

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У  
НОВОМ САДУ  
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ,  
ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД**

**КОМПАРАТИВНО РАЗМАТРАЊЕ МАРКЕТИНГ  
МИКСА И УТИЦАЈ ДИЛЕРА НА ТРЖИШТЕ  
АУТОМОБИЛА У СРБИЈИ**

**Докторска дисертација**

**Ментор:  
др Бранко Михаиловић**

**Кандидат:  
Сања Јеленковић, МА**

**Београд, 2020.**

Прилог 1.

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ,**  
**БЕОГРАД**

**КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ**

|   |   |
|---|---|
| Врста рада:   | Докторска дисертација   |
| Име и презиме аутора:                               | <b>Сања Јеленковић</b>  |
| Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)   | Др Бранко Михаиловић, виши научни сарадник, Институт за Економику пољопривреде, Београд   |
| Наслов рада:  | <b>КОМПАРАТИВНО РАЗМАТРАЊЕ МАРКЕТИНГ МИКСА И УТИЦАЈ ДИЛЕРА НА ТРЖИШТЕ АУТОМОБИЛА У СРБИЈИ</b>   |
| Језик публикације (писмо)                           | Српски (ћирилица)   |
| Физички опис рада:                                  | Унети број:<br>Страница 198<br>Поглавља 7<br>Референци 107<br>Табела 53<br>Слика 30<br>Графикона 9<br>Прилога 5   |
| Научна област:                                      | Менаџмент и бизнис  |
| Предметна одредница, кључне речи:                   | Маркетинг, дилери, тржиште, произвођачи, услуге, аутомобил  |
| Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада | <p>Аутомобили су најсофистициранији масовно произведени производи и резултат су дугогодишњих истраживања и развоја. Због такве природе, технолошки развој аутомобила је, уопште, непредвидљив. Чак и када испуњавају очекивања, прихваћеност од стране потрошача варира од једног тржишта до другог.</p> <p>Тржишта потрошних добара се састоје од купаца који желе да троше или имају одређене користи од купљеног производа и који не купују производ у циљу стварања профита, као главог циља, већ ради задовољења сопвених потреба.</p> <p>Улога дилера у аутомобилској индустрији има све већи</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>значај на обим производње тако и на моделе аутомобила. Без њиховог присуства поставља се питање пласмана производа, цене производа као и маркетиншких активности.</p> <p>Стратегија самог произвођача односно дилера је од изузетног значаја, како предузеће ствара вредност и на који начин остварује конкурентску предност док извори трошковне предности зависе од структуре дате индустрије. Такође, од кључног значаја за ауто индустрију је и ланац снабдевања резервним деловима. Цена је стратегијска и тактична променљива којом се утиче на остварење обима продаје.</p> <p>Када потрошачи оцењују квалитет производа или слуге, они га вреднују према неком интерном стандарду, а он, у суштини, представља очекивани квалитет услуге.</p> <p>У раду се истражује утицај дилера на тржиште аутомобила, како са аспекта понуде, тако и са аспекта самог развоја дилерске мреже у пружању сервисних услуга и њихов допринос развоју тржишта.</p> |
| <p>Датум одбране:<br/>(Попуњава накнадно одговарајућа служба)</p>       |  |
| <p>Чланови комисије:<br/>(титуле, име, презиме, звање, институција)</p> | <p>Председник: <b>Проф. др Павле Раданов</b>, ванредни професор, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, Универзитет Привредна академија у Новом Саду</p> <p>Ментор: <b>др Бранко Михаиловић</b>, виши научни сарадник, Институт за Економику пољопривреде, Београд</p> <p>Члан: <b>др Предраг Вуковић</b>, научни сарадник, Институт за Економику пољопривреде, Београд</p>  |
| <p>Напомена:</p>  | <p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће Изјаве:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изјава о ауторству,</li> <li>2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и</li> <li>3. Изјаву о коришћењу</li> </ol> <p>Ове изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику.</p>  |

Прилог 2.

**UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD**  
**FACULTY FOR APPLIED MANAGEMENT, ECONOMICS AND FINANCE,**  
**BELGRADE**

**KEY WORD DOCUMENTATION**

|   |   |
|---|---|
| Type of work:   | Doctoral dissertation   |
| Author's first and last name:                                     | <b>Sanja Jelenković</b>   |
| Mentor (title, name, surname, title, institution)                 | Branko Mihailovic, PhD, Senior Research Associate, The Institute of Agricultural Economics, Belgrade  |
| Title:  | <b>COMPARATIVE CONSIDERATION OF THE MARKETING MIX AND THE IMPACT OF DEALERS ON THE CAR MARKET IN SERBIA</b>   |
| Language of the publication (the letter)                          | Serbian (Cyrillic)  |
| Physical description of work:                                     | Number of:<br>Pages 198<br>Chapters 7<br>References 107<br>Tables 53<br>Illustrations 30<br>Graphs 9<br>Appendices 5  |
| Scientific area:  | Management and Business   |
| Subject matter, key words:  | Marketing, dealers, market, manufacturers, service, car.  |
| Abstract (abstract or summary) in the language of the final paper | <p>Cars are the most sophisticated mass-produced products and are the result of many years of research and development. Because of this nature, the technological development of cars is, in general, unpredictable. Even when they meet expectations, consumer acceptance varies from one market to the next.</p> <p>Consumer Goods Markets are made up of customers who want to spend or benefit from a purchased product and who do not buy the product for profit, as the main goal, but to meet their own needs.</p> <p>The role of dealers in the automotive industry is of increasing importance to both production volume and car</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>models. Without their presence, there is the question of product placement, product pricing, and marketing activities.</p> <p>The strategy of the manufacturer or dealer himself is of the utmost importance, as the company creates value and how it achieves a competitive advantage, while the sources of cost advantage depend on the structure of the given industry. Also crucial to the auto industry is the supply chain of spare parts. Price is a strategic and tactical variable that influences sales volume.</p> <p>When consumers evaluate the quality of a product or servant, they value it according to an internal standard, and it essentially represents the expected quality of service.</p> <p>In this paper we will try to determine the influence of dealers on the car market both in terms of supply and in terms of the development of the dealer network in the provision of service services and their contribution to the development of the market.</p> |
| <p>Defense Date:<br/>(To be completed later appropriate service)</p>              |   |
| <p>Committee members:<br/>(titles, first name, last name, title, institution)</p> | <p>President: <b>Pavle Radanov, PhD</b>, Associate professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade. University Business Academy in Novi Sad.</p> <p>Mentor: <b>Branko Mihailovic, PhD</b>, Senior Research Associate, The Institute of Agricultural Economics, Belgrade.</p> <p>Member: <b>Predrag Vuković, PhD</b>, Research Associate, The Institute of Agricultural Economics, Belgrade.</p>   |
| <p>Note:</p>  | <p>The author of the doctoral dissertation signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statement of authorship,</li> <li>2. Statement of identity of the printed and electronic version of the doctoral thesis i</li> <li>3. Statement of Use</li> </ol> <p>These statements are stored in the faculty in hard copy in electronic form.</p>  |

## **САДРЖАЈ**

|   |    |
|---|----|
| <b>1. УВОД</b>  | 1  |
| 1.1. Предмет истраживања  | 1  |
| 1.2. Проблем истраживања  | 3  |
| 1.3. Циљ истраживања  | 4  |
| 1.4. Хипотезе истраживања   | 6  |
| 1.5. Научне методе истраживања  | 6  |
| 1.6. Очекивани ефекти и допринос докторске дисертације  | 8  |
| <b>2. ТЕОРИЈСКЕ ПОСТАВКЕ</b>  | 9  |
| 2.1. Опште поставке истраживања   | 9  |
| 2.2. Развој аутомобилске индустрије у Србији  | 11 |
| 2.3. Улога ауто индустрије као дела произвођачке индустрије   | 15 |
| <b>3. САВРЕМЕНИ МАРКЕТИНГ МИКС</b>  | 17 |
| 3.1. Маркетинг микс као пословна функција   | 17 |
| 3.1.1. Производ као инструмент маркетинг микса  | 21 |
| 3.1.1.1. Животни циклус производа   | 22 |
| 3.1.1.2. Фаза увођења производа на тржиште  | 23 |
| 3.1.1.3. Фаза раста   | 24 |
| 3.1.1.4. Фаза зрелости  | 24 |
| 3.1.1.5. Фаза опадања   | 24 |
| 3.1.2. Цена као инструмент маркетинг микса  | 25 |
| 3.1.2.1. Методе формирања цена  | 26 |
| 3.1.3. Дистрибуција као инструмент маркетинга   | 29 |
| 3.1.3.1. Основни канали дистрибуције  | 30 |
| 3.1.3.2. Избор канала дистрибуције  | 32 |
| 3.1.3.3. Физичка дистрибуција   | 33 |
| 3.1.4. Промоција као инструмент маркетинг микса   | 33 |
| <b>4. SWOT АНАЛИЗА ЗА ПРЕПОЗНАВАЊЕ УТИЦАЈНИХ ФАКТОРА И ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА У ПОСЛОВНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ</b> | 36 |
| 4.1. Метода SWOT анализе  | 36 |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2. Примена SWOT анализе  | 40        |
| 4.2.1. Интерна анализа   | 41        |
| 4.2.2. Спољашња анализа  | 42        |
| 4.2.3. SWOT профил   | 43        |
| <b>5. АСПЕКТИ УТИЦАЈНИХ ФАКТОРА НА ЛАНАЦ СНАБДЕВАЊА ТРЖИШТА НОВИХ ПРОИЗВОДА</b>  | <b>46</b> |
| 5.1. Тржишта нових производа   | 46        |
| 5.2. Трансфер знања у ланцу снабдевања тржишта   | 47        |
| 5.3. Интерактивни однос између произвођача и дистрибутера  | 49        |
| 5.4. Праћење перформанси дилера  | 49        |
| 5.5. Прихватање прећутног знања  | 51        |
| 5.6. Експлицитно стицање знања   | 52        |
| 5.7. Оперативна ефикасност дистрибутера  | 52        |
| 5.8. Експлицитно стицање знања (ЕКА)   | 54        |
| 5.9. Мерење оперативних перформанси  | 54        |
| <b>6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА</b>  | <b>56</b> |
| 6.1. <b>СТУДИЈА СЛУЧАЈА 1:</b> Пример компаније <i>Тоуота</i> у условима светске економске кризе                       | 56        |
| 6.1.1. Историја компаније <i>Тоуота</i>  | 57        |
| 6.1.2. <i>Тоуота</i> и економска криза   | 59        |
| 6.1.3. Стратешки менаџмент   | 62        |
| 6.2. <b>СТУДИЈА СЛУЧАЈА 2:</b> Конкурентска стратегија каснијих следбеника у ауто индустрији - <i>Hyundai - Kia</i>    | 65        |
| 6.2.1. Пословна стратегија <i>НКАГ-а</i> (Хјундаи-Кија Ауто Група) за касно наслеђивање током глобалне економске кризе | 66        |
| 6.2.2. Тешке економске околности   | 67        |
| 6.2.3. „ <i>Cross Posting</i> “ конкурентска стратегија касних инжењера у аутомобилској индустрији – <i>НКАГ</i>       | 71        |
| 6.2.4. Закључна анализа студије случаја  | 78        |
| 6.3. <b>СТУДИЈА СЛУЧАЈА 3:</b> Маркетинг миксе <i>Nissan</i>   | 80        |
| 6.3.1. Производ у маркетингу <i>Nissan</i>   | 80        |
| 6.3.2. Цена у маркетинг миксу <i>Nissan</i>  | 81        |
| 6.3.3. Промоција у маркетинг миксу <i>Nissan</i>   | 82        |

|  |     |
|--|-----|
| 6.3.4. SWOT анализа <i>Nissan</i>                                    | 82  |
| 6.3.5. Истраживање и развој  | 83  |
| 6.3.6. Претње SWOT анализе <i>Nissan</i>                             | 84  |
| 6.3.7. Снага SWOT анализа <i>Nissan</i>                              | 85  |
| 6.3.7.1. Снажна присутност на водећим и новим тржиштима аутомобила   | 88  |
| 6.3.7.2. Добро вођено пословање компаније                            | 89  |
| 6.3.8. Недостаци   | 90  |
| 6.3.8.1. Масовно повлачење производа у САД                           | 91  |
| 6.3.9. Могућности  | 91  |
| 6.3.9.1. Повећање владиних прописа                                   | 91  |
| 6.3.9.2. Побољшање америчке економије                                | 91  |
| 6.3.9.3. Временски распоред и учесталост издавања нових модела       | 92  |
| 6.3.10. Претње   | 92  |
| 6.3.10.1. Повећана конкуренција                                      | 92  |
| 6.3.10.2. Растући курс јапанског јена                                | 92  |
| 6.3.10.3. Природне катастрофе  | 93  |
| 6.3.10.4. Ниска цена горива  | 93  |
| 6.4. <b>СТУДИЈА СЛУЧАЈА 4: Маркетинг микс <i>BMW</i></b>             | 93  |
| 6.4.1. Производ у маркетингу <i>BMW</i>                              | 94  |
| 6.4.1.1. Кључне карактеристике производа у маркетингу                | 95  |
| 6.4.2. Кључне функције дистрибуције у маркетингу <i>BMW</i>          | 96  |
| 6.4.3. Промоција у маркетингу <i>BMW</i>                             | 96  |
| 6.4.3.1. Кључне промотивне функције у маркетингу                     | 97  |
| 6.4.4. Цена у маркетинг миксу <i>BMW</i>                             | 97  |
| 6.4.4.1. Кључне карактеристике у маркетингу                          | 97  |
| 6.4.5. SWOT анализа <i>BMW</i>                                       | 98  |
| 6.4.5.1. Снаге SWOT анализе <i>BMW</i>                               | 99  |
| 6.4.5.1.1. Један од највреднијих аутомобилских брендова на свету     | 99  |
| 6.4.5.1.2. Географски разнолики извори прихода                       | 99  |
| 6.4.5.1.3. Успешно партнерство у Кини                                | 100 |
| 6.4.5.1.4. Савршен нжињеринг и изврсно искуство вожње                | 101 |
| 6.4.5.1.5. Компетентност у хибридним и електричним аутомобилима      | 101 |
| 6.4.5.1.6. Јасна стратегија за задовољење будућих изазова и трендова | 101 |



|   |     |
|---|-----|
| 6.4.5.2. Слабости у SWOT анализи <i>BMW</i>   | 103 |
| 6.4.5.2.1. Слаб портфолио (асортиман) аутомобилске марке с малом<br>разликом у производима                        | 103 |
| 6.4.5.2.2. Повећање нивоа дуга  | 104 |
| 6.4.5.3. Могућности у SWOT анализи <i>BMW</i>   | 105 |
| 6.4.5.3.1. Раст цена горива у блиској будућности  | 105 |
| 6.4.5.3.2. Потражња за аутономним возилима  | 105 |
| 6.4.5.3.3. Слабљење курса евра  | 106 |
| 6.4.5.3.4. Времански распоред и учесталост продаје нових модела   | 106 |
| 6.4.5.4. Претње у SWOT анализи <i>BMW</i>   | 107 |
| <b>6.5. СТУДИЈА СЛУЧАЈА 5: Електромобили – хибридни аутомобили</b>  | 108 |
| 6.5.1. Погон код хибрида  | 109 |
| 6.5.1.1. Серијски   | 109 |
| 6.5.1.2. Паралелни  | 110 |
| 6.5.1.3. Серијско-паралелни   | 110 |
| 6.5.2. Особине и тенденције хибридно-електричних возиола (ХЕВ)  | 114 |
| 6.5.3. Модели неких од водећих светских произвођача ХЕВ   | 115 |
| 6.5.4. Ауто индустрија и њен утицај на екологичку   | 132 |
| <b>6.6. РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА</b>   | 133 |
| 6.6.1. Инструменти емпиријског истраживања  | 133 |
| 6.6.2. Резултати истраживања  | 134 |
| 6.6.2.1. Сарадња салона аутомобила и фабрика које заступају   | 134 |
| 6.6.2.2. Квалитет услуга које пружају салони аутомобила   | 139 |
| 6.6.2.3. Радне карактеристике возила  | 144 |
| 6.6.2.4. Анализа фактора који одређују развој дилера са аспекта њиховог<br>значаја на тржиште аутомобила у Србији | 148 |
| 6.6.2.5. Анализа фактора који детерминишу развој производње и продаје<br>аутомобила у Србији                      | 149 |
| 6.6.2.6. Анализа значаја сервисних услуга у контексту њиховог<br>подстицаја на куповину аутомобила                | 151 |
| 6.6.2.7. Анализа значаја сервисних услуга у контексту њиховог<br>подстицаја на куповину аутомобила                | 152 |
| 6.6.3. Тестирање хипотеза   | 153 |
| <b>7. ЗАКЉУЧАК</b>  | 164 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>8. ЛИТЕРАТУРА</b>      | 170 |
| <b>9. ПРИЛОЗИ</b>         | 176 |
| 9.1. СПИСАК СЛИКА         | 176 |
| 9.2. СПИСАК ТАБЕЛА        | 178 |
| 9.3. СПИСАК ГРАФИКОНА     | 182 |
| 9.4. УПИТНИК              | 183 |
| 9.5. БИОГРАФИЈА КАНДИДАТА | 187 |

# 1. УВОД

## 1.1. Предмет истраживања

Све израженија глобализација тржишта мења конкурентске структуре, нудећи све јачу конкуренцију на свим фронтovima. Ауто индустрија добија све већи значај у пословању компанија свих величина, али и за потрошаче и националне економије. Компаније морају да смишљају и примењују одговарајуће стратегије које ће им омогућити да у потпуности искористе кључне потенцијале и ресурсе, и заузврат, да створе и одрже предност над својим главним конкурентима, ако желе да опстану и развијају се у данашњем променљивом и сложеном пословном окружењу. Наиме, пословне организације се морају припремити тако што ће креирати одговоре и нове стратегије, ако желе да се развијају у условима изненадних промена и прекида, нових сила и опасности и непредвидљивих глобалних ефеката.

Кључна разлика између домаће ауто индустрије и ауто индустрије у Европи јесте већи број димензија и сложеност бројних иностраних тржишта на којима фирма послује. Постоје бројни модели анализе, али у сврху овог истраживања анализираће се различити аспекти и трендови који се јављају на међународном тржишту, преко друштвених/културних, законских, економских, политичких и технолошких димензија.

„Нека спроведена истраживања у свету сугеришу да је пад продаје аутомобила средином 2008. године био повећан због недоступности кредитних линија, што је водило многе купце према одлагању куповине аутомобила. Подршка многих влада аутомобилској индустрији била је пружена кроз многе облике, укључујући субвенције за произвођаче и директно учествовање у процесима реструктурирања.“<sup>1</sup>

Многе су државе увеле програме замене "старо за ново" како би ублажиле целокупан пад економске активности, али и повећале продају аутомобила у кратком року. Пошто су такви програми само краткорочни те се заснивају на пребацивању

---

<sup>1</sup> Видосав Тричковић, (1983), "Истраживање тржишта" Београд, стр.3

куповине из будућности у садашњост, повећање продаје могло би имати супротан ефекат када се такви програми укину.<sup>2</sup>

Улога дилера у аутомобилској индустрији има све већи значај на обим производње тако и на моделе аутомобила. Без њиховог присуства поставља се питање пласмана производа, цене производа као и маркетиншких активности. Један од основних проблема савременог пословања са којима се сусрећу предузећа па и дилери јесте да усвоје један дугорочни пословни модел уместо ослањања на краткорочне циљеве. Унапређење пословања предузећа мора да се заснива на примени менаџмент технике која подржава конкурентност, иновативност и флексибилност као и на унапређењу знања запослених. Позитивни резултати једног произвођача често зависе колико је позитиван његов углед. Углед утиче на тржишни удео и способност да заинтересује и привуче купце, такође, углед утиче на способност продаје производа и услуга.

Маркетинг представља основ наступа на тржишту. Он је присутан не само у производним организацијама већ и у онима које се баве прометом добара и услуга-трговини, саобраћају, угоститељству и туризму, укратко у свим оним активностима у којим су привредне организације принуђене да се боре за пласман својих производа услед присуства конкуренције на тржишту.<sup>3</sup>

Задатак маркетинга ауто произвођача је да оствари контакте са спољним актерима (конкуренцијом и купцима) који имају независно постојање. Сам опстанак ауто произвођача зависи од тога колико се добро менаџмент прилагођава тржишним условима који су под утицајем активности великог броја тржишних актера у ауто индустрији.

Концепт успешне услужне организације представља скуп створених квалитетних ресурса који су укључени у производњу услуге, тј. људе (персонал и потрошаче подједнако), затим технологију, физичке ресурсе, операционе системе и администрацију<sup>4</sup>.

Трагање за диференцијалном предношћу на тржишту аутомобила је креативан процес који захтева дугорочну визију и појмовну способност. Креирање и операционализација маркетинг микса ауто произвођача подразумева активан однос

---

<sup>2</sup> Видосав Тричковић, (1983), "Истраживање тржишта" Београд, стр.3

<sup>3</sup> Исто

<sup>4</sup> Владимир Стојановић, (2018), „Маркетинг Услуга“, Бања Лука, стр.36

према тржишним кретањима и интерним могућностима. Тржишни успех је условљен способношћу ауто произвођача да: препозна атрактивне и довољно велике тржишне сегменте, идентификује кључне факторе успеха и развије производне процесе, којима ће да стекне конкурентску предност на глобалном тржишту.

Цена је стратегијска и тактична променљива величина од које зависи обим продаје производа. Пре него што обликује стратегију и политику цена, предузеће мора истражити и сазнати која су то главна обележја страног тржишта, предвидети и проценити како ће она утицати на прилагођавање захтевима и потребама тог тржишта. Цена је елемент на који су посебно осетљиви и веома заинтересовани сви учесници на тржишту.

**Предмет истраживања** докторске дисертације је карактер и интензитет међузависности маркетинга и репутације ауто индустрије. Истражени су релевантни аспекти утицаја маркетинг активности (промотивне активности, развој нових производа и услуга, истраживање тржишта и анализа конкуренције, управљање односима са клијентима и пружање услуга, активности дистрибуције, одржавање атрактивног имица и добре репутације), у процесу стратегијског управљања репутацијом предузећа ауто индустрије у ужем смислу, значај дилера за само тржиште аутоиндустрије Србије и њихов директни утицај на произвођаче. Експериментално истраживање је спроведено над дилерима „Реноа“ на територији Србије. Временски је обухваћена појава дилера на тржишту Србије у периоду од 2001. године, до данашњих дана. Предмет истраживања припада области маркетинга и менаџмента, и реализован је као емпијско истраживање тржишта дилера и аутомобила у Србији.

## **1.2. Проблем истраживања**

**Научни проблем истраживања** докторске дисертације јесте да се:

- **прво**, на теоријским поставкама истражи и анализира релевантна проблематика компаративне анализе маркетинг микса, и утицај дилера на тржиште аутомобила у Србији, који се могу посматрати и

процјењивати у различитим аспектима примене, како би се дошло до одговора на питања њихове имплементације у реалном систему.

- **друго**, да се на основама научно засноване методологије, применом научних метода, студија случаја и SWOT<sup>5</sup> анализа дилерске мреже у ауто индустрији, предложи концепт и модел идејног решења који ће указати на позитиван или негативан утицај појединих фактора, а који има апликативни карактер у реалном систему. Проблем истраживања је претходно пронаћи факторе утицаја дилера на пласман аутомобила у Србији. Одговор на проблем емпиријског истраживања захтева анализу значаја дилера за произвођаче аутомобила, да ли могу да утичу на њихово пословање, на пласман и производњу робних марки.

### 1.3. Циљ истраживања

**Циљ истраживања** докторске дисертације је проширење научних и практичних сазнања о утицају маркетинг микса на перформансе ауто произвођача, где се посебно истичу пословни и маркетинг концепти који омогућују ауто произвођачима да послују по тржишним принципима и унапређују пословање. У раду је, поред маркетинг микса, приказан значај и утицај дилера на производњу аутомобила у ауто индустрији, њихов производни програм, са једне, и колики утицај имају на пласман производа крајњим потрошачима, са друге стране. Шта је то што их чини незаменљивим чиниоцима процеса једне индустријске гране.

Узимајући у обзир чињеницу да ће се разматрати многи типични проблеми ауто произвођача, маркетинг модели и технике њиховог решавања, као и конкретни предлози и начини спровођења промена, истраживање може да буде значајан концепцијски ослонац за управљање предузећима у аутомобилској индустрији која су изложена конкурентским притисцима. Целокупни “*know-how*” и пословне идеје, настале на бази директног и индиректног искуства и истраживања, стоје менаџерима на располагању у циљу спровођења разних иницијатива, иновација и побољшања у великом броју области и функција пословања ауто произвођача.

---

<sup>5</sup> SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

**Научни циљ истраживања** је да се посредством дескрипције, емпиријског истраживања, студије случаја и анализе, утврде адекватне тактике за унапређење маркетиншког наступа, унапређење брендирања и позиционирања, како би се унапредила препознатљивост бренда. „Научни циљ је исказан у доприносу теоријских сазнања у области науке о маркетингу, интернет маркетингу, дигиталним комуникацијама, са посебним освртом на технике савременог тржишног наступа и позиционирања бренда организације. Истраживањем ће се утврдити разлике између маркетиншких активности на брендирању и позиционирању производа и/или услуга организација које су различите величине, делатности, регистрације, дужине пословања и нивоа пословања.“<sup>6</sup>

Оптимални избор адекватних инструмената маркетинг микса ауто произвођача, води бољој контроли маркетинга. Готово свако предузеће које жели да опстане и буде ефикасно у остварењу својих циљева мора да у свом пословању и структури повремено врши одређене измене и прилагођава се утицају свог ужег и ширег тржишта. У раду се анализирају услови потребни за успешну имплементацију елемената маркетинг микса код ауто произвођача, који подразумевају познавање домета маркетинг микса и елиминисање злоупотреба маркетинга.

Истраживање је допринос афирмисању и популарисању маркетинг концепта који омогућује да предузећа успешно имплементирају пословну праксу из релевантних тржишних економија, уз уважавање свих особености нашег економског система

**Практични циљ истраживања** је одређивање адекватног облика прилаза брендирању и позиционирању применом адекватних маркетиншких и пословних активности, као изазову савременог друштва и организацијама као индивидуалним носиоцима препознатљивости једне привреде. На тај начин се указује на значај маркетиншких комуникација и брендирања, и могућности њиховог коришћења за унапређење пословања, без обзира на карактеристике пословних система. Технолошки аспект окружења, се усмерава на носиоце материјалних и интелектуалних процеса стварања, тј. на сва техничка, трхнолошка и научна остварења која се примењују у организацијама и у друштву уопште.<sup>7</sup>

Рад представља основу за будућа истраживања концепта маркетинг микса и његове подршке пословном управљању у сектору аутомобилске индустрије.

---

<sup>6</sup> Видосав Тричковић, (1983), “Истраживање тржишта“ Београд, стр.3

<sup>7</sup> Исто

#### 1.4. Хипотезе истраживања

У докторској дисертацији постављене су основна и три помоћне хипотезе:

**Основна хипотеза ( $H_0$ ) гласи:**

*Што је степен развоја дилера у Србији већи, то је њихов утицај на тржиште аутомобила у Србији јачи.*

**Помоћне хипотезе ( $H_1$ ) гласе:**

*$H_{11}$  - На производњу и продају аутомобила у Србији највећи утицај имају следећи фактори: развијеност дилерске мреже, доходак становника и макроекономска стабилност.*

*$H_{12}$  - Сервисне услуге знатно утичу на куповину аутомобила.*

*$H_{13}$  - Радне карактеристике утичу на одабир возила, од стране купаца.*

Утврђивање утицаја дилера на тржиште аутомобила је сложен процес, како са аспекта понуде дилера у Србији, тако и са аспекта стања у којем се налази привреда, поготову тржиште аутомобила. На тржиште аутомобила делују бројни фактори који имају испреплетан и мултипликован утицај. Последично, прецизно вредновање утицаја дилера је значајно отежано, а у многим ситуацијама захтева високо софистицирану статистичку методологију, за чију примену је потребна испуњеност бројних услова.

#### 1.5. Методе истраживања

Први део рада представља теоријске поставке. Користи се библиографско спекулативна метода уз коришћење великог броја литерарних извора домаће и стране литературе, као и интернет извора.

За валидно решење научног проблема и циља истраживања, у истраживачком поступку докторске дисертације користе се следеће **научне методе**:

- **анализа, синтеза, дескрипција, индукција, дедукција, класификација, компарација, генерализација, системски приступ, моделирање, статистичка метода, студија случаја (case study).**



- **метода анализе**, као основна логичка метода.
- **синтетичка метода**, ради повезивања анализираних узорка у целовит приказ.
- **дескриптивна метода**, која посматра маркетинг микс и утицај дилера на тржиште аутомобила које је у сталном напредовању и усавршавању.
- **дедукција и индукција**, као незаобилазне научне методе за извођење општих закључака.
- **компаративна метода**, је важна за поређење добијених резултата, односно, ради поређења достигнутих истраживања са истраживањем које ће бити урађено у оквиру овог рада.
- **генерализација**, за указивање на међузависности маркетинга, репутације и понашања потрошача.
- **моделирање**, у циљу креирања модела идејног решења, који има апликативни карактер у реалном систему.
- **студија случаја**, на конкретним примерима добре праксе аутомобилске индустрије.
- **предметне научне методе** су начин и средства за проналажење оптималних одлука и компетентност идејних решења истраживачких резултата.

Предметно истраживање представља трансверзалну студију, емпиријског карактера. „Приликом прикупљања података коришћена је нестандардизована истраживачка техника – **анктирање**. За ову сврху креиран је посебан упитник. Прикупљени подаци су обрађени апликативним SPSS системом (*Statistical Package for the Social Sciences*), уз примену дескриптивне и компаративне статистике. Испитивање је спроведено личним давањем упитника, као и слањем електронским путем.“<sup>8</sup>

„Поред наведеног, приказана је SWOT анализа дилерске мреже у Србији. Оцена снага, слабости, шанси и опасности у сектору продаваца – дилера аутомобилске индустрије спроведена је применом SWOT анализе сагледавањем њихових специфичних

---

<sup>8</sup> Видосав Тричковић, (1983), “Истраживање тржишта“ Београд, стр.3

карактеристика као продаваца - дилера у Србији. Процес глобализације условио је крупне промене у структури аутомобилске индустрије у смеру развоја нових тржишта, повећања обима светске производње и деловања нових конкуренских сила чиме су створене могућности за предузећа свих величина.“<sup>9</sup>

### **1.6. Очекивани ефекти и допринос докторске дисертације**

Допринос докторске дисертације огледа се у:

Теоријској поставци и емпиријској примени маркетинг микса у аутомобилској индустрији, као и утврђивању утицаја дилера на тржиште аутомобила.

- Проширењу научних и практичних сазнања о утицају маркетинг микса на перформансе ауто произвођача, где се посебно истичу пословни и маркетинг концепти који омогућују ауто произвођачима да послују по тржишним принципима и унапређују пословање.
- Очекивању да ће истраживања у оквиру рада бити верификована рационалним и релевантним чињеницама, које ће бити могуће потврдити у нашој пракси.
- Предлогу идејног решења, и креирању концепта и модела, који имају апликативни карактер у реалном систему.

