izraženih u procentima.

Tabela 25. Distribucija frekvencija odgovora na pitanje 28.

Odgovor $\chi^2(3)=126,$ $p<0.001$	28. Prema Vašem mišljenju, nakon isteka perioda zakupa vozila važnije je:		
	F	%	Validni %
Donošenje odluke zavisi od trenutnih okolnosti	68	35.60	36.36
Nisam siguran	7	3.66	3.74
Ostvariti mogućnost ulaska u novi ugovor za novo vozilo pod istim ili boljim uslovima	99	51.83	52.94
Postati vlasnik tog vozila	13	6.81	6.95
Nedostajući	4	2.09	0.00
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat



Grafik 5. Procenat odgovora na 28. pitanje

### *Provera sedme hipoteze*

(H7 –Postoji spremnost kompanija da pređu na bez kontakti, online model komunikacije sa pružaocima usluga u vezi sa upravljanjem voznim parkom)

Provera ove hipoteze podrazumevala je analizu odgovora na 29. i 30. pitanje, na koja su anketirani odgovarali zaokruživanjem jednog broja na petostepenoj Likertovoj skali, pri čemu je odgovor 5 označavao da bi im mogućnost komunikacije pomoću datog modela veoma odgovarala, pa u opadajućem redosledu do 1 da im dati model komunikacije ne odgovara.

U pitanju 29 ocenjivan je značaj online aplikacije, dok je u pitanju 30 ocenjivano koliko se modeli komunikacije pomoću sajta, aplikacije na mobilnom telefonu, kao i model direktne odnosno lične komunikacije preferiraju u odnosu na online model. Aritmetička sredina odgovora na 29. pitanje bila je:  $M(191)=3.57$ , standardna devijacija (srednje kvadratno odstupanje):  $SD=1.22$ , a medijana:  $Mdn= 4$ .

Ukoliko postavimo hipotezu vezanu za distribuciju odgovora:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 29 jednaka je 3 i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu>3)$  pomoću jednostranog t-testa dobijamo  $p<0.05$  odnosno da se hipoteza  $H_0$  odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Dakle, na osnovu t testa, kao i deskriptivne statistike, zaključuje se da postoji značajan broj preduzeća kojima bi bilo značajno da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje ili preuzimanje vozila, uradi „online“, to jest „bez kontaktno“. Iz tabele 26. i vrednosti medijane ( $Mdn=4$ ) vidi se da je više od polovine anketiranih preduzeća, odnosno 98 klijenata je odabralo 4 ili 5 kao odgovor na ovo pitanje.

Tabela 26. Distribucija frekvence odgovora na pitanja 29.

Odgovor	29. Koliko bi kompaniji bilo značajno da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje ili preuzimanje vozila, uradi „online“, to jest „bez kontaktno“ ?		
	F	%	Validni %
1	16	8,29	8,42
2	13	6,74	6,84
3	63	32,64	33,16
4	43	22,28	22,63
5	55	28,50	28,95
Nedostajući	3	1,55	0,00
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Tabela 27. sadrži apsolutne frekvencije odgovora na pitanje 30a, koji se odnosi na to da se ponuda, zaključenje ugovora i slično, obavlja preko oficijalnog sajta. Aritmetička sredina odgovora na 30a (analiza ponude preko oficijalnog sajta) pitanje bila je:  $M(191)=3.29$ , standardna devijacija (srednje kvadratno odstupanje):  $SD=1.29$ , a medijana:  $Mdn= 3$ . Ukoliko se postavi hipoteza vezanu za distribuciju odgovora:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 30 jednaka je 3 i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu>3)$  pomoću jednostranog t-testa dobijamo  $p=<0,01$  odnosno da se hipoteza  $H_0$  odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Tabela 27. Distribucija frekvence odgovora na pitanje 30a

Odgovor	30a. Da li bi Vam više značilo da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje i preuzimanja vozila možete da obavite putem sledećih opcija: [Oficijalni sajt kompanije]		
	F	%	Validni %
1	18	9,42	10,71
2	30	15,71	17,86
3	41	21,47	24,40
4	43	22,51	25,60
5	36	18,85	21,43
Nedostajući	23	12,04	0,00
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Dakle, na osnovu t testa, kao i deskriptivne statistike, zaključuje se da postoji značajan broj preduzeća kojima bi značilo da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje i slično, obave putem oficijalnog sajta, to jest „bez kontaktno“. Iz Tabele 27. vidi se da je 79 klijenata je odabralo 4 ili 5 kao odgovor na ovo pitanje. U tabeli 28. prikazana je distribucija frekvencija odgovora na pitanje 30b, koje se odnosi na ocenjivanje značajnosti mobilne aplikacije za kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude. Aritmetička sredina odgovora na 30b pitanje bila je:  $M(191)=2.72$ , standardna devijacija (srednje kvadratno odstupanje):  $SD=1.30$ , a medijana:  $Mdn= 3$ . Ukoliko postavimo hipotezu vezanu za distribuciju odgovora:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 30b jednaka je 3 i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu<3)$  pomoću jednostranog t-testa dobijamo  $p=<0,01$  odnosno da se hipoteza  $H_0$  odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Tabela 28. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 30b

Odgovor	30b. Da li bi Vam više značilo da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje i preuzimanja vozila možete da obavite putem sledećih opcija: [Mobilna aplikacija na telefonu]		
	f	%	Validni %
1	33	17,46	19,88
2	49	25,93	29,52
3	37	19,58	22,29
4	26	13,76	15,66
5	21	11,11	12,65
Nedostajući	23	12,17	0,00
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Dakle, na osnovu t testa, kao i deskriptivne statistike, zaključuje se da postoji značajan broj preduzeća kojima ne znači previše da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje i preuzimanja vozila mogu da obave putem aplikacije na mobilnom telefonu nego „online“, to jest „bez kontaktno“ te se može izvesti zaključak da još uvek klijenti nemaju poverenje da značajne poslove obavljaju preko aplikacije ne mobilnom telefonu. Iz Tabele 28. vidi se da je 82 klijenta je odabralo 1 ili 2 kao odgovor na ovo pitanje. Frekvencija odgovora na pitanje 30c prikazana je u tabeli 29. Aritmetička sredina odgovora na 30c pitanje bila je:  $M(191)=3.25$ , standardna devijacija:  $SD=1.49$ , a medijana:  $Mdn= 3$ . Ukoliko postavimo hipotezu vezanu za distribuciju odgovora:

$H_0 (\mu=3)$ : Srednja vrednost odgovora na pitanje 30 jednaka je 3 i testiramo je nasuprot alternativne hipoteze  $H_1(\mu>3)$  pomoću jednostranog t-testa dobijamo  $p<0,05$  odnosno da se hipoteza  $H_0$  odbacuje na osnovu našeg uzorka.

Tabela 29. Distribucija frekvencije odgovora na pitanje 30c

Odgovor	30c. Da li bi Vam više značilo da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje i preuzimanja vozila možete da obavite putem sledećih opcija: [Isključivo u direktnoj ili ličnoj komunikaciji]		
	F	%	Validni %
1	31	15,42	17,92
2	27	13,43	15,61
3	36	17,91	20,81
4	26	12,94	15,03
5	53	26,37	30,64
Nedostajući	28	13,93	0,00
Ukupno	191	100	100

\*\*\* f – frekvencija, % - procenat

Dakle, na osnovu t testa, kao i deskriptivne statistike, zaključuje se da postoji značajan broj preduzeća kojima bi više značilo da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje i preuzimanja vozila mogu da obave isključivo u direktnoj ili ličnoj komunikaciji nego „online“, to jest „bez kontaktno“.

Tabela 30. Deskriptivna statistika za pitanja 30a, 30b, 30c i rezultati Takijevog testa

Ponuđena opcija	M	SD	Mdn	Tukey test
Oficijalni sajt kompanije	3.3	1.3	3	A
Mobilna aplikacija na telefonu	2.7	1.2	3	B
Isključivo u direktnoj ili ličnoj komunikaciji	3.3	1.2	3	A

\*\*\*Objašnjenje: M-aritmetička sredina; SD – srednje kvadratno odstupanje; Mdn-Medijana; Slova u poslednjoj koloni indikuju pripadnost različitim grupama, odnosno da postoji statistički značajna razlika između navedenih grupa. Pri čemu je A odgovor da im je jako važno, a D da im uopšte nije važna ponuđena opcija

Na osnovu ANOVA testa ( $p < 0,001$ ) dobija se da postoji statistički značajna razlika srednjih vrednosti pitanja 30a, 30b i 30c odnosno da korisnici ne preferiraju podjednako u odnosu na *online* aplikaciju da posao urade preko oficijalnog sajta kompanije, mobilne aplikacije na telefonu i isključivo u direktnoj ili ličnoj komunikaciji. Na osnovu Takijevog testa

vidimo da se mobilna aplikacija na telefonu statistički značajno manje preferira u odnosu na druge dve opcije.

### ***Provera osme hipoteze***

(H8 – Statistički je dokazivo da kompanije koje imaju vozne parkove veće od 20 su spremnije da pređu na novi model upravljanja voznim parkom)

Da bi se ispitala ova hipoteza, kompanije smo podelili na one koje imaju više od 20 vozila i one koje imaju manje od 20 vozila. Ovaj podatak smo ukrstili sa pitanjem 17: „Ocenite u kojoj meri je za funkcionisanje i poslovanje kompanije važno da postoje "outsorce" partneri koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije.“ U tabeli 31. prikazana je distribucija frekvencija odgovora na 17. pitanje s obzirom na to da li kompanija ima veći vozni park od 20 vozila.

Tabela 31. Učestalost i procenat odgovora na pitanje 17 s obzirom na veličinu voznog parka

Da li vozni park ima više od 20 vozila?	17. Ocenite u kojoj meri je za funkcionisanje i poslovanje kompanije važno da postoje "outsorce" partneri koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije.											
	1		2		3		4		5		Ukupno	
$\chi^2(4)= 12.556$ $p=0.013$	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Da	12	19,35	4	6,45	17	27,42	11	17,74	18	29,03	62	100
Ne	31	24,41	18	14,17	39	30,71	21	21,26	12	9,45	127	100
Ukupno	43	22,75	22	11,64	58	29,63	32	20,11	30	15,87	189	100

\*\*\* Procenat u ćelijama računat u odnosu na ukupan uzorak (delilac je bio 189)

S obzirom na to da je vrednosti hi kvadrat testa:  $\chi^2(4)= 12.556$  i  $p<0,05$  možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika u značaju postojanja „outsorce“ partnera koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije u zavisnosti od veličine voznog parka. Štaviše kompanije koje imaju više vozila su spremnije da prihvate „outsorce“ partnera.