Очекивани резултати рада представљају допринос обогаћивању научних сазнања о маркетинг миксу ауто произвођача у савременим условима пословања. Управљање маркетинг миксом ауто произвођача представља процес помоћу кога се регулише маркетинг активност. Реч је о динамичком процесу јер се услови како у привреди тако и у предузећу константно мењају. Због претензија да опслужује шире, односно разноврсније тржиште, маркетинг ауто произвођача се суочава са јачим и сложенијим изазовима који траже брже и суптилније стратегијске одговоре. Наиме, мора се рачунати са убрзаним променама, сложенијим стратегијским ситуацијама, оштријом и тешко предвидивом конкуренцијом као и променом менталне мапе менаџмента, а нарочито у погледу афирмације друштвене свести о значају респектовања еколошких, социјалних, политичких, културних и других компоненти локалних тржишта.

---

<sup>9</sup> Видосав Тривковић, (1983), “Истраживање тржишта“ Београд, стр.3

## 2. ТЕОРИЈСКЕ ПОСТАВКЕ

### 2.1. Опште поставке истраживања

Савремено друштво засновано је на технолошком развоју тако да је логично да традиционална знања нису у могућности да пруже веродостојно објашњење промена које се одвијају у светској привреди, јер разлика између индустријске и научнотехнолошке револуције јесте разлика између науке као општедруштвеног добра које се повремено користи у производњи и наука која је у самом центру производње. Улоге истраживања, развоја и знања, у развојном технолошком процесу постају основ за објашњење само економског и друштвеног развоја. Из те чињенице произилази и показатељ повезаности науке и емпирија у савременој епохи развоја као и теза да се захваљујући истраживању и развоју, рапидно смањује време потребно да се знања која су верификована као иновације, односно проналасци и производно примене.<sup>10</sup>

Привлачење нових директних страних инвестиција у српском аутомобилском сектору, представља кључ развоја домаће економије, и повећање конкурентности аутомобилског сектора. „Иако је величина аутомобилске индустрије релативно мала у односу према целокупној економској активности, јака је њена повезаност с пропратном индустријом. Аутомобилски и пословни циклуси обично се прате у стопу, иако су амплитуде унутар аутоиндустрије веће. Нестабилност аутоиндустрије такође је виша него у целој произвођачкој индустрији.“<sup>11</sup>

У производној области промовише се интеграција еколошких циљева у свим аспектима активности предузећа/организације, од формулисања стратегије, планирања, дизајна у производњи, као и пословања са потрошачима. Зато, организације морају да пронађу решења за еколошке изазове кроз маркетиншке стратегије, производе и слуге, а да при томе и даље остану конкурентне.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Миодраг Јеленковић, (2015), „Предузетнички менаџмент“ Београд, стр.61

<sup>11</sup> Исто

<sup>12</sup> Наташа Петровић, (2007), “Еколошки менаџмент“, Београд, стр.138

Потрошачи и организациони купци константно настоје да добију што више за мање у процесу размене. Обе групе оцењују шта дају за оно што добијају.<sup>13</sup>

Стратегија планирања представља процес усавршавања и примене одговарајућег курса усмеравања које предузеће треба да безусловно следи, да би постигло свој циљ.<sup>14</sup>

Стратегија самог произвођача односно дилера је такође од изузетног значаја, како предузеће ствара вредност и на који начин остварује конкурентску предност док извори трошковне предности зависе од структуре дате индустрије. „Стратегија подразумева да је предузеће јединствено у димензијама које потрошачи високо вреднују због чега га награђују прихватањем премијум цена. Пословна стратегија се доводи у везу са перформансама предузећа, при чему се прави дистинкција између стратегија које обезбеђују висок ниво перформанси, односно између проактивних и реактивних стратегија. Проактивне стратегије подразумевају преузимање иницијативе и обухватају активности које у први план истичу квалитет производа, иновације производа и услуга, развој нових технологија и отварање нових тржишта као и сервиса за подршку потрошачима. Предузећа која следе реактивне стратегије обично само следе друга предузећа и реагују на догађаје из окружења без могућности да на њих делују.“<sup>15</sup>

Такође, од кључног значаја за ауто индустрију је и ланац снабдевања резервним деловима што у данашње време спада у логистичку подршку како произвођачу тако и продавцу – дилеру. „У аутомобилској индустрији, ланци снабдевања обухватају велики број учесника, односно међусобно повезаних организација које реализујући различите активности и процесе имају за циљ испоруку производа или делова за крајњег потрошача.“<sup>16</sup> Због задовољења својих клијената данас сви произвођачи аутомобила поклањају велики значај сервисним услугама код својих продаваца и теже да их што више усаврше. Читав ланац снабдевања деловима мора бити фокусиран на начин који омогућава да се брзо и лако прилагоди променама на тржишту.

---

<sup>13</sup> Божидар С. Миленовић, Милијана Ц. Ратковић, (2012), „Маркетинг“, Цеком-бокс доо, стр.34

<sup>14</sup> Владимир Стојановић, (2019), „Менаџмент технологије и развоја“Планета принт, Београд, стр.191

<sup>15</sup> Исто

<sup>16</sup> Исто

За успех маркетинг комуницирања предузећа, односно за остваривање постављених циљева, од огромне је, дакле, важности креативна порука. Порука правог саджаја и правог облика.<sup>17</sup>

## 2.2. Развој аутомобилске индустрије у Србији

Нигде није тачно записано како се и када први пут повела реч о производњи аутомобила у крагујевачким Заводима „Црвена застава”. Данашња генерација најмлађих металаца, техничара, инжењера и осталих „Заставиних” радника вероватно не може ни замислити време сиромаштва у послератној обнови ратом опустошене земље, време снабдевања „на тачкице” и многих других недаћа. Али, било је то доба и великих, необичних идеја и смелих подухвата, када се није презало ни од немогућег да би се остварио подвиг и ухватио корак са будућношћу.

Ипак потрагом за истином, сазнало се да је Застава започела са производњом 1940. године аутомобила Шевролет камионет где је са траке изашло 300 комада. Наставак производње у фабрици обнавља се 1953. године са склапањем 160 комада ципа *Willis*, а 1954. године из производње излази лиценцирани Фиат Кампањола. Своју праву производњу Застава наставља 1956. године са националним моделом Фиата 600 кога до 1985 производе у неколико варијанти и са трака излази 920.000 примерака. У даљој сарадњи са Фиатом са трака излази Застава 1300, популарни „тристаћ“ 1961. године, а производња је трајала до 1979. године.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ненад Бркић, (2003), „Управљање маркетинг комуницирањем“, Штампарија Фојница, Фојница, стр.262

<sup>18</sup> Монографија поводом 120 год.постојања предузећа „Од топа до аутомобила- Заводи Црвена Застава“, Крагујевац, Крагујевац, 1853 - 1973. година



Слика 1. Први домћи аутомобил „Фића“

Извор: [www.zastava-arms.rs/sr/imagetext](http://www.zastava-arms.rs/sr/imagetext)

„Производња аутомобила „застава 750“, популарнијег под називом „фића“ почела је 1955., а престала је 30 година касније. „Фића“ је развијен на бази "фијата 600 Д", са моторима од 600 и 750 кубика. „Фића“ је одиграо пресудну улогу у развоју аутомобилске индустрије у тадашњој Југославији. Укупно је произведено 923.487 „фића“. Између 1960. и 1962. Застава је произвела 613 примерака Фијата 1800/2100/2300, као замену за застарели модел 1400 БЈ. Поред „фиће“ Застава је од 1961. године почела да производи и "заставу 1300" (популарног "тристаћа") на основу италијанског „Фијата 1300". Укупно је до 20. децембра 1979. године произведено 201.160 „тристаћа“. Године 1968. производни капацитети фабрике проширени су на 85.000 возила годишње. Тиме је завршена прва фаза развоја ове фабрике аутомобила.



Слика 2: Домаћи аутомобил „Застава 101“

Извор: [www.zastava-arms.rs/sr/imagetext](http://www.zastava-arms.rs/sr/imagetext)

„Производња првог сопственог возила, “заставе 101”, почела је 15. октобра 1971. године. Модел је развијен на бази “фијата 128”, који је проглашен за ауто године 1968. Био је изузетно модеран и механички и концептуално. Са правом тврдимо да је управо “застава 101” родоначелник малих хечбека какве их данас знамо.“<sup>19</sup>

„Поред двопросторне каросерије са вратима гепека која се отварају готово целом висином, ту су и попречно постављени мотор и мењач који покрећу предње точкове, мекферсон предње огибљење и независно задње огибљење.“<sup>20</sup>

„Поједине елементе већ смо имали прилике да видимо на старији аутомобилима, али никада заједно на једном ауту, као код “стојадина”. И као код велике већине данашњих модерних хечбека.“<sup>21</sup>

„Милионити “101” је произведен 1991. године, а рекордна годишња производња била је 1979. године, када је са монтажних трака сишло 88.918 “стојадина”. Укупно је произведено 1.273.532 примерака.“<sup>22</sup>



Слика 3: Домаћи аутомобил „Југо“  
Извор: [www.zastava-arms.rs/sr/imagetext](http://www.zastava-arms.rs/sr/imagetext)

„Као почетак серијске производње “југа” у фабричку историју уписан је 28. новембар 1980. године. Иако мањи и мање практичан због двоја врата, брзо је претекао “стојадина” по популарности, било као породични превоз, било за тркање.“<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> [www.polovniautomobili.com/auto-vesti/zanimljivosti/6560/istorija-crvena-zastava-kako-smo-motorizovali-jugoslaviju](http://www.polovniautomobili.com/auto-vesti/zanimljivosti/6560/istorija-crvena-zastava-kako-smo-motorizovali-jugoslaviju), 25.8.2019.

<sup>20</sup> Исто

<sup>21</sup> Исто

<sup>22</sup> Исто

<sup>23</sup> Исто

„Производио се све до краја рада фабрике 11.11.2008. године. Последњи направљени примерак је Укупно је направљено 794.428 примерака. Рекордна производња била је 1989. године са произведених 118.237 возила.“<sup>24</sup>

„Модел “Флорида” је јавности први пут представљена 1987. године. Прва “флорида” са монтажних трака је сишла 2. октобра 1988. године. Укупно их је произведено 29.950 примерака. Била је базирана на побољшаној механичкој платформи “заставе 101”, али је истицала врло напредним дизајном који је потписао студио Ђуђаро.“<sup>25</sup>

„Фабрика је имала и “допунски програм” па је тако продавала “пезејац”, “пеглицу”, “ладу” и популарну пословну лимузину “фиат 132” и “арђенту”. Застава је укупно произвела око четири и по милиона возила. У 76 земаља света извезено је око 650.000 возила. Фабрика је престала са радом 21.11.2008. године.“<sup>26</sup>

Бољи познаваоци и визионари сматрали су да ће аутомобили ускоро постати неопходна потреба нашег човека и да ће му дати подстрек за рад и стваралаштво, веће могућности за одмор и брже путовање, па ће му самим тим помоћи да брже себи подигне животни стандард. Оно што би држава уложила у ту врсту индустрије брзо би се исплатило, и то не само материјално. А када се повела реч баш о том домаћинском чиниоцу, јавио се још један важан аргумент: наше тржисте било је, поред осталог, жељно и аутомобила. Најсмелији људи веровали су да ни извоз аутомобила, наравно у будућности, уз већа улагања и напоре, неће бити искључен, па ни прилив толико неопходних девизних средстава.<sup>27</sup>

Данас, аутомобилска индустрија један је од најистакнутијих сектора у Србији, који је од 2001. године привукао велики број, укупних страних директних инвестиција. До сада је у овај сектор инвестирало више десетина интернационалних компанија, које су уложиле више од 1,7 милијарди евра и отвориле више десетина хиљада радних места. Аутомобилска индустрија Србије својим производима снабдева бројне веће европске и поједине азијске произвођаче аутомобила. Производња компоненти као што су точкови, пнеуматици и делови система ослањања налазе се међу најистакнутијим компонентама

---

<sup>24</sup> [www.polovniautomobili.com/auto-vesti/zanimljivosti/6560/istorija-crvena-zastava-kako-smo-motorizovali-jugoslaviju](http://www.polovniautomobili.com/auto-vesti/zanimljivosti/6560/istorija-crvena-zastava-kako-smo-motorizovali-jugoslaviju), 25.8.2019.

<sup>25</sup> Исто

<sup>26</sup> Исто

<sup>27</sup> „Од топа до аутомобила - Заводи Црвена застава“ Крагујевац, Монографија поводом 120 година постојања предузећа, Крагујевац, 1853 - 1973. година



наше индустрије. Електричне компоненте су друга доминантна производна група која обухвата акумулаторе и електричне инсталације као најважније производе. Такође, производња ливених делова за погонске агрегате од посебног је значаја, заједно са деловима попут осовина, дискова, вентила и замајаца. Данас, аутомобилска индустрија има значајан финансијски допринос у бруто националном дохотку једне земљ својим извозом.

Највећа и најважнија инвестиција у сектору аутомобилске индустрије Србије представља пројекат Фијат, не само због великог износа инвестиције, већ и чињенице да је управо ова инвестиција привукла долазак извесног броја произвођача аутомобилских делова у Србију. Овај пројекат се такође може дефинисати и као један од најважнијих инвестиционих пројеката у Србији у последњих 20 година и свакако будући покретач раста српске привреде. ФЦА Србија је у 2014. години произвео преко 100.000 возила ФИАТ 500Л и генерисао близу 1,4 милијарде евра промета, чиме је заузео прво место на листи најзначајних српских извозника. Највећи део произведених аутомобила у Србији поменуте године извежен је на тржишта САД и у земље Европске Уније.<sup>28</sup>

### **2.3. Улога ауто индустрије као дела произвођачке индустрије**

„Аутоиндустрија једна је од највећих и најважнијих индустрија у свету, а аутомобилске се компаније убрајају међу најснажније и највеће светске компаније. У прошлости, операције производње делова аутомобила биле су интегрални део великог постројења за производњу аутомобила. Но, како се развијала индустријска структура аутоиндустрије, повећавао се број делова који се уграђују у аутомобил, то се више мењао технички и географски положај добављача, односно произвођача делова аутомобиле.

Уколико се посматра структура ауто индустрије, може се рећи како се она састоји од добављача, односно произвођача делова, самих произвођача аутомобила или продајно сервисне мреже. Индустрија произвођача делова одређена је као велика независна група произвођача која производи и продаје готове производе домаћим и страним аутомобилским произвођачима као и мрежи сервиса као заменски делове<sup>29</sup>. Истраживање произведено од стране *Center for Automotive Research*, 2010., показује како је мултипликатор запошљавања у аутоиндустрији врло висок и може се посматрати кроз

---

<sup>28</sup> [https://ras.gov.rs/automobilska\\_industrija](https://ras.gov.rs/automobilska_industrija)

<sup>29</sup> [https://hrčak.srce.hr/Naugh,Mourougana,iChatal, година 2010.](https://hrčak.srce.hr/Naugh,Mourougana,iChatal,година2010.)

неколико аспеката. Уколико се упореди колики је број запослених само код произвођача аутомобила у односу према целокупном броју запослених у аутоиндустрији, тада се мултипликатор креће око десет, што значи да на сваког запосленог код произвођача аутомобила долази десет додатно запослених у целокупној аутоиндустрији. Када се посмотри мултипликатор за произвођаче делова, тада он износи 4,6, док за продајну мрежу он износи 2,1, чиме се добија мултипликатор од 4,6 за целокупну аутоиндустрију. Ова је анализа запошљавања направљена на примеру аутоиндустрије у САД, па је углавном примењива на сваку државу која производи аутомобиле због глобалне повезаности целокупне аутоиндустрије.<sup>30</sup>

„У многим земљама произвођачима аутомобила велики део производње се извози. Извоз аутомобила представља више од 20% извозних производа Јапана, Словачке, Мађарске, Канаде и Шпаније те око 15% осталих земаља произвођача. Произвођачи аутомобила морали су прилагодити своју производњу јер су готово све земље које производе аутомобиле бележиле оштар пад производње у 2008. години, а посебно је велики пад забележен у земљама као што су Француска, Шпанија и Италија - *Стургеон* и *Биесеброецк*, 2010. У САД, пад продаје трајних добара те улагања подuzeћа у куповину аутомобила придонео је 20 до 30% паду БДП у другој половини 2008. године.“<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Билас, В., Франц, С. (2013), „Утјецајтјесак актуелне економске кризе на стање и перспективе развоја ауто индустрије, екон. Мисао пракса дбк. год XXII br. 1., str. 299-320.

<sup>31</sup> Economic analysis of the car allowance rebate system, Council of Economic Advisers, 2009.

### 3. САВРЕМЕНИ МАРКЕТИНГ МИКС

#### 3.1. Маркетинг микс као пословна функција

Да би маркетинг микс био ефикасан и ефективан, потребно је знање и вештина мешања елемената. Менаџер маркетинг микса може се упоредити са куваром. Обојица схватају да не постоји најбољи начин да се помешају састојци. Могу да се користе различите комбинације, а резултат ће увек бити задовољавајући. У маркетингу, као и у кувању, не постоји стандардна и заувек дата формула за успешну комбинацију састојака. Маркетинг миксеви варирају од компаније до компаније и од ситуације до ситуације.<sup>32</sup>

Елементи маркетинг микса се називају варијаблама маркетинг одлука јер маркетинг менаџер може варирати тип и обим сваког елемента. Примарни је циљ стварање и одржавање таквог маркетинг микса који ће задовољити потребе потрошача за општим типом производа<sup>33</sup>

Маркетинг микс подразумева комбинацију, мешања или миксовање, такозвана **4P** (*Produkt, Price, Promotion, Place*), што у преводу значи, производ, цена, промоција и дистрибуција. Међутим маркетинг микс може да корист и шире елементе, као на пример место, функционалност, итд.

Производ као део маркетинг микса има карактеристичну улогу, јер без њега не би ни постојала продаја. Он као такав подлеже сталној иновацији без које би застарео.

Цена чија улога у маркетинг миксу има одговор на тражњу за одређеним производом.

Промоција је значајна са аспекта комуницирања производа према купцу.

Дистрибуција има задатак да производ допреми што ближе купцу у одређено време и као што је то место и на одређено место а да тај производ задржи своју функционалност код купца.

Код нас се више користи термин промет за ову делатност. Кроз промет робе и услуге, директно или преко посредника, иду од произвођача до потрошача. То

---

<sup>32</sup> Живота Радосављевић, (2006), „Маркетинг“, Привредна академија, Н.Сад, стр.88

<sup>33</sup> Радован Кнежевић, (2001), „Маркетинг“, Виша пословна школа, Београд, стр.54

каналисање робе од произвђача до потрошача се углавном обаља коришћењем канала продаје – дистрибутивних предузећа или било које врсте посредника.<sup>34</sup>

Маркетинг микс елементи имају исту важност у задовољавању потреба и жеља купца. На овај начин купци се оријентишу према одређеним компанијама и њиховим производима а компаније стичу углед у пословном свету.

Сви наведени елементи маркетинг микса морају се врло студиозно уважавати и приступити њиховој анализи. Ништа појединачно узето од елемената не може дати добар резултат колико није саобразно размотрено.

"Комбинација тих елемената остварује очекивани ефекат ако постоји усклађеност са захтевима потрошача, добра усклађеност међу инструментима, усклађеност са изворима предузећа и када се ствара релативно трајна конкурентска предност."<sup>35</sup>

Маркетинг наводи компанију на то, да усвоји оријентацију према потрошачима, у циљу остваривања успеха на дужи период.

При томе, треба разликовати појам купца и потрошача, јер сваки купац није у исто време и потрошач, већ често посредник у каналу дистрибуције од произвођача до потрошача<sup>36</sup>

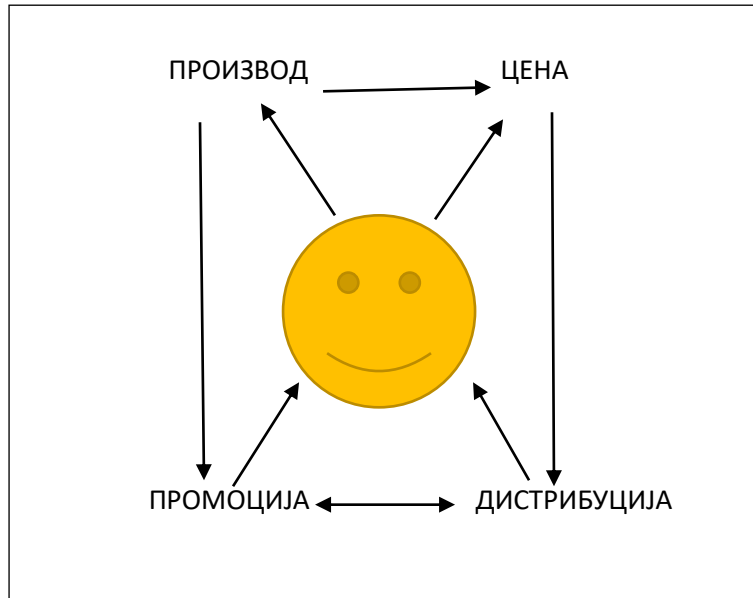
Маркетинг микс има задатак да користећи сопствене стратегије на тржишту, утиче на потрошаче, тиме што ће задовољити њихове жеље и на тај начин придобити и поверење.

---

<sup>34</sup> Момчило Милисављевић, (1983), "Маркетинг", Савремена Администрација, Београд, стр.16

<sup>35</sup> М. Милисављевић, (2003), *Маркетинг*, "Савремена администрација", Београд

<sup>36</sup> Живота Радосављевић, (2006), "Маркетинг", Привредна академија, Н.Сад, стр. 18



Графикон 1: Шематски приказ маркетинг микса

Извор: Аутор

Савремене дефиниције маркетинга којима све више “проширује” и “продубљује” концепт маркетинга допринеле су да се поред четири основна инструмента маркетинг микса, укључују и такозвани **3C**, односно:

- Обезбеђење дугорочних интереса потрошача (*Consumerism*)
- Контрола и рационално коришћење ресурса (*Control*) и
- Очување околине (*Conservation*).

Маркетинг аутори такође су проширили број **4P** код организације у услужним делатностима на **7P**. За маркетинг услуга, важни елементи маркетинг микса су:

- Људи (*People*)
- Процес пружања услуга (*Process*)
- Физичка средина у оквиру које се услуга пружа (*Phuysical evidence*).<sup>37</sup>

Маркетинг микс неопходан је инструмент обогаћивања понуде на конкретан и ефикасан начин. Нови облици конкуренције све више се испољавају обезбеђивањем додатних упутстава о користима које пружа понуда. Најчешће је то финансирање стручне помоћи или предузимање других активности које купац цени.

<sup>37</sup> М. Милисављевић, (2003), “Маркетинг,“ Савремена администрација”, Београд

Оптимални микс маркетинга обухвата креативно усклађивање додатних поступака или елемената, тако да производ или услуга буду тржишту понуђени под најповољнијим условима ради постизања циљева предузећа.

Маркетиншки инструменти користе се у стратегијске сврхе. Пре свега, да имамо прав производ са правом ценом на правом месту у право време и са правом промоцијом, а са циљем да остваримо боље резултате од конкуренције.

У екстремним ситуацијама можемо да применимо стратегију низак квалитет/ниска цена. Део потрошача би се одлучио за ову комбинацију, али би највероватније већина потражила другу могућност; високи, односно средњи квалитет по средњим, односно ниским ценама. Стратегија низак квалитет/ниска цена није прикладна стратегија за предузећа која теже добром позиционирању на тржишту који траже производе са задовољавајућим/високим квалитетом.

Веома важан је аспект комбинације елемената маркетинг микса и избора стратегијске алтернативе. Сви елементи маркетинг микса треба да буду довољно добри и усклађени са захтевима и потребама купаца, али исто тако и појачани додатним активностима на начин да чине јединствену целину.

Сваки поједини производ (микс производа) има свој микс маркетинга. Базира се на максималној еластичности и прилагодљивости захтевима тржишта.

Квалитет маркетинг микса условљен је елементима организационе структуре.

Међу најважнијим су:

- Квалитет запослених људи (квалификациона структура, ниво образовања, стил рада, умеће и вештине)
- Структура средства за рад (ниво техничко-технолошке опремљености, информациона-технологија) и
- Финансијска, маркетинг и менаџмент снага.

Карактеристика модерног индустријског маркетинга јесте то да предузеће производи ону робу коју ће потрошач купити. Да би се то остварило, продаја и производња морају да координирају свој рад. У том процесу купац се не сме обмањивати лажном пропагандом. Предузеће води сталну бригу о развоју нових и прилагођавању постојећих производа потребама и жељама купаца<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Живота Радосављевић, (2006), „Маркетинг“ Привредна академија, Н.Сад, стр.35

Продаја је базична и завршна активност маркетиншког деловања и критична фаза обрта ангажованог капитала. Тек после успешне продаје можете да одахнете, јер је то опипљив доказ да је ваше дотадашње предузетничко ангажовање имало сврхе и смисла.<sup>39</sup>

### **3.1.1. Производ као инструмент маркетинг микса**

Свако предузеће покушава да нађе најоптималнији производ који ће остварити значајну производњу по јединици и донети му профит. Производ који ће бити прихватљив на тржишту, да буде као такав прихватљив потрошачима, да одговара квалитету да задржава своја својства и да траје.

Врло битна одлика сваког производа је његов врхунски квалитет, који ће привући што више укуса потрошача и задржати их на себи.

Производ мора да гради своју робну марку, како на тржишту тако и код потрошача. Мора да има леп и привлачан изглед, атрактивне и модерне боје. Као производ мора асортимански да задовољи потребе потрошача.

Као инструмент маркетинг микса производ мора бити тако конципиран да може да трпи редизајн у одређено време његове стагнације. Мора имати прилагодљиво паковање које ће задовољити намењене потребе.

Када пројектовање нових производа уноси новине у снабдевању, било врстама и одликама материјала, било знатнијем померањем у количинама материјала који је и раније био предмет набавки, неопходна је још у овој фази сарадња конструктора, планера и комерцијалиста у набавци<sup>40</sup>.

Производ мора правилно да се декларише на основу својих свијстава. Затим на основу димензија као и то да ли су обични, специјални, серијски или вансеријски производи.

"Индустријски дизајн производа је стваралачка активност која се користи у иновацији нових производа и модификовању постојећих у циљу њиховог прилагођавања потребама потрошача. Сматра се да је дизајн један од начина да се производу дода вредност."<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Драгослав Јокић, Ђорђе Павловић, Анђела Микић, (2007), "Менаџмент продаје" Београд, стр.182

<sup>40</sup> Александар Јовановић, (1972), "Комерцијално пословање", Београд, стр.18

<sup>41</sup> М. Милисављевић (2003), *Маркетинг*, "Савремена администрација", Београд

Све набројане карактеристике робе или услуге су те које ће на крају продати тај производ или услугу крајњем потрошачу.

Свако предузеће треба да утврди разлоге због којих се његов производ купује.<sup>42</sup>

### **3.1.1.1. Животни циклус производа**

Концепт животног века производа је узет из биолошких наука и представља аналогију опсервација из природе<sup>43</sup>

Стога сваки производ није вечан, његове фазе стварања, раста, зрелости, доводе и до фазе застраелости или засићености на тржишту што неминовно доводи стварању новог и напреднијег на тржишту.

Наведени и други аспекти зависности продајне политике од тржишних прилика искључују могућност вођења успешне политике продаје, без њеног потпуног наслона на резултате добијене озбиљном студијом тржишта и непрекидним праћењем кретања на њему.<sup>44</sup>

Сагледавајући животни век једног производа, наилазимо на четири фазе:

- увођења производа на тржиште,
- раст производа,
- зрелост производа,
- опадање производа.

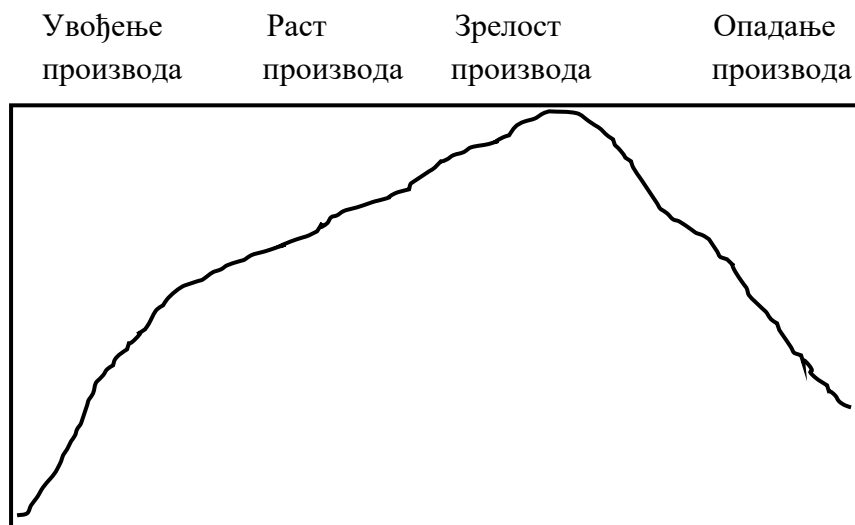
---

<sup>42</sup> Живота Радосављевић, (2006), “Маркетинг“, Привредна академија, Н.Сад, стр.91

<sup>43</sup> Живота Радосављевић, (2006), “Маркетинг“, Привредна академија, Н.Сад, стр.116

<sup>44</sup> Александар Јовановић, (1972), “Комерцијално пословање“, Београд, стр.265





Графикон 2: Животни циклус производа  
Извор: Аутор

### 3.1.1.2. Фаза увођења производа на тржиште

„Ова фаза представља фазу лансирања производа. Нов производ који се износи на тржиште најчешће наилази на прихватање само од ограниченог броја потрошача. Увођење се врши поступно и карактерише га спори раст тражње, ниска добит и високи трошкови маркетинга. Високи трошкови се огледају кроз високе трошкове дистрибуције и продаје, неопходност промоције, итд.

За нови производ, по правилу, интересовање показују и дистрибутери и конкуренција. Оцена свих заинтересованих субјеката утиче на даљи опстанак производа на тржишту.

Маркетиншки напор се не усредсређује само на проналажење купаца већ и на стварање канала дистрибуције – привлачење трговаца на мало и других посредника да прихвате производ. Међутим, током тог периода могу се појавити потребне поправке и промене на производу“<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Живота Радосављевић, ”Маркетинг“, Привредна академија, Н.Сад, стр. 118

### **3.1.1.3. Фаза раста**

„Фаза раста представља другу значајну фазу. У овој фази производња почиње лагано да расте а и продаја је подржава. Трошкови производње повећањем количине почињу да опадају, предузеће лагано почиње да ствара профит. Ово је фаза која би требало што дуже да се одржи. У самој фази раста производа треба примењивати иновације како би производ што дуже задржао тренд раста на тржишту. Иновације би требало базирати на мањим захтевима како би остало простора да у следећој фази претрпи радикалније измене. Фаза раста обично траје до годину дана.

Такође ,вредност производа који продају (аутомобил) намећу потребу да се ови продавци припремају за продају дуже и студиозније него, на пример, продајни представници неке фабрике кондиторских производа.“<sup>46</sup>

### **3.1.1.4. Фаза зрелости**

„Сама фаза говори да је производ нашао своје место на тржишту. У овој фази зрелости до изајаја долази и способност менаџмента продаје. Менаџмент мора да тражи начине модификације производа према захтевима тржишта и тражње од стране купаца. Производ даје висок профит уз ниске трошкове производње, јер су инсталирани капацитети до максимума искоришћени. Производња већ у овој фази мора да припрема потенцијално нове производе које ће пласирати на тржиште. Да ли ће они бити у виду проширења асортимана или сасвим нови то зависи од могућности произвођача. Фаза зрелости уобичајено траје по неколико година.