Iz tabele 31. se vidi da je čak 29,03% kompanija koje imaju veći vozni park od 20 odgovorila da im je jako bitno da postoje „outsorce“ partneri nasuprot kompanijama koje imaju manje od 20 vozila gde je procenat 9,45%.

### *Provera devete hipoteze*

(H9 – Kompanije koje koriste vozila u direktnoj komercijalnoj aktivnosti su spremnije da promene model korišćenja u odnosu na one kojima vozila nisu u direktnoj biznis funkciji.

U tabeli 32. prikazana je distribucija odgovora na pitanje 17 o potrebi za „outsorce“ kompanijom koja bi preuzela brigu o voznom parku, a u odnosu na to koja je pretežna namena vozila u preduzeću, to jest, da li se ono koristi za komercijalne svrhe ili ne. Deveta hipoteza ispitana je pomoću hi kvadrata, čija je vrednost prikazana u tabeli 32.

Tabela 32. Odgovori na pitanje 17. u zavisnosti od činjenice da li je vozilo u direktnom odnosu sa prihodima

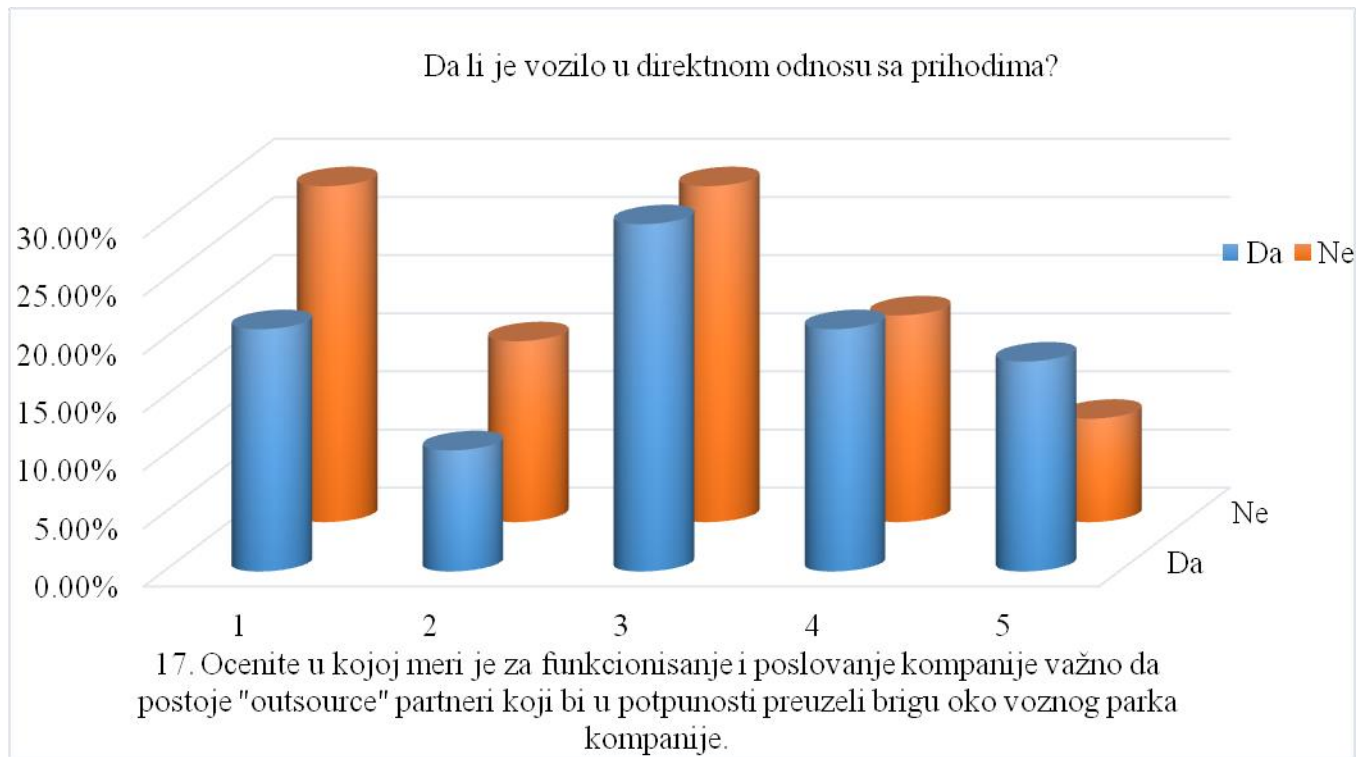
Da li je vozilo u direktnom odnosu sa prihodima?	17. Ocenite u kojoj meri je za funkcionisanje i poslovanje kompanije važno da postoje "outsorce" partneri koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije.											
	1		2		3		4		5		Ukupno	
$\chi^2(4)= 3.741$ p=0.42	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Da	30	20,83	15	10,42	43	29,86	30	20,83	26	18,06	144	100
Ne	13	28,89	7	15,56	13	28,89	8	17,78	4	8,89	45	100
Ukupno	43	22,75	22	11,64	58	29,63	32	20,11	30	15,87	189	100

\*\*\* Procenat u ćelijama računat u odnosu na ukupan uzorak (delilac je bio 189)

Vidi se da hi kvadrat ne ukazuje na statistički značajnu razliku u značaju postojanja „outsorce“ partnera koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije u zavisnosti od primarne namene vozila. Sa druge strane iz aritmetičke sredine po grupama  $Mda(144)=3.06$ ,  $Mne(45)=2,62$  i grafikona 6 vidi se da ipak postoji trend da su klijenti kojima su vozila u direktnom odnosu sa prihodom ipak više naklonjeni prelasku na „outsorce“



model.



Grafik 6. Trendovi odgovora na pitanje 17. ukršteni sa podatkom o nameni vozila

## 7. Zaključak

Automobilske kompanije pripremaju se da u skorijoj budućnosti električni automobili zamene postojeće sa motorima sa unutrašnjim sagorevanjem. Za nekoliko godina očekuje se da će skoro sve automobilske kompanije ponuditi tržištu veliki broj modela vozila na električni i hibridni pogon, što će zasigurno uticati i na cenu ovih vozila koja će biti konkurentnija, a takođe se očekuje i da se infrastruktura za punjenje što više razvije. Vodeći svetski proizvođači automobila mišljenja su da su noviji električni modeli automobila pouzdaniji i izdržljiviji od postojećih sa benzinskim i dizel motorima. Ono oko čega su potencijalni kupci ovih vozila najviše zabrinuti jeste domet koji će ova vozila imati, kao i koliki radni vek će imati baterije, nedovoljan broj mesta za punjenja baterija, troškovi održavanja ovih vozila i naravno cena.

Prednost vozila na električni pogon je i u tome što su energetski efikasnija od vozila koja koriste fosilna goriva. Korišćenjem električnih vozila smanjiće se i emisija štetnih gasova, koji su jedni od glavnih zagađivača vazduha u mnogim većim gradovima. Ono što može predstavljati veliki problem kod masovnog uvođenja na puteve vozila sa električnim pogonom, jeste i infrastrukturna nepripremljenost mnogih zemalja zbog loše električne mreže. Veliki broj nacionalnih električnih mreža nije još uvek u stanju da podnese značajan broj vozila s električnim napajanjem, a nemaju ni infrastrukturu za punjenje.

Očekuje se i da će se tradicionalni način prodaje automobila posetom auto salonima, sve više preseliti onlajn, a sve u skladu sa zahtevima milenijalaca i generacije Z, koji brzo žive, zavisni su od tehnologije i vode računa o svom vremenu. Kupci će u budućnosti sve o vozilima koja ih interesuju moći da saznaju onlajn preko veb sajtova auto kuća i dilera. Kompanije će kupce privlačiti inovativnim video porukama, recenzijama i klipovima na društvenim medijima poput YouTube-a, a u centru pažnje biće kupci. Kupci će moći sami da se informišu o svim tehničkim karakteristikama vozila i neće im biti potrebni posrednici. Čak će i test vožnju moći da zakažu onlajn, a automobil će ih sačekati ispred kuće. Ovakav način prodaje se već u svetu pokazao kao uspešan. Pogotovo kad su loši vremenski uslovi i kad je poseta auto salonima značajno manja. Dileri, da bi premostili ove prazne periode, nude značajne popuste na cene vozila, čime se samo smanjuju profiti kompanija. Takođe značajne sume novca se izdvajaju na marketing.

Tu se najviše ogleda prednost digitalne prodaje automobila, jer mnogih od ovih troškova nema. Ovakav način prodaje ima u celom svetu tendenciju rasta. Nove generacije kupaca se navikavaju na nove načine oglašavanja uglavnom preko interneta. Auto dileri imaju pred sobom i zadatak i izazov da se prilagode novonastalim trendovima i kretanjima na tržištu. Kad je reč o poslovnim kupcima, mnoge auto kuće, razmišljajući inovativnije, pored dobre saradnje sa lizing kućama, odlučile su da prošire svoju ponudu usluga za upravljanje flotom vozila i da ne prepuste te usluge nekim drugim kompanijama. Radi se o tome da su ove auto kuće ponudile svojim poslovnim klijentima različiti broj usluga za njihov vozni park, od rešavanja finansijskih pitanja vezanih za kupovinu vozila kroz saradnju sa bankama, preko registracije, osiguranja i servisiranja tih vozila i na kraju do samog otkupa vozila. Auto kuće su videle mogućnost veće zarade na ovaj način u poređenju sa tradicionalnim načinom prodaje i održavanja vozila.

U budućnosti se očekuje da će upravljanje voznim parkom generisati značajno veći deo prihoda. Za sada je ovakav način poslovanja u Srbiji još uvek u početnoj fazi. Zbog slabije kupovne moći, kupci u Srbiji se još uvek pretežno odlučuju za samostalnu kupovinu i održavanje vozila. Samo sa rastom kupovne moći kupci će biti u prilici da održavanje vozila i viši nivo usluga povere nekom drugom. One kompanije koje su već sada prepoznale prednost ulaganja u dodatne usluge i novi način prodaje i održavanja automobila naći će se u prednosti u odnosu na konkurenciju kada kupci dostignu kupovnu moć koja će im omogućiti da izdvoje više sredstava u održavanje svojih vozila.