### **3.1.1.5. Фаза опадања**

На основу претходне фаза пласмана производа, на тржишту се појављују нови произвођачи који почињу да копирају високо профитабилне производе од конкуренције. Квалитет производа почиње да опада јер конкуренција врши побољшања на сличним. У овој фази произвођач почиње да улаже све већа средства у маркетинг и смањује профит.

---

<sup>46</sup> Стипе Ловрета, Небојша Јанићијевић, Горан Петковић (2001), „Продаја и менаџмент продаје“, Београд, стр.67

Производња почиње да са максимума полако силази ка минимуму који ће једва покрити трошкове производње а залихе се уваћавају.

Од динамике опадања тражње зависи да ли се у сталном процесу измена у асортиману понуде нестајање једног производа може оквалификовати као „смена“ с другим, или као „капитулација“ пред другим функционалнијим, лепшим, или јефтинијим.<sup>47</sup>

Произвођачи делова за аутомобиле нису многобројни, али још увек могу да преживе захваљујући колекционерима аутомобила.“<sup>48</sup>

### 3.1.2. Цена као инструмент маркетинг микса

„Указали смо на чињеницу да је основно умеће у тржишном пословању миксирање (комбиновање) инструмената-елемената маркетинга, са којом понуђач одрђених вредности располаже и које нуди на тржишту<sup>49</sup>

Цена означава новчани израз вредности робе и услуга на тржишту. Цена има главну улогу у маркетинг миксу<sup>50</sup>.

Да би цена била одговарајућа за сваку компанију је битна продуктивност. Зашто је продуктивност битна? За компаније већа продуктивност то јест, постићи више са мање ресурса значи ниже трошкове, ниже цене, бржу услугу, веће тржишно учешће и веће профите<sup>51</sup>

На тржишту делова је слична ситуација с тим што техничка истраживања и развој играју значајну улогу. На тржишту репродуктивног материјала цена игра најзначајнију улогу а уз њу су лична продаја и услуге купца.“<sup>52</sup>

У суштини модел маркетинг микса је замишљен да нам покаже резултате а не пословање предузећа. Предузеће треба да ангажује све инструменте који му могу помоћи у изради као и у реализацији маркетинг програма.

У појединим случајевима ценом се регулише понуда и потражња за неком робом. Ако на тржишту влада велика потражња а капацитети не дозвољавају већу производњу,

---

<sup>47</sup> Александар Јовановић, (1972), „Комерцијално пословање“, Београд, стр.282

<sup>48</sup> Живота Радосављевић, „Маркетинг“, Привредна академија, Н.Сад, стр.119

<sup>49</sup> Драгослав Јокић, Анђела Милић, (2008), „Маркетинг комуникације“, Графичар, Ужице, стр.18

<sup>50</sup> Живота Радосављевић, (2006), „Маркетинг“, Привредна академија, Н.Сад, стр.129

<sup>51</sup> Chuck Williams, (2012), „Принципи менаџмента-МГМТ, Дата статус, Београд, стр.328

<sup>52</sup> Момчило Милисављевић, (1983), „Маркетинг“, Београд, стр.71

произвођач ће том производу повећати цену како би ублажио тражњу а уједно стекао и екстра профит.

У случајевима када произвођач има велике залихе или роба слабо налази потрошача, произвођач ће реаговати тако што ће цену производа умањити а на тај начин и угрозити пословање. Поред залиха као и слабог пласмана и порези могу утицати на одређивање цене и пословања предузећа.

Кључно полазиште у разматрању фактора цена у међународном маркетингу чине трошкови, са намером њиховог смањења, да би се одржала конкурентност. Поред тога за организацију која извози од великог значаја је добра информисаност о царинској и пореској политици земље увознице.<sup>53</sup>

Ово значи да цена има примарну улогу у пословању сваког предузећа.

Базични циљ у креацији маркетинга микса продаје усмерен је ка формирању „пакета маркетинга“ који ће задовољити купце. „Пакет маркетинга“ је комбинација инструмената (елемената) који се користе у програмима да би се одржљиви понуђени садржаји (производ, услуге) прилагодили захтевима одређених купаца и тако успешно пласирали на тржишту.<sup>54</sup>

Цена представља еквивалент при размени роба или услуга за одређену своту новца. Цена је такође важан елемент када се одређено предузеће јавља на тендер, јер од њене величине зависи прихватање или одбијање понуде.

На цену ће такође утицати и економска ситуација у једној држави, то јест да ли је присутна инфлација или дефлација.

### **3.1.2.1. Методе формирања цена**

„Стратегија вођства у одређивању цене је стратегија којом организације са великим уделом на тржишту и производним капацитетима одређују ниво цене који ће следити друге, слабије организације у истој бранши.<sup>55</sup>

Постоје различити приступи формирања цене. Овде ћу навести неке од њих, као што су на бази:

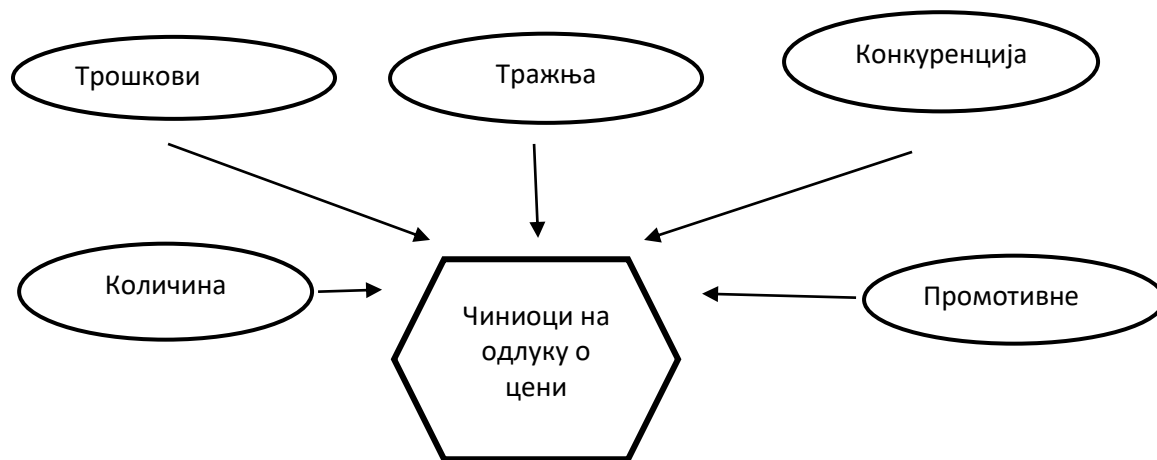
---

<sup>53</sup> Винка Филиповић, Милица Костић-Станковић, (2009), “Маркетинг у глобалном окружењу“, Београд, стр.132

<sup>54</sup> Драгослав Јокић, Ђорђе Павловоћ, Анђела Микић, (2007), ”Менаџмент продаје“, Београд, стр. 179

<sup>55</sup> Живота Радосављевић, (2006), “Маркетинг“ Привредна академија, Н.Сад, стр.130

- Тражње
- Трошкова
- Конкуренције
- Промотивне
- Количинске



Графикон 3: Методе формирања цена  
Извор: Аутор

### Промотивне цене

Промотивне цене одређују компаније када на тржишту уводе нов производ за кога рачунају да ће у својој будућности имати велику серијску производњу. Промотивне цене у себи не садрже никакве елементе зараде. У већини случајева оне су такве да једва покривају сопствене трошкове. Са овако ниским промотивним ценама компаније рачунају брз продор на циљано тржиште. Овде произвођача не занима конкуренција, јер некада произвођач и намерно са промотивним ценама како би снизио трошкове израде рачунајући на велику количине израде. Овај метод може у неким случајевима довести и до стварања губитака по произвођача.

## **На бази трошкова**

Ово је традиционални начин одређивања цене неког производа. Овде се у обзир при одређивању цене сагледавају улазни трошкови а њих чине , набавна цена сировина, транспорт, царине, таксе као и све оно пре почетка производње, такозвани директни трошкови. Поред директних трошкова на цену се надограђују трошкови настали у процесу производње или индиректни трошкови који заједно чине цену коштања производа. Менаџмент процењује одзив и стање тржишта као планирани профит и на крају формирају цену производа за тржиште.

## **На бази количине**

Овде можемо разликовати два приступа. Један приступ би био да произвођач има превисоке залихе и треба их се брзо ослободити јер су му заробљена средства. Други приступ је да је произвођач познати светски бренд и да поред редовне производње производи врло луксузне производе у ограниченим серијама, попут аутомобила, луксузних и тркачких, чија цена прелази милионе долара или може бити козметичка индустрија са одређеном робном марком, затим кожарска, текстилна чије цене такође прелазе границе од стотину до десетине хиљада долара.

## **На бази тражње**

При формирању цене на бази тражње произвођач мора добро да процени и анализира потребе купаца. Поред тога мора да сагледа који је то временски период и које количине продати по ценама формираним на основу тражње. Мора да одреди на која тржишта ће пласирати производе и којим купцима, јер за исти производ треба формирати различите цене, тај производ по нечему мора да се разликује од производа са регуларном ценом а то се може закључити из примера ауто индустрије где где један модел аутомобила нема исту цену у свим земљама.

Основно за предузеће је да схвати шта је то вредност за потрошача и на који начин он перципира вредност.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Саша Вељковић, (2009), “Маркетинг услуга“, Еко.фак.Бгд, стр.428

## На бази конкуренције

Метод формирања цене на бази конкуренције има и добрих и лоших предности. Добра предност је у томе што ће са nižом ценом од конкурента привући потрошаче и продати ограничену количину робе. Лоша страна борбе је што произвођач остварује мали или никакав профит. Цене које се формирају да буду ниже од конкуренције некад често исцрпљују произвођача али он види свој потенцијал као маркетиншки потез којим рекламира производ и своју лојалност купцу.

Неке компаније имају свој слоган. "Враћамо новац ако у вашем месту нађете нижу цену за овај производ".

Формирање такозване „дампинг цене“ није на дуге стазе, јер би стална борба довела до финансиског исцрпљивљања а то до гашења фирме.

„Сада се заговара тзв. вредносни приступ формирању цена. Цене засноване на вредности су ове цене које максимизирају очекивану перцепцију вредности од стране потрошача. Акцент је на процени вредности производа и услуга за потрошаче, а не на трошковима.“<sup>57</sup>

Промотивна (пенетратион) цена представља ниску почетну цену чији је циљ да брзо пласира производ на тржиште. Промотивна цена као ниска почетна цена, може у почетку да доведе и до губитка.“<sup>58</sup>

### 3.1.3. Дистрибуција као инструмент маркетинг микса

"Микс дистрибуције је скуп активности и процеса који се баве током производа и услуга од произвођача до потрошача."<sup>59</sup>

Дистрибуција производа има важну улогу као један од инструмената маркетинг микса.

Сврха дистрибуције је да превезе робу од места А до места Б по најповољнијим условима, пролазећи кроз неколико фаза. Све фазе кроз које дистрибуција пролази имају важну улогу у формирању цене производа. Према неким показатељима дистрибуција

---

<sup>57</sup> М. Милисављевић (2003), Маркетинг, "Савремена администрација", Београд

<sup>58</sup> Живота Радосављевић, (2006), "Маркетинг", Привредна академија, Н.Сад, стр.131

<sup>59</sup> В. Филиповић, (1997), "Маркетинг и тржиште", Београд

може да утиче и до 30% на цену производа, те је стога произвођач мора пажљиво размотрити и одабрати најисплативији пут којим ће доставити производ купцу. Приликом одабира канала дистрибуције произвођач мора одабрати дистрибутера који је за њега најповољнији и који располаже превозним средствима потребним за превоз те врсте производа. Такође мора да води рачуна да ли ће производ у току дистрибуције морати да пролази кроз додатне третмане, као што су складишта и различита средства превоза. У неким случајевима и дужа рута транспорта може бити исплативија од краће руте. Све ово наизглед изгледа једноставно али је то врло сложен и захтеван процес јер од њега зависи и крајња цена производа.

Наравно дистрибуција је неизбежна у било којој дискусији о маркетингу. Дистрибуција позитивно утиче на око тридесет процената цене производа које купујемо. Многи би се сложили да она битно утиче на смањење трошкова.<sup>60</sup>

### **3.1.3.1. Основни канали дистрибуције**

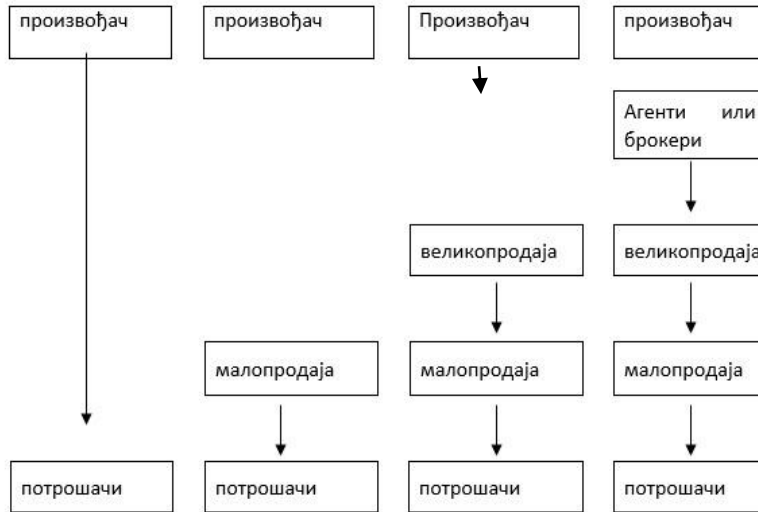
„Произвођач има на располагању неколико канала дистрибуције производа и то:

- Директно/ произвођач - потрошач
- Индиректно/ произвођач – малопродаја - потрошач
- Посредно/ произвођач - veleпродаја – малопродаја – потрошач
- Више посредно/ произвођач – брокер или агент – veleпродаја – малопродаја

---

<sup>60</sup> Живота Радосављевић, „Маркетинг“, Привредна академија, Н.Сад, 2006, стр.153





Графикон 4.: Канали дистрибуције  
Извор: Аутор

### ***Директно***

Директни канал дистрибуције подразумева да произвођач има сопствену малопродају те тако директно комуницира са потрошачем, у већини случајева то су пекаре, радње за производњу грејача а код нас и индустрија меса „Матијевић“ која искључиво своје производе дистрибуира кроз своје малопродајне објекте.

### ***Индиректно***

Индиректни канал дистрибуције подразумева да произвођач своје производе пласира преко малопродаје, због кратког рока трајања а малопродаја потрошачима. За произвођача ово је најисплативији вид дистрибуције јер му смањује трошкове рабата.

### ***Посредно***

Овај вид дистрибуције преко великопродаје полако губи на свом значају и користиће га највише самосталне трговинске радње, јер отварањем трговинских ланаца произвођачу се отвара могућност директне доставе робе трговинским ланцима.

### ***Вишепосредно***

У овом каналу се јавља најмање три и више посредника из разлога што производ који нуди произвођач су по својим карактеристикама такви да морају имати бар једног више посредника, што је случај у ауто индустрији где без дилера, продаја, би била успорена.

Такође постоје различити типови маркетинг канала за производна добра као што су:

- Произвођач – индустријски купци
- Произвођач – индустријски дистрибутери – индустријски купци
- Произвођач – агенти – индустријски купци
- Произвођач – агенти – индустријски дистрибутери – индустријски купци

Канал произвођач – индустријски купци је директан и користи се код инвестиционе опреме.

Канал произвођач – индустријски дистрибутери – индустријски купци се користи ако су производна добра потребна већем броју корисника. Индустријски дистрибутер у овом случају преузима власништво над робом.

Канал произвођач – агенти – индустријски купци користе предузећа која немају развијен маркетинг сектор уопште, посебно продајну оперативу.

Канал произвођач – агенти – индустријски дистрибутери – индустријски купци је варијанта предходног канала где је предузеће значајан произвођач али нема намеру да ствара велики маркетинг сектор.<sup>61</sup>

#### **3.1.3.2. Избор канала дистрибуције**

„Изабрати канал дистрибуције представља значајан елемент маркетинг микса јер је избор канала врло сложен и комплексан задатак.

Одлуке о избору канала продаје варирају у времену, у зависности од карактера тржишта, у зависности од карактера производа, карактеристика дистрибутера, карактеристика конкуренције, карактеристика произвођача.

На избор канала дистрибуције утичу следеће карактеристике потрошача: њихов број, географска локација, фреквенција куповина.

---

<sup>61</sup> М. Милисављевић (2003), Маркетинг, "Савремена администрација", Београд

Карактеристике производа који утичу на избор канала дистрибуције су: квалитет, вредност јединице производа, да ли су они неопходни за живот или луксузни итд.

Што се тиче дистрибутера потребно је испитати њихов тип, величину, локацију, специјалност.

Основне карактеристике произвођача које утичу на избор канала јесу: величина, финансијска способност, микс производа, општа маркетинг политика.

Неки од фактора који такође утичу на избор су економски услови и законски прописи.<sup>62</sup>

### **3.1.3.3. Физичка дистрибуција**

„Маркетинг логистика, односно физичка дистрибуција је ужи појам од дистрибуције и обухвата:<sup>63</sup>

- Налогe за ток пословних процеса – трансфер власништва и обављање послова са папирима (пословном документацијом) у вези са дистрибуцијом
- Бављење материјалима и складиштењем – чувањем робе пре него што дођу до финалног потрошача
- Транспорт – физичко кретање роба од једне до друге локације
- Контрола залиха установљавајући који типови производа и колико њих треба да буде у складишту пре продаје

Што се тиче трошкова дистрибуције, у њих се могу уврстити: трошкови транспорта, фиксни трошкови складиштења, варијабилни трошкови складиштења и трошкови залиха.<sup>64</sup>

### **3.1.4. Промоција као инструмент маркетинг микса**

Реч „промоција“ означава представљање. Осварује се кроз процес промотивног комуницирања, који предузетник и његова фирма обављају са добављачима, купцима,

---

<sup>62</sup> В. Филиповић, (1997), " Маркетинг и тржиште", Београд

<sup>63</sup> Исто

<sup>64</sup> М. Милисављевић (2003), Маркетинг, "Савремена администрација", Београд

банкама, транспортерима другим пословним субјектима у њиховом пословном и друштвеном окружењу.<sup>65</sup>

„Промоцијска порука мора бити упућена одређеној циљној групи на језику којим говори и мора одговарати њеном укусу, жељама и ставовима. Порука се пуцује одабраним симболима. Поруке морају бити лансиране тако да их циљне групе лако разумеју, односно да се лако и недвосмислено идентификују<sup>66</sup>.

„Промоција као инструмент маркетинг микса обухвата све активности између предузећа и купаца које имају за циљ да се створи позитиван став о производима и услугама, да се поспеши продаја или прихвати нека идеја.“<sup>67</sup>

„Циљеви промоције су различити и варирају од организације до организације. Неки користе промоцију да прошире или повећају своја тржишта, други да задрже постојећа, док трећи да представе своја гледишта у вези са јавним (државним) питањима .“<sup>68</sup>

Промоција се може обавити на више начина, односно постоје четири облика промоционе активности. *Лична продаја* је облик промоционе активности када се између продавца и купца успоставља непосредни контакт. У директном контакту са купцима продавци настоје да их убеду у конверзацији у користи које би имали од куповине производа и услуга предизећа. *Унапређење продаје* је облик промоције који укључује бројне активности директног стимулисања продавца, посредника и потрошача приказивањем производа и услуга, учешћем на сајмовима и изложбама итд. *„Публицитет* је облик промоционе активности – објављивањем позитивних информација о предузећу и његовим производима и услугама у средствима јавног информисања, које нису финансиране од стране предузећа. Четврти облик промоционе активности је *приврена (економска) пропаганда*. То је начин промоције гдр предузеће, постојећим и потенцијалним купцима, путем медија комуницирања, финансира презентирање информација о себи или својим производима и услугама.“<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Драгослав Јокић, Ђорђе Павловић, Анђела Микић, (/2007), “Менаџмент продаје“, Београд, стр.238

<sup>66</sup> Винка Филиповић, Милица Костић-Станковић, (2009), “Маркетинг у глобалном окружењу“ФОН, Београд, стр.166

<sup>67</sup> Исто

<sup>68</sup> Исто

<sup>69</sup> Момчило Милисављевић, ((1983), „Маркетинг“Савремена администрација, Београд, стр.367

### ***Лична продаја***

„Лична продаја се користи у првом контракту између произвођача и купца и тако започиње привредна активност. Она може да се договорно настави и обиласком малопродајних објеката ради попуњавања асортимана и брже испоруке робе, што дговара и купцу и продавцу. Користе је трговчки путници, агенти за некретнине, презентери за представљање и демонстрацију производа по становима, оглашивачи за продају рекламног места на флајерима, итд.

### ***Унапрђење продаје***

Овде ће се произвођач првенствено базирати на промотивне активности у објектима купца, како би директно комуницирао потрошачем у виду дегустација и попуњавања упитника о производу или произвођачу. На сајмовима и разним изложбама ће излагањем дела или целог асортимана покушати да придобије нове купце или посреднике и анимира већ постојеће.

### ***Публицитет***

Представља пословну активност у којој се произвођач представља као филантроп. Он на тај начин донира одређена финансијска средства у хуманитарне сврхе или покреће одређену акцију у интересу грађана, коју ће целости финансирати или делимично. Овакву његову хуманитарну акцију почињу да прате разни медији и пишући о његовом потезу истичу позитивне информације о предузећу као и о његовој привредној делатност и производњом којом се бави. Ово информисање не плаћа произвођач, већ средство информисања које пласира нформацију.

### ***Привредна ( економска) пропаганда***

Данас највише коришћен облик пропаганде. Може се рећи да је брза и врло видљива а уз то и ефикасна. Предузеће при планирању буџета за наредну годину обавезно планира део средстава за привредну (економску) пропаганду. Та средства ће употребити да на разним медијима изврши закуп одређених минута за пуштање својих

порука и информација потрошачима о себи и својим производима. Закуп се највише врши на различитим телевизијама и њиховим програмима.<sup>70</sup>

#### 4. SWOT АНАЛИЗА ЗА ПРЕПОЗНАВАЊЕ УТИЦАЈНИХ ФАКТОРА И ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА У ПОСЛОВНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

##### 4.1. Метода SWOT анализе

- SWOT анализа (*Strengths* – снага, *Weakness* – слабост, *Opportunities* – прилика, *Threats* – опасност) стратегијска је метода за истраживање екстерних и интерних фактора пословног система, помоћу које се динамички сучељавају снаге/слабости пословне организације с приликама/опасностима окружења ради идентификовања шанси/ризика за опасност пословне организације.
- SWOT анализа је дијагностички и прогностички инструмент који омогућава планирање мера и акција, исходиште је у процесу стратегијског менаџмента, и први корак према жељеној позицији фирме.
- SWOT анализа је метода за откривање прилика и опасности као и предности, односно недостатака у микро и макро околини, које фирма мора добро да познаје, у поређењу са конкуренцијом на тржишту.
- Највећи допринос SWOT анализе јесте покушај целовите стратегије развоја пословне организације.
- Основни циљ SWOT анализе је идентификација и критичко сагледавање снага (*Strengths*) и слабости (*Weaknesses*) са једне стране, односно претњи (*Threats*) прилика, односно, могућности (*Opportunities*), са друге стране.

---

<sup>70</sup> Драгослав Јокић, Ђорђе Павловић, Анђела Микић, (2007), “ Менаџмент продаје“, Београд, стр.238

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>УНУТРАШЊИ<br/>ФАКТОРИ</b></p> <p><b>СПОЉНИ<br/>ФАКТОРИ</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>УНУТРАШЊЕ СНАГЕ<br/>(Strengths)</b></p> <p>снаге су у ресурсима и менаџменту, процесима, финансијама, маркетингу, истраживању и развоју, конструкцији, итд.</p>                             | <p style="text-align: center;"><b>УНУТРАШЊЕ<br/>СЛАБОСТИ<br/>(Weaknesses)</b></p> <p>слабости су у ресурсима и менаџменту, процесима, финансијама, маркетингу, истраживању и развоју, конструкцији, итд.</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>СПОЉАШЊЕ СНАГЕ<br/>(Opportunities)</b></p> <p>садашњи и будући пословни успеси, политичке и друштвене промене, нови производи и технологије које се идентификују као прилика за развој</p> | <p style="text-align: center;"><b>SO СТРАТЕГИЈА<br/>макси-макси</b></p> <p>потенцијално најуспешнија стратегија, употреба снага организације да би се искористиле прилике</p> <p style="text-align: center;"><b>ШАНСЕ</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>WO СТРАТЕГИЈА<br/>Мини-макси</b></p> <p>развојна стратегија савладавања слабости ради коришћења прилика</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>СПОЉАШЊЕ<br/>СЛАБОСТИ<br/>(Threats)</b></p> <p>претње у ужем и ширем окружењу, околности које угрожавају организацију, у подручју сличним «приликама»</p>                                  | <p style="text-align: center;"><b>ST СТРАТЕГИЈА<br/>Макси-мини</b></p> <p>употреба снага како би се савладале или избегле претње</p>  | <p style="text-align: center;"><b>WT СТРАТЕГИЈА<br/>мини-мини</b></p> <p>смањење обима пословања, ликвидација или заједнички подухват</p> <p style="text-align: center;"><b>РИЗИЦИ</b></p>                   |

Слика 4: SWOT матрица шанси/ризика

Извор: Аутор

„SWOT анализа је крајње ефикасан алат за разумевање и доношење одлука у најразличитијим ситуацијама у раду компаније или организације. Творац SWOT анализе је *A. S. Humphrey*<sup>71</sup>.

SWOT анализа је добила такав назив због тога што је њена основна идеја да омогући развојно понашање организације, које обезбеђује максимално коришћење шанси и способности, и да нађе начина да се минимизирају слабости и претње.

На тај начин, SWOT анализа омогућава препознавање позитивних и негативних фактора и даје могућност да се на њих благовремено утиче. Тачније, SWOT анализа омогућава да се утврди где се у садашњој ситуацији организација налази, које су јој главне предности и слабости и какве су јој шансе и које су препреке да се стигне до планираних циљева у будућности.

SWOT анализа је аналитички оквир менаџмента за добијање релевантних информација организације о самој себи и о околини у којој делује сада и у будућности са сврхом утврђивања стратешких прилика и претњи у околини и сопствених стратешких снага и слабости. Она омогућава менаџменту да развије стратегију на темељу релевантних информација о организацији и околини. SWOT анализа се заснива на претпоставци да ће организација постићи највећи стратешки успех максимизирањем сопствених снага и прилика у околини уз истовремено минимизирање претњи и слабости, односно најбољом употребом унутрашњих снага у коришћењу могућности из околине. Битна претпоставка је анализа сагласности унутрашњих и спољашњих фактора, односно утврђивање њихових импликација на стратегију. Заправо, унутрашње снаге и слабости треба посматрати у контексту спољашњих могућности и претњи и обрнуто.

Када су све снаге, слабости, прилике и претње идентификоване, следећи корак је како да се:

- Максимизирају снаге,
- Минимизирају слабости
- Искористе прилике и избегну претње, или да се смањи њихов утицај.

---

<sup>71</sup> Albert S Humphrey (1926-2005) је аутор (2002), и ТАМ (Team, Action, Management) методе у планирању рада организације. Он је био изузетан пословни човек, радио у неколико најпознатијих компанија у свету, као и на универзитетима Станфорд и Илиноис, а до смрти је био Директор Европског програма у Асоцијацији професионалних консултаната у САД; “Извештај о самоевалуацији Универзитета у Крагујевцу” Универзитет у Крагујевцу



Поставља се питање зашто је SWOT анализа важна? Одговор је зато што омогућава организацији да преиспита и себе и своје окружење у циљу разумевања прошлих и садашњих успеха и неуспеха, а у намери да се позиционира за даљи напредак.

Такође је важно поставити и питање када треба примењивати SWOT анализу? Постоје две генералне ситуације када се она примењује. Прва је при промени руководства. Када се мења руководећи тим организације, било извршни било управљачки, SWOT анализом се обезбеђује континуитет са претходним годинама и свим ранијим успесима. Други случај када се обавезно мора прибећи SWOT анализи је период стагнације у раду и напретку организације. Када успех у раду стагнира (смањено присуствовање на раду, недостатак идеја, смањен осећај заједнице, итд.) руководство треба да уради SWOT анализу као извесну врсту инвентара о томе шта се ради добро, а шта не, односно шта треба задржати и развијати, а шта мењати или одбацити у раду.

❖ *Кључни елементи за квалитетну (јаку и поуздану) SWOT анализу су следећи:*

*Учешће* – анализа треба да укључи што је могуће више људи. Неопходно је потребно је да сви руководиоци учествују у припреми и обављању анализе. Неруководећи кадар је такође од критичног значаја пошто и они треба да дају другачије и нове погледе на ситуацију у организацији.

*Брејнсторм* – Анализа треба да почне брејнсторм сесијом где сви укључени треба да кажу шта год хоће без тренутног одговора или критике. Биће времена за то касније.

*Темељност* – Анализа треба да буде темељна што је више могуће тако да сви аспекти рада организације као и окружење у коме она постоји буду узети у обзир и детаљно размотрени.

*Наставак (follow up)* – Анализа треба да крене са брејнсторм сесијом, затим да пређе на дискусију, па на детаљан план акције. Дискусија треба да се фокусира на оно што је изнето на брејнсторм сесији и да кулминира идејама како да се организација унапреди. Ове идеје треба да буду документоване у облику плана акције.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Ружица Р. Николић, (2002), “Извештај о самоevaluацији Универзитета у Крагујевцу” Универзитет у Крагујевцу

## 4.2. Примена SWOT анализе

„SWOT анализа се обично користи као део стратешког планирања и фокусира се на:

- Интерне снаге
- Интерне слабости
- Могућности у спољашњем окружењу
- Претње у спољашњем окружењу.

❖ SWOT анализа помаже менаџменту да открије следеће:

- Шта компанија (установа, организација) ради боље од конкурената
- Шта конкуренти раде боље него организација
- Да ли се постојеће могућности користе на најбољи начин
- Како организација треба да реагује на промене у спољашњем окружењу.<sup>73</sup>

„Постоји једна важна ствар коју треба напоменути. Нема сврхе да се врши SWOT анализа ако на основу ње не уследи акција. Она треба да буде више од обичне листе идентификова-них фактора – то је аналитичка техника за подршку доношењу стратешких одлука и треба да буде праћена одговарајућом акцијом.

Ова анализа заправо представља методу која даје неопходне интегративне елементе за успостављање равнотеже између интерних способности и екстерних могућности унутар организационе јединице, без обзира на форму њене организованости.<sup>74</sup>

Стратегија треба да се формира на основу снага и могућности.

Табела 1: Резултат анализе матрица позитивних и негативних фактора

Извор: <http://projects.tempus.ac.rs>

|                   | Позитивни фактори | Негативни фактори |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Унутрашњи фактори | Снаге             | Слабости          |
| Спољашњи фактори  | Могућности        | Претње            |

<sup>73</sup> Владимир Стојановић, (2018), “Маркетинг-менаџмент истраживања“, Бања Лука, стр. 94

<sup>74</sup> Исто

„Главни изазов за сваку организацију је да претвори слабости у снаге.