Automobilska industrija je usred promena koje će u velikoj meri uticati na budućnost flotne prodaje. Promene se događaju brzim tempom, ali razvojni tehnološki koncepti poput autonomnih vozila, ne ugrožavaju još uvek flotni menadžment. Potrebno je pažljivo pratiti dolazeće inovacije i jednostavno se pripremati za promene u industriji, što flotama može pomoći da steknu bolji osećaj o tome kako bi njihove operacije mogle izgledati u budućnosti. Razvijaju se nova rešenja mobilnosti, kao što je deljenje vozila, koja mogu poslužiti kao korisne alternative standardnim strategijama lizinga i kupovine. Uloga tradicionalnog flotnog menadžera se menja. Na nju utiču tehnologija, podaci i analitika, revolucija u kretanju i nadolazeća autonomna vozila. Da bi bili uspešni s obzirom na ove uticaje, flotni menadžeri više nego ikada moraću da razumeju i usklade se sa proizvodnim linijama kompanije, ciljevima i kulturom.

Sve veći broj podataka nesumnjivo će dovesti do poboljšanja efikasnosti, smanjenja nesreća i sigurnijeg okruženja za vozače - što bi na kraju trebalo da smanji troškove poslovnih flota. Flote bi trebalo redovno da procenjuju da li njihova vozila zadovoljavaju njihove potrebe, posebno kada se promene zahtevi za poslom ili specifikacije proizvoda. Dok SUV vozila obično nude više prostora i udobnosti, ta korist dolazi sa finansijskim troškovima. Prema tome, kompanije treba da nastave da procenjuju da li taj inkrementalni prostor (i, potencijalno, prihod po putovanju) vredi inkrementalni trošak, posebno zato što troškovi goriva nastavljaju da rastu. Obzirom da će se u budućnosti promeniti način posedovanja flote vozila, tradicionalne ideje o iznajmljivanju ili posedovanju vozila takođe mogu biti ukinute jer novi načini mobilnosti postaju izvodljive opcije za neke flote. Model flotne prodaje zasnovan na pretplati nastavlja da se širi. Većina flotnih klijenata su pružaoci usluga čija vozila zahtevaju visok stepen specijalizovanog opremanja specifičnog za usluge koje nude, i stoga se ne dele lako, što ne znači da se ne smatra da će biti prilike za deljenje. Pažljivo se prate nove tehnologije i tržišta kako bi se utvrdilo kakvu će ulogu "deljenje" igrati u upravljanju flotom. Isto tako, profesionalci u floti treba da nastave da paze na industriju koja se stalno menja, jer se ove promene postepeno javljaju, što potencijalno stvara nove mogućnosti za efikasno upravljanje flotom. Promene u tehnologiji će značiti da će flote morati da ostanu usredsređene na najnovija tehnološka dostignuća u industriji, ali i da osiguraju da njihovi partneri ostanu u toku. Postoji mnogo koraka koje treba preduzeti u ovom ubrzano promenljivom prostoru.

Flote bi trebalo da prihvate novu tehnologiju koja je sada dostupna. Na primer, telematika već pruža mnogo informacija koje mogu pomoći flotama da rade efikasnije i bezbednije. Neke flote uživaju veliki uspeh koristeći je. I neće proći mnogo pre nego što će većina vozila na putu biti proizvedena sa ugrađenim modomom. Prednosti ovoga mogu dovesti do novih ključnih promena, uključujući poboljšanu bezbednost, smanjenje troškova kroz poboljšano korišćenje, itd. Za pet do sedam godina procenjuje se da će telematika biti sastavni deo svih flota. Više kompanija u floti će shvatiti prednosti korišćenja telematike kada shvate značaj podataka koji dolaze iz te vrste međusobne povezanosti. Na primer, telematski program će automatski slati informacije o ciklusu održavanja i kada je potrebno servisirati vozilo. Jednog dana, u ne toliko dalekoj budućnosti, moći će da se vide autonomni automobili u kombinaciji sa telematikom koji dozvoljavaju vozilima da razgovaraju jedni sa drugima, dozvoljavajući potpuno novi nivo promena ili ažuriranja.

Vozila će moći da kontaktiraju i servisne radionice kada se pokrene upozorenje o održavanju i zakažu sopstvene popravke, ili, kada gorivo bude ispražnjeno, automatski se odvesti do najbliže benzinske stanice koja ima najnižu cenu goriva u određenom radijusu.

\* \* \*

U skladu sa napred navedenim, u ovom radu se želelo ispitati kakve su mogućnosti na tržištu malih i srednjih preduzeća sa prostora Zapadnog Balkana, za uvođenje novog poslovnog modela u okviru automobilske industrije, a koji se odnosi na nov način kupovine automobila - rentiranjem vozila i plaćanjem fiksnih mesečnih rata. Dodatno, želelo se ispitati kakav je stav pomenutog uzorka preduzeća po pitanju uvođenja novih tehnologija, pre svega interneta i onlajn platformi, kao posrednika u kupoprodajnim transakcijama između auto kuća i kupaca. Na ova pitanja pokušalo se odgovoriti sprovođenjem transverzalnog ispitivanje pomoću upitnika koji je kreiran za potrebe ove doktorske disertacije. Postavilo se devet početnih hipoteza, kroz koje se želelo saznati da li postoji mogućnost uvođena novih inovativnih strategija prodaje i poslovanja, kao i koji to faktori utiču na spremnost za prihvatanje novog modela.

Kada je u pitanju prva hipoteza, koja se odnosila na ispitivanje mogućnosti kreiranja modela inovativnih prodajnih strategija, rezultati ovog istraživanja ukazali su da se ova hipoteza može prihvatiti. Ovo se proverilo tako što su se posmatrale razlike u spremnosti za prihvatanje određenih rentnih paketa (različita visina mesečnih rata spram broja usluga koje paket podrazumeva) između preduzeća koja već poseduju neko odeljenje za upravljanje voznim parkom i preduzeća koja takva odeljenja nemaju. Naime, pokazalo se da postoji spremnost za uvođenje novog modela, kako od strane MSP koje poseduju odeljenje za upravljanje vozilima, tako i ona preduzeća koja nemaju takva odeljenja. Štaviše, preduzeća koja nemaju odeljenja za upravljanje voznim parkom su spremnija da prihvate i skuplje rentne pakete u odnosu na preduzeća koja imaju odeljenja za upravljanje vozilima. Ovo može da ukaže na važnost postojanja menadžmenta u sferi održavanja voznog parka, i koliko bi prihvatanje jednog novog inovativnog prodajnog modela uvelo vremenskih i novčanih ušteda. Da bi se proverile razlike u tržištima i poslovnim strategijama među zemljama regiona Zapadnog Balkana, testirano je da li postoje različite preferencije klijenata iz Srbije i regiona (BiH, Makedonija, Crna Gora) po pitanju stava o važnosti uvođenja outsorsing opcije za održavanje voznog parka.

Rezultati su pokazali da ne postoje razlike u preferencijama autsorsing modela, to jest da je implementacija navedenog modela podjednako verovatna i u Srbiji i u regionu, mada je nešto veći procenat kompanija iz Srbije spremnije da to prihvati. Ovaj nalaz govori u prilog prihvatljivosti navedenog modela i o tome da postoji podjednaka mogućnost da se pokrene kako u Srbiji tako i na području Zapadnog Balkana. Ovaj rezultat i nije iznenađujući i u skladu je sa polaznom pretpostavkom da razlika neće biti, s obzirom na to da čitav region deli zajedničku istoriju, kulturu, a na kraju i primenjuje slične privredne strategije, što je i pokazano u Redovnom ekonomskom izveštaju Svetske banke – grupe za Region Zapadnog Balkana.

Kroz treću hipotezu želelo se proveriti da li bi faktor inicijalnog oslobađanja od troška pri nabavci novih vozila, kao jedna od prednosti modela inovativnih poslovnih strategija, značajno doprinomio implementaciji navedenog modela. Ova hipoteza se testirala kroz odgovore na tri ključna pitanja. Prvo pitanje se odnosilo na to koliko obnova voznog parka predstavlja izazov za kompaniju, drugo na to u kojoj meri troškovi održavanja utiču na novčane tokove kompanije, a treće se odnosilo na to koliko bi fiksni mesečni trošak olakšao budžetiranje kompanije. Rezultati upućuju na to da se ova hipoteza može delimično prihvatiti. Naime, većina preduzeća je odgovorilo da bi obnova voznog parka predstavljala ozbiljan finansijski izazov za preduzeće. Sa druge strane, ispitan uzorak SME preduzeća je saglasan da mesečni troškovi održavanja ne utiču na protok novca. Ipak, kroz odgovore na treće pitanje utvrdilo se da je većina saglasna da bi im fiksni mesečni trošak olakšao budžetiranje. Ovakav nalaz je u skladu sa nalazima da kompanije sa jasnim biznis planovima i razvijenim regulativama, investiraju svoje resurse u pravilno budžetiranje, a takvim kompanijama fiksni mesečni trošak predstavlja benefit i olakšicu pri kreiranju planova. Dakle, fiksni mesečni trošak se pokazao kao značajan faktor u donošenju odluke o prelasku na novu inovativnu poslovnu strategiju.

U četvrtoj hipotezi ispitivala se vrednosna dimenzija stava o prelasku na novu inovativnu prodajnu strategiju, kroz koje se želelo videti da li postoji spremnost za donošenje odluke o prelasku na novi model. Odgovor na polaznu hipotezu zabeležen je kroz analizu odgovora na pitanje u kojoj meri je za funkcionisanje i poslovanje kompanije važno da postoje „outsorce“ partneri koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije. Analiza odgovora je pokazala da najveći broj ispitanog uzorka MSP, je ambivalentan po pitanju važnosti postojanja „outsorce“ partnera koji bi upravljao svim poslovima vezanim za vozni park preduzeća.

S obzirom na navedeno, četvrta hipoteza se odbacuje. Odgovori na ovo pitanje ukazuju verovatno na nedovoljnu informisanost kompanija iz regiona Zapadnog Balkana kada je u pitanju proces upravljanja voznim parkom, dok im je sa druge strane interesantan koncept fiksnog troška za održavanje vozila, što je pokazala hipoteza tri. Istom hipotezom ispitivalo se i koja je opcija najprimamljivija kao faktor koji bi doprineo prelasku na novi inovativni model. Rezultati su pokazali da ne postoji dominantna preferencija ka određenom benefitu koji je karakterističan za „full service“ strategiju: u podjednakoj meri se preferira i preuzimanje potpune odgovornosti „outsource“ partnera, fiksna mesečna rata, oslobađanje kompanije od inicijalnog troška za kupovinu vozila, te mogućnost korišćenja vozila druge namene jednom u toku godine. Ovakav nalaz dodatno potkrepljuje tezu o nedovoljnoj informisanosti MSP o prednostima koje pruža „full service“ model nabavke vozila. Sa druge strane, u okviru iste hipoteze ispitivao se i stav preduzetnika o nedostacima „full service“ strategije. Sa jedne strane skoro trećina ispitanih smatra da nijedna ponuđena opcija ne predstavlja prepreku za prelazak na novi inovativni model, a sa druge strane nešto više od trećine ispitanih smatra da je problem visoka mesečna rata.

Kroz petu hipotezu htelo se odgovoriti na pitanje o značajnosti budžetiranja fiksnih godišnjih troškova kao prednosti novog inovativnog prodajnog modela u odnosu na tradicionalni model. I ovu hipotezu smo posredno proveravali kroz analizu odgovora na pitanje koliki izazov za kompaniju predstavlja obnavljanje voznog parka. Rezultati su pokazali da je obnova voznog parka ozbiljan poduhvat za preduzeće i predstavlja veliki izazov. Drugim rečima, slično kao i zaključak u trećoj hipotezi, planiranje budžeta na godišnjem nivou doprinosi razvoju kompanije.

Šestom hipotezom hteli su se ispitati stavovi klijenata po pitanju važnosti posedovanja vozila, odnosno, koliko im to predstavlja prepreku ka prelasku na novu inovativnu prodajnu strategiju. Na ovaj način smo mogli da ispitamo i „klimu“ kada su u pitanju principi ekonomije deljenja, modela koji je sve više u zamahu i koji se u najvećoj meri odnosi na mlade – milenijalce, generaciju koja je u ovom periodu na pozicijama koje im omogućavaju da donose poslovne odluke i implementiraju biznis strategije. Rezultati ovog istraživanja su pokazali da uzorku MSP sa područja Zapadnog Balkana, posedovanje vozila, odnosno neposedovanje vozila ne predstavlja prepreku ka prelasku na „full service“ model. Ovome u prilog govori i to da više od polovine ispitanih smatra da nakon isteka ugovora, bitnije je da obnove ugovor pod istim ili povoljnijim uslovima nego da dobiju vlasništvo nad vozilom.

Ovom hipotezom se praktično utvrdilo i da je ciljna populacija za širenje novog modela upravo populacija mladih preduzetnika, kojima koncept deljene ekonomije nije stran i predstavlja uobičajenu opciju biznis strategije. Upravo je sedmom hipotezom nadalje ispitivana spremnost da se kupovina tj. obnova voznog parka obavlja preko internet platformi, ili putem mobilnih aplikacija. Na ovaj način ispitivane su i granice prihvatljivosti nekih karakteristika ekonomije deljenja, drugim rečima, u kojoj meri i do koje granice je moguća implementacija internet tehnologija (aplikacije za mobilne telefone, društvene mreže i slično). Da bi smo dobili odgovor na postavljenu hipotezu analizirali su se odgovori ispitanika na pitanje o tome koliko im znači da poslove vezane za kupovinu novog vozila obave bez kontaktno – putem oficijalnog sajta kompanije ili mobilne aplikacije, odnosno u direktnom kontaktu, dolaskom u auto salon. Zabeleženo je da ispitanici uzorak MSP u podjednakoj meri preferira direktan kontakt ali i obavljanje poslova preko oficijelnog sajta kompanije, dok im kupovina automobila putem mobilne aplikacije za sada još deluje veoma daleko. Drugim rečima, postoji spremnost da se prihvate nove internet alatke, ali ne u potpunosti. Naime, kupovina automobila, kako je već dobijeno u prethodnim hipotezama predstavlja veliki finansijski izazov za kompaniju, te se u skladu sa tim preferiraju ipak tradicionalniji vidovi poslovanja.

Za dodatnu proveru faktora koji doprinose prelasku kompanije na novi strateški model nabavke vozila, u osmoj i devetoj hipotezi proveravalo se u kojoj meri je taj prelazak uslovljen veličinom voznog parka preduzeća, te namenom vozila. Rezultati su potvrdili osmu hipotezu, a to je da je novi inovativni model atraktivniji za preduzeća sa velikim voznim parkom (više od 20 vozila u floti). Sa druge strane, pokazalo se da svrha korišćenja vozila nije bitna – „full service“ strategija podjednako je primamljiva i kompanijama koje koriste vozila u komercijalne svrhe, ali i kompanijama koje vozila koriste kao sistem nagrađivanja (*benefit in kind*). Ipak među onim klijentima koji su se izjasnili da im je izuzetno važno da postoje „outsorce“ partneri za održavanje i upravljanje voznim parkom, više je onih preduzeća kojima su vozila u direktnom odnosu sa prihodom. Nedostaci ovog istraživanja ogledaju se u kvalitetu ispitanog uzorka. Pored toga, u uzorak su ušle samo one kompanije koje saraduju sa poslovnom grupacijom kojoj pripada i kompanija Grand Motors, tako da je moguće da izvedeni zaključci ne važe i za druge kompanije iz branše, zbog eventualne involviranosti klijenata sa samom auto kompanijom.



Takođe, u analizi rezultata se koristila neparametarska statistika koja ne dozvoljava zaključivanje na celokupnu populaciju MSP. Nadalje, iako se u radu zaključivalo i govorilo o uzorku koji se odnosi na čitav region Zapadnog Balkana, više od polovine uzorka su mala i srednja preduzeća sa teritorije Republike Srbije. Sa druge strane, ovo je prvo istraživanje u Srbiji koje ispituje model ekonomije deljenja i njegovu implementaciju u oblasti auto industrije. Drugim rečima, mali je broj istraživanja koja ispituju principe ekonomije deljenja i razvoj i primenu internet tehnologija u oblasti prodaje automobila. Mada je ovo istraživanje prevashodno eksplorativne prirode, ono predstavlja dobru osnovu za dalja istraživanja implementacije novih inovativnih prodajnih strategija u oblasti auto industrije.

\* \* \*

Rezultati ovog istraživanja ukazali su da se strategija implementacije nove inovativne prodajne strategije može razraditi u jednoj zemlji, a zatim implementirati u čitavom regionu Zapadnog Balkana, što može da inicijalno smanji troškove auto kompanije koja nudi usluge. Pored toga, istraživanje je pokazalo na kojim faktorima treba raditi kako bi se klijenti podstakli na prelazak na „full service“ strategiju, to su fiksni mesečni trošak, samim tim i fiksni godišnji budžet koji bi se izdvajao za upravljanje voznim parkom. Nadalje, nedovoljno jasni stavovi po pitanju „outsourcing“-a ukazuju na nedovoljnu informisanost o benefitima ovakvog prodajnog modela. Drugim rečima, potencijanim klijentima bi se kao najvažniji faktor pri prezentaciji i promociji trebalo isticati fiksni mesečni trošak, kao i šta se sve dobija za ratu (s obzirom na to da je visina rate procenjena kao potencijalna prepreka za usvajanje nove strategije). Implementaciju nove inovativne strategije trebalo bi usmeriti ka kompanijama sa velikom flotom vozila, kao i pretežno ka onim kompanijama čija vozila su u direktnom odnosu sa prihodom. Promocija nove strategije mogla bi da se radi i u auto kućama, ali i putem internet prezentacija na oficijalnim stranicama auto kuća, s obzirom na to da je pokazano da postoji spremnost ka prihvatanju novih internet alatki. I na kraju, trebalo bi spomenuti da su stavovi ispitanog uzorka u skladu sa idejama ekonomije deljenja gde vlasništvo nad vozilom ne predstavlja prepreku ka prelasku na „full service“ model nabavke vozila.

## 8. Literatura

1. Aboltinsa, K., Rivzaa, B., (2014). The car aftersales market development trends in the new economy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110, p. 341 – 352.
2. Afuah, A., (2004). *Business Models: a Strategic Management Approach*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
3. Asker, J. , Bar-Isaac, H., (2014). Raising retailers' profits: on vertical practices and the exclusion of rivals. *Am. Econ. Rev.* 104 (2), 672–686.
4. Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., Tikkanen, H., (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: the case of Nokia. *Long Range Plan.* 46 (6), 459-474.
5. Baden-Fuller, C., Morgan, M.S., (2010). Business models as models. *Long Range Plan.* 43 (2e3), 156-171.
6. Bardhi, F., Eckhardt, M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898.
7. Behun, M., Gavurova, B., Tkacova, A. & Kotaskova, A., (2018). The impact of the manufacturing industry on the economic cycle of European Union countries. *Journal of competitiveness*, pp. 23-39.
8. Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1596-1600.
9. Bojković, N., Petrović, Lj., (2010), *Ocena kvaliteta komunikacionih usluga primenom indeksa zadovoljstva korisnika*, XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel, Beograd.
10. Bolesnikov, M., Popović Stijačić, M., Radišić, M., Takači, A., Borocki, J., Bolesnikov, D., Bajdor, P., Dziendziora, J., (2019), Development of a Business Model by Introducing Sustainable and Tailor-Made Value Proposition for SME Clients, *Sustainability*, 11(4), 1157.
11. Bolesnikov, M., Jovanović, V., (2016), Prodajne tehnike u automobilskoj industriji u digitalnom dobu, studija slučaja, *Autoforum 2016 – regionalni forum o trendovima u automobilskoj industriji*.
12. Botsman, R., Rogers, R., (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Harper Collins.
13. Bougrain, F. & Haudeville, B. (2002). Innovation, Collaboration and SMEs Internal Research Capacities. *Research Policy*, 31, 735-747.