Унутрашња и спољашња анализа могу да произведу велику количину информација, од којих већина не мора да буде релевантна. SWOT анализа може да служи и као интерпретативни филтер, да смањи количину информација на управљиву величину која се односи на кључна питања. SWOT анализа класификује интерне аспекте као снаге или слабости, а спољашње факторе као могућности или претње. Снаге могу да служе као основа за креирање предности у односу на конкуренцију, а слабости могу да је угрозе.

Разумевајући ова четири аспекта своје ситуације, организација (установа, компанија) може боље да распореди своје снаге, поправи своје слабости, искористи велике могућности и да отклони потенцијално девастирајуће претње.“<sup>75</sup>



Графикон 5 : Дијаграм приказује како се SWOT анализа уклапа у стратешку анализу ситуације

Извор: <http://projects.tempus.ac.rs>

#### 4.2.1. Интерна анализа

Интерна анализа је садржајна евалуација потенцијалних снага и слабости интерног окружења. „Фактори који треба да се оцењују у свим областима организације су:

- Култура
- Имиџ

<sup>75</sup> Ружица Р. Николић, (2007), “Извештај о самоевалуацији Универзитета у Крагујевцу” Универзитет у Крагујевцу, 2002. година; "SWOT анализис оф студентс аффаирс", Дуке Университу, Дурхам, НЦ, УСА

- Структура
- Кључно особље
- Доступност природних ресурса
- Положај на кривој искуства (раста)
- Операциона ефикасност
- Операциони капацитет
- Свест о сопственом бренду
- Удео на тржишту
- Финансијски ресурси
- Ексклузивни уговори
- Патенти и интелектуална својина

SWOT анализа сумира интерне факторе као снаге или слабости.<sup>76</sup>

#### 4.2.2. Спољашња анализа

„Могућност је шанса да се уведе нови производ или услуга који могу да генеришу велики поврат инвестиције. Могућности се могу појавити када се у спољашњем окружењу десе неке промене. Многе од ових промена се могу схватити и као претње да се остане конкурентан“.<sup>77</sup>

„Промене у спољашњем окружењу могу бити у вези са:

- Корисницима
- Конкурентима
- Трендовима на тржишту
- Снабдевачима
- Партнерима
- Социјаним променама
- Новим технологијама
- Економским окружењем

<sup>76</sup> Ружица Р. Николић, (2002), “Извештај о самоевалуацији Универзитета у Крагујевцу” Универзитет у Крагујевцу

<sup>77</sup> Владимир Стојановић, (2018), “Маркетинг-менаџмент истраживања“, Бања Лука, стр. 94

- Политичким или регулаторним окружењем.<sup>78</sup>

„Последње четири ставке су макро-економске променљиве. SWOT анализа сумира факторе екстерног окружења као могућности или претње.“<sup>79</sup>

Свака од наведених фаза, тј. компоненти стратегијског менаџмента, укључује анализу фактора пре мисије и примену адекватних метода и техника које захтевају суптилност и креативност лидера менаџмент тима у оквиру мисије<sup>80</sup>.

### 4.2.3. SWOT профил

„Када се заврши анализа, може да се формира SWOT профил и да се користи као основа за постављање циљева, формулацију стратегије и имплементацију.

Остварени резултати продаје упоређују се са планираним циљевима у стратегијском и оперативном програму продаје предузећа.“<sup>81</sup>

„Метода која се користи за добијање улаза у SWOT матрицу ће утицати на квалитет целокупне анализе. Ако су информације прибављене на брзину у току интервјуа са управником, без обзира да ли та једна особа има свеобухватни увид у рад компаније, односно установе, информације ће одражавати само један поглед на 6 ствари. Квалитет анализе се значајно повећава ако се интервјуи раде са читавим спектром заинтересованих као што су запослени, набављачи, корисници, стратешки партнери, итд.“<sup>82</sup>

„Мада је SWOT анализа корисна у смислу редуковања великог броја фактора на управљив профил, она има тенденцију да превише упрошћава ситуацију класификујући факторе окружења у категорије у које не морају увек да спадају у потпуности. Класификација неких фактора у снаге или слабости, односно могућности и претње, је понекад произвољна. На пример, култура неке организације може бити и снага и слабост. Технолошке промене могу бити претња или могућност. Можда је важније од површне класификације фактора у одређене категорије, да се буде свестан њиховог постојања и развијања стратешког плана где се оне могу у потпуности искоритити.“<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> Владимир Стојановић, (2018), “Маркетинг-менаџмент истраживања“, Бања Лука, стр. 94

<sup>79</sup> Исто

<sup>80</sup> Исто

<sup>81</sup> Стипе Ловрета, Небојша Јанићијевић, Горан Петковић, (2001), “Продаја и менаџмент продаје“ Београд, стр.59

<sup>82</sup> Владимир Стојановић, (2018), “Маркетинг-менаџмент истраживања“, Бања Лука, стр. 94

<sup>83</sup> Исто

„Да би се формирала стратегија која узима у обзир SWOT профил, конструише се матрица фактора. SWOT матрица, која је позната и под именом TOBC матрица, преуређује се тако да се поједини фактори повезују.

Формирају се стратегије:

- Снаге – Могућности – стратегија која прати могућности које се добро уклапају у снаге организације
- Слабости – Могућности – стратегија која превазилази слабости да би се искористиле могућности
- Снаге – Претње – стратегија која идентификује начине да се искористе снаге да би се смањила рањивост на спољашње претње
- Слабости – Претње – стратегија која успоставља одбрамбени план да се спрече слабости организације које би је учиниле подложном спољашњим претњама.<sup>84</sup>

Табела 2: Преуређена SWOT (SWOT) –TOBC( TOWC) матрица стратегија

Извор: [хтп://пројектс.темпус.ац.рс](http://пројектс.темпус.ац.рс)

|            | <i>СНАГЕ</i>                     | <i>СЛАБОСТИ</i>                     |
|------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| МОГУЋНОСТИ | Стратегија<br>Снаге - Могућности | Стратегија<br>Слабости - Могућности |
| ПРЕТЊЕ     | Стратегија<br>Снаге - Претње     | Стратегија<br>Слабости - Претње     |

„SWOT анализа може да се користи да се шире посматра стратегија путем формуле:

$$CA = O/(C-W)$$

односно: Стратешке Алтернативе (CA) једнако Могућности (O) подељено Снагом (C) мање Слабости (W).<sup>85</sup>

„То омогућава одговор на важно питање – треба ли инвестирати више у снагу организације да буде јача (дистинктивна компетентност) или треба инвестирати у слабости да се учине конкурентним.“<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Ружица Р. Николић, (2002), “Извештај о самоевалуацији Универзитета у Крагујевцу” Универзитет у Крагујевцу

<sup>85</sup> Исто

<sup>86</sup> Исто

Да би се разумела свот анализа треба навести, то јест набројати нека правила којих се реба држати. Правила морају бити што реалнија, по питању организације, у вези слабости и снага а то су:

- Требамо сагледати садашњу ситуацију а затим креирати будућност,
- Анализом морамо обухватити и нашу конкуренцију и ту тражити предност и мане
- Анализа мора бити сажета и разумљива а не преобимна
- SWOT анализа је субјективна.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Ружица Р. Николић, (2002), “Извештај о самоевалуацији Универзитета у Крагујевцу” Универзитет у Крагујевцу

## 5. АСПЕКТИ УТИЦАЈНИХ ФАКТОРА НА ЛАНАЦ СНАБДЕВАЊА ТРЖИШТА НОВИХ ПРОИЗВОДА

### 5.1. Тржишта нових производа

Тржишта нових производа су потенцијал за повећање прихода. Последњих година традиционални произвођачи и нови конкуренти покушавају да прошире своју продају географски. Да би се такмичили на тим новим тржиштима, компаније морају да ојачају своје дистрибутивне мреже, посебно за интензивне технолошке производе. Интегрисани систем управљања од стране произвођача омогућава побољшану услугу и перформансе залиха на нивоу дистрибуције.<sup>88</sup>

Цело људско друштво, под дејством општег развоја се убрзава и посложњава, што се манифестује у повећању екстерних и интерних мрежа организација. Ова чињеница за организације значи истовремено појављивање нових потешкоћа, опасности и претњи али и нове могућности, нове прилике за развој. Пратећи општа и посебна понашања организација, уочено је да оне напуштају понашања која смањују, а развијају нова која повећавају шансе за опстанак и развој.<sup>89</sup>

Посебно, недавне студије тврде да производне компаније које зависе од других компанија да дистрибуирају и продају своје производе морају пренети знање о својим производима на дистрибутере. Стога се може тврдити да трансфер знања од произвођача позитивно утиче на перформансе ланца снабдевања<sup>90</sup>. У исто време јесте континуирани изазов за дистрибутере да стекну и усвоје нова знања како би побољшали своје услуге, а тиме и продају произведених производа. Такође, произвођач може добити нове тржишне информације од својих дистрибутера. У овом случају, заједничко знање ће омогућити дистрибутерима да прецизно циљају купце у процесу куповине. Стога, размена знања може створити континуирани процес учења који се протеже од произвођача до купца и обрнуто.

---

<sup>88</sup><https://www.thefreelibrary.com/The+relationship+between+manufacturer+and+distributors%3A+knowledge+...-a0455415629>, 1.7.2019.

<sup>89</sup> Стојан Стојмировић, Марта Амбрози, Анамарија Гарабандић, (2012), “Нови приступ менаџменту“, Београд, стр.169

<sup>90</sup> Blome, Schoenherr и Eckstein, (2014).



Дистрибутери и креатори који не знају имају више потешкоћа у попуњавању очекивања купаца<sup>91</sup>. Такође, могуће је напредовати размењивањем трансфера знања из низводног приступа ланцу снабдевања. Неке маркетиншке студије су показале да однос између купца и продавца не треба да буде дискретан догађај.

У ствари, компаније морају овај однос сматрати сталним процесом<sup>92</sup>. Претходно управљање ланцем снабдевања анализирао су пренос знања од дистрибутера до произвођача<sup>93</sup>. Међутим, за дистрибутере, такође је важно да стекну знања од произвођача како би боље разумели њихове производе, политике и услуге. Ради бољег разумевања, дистрибутери могу правилно обављати задатке, понудити квалификацију услуге, и стога вероватније да ће постићи супериорне перформансе. Ово је посебно важно у контексту интензивних технолошких производа као што су аутомобили, камиони, тешка опрема, мобилни телефони, рачунари и кућни апарати, између осталог. Познато је да смањење животног циклуса производа захтева брзу брзину преноса знања кроз ланац снабдевања, укључујући дистрибутере.

## **5.2. Трансфер знања у ланцу снабдевања тржишта**

Литература истражује како стицање знања може побољшати перформансе у ланцу снабдевања, укључујући произвођаче и друге актере ланца снабдевања. Концептуални и емпиријски аргументи могу проширити концепт праћења учинка у ланцу снабдевања.

Рад у бирократији тежи ка сужавању стручности јер уместо да запослени познаје читав процес, он се усавршава само за једно подручје.<sup>94</sup>

Активност која има за циљ контролу потенцијалних опортунистичких понашања може такође бити један облик трансфера знања<sup>95</sup>.

У теорији знања компанија је покушала да схвати постојање и организацију компанија као резултат стварања, стицања, присвајања и управљања знањем појединаца и организације<sup>96</sup>. Организационо знање се може посматрати као информација која се систематски верификује и производи друге информације које се могу користити за

---

<sup>91</sup> Eggert, Henseler, & Hollmann, (2012); Vagner & Buko, (2005).

<sup>92</sup> Cannon & Perreault, (1999); Dvier, Schurr, & Oh, (1987); Ganesan, (1994).

<sup>93</sup> Liu, Li, i Ksue, (2010); I. Li, Liu, & Liu, (2011).

<sup>94</sup> М.Јеленковић, Ј.Милковић, С.Јеленковић, Б.Хабуш, (2018), "Пословне комуникације" Београд, стр.53

<sup>95</sup> Calantone & Gassenheimer, (1991); Weitz & Jap, (1995).

<sup>96</sup> Grant, (1996); Nonaka, (1994).

разумевање сложенијих система<sup>97</sup>. Процеси стварања и стицања знања везани су за контекст. Стога постоји потреба за физичким местом где компаније могу стварати знање и преносити га својим партнерима<sup>98</sup>. Механизми стварања, присвајања и трансфера знања компанијама омогућавају складиштење специјализованих знања која су интегрисана и трансформисана у оквиру њихових границе<sup>99</sup>. Претходно су истражени постојећи изазови за интеграцију знања у комплексно управљање мрежом, посебно у географски распршеним ланцима снабдевања. Међутим, идентификовани су различити типови стварања знања који се односе на прећутно или експлицитно знање. Социјализација се дешава када постоји само размена прећутног знања. Напомиње се да је процес стицања знања у овом случају заснован на интерним интеракцијама и другим облицима интеракције са добављачима или је то често повезано са физичком близином. С друге стране, стварање знања, идентификовано као интернализација, присутно је када постојеће експлицитно (или формализовано) знање ствара ново тактичко знање. У овом случају, интернализација је присутна у активностима као што су учење кроз рад, обуку и вежбе. Екстернација се идентификује када се преобразују прећутно знање у формализовано знање, као што су материјали за обуку, документи и норме, између осталих облика. Процеси кроз које компаније организују и преносе знање су највреднији у разумевању природе односа између произвођача и других партнера дистрибутера<sup>100</sup>. Рутинске посете које користе компаније да креирају и преносе меко знање међу њима, омогућавају члановима организације и другим спољним партнерима могућност поделе искуства, исказати своје проблеме и научити боље начине за обављање задатака. Истовремено, постоје и други облици стварања знања и трансфер, као што су формални састанци, преговарачки процеси, формална обука и неформална интеракција, међу многим другима. Као резултат ових интеракција, показано је да трансфер знања кроз ланац снабдевања може побољшати перформансе. Код произвођача дистрибутивни односи, као неки од ових облика интеракције јављају се у дугорочној вези, омогућавајући дистрибутерима приступ драгоценом знању које је произвео произвођач. Сходно томе, будући дистрибутери играју централну улогу у стварању продаје за произвођаче, они би требали пренети количину прећутног, експлицитног знања о производима и њиховим

---

<sup>97</sup> Kogut & Zander, (1992).

<sup>98</sup> Nonaka, Toiama i Nagata, (2000).

<sup>99</sup> Grant, (1996).

<sup>100</sup> J.H. Dier & Nobeoka, (2000).

користима, те „охрабрити брокера да управљају и интегришу такво знање у побољшање. њихове способности“<sup>101</sup>.

### **5.3. Интерактивни однос између произвођача и дистрибутера**

Интерактивни однос између произвођача и дистрибутера заснива се на приступу организационом знању. Произвођач се ослања на дистрибутере да продају своје производе. Асиметрично присуство информације између продавца и купца (или произвођача и дистрибутера) могу утицати на другу особу да се понаша опортунистички, одступајући од циљева произвођача и повећавајући потребу за праћење од стране произвођача. Међутим, праћењем рада дистрибутера, произвођач постаје укључен и комуницира са дистрибутором како би осигурао правилан развој задатака од стране дистрибутера. Менаџмент комбинује релационе норме и заједничке активности. Овај интерактивни процес, заузврат, подржава процесе преноса знања од произвођача до дистрибутера, што може повећати базу знања дистрибутера и побољшати његову ефикасност.<sup>102</sup> Активности размене знања између произвођача и њихових дистрибутера могу бити важан фактор који утиче на укупне перформансе ланца снабдевања, као што су идентификовале студије о томе како размена информација и разговори лицем у лице могу побољшати перформансе ланца снабдевања.<sup>103</sup>

### **5.4. Праћење перформанси дилера**

Предложени модел разматра однос између произвођача и дистрибутера према перспективи теорије агенције, у којој се главни актер ослања на агента. Међутим, ова перспектива сугерише да се дистрибутер може понекад понашати штитећи властити интерес, а не произвођач. Разлози су објашњени одређеним активностима које захтевају улагања и труд, али не и које дистрибутер сматра корисним или вредним. У исто време, произвођач може да инвестира у активности као што су праћење перформанси дилера или обука његовог тима<sup>104</sup>. У случају односа производње и дистрибуције, произвођач се може сматрати као главни актер и дистрибутер као агент. Иако произвођач и

---

<sup>101</sup> Frazier, (2009), str. 33

<sup>102</sup> Zhuang i Zhou (2015).

<sup>103</sup> Hult, Ketchen i Slater (2004).

<sup>104</sup> I. Li et al., (2011).

дистрибутери деле исти циљ а то је максимизирати продају производа произвођача, а дистрибутери се могу разликовати у начину на који се ти производи продају. У овом случају, на пример, дистрибутер може *“држати недовољне залихе производи и промовише конкурентне производе, поставља цене изнад или испод жељеног опсега, рекламира и промовише производ на неодговарајући начин, непрописно тренира продајно особље, не пружају услуге након продаје, итд.*“<sup>105</sup>. Стога, однос између произвођача и дистрибутера може бити суочен са низом ситуација које доводе до недовољних напора дистрибутера да постигне циљеве произвођача, назване моралне опасности, и/или погрешно приказивање карактеристика дистрибутера како би се осигурао уговор са произвођачем, назван негативни одабир. У оба случаја, ефикасност дистрибутера може бити у активности које произвођач захтева да би се осигурало правилно понашање дистрибутера, посебно у случају интензивних технолошких производа, који генеришу велика улагања у производњу и дистрибуцију. Ова активност праћења прикупља информације које се могу користити за квалификацију дистрибутера у тесном процесу. У том смислу, трансфер знања је централан. Праћење учинка је дефинисано као праћење координационих елемената које произвођач користи за праћење учинка својих дистрибутера<sup>106</sup>. Ово имплицира а континуирани процес евалуације и повратних информација између произвођача и њихових дистрибутера, одржавајући проток информација између компанија укључених у овај процес и охрабрујуће информације делења. Праћење рада дистрибутера помаже произвођачима у праћењу грешака у систему дистрибуираних производа, везаних за производе и сходно томе припрема активности за решавање ових недостатака. За то је потребна контрола перформанси како би се контролисали резултати дистрибуције на лицу места, захтеве купаца и методе координације. Она се посматра као централни елемент у односу на главног агента, тако да директор може смањити потенцијалне опортуне понашање агента. Следећи корак у оцењивању рада је сарадња. Сарадња помаже у развијању поверења и на крају побољшању перформансе.

---

<sup>105</sup> Lassar & Kerr, (1996), str. 16

<sup>106</sup> Frohlich & Vestbrook, (2001).

## 5.5. Прихватање прећутног знања

Прихватање прећутног знања зависи од активности које обављају произвођачи, а које захтевају интеракцију и директно укључивање с дистрибутерима, па конфигурација мреже утиче на пренос знања. У овом фокусу, је показано да способност произвођача знања, управљање односима са добављачима и корпоративни учинак су повезане. Сличне ситуације се могу појавити када се истражује однос између произвођача и дистрибутера.<sup>107</sup> Директно укључивање је начин прећутног стицања знања и традиционалне теме у истраживању развоја добављача<sup>108</sup>. Под утицајем танке линије за управљањем и мреже заједничког држања деоница и конфигурација, трансфер запослених између компанија је уобичајена пракса у јапанским организацијама. Ова пракса настоји да створи механизме идентитета и ланца снабдевања да пренесе знање од произвођача до добављача. На пример, током 1990-их, Тојота је пренела више од 120 запослених годишње добављачима<sup>109</sup>. Друга ситуација се односи на редовне посете особља произвођача на дистрибутивне јединице и обрнуто у сврху размене знања<sup>110</sup>. Тојота такође користи ову праксу са својим партнерима кроз месечне састанке како би се олакшало преношење знања које укључује ширење најбоље праксе међу људима<sup>111</sup>. Дobar однос с дистрибутерима може повећати посвећеност и поверење дистрибутера. Из тог разлога, произвођач треба да сазива редовне састанке са дистрибутерима, обезбеђује честе информације путем е-маила и других комуникационих медија, и заказује личне интеракције са кључним људима унутар дистрибутера. Повећање нивоа међузависности између произвођача и добављача може повећати информације о активности размене, квалитета комуникације и оперативних трансфера знања. Директно учешће омогућава пренос знања и информација од произвођача до дистрибутера јер запослени могу једни друге обучавати за задатке и рутине потребне за побољшање ефикасности у активностима дистрибутера<sup>112</sup>. Такве интеракције омогућавају пренос добрих пракси. У овом случају, директан контакт између запослених на обе стране је критичан. Коначно, учење, процес и сарадња између произвођача и дистрибутера повећавају већ постојећу

---

<sup>107</sup> Tseng (2014).

<sup>108</sup> Choi i Hartlei, (1996); Krause, Scannell i Calantone, (2000).

<sup>109</sup> J. H. Dier & Nobeoka, (2000)

<sup>110</sup> Choi & Hartlei, 1996; Krause i dr., (2000).

<sup>111</sup> J. H. Dier & Nobeoka, (2000).

<sup>112</sup> Modi & Mabert, (2007).

базу знања која је успостављена у односима, што, заузврат, може повећати иновативност  
113.

## 5.6. Експлицитно стицање знања

Дефиниција експлицитног стицања знања односи се на активности које је програмер развио да званично пренесе информације и знање дистрибутеру. Ове активности могу бити формалне дугорочне техничке у виду курсева, кратке сесије обуке, кампање за промоцију продаје код дистрибутера и све друге облике формалних образовних програма. Ови програми могу бити као експлицитни механизми преноса знања, јер се знање кодификује и преноси на опипљивије облике (нпр. књиге и предавања инструктора). Ове активности су део процеса преноса оперативног знања. Праћењем перформанси дистрибутера, произвођач може да идентификује своје грешке и обезбеди неопходна знања која ће им омогућити да постигну већу ефикасност у смислу производа, њихове продаје и пост-продајне услуге <sup>114</sup>. У том случају, произвођач може предложити и обезбедити формалну школску обуку дистрибутеру која ће повећати знање од стране дистрибутера. Знање о производима, услугама и клијентима може бити корисно за дистрибутере у привлачењу и одржавању дугорочних односа са купцима нудећи производе и услуге које најбоље одговарају њиховим потребама. „Комплекснији производи, као што су неки аутомобилски производи, од дистрибутера захтевају још више знања како би помогли корисницима за боље одлуке о понудама које су доступне у компанији“<sup>115</sup>.

## 5.7. Оперативна ефикасност дистрибутера

Како запослени и менаџери дистрибутера комуницирају и уче од представника произвођача, они могу прилагодити своје рутине и праксе на основу информација и знање из ових спољних извора. Међутим, управљачке структуре могу утицати на спремност дистрибутера да сарађује са произвођачем. Дакле, они могу ускладити своје политике са политикама произвођача. Рутине и праксе могу се формално променити

---

<sup>113</sup> Hernandez- Espallardo, Perez-Sanchez i Segovia-Lopez, (2011).

<sup>114</sup> Guenzi & Storback, (2015).

<sup>115</sup> Frazier, 2009; Ghosh, Dutta, & Stremersch, (2006).

између запосленог и менаџера. Менаџери ажурирају своје приручнике, извештаје, индикаторе учинка и користе их у будућим тренинзима. Осим тога, запослени који су обучени ће научити како да најбоље извршавају своје задатке. Према томе, имплицитно знање запослених и менаџера може побољшати већину експлицитног знања које добијају дистрибутери.

Оперативна и пословна ефикасност као и пренос знања је процес који повећава количину организационог знања и утиче на перформансе. Дакле, пренос знања усмерава компанију како утицај добављача може утицати на перформансе других чланова ланца снабдевања, и оперативна ефикасност дистрибутера ће такође бити кључни аспект пословања компаније као и за цео ланац снабдевања. Произвођач може да одреди циљеве за оцену перформанси дилера. У исто време, ови циљеви могу допринети развоју способности дистрибутера. Анализиран је утицај знања логистичког особља на оперативне и организацијске перформансе. Налази показују да процеси који стимулишу стварање, ширење знања, размена и одговарање имају позитиван учинак на оперативну и организациону ефикасност. То је зато што ови процеси омогућавају операције које могу поделити знање и тумачење њихових рутинских задатака. Из сличних разлога, сви ови процеси могу донекле омогућити трансфер знања између произвођача и произвођача дистрибутерима, чиме се повећава количина знања коју добијају дистрибутери, што им, заузврат, помаже да боље обављају своје активности. Мерења оперативних перформанси се обично оцењују традиционалним критеријима конкурентности оперативних перформанси као што су квалитет, испорука, трошкови услуга и флексибилности. С друге стране, пословни резултати се обично анализирају на основу мерења као што су профитабилност, тржишни удео и приход, између осталог.

Иновације производа и процеса посредују у интеграцији знања и организационих перформанси. Резултати овог типа интеграција знања у операције, као што су продаја производа, услуге одржавања у возилима купаца, развој односа са добављачима, побољшање квалитета, може помоћи у смањењу трошкова и/или повећати добит, а тиме и утицати на мерење успешности пословања. Стога се претпоставља да је оперативни успех претходник пословног успеха, а оперативна ефикасност је позитивно повезана са пословним резултатима.

## 5.8. Експлицитно стицање знања (ЕКА) <sup>116</sup>

Ова конструкција се посматра као знање које је произвођач пренео својим дистрибутерима. Овај трансфер обично захтева дугорочно партнерство две или више компанија, и укључује различите аспекте, као што су трансфер механизма, репликација и конверзија знања. У овом случају, експлицитно стицање знања ће се сагледавати из перспективе техничких и оперативних знања која се преносе обуком и образовањем, као што је предложено са становишта дистрибутера (дилера). Предложено је да се прихвате и размотре предлози произвођача који ће обучити дилере и то у следећим областима:

- повећано техничко знање о производима;
- повећање знања купаца о тржиштима; и
- повећање знања о потребама техничке помоћи.

## 5.9. Мерење оперативних перформанси

Показано је да, када постоји сарадња између произвођача и дистрибутера, следећи аспекти су идентификовани у дистрибутеру: услуга за кориснике, интеракција у односима, смањење трошкова, промоција производа, продаја производа и понуда информација. Ови аспекти укључују индикаторе оперативних перформанси, као што је смањење трошкова. Оперативни ефекат се традиционално дефинише као ефекат дистрибутера у главним конкурентским критеријумима, као што су време испоруке, трошкови, квалитет, недостаци, између осталог <sup>117</sup>. Оперативни ефекат је мерење које помаже да се покаже како компанија послује. Као у производним процесима, наведени компромиси могу се појавити када дистрибутивне компаније покушавају да побољшају свој учинак. У овом случају, ефекат се анализира из перспективе оперативних процеса. Према томе, мерења оперативних перформанси се заснивају на ставовима дистрибутера који укључују:

- жалбе потрошача;
- оперативни трошкови;
- пружање услуга; и
- побољшања у процесима.

---

<sup>116</sup> Grant, (1996); Kogut & Zander, (1992); Zhao & Anand, (2009).

<sup>117</sup> Krause et al., (2000); Kumar, Stern, & Achrol, (1992).



Пословне перформансе (ВР):

Пословни успех произвођача је дефинисан као општи успех пословне јединице која одговара дистрибутерима. Даље, посао дистрибутера и њихов успех се заснивао на:

- поврату инвестиција;
- тржишни удео;
- профитабилност;
- раст продаје.

## 6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

### 6.1. СТУДИЈА СЛУЧАЈА<sup>118</sup> 1: ПРИМЕР КОМПАНИЈЕ *TOYOTA* У УСЛОВИМА СВЕТСКЕ ЕКОНОМСКЕ КРИЗЕ

Најспектакуларнији раст у аутомобилској производњи после Другог светског рата се догодио у Јапану. Из занемарљиве позиције у 1950. години, Јапан је у 30 година буквално „прошетао“ поред Западне Немачке, Француске, Велике Британије и Сједињених Америчких Држава и достигао позицију водећег светског произвођача аутомобила. Раст извозне продаје малих, штедљивих јапанских аутомобила је играо главну улогу у овом остварењу.

Током економске кризе произвођачи аутомобила - *Toyota, Nissan, Honda, i Tōyō Kōgyō* (касније *Mazda*) –су остварили импресивне извозне профите у Северној Америци и на западноевропским тржиштима. Ове компаније, као и *Mitsubishi, Isuzu, Fuji*, и Сузуки су касније отвориле производне погоне у већим тржиштима изван Јапана да би ублажили трговинске напетости и повећале своју конкурентност како је вредност јапанске валуте расла. До 1980-их година, јапански произвођачи су перципирани од стране других као модел за опонашање, посебно због њихове „*just-in-time*“ методе испоруке компоненти за погоне и коришћења статистичких процеса контроле за побољшање квалитета возила, који је, иронично, развијен 1950-их година од стране америчких научника, али је одбачен од стране америчких произвођача.

У 1990-им годинама, јапанска привреда је претрпела озбиљне и продужене рецесије, и компликоване преплетене односе и крос власништва између јапанских произвођача аутомобила и њихових главних произвођача компоненти и банака које су наметнуле финансијске тешкоће. Форд и *General Motors* су повећали своје финансијске улоге у *Mazda* и *Isuzu*, односно, са преузимањем оперативне контроле над *Mazda*м 1996. године од стране *Ford*. Крајем XX века, многи јапански произвођачи и неколико великих произвођача компоненти су или били под контролом, или су имали заједничке операције са не јапанским фирмама. *Renault*, на пример, је држао контролу у *Nissan*, док

---

<sup>118</sup> <https://www.slideshare.net/MirkoSamardzija/aktuelna-ekonomska-kriza-i-njen-uticaj-na-automobilsku-industriju-sa-posebnim-osvrtom-na-kompaniju-toyota-final>, 25.8.2019.

је *General Motors* имао у власништву 20 одсто компаније Фуџи и био је укључен у кооперативна улагања са *Suzuki*. *Daimler Chrysler* је имао контролни интерес у *Mitsubishi*.

### 6.1.1. Историја компаније Toyota

Још од свог оснивања, Тојота је настојала да допринесе просперитету друштва кроз производњу аутомобила, обављајући своје пословање са фокусом на производњу и продају возила. Тојота Јидосха Кабусхики-гаисха, (*Toyota Jidosha Kabushiki-gaisha*) или једноставно Тојота, је у ствари највећи произвођач аутомобила у целом свету, већи од Форда, Генерал Моторс или било којег другог произвођача аутомобила, почиње са неким другим производом, у овом случају са аутоматским аутомобилом. У једном тренутку, 1933. године, *Kiichiro Toyoda*, син Тојотиног оснивача, одлучио је да жели да производи аутомобиле па је путовао у Европу да би сазнао о моторима на бензин.

Влада је подржала такву храбру одлуку највише због тога што ће производња сопствених аутомобила бити јефтинија, а такође су била потребна возила за рат са Кином. Само годину дана након њеног оснивања 1933. године, *Toyota Motor Company* је креирала свој први мотор, тип А, смештен у модел А1 путничких аутомобила и камиона Г1. Током Другог светског рата, Тојота је била посвећена изради камиона за војску и само превремен завршетак сукоба је спасио фабрике компаније у *Aichi* од планираног савезничког бомбардовања. После рата, Тојота наставља са производњом аутомобила, али је имала више успеха у производњи камиона и аутобуса. Ипак, није одустала од аутомобила и у 1947. години је представила модел СА, такође познат као *Toyoret*, име које је касније примењено и на друге моделе.



Слика 5: *Toyota Motor Company* А1 путнички аутомобил и камион G1 из 1933. године  
Извор: Предузеће за тржишне комуникације у области аутомобилизма-1991. - 2018. ©  
*Метро Маркет*

Мало успешнији је био модел СФ који је такође имао и такси верзију, али исти мотор са 27 коњских снага као и његов претходник. Мањи модел, RH, који је имао 48 КС, изашао је убрзо након тога. Производња је порасла прилично брзо и 1955. године, Тојота је производила 8400 аутомобила годишње. Те године, Тојота је диверзификовала своју производњу, додајући *Land Cruiser* (попут ципа) и луксузну лимузину *Crown*.

Са растом производње и са неколико модела у њиховој понуди, Тојота је сада имала преференције ка међународном тржишту. Први дилер ван Јапана је био у Америци 1957. године, а прва фабрика у Бразилу 1959. године. Занимљива стратегија Тојоте је осигурала да су сви модели били јединствени за регион где су произведени (прилагођени су одговарајуем тржишту).

Велики пробој за Тојоту на америчком тржишту се догодио 70-их година прошлог века, када је раст цене бензина приморао локалне произвођаче да праве мање аутомобиле. Они су били замишљени као нижа класа аутомобила и као последица тога је био недостатак квалитета завршних радова. Насупрот томе, Тојота је већ имала неколико модела на гориво, који су били бољег квалитета. Корола (*Corolla*) је најбољи пример наведеног, која ускоро постаје амерички омиљени компактни аутомобил.

Али, што се тиче луксузног тржишта, Тојота је још увек имала проблема са продајом модела *Crown* и *Cressida*. Почетком 80-их, читаво луксузно тржиште у Америци је имало пад, са свим осталим произвођачима који су тешко одржавали продају, а то је време када је Тојота представила Лексус, (*Lexus*) ново предузеће које ће производити

люксузне аутомобиле. До почетка 90-тих година, Тојотина возила су постала синоним за поузданост и јефтино одржавање, што им је донело популарност широм света.

Понуда за победу код млађих корисника је направљена са лансирањем модела као што су MR2 i Celica.



Слика 6: *Toyota Motor Company* путнички аутомобил модел MR2 i *Celica* 6970

Извор: [www.townofmotors.com](http://www.townofmotors.com)

У садашњости, компанија Тојота је на челу борбе за животну средину, са њиховим успешним хибридним моделом, *Toyota Prius* и електричним аутомобилом који се зове *Toyota Plug-in HV*, који ради на стандардној електричној енергији која се напаја из литијум јон батерије.

### 6.1.2. Тоуота и економска криза

До почетка 2008. године, криза хипотекарних кредита у Сједињеним Америчким Државама је ескалирала, а у септембру исте године, Лексман Бротерс, (*Lehman Brothers*) велика инвестициона банка која је дубоко била укључена у давање ризичних кредита, је пропала. Укњижена је у америчком федералном суду за заштиту према Поглављу 11 америчког федералног стечајног кода (слично јапанском цивилном рехабилитационом акту). Хаос (*Haos*) кредитног тржишта које је почело са радом у САД, ускоро се проширио у глобалну финансијску кризу.

Утицај кризе на аутомобилску индустрију је био изузетно приметан. Због поштрених провера ауто кредита у Сједињеним Америчким Државама и другим земљама, као и због других фактора, нова ауто тржишта су почела брзо да губе

потенцијал, нарочито у развијеним земљама. Као последицу ширења финансијске кризе према реалној економији, компанија Тојота је основала Хитан Комитет за Побољшање Профита због високог јена са председником компаније Катуки Ватанабе (*Katsuaki Watanabe*) као председавајућим у новембру 2008. године и спровела низ мера како би подржала зараду кроз фискалне године 2008. и 2009. (завршене марта 2009. и марта 2010., респективно). То је био први пут за председника компаније да буде именован за председавајућег такве комисије која је формирана да формулише хитне одговоре на све јачи јен. Ова комисија је усвојила мере за решавање погоршања зараде фокусирањем на смањење укупних расхода и максимизацију прихода. Што се тиче смањења укупних трошкова, комисија је усвојила мере како би смањила трошкове у свим категоријама расхода, укључујући опште и административне трошкове, трошкове маркетинга и трошкове производње, а за нове пројекте, комитет је свеобухватно испитивао производне објекте, укључујући разматрање времена имплементације и обима. Што се тиче максимизације прихода, комитет је имао за циљ да стимулише тражњу увођењем допадљивих производа, као што су нова хибридна возила, и нудећи производе прилагођене специфичним захтевима.

Глобално економско успоравање након финансијске кризе, међутим, далеко је надмашило претпоставке индустрије. Када је објавила финансијске резултате за други квартал у новембру 2008. године, компанија Тојота је нагло снижавала своје прве прогнозе за оперативни приход од 600 милијарди јена и нето приход од 550 милијарди јена у фискалној 2008. години (која се завршава марта 2009). Процене зараде су се погоршале још више, а у децембру, прогнозе су поново ревидиране са 150 милијарди јена оперативног губитка и нето прихода од 50 милијарди јена. Околности су онемогућиле компанију Тојота да избегне свој први оперативни губитак од њеног оснивања.

Трећа ревизија је направљена у фебруару 2009. године, овај пут на оперативном губитку од 450 милијарди јена и нето губитку од 350 милијарди јена. Ове поновљене ревизије резултата прогнозе су назване у јапанским масовним медијима као „Тојота шок“.

Хитне мере за побољшање зараде, које су покренуте у јесен 2008. године, резултирале су побољшањем од око 130 милијарди јена до марта наредне године кроз реализацију активности хитне анализе вредности и ограничења на улагања у објекте, укључујући одлагање почетка рада *Toyota Motor Manufacturing Mississippi, Inc.* Ефекти пада обима продаје и драстичног повећања вредности јена, међутим, изазвали су да нето

приходи за фискалну 2009. годину (која се завршава марта 2010.) падну 21,9% у односу на претходну фискалну годину на 20.529 трилиона јена, што је резултирало оперативни губитак од 461 милијарди јена и нето губитак од 437 милијарди јена, и промену од рекордне зараде у претходној фискалној години до рекордних губитака. Произвођачи су доживели пад њихове продаје у иностранству у 2008. години због контракције глобалног тржишта нових аутомобила. Продаја компаније Тојота је опала за 4% у односу на исти прошлгодишњи период (на 8.972 милиона комада аутомобила), али у Сједињеним Америчким Државама, Џенерал Моторс је доживео пад од 11% (на 8.356 милиона комада аутомобила), стављајући компанију Тојота на број један позицију у светској продаји по први пут.

Ови неповољни услови на тржишту аутомобила су се интензивирали и даље, међутим, и Тојота је оштро смањила производњу као одговор на корекцију залиха почетком јесени 2008. године. Консолидована глобална производња компаније Тојота у 2009. години је, била, пала 22% на 7,23 милиона комада аутомобила, а неконсолидована домаћа производња компаније Тојота је пала 30% на 2,79 милиона комада, падајући испод нивоа од 3 милиона комада аутомобила по први пут од 1970. године.

Као одговор на ово смањење производње невиђених размера, поред постојеих „истовремених годишњих одмора“ (планирана употреба времена одмора) који су покривали дане у којима линије не функционишу као у радним данима, Тојота фабрике у Јапану су покренуле одморе са платом од 80% од основних зарада запослених. У иностранству, компанија Тојота је ставила већи нагласак на чување посла него на отпуштање и усвојено је дељење рада, систем у којем сваки запослени прима мању плату у вези са ограниченим радним временом. Четрнаест иностраних филијала за производњу (или око 40% од укупног броја) је спроводило дељење рада за више од 30.000 запослених.

11. марта, 2011. године, само два дана након објављивања Тојотине глобалне визије, догодио се масивни земљотрес магнитуде 9,0 са епицентром у близини обале Мијаги у 2:46 поподне. Број смртно страдалих и несталих је био 19.009 (од 11. марта 2012. године, према подацима Националне Полицијске Агенције), и ова катастрофа без преседана је позната као Велики Земљотрес Источног Јапана. Неколико десетина минута након земљотреса, серија огромног цунамија погодила је обале источног Јапана, узрокујући велику штету у префектурама Ивате, Мијаги и Фукушима. Због губитка струје услед земљотреса и цунамија, језгро расхладног система нуклеарне електране

Фукушима бр. 1 је престала са радом. У наредним данима, серија експлозија водоника у зградама реактора у фабрици је изазвала ослобађање радиоактивног материјала, што је довело до најгоре нуклеарне несреће у историји Јапана.

Оштећење Тојотиних производних погона се састојало од уништења једног дела објеката *Miyagi Plant of Central Motor Co., Ltd., Iwate Plant of Canto Auto Works, и Toyota Motor Tohoku Corporation*, али штета је релативно била мала. Међутим, око 450 дилера је претрпело штету, укључујући потпуно уништење 12 дилера и 1.791 завршених возила на лучким објектима које је уништио цунами.

Одмах након земљотреса, компанија Тојота је сазвала састанак као одговор на кризу и брзо је основала седишта за противмере. Редослед приоритета је поређан на следећи, начин:

1. заштита људског живота и пружање помоћи жртвама,
2. помагање брзом опоравку региона које је захватила катастрофа, и
3. наставак производње.

Истовремено, седишта за одговор на земљотрес за сваку функцију, укључујући набавку, производњу, и тако даље су оснивана у оквиру сваке оперативне групе, седишта за противмере су основана изван главног седишта у Нагоји, Токију и другим регионима, а систем за централно прикупљање информација помоћу видео конференције је успостављен.

Сутрадан, 12. марта, донета је одлука да се суспендују операције на свим Тојотиним постројењима и постројењима њених производних филијала у Јапану до 14. марта, следећег понедељка, како би се ставио највећи приоритет на обезбеђивању сигурности свих запослених, укључујући и оне у Тојотиним производним филијалама и добављаче. Истог дана, компанија Тојота је радила са партнерским компанијама, укључујући добављаче, као и дилере да почну превоз хитне хуманитарне робе, а 60 радника је послато на погођена подручја као тим за помоћ.

### **6.1.3. Стратешки менаџмент**

Задатак стратегијског менаџмента је, дакле, да омогући организацији ационално и благовремено реаговање на промене у средини у којој она обављ своју ословну и ширу активност.



Активности стратегијског менаџмента усмерене су на успостављање односа организације и њеног окружења, док је оперативни менаџмент усмерен на претварање инпута у аутпуте у организација.<sup>119</sup>

Стога постоји неспоразум међу многим произвођачима, који покушавају да опонашају Тојотин успех, да ће им једноставно развијање лаганих алата донети признања слична онима које ужива јапански аутомобилски гигант. Међутим, то није баш тако једноставно.

„Неки су такође сугерисали да Тојотина достигнућа у аутомобилској индустрији потичу пре свега од недостатка легитимних трошкова америчких такмичара Џенерал Моторс-а, Форд-а и Крајслер-а, као и да нема ништа суштински боље у начину на који Тојота прави аутомобиле - да су само додатна заштита здравља и трошкови животне средине ти који успоравају Детроитску тројку.

У стварности, Тојотин успех произилази углавном из њеног планирања и система извршења. Хошин (*Hoshin*) планирање, систем управљања (који није измислила Тојота) помаже Тојоти да остане конкурентна из године у годину држећи фокус и акције усмерене на постизање истих циљева целе организације. То није само аутомобилско решење, јер и остали произвођачи уживају предности Хошин планирања.

Дакле, шта је Хошин планирање? Јапански израз „*hoshin canri*“ се тумачи на различите начине. Уопштено говорећи, стратегија распоређивања има за циљ да формулише јасне корпоративне циљеве, ширењем и усклађивањем тих циљева на свим нивоима организације, а затим креирање акционих планова за постизање тих циљева. Међу најчешћим преводима су „стратегија распоређивања“ где је овај начин планирања у фокусу, одвајања тривијалних проблема од заиста важних, и како се они односе према стратегији организације. Да ли се акције побољшања које се спроводе сваки дан односе на стратегију? И шта да радимо са њима?

Правило урађено, “хошин планирање” указује на многе недостатке у корпоративном планирању. Међу овим недостатцима су планови који нису погодни за планове који не узимају у обзир промену средине и планове који се никада не ревидирају. Кључни елементи хошин планирања укључују:

- Хошин планирање је вођено визијом организације, а не данашњим проблемима.
- То је систем за превођење визије у опипљиве и мерљиве циљеве за постизање развоја.

---

<sup>119</sup> Бранислав Машић, (2001), “Стратегијски менаџмент“, Београд, стр.5

- Усклађивање је створено од стране краткорочних циљева сваке године.
- Хошин планирање подстиче учење кроз процес ревизије. Ви постајете бољи планери са сваким циклусом.
- Циклус процеса поступка планирања *има да се уради* је у срцу процеса *Hoshin - „Catchball“* у дословном преводу (ухватити лопту), је покретачка снага усклађивања, појашњења и укључивања запослених. Овај процес преводи стратегије у циљеве нижег нивоа на узрочно-последични начин. „*Hoshin kanri*“ је од суштинског значаја за данашњи успех Тојоте. Тојотина способност да схвати ситуацију, идентификује две или три препреке, развије смислене планове за решавање тих препрека, и распореди их је изузетна.

Председник Акио Тојода (*Akio Toyoda*) је најавио Тојотину глобалну визију на конференцији за новинаре у Токију 9. марта, 2011. године. Тојотина Глобална Визија је изјава о визији која је подељена са 300.000 запослених у Тојоти широм света о томе каква би организација Тојота требало да буде и какве вредности треба поштовати, што је детерминисано едукацијом и освртом на пад компаније Тојота у фискалној 2008. години, као резултата глобалне финансијске кризе 2008. године и серијом проблема повезаних са квалитетом који се касније појавили. Тојота Глобална Визија је припремљена не само у Јапану, већ ће проћи кроз разматрања са тимовима који су постављени у Северној Америци, Европи, Азији и Океанији, Кини, Латинској Америци, Африци и на Блиском истоку. Раније корпоративне визије су први пут припремљене на јапанском, а онда преведене на енглески и друге језике. Али овај пут, оригинални текст је припремљен на енглеском језику, на основу већег смисла да би требало да буде подељен глобално. Са срећом својих купаца на уму, Тојота је осмислила „*награђен са осмехом надмашују и ваша очекивања*“ као слоган Тојота Глобалне Визије, са свешћу према јасном преношењу размишљања које прожима визију.

Поред тога, компанија Тојота је уврстила три метафоре фокусирајући се на корене, стабло, и плод дрвета да покаже како Тојотина Глобална Визија треба да се изкаже у пракси. Корени одговарају темељним вредностима Тојоте који се налазе у Тојота правилима као израз духа савесне производње Тојоте. Плод је оно што Тојота пружа корисницима стављањем Тојота Глобалне Визије у праксу и састоји се од израза „увек бољи аутомобил“ и допринос домаћим заједницама. Израда ове врсте плода захтева солидно стабло, а стабло је стабилна основа пословања. Понављањем циклуса

производње увек бољих аутомобила и доприноси побољшању заједнице и друштва да обезбеде стабилну базу за пословање и остваривање одрживог раста су позиционирани као основа управљања под Тојота Глобал Висион.

Поред ових принципа и концепата, Тојотина Глобална Визија је поставила политику средњорочних акција и квантитативне циљеве кроз 2015. годину. Предвиђено је да ће се компанија Тојота активно укључити на тржишта у развоју са циљем промене односа глобалне продаје у индустријализованим земљама и земљама у развоју из 6:4 у 2010. години до 5:5 у 2015. години, чиме су успоставили добро избалансiranу пословну структуру. Тојота Глобална Визија такође поставља циљ успостављања солидне основе зараде са отпорношћу на ризике од тржишних контракција и флукуације девизног курса, тако да компанија може изградити стабилан темељ за управљање.

Тојота Глобална Визија се заснива на консолидованој продаји Групе од 7,5 милиона комада аутомобила (Тојота и Лексус) у пословном окружењу са јеном који је на високим вредностима - 85 јена за долар и 110 јена за евро, под којим околностима компанија Тојота намерава да постигне однос консолидованих нето прихода на оперативни приход од 5% и пословне приходе у распону од једног трилиона јена. На конференцији за новинаре где је најавио Тојотину Глобалну Визију, председник Тојода је објаснио да је минимум за одрживи раст оперативни профит од 5% и да се нада да ће брзо успоставити структуре које могу да стварају оперативни приход од око једног трилиона јена чак и под суровим окружењем управљања.

Будућност увек носи и неизвесност. Као последица тога, неке ствари, упркос најбољим знањима и вештинама менаџмента организације, промакну и постају стратегијаска изненађења.<sup>120</sup>

## **6.2. СТУДИЈА СЛУЧАЈА<sup>121</sup> 2: КОНКУРЕНТСКА СТРАТЕГИЈА КАСНИЈИХ СЛЕДБЕНИКА У АУТО ИНДУСТРИЈИ - HYUNDAI - KIA**

„Рад анализира стратегију конкурентности нових наследника у ауто индустрији на примеру *Hyundai Kia Auto Group* (НКАГ). Глобална економска криза оставила је снажне последице на лидере у ауто индустрији. НКАГ је искористила кризу и повећала продају и

---

<sup>120</sup> Бранислав Машић, Вилмош Тото, (2012), „Принципи енаџмента“, Желнид, Београд, стр.115

<sup>121</sup> Branko Rakita, Vladan Madić, Dušan Marković (2017): “Competitive strategies of late followers in auto industry: case study Hyundai-Kia”, *Industrija*, Vol.45, No.1, pp. 121-146.

глобалну тржишно учешће на терет лидера у пословној аутомобилској грани. Утврдили смо да је у периоду кризе компанија одличне пословне резултате остварила захваљујући иновативном маркетингу и продајним стратегијама у комбинацији са врхунским квалитетом, дизајном производа и продуктивношћу. Раст конкуренције и промена пословног амбијента у посткризном периоду угрозили су даљи раст компаније. Компанија је на промене у пословном окружењу реаговала померањем фокуса на сегменте луксузних и зелених возила, осамостаљивањем луксузног брэнда *Genesis* и већим улагањем у R&D.<sup>122</sup>

### **6.2.1. Пословна стратегија НКАГ-а (Хјундаи-Кија Ауто Група) за касно наслеђивање током глобалне економске кризе**

Кризе имају погубан утицај на аутомобилску индустрију, јер купци оклевају да купују нове аутомобиле због опште несигурности, смањеног оптерећења, нижих цена кредитне способности и недостатак приступачних кредита за аутомобиле, за нова возила. Опадајућа потражња захтева оптимизацију истраживања и развоја, производње и ланца снабдевања у аутомобилским компанијама. Према ОИСА-и, 2009. је била једна од најтежих година за аутомобилску индустрију, јер је продаја пала за скоро шест милиона возила, или више од 8%, у поређењу са претходном 2007. годином, у финансијском и пословном реструктурирању у индустрији. С друге стране, дошло је до огромног раста производње и продаје у главним земљама у развоју, као што су Кина, Индија и Бразил. Високе цене нафте непосредно пре кризе и на почетку кризе, преференције купаца су се помериле ка мањим, практичнијим и енергетски ефикаснијим возилима, као и еколошким возилима за које су многе владе давале подстицаје. Конкуренти индустрије морали су да прилагоде своје производе промењеној потражњи и строжим прописима. Без обзира на све земље, НКАГ је успео да надокнади ефекте кризе. Компанија је претње претварала у могућности и постала једна од водећих компанија индустрије након кризе. Захваљујући свом маркетиншком позиционирању, компанија је више реаговала на промене у пословном окружењу конкурената. Својим способностима и компетенцијама у производњи малих, компактних и средњих возила по нижој цени од конкуренције помогло им је да побољшају своју конкурентску позицију. Пословна стратегија

---

<sup>122</sup> Branko Rakita, Vladan Madić, Dušan Marković (2017): "Competitive strategies of late followers in auto industry: case study Hyundai-Kia", *Industrija*, Vol.45, No.1, pp. 121-146.

коришћена током кризе значила је самосталан развој јер је процењено да не би било могуће генерисати синергијске ефекте кроз аквизиције са постојећим производним опсегом.

### **6.2.2. Тешке економске околности**

Циљ компаније током кризе био је да се обезбеди опстанак кроз минимизирање негативних ефеката, а затим да се постигне раст на рачуну. Овај циљ је постигнут смањењем оперативних трошкова, развојем нових технологија, повећањем продаје нових модела и побољшана позиција на тржишту. Улагање у иновације током кризе довело је до побољшања квалитета и дизајна производа. Коначно, релативно уравнотежена присутност на развијеним тржиштима и тржиштима у настајању, компанија је била у могућности да привуче клијенте у неповољном положају кроз локализоване маркетиншке активности. Раст продаје подржан је флексибилним и ефикасним производним системом који то омогућава, као и прилагођавање флукуацијама у потражњи.

НКАГ је једини произвођач аутомобила који повећава продају и побољшава своје финансијске перформансе током кризе. Док су амерички и европски ривали учествовали у преживљавању кроз рационализацију вишка капацитета, изазов за компанију био је да задовољи растућу глобалну потражњу. Током кризе, компанија је следила уравнотежену глобалну стратегију присутности која је комбиновала извозну стратегију и стратегију мулти-хеме структуре. Компанија је пажљиво улагала у стварање нових капацитета у иностранству и истовремено подизала ниво коришћења. Глобални тренд коришћења НМС показује повећање искоришћености капацитета са 89,9% у 2008. на 108,4% у 2012. години, што значи да је постигнута жељена економија обима (НМС, 2015). Данас, да би се постигао успех у аутомобилској индустрији, много је важније да се такмичи у развоју нових производа, јер су водећи произвођачи аутомобила већ постигли висок ниво ефикасности производње. Развијање нових модела и лакше реаговање на промене у захтевима. Време потребно за развој новог модела скраћено је са 40 месеци у 2002. на 19 месеци у 2013. (НМС, 2015). Да би се брзо одговорило на промене у преференцијама (наклоности) потрошача, компанија је морала да ојача везу између продаје и производње. Ово је резултат побољшања комуникације. Поуздани вертикално интегрисани и независни продавци омогућили су компанији да прошири портфолио производа, развије

нове моделе и побољша ефикасност производње. Да би се смањили трошкови и ризик од флукуација девизног курса, нагласак је стављен на сарадњу са локалним добављачима који су интернационализовали своје пословање пратећи своју клијентелу широм света. За време кризе компанија је развила своје способности да се посвети добављачима и трговцима као најважнијим. Током кризе, компанија је предузела огромне интервенције како би редефинисала своју маркетиншку стратегију. Такође су покушали да побољшају и ускладе све елементе маркетинг микса. Производни асортиман компаније покрива све сегменте, од малих аутомобила до великих/средњих камиона и СУВ возила (спортских, комуналних возила).

Главни фокус марке Хјундаи и Киа су на малим и средњим лимузинама. Пратећи тренд поларизације потражње током кризе, компанија је успела да напредује нудећи побољшане мале и компактне аутомобиле са одличном ценом. Током периода 2008-2009 компанија је лансирала премиум и луксузну лимузину Генесис/Екус (*Genesis/Ekuus*) по нижим ценама од својих конкурената како би прешла на веће тржишне сегменте и продала производе са већим профитним маржама. Током кризе НМС је спровео селективно фокусирану стратегију локалног прилагођавања на BRIC тржиштима и другим великим тржиштима у настајању да НМС не продаје специјално дизајниране моделе на овим тржиштима, али су њихови корејски модели прилагођени сваком тржишту појединачно. Ниво квалитета, спецификације и цене возила прилагођени су свакој земљи. Брзи раст и растућа разноликост асортимана повећали су укупну комплексност пословања које је захтевало ефикасно управљање животним циклусом производа.

Растућа сложеност пословања повећава ризик од неуспеха да се одржи и побољша квалитет производа и ризик повлачења возила са тржишта, што обично подразумева високе трошкове. Међутим, за разлику од конкурената, компанија није имала великих проблема у овој области. У аутомобилској индустрији, квалитет и поузданост аутомобила у великој мери утичу на успех аутомобилске компаније. У циљу побољшања квалитета својих возила током кризе, НКАГ је константно улагао у нове технологије, а пружајући дуги гарантни период, компанија је послала поруку да чврсто верује у квалитет својих производа. Према *J.D. Power's Initial Quality Studio SAD*, НМС је заузео прво место у категорији брэнда на масовном тржишту у 2009. години. Када су купци били потпуно убеђени у поузданост својих возила, компанија је предузела неке кораке да побољша

дизајн производа, а између осталог, ангажовала је и неке познате дизајнере као што је Петер Шрајер (*Peter Schreier*) који је радио за Audi.

Hyundai i Kia били су изложени ризику од канибализма јер су користили сличне тржишне сегменте, тако да су њих двојица морали направити јасну разлику. Пројектни центри су одвојени, размена особља је забрањена, а свака фабрика производи једно доставно возило. Међутим, Hyundai i Kia деле производне платформе како би постигле економију обима. Све што је видљиво корисницима подлеже разликовању. Међутим, ове две компаније углавном деле све што корисници не виде. Пре кризе, Hyundai је позициониран као бренд за масовно тржиште, односно као "вредност за новац". Међутим, лојалност бренду у овом сегменту је релативно мала. Лојалност купаца је побољшана побољшањем квалитета возила. Поред побољшања квалитета, спонзорство спортских догађаја и успешно репозиционирање "зелених" и премиум возила допринели су расту вредности бренда. Од 2011. године, Hyundai бренд је преместио свој бренд "вредност за новац" на свој "премиум премиум" бренд, нудећи врхунски квалитет, атрактиван дизајн и модерну технологију масовног тржишта. Већа вредност марке омогућила је повећање цена и постизање виших маржи уз растући обим производње. НМС настоји да привуче мобилне и професионално оријентисане клијенте са имиџом бренда који је "софистициран, гладак и поуздан". Kia је фокусирана на млађу генерацију и иде на слику која је узбудљива и приступачна. НКАГ нема јефтине брендове као што је рецимо Рено Дачија (*Renault Dacia*).

Хјунаји је лансирао јефтине локални бренд само у Кини како би испунио захтеве кинеске владе. Компанија није имала независни премиум бренд јер би његово лансирање током кризе повећало трошкове, а ризик од неуспеха био би веома висок<sup>123</sup>. Током кризе, компанија је инсистирала на ценовној конкурентности, нудећи купцима високу вредност за цену. Стратегија цена-вредност се заснива на економији обима у производњи и развоју производа, високом степену искоришћености капацитета и ниским нивоима залиха на глобалном нивоу. Иако су током кризе понудили ниже цене од својих конкурената, НМС је успео постићи изузетно високе марже за произвођаче масовног тржишта. Маржа оперативне добити је у 2008. години порасла (3,9%) до 2011. године (10,3%), а тренд смањења је забележен у периоду од 2012 (10,00%) до 2015. године (6,9%) (НМС, 2014б). Високе профитне марже су резултат малих промотивних попушта јер је потражња за

---

<sup>123</sup> Automotive News Europe, (2011).

њиховим производима била релативно висока. Споразуми о слободној трговини између Јужне Кореје и ЕУ и Сједињених Америчких Држава, закључени 2011. и 2012. године, позитивно су утицали на ценовну конкурентност компаније. Преласком са стратегије управљања трошковима на стратегију диференцијације, НМС је значајно повећао цене својих производа. Између 2013. и 2015. године, у зависности од модела, ово побољшање је било између 17 и 32% од А-сегмента до Е-сегмента. Раст вредности бренда и раст структуре продаје допринео је повећању просечних продајних цена са 12.400 долара у 2009. на 15.700 долара у 2013. (НМС, 2015.). Раст продаје у току кризе, ширење асортимана и репозиционирање бренда према савременој премији захтевао је успостављање ефикасне трговинске и продајне мреже. Мрежу карактерише локална адаптација кроз диференциране иновативне услуге пре и после продаје, што повећава задовољство и лојалност купаца. Пружање пробног возила на адресу потенцијалног купца, пре сервисирања (бесплатан преглед возила пре квара) и услуга "од куће до куће" (одабир возила од сервисне службе и враћање возила купцу након сервисирања) међу иновативним услугама које нуди компанија је подигао продају.

Трговци играју важну улогу у одржавању конкурентности компаније у кризном периоду, јер су уско повезани са куповином, финансирањем и сервисирањем. У 2008. години НМС је уложио више од 74 милиона долара у изградњу трговинске мреже у Европи. Компанија је настојала смањити број трговаца, али и повећати број трговачких салона како би се побољшала пословна ефикасност. Од 2009. године, компанија је редизајнирала заступништва на основу нових глобалних стандарда дизајна, имплементирала програм обуке за трговце, и брендови *Hyundai* и *Kia* имају одвојене (дилере) дистрибутере мреже. Током кризе, промоција је била усмерена на подстицање непрекидних клијената да добију приступ и повећају препознатљивост бренда међу корисницима. Компанија је закључила да амерички купци одгађају куповину возила због страха од губитка посла. Тако је 2009. године компанија покренула програм *Hyundai Assurance* који је омогућио купцима да врате аутомобил након годину дана од куповине аутомобила. Програм се промовише кроз поруку "*Ми смо ту за вас, ми смо у овоме с вама.*" Порука је објављена преко рекламних огласа, онлајн банера, па чак и преко корпоративних рекламних спотова. Брзина имплементација и сарадња између продаје и маркетинга били су од велике важности за успех кампање. Додатни подстицаји за купце из САД били су ниже цене горива за период од једне године, бескаматни зајмови и



уговори о лизингу за које су средства обезбедила сестринска компанија *Hyundai Finance*. Током кризе, компанија је понудила петогодишњу неограничену гаранцију за возила, петогодишњу помоћ на путу и петогодишње здравствене прегледе назване Трипле 5 пакет. Ово се показало као добар потез, јер је компанија повећала свој тржишни удео у Сједињеним Америчким Државама са 3% у 2008. на 4,6% у 2013. (НМС, 2014). Како би се подигла свест купаца брэнда, што се сматра најслабијом тачком компаније, значајна средства су уложена у оглашавање током спортских, културних и забавних догађаја. Највећа издвајања за спонзорства била су везана за фудбал, али спонзорске активности постепено су се прошириле на крикет и голф 2011. и скијашке скокове у 2012. години, да би се наставиле у тениском домену на великим Гренд Слемовима. Традиционалне промотивне активности као што је учешће у емисији аутомобила нису занемарене. Hyundai и Kia раде одвојено на сајмовима, а њихове кабине су далеко једна од друге. Ово промовише диференцијацију брэнда и спречава ризик од канибализације.

### **6.2.3. „Cross posting“ конкурентска стратегија касних инжењера у аутомобилској индустрији - НКАГ**

Након низа успешних пословних година, година НКАГ за 2015. годину била је изазовна година, иако су оперативни и финансијски резултати били задовољавајући. Раст продаје био је релативно мали, док је оперативна добит пала у односу на претходну годину због јачања домаће валуте и додатних улагања у промотивне активности. Време двоцифреног раста продаје је прошлост.

Да би на неки начин ублажили последице пада продаје компанија прибегава стратегији „*крос постинг*“, постављање исте поруке на различите канале комуникације (форуме, сајтове, друштвене мреже, итд).

У 2016. години, предузеће је предвидело укупно 1,6% повећање глобалне продаје. Неки аналитичари са сумњом су пратили успех НМС на глобалном тржишту аутомобила. Објаснили су следеће краткорочне факторе који су били посебно изражени током глобалне економске кризе:

- високе цене нафте одржане до краја трећег квартала 2014. године
- пословни проблеми Тојота и америчких конкурената и трећа апресијација *JPI* и *USD* у односу на *KRV* на девизним тржиштима.