14. Brandenburg, M., (2016). Supply chain efficiency, value creation and the economic crisis – An empirical assessment of the European automotive industry, 2002–2010, *Int. J. Production Economics* 171, p. 321–335.
15. Brdarević, S., Kulašin, Dž., (2003), „*Analiza metoda mjerenja zadovoljstva kupca prema standardu ISO 9000:2000, sa akcentom na usluge*“, 3. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „Kvalitet 2003“, Zenica, str. 85.
16. Brea, J., Contreras, I., (2007), Evaluation of automobiles with alternative fuels utilizing multicriteria techniques, *Journal of Power Sources*, Volume 169, Issue 1, Pages 213–219.
17. Carlin, S., (2015). A Cyclical Automotive Industry In A Mega Growth Cycle, Available at: <https://seekingalpha.com/article/3291855-a-cyclical-automotive-industry-in-a-mega-growth-cycle>
18. Chesbrough, H., (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
19. Chesbrough, H., (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, 43, p. 354-363.
20. Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S., (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Ind. Corp. Change* 11 (3), 529-555.
21. Clauss, T., (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance, *R & D Management*, Volume: 47, pp. 385-403.
22. Cobalt, Ly T., The Guide to the Modern Car Shopper eBook, <http://www.slideshare.net/tonyly/cobalt-the-guide-to-the-modern-car-shopper-e-book-dec-4-2012>
23. Codagnone, C. (2016), The Passions' or 'The Interests'? The “sharing economy” between conflicting rhetoric and uncertain facts, Institute for Perspective Technological Studies, Science and Policy Report.
24. Codagnone, C., Martens, B. (2016). Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues. Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper 2016/01.
25. Cohen, B. and Kietzmann, J., (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, Volume: 27, pp. 279-296.
26. Cozzolino, A., Verona, G. and Rothaermel, F., (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation, *Journal of Management Studies*, 55:7, pp. 1166-1202.

27. Cricelli, L., Greco, M. and Grimaldi, M. (2015), Assessing the open innovation trends by means of the Eurostat community innovation survey, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 1-30.
28. Dahl, D., Moreau, P. (2002), The influence and value of analogical thinking during new product ideation. *Journal of Marketing Research* 39 (1), pp. 47–61.
29. Daly, K., (2016). Pareto's Principle in The Boardroom. *NACD Directorship*. Vol. 42 Issue 4, p4-4. 2/3p.
30. DaSilva, C.M., Trkman, P., (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Plan.* 47 (6), 379e389.
31. De Long, J., Marsili, O. (2006), The Fruit Flies of Innovation: A Taxonomy of Innovative Small Firms, *Research Policy*, 35, pp. 213-229.
32. Demary, V., (2015), Competition in the Sharing Economy, Econstor, IW Policy Paper, No. 19.
33. Demil, B., Lecocq, X., (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Plan.* 43 (2e3), 227-246.
34. Diez-Arroyo, M. (2018), Metarepresentation and echo in online automobile advertising, *Lingua* 201 (2018) 1-17.
35. Dodourova, M., Bevis, K. (2012), Comprehensive analysis of the role of SME's in the changing European car industry, INTERREG IVC.
36. Domazet, I. (2007), "Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta", Institut ekonomskih nauka, Beograd.
37. Drake, B., (2014). Key takeaways from the Pew Research survey on Millennials. Available at: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/03/07/6-new-findings-about-millennials/>
38. Drucker, P. F. (1995), *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books, New York.
39. Dubois, E., Schor, J., & Carfagna, L. (2014). New Cultures of Connection in a Boston Time Bank. In J. Schor & C. Thompson (Eds.), *Practicing Plenitude*. New Haven: Yale University Press.
40. Dyer, L., Reeves, T., (1995). "Human Resources Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?", *International Journal of Human Resource Management* 6(3), pp 656-670.

41. Džober, D., Lankaster, Dž., (2005), *Prodaja i upravljanje prodajom*, Clio, Beograd.
42. Ehret, M., Wirtz, J., (2017). Unlocking value from machines: business models and the industrial Internet of Things. *J. Mark. Manag.* 33 (1–2), 111–130.
43. Evropski pokret u Srbiji, (2013), *Unapređivanje performansi malih i srednjih preduzeća u Srbiji reformom sistema oporezivanja*, Istraživački forum, Beograd.
44. Falata, L., Holubčík, M., (2017). The Influence of Marketing Communication on Financial Situation of the Company – A Case from Automobile Industry, *Procedia Engineering* 192, p. 148 – 153.
45. Filipović, V., Jančić, R. (2009), *Strateški marketing*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
46. Fjeldstad, Ø.D., Snow, C.C., Miles, R.E., Lettl, C., (2012). The architecture of collaboration. *Strateg. Manag. J.* 33 (6), 734-750.
47. Foss, N. and Saebi, T., (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, January 2017 pp. 200–227.
48. Freel, M. S. (2005), Patterns of Innovation and Skills in Small Firms. *Technovation*, 25, 123-134.
49. Ginny, M., (2014). "First Touch: In 9 Of 10 Industries Search Tops Lead Generation, Social Shortens Marketing Cycles". *Marketing Land*. Retrieved 12 September 2015.
50. Godelnik, R., (2017). Millennials and the sharing economy: Lessons from a ‘buy nothing new, share everything month’ project, *Environmental Innovation and Societal Transitions* 23, 40–52.
51. González, E., Carcaba, A, Ventura, J., (2015). How car dealers adjust prices to reach the product efficiency frontier in the Spanish automobile market, *Omega* 51, p. 38–48.
52. Gregory, A., (2019), *How to Generate Sales Leads in Your Small Business*, Available at: <https://www.thebalancesmb.com/how-to-generate-sales-leads-in-your-small-business-2951792>
53. Grifoni, P., D’Andrea, A., Ferri, F., Guzzo, T., Angeli Felicioni, M., Pratico, C. and Vignoli, A. (2018), *Sharing Economy: Business Models and Regulatory Landscape in the Mediterranean Areas*, *International Business Research*; Vol. 11, No. 5;
54. Haralambie, G. (2011). The Global Crisis and Cyclical Theory, *Theoretical and Applied Economics*, 11 (564), 79-88.
55. Hardy, M., (2010). Pareto’s Law, *Mathematical Intelligencer*. Vol. 32 Issue 3, p38-43.

56. Heer H., Nettekoven Z., *The Role of Small and Medium-sized Enterprises in Development - What Can be Learned from the German Experience?* (2017), Friedrich Ebert Stiftung, Available: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/14056.pdf>
57. Held, M., Weidmann, D., Kammerl, D., Hollauer, C., Mortl, M., Omer, M. and Lindemann, U. (2018). Current challenges for sustainable product development in the German automotive sector: A survey based status assessment. *Journal of cleaner production*, Volume: 195, pp. 869-889.
58. Hirsh, E., Jullens, J., Wilk, R., Singh, A. (2016). PwC strategy 2016 auto industry trends: Automakers and suppliers can no longer sit out the industry's transformation, PwC Autofacts®, 2016 Q1 Forecast Release.
59. Ili, S., Alberts, A., and Miller, S. (2010). "Open innovation in the automotive industry". *R&D Management*, 40(3), 246–255.
60. Jaeckel, V., (2014), *The Digital Dealership*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
61. Jaffe, A.B., Newell, R.G., and Stavins, R.N. (2005). A tale of two market failures: Technology and environment policy. *Ecological Economics*, vol. 54, pp. 164-174.
62. Johnson M. D., Gustafsson A., Andreassen T.W., Lervik L., Cha J., (2001), The evolution and future of national customer satisfaction index models, *Journal of Economic Psychology*, Vol.22, pg. 67-89.
63. Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., (2008). Reinventing your business model. *Harv. Bus. Rev.* 86 (12), 50–59.
64. Joksimović, N. Ž. (2004), *Merenje performansi preduzeća - poslednji trendovi* (Company performances evaluation - the latest trends), Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
65. Kagermann, H., Wahlster, W., Helbig, J., (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. In: Final report of the Industrie 4.0 Working Group. Acatech, Frankfurt am Main, Germany.
66. Kahled, S. & Shukairy, A., (2011). *Conversion Optimization: The Art and Science of Converting Prospects into Customers*, p. 2. O'Reilly Media, Sebastopol. ISBN 978-1-449-37756-4.
67. Kliestik, T.; Kovacova, M.; Podhorska, I.; Kliestikova, J. (2018). Searching for Key Sources of Goodwill Creation as New Global Managerial Challenge. *Polish Journal of Management Studies*, vol. 17, no. 1, pp. 144-154.

68. Kliestik, T.; Misankova, M.; Valaskova, K.; Svabova, L. 2018. Bankruptcy prevention: new effort to reflect on legal and social changes. *Science and Engineering Ethics*, vol. 24, No 2, pp. 791-803.
69. Koh, R., (2011), Princip 80/20, Čarobna knjiga, Beograd.
70. Kosintseva, A. (2016). Business models of sharing economy companies: Exploring features responsible for sharing economy companies, master thesis, Norwegian School of Economics, Bergen.
71. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2017), Marketing 4.0 – moving from traditional to digital, Wiley.
72. KPMG - Global *Automotive* Executive Survey 2017. Available at:<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf>
73. Krasteva, S., Sharma, P. and Wagman, L.. (2015). The 80/20 rule: Corporate support for innovation by employees, *International Journal of Industrial Organization*, 38:32-43.
74. Krings, J., Bakker, J. and Hoppe, S., (2017). Auto industry growth strategies - Fasten your seatbelts, Available at:<https://www.strategyand.pwc.com/strategythatworks/growth/autoindustry>
75. Kuhnert, F., Sturmer, K. and Koste, A., (2018), Five trends transforming the Automotive Industry, PwC, Available at:<https://eu-smartcities.eu/sites/default/files/2018-03/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.compressed.pdf>
76. Laforet, S. And Tann, J. (2006), Innovative Characteristics of Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 3.
77. Lambert SC. (2015). The importance of classification to business model research. *Journal of Business Models* 3(1): 49–61.
78. Lazzarotti, V., Manzini, R., Pellegrini, L. and Pizzurno, E., (2013). Open Innovation in the automotive industry: Why and how? Evidence from a multiple case study. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 9(1), 37-56.
79. LeBoeuf, M., (2000). *How to Win Customers and Keep Them for Life*, Berkley.
80. Levi - Jakšić, M., Obradović, J., Marinković, S. (2005), Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja, FON, Beograd.
81. Lienert, P. and Chan, C., A Reuters analysis of 29 global automakers found that they are investing at least \$300 billion in electric vehicles, with more than 45 percent of that earmarked for China. Published Jan. 10, 2019, *Reuters Graphics*. Available at:<https://graphics.reuters.com/AUTOS-INVESTMENT-ELECTRIC/010081ZB3HD/index.html>