Цене нафте пале су на почетку глобалне економске кризе, а затим поново скочиле изнад 100 долара за барел. Такве високе цене задржане су до друге половине 2014. године, у комбинацији с нижим примањима и нижом запослености, повећаном потражњом за мањим и енергетски ефикаснијим возилима које НКАГ има у свом портфељу. Међутим, на крају 2014. године цене нафте почеле су да падају испод 30 долара по барелу. Цене нафте су пале, а опоравак економске активности позитивно је утицало на потражњу за већа возила које обично производе амерички произвођачи и Тојота. Последњих година ове компаније су успеле да стабилизују своје пословање и сада покушавају да поврате изгубљене позиције. Флукуација домаћих валута у односу на валуте главних конкурената и главних тржишта је спољни фактор који дефинише конкурентност произвођача аутомобила. Високи нивои локалне производње смањују изложеност флукуацијама девизног курса. Насупрот томе, до почетка кризе, НКАГ се у великој мери концентрисао на производњу у домовини. Иако је централизација производње помогла компанијама да постигну економију обима, група је изложена ризику од флукуација курса. Од 2008. године до 2013. КRV је био знатно слабији од *USD* и *JPI*, што је омогућило НКАГ да учествује на европском и америчком тржишту јапанских конкурената. Ситуација се значајно променила у 2013. и 2014. када је КRV ојачао у односу на *JPI* и *USD*. Ово је смањило нето добит НКАГ и поткопало њихову позицију на глобалном тржишту аутомобила, посебно у односу на јапанске ривале на страним тржиштима.

Иако касни следбеник, компанија је успела побољшати своју тржишну позицију и поставити темеље за изазовне лидере у будућности. Успех компаније у претходном периоду је првенствено заснован на интерним вештинама и компетенцијама, а не на краткорочним спољним факторима. Будући стратешки положај компаније ће зависити од њихове способности да даље развијају своје интерне вештине и компетенције кроз:

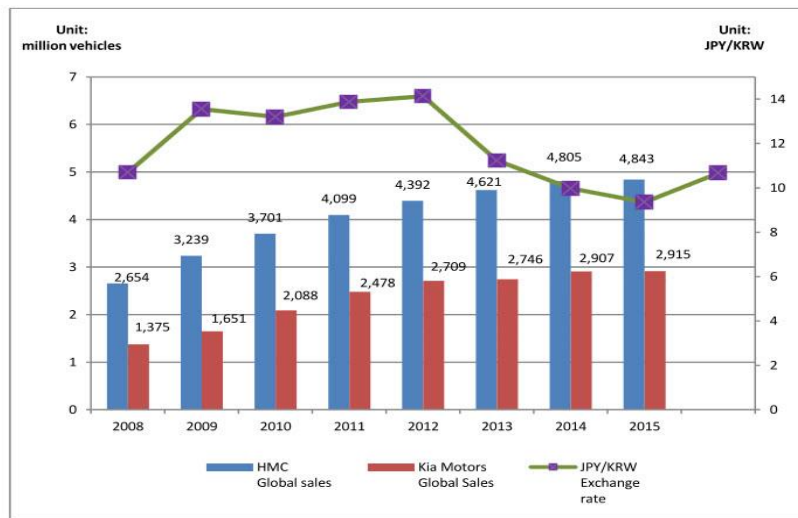
1. побољшање квалитета возила
2. улагање у истраживање и развој и
3. изградњу бренда.

Неколико важних спољних фактора, су:

1. Промене у преференцијама потрошача и географска дистрибуција потражње и
2. флукуације у домаћој валути ће бити још један фактор који доприноси. Ј.Д.

Графикон 6

HMC and Kia Motors: Global sales &amp; JPY/KRW exchange rate



Source: HMC and Kia Motors official reports, Usforex

Графикон 6: Финансијски приказ ХМЦ (HMC)

У Америци је рађено истраживање, са којим проблемима се сусрећу купци возила након неког одређеног периода. За анализу је узет период од три месеца експлоатације возила. Истраживањем је обухваћено преко педесет хиљада купаца, свих већих брендова у Америци.

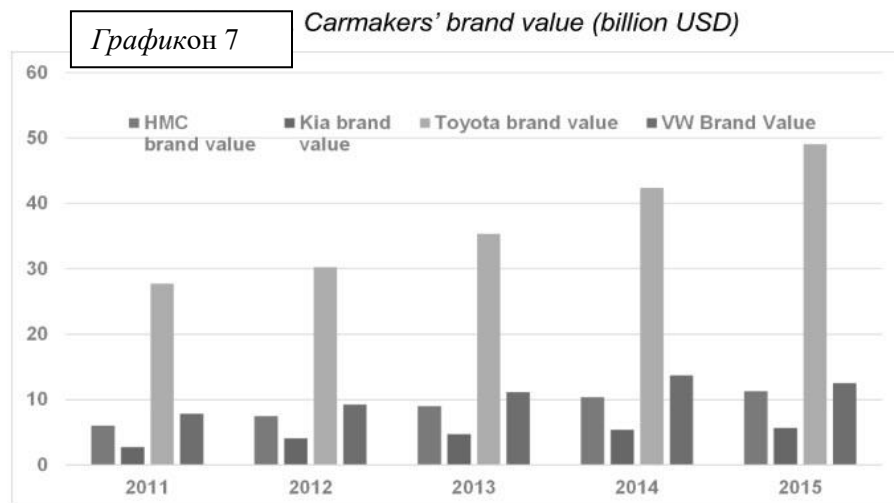
Према спроведеном истраживању прво место припало је Поршеу, друго Кији, треће је припало Јагуару док је тек четврто припало Хјундају, што је изазувало велико изненађење у ХКАГ групи.

Изведена студија намеће ХКАГ Групи да уколико желе да избију на прво место на Америчком тржишту да морају уложити много већа средства у истраживање и развој у групи.

Сагледавајући ову анализу и друге аутомобилске компаније су агресивније покренуле већа улагања у истраживања као што су Тојота и Џенерал моторс.

Међутим ако сасгледамо пословни успех ту ХКАГ група има значајнији успех од конкурната јер је тај успех постигла већом продуктивношћу.

Према подацима компаније Интербранд, вредност марке Хјундаи (*Hyundai*) у 2015. години процењена је на скоро 11,298 милијарди долара, што је повећање од 8% у односу на претходну годину, док је Киа(*Kia*) бренд вредан 5,7 милијарди долара.



Source: Interbrand, 2015

Графикон 7: Вредност бренда произвођача аутомобила

Што се тиче вредности бренда у 2015. години, *Hyundai* и *Kia* заузимају 7. и 11. место на листи аутомобилских брендова. Вредност *Hyundai* бренда је благо порасла у поређењу са индустријским просеком, док је раст *Kia* бренда испод индустријског просека. Показано је да је имплементација "модерних премија" у 2011. била важна стратешка одлука НМС, јер се вредност бренда повећава у просеку за 18% сваке године. Опоравак потражње и њена географска дистрибуција значајно ће утицати на развој компаније. Према ОИСА-и, почевши од 2009. године, глобална продаја је константно расла и достигла је скоро 90 милиона јединица до краја 2015. У 2015. години, глобална аутомобилска индустрија уживала је релативно снажан раст и профитабилност. Годишња продаја у неким регионима (САД) достигла је ниво пре кризе, али још увек постоји неизвесност о будућим трендовима и расту на неким главним тржиштима (Русија, Бразил и ЕУ). Продаја НМС је била релативно разнолика и уравнотежена у свим регионима. Домаће тржиште чинило је скоро 15% продаје, Северна Америка скоро 19%, Европа више од 13%, Азија за више од 35%, док су остали региони чинили 17% (НМС, 2016). Захваљујући релативно избалансираној продаји по регионима, компанија је изложена

нижем ризику флукуације потражње у односу на главне конкуренте који су углавном фокусирани на домаћи и други регион. С обзиром на оријентацију у различитим тржишним сегментима, релативно мали лични аутомобили (А, Б и Ц класа) чине највећи удео у продаји, преко 54%, већи путнички аутомобили (Д, Е и Ф класа) учествују у 15% удела, док СУВ/МПВ модели (вишенаменско возило, нпр. Комби) чине мање од 23% продаје.

Компанија није пратила промене у жељама купаца и растућу потражњу за укрштеним комуналним возилима и теренским возилима, али је његов развој заснован на седанима. Потражња за СУВ расла је глобално у 2015. због ниских цена горива, повећаног осећаја сигурности, побољшаног дизајна и практичности у односу на лимузину, веће потребе за рекреацијом и истраживањем неприступачног терена, итд. Чињеница да НМС фабрика у САД путничка возила, иако је продаја возила ЦУВ и СУВ у САД у 2015. години износила више од 6,5 милиона јединица, то је показатељ да је компанија занемарила овај сегмент. Последњих година велика вредност домаће валуте представља велики проблем за компанију, јер повећава трошкове извоза аутомобила, компоненти и делова из корејских фабрика. Компанија настоји да смањи изложеност флукуацијама девизног курса тако што ће смањити удео извоза из домаћих постројења на укупну продају на 23% у 2015. и повећати број прекоморских добављача. Упркос мањој производњи у домаћим погонима, компанија је остварила пуну искоришћеност својих капацитета, што је од значаја за постизање економије обима. На основу анализе сопствених способности и компетенција и промена у пословном окружењу, руководство компаније је закључило да је неопходно редефинисати стратегију глобалног раста. Раст потражње на масовном тржишту ће у блиској будућности бити релативно низак, а тиме и висок раст продаје компаније као резултат глобалног раста. Криза се вероватно неће поновити. Дакле, циљ компаније није да постане лидер у индустрији, али Хјундаи и Киа постају најпопуларнији брендови. Компанија намерава наставити своју стратегију одрживог органског раста и наставити са применом хибридне конкурентске стратегије. Управљање трошковима ће се вршити на основу супериорне оперативне ефикасности у производњи и истраживању и развоју, док ће стратегија диференцијације бити заснована на одличном квалитету и дизајну, агресивном маркетингу и преласку из рационалних у емоционалне атрибуте. НКАГ постепено улази у фазу зрелости и стога, поред офанзивних тржишних стратегија, група мора да имплементира и дефанзивну тржишну

стратегију. У претходном периоду, агресивни потези компаније омогућили су јој да заузме тржишни удео лидера. Међутим, ова стратегија је постала скупља и ризичнија због промена у пословном окружењу. У будућности, офанзивна стратегија ће се заснивати на развоју и освајању тржишних сегмената еколошких и паметних возила, масовно и луксузно, уз радикалне промене и да ће се ови релативно мали сегменти проширити у наредном периоду. Да би постала један од лидера у брзорастућим сегментима, компанија намерава даље улагати у развој технолошких решења потребних за сервисирање ових сегмената, побољшање развоја производа и квалитета услуга корисницима.

*Class Management* (Управљање класом) очекује да аутомобилска индустрија добије тржишни удео у традиционалним сегментима освајањем нових сегмената. Дефанзивна стратегија у традиционалним сегментима ће се спроводити кроз инкременталне иновације производа, тактичке попусте за продају, побољшану дистрибутивну мрежу и мрежу дистрибутера и улагање у промотивне активности. Дефанзивном стратегијом, веома је важно повећати стопу задржавања корисника кроз успешну имплементацију маркетиншких односа. У циљу имплементације дефанзивних и офанзивних аспеката конкурентске стратегије, компанија ради на развоју нових технолошких решења. Компанија ради на развоју конвенционалних мотора са нижом потрошњом горива и нижим емисијама. НМС планира побољшати ефикасност горива у "зеленом" сектору возила, НМС развија аутомобиле са хибридном моторима, електричним возилима и хибридном возилима на електрични мотор Јато Динамик. Напредак компаније у овој области најбоље се описује у чињеници да је *Tucson IKS FCEV* лансиран 2013. године, а Тојота је лансирала своје прво FCEV возило у 2015. години. и постала други највећи произвођач аутомобила који штите животну средину.

Што се тиче одбрамбених аспеката стратегије, важно је постићи економију обима кроз висок степен искоришћености капацитета и економичности кроз дељење ресурса. Иако је стопа искоришћености капацитета била највећа у индустрији, дошло је до постепеног смањења искоришћености капацитета од 2011. године. Стога би оснивање нових објеката требало ускладити са повећањем продаје у будућности. Да би се постигла економија обима, развој платформи које се користе за многе моделе. У 2015. години компанија је користила 6 интегрисаних платформи и произвела укупно 48 модела, које ће вертикално интегрисати у одређене активности и радити на њима. Офанзивни аспект

стратегије конкурентности подразумева дубљу пенетрацију у сегменте луксузног тржишта, што ће бити постигнуто покретањем независне премије у оквиру *Genesis* до краја 2015. године. и низак раст. Да би успешно лансирали луксузни бренд, компанија је ангажовала менаџере и дизајнере који су радили са брендovima Ламборџини, Ауди и Бентли. Међутим, потребно је пуно стрпљења, упорности, времена и огромних инвестиција за изградњу луксузног бренда. Генесис ће се прво продавати у Јужној Кореји, Северној Америци, Кини и на Блиском истоку. Европски купци остају изузетно лојални домаћим луксузним брендovima због историјског наслеђа и културе, тако да бренд Генесис неће бити продаван у Европи у раној фази. Циљни купци су они који траже "нови луксуз": млади, прагматични људи који желе да импресионирају друге. Луксузни аутомобили више нису резервисани за богате, али циљ је понудити функционалност виших сегмената по истој цени. Бренд Хјундаи је постигао супериорне перформансе са погоном на предњим точковима, а бренд Генесис ће се фокусирати на безбедност и моделе са погоном на задње точкове. У наредних неколико година, шест модела ће бити лансирани под брендом Генесис као што су лимузине, ЦУВ, СУВ и електрични аутомобили. Модели Генесис ће бити понуђени по нижим ценама од конкурената у одређеном сегменту, што је слично стратегији коју је Тојота користила када је Лекус покренут. Бренд ће се у почетку продавати у Хјундаиним продајним халама. Након завршетка производне линије под брендом Генесис, компанија ће размотрити отварање самосталних салона. Имајући у виду раст онлајн продају и маркетинг, компанија ће пажљиво анализирати трендове у индустрији и, на основу анализе трошкова и користи, одлучити да ли је оправдано успоставити независне канале дистрибуције.

#### 6.2.4. Закључна анализа студије случаја

У протеклих неколико година, НКАГ Група је један од водећих конкурената у аутомобилској индустрији. Ова позиција је постигнута комбиновањем стратегије органског раста и хибридне конкурентске стратегије. На путу ка врху компанија следи Тојотин пример и његову стратегија развоја. Међутим, стварност показује да се НКАГ променио и постигао Тојотине перформансе у смислу конкурентске стратегије. Компанија је глобалну економску кризу претворила у прилику и повећала своје учешће на уравнотеженом глобалном тржишту у структури продаје. Пре кризе, фокус компаније је био на мањим и економичнијим возилима. Када је почела криза, склоност потрошача према њима и врстама возила скочила је тако да је компанија успешно искористила ову прилику да се прошири на глобално тржиште. Неочекивани резултат је да ће НКАГ постати лидер у продуктивности, што је кључни показатељ конкурентности у аутомобилској индустрији. Почетна анализа квалитета за САД (ИКС) показала је да су Хјундаи и Кија надмашили јапанске ривале у погледу квалитета возила и постали мерило на масовном тржишту. Ово подржава прву изјаву о истрази у којој се наводи да су они касни следбеници са тржишта у развоју, њихова стратегија се усмерава на сегмент вредности за новац који успешно користе због своје ниске оперативне способности. Ово показује да компанију карактерише изузетно брз процес доношења одлука који им омогућава да лако реагују на промене захтева тржишта и да искористе могућности раста. Током кризе, компанија је брзо реаговала на промењено пословно окружење, била је профитабилна и понудила је прави производни асортиман који је био у складу са промењеним преференцијама клијената. Брзина одзива компаније се огледа у временском застоју потребном за развој нових производа, брзо прилагођавање портфела производа и пионирско лансирање FCEV возила у сегменту зелених возила. Такође, организациона способност компаније да брзо пренесе производну праксу из Кореје у иностранство и да је прилагоди локалним специфичностима омогућила је проширење производних капацитета у иностранству. Упркос брзом расту, компанија је остала изузетно мршава захваљујући својој свеобухватној структури трошкова који су резултат знатно мањег броја производних погона и радника у односу на лидере, парцијалне вертикалне интеграције и укључивања већег броја добављача. Све ово потврђује још једно истраживање које сугерише да се касни следбеници појављују брже од лидера и остају



екстремно витки без обзира на њихову величину. Ова студија случаја показала је да је компанија у прошлости уложила мање у истраживање и развој од ривала, што се може објаснити великим улагањима у развој глобалних производних и трговинских мрежа. Пошто су истраживање и развој дугорочни покретач развоја, компанија планира да смањи конкурентски јаз кроз интензивна улагања у ову област. Компанија постепено улази у фазу зрелости и стога, поред злонамерних стратегија, мора размотрити и имплементацију стратегија одбране што би се требале фокусирати на постепено побољшање производа у периоду након кризе, висока улагања у унапређење продаје, повећање вредности бранда и лојалност купаца.

Све ово је поткрепљено трећим истраживањем које претпоставља да су каснији аутомобилски следбеници мање уложили у истраживање и развој и да имају мању вредност бранда од лидера. Анализа пословних резултата компаније у посткризном периоду показала је да њен даљи развој укључује одређене ризике. Цене нафте су драстично пале, као и потражња за лимузинама с економичном потрошњом горива, чија производња има конкурентну предност, док се потражња за СУВ и ЦУВ моделима повећала. НМС је занемарио ове сегменте, али се очекује да ће Киа побољшати свој СУВ/ЦУВ асортиман јер има шири спектар могућности и веће искуство у развоју и производњи лаких камиона. У 2015. години КРВ је ојачао и тиме компромитовао стратегију ниских трошкова. Штавише, велики ривали су се опоравили након кризе и појачали конкуренцију на брзорастућим тржиштима која су кључна за компанију. Ово истраживање је показало да је компанија спремно реаговала на промењене околности користећи офанзивне стратегије на "зеленим" и паметним тржиштима аутомобила на премиум и масовном тржишту, али да је његова неадекватна понуда СУВ/ЦУВ возила и даље слаба у посткризном периоду. Покретање независне премије у Генесис-у се види као прилика за повећање продаје и профита. Ово подржава истраживање указује на то да носиоци аутомобилске индустрије који желе да изазову возаче морају да се крећу ка сегментима луксузног и зеленог тржишта.

### 6.3. СТУДИЈА СЛУЧАЈА<sup>124</sup> 3: МАРКЕТИНГ МИКС *NISSAN*

Производња аутомобила је била огромна функција, која је даље укључивала додатну везу са неколико мањих функција, које су комплексно интегрисане једна с другом како би се формирало главно производно постојање. Ова функција је позната по тачности пошто нема маргине за грешке у њеном постојању, а компанија која производи аутомобиле не може имати никакве шансе са исходом, с обзиром да се принос очекује од најквалитетнијег квалитета и има изузетно дуг животни век трајних варијабилних услова у смислу рада или вожње.

Све главне компаније за производњу аутомобила имају дугогодишње искуство, а ово искуство је подржало ове компаније да расту много пута током свих ових година, постајући водећи на тржишту или већим акционарима на свој начин. Једно такво име у производњи аутомобила је јапански моторни гигант *Nissan*, који има дугу историју производње и извоза аутомобила. Основана је 1914. године, када је први аутомобил произведен под називом ДАТ, а оригинални регистар компаније је био Датсун, који се наставио до 1933. године, када је први пут производио под именом Нисан.

Тренутно предузеће има упориште у многим азијским земљама, а након пакта 1999. са француским гигантом Реноом, раст је порастао и у другим деловима света. Нисан и Рено сада послују у многим земљама, пружајући исте моделе аутомобила са различитим именима, а Рено има главну улогу у гласању у Нисану. Нисан је шести по величини произвођач аутомобила у свету, сматра се за највећег јапанског учесника у неким земљама, попут Кине, Русије и Мексика и ужива велики део тржишта у неколико других земаља. Он нуди најновије и најсигурније моделе својим циљним купцима и производи три главна ауто брэнда, као што су Нисан, Датсун и Инфинити, а за сваки од брэндова који произведе има своје место и привлачност.

#### 6.3.1. Производ у маркетингу *Nissan*

Нисан нуди разноврстан асортиман производа за своје купце и изван категорија и сегмената. Ово је веома важно за фирму која апелује на купце из различитих сегмената и мора функционисати без тржишних ограничења. Царска индустрија, широм света, има

---

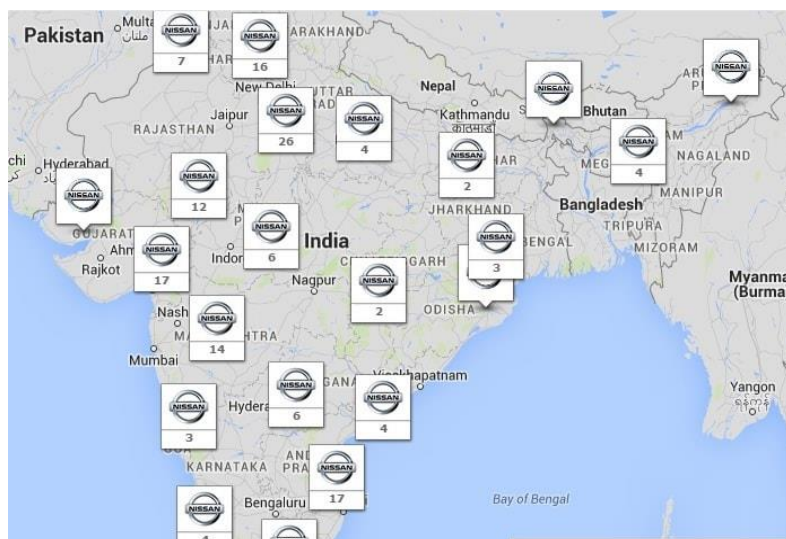
<sup>124</sup> <https://www.marketing91.com/marketing-mix-nissan/>, 25.8.2019.

неколико сегмената у којима категорише возила. Међу овим сегментима спадају њихових карактеристике, у великој мери складне цене а што задовољава захтеве купаца. Nissan има предност да нуди аутомобиле преко сегмената и категорија и има разноврстан асортиман хечбека (*hatchbacks*) и СУВ-а који привлаче различите категорије купаца, од основних модела малих аутомобила (Микра и Го), седанских модела (Сунни), луксузних аутомобила, и СУВ-и као што је Кс-Траил. Ова стратегија је помогла Нисану да освоји различита тржишта и обезбедила јој предност и углед на тржишту. Међутим, због недостатка дубине производа, Нисан никада није био међу врхунским произвођачима аутомобила и заостајао је на тржишту.

### **6.3.2. Цена у макретиинг миксу *Nissan***

У зависности од своје стратегије пружања возила преко сегмената и категорија, функција одређивања цена функционише у директној корелацији са функцијом производа, а за Нисан је познато да нуди, својим аутомобилима, разумну и логичну цену. То је разлог његове широке популарности и поузданости . Има разноврстан каталог цена, што даље позива и привлачи купце из свих приходних група. Такође, у аутомобилској индустрији, главни аспект разматрања је пост-продаја функција и фактор одржавања возила, а Нисан има и предност у овом одељку, јер су резервни делови номинално одређени, за сервисирање и одржавање преко мрежа радионице у власништву компаније.

Нисан (*Nissan*) има више од 300 дилера широм Индије који су стратешки постављени широм земље. Nissan такође има интегралну предност да буде присутан у производном и извозном делу Азије, који има локусове тачке око Јапана, Индије и Сингапура, а који има за циљ даљи извоз широм света. Осим веома снажне мреже дилера, говорећи о продајној и сервисној функцији, Нисан је стратешки поставио своју комплетну дистрибутивну мрежу у скоро свим већим градовима, како би се ојачала, и на тај начин се вртио на тржиште својим моделом Микра, једним од најпопуларнијих марки у Индији и то са врло високим степеном.



Слика 7: Стратешки постављена комплетна дистрибутивна мрежа у скоро свим већим градовима и сродним популарним градовима

Извор: Маркетинг мих артикал, Хитесх Бхасин, Јануар, 2018. година

### 6.3.3. Промоција у маркетинг миксу *Nissan*

Има веома развијен *крос постимг* и план промоције, што је потпуна мешавина комбинованих промотивних активности и спроводи се преко медија и публикација. Поред покретања рекламних кампања на телевизијама, штампаним медијима, на интернету и комбинацији добротворних догађаја. Нисан организује скупове и манифестације на отвореном за своје купце, у виду забавних возњи за градове, и специјализованих клубских догађаја за купце са свог СУВ портала, који привлачи додатне купце.

### 6.3.4. SWOT анализа *Nissan*

Нисан је водећи произвођач аутомобила . Повезан је са производњом и продајом аутомобила, морских производа и резервних делова за исте. Имају значајне операције у Јапану, Јужној Америци и Европи. Са седиштем у Канагави, Јапан.

### 6.3.5. Истраживање и развој

Нисан (*Nissan*) има високу потрошњу средстава за истраживање и развој. У финансијском извјештају за ФИ 2016, потрошили су 4.626 милијарди долара. Ово је повећање од 1,1% у односу на прошлу годину. Њихови пројекти се фокусирају на безбедност возила, животну средину, хибридну и електричну технологију и технологију за сутра.

Нисан је почео да постиже велике успехе у електричном и хибридном простору. Нисан је лансирао реди-ГО у Индији. Нисан ЛЕАФ, прво чисто електрично возило, има контролу над 50% светског тржишта електричних аутомобила. Нисан је сигуран да ће до 2020. године додати у свој програм комерцијална аутономна возила. Партнер је са НАСА за исте.

Нису склони или зависни у једном сегменту. Имају производе у путничким аутомобилима, возилима са нултим емисијама гасова, компактима, вагонским седанима, спортским комуналним возилима, мини вагоне, кросоверима, луксузним аутомобилима, камионима и лаким комерцијалним возилима. Такође продају марине, укључујући моторне чамце, моторе, понтоне, чамце и крстарења.

Производе се у 20 земаља и продају у више од 170 земаља. Њихова главна тржишта су Јапан, Северна Америка, Кина, Мексико и Блиски Исток. Нисан се у партнерству са Реноом проширио на глобална тржишта да подели ризик. Они улазе у нове територије заједно и раде добар посао. Нисан има висок тржишни удео у Северној Америци.<sup>125</sup>

Најважнија ствар за било којег произвођача је повлачење производа. Нисан се суочио са таквим проблемима у прошлости. Они су повукли 639480 аутомобила у САД и 129.000 возила у Канади и другим земљама због неисправних затварача и проводника ожичења које могу имати кратак спој.

Имали су 768000 возила, пошто би влага могла да прође преко пода возача и да доведе до електричног кратког споја, што би могло довести до пожара. Ово подсећа на оштећење слике компаније и смањује поверење купца на бренд.

---

<sup>125</sup>Ovidijus Jurevicius, (2016), "Стратегијски менаџмент"  
Ниссан Мотор Цомпану Лтд (2016)., Аннуал Репорт (2016).

*Раст аутомобилске индустрије:* Очекује се да ће аутомобилска индустрија расти по стопи CAGR од 6% за 2015-2019 и достигати вредност од 1.5771 билион долара до 2019. године.

*Повећање тржишног учешћа:* Нисан тренутно поседује тржишни удео од 6,5%. са тенденцијом да се прошири, они имају огромну прилику да развијају свој бизнис. Исто тако, они већ покушавају са новим пословним територијама са Реноом који им даје предност у овом простору.

*Алтернативна горива:* потражња за хибридном електричним возилима је у сталном порасту због еколошких проблема са традиционалним горивом и цене сирове нафте. Кључна тржишта за HEV су САД, Западна Европа, Јапан и Кина.

*Електрична возила:* потражња за електричним возилима ће бити око 7,5 милиона јединица до краја 2020. године. Потражња расте на CAGR од 29,4% за период 2015-2020.

### **6.3.6. Претње SWOT анализе Nissan**

*Конкуренција:* Имају интензивну конкуренцију за тржишни удео и продају са многим произвођачима: BMW, Форд Мотор, Ценерал Моторс, Хонда Мотор, Исузу Моторс, Kia Моторс, Мазда Мотор, Мицубиши Моторс, Навистар Интернационал, Пежо-Цитроен, Сузуки Мотор, Тојота Мотор и Волксваген .

*Глобална економија:* Флуктације у иностраној валути и тренутној економији могу утицати на продају и тражњу аутомобила на иностраним тржиштима. Компанија зависи од многих земаља за набавку сировина, компоненти и услуга. Оштре промене у глобалној економији могу драстично утицати на производњу и цене аутомобила.

Свет постаје еколошки свестан и има маогућност се одлучује за возила са мање емисија штрtnих гасова. Влада доноси строге прописе за ниво емисије издувних гасова, смернице за емисију угљен-диоксида/горива, ограничења нивоа буке, ограничења везана за рециклирање и сигурносне стандарде.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Ovidijus Jurevicius , (2016), “Стратегијски менаџмент“

### 6.3.7. Снага SWOT анализе *Nissan*

Табела 3: Снаге и слабости Нисана

| Снаге  | Слабости   |
|--|--|
| 1. Успешан савез <i>Renault-Nissan</i><br>2. Снажно присуство на водећим тржиштима<br>3. Добро оперативно управљење компанијом | 1. Слаб маркетинг и рекламе које резултирају растућем тржишту. |

Табела 4: Кључне чињенице компаније *Nissan*

#### СВОТ анализа компаније Нисан-Nissan<sup>127</sup>

| Кључне чињенице                              |   |
|--|---|
| Име  | <i>Nissan Motor Company doo</i>   |
| Основан                                      | 26. децембар 1933   |
| Лого   |   |
| Индустријске гране                           | Аутомобили (аутомобили, комерцијална возила)  |
| Приказана су географска подручја широм света | Широм света (више од 100 земаља)  |
| Централа компаније                           | <i>Nishi-ku, Yokohama</i> , Јапан   |
| Извршни директор                             | <i>Carlos Ghosn</i>   |
| Запослених                                   | 154,700 (2016)  |
| Глава(родитељ)                               | Група <i>Nissan</i>   |
| Главни такмичари                             | <i>Bayerische Motoren Werke AG, Chrysler Group LLC, Daimler AG, Ford Motor Company, компанија General Motors, Honda Motor Company, Hyundai Motor Company, Tata Motors, doo, Toyota Motor Corporation, Volkswagen AG</i> и многе друге аутомобилске компаније. |

<sup>127</sup> Nissan Motor Company Ltd. (2016)., Annual Report( 2016).

*Nissan Motor Company Ltd* је аутомобилски произвођач из *Nishi-ку*, Јапан. Компанију је 1934. године основао *Yoshisuke Aikawa*. Nissan се борио за место глобалног аутомобилског лидера и основао је савез *Renault-Nissan* 1999. године. Само у 2015. години Nissan је продао 5,4 милиона јединица широм света, док је цео савез продао 8,4 милиона јединица. у комбинацији. То је омогућило савезу да заузме 10% светског тржишног удела и постане четврти највећи произвођач возила као група у свету. Nissan продаје своје аутомобиле под три различите марке: *Nissan*, *Datsun*, *Infiniti*. Главна тржишта компаније су САД, Кина, Русија и Јапан<sup>128</sup>

Табела 5: SWOT анализа *Nissan*  
Извор: *Nissan* глобал

### *Нисан SWOT анализа*

| <b>Снаге</b>   | <b>Слабости</b>   |
|--|---|
| 1.Успешан Рено-Нисан савез<br>2.Ефикасна потрошња на истраживање и развој резултирала је најпродаванијим електричним возилом на свету<br>3.Снажна присутност на водећим и новим тржиштима аутомобила<br>4.Добро вођено пословање компаније | 1.Лоше могућности маркетинга и оглашавања које резултирају слабом свести о бранду<br>2.Опсежно повлачење производа у САД                                |
| <b>Могућности</b>  | <b>Претње</b>   |
| 1.Лоше могућности маркетинга и оглашавања које резултирају слабом свешћу о бранду<br>2.Опсежно повлачење производа у САД   | 1.Повећана конкуренција<br>2.Растући курсерви јапанског јена<br>3.Природне катастрофе<br>4.Ниске цене горива могле би негативно утицати на продају Леаф |

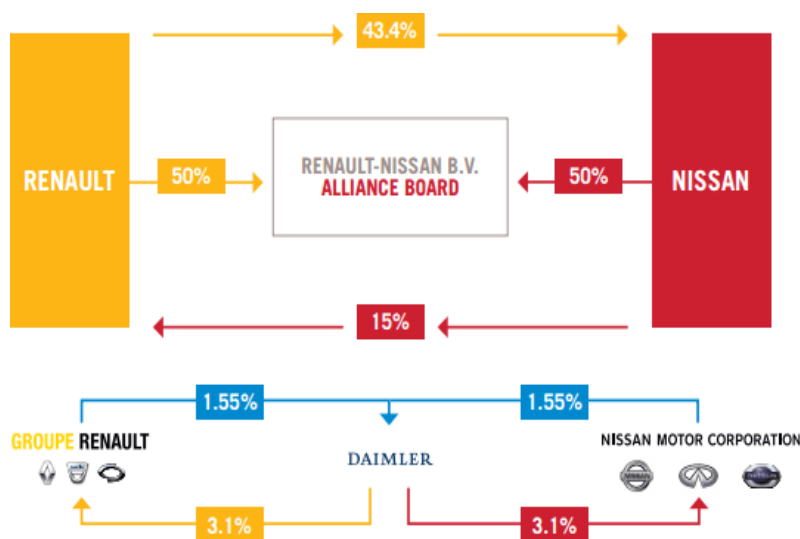
Године 1999. *Renault* и *Nissan* оформили су савез, који је до сада најдуговечнији аутомобилски савез. *Renault* држи 43,4% удела у *Nissan*, а *Nissan* држи 15% удела у

<sup>128</sup> Nissan Motor Company Ltd. (2016)., Annual Report (2016).



*Renault*. Савезом управља заједничка компанија *Renault-Nissan БВ*, која осигурава да компаније следе стратегије које су корисне и за *Renault* и за *Nissan*. Савез омогућује обема компанијама да:

- се укључе у скупе активности истраживања и развоја;
- Улажу у нове глобалне пројекте;
- преговарју о бољим уговорима;
- лакши улазак на нова тржишта;
- поделе трошкове пројектовања, производње и набавке.



Графикон 8: Савез Нисан-Рено (*Nissan-Renault Alliance*)  
Извор: *Nissan Global*

Савез *Renault-Nissan* створио је синергије које иначе не би постојале. Група је освојила 10% светске продаје аутомобила и продала више од 8,5 милиона аутомобила и других возила.

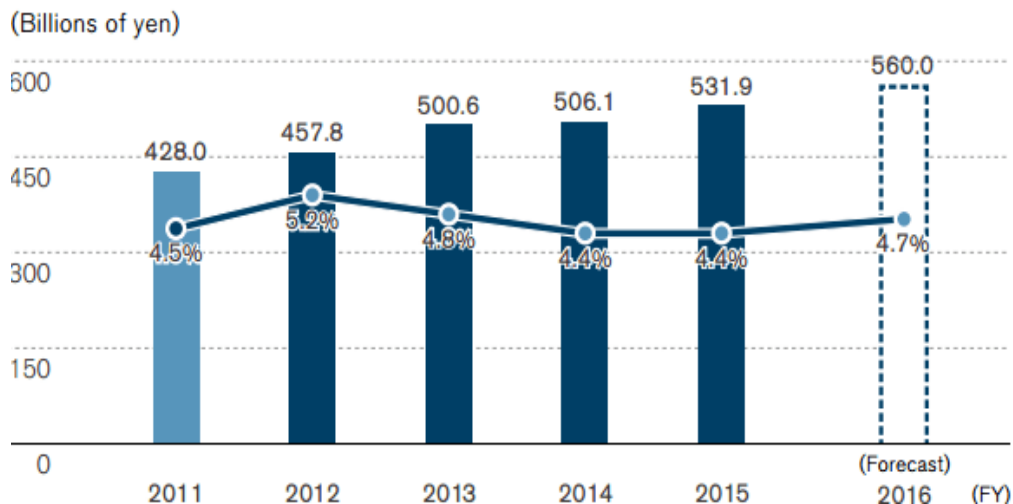
2. Фокусирана потрошња на истраживање и развој резултирала је најпродаванијим електричним возилом на свету.<sup>129</sup>

У 2015 години Нисан је утрошио преко петсто милијарди јапанских јена у свој развој за истраживање нових технологија. Највећи износ средстава је уложен у неколико

<sup>129</sup> Nissan Motor Company Ltd. (2016)., Annual Report (2016).

подручја побољшање перформанси а посебно се усредредио на технологију електричних аутомобила (ЕВ) јер представљају будућност ауто индустрије.

## R&D Expenditures



Графикон 9. Издаци за истраживачки развој (*Nissan R&D expenditure*)

Извор: *Nissan Annual Report 2016*

Фокусирана потрошња за истраживање и развој омогућила је компанији да произведе најпродаваније електрично возило Леаф. У 2015. години компанија је продала 200.000 јединица Леаф и водећи је аутомобилски бренд у сегменту (ЕВ) електричних возила. Очекује се да ће се тржиште електричних аутомобила у будућности значајно повећати, а Nissan у томе већ има предност.

### 6.3.7.1. Снажна присутност на водећим и новим тржиштима аутомобила

Нисан је својим савезом с *Renault* и разним аквизицијама повећао свој тржишни удео на глобалном аутомобилском тржишту. Компанија се успешно такмичи у САД и повећава свој тржишни удео у Кини, Мексику, Русији, Бразилу и другим тржиштима у настајању.

Табела 6: *Рено-Nissan* удео на заједничком тржишту (савез)  
Извор: *Nissan Global*

| Земља            | Тржишни удео % |
|------------------|----------------|
| Америка          | 8,5            |
| Кина             | 5,3            |
| Француска        | 30,0           |
| Јапан            | 11,7           |
| Русија           | 32,3           |
| Мексико          | 27,6           |
| Велика Британија | 9,9            |
| Немачка          | 7,4            |
| Бразил           | 9,8            |
| Шпанија          | 18,3           |

Растућа присутност на тржиштима у развоју омогући ће компанији да ојача свој бренд и конкурентне позиције, на тим тржиштима.

#### **6.3.7.2. Добро вођено пословање компаније**

*Carlos Ghosn, Nissan* главни извршни директор, управља компанијом од 1999. Његов стил управљања и реформе унутар болесне *Nissan* компаније приказани су у многим пословним случајевима. Успешно је покренуо пословање компаније и вратио компанију у раст.

Од 2013. *Nissan* је приход порастао за 8% годишње. Осим тога, оперативна добит компаније порасла је за 26,4%, а нето добит за 16% годишње. То доказује да су пословање и производња компаније добро одмерени и да руководство компаније добро обавља посао.

### 6.3.8. Недостаци

Лоше могућности маркетинга и оглашавања које резултирају лошом свешћу о бренду, Nissan би могао да побољша своје маркетиншке и рекламне могућности. Компанија је потрошила 342,2 милијарде јапанских јена или 2,85 милијарди долара за оглашавање у 2015. То је више од онога што су Хјундаи, Хонда или Ауди потрошили, али компанија је остварила мало или нимало присутности марке за потрошени новац. Ни једна од главних рејтинг агенција није укључила *Nissan* бренд међу 5 најбољих светских аутомобилских брендова или 100 највећих светских брендова, доказујући да компанија има лоше рекламне и маркетиншке вештине.<sup>130</sup>

Табела 7: Рангирање аутомобилских марки према „*Interbrandu*“ (2016)  
Извор: *Interbrand*

| Рангирање | Марка аутомобила | Вредност у мил. УСД | Укупно ранг у 2016 |
|-----------|------------------|---------------------|--------------------|
| 1         | Тојота           | 53,6                | 5                  |
| 2         | Мецедес-Бенц     | 43,5                | 9                  |
| 3         | БМВ              | 41,5                | 11                 |
| 4         | Хонда            | 22,1                | 21                 |
| 5         | Форд             | 13,0                | 31                 |
| 6         | Хјундаи          | 12,5                | 35                 |
| 7         | Ауди             | 11,8                | 38                 |
| 8         | Волксваген       | 11,4                | 40                 |
| 9         | Нисан            | 11,1                | 43                 |
| 10        | Порше            | 9,5                 | 50                 |

<sup>130</sup> Nissan Motor Company Ltd. (2016), Annual Report (2016).

### **6.3.8.1. Масовно повлачење производа у САД**

САД је највеће Nissan-ово тржиште, а повлачење производа озбиљно штети бренду и продаји компаније у тој земљи. Године 2015. компанија је издала опозиве за 930.000 *Nissan* модела и 768.000 различитих СУВ-ова модела. Компанија је у 2016. повукла 3,53 милиона различитих модела аутомобила у вези са сигурносним јастуцима. Повлачење производа до одређене мере утиче на сваку аутомобилску компанију. Успркос томе, Nissanови масивни повраћаји су неки од највећих и, нажалост, концентрисани на једном тржишту, чиме се значајно нарушава бренд компаније.

### **6.3.9. Могућности**

#### **6.3.9.1. Повећање владиних прописа**

Многе владе широм света посвећене су смањењу емисија штетних гасова и потстичу иницијативе за ефикасну потрошњу горива. Такве еколошке иницијативе могу повећати трошкове производње за произвођаче аутомобила, а ти ће се трошкови или пренети на осетљиве потрошаче или ће смањити добит компаније. *Nissan* то може искористити увођењем више модела аутомобила који раде само на електричну енергију и заобилазећи све државне прописе повезане с емисијом стаклених гасова.

#### **6.3.9.2. Побољшање америчке економије**

Знаци побољшања привреде и растућег поверења потрошача одражавају се у највећем расту продаје нових возила на тржишту САД више од десет година. У 2015. продано је 17,5 милиона нових јединица, што је 5,7% више у односу на 2014. Каматне стопе у САД биле су ниске неколико година и предвиђа се да ће тако остати и у догледној будућности. У таквим привредним условима, *Nissan* има прилику захватити већи тржишни удео и повећати продају на аутомобилском тржишту САД.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Нисан билтен (2016), преведено са енглеског (превод аутора)

### **6.3.9.3. Временски распоред и учесталост издавања нових модела**

На тржишни удео аутомобилских компанија значајно утичу време и учесталост производње нових модела. Историјски гледано, нови модели имају тенденцију да имају велике надоградње сваких 4 или 5 година уз само мање измене у том периоду. Међутим, због великог очекивања потрошача у вези с аутомобилском технологијом и конкурентном природом индустрије, постоји аргумент да се чешће продају надограђени модели. Nissan је у доброј позицији за то.

### **6.3.10. Претње**

#### **6.3.10.1. Повећана конкуренција**

*Nissan* се суочава са све већом конкуренцијом традиционалних аутомобилских компанија и нових играча. У Кини, једном од кључних тржишта компаније, кинески, нови, домаћи произвођачи такмиче се нудећи ниже цене и слична побољшања. *Nissan* међународни конкуренти, као што су Тоуота, Форд, Џенерал Моторс и Волксваген, имају веће прорачуне и већу препознатљивост бранда те се лако могу проширити на тржишта Кине, САД и Европе преузимајући тржишни удео од *Nissan*.

Нове компаније, као што је Тесла са својим електричним аутомобилима, директно се такмиче са *Nissan* Леафом. Осим тога, Гугл, који покушава изградити аутомобил који вози сам, такође прети традиционалној аутомобилској индустрији. Конкуренција је додатно потстакнута чињеницом да глобални производни капацитети аутомобила далеко надмашује потражњу. У 2015. години процењен је глобални вишак производног капацитета од 31 милиона јединица.

#### **4.3.10.2. Растући курс јапанског јена**

Више од 50% *Nissan* прихода долази с међународних тржишта, што значи да компанија мора претворити стране валуте у јапански јен како би израчунала своје приходе и послала профит Јапану. Валутни курсеви су нестабилни, а добит и приход предузећа увелико зависе од промењивих курсава. Компанија не може контролисати

валутне курсеве, стога је у опасности, ако би курсеви јапанског јена почели расти. У овом случају, добит компаније значајно би се смањила.<sup>132</sup>

#### **4.3.10.3. Природне катастрофе**

Nissan има производне погоне у Јапану, Тајланду, Кини и Индонезији. Те земље, укључујући и друге, често су изложене природним катастрофама које нарушавају производне процесе и резултирају нижим количинама производње и добити.

#### **4.3.10.4. Ниске цене горива**

Тренутно су цене горива најниже у задњих десет година. Таква ситуација подстакла је потрошаче на куповину великих возила која су неефикасна за гориво, као што су теренска и теретна возила. Компанија има сопствене теренске и камионске линије, али пати и од пада потрошачке тражње за аутомобилима *Nissan* Леаф. Тренд ниских цена горива вероватно ће се задржати и Nissan ће можда трпети од улагања великих количина средстава у истраживања и развоја у електрична возила, за којима се потражња може значајно смањити.

### **6.4. СТУДИЈА СЛУЧАЈА<sup>133</sup> 4: МАРКЕТИНГ МИКС BMW**

*BMW* је производна компанија у Немачкој позната по својим аутомобилима и мотоциклима светске класе, а такође је и један од светски препознатљивијих и најомиљенијих брендова. Позната по својој поузданости и квалитетној изради, компанија је у 2013. продала више од 1,95 милиона аутомобила *BMW*, као и преко 115,000 мотоцикала. Позната као једна од "великих три" у немачким луксузним аутомобилима (Мерцедес и Ауди су друга два) компанија ужива велику потребу купаца за својим возилима широм света и постала је статусни симбол на многим местима. Компанија учествује у различитим светским догађајима као што су Формула 1, бицикличке трке, тоуринг аутомобили и рели аутомобили.

---

<sup>132</sup> Преведено из каталога Нисан производа (2016), (превод аутора)

<sup>133</sup> <https://www.marketing91.com/marketing-mix-bmw/>, 25.8.2019.

Компанија је основана 1916. године, са седиштем у Минхену, Немачка. Компанија је започела као произвођач моторних и тешких авиона, а касније и диверсификовала у аутомобиле. Тренутно је *BMW* светски познати произвођач луксузних аутомобила, са присуством широм света. Производи су симбол класе, стила, луксуза и поузданости.

Компанија је почела са авионским моторима током периода Првог светског рата, али је била приморана да обустави посао након Версајског уговора о примирју. Ово је затим присилило компанију да се концентрише само на путничка возила. *BMW* Група запошљава више од 122.000 запослених широм света, са укупним приходом од 92,175 милијарди евра, чиме се остварује профит од 6,396 милијарди евра. *BMW* је такође матична организација за друге брендове аутомобила као што су спортски купе произвођач *Mini Cooper* и луксузни произвођач аутомобила *Rolls-Rouce*.<sup>134</sup>



Слика 8: Модел аутомобила БМВ

Извор:[https://www.mbaskool.com/2016\\_images/mktgmx-bmw.jpg](https://www.mbaskool.com/2016_images/mktgmx-bmw.jpg)

#### **6.4.1. Производ у маркетингу *BMW***

Почевши од раних 1900-их, изградњом мотоцикала и авионских мотора пре него што је прешао на аутомобиле неколико година касније, *BMW* већ дуги низ година је био на врху своје лиге у аутомобилској индустрији. Иако је *BMW* укључен у многе спортове и догађаје, као и друге промоције, кључни аспект успеха *BMW* је њихова лепеза

---

<sup>134</sup> Преведено са енглеског из *BMW* каталога производа и рекламног материјала (2017).



аутомобила. *BMW* аутомобиле познаје толико људи, укључујући клијенте из ниже класе. Није изненађење да је БМВ део "Желите сегмент, сада". Виша класа жели овај производ. Сваки од аутомобила у серији (1, 3, 5 и 7, као и Кс и друге класе) разликује се од возње и имају различите карактеристике. Љубитељи аутомобила редовно прегледају ове аутомобиле на интернету и на телевизији, заједно са сведочанствима о томе како се велики *BMW* осећа док се вози<sup>135</sup>.

Да бисте пробали и возили овај аутомобил, пуном брзином, на аутопуту је велико одушевљење. *BMW* је почео са основним моделима на почетку, али је убрзо напредовао у напредни инжењеринг. Аутомобили сада имају моћне моторе, екстра обичну *pickup*, фантастичну брзину и обећање сигурности и поузданости. Током времена, моћне промоције су погурале производе *BMW* да имају "Ave" фактор. Кад год погледате у БМВ, ви стварно останете без даха. *BMW* се фокусира на високе инжењерске производе. Међутим, број аутомобила који је продао *BMW* је много већи у поређењу са мотоциклима.

У суштини важан фактор је да *BMW* ради самостално, док су друга два немачка брэнда Ауди и Мерцедес везана за различите компаније (*BB* и *Mitsubishi/Chrysler*), те стога морају да користе делове из свих компанија да би направио уштеду. *BMW* нема таквих ограничења и слободан је користити нов део дизајниран, прецизно, за посао који му је на уму. За јавност ово је повећање репутације компаније и чини се не ретким случајем да компанија очекује да ће купац платити нешто више за производ који сматрају високог квалитета.

#### **6.4.1.1. Кључне карактеристике производа у маркетингу**

- Луксузни сегмент
- Производи високог квалитета
- Одлично повлачење брэнда
- Добра услуга

БМВ има високо квалификоване људе који раде за њих у свим областима, од механичара до особља за помоћ клијентима. Сви су брзи и професионални и напорно

---

<sup>135</sup> The Future of Automotive Retail-The path towards mobility provider BMW

раде како би одржали имиџ компаније. *BMW* има производне погоне у многим различитим земљама. У Индији је производни погон у Ченају, а објекти су отворени у марту 2007. године и производи серију *BMW* један, три, пет и седам. Овај објекат је способан да произведе 11.000 јединица годишње, са максималним излазом. Центар резервних делова налази се у Мумбаију тако да се превоз ових резервних делова може брзо извршити.

*BMW* има дилерску мрежу за продају својих аутомобила. Не пролази кроз дистрибутере аутомобила, већ директно именује продавце изложбеног простора, јер је улагање врло високо за доделу дистрибутера, а марже су мање за салоне. Дакле, *BMW* има своје овлашћене салоне, а аутомобили се продају од салона до купаца. Међутим, за дистрибуцију резервних делова, *BMW* има дистрибутере и трговце на стратешким локацијама. Утисци *BMW* су присутни у најважнијим деловима урбаних градова. Чак и на месту као што је Србија, наћи ћете само 3-5 изложбених салона *BMW* не више.<sup>136</sup>

#### **6.4.2. Кључне функције дистрибуције у маркетингу**

- Леан дистрибуцијски модел
- Продавци и продавнице добијају добре марже
- Добра резервација резервних делова

#### **6.4.3. Промоција у маркетингу *BMW***

*BMW* је постао 2012. године најпознатији светски произвођач<sup>137</sup> Критеријуми укључују "спремност људи да купе, препоручују и раде за" компанију. Интересантно је да су одговори довели до 60% перцепције компаније, а 40% перцепцијом стварних производа компаније. Продавци знају да је за изградњу позитивне перцепције бренда потребно годину, а исто се догодило и са *BMW*. *BMW* је промовисао себе са најневероватнијим телевизијским рекламама, штампаним огласима, огласима из куће и сада путем онлајн оглашавања.

---

<sup>136</sup> BMW study how dealers should position themselves in the future (prevod sa engleskog iz kataloga i sajta BMW)

<sup>137</sup> www.Forbes.com

Сама компанија зна да њихови клијенти очекују одређени квалитет од њих и спремни су да плате мало више за то. Очекују и ексклузивност јер аутомобил не би требало да буде доступан свима. Према томе, огласи на телевизији су елегантни и изгледају да су квалитетнији од свих других огласа за аутомобиле, уједно тражећи од гледаоца да прихвати ову логику на њихове производе. *BMW* огласи се фокусирају на изглед аутомобила као на мотор и технологију аутомобила. *BMW* се такође фокусира на задовољство купаца и куповина аутомобила је готово увек праћена пружањем неколико незаборавних тренутака купцу при куповини аутомобила.

#### **6.4.3.1. Кључне промотивне функције у маркетингу**

- Јача потез бренда због одличног маркетинга током година
- Компанија се ослања на стратегију вуче више него на стратегију гурања
- Чини врх у многим позиционирањима у аутомобилским брендovima

#### **6.4.4. Цена у маркетинг миксу *BMW***

Нема сумње да је са таквом добром технологијом и врхунском позицијом *BMW* компанија одлучила да за аутомобил и мотоцикле издвоји и премијске цене. Цене аутомобила у *BMW* могу варирати у великој мери, у зависности од тога која серија, модел или додатке купци намеравају да купе. Међутим, оно што се може рећи јесте да *BMW* аутомобили нису намењени свима, јер су скупљи у поређењу са другим аутомобилима због њиховог имиџа и технологије, а такође су скупљи за поправке и опште одржавање.

Гледајући на такмичење, *BMW* је такође покренуо аутомобиле са ниским ценама (према *BMW* стандардима). Ово је првенствено намењено освајању европског тржишта. БМВ нуди разне кредитне аранжмане и начине отплате како би помогао онима који желе да ублаже трошкове, а има стотине продајних места и изложбених простора.

#### **6.4.4.1. Кључне карактеристике у маркетингу**

- Премиум цена
- Прицинг помаже да се створи осећај "Желим"

- Велики трошкови маркетинга за одржавање имица бренда

#### 6.4.5. SWOT анализа BMW

Један од најсјајнијих аутомобила широм света, познат по квалитету и дизајну, је BMW. Знамо да је бренд прилагодљив и има аутомобиле који се налазе у ултра премиум сегменту, као и аутомобили који су доста приступачнији што се тиче луксузних аутомобила.

Табела 8: SWOT анализа BMW

Извор: BMW financial report

| <b>Снаге</b>   | <b>Слабости</b>   |
|--|---|
| 1.Један од највреднијих аутомобилских брендова на свету<br>2.Географски разнолики извори прихода<br>3.Успешно партнерство у Кини<br>4.Савршен инжењеринг и изврсно искуство вожње<br>5.Компетентност у хибридним и електричним аутомобилима<br>6.Јасна стратегија за задовољавање будућих изазова и трендова | 1.Слаб портфолио аутомобилске марке с малом разликом у производима<br>2.Повећање нивоа дуга                     |
| <b>Могућности</b>  | <b>Претње</b>   |
| 1.Очекује се пораст цена горива у блиској будућности<br>2.Потражња за аутономним возилима<br>3.Слабљење курса евра   | 5.Повећање конкуренције на светском аутомобилском тржишту<br>6.Повећање владиних прописа може повећати трошкове |

### **6.4.5.1.           Снаге у SWOT анализе *BMW***

#### **6.4.5.1.1.   Један од највреднијих аутомобилских брендова на свету**

Према Интербренду, *BMW* бренд је трећи највреднија аутомобилска марка на свету, вредан 41,5 милијарди УСД. Форбс ставља *BMW* бренд као други највреднији аутомобилски бренд на свету, вредан 28,8 милијарди УСД. Само Тојота и Мерцедес-Бенз марке могу конкурисати *BMW*.

Вредност марке уско је повезана с препознатљивошћу бренда и његовим позитивним угледом, значи да је *BMW* бренд један од најпрепознатљивијих аутомобилских брендова.

*BMW* има репутацију да производи савршено конструисана возила, која нуде луксузну вожњу, коју може понудити само неколико других марки.

Висока препознатљивост марке помаже компанији да брже и без огромних трошкова оглашавања уведе повезане производе и услуге на тржиште.<sup>138</sup>

#### **6.4.5.1.2.   Географски разнолики извори прихода**

За разлику од већине својих конкурената, *BMW* се не ослања на своје домаће тржиште или неколико других великих тржишта како би остварио највећи део својих прихода. Главно тржиште *BMW* у смислу прихода и обима продатих возила је Кина, где је компанија продала више од 464.000 возила и мотоцикала те је у 2015. остварила 15.856 милијарди евра продаје. Ипак, то чини само 17.2% укупног прихода.

---

<sup>138</sup> Преведено из каталога финансијског извештаја компаније *BMW*

Табела 9: Удео продаје *BMW* по земљама  
Извор: *BMW financial report*

| Земља            | Процент удела |
|------------------|---------------|
| Кина             | 20,6          |
| Америка          | 18,1          |
| Немачка          | 12,7          |
| Велика Британија | 10,3          |
| Француска        | 3,5           |
| Италија          | 3,2           |
| Јапан            | 3,1           |
| Остало           | 28,5          |

#### 6.4.5.1.3. Успешно партнерство у Кини

Кина је највеће аутомобилско тржиште са само 25,1 милиона проданих возила у 2015. години. То је уједно и највеће аутомобилско тржиште *BMW*. Сваки аутопроизвођач настоји да направи доминацију на кинеском аутомобилском тржишту, али ће мало који од њих успети због непознавања самог тржишта и куповних могућности становишта.

*BMW* успех у Кини лежи у снажном партнерству с локалном кинеском аутомобилском компанијом Бриланце Ауто Груп-а (службено *HuaChen Group Auto Holding Co., Ltd.*). *BMW* и Бриланце Ауто Група основали су заједнички подухват под називом (*BMW Brilliance Automotive Ltd.*), који производи и продаје *BMW*, Мини и Ролс-Ројс аутомобиле. Снажно партнерство у Кини осигурава *BMW* успех на тржишту и будући раст продаје.

#### **6.4.5.1.4. Савршен инжењеринг и изврсно искуство вожње**

*BMW* се углавном такмичи у сегменту луксузних аутомобила с ривалима као што су Мерцедес-Бенц, Лексус и Ауди. Компанија презентује своје аутомобиле на најсавременијим технологијама, са ексклузивним луксузом и изузетној удобности, подржаној квалитетном израдом.

Неколицина конкурената компаније може понудити такав однос цене и перформанси као што има и *BMW*.

#### **6.4.5.1.5. Компетентност у хибридном и електричним аутомобилима**

*BMW* је у 2013. издао свој први електрични аутомобил *BMWi3*. Током следеће две године, *BMWi3* постао је треће најпродаванији електрични аутомобил на свету. Године 2014. *BMW* је лансирао, нови *i8*, хибридно возило, *i8*, које улази у тржиште плуг-ин хибридних возила (ПХВ).

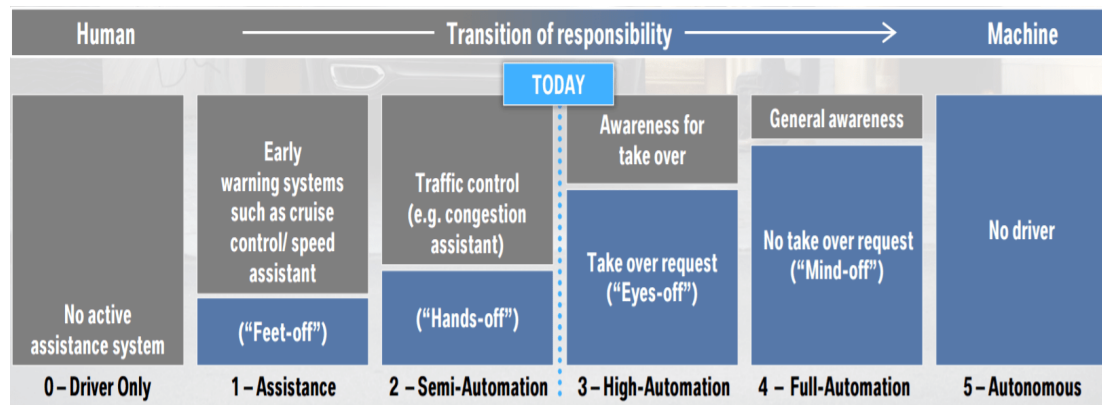
У 2016. години *BMW* је у своју флоту увео додатна четири ПХВ-а и сада нуди једно чисто електрично возило и 5 ПХВ-ова. Компанија је већ продала 100.000 јединица тих возила и због њиховог успеха планира да уведе више чистих електричних возила до 2020. године.

Иако се *BMW* не може такмичити са Тојотом у сегменту хибридних возила, његова је компетентност у производњи хибридних и електричних возила јача од већине својих конкурената.

#### **6.4.5.1.6. Јасна стратегија за задовољавање будућих изазова и трендова**

*BMW* има јасну стратегију како одговорити на будуће изазове с којима се може суочити. Стратешки план компаније „Стратегија број један“ даје јасна упутства о томе шта би компанија требала следити и где усмерити своје напоре. План наглашава да би се *BMW* требао усредсредити на премиум мобилност, која је даље подељена на 3 циља:

- *Е-мобилност.* BMW би се требао усресрдити на хибридна и електрична возила као будућу технологију која покреће возила.
- *Аутономна возња.* Компанија има јасну визију како прећи на аутономне аутомобиле.
- *Услуге мобилности.* BMW план је искористити потенцијал дигитализације и повезивања.



Табела 10: BMW аутономни план аутомобила  
Извор: BMW Group investor presentation

Спремност компаније да одговори на будуће изазове ставља је до јасне предности у односу на своје супарнике.

1. *BMW група* : Група се састоји од 3 брэнда, а то су BMW, Мини и Ролс Ројс који су позиционирани у премиум сегменту. Такође, BMW није само произвођач аутомобила, он је један од светских лидера у производњи мотоцикала, авионских мотора и бродских мотора.
2. *Иновације и технолошки напредак*: Континуирано унапређење процеса и технолошки напредак у истраживању и развоју учинили су га тржишним лидером у премиум сегменту за продају аутомобила. Брэнд је познат по свом квалитету, поузданости и врхунској подршци корисницима . И шта је још важније има леп дизајн свог асортимана аутомобила.



3. *Познати бренд у аутомобилској индустрији:* Својим иновативним маркетиншким кампањама компанија је успела да га позиционира као премиум бренд који резултира у свест о свету.
4. *Радна снага:* Створила је потенцијал од 100.000 високо квалификованих радника који континуирано раде у 100+ земаља како би разликовали *BMW* понуду од својих ривала .
5. *Портфолио производа :* *BMW* има диверсификовани асортиман производа од СУВ-а до Лукури Седан-а до спортских аутомобила. Линија производа и дубина производа су фантастични у погледу квалитета и дизајна.
6. *Азијска тржишта :* : Компанија *BMW* је повукла врло добар комерцијални потез, тиме што је започела своју привредну активност пре својих конкурената у земљама у развоју. На тај начин *BMW* је постао први луксузни аутомобил који је заузео своје, прво, место по продаји у тим земљама, попут Индије и Кине (у смислу укупног броја возила продатих за годину дана).
7. *Планови за хибридне моделе:* *BMW* има планове за покретање модела који раде на алтернативним горивима као што су електрична енергија и природни гас. Ови планови показују да компанија напредује у будућности, где би гориво могло постати проблем.