82. Lin, C., Choy, K. L., Ho, G., Chung, S., Lam, H., (2014), Survey of Green Vehicle Routing Problem: Past and future trends, *Expert Systems with Applications*, Volume 41, Issue 4, Part 1, March 2014, Pages 1118-1138.
83. Liu, W., (2013), *Introduction to hybrid vehicle system modeling and control*, John Wiley & Sons.
84. Madić, V., (2009), *Globalna automobilska industrija, Poslovna politika*, vol. 38, br. 7-8, str. 70-73.
85. Madić, V., (2011), *Promene u okruženju i ključni izazovi globalne auto industrije u postkriznom periodu Ekonomski horizonti*, vol. 13, br. 1, str. 83-103.
86. Magretta, J., (2002). Why business models matter. *Harv. Bus. Rev.* 80 (5), 86-92.
87. Manning, L.G., Reece, L.B., (2008), *Suvremena prodaja: stvaranje vrijednosti za kupca*, Mate d.o.o., Zagreb.
88. Marshall, R., (2005) "Labor Standards, Human capital, and economic development.", EPI, Working Paper No. 271.
89. Martin, C.J., (2016). The sharing economy: a pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecol. Econ.* 121, 149–159.
90. Massa, L., Tucci, C.L., Afuah, A., (2017). A critical assessment of business model research. *Acad. Manag. Ann.* 11 (1), 73-104.
91. Maxwell, G., Drummond, S., (2010), *Automotive Industry: Technical Challenges, Design issues and global economic crisis*, Nova Science Pub Incorporated.
92. McGrath, E. M., (2018). *Autonomous Vehicles: Opportunities, Strategies, and Disruptions*, Independently published.
93. McIvor, R., Humphreys, P., McAlee, W., (2010), *European car makers and their suppliers: changes at the interface*, *European Business Review* Volume 9.
94. McKinsey & Company, (2016), *Automotive revolution – perspective towards 2030, How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry*, Advanced Industries.
95. Mehrizi, M.H.R., Lashkarbolouki, M., (2016). Unlearning troubled business models: from realization to marginalization. *Long Range Plan.* 49 (3), 298-323.



96. Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, J. and Rypakova, M., (2017). Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. *Sustainability*, 2017, 9 (12), 2218.
97. Muller, P., Caliandro, C., Peycheva, V., Gagliardi, D., Marzocchi, C., Ramlogan, R. and Cox, D. (2014). “Annual Report on European SMEs 2014 / 2015. SMEs start hiring again”, 2014. doi: 10.2873/886211.
98. Nair, R. and Miller-Hooks, E., (2011). Fleet Management for Vehicle Sharing Operations, *Transportation Science*, Volume 45, No. 4, pp. 524-540.
99. Nieuwenhuis, P., Wells, P., (2003), The automotive industry and the environment: A technical, business and social future, Woodhead Publishing.
100. Nikolić, Z., Filipović, Z., Janjušević, Lj., (2011), Stanje razvoja električnih i hibridnih vozila, energetska i ekološka aspekt njihove primene, *Industrija*, vol. 39, br. 4, str. 267-292, Beograd.
101. Novikova, O., (2017). The Sharing Economy and the Future of Personal Mobility: New Models Based on Car Sharing. *Technology innovation management review*. Volume: 7, pp. 27-31.
102. Orsato, R. J., Wells, P., (2007). U-turn: the rise and demise of the automobile industry, *Journal of Cleaner Production* 15.
103. Orsato, R., Wells, P., (2007), The Automobile Industry & Sustainability, *Journal of Cleaner Production*, Volume 15, Issues 11–12, 2007, Pages 989–993
104. Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
105. Owyang, J., (2014), The Collaborative Economy is for Business to Business, Available at: <http://www.web-strategist.com/blog/2014/06/02/collaborative-economy-business-to-business-moves-in/>
106. Owyang, J., Samuel, A., 2015. The New Rules of the Collaborative Economy. Retrieved from <https://www.visioncritical.com/resources/new-rules-collaborative-economy/>.
107. Perboli, G., Ferrero, F., Musso, S. and Vesco, A., (2018). Business models and tariff simulation in car-sharing services, *Transportation research part a-policy and practice*, Vol. 115, pp. 32-48.
108. PwC (2014), The Economy Sharing: Consumer Intelligence Series, Available at: <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf>

109. Regnerova, O. and Regnerova, M. (2017). Sustainable development in “the light and shadow” of globalization, *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 11(1), 2-12.
110. Reilly, T., (2010). Value-Added Selling: How to Sell More Profitably, Confidently, and Professionally by Competing on Value, Not Price 3/e 3rd Edition, McGraw-Hill Education.
111. Rennings, K., (2000). Redefining innovation: Eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, vol. 32, pp. 319-322.
112. Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R. and Stultiens, R., (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R & D Management*, Volume: 47, Pages: 595-606.
113. Richter, M. (2012). Car-Sharing – „Car-on-call” for reclaiming street place. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 48, 1454–1463.
114. Rifkin, J., (2000), *The Age of Access, The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-for Experience*, Chapter 1.
115. Rim Choi, H., Je Cho, M., Lee, K., Goo Hong, S., Ryeon Woo, C., (2014), *The Business Model for the Sharing Economy between SMEs*, *Wseas Transactions on Business and Economics*.
116. Ritter, T., (2014). *Alignment Squared: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence*. CBS Competitive Platform, Copenhagen.
117. Robertson, M., (2008), *Automotive Online Video Marketing Trends – Car Dealers Embrace Online Video*, Retrieved at:<https://tubularinsights.com/automotive-online-video/>
118. Rodríguez-Ferradas, M. I., Alfaro-Tanco, J., (2016), *Open innovation in automotive SME’s suppliers: an opportunity for new product development*, *Universia Business Review*.
119. Saebi, T., Lien, L., Foss, N., (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Plan.* 50, 567-581.
120. Schneckenberg, D., Velamuri, V.K., Comberg, C., Spieth, P., (2017). Business model innovation and decision making: uncovering mechanisms for coping with uncertainty. *R D Manag.* 47 (3), 404-419.
121. Schor, J. (2015). *Getting Sharing Right*. *Contexts*, 14(1), 14-15.
122. Schor, J., Fitzmaurice, C. (2015). *Collaborating and Connecting: The emergence of the sharing economy Handbook of Research on Sustainable Consumption* (pp. 410-425). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

123. Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York: McGraw - Hill Book Company.
124. Sierzechulaa, W., (2012), *The competitive environment of electric vehicles: An analysis of prototype and production models*, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Volume 2, Pages 49–65
125. Simboli, A., Raggi, A. and Rosica, P. (2015). *Life Cycle Assessment of Process Eco-Innovations in an SME, Automotive Supply Network*, *Sustainability*, 7, 13761-13776.
126. Sivades, E., Dwyer, R., (2000) *An examination of organizational factors influencing new products success in internal and alliance-based process*. *Journal of Marketing* 64 (1), 31–43.
127. Snow, C.C., Fjeldstad, Ø.D., Lettl, C., Miles, R.E., (2011). *Organizing continuous product development and commercialization: the collaborative community of firms model*. *J. Prod. Innovat. Manag.* 28 (3), 3-16.
128. Spieth, P., Schneckenberg, D., Ricart, J.E., (2014). *Business model innovation: state of the art and future challenges for the field*. *R D Manag.* 44 (3), 237-247.
129. Štajnberger, I., Kuzmanović, B., (1997), *Osnovi psihologije prodaje*, Beograd.
130. Teece, D.J., (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long Range Plan.* 43 (2-3), 172-194.
131. Thanapathy, S., (2014). "How lead generation services can help your business". Archived from the original on 24 February 2014. Retrieved 3 March 2014.
132. *The 2010 Automotive Aftermarket Study. The Role of the Internet and Search in the Automotive Parts, Services, Tires and Accessories Research and Purchasing Process (2010)*. Study. Google compete.
133. Velu, C., Stiles, P., (2013). *Managing decision-making and cannibalization for parallel business models*. *Long Range Plan.* 46 (6), 443-458.
134. Wagner, T., (2008), *Engines and fuels of the future in the automotive industry* GRIN Verlag.
135. Weber, T.A. (2014). *Intermediation in a Sharing Economy: Insurance, Moral Hazard, and Rent Extraction*. *Journal of Management Information Systems*, 31 (3), 35-71.
136. Wells, P., Nieuwenhuis, P., (2012), *Transition failure: Understanding continuity in the automotive industry*, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 79, Issue 9, Pages 1681–1692

137. Wirtz, B.W., Schilke, O., Ullrich, S., (2010). Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Plan.* 43 (2e3), 272-290.
138. Wohlgemuth, V., Berger, E.S.C., Wenzel, M., (2016). More than just financial performance: trusting investors in social trading. *J. Bus. Res.* 69 (11), 4970-4974.
139. Wyman, O., (2015), Study on Automotive Sales of the Future System Profit 2035: Automakers Need to Reinvent Sales System.
140. Xiao, J., Ju, H., (2016). The determinants of dealership structure: Empirical analysis of the Chinese auto market, *Journal of Comparative Economics* 44 (2016), p. 961–981.
141. Zanan, M., (2017). Perfect Dealership: Surviving the Digital Disruption, CreateSpace Independent Publishing Platform.
142. Zhang, Q., Zhan, H., Yua, J., (2017). Car Sales Analysis Based On the Application of Big Data, *Procedia Computer Science* 107. p. 436 – 441.
143. Zorpasa, A., Inglezakisb, V., (2012), Automotive industry challenges in meeting EU 2015 environmental standard, *Technology in Society*, Volume 34, Issue 1, Pages 55–83.
144. Zott, C., Amit, R., (2013). The business model: a theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strateg. Organ.* 11 (4), 403-411.
145. Zott, C., Amit, R., Massa, L., (2011). The business model: recent developments and future research. *J. Manag.* 37 (4), 1019-1042.

### **Internet izvori**

146. Cyclical Industry:  
[https://www.investopedia.com/terms/c/cyclical\\_industry.asp#ixzz5BTBDYsF](https://www.investopedia.com/terms/c/cyclical_industry.asp#ixzz5BTBDYsF)
147. 3 Cyclical Industries To Exploit in 2016 | Investopedia:  
<https://www.investopedia.com/articles/markets/021016/3-cyclical-industries-exploit-2016.asp#ixzz5BTGJYYmv>
148. Next Generation Car Byer Study, <http://www.autonews.com/assets/PDF/CA90353823.PDF>
149. Gen Z Shopping: Designing Retail for the Constant State of Partial Attention,  
[http://www.fitch.com/content/uploads/2013/09/GenZshopping\\_09\\_09\\_13\\_final.pdf](http://www.fitch.com/content/uploads/2013/09/GenZshopping_09_09_13_final.pdf)
150. What is the Zero Moment of Truth?, [http://www.teambishop.net/showcase/winning-the-zero-moment-of-truth-\(zmot\)/what-is-the-zero-moment-of-truth/297157](http://www.teambishop.net/showcase/winning-the-zero-moment-of-truth-(zmot)/what-is-the-zero-moment-of-truth/297157)

151. 2025 Every Car Connected: Forecasting the Growth and Opportunity (2012). Study. London: GSMA mAutomotive
152. Ericsson mobility report, june 2015, Available at:  
<https://www.slideshare.net/Ericsson/ericsson-mobilityreportjune2015>
153. <https://ingalalic.com/blog/plan-prodaje-najvaznije-prodajne-strategije-koje-morate-znati/>
154. [https://www.investopedia.com/terms/c/cyclical\\_industry.asp#ixzz5BTBDYsF](https://www.investopedia.com/terms/c/cyclical_industry.asp#ixzz5BTBDYsF)

## Prilog 1. – Upitnik ABS-2018

<b>Opšti podaci o preduzeću</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Naziv firme (navedite pun naziv preduzeća iz APR-a, to jest iz zvaničnog registra)  _____</li><li>2. Država u kojoj se firma nalazi (obeležite jednu od ponuđenih opcija)<ul style="list-style-type: none"><li>• Srbija</li><li>• Crna Gora</li><li>• Bosna i Hercegovina</li><li>• Hrvatska</li><li>• Makedonija</li></ul></li><li>3. Broj zaposlenih u preduzeću<ul style="list-style-type: none"><li>• Do 10 zaposlenih</li><li>• od 10 do 50</li><li>• od 51 do 100</li><li>• od 101 do 150</li><li>• od 151 do 200</li><li>• od 201 do 250</li></ul></li><li>4. Kolika je visina godišnjih prihoda preduzeća? (Upisati prosek za poslednje tri godine u evrima)  _____</li><li>5. Veličina voznog parka preduzeća (upisati broj vozila koje preduzeće ima u svom posedu)  _____</li><li>6. Kolika je pretežna starost voznog parka preduzeća? (napisati)  _____</li></ol>
	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Koliko automobili „učestvuju“ u radu vašeg preduzeća, odnosno u kojoj meri su bitni za neometano poslovanje? (Označite jedan broj od 1 do 5, pri čemu broj 3 označava da niste sigurni)  Uopšte nisu bitni    1 2 3 4 5    Veoma su bitni</li></ol>

**Način  
upravljanja  
voznim  
parkom u  
preduzeću**

8. Najčešća namena automobila u Vašoj firmi vezana je za:
- Vozilo je u direktnom odnosu sa prihodima (vozila koja se koriste u komercijalne svrhe)
  - Vozilo je u indirektnom odnosu sa ostvarenjem prihoda (npr. automobil je beneficijija za zaposlenog).
9. Koja je dominantna delatnost Vašeg preduzeća (firme, kompanije)?
- Tehnologija
  - Telekomunikacije
  - Zdravstvo, zdravstvene usluge i proizvodi
  - Finansije
  - Nekretnine
  - Neesencijalni proizvodi i usluge (npr. edukacija, automobili, mediji, zabava, odmor)
  - Bazični (neophodni) proizvodi i usluge (hrana, lekovi, piće, duvanski proizvodi i slično)
  - Industrija (proizvodnja)
  - Prirodni resursi (rudnici, kopovi, cementare, hemijska proizvodnja)
  - Energija (gas, ugalj i sl.)
  - Komunalni proizvodi i usluge (distribucija gasa i vode, odnošenje smeća...)
10. Na skali od 1 do 5 označite u kojoj meri su Vam poznate razlike između finansijskog i operativnog lizinga, pri čemu 1 označava da ne znate razliku između ova dva koncepta, a 5 da Vam je razlika između njih u potpunosti jasna.
- Ne znam razliku 1 2 3 4 5 U potpunosti mi je jasna razlika
11. Na koji način je preduzeće nabavljalo vozila (moguće je obeležiti više opcija)
- kredit
  - gotovina
  - finansijski lizing
  - operativni lizing
  - fleet management service
  - nije mi poznato
12. Da li se predviđa budžet za nabavku (obnovu) voznog parka?
- Da
  - Ne
  - Nije mi poznato

	<p>13. Da li u Vašem preduzeću postoji Odeljenje za upravljanje voznim parkom?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da, postoji Odeljenje koje posluje u okviru preduzeća</li> <li>• Da, angažovana je outsource kompanija koja je zadužena za upravljanje voznim parkom</li> <li>• Da, ali ne znam detalje o ovom Odeljenju</li> <li>• Ne postoji</li> <li>• Nije mi poznato</li> </ul> <p>14. Kako se budžetira i predviđa trošak za nabavku i održavanje voznog parka?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Godisnjim budžetom</li> <li>• Ad-hoc, kada se ukaže potreba</li> <li>• Nema plana</li> <li>• Ne znam</li> </ul> <p>15. Da li imate outsource partnere za neke od aktivnosti koje ne spadaju u Vaš core business?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da</li> <li>• Ne</li> <li>• Ne znam</li> </ul>
<p><b>Mišljenje o outsource načinu upravljanja voznim parkom</b></p>	<p>16. Da li je menadžment kompanije razmatrao „outsource“ opciju kada je vozni park u pitanju?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da</li> <li>• Ne</li> <li>• Ne znam</li> </ul> <p>17. Ocenite u kojoj meri je za funkcionisanje i poslovanje kompanije važno da postoje „outsource“ partneri koji bi u potpunosti preuzeli brigu oko voznog parka kompanije. (Obeležite jedan broj od 1 do 5, pri čemu 1 označava „nije važno“, a 5 da je „izuzetno važno“)</p> <p style="text-align: center;">Uopšte nije važno 1 2 3 4 5 Izuzetno je važno</p> <p>18. Procenite koliko bi bili niži troškovi radne snage u kompaniji primenom “outsource-ovanog” upravljanja voznim parkom posmatrajući samo smanjenje broja zaposlenih.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 - 2,0%</li> <li>• 2,1 - 5,0%</li> <li>• 5,1 - 10,0%</li> <li>• 10,1 - 20,0%</li> <li>• Više od 20%</li> </ul>



19. Obezbeđivanje sredstava za učešće za obnovu voznog parka predstavlja veliki izazov za preduzeće. (Obeležite jedan broj od 1 do 5, pri čemu 1 označava da se uopšte ne slažete, 3 da niste sigurni, a 5 da se u potpunosti slažete sa navedenom tvrdnjom)

Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 U potpunosti se slažem

20. Kako na Vaš „cash flow“ utiču troškovi redovnog i vanrednog održavanja voznog parka? (Obeležite jedan broj od 1 do 5, pri čemu 1 označava da troškovi uopšte ne opterećuju cash flow, a 5 da izuzetno opterećuju)

Uopšte ne opterećuju 1 2 3 4 5 Izuzetno opterećuju

21. Fiksni mesečni trošak u vezi sa voznim parkom olakšao bi budžetiranje i planiranje vaših poslovnih operacija (označite jedan broj od 1 do 5, pri čemu 1 označava da se uopšte ne slažete sa iznetom tvrdnjom, 3 da niste sigurni, a 5 označava da se u potpunosti slažete):

Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 U potpunosti se slažem

22. Šta bi fiksna mesečna rata trebalo da obuhvata? (Obeležite jedan broj od 1 do 5 za svaku ponuđenu opciju, a u skladu sa tim koliko Vam je ponuđena opcija važna: 1 označava da nije uopšte važna, a 5 da Vam je izuzetno važna).

- |  |   |
|--|---|
| • Ratu lizinga                                     | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • Registraciju vozila                              | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • Obavezno osiguranje                              | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • KASKO osiguranje                                 | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • Zimske gume                                      | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • Redovno održavanje po fabričkom planu održavanja | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • Produženu garanciju                              | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • Metlice brisača                                  | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • “No matter what” garanciju                       | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • Zamesnko vozilo u slučaju kvara                  |   |
| •  | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |
| • RSA – pomoć na putu                              | uopšte nije važna (...) izuzetno je važna |

<p><b>Ključna pitanja o full service strategiji</b></p>	<p>23. Šta bi Vas u najvećoj meri privuklo da promenite finansijsku strategiju u nabavci vozila, u smislu prihvatanja “full service” modela. (Rangirajte ponuđene opcije po tome koliko bi Vam bile važne pri donošenju odluke o promeni strategije, tako što ćete svakoj opciji dodeliti jedan broj od 1 do 4, pri čemu 1 označava da Vam je ponuđena opcija najvažnija, a 4 da je najmanje važna. Bitno je da se brojevi ne ponavljaju!)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuzimanje potpune odgovornosti oko održavanja vozila od strane “outsorce” kompanije</li> <li>• Fiksna mesečna rata</li> <li>• Oslobođanje kompanije od inicijalnog troška za kupovinu vozila I “rasterećenje” kod banke</li> <li>• Mogućnost korišćenja vozila druge namene jednom u toku godine</li> </ul>
<p><b>Ispitivanje stavova o posedovanju vozila</b></p>	<p>24. Koja od navedenih opcija Vam je najmanje privlačna kod „full service“ modela nabavke vozila. (Ocenite ponuđene opcije po tome koliko su Vam neprivlačne, tako što ćete izabrati samo jednu od ponuđenih opcija.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Činjenica da vozilo nije u vlasništvu preduzeća</li> <li>• Visoka mesečna rata ukoliko kupac želi da na kraju perioda otplate prebaci vozilo u svoje vlasništvo</li> <li>• Nijedna od ponuđenih opcija mi ne predstavlja problem</li> <li>• Obe opcije mi predstavljaju prepreku pri odlučivanju</li> <li>• Nešto drugo (dopisati) _____</li> </ul> <p>25. Zamislite sledeću situaciju:  Da biste kupili neko vozilo klase B preko klasičnog lizing modela finansiranja, koje u proseku košta 10.000 Evra, morali biste izdvojiti učešće od 2.000 evra (20% prodajne cene vozila), sa nivoom otplate od 4 godine i mesečnom ratom od 199 evra. S obzirom na to da rata lizinga ne obuhvata troškove osiguranja, registracije, redovnog održavanja, zamene zimskih točkova, i drugo, dodatno morate da izdvojite još oko 900 evra godišnje. Vozilo će nakon perioda otplate imati vrednost od oko 35%, tj. 3.500 €. Sa druge strane, u “full service fleet” modelu finansiranja vozila, nemate učešće, već plaćanjem mesečne rate pružalac usluge Vam pokriva sve gore navedene opcije, pri čemu visina mesečne rate varira u skladu sa brojem predviđenih usluga I beneficija (koje se kreću od toga da imate obezbeđenu registraciju, redovan servis, zamenu guma, do toga da su Vam pokriveni I troškovi goriva), ali se gubi vlasništvo nad vozilom. Da li ste spremni da mesečnu uslugu prelaska sa klasične kupovine (I posedovanja) vozila na subscription (full service fleet management – bez učešća I bez vlasništva nakon istek ugovora) platite:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. BASIC paket: fleet management nadoknada I lizing rata, registracija I KASKO osiguranje - 250 €</li> </ol>