#### **6.4.5.2. Слабости у SWOT анализи *BMW***

##### **6.4.5.2.1. Слаб портфолио ( асортиман) аутомобилске марке с малом разликом у производима**

*BMW* портфолио аутомобилских марки састоји се само од три различите марке: *BMW*, Мини и Ролс-Ројс. У 2015. години компанија је продала само 338.466 модела својих Мини аутомобила и 3.785 модела својих Ролс-Ројс аутомобила од укупно продатих 2.247.485 возила. С обзиром да продаја аутомобила у вредности од 85,536 милијарди еура чини 92,8% укупног прихода *BMW* Групе, а већина тих продаја само су аутомобили *BMW*, стога је компанија у великој мери зависна од продаје луксузних *BMW* аутомобила.

Осим тога, портфолио производа компаније углавном је усмерен на аутомобиле, тачније на мала и средња луксузна возила. Компанија не нуди никакве камионете, лака и тешка комерцијална возила или аутобусе како би увећала своју понуду. Компанија не поседује аутомобилску марку намењену потрошачима с нижим приходима или средњим приходима, који себи не могу приуштити луксузне аутомобиле.

Сиромашни портфолио аутомобилских марки с малом разликом у производима ставља BMW у неповољном положају када се економски услови погоршају, укуси потрошача се мењају или бренд добија много негативног публицитета.

#### 6.4.5.2.2. Повећање нивоа дуга

Дуг *BMW* је највиши у историји компаније. У посљедњих пет година бележи значајан раст и достигао је готово 130 милијарди евра у 2015. години.

Табела 11: Дуг *BMW* у раздобљу од 2012 до 2015 године (дуг у милијардама Евра)  
Извор: *BMW financial report*

| Година                            | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Дуг                               | 101.229 | 102.777 | 117.336 | 129.410 |
| Раст у односу на претходну годину | ----    | 1,5%    | 14,2%   | 10,3%   |

Највеће повећање дуга *BMW* појавило се 2014. и 2015., углавном због великих улагања у технологију која се односи на електрична возила и аутономну вожњу.

Огромне величине дуга ограничавају способност компаније да улаже огромна средства у истраживање и развој или улагати у скупе аквизиције које би омогућиле бржи раст.

1. *Аутомобили су нас подсетили*: Контраверзе које се односе на повлачење аутомобила због неких техничких неисправности. Водећа правила постају врло честа, а најновија су *BMW* подсетник на 1,6 милиона аутомобила и њихово повлачење због проблема са ваздушним јастуком. За бренд као што је *BMW* то утиче на његов имиџ и шаље лошу слику у јавност.

2. *Стратешке савезе: BMW* група има врло мало стратешких савеза. Ово даје конкурентима предност над *BMW*. *BMW* је способан за добре *R & D*, али примена истраживачких пројеката на возилима ремети стратешки савез са различитим компанијама којима недостаје *BMW*.
3. *Млађа генерација је мање свесна за бренд* - млађа генерација није оптерећена брендом, она има намере да новац потроши на електронске уређаје, и друге активности, а затим ће покушати да уштеди за неки од премиум аутомобила.

### **6.4.5.3. Могућности у SWOT анализи BMW**

#### **6.4.5.3.1. Раст цена горива у блиској будућности**

Цене горива у посљедњих неколико година биле су ниске и очекује се да ће се ускоро повећати због промена у понуди. Ниске цене горива повећале су потражњу за великим возилима попут камионета и СУВ. Многе компаније, укључујући *General Motors*, *Ford*, и *Chrysler* имају користи од ниских цена горива, због својих снажних СУВ и понуда камионета.

С друге стране, *BMW* није уложио много у развој своје линије лаких камиона и одлучио се такмичити у мањој палети возила. Потражња за малим возилима увек расте када су цене горива високе.

#### **6.4.5.3.2. Потражња за аутономним возилима**

Тренутно, готово 33 компаније раде на аутономним возилима. Мало њих, укључујући Гугл, Форд и Тесла, тестирају своја аутономна возила на путевима и нико од њих не продаје те аутомобиле широј јавности. Тешко је проценити тачну потражњу или тржишну вредност (очекује се да ће она износити 45 милијарди УСД до 2025. године) за аутономна возила, али према напорима свих већих произвођача аутомобила, чини се да су следећа аутономна возила велика ствар за индустрију. Компанија би требала убрзати развој аутономне технологије возила и стећи потребне вештине, што је пре могуће, ако не жели остати иза Гугла, Форда или Тесле на овом подручју.

### 6.4.5.3.3. Слабљење курса евра

Највећи део прихода фабрике *BMW* се слива из земаља Европе а у којима је евро основна валута. У Европским земљама где је евро основна валута промена његовог курса има врло мали утицај на профит и пословање. Међутим курс евра утиче на извоз возила у друге земље, где његово слабљење у односу на друге валуте користи компанији. Ако је на меричком ржишту курс евра нижи од долара то возило чини доста јефтинијим за становништво те државе. Стога компаније користећи такве ситуације појачавају продају, све док је курс нижи у односу на домаћу валуту.

### 6.4.5.3.4. Временски распоред и учесталост продаје нових модела

На тржишни удео аутомобилских компанија значајно утичу време и учесталост израде нових модела. Историјски гледано, нови модели имају тенденцију да имају велике надоградње сваких 4 или 5 година уз само мање измене, између. Међутим, због растућих очекивања потрошача у вези с аутомобилском технологијом и конкурентном природом индустрије, постоји аргумент да се чешће продају надограђени модели. *BMW* је у доброј позицији за то.

1. *Повећање портфолија производа*: Повећањем портфолија производа и увођењем нових серија у различитим сегментима, они могу повећати своју продају, јер ће бити више избора за купце под истим брэндом. Наравно, ово је најбоља прилика за било коју марку на тржишту.
2. *Стратешке савезе*: ово може да буде паметна стратегија за БМВ. Може користити специјализоване могућности друге компаније да разликује њихове понуде.
3. *Промена начина живота и група потрошача*: Променом начина живота клијента и више наклона према премиум маркама сигурно је да овај сегмент брзо расте. У земљама у развоју стопа раста је чак и висока од 33% годишње.
4. *Ширење тржишта* : улазак на нова тржишта ће помоћи компанији да повећа циљане приходе. Ово је једини начин да се осигура да остану на врху ланца прихода за економије у развоју.

#### 6.4.5.4. Претње SWOT анализе BMW

##### 1. Повећање конкуренције на светском аутомобилском тржишту

Упркос чињеници да је светско аутомобилско тржиште већ врло конкурентно, конкуренција се и даље повећава због вишка производње возила, брзих технолошких промена, нових учесника и засићења највећих тржишта.

Нове компаније, као што је Тесла са својим електричним аутомобилима, допринеће да ће се у BMW јако тешко такмичити у сегменту електричних аутомобила. Осим тога, Гугл, који покушава изградити аутомобил који вози сам, такође прети традиционалној аутомобилској индустрији. Конкуренција је додатно подстакнута чињеницом да глобални производни капацитети аутомобила далеко надмашује потражњу. У 2015. години процењен је глобални вишак производног капацитета од 31 милион јединица.

##### 2. Повећање владиних прописа може повећати трошкове

Многе владе широм света посвећене су смањењу емисија стаклених гасова и подстичу иницијативе за ефикасну потрошњу горива. Увек постоји ризик да такве иницијативе за околину могу повећати трошкове производње за произвођаче аутомобила и да се ти трошкови неће моћи надокнадити на тако високо конкурентном и осетљивом тржишту.

##### 3. Америчко аутомобилско тржиште спремно успорава или чак опада

У САД су 2015. и 2016. године биле најбоље године за аутомобилску индустрију, од 2007. године. Продаја нових возила повећала се у просеку за готово 6% сваке године.

Сваки произвођач аутомобила који се такмичи у САД успео је повећати продају чак и када је изгубио тржишни удео. Генерал Моторс је такође имао користи од тога. Успркос томе, раст аутомобилског тржишта у САД се успорава. Према Фордовом и Генерал Моторсу, продаја нових возила успориће се или чак пасти током следећих неколико година због презасићености тржишта.

*Конкуренција:* Компаније са ниским трошковима са својим стилским и јефтиним понудама представљају велику претњу компанији. Такође, јако конкуренција код других компанија у премиум сегменту као што је Ауди , Мерцедес су одлучујући фактор у продаји.

*Фактор цена:* Све више људи постаје свесно цена и са млађом генерацијом на електронској куповини, постоји опасност да луксузни аутомобили у блиској будућности престају да привлаче толико пажње.

*Растући проблеми са горивом - BMW* треба да се снажно прилагоди потребама еколошког горива и еколошких машина тако да може привући потенцијалне купце, који траже решења у еколошком аутомобилу, посебно на зрелим тржиштима.

## **6.5. СТУДИЈА СЛУЧАЈА<sup>139</sup> 5: ЕЛЕКТРОМОБИЛИ-ХИБРИДНИ АУТОМОБИЛИ**

„Хибридни погонски системи се састоје од комбинације најмање два различита погона. Мотор хибридног возила састоји се од комбинације конвенционалног мотора са унутрашњим сагоревањем и електричног мотора који покреће акумулатор који омогућава оптимално убрзање, мање загађење животне средине штетним гасовима и мању потрошњу горива. То је јасно видљиво тестирањем возила у градској вожњи. У постојећим системима, када је возило у празном ходу или споро ради, батерија је пуна и мотор са унутрашњим сагоревањем је потпуно искључен. Историја хибридних погона почела је 1896. године подношењем патента од стране аутомобилског инжењера Фердинанда Поршеа. озбиљне студије о електрично-хибридним возилима доступне су још од седамдесетих година прошлог века. Затим, Американац Виктор Воук, (*Victor Vouk*) возило типа Бјуик Скиларк (*Buick Skilark*), претворио га је у хибридно возило. Први прототип 1982. године показао је немачки произвођач аутомобила који није успео да уђе у серијску производњу. Ауди и Волксваген већ годинама истражују хибридне погоне. 1997. године, Тојота је започела причу о успеху хибридних аутомобила. Од тада је продато 750.000 аутомобила Приуса. За 2010, Тојота процењује милион примерака исте марке. Међутим, хибридна возила су најчешће у САД. За многе стручњаке, хибридни погон је само једно од решења на путу ка возилу без штетних емисија. Цене бензина константно расту, подстичући потрошњу горива, барем довољно дуго да аутомобилска индустрија побољша производњу и направи нову фабрику. Али решење већ постоји - хибридни мотор.“<sup>140</sup>

<sup>139</sup> <http://carsalesbase.com/global-electric-car-sales-analysis-2018/>, 25.8.2019.

<sup>140</sup> Исто

### 6.5.1. Погон код хибрида

Фазе хибридних погона могу се поделити на:

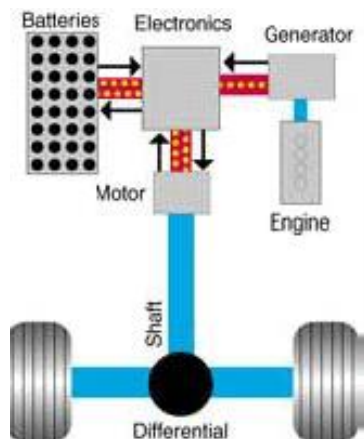
1. Серијска
2. Паралелна
3. Серијско - Паралелне

С друге стране, с обзиром на аутономију електричног погона, делимо хибриде на:

1. Делимичан хибрид
2. Потпуни хибрид

#### 6.5.1.1. Серијски

„Код серијских возила топлотни мотор покреће посебан генератор којим се вучни мотор снабдева електричном енергијом и допуњавају акумулатори. Топлотни мотор се користи у оптималном радном режиму регулација брзине се остварује електричним мотором. Постојање акумулатора и електричног мотора омогућава реверзибилно (моторно) кочење чиме се повећава ефикасност возила.“<sup>141</sup>



„Користи веће батерије  
Користи *on-board* пуњење  
Користи и нека *off-board* пуњења  
Оптимизује рад одвајањем рада оба мотора према брзини возила.  
Електрични мотор нема празан ход, што умањује емисију  
Не захтева трансмисију  
Користи *heavy-duty* мотор“<sup>142</sup>

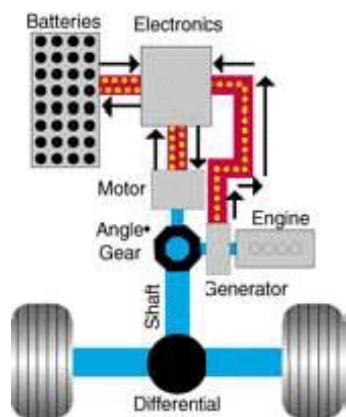
Слика 9: Серијски мотор  
Извор: [www.townofmotors.com](http://www.townofmotors.com)

<sup>141</sup> Проф.Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику.

<sup>142</sup> Исто

### 6.5.1.2. Паралелни

„Паралелни HEV су конципирани тако да точкове покрећу и топлотна машина и електрични мотор/генератор. Топлотна машина и код овог возила ради у оптималном ређжиму, при чему електрична машина ради као генератор и допуњава батерије када је за кретање возила потребна мања снага од снаге топлотног мотора, а када је потребна већа снага, онда електрична машина ради као мотор користећи енергију из акумулатора. Смисао увођења овакве топологије HEV се може тражити у чињеници да је инсталирана снага електричних машина мања, чиме је смањена и тежина возила. Уместо посебног мотора и генератора овде се користи само једна машина чија је снага мања од снаге вучног мотора код сериских возила сличних димензија. Електрични мотор и СУС су директно спојени на точкове.“<sup>143</sup>



„Користи мање батерије  
Користи *офф-боард* пуњење  
Брже убрзава  
Електрични мотор има празан ход  
Паковање компоненти у аутоу је мање флексибилно  
Не захтева трансмисију  
Користи *медиум-дугу* мотор.“<sup>144</sup>

Слика 10: Паралелни мотор  
Извор: [www.townofmotors.com](http://www.townofmotors.com)

### 6.5.1.3. Серијско-паралелни

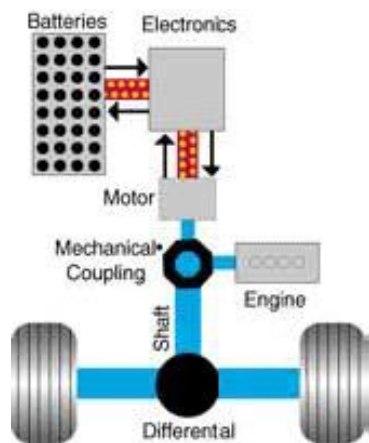
„Код *Prius* (серијско-паралелни *eng. Dual mode*) постоје и мотор и генератор, али мањих снага него код чисто сериске топологије. Према потребама вожње могуће је да СУС мотор

<sup>143</sup> Бранислав Петровић, „Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику.

<sup>144</sup> <http://carsalesbase.com/global-electric-car-sales-analysis-2018/>, 25.8.2019.



покреће само генератор или да заједно са мотором покреће точкове, а да генератор мирује.<sup>145</sup>



„Користи средњу величину батерија  
Користи он и *off-board* пуњење  
Брже убрзава  
Електрични мотор има празан ход  
Паковање компоненти у аутоу је мање флексибилно.  
Не захтева трансмисију  
Користи *heavy-duty* мотор.“<sup>146</sup>

Слика 11: Серијско-паралелни мотор  
Извор: [www.townofmotors.com](http://www.townofmotors.com)

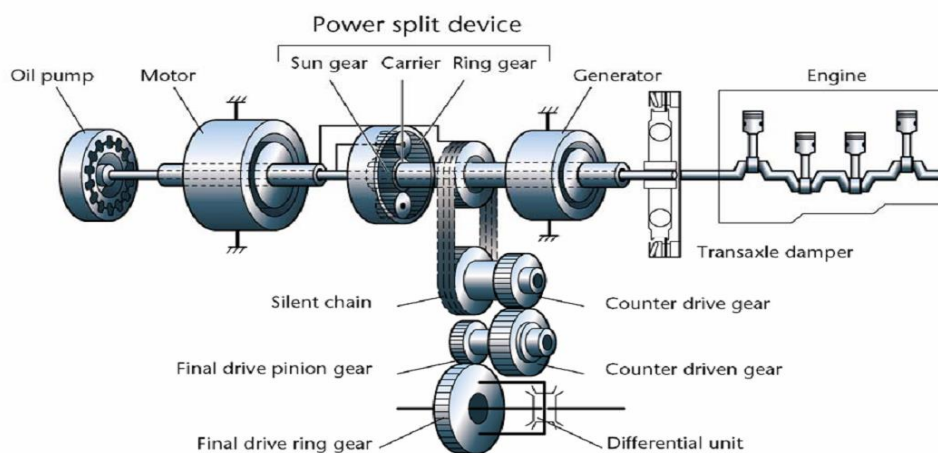
„Закључили смо да под хибридним возилима подразумевамо комбинацију малог дизел или бензинског мотора у комбинацији с електричним мотором. Постоји серијска и паралелна изведба и њихова комбинација. Серијски хибридни погон ради тако да мотор са унутрашњим сагоревањем не покреће аутомобил директно, већ је повезан као генератор за пуњење батерије или за покретање електричног мотора који покреће цело возило. На поменутом серијском погону мотор покреће специјални генератор који напаја електромотор електричним мотором и допуњује га акцелератор. Мотори се користе за оптималну потребу, а регулација брзине се постиже електричним мотором. Постојање акумулатора и електромотора омогућава реверзибилно кочење, што повећава ефикасност возила. Паралелна се састоји од резервоара за гориво који покреће мотор са унутрашњим сагоревањем и батерију која покреће електрични мотор. Оба погона покрећу мењач возила. У овој возњи, аутомобил је замишљен тако да се точак покреће помоћу топлинског мотора и електричног генератора. Они се регулишу тако да када је потребна мања снага мотора, она ради као генератор и допуњује батерије, а када је потребна већа снага онда електромотор делује као мотор који користи енергију из акумулатора. Идеја о увођењу такве технологије може се тражити у чињеници да је инсталирана снага

Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

<sup>146</sup> Исто

електромотора нижа, чиме се смањује тежина возила. Уместо специјалног мотора и генератора, овде се користи само један мотор чија је снага мања од снаге вучног мотора у сличним возилима сличне величине. Ту је и мотор и генератор. Они су серијски-до-паралелни актуатори који се манифестују у мањој снази у односу на чисти серијски погон. У складу са потребама возње, могуће је да се СУС мотор напаја само из генератора или да мотор покреће точкове са мотором и генератор је у стању мировања.<sup>147</sup>

На следећој слици биће сликовито приказано како функционише погонски састав са преносником снаге.



Слика 12: Погонски састав и преносник снаге

Извор: <http://www.fsb.hr/miv/razno/korisno/Prius.pdf> (27.12.2010)

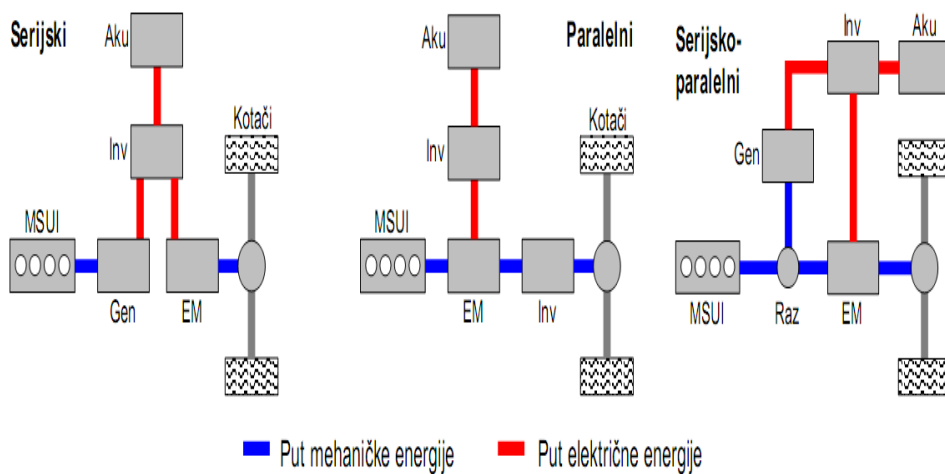
Као мотори са унутарњим сагоревањем користе се мањи мотори јер су ефикаснији од великих што чини цело хибридно возило ефикаснијим. „Поред електромотора, који је сам по себи јако ефикасан, користе се и неки трикови. Један од њих је регенеративно кочење. Оно ради на принципу поврата енергије у батерију. Дакле, сваки пут кад се притисне кочница, уклања се енергија од аутомобила у облику топлоте и трења. Хибридни аутомобили хватају ову енергију и враћају је назад у батерију. Такође се

<sup>147</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

користи као електромотор за такозвано кочење мотором и тада ради као генератор, односно пуни батерије.“<sup>148</sup>

„Још један трик је искључивање мотора са унутарњим сагоревањем, када је нпр. црвено светло на семафору или напредни аеродинамички дизајн, нископрофилне гуме високог притиска, смањење масе аутомобила. Овакви аутомобили најчешће имају мали бензински мотор од отприлике 1 литре обима и снагу око 30 КС, док електромотори раде на неких 200 В и снаге су отприлике 10 КС. Можда то и не изгледа као неки моћни мотор али већ је наведено да електромотори имају равномеран момент силе па кад се саберу моменти рецимо, једног дизел мотора даје и више него довољну моћ.“<sup>149</sup>

„Овакви аутомобили троше јако мало горива. Пример је *Цхруслеров* модел хибридног возила. То је једна велика лимузина са дизел мотором у паралелној вези са електромотором и све то изведено преко савршеног преноса који идеално распоређује снагу. Такав аутомобил троши једва 3 литре дизел горива на 100 километара а батерије пуни без икаквог спољњег дотока енергије.“<sup>150</sup>



Слика 13. Шема хибридних возила

Извор: <http://www.fsb.hr/miv/razno/korisno/Prius.pdf> (27.12.2018)

*Шема хибридних погона. Ознаке: Akku-Електричне батерије, EM-Електрични мотор, Ген.-Електрични генератор, Инв. – Електрични претварач, МСУИ – Мотор са унутрашњим сагоревањем, Раз. – разделник снаге. Објављено у (5).*

<sup>148</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

<sup>149</sup> Исто

<sup>150</sup> Исто

## 6.5.2. Особине и тенденције хибридно-електричних возила (ХЕВ)

„Маса HEV<sup>151</sup> је изузетно велика што за последицу има како повећање отпора вуче, тако и погоршање динамичких возних карактеристика возила и високу цену. Да би се смањила маса ових возила првенствено је потребно повећати специфичну снагу и енергију вучних акумулатора, али се не сме занемарити ни маса вучних мотора. Маса електричних машина је посебно значајна код серијских HEV где се користе и мотор и генератор као топлотни мотор. Најважнија својства генератора за HEV и помоћних мотора за HEV су њихова велика ефикасност и мала тежина. Самим тиме су то углавном машине за велике брзине.“<sup>152</sup>

„Осим ових својстава генератори и помоћни мотори не би требало да захтевају посебно одржавање. Серијски HEV су осмишљени тако да при кретању возила константном номиналном брзином по путу чији је нагиб око 3%, целокупну снагу обезбеђује топлотна машина преко генератора и вучног мотора. Вишак снаге мотора треба да обезбеди лагано допуњавање батерија. Генератор ће, дакле, имати снагу која је нешто већа од снаге потребне за савладавање сталних отпора вуче.“<sup>153</sup>

### *Тенденције развоја HEV*

Гигантски скок цена хибридних аутомобила стављен је у центар догађаја на 61. франкфуртском сајму аутомобила. „Статистика показује да су хибридна возила на узбрдици, па су се и скептици придружили овој теми у вези са производњом хибридних електричних возила. Због тога се многи светски произвођачи аутомобила питају да ли је популарност возила на возилу на електрични погон само део маркетиншке кампање или нове тенденције у развоју аутоиндустрије.“<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> HEV – Хибридна Електрична Возила

<sup>152</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

<sup>153</sup> Исто

<sup>154</sup> Исто

### 6.5.3. Модели неких од водећих светских произвођача *HEV*

#### *Тојота*

"Toyota"<sup>155</sup> значи будућност. "Тојота" модел "Приус" као погон користи комбинацију два мотора, бензинска и електрична. Иако је пре двадесет година овај аутомобил могао да се замисли само као концептно возило или возило у филмовима научне фантастике, "Тојота" је од 1997. године понудила хибридни погон доступан у серијској продаји. Било да је реч о напредном аутомобилу, превише је о томе да се говори. Укратко, "Приус" је тих, тих, брз, луксузан и простран аутомобил који покреће незаобилазни осећај да сте у возилу будућности. Развој Тојотиног хибридног возила почео је 1993. године, када је америчка администрација тада иницирала програм ПНГВ (Партнерство за нове генерације возила).<sup>156</sup>



Слика 14: Тојота Приус Приме електромобил  
Извор: [www.autoblog.com](http://www.autoblog.com)

Програм је укључивао само произвођаче из Сједињених Држава, тако да је и сама "Тојота" кренула у развој хибридног погона. Док је ПНГВ генерално био на свом месту, "Тојота" је направила први хибридни концептни модел 1995. године. Ипак, то није било

---

<sup>155</sup> Тојота – Јапанско моторно или електрично возило

<sup>156</sup> Развој ХЕВ модела – преузето из каталога производа компаније Тојота (2018).

ништа, јер је прави шок за друге био "само" две године касније. Године 1997. "Приус" је био први серијски аутомобил на свету који је био хибридни погон. "Тојота" је прошле године представила трећу верзију "Приуса"<sup>157</sup> (још један "Приус" је представљен 2003. године). Од свог дебија у Јапану 1997. године, продато је око пола милиона возила. За 2007. годину очекује се пораст продаје у Европи за 35 посто. Испод хаубе сада је вишеструко награђивана комбинација 1.5-литарског ВВТ мотора снаге 77 КС и електричног мотора од 68 КС. До коначне снаге није постигнута једноставна саботажа, већ одређени алгоритам, тако да "Приус" има 113 КС. До 100 км на сат је око 10,5 секунди, док је максимална брзина ограничена на 180 км/х. Уз брзу вожњу, потрошња горива је већа. "Приус" има "интелигентни кључ", и чим стигнете до аутомобила, браве се откључавају, а кабина светли. Један притисак на дугме гори ауто, иако нема назнака да је било који део драјва укључен, јер ни један возач не може добити ниједан децибел било којег звука.

"Приус" вози као сваки аутомобил са аутоматским мењачем, а само када се притисне педала гаса, бензински мотор се искључује без икаквих фрустрација, које се уграђују у електрични мотор. "Панасониц" батерије, смештене иза задњег седишта, потпуно су напуњене чим се отпусти папучица гаса, затим се кинетичка енергија окрене електричном струјом. Када се притисне дугме "ЕВ", у зависности од тога колико батерија може да пређе до три километра. Иначе, "Приус" „има невероватно ниску емисију угљен монооксида од 0,18 г/км, а чак 90 од 100 материјала који се користе у унутрашњости могу се рециклирати. Због ових карактеристика, земље Европске уније "Приус" одобравају пореске и царинске олакшице, које смањују цену овог еколошког возила са 10.000 на 7.000 еура. Тојота Приус је добитник многих важних награда: - Европски аутомобил 2005. године - *Интернационал Моторцикле Авардс* 2006 - Најнижа потрошња горива и најбољи 1.4 - 1.8 литарски мотор. – „Тојота је на првом месту као најчистије комерцијално возило године.“<sup>158</sup>

„Како Приус ради?

#### 1. Нормална вожња

Бензински мотор покреће точкове директно и уз помоћ генератора и електромотора. Снага пуњења бензина преко пуне батерије генератора. Убрзано убрзање

---

<sup>157</sup> Приус – назив возила на електрични погон компаније Тојота преузето из каталога Тојота возила (2018).

<sup>158</sup> Бранислав Петровић, "Хибридна возила" – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

Бензински мотор покреће точкове директно и уз помоћ генератора и електромотора. Високонапонски акумулатор доноси додатну енергију електричном мотору. Резултат је вожња трубе и одлично убрзање.

## 2. Кочење или успоравање

Гасни мотор се гаси, електромотор преузима функцију генератора који контролише кочење точкова, а систем регенеративног кочења претвара кинетичку енергију возила у електричну енергију која напуни батерију.

## 3. Пуњење батерије се одржава на одређеном нивоу

У случају да је ниво нижи, аутоматски се укључује бензински мотор који пуни батерију (преко генератора). Када аутомобил мирује, мотор се аутоматски гаси.

## 4. Убрзајте из празног хода и возите на нижим брзинама

У овом случају, бензински мотор је у празном ходу и возило се покреће само електричним мотором.<sup>159</sup>

## *Лексус*

„Већ годинама уназад, Лексус<sup>160</sup> ради на развоју хибридног возила. И то није необично, поготово ако је Лексус познат као луксузни бренд Тојота. Нови луксузни спортски лимузина Лексус ГС 450х је део сталног напретка у области хибридне погонске технологије. Модел РКС 400х, где "х" значи хибрид, промовисан прошле године, био је први корак у Лексус хибридном погону. ГС 450х је прво хибридно возило са погоном на предњим и задњим точковима. База овог Лексуса је бензински В6 мотор од 3,5 литара. Његова максимална снага је 218 kW (296 КС). По први пут у хибридним возилима сусрећемо се и са избором моде вожње. У свакој од три понуђене, наиме: *Нормал*, *Power* и *Snow*, реакција на команду гаса се значајно мења. Нормално подразумева оптимални баланс снаге и вуче, док режим напајања реагује на долазак папучице гаса много брже. Аутомобил постаје значајно "жив", у поређењу са овим режимом, избор онога са ознаком

---

<sup>159</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

<sup>160</sup> LEXUS – Лексус возило високе класе произведено у ЈАпану и сада као Хибридно возило. Из каталога Лексус (2018/2019).

Снег је сасвим "мртав". *Power* мод омогућава ГС 450х да достигне брзину од 100 км / х после 5,9 секунди.<sup>161</sup>



Слика 15: Лексус РКС 400х  
Извор:www.topspeed.com

### *Пежо (Peugeot)*

Пеугеот планира ускоро представити свој хибридни аутомобил, што би била директна конкуренција за "Тојота Приус". То је хибридни ХДи систем који ће се састојати од 1,6-литарског дизел агрегата и снажног електричног мотора. Процењује се да ће потрошња бити око три литре преко стотину километара, а да ће револуционарни погон бити примењен први пут у *Пеугеот 308*.



<sup>161</sup> Бранислав Петровић, "Хибридна возила" – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику



Слика 16: Пежо 208 Хибрид ФЕ концепт  
Извор:www.topspeed.com

### *Гели (Geely)*

„Гели је највећи приватни аутомобилски произвођач у Кини. Данас, компанија има потпуно развијен производни процес, који се одвија у четири домаће фабрике. Чињеница да годишња производња достиже 300.000 возила довољна је за разговор о примату примата на нискобуџетним возилима. Да је Гелуов стручњак размишља о будућности, доказ је освајање хибридног погона који су представили почетком 2008. године.“<sup>162</sup>

### *Киа (Kia)*

„Киа се придружила општем тренду хибридног погона. За разлику од неких других произвођача, хибридни модел није дизајниран од нуле, већ је заснован на познатом РИО моделу. Нови "Рио Хибрид" има два мотора, 1.4 литарски бензински резервоар