	<p>b. Extended (dodato na prethodni paket): RSA – pomoć na putu, zimske gume, redovno održavanje vozila po planu proizvođača - 270 €</p> <p>c. Super Extended (dodato na prethodni paket): zamensko vozilo, no matter what garancija, metlice brisača - 290 €</p> <p>d. 310€</p> <p>e. 350€</p> <p>26. Koliko Vam važno da vozilo koje koristite za svoj biznis bude u Vašem vlasništvu? (1 označava da Vam vlasništvo nad vozilom uopšte nije bitno, a 5 da Vam je ta opcija od izuzetne važnosti)</p> <p style="text-align: center;">Uopšte mi nije važno 1 2 3 4 5 Izuzetno mi je važno</p> <p>27. Da li u modelu finansiranja koji trenutno koristite, vlasništvo nad vozilom predstavlja benefit za vas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da</li> <li>• Ne</li> <li>• Nisam siguran</li> </ul>
<p><b>Dodatna pitanja</b></p>	<p>28. Prema Vašem mišljenju, nakon isteka perioda zakupa vozila važnije je (obeležiti jednu od ponuđenih opcija):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• postati vlasnik tog vozila</li> <li>• ostvariti mogućnost ulaska u novi ugovor za novo vozilo pod istim ili boljim uslovima</li> <li>• donošenje odluke zavisi od trenutnih okolnosti</li> <li>• nisam siguran</li> </ul> <p>29. Na koji način vlasništvo nad vozilom predstavlja benefit za Vas? (ukratko objasnite)</p> <p>30. Koliko bi kompaniji bilo značajno da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje ili preuzimanje vozila, uradi „online“, to jest „bezkontaktno“ ? (Obeležite jedan broj od 1 do 5, pri čemu 1 označava da navedena usluga nije bitna, a 5 da je veoma bitna, 3 označava da niste sigurni).</p> <p style="text-align: center;">Uopše nije bitno 1 2 3 4 5 Veoma je bitno</p>

31. Da li bi Vam više značilo da kompletnu analizu, zahtev i dobijanje ponude, zaključenje ugovora i zakazivanje test vožnje i preuzimanja vozila možete da obavite putem (pored svake ponuđene alternative, ocenite u kojoj meri Vam je ona značajna na skali od 1 do 5, pri čemu veći broj označava da Vam ponuđena alternativa više znači).

- Oficijalni sajt kompanije 1 2 3 4 5
- Mobilna aplikacija na telefonu 1 2 3 4 5
- Isključivo u direktnoj ili ličnoj komunikaciji 1 2 3 4 5
- Na drugi način \_\_\_\_\_

32. Koliko su vremenske uštede važne za poslovanje Vaše kompanije?

Uopšte nisu važne 1 2 3 4 5 Izuzetno su važne

**Prilog 2. – Spisak kompanija koje su učestvovalе u popunjavanju upitnika ABS-2018**

1. Grand Motors
2. Maros Mix DOO
3. G Petrol doo Sarajevo
4. Mega distributer 018 NI
5. Stroke
6. Zlatarska radnja Bolesnikov
7. A.D Imlek, Beograd
8. Sava Trade d.o.o.
9. Milos Stefanovic TEST
10. TotalObserver doo
11. Doo “Panšped”, Novi Sad
12. Apatinska pivara
13. Vojvođanska banka a.d. Novi Sad
14. Bmm cinsulting
15. RTI
16. MAXIM &Co. d.o.o.
17. Univerzitet Educons
18. Grand Dalewest d.o.o.
19. Hyundai Srbija d.o.o.
20. AIK BANKA AD BEOGRAD
21. Lazar Miučin PR IGAMING CONSULTING
22. Milsped AML doo
23. AWT
24. LIFETIME doo
25. Intesa Leasing Beograd
26. DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROMET PROIZVODNJU I USLUGE VIVA COMPANY KRAGUJEVAC
27. MiDa Grand Motors
28. Sztur Minuta
29. Grand Automotive

30. Stiga doo
31. SZTR „UNIVER DIZAJN,,
32. Smart Trade Concept doo
33. Grand motors doo
34. Osnovna skola Miroslav Mika Antic
35. Prva klapa
36. ADRUM Group doo
37. Veolia
38. Avital doo
39. Green House Food doo Novi Sad
40. KITE DOO
41. Almos Panonija doo
42. POSLOVNO SAVJETOVANJE DANIEL
43. Fleet Partner
44. Gerontološki centar "Novi Sad"
45. Com-4t
46. AKS FLEET SOLUTION DOO
47. Stroke
48. Konzul doo
49. AWT Internationa DOO
50. DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROIZVODNJU TRGOVINU I USLUGE GRINDEX KIKINDA
51. Posrednik reg
52. STILLES NAMEŠTAJ DOO
53. Nifon SECURITY DOO
54. AWT International d.o.o.
55. GRANDAUTOMOTIVE DOO
56. STech
57. PIATTO doo
58. Stambena Agencija grada Novog Sada
59. DRUŠTVO ZA TRGOVINU I USLUGE STUDIO S & M DOO BEOGRAD
60. New Moment
61. FL DIREKT MARKETING

62. ALD AUTOMOTIVE DOO BEOGRAD
63. Excentar d.o.o.
64. Grand Auto
65. Novi salonS DOO Novi Sad
66. G3 Spirits
67. Mi-Da Grand Motors
68. SALKIC DOO
69. AGROPANONKA MTZ FINKE DOO NOVI SAD
70. Fising World doo
71. TEKNOXGROUP SRBIJA DOO
72. CON-TEXO doo
73. ESTI DOOEL
74. CA Leasing Srbija
75. Grand Motors doo
76. grand dalewest
77. Ogranak Audatex Southeast Europe eood Beograd
78. EURO FARM DOOEL
79. AGATHON Tuče
80. Infostud 3 doo
81. Wolkabout doo
82. Institut za tehničkainspekcija i sertifikacija dooel Skopje
83. Nitro Pet DOO
84. Auto Market group doo, Sabac
85. Phytoland d.o.o.
86. MAX-EX DOO
87. Sutr mediteraneo group
88. Energo mak system doo
89. RT-RK d.o.o.
90. MOS d.o.o.
91. Knjaz Miloš AD Aranđelovac
92. Nectar doo
93. Car Rental doo - Nosilac fransize Avis
94. Svecom doo

95. Invitem doo
96. Adoc doo
97. Pekara Baker plus
98. OTP LIIZING DOO
99. Forsteh d.o.o.
100. ProMedia doo
101. N-copy Doo
102. JP Srbijagas Novi Sad
103. Sportsko-rekreativni centar "Vlasina" Vlasotince
104. Visoka poslovna škola strukovnih studija
105. Grand Motors doo
106. Boehringer Ingelheim Serbia d.o.o. Beograd
107. Goodwill Pharma DOO
108. PRO STAKLO SERVIS d.o.o. za usluge
109. Execom Nord doo
110. Grand Auto
111. Structura Concept doo
112. CAR RENTAL DOO BEOGRAD
113. Nestle Adriatic S d.o.o
114. ACIS GILBARCO d.o.o.
115. Društvo za radio i televizijske aktivnosti Kopernikus Cable Network Doo Niš
116. Telenor d.o.o. Podgorica
117. M.B.Protect
118. VOJVODINA AD NOVI SAD
119. TOM-TEHNA DOO
120. Erste bank a.d. Novi Sad
121. VILA AS LUX
122. STUDIO WHITE HOME
123. SIMBA
124. Odri el doors doo za trgovinu i exdport-import Subotica, Celjska 34
125. Dijamant ad
126. LIDER TRANSPORT D.O.O.
127. Argus security project ltd



128. Axis građevinski biro DOO
129. Levi9 Global Sourcing Balkan d.o.o.
130. SGP-Sorting Group doo
131. Efel Travel doo
132. Društvo za projektovanje i izgradnju informacionih sistema YUNET INTERNATIONAL d.o.o. Beograd
133. PEGASUS DOO
134. TRANSMED TRANSPORT DOO
135. Fresenius Medical Care Srbija doo
136. LAKOS DOO
137. Inter rent a car & Travel Servis
138. SSRGF DOO
139. JKP Gornji Milanovac
140. Sogelease Srbija
141. Privredno društvo Ehom Auto d.o.o.
142. City Royal Nekretnine
143. Tekijanka doo
144. Grand Auto d.o.o.
145. Meteos Media doo
146. Euro Petrol Trans
147. Unitech doo Novi Sad
148. Express Trans doo
149. GRAND MOTORS
150. Agencija Orhideje BG
151. Orhideje
152. Adeco
153. Hrizantema co doo
154. Mikrofin osiguranje ad Banjaluka
155. Grower consulting doo
156. Keramika Jovanović doo
157. CORD iPS
158. DOO"SNS COMMERCE" SRBOBRAN
159. ALD AUTOMOTIVE DOO

160. Topni doo
161. Jelkom doo
162. Mondelez doo
163. Vojvođanski IKT klaster
164. Mondelez International
165. Mondelez International
166. VIB doo
167. Triglav osiguranje Beograd a.d.o.
168. Transfera DOO
169. Awt international d.o.o.
170. Land 8
171. Rental Viribus d.o.o.
172. Uniqa neživotno osiguranje ado
173. MiDa Grand Motors
174. VERBAL DOO
175. Doo Micanovic
176. Stamparija Obod a.d. Cetinje
177. NIKOLA DEBAČ PR LEMNIS BEOGRAD
178. WTWS DOO
179. Art gloria doo
180. Autotechnica montenegro
181. Speccon.doo
182. KIT
183. Novosadska tv doo
184. Geotechnokin d.o.o.
185. Auto-centar d.o.o.
186. URO DOO
187. MASTERPLAST YU DOO
188. PROIZVODNO-TRGOVINSKO PREDUZEĆE ROYAL-TRADE DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU KIKINDA
189. Spectra Doo
190. Terrae-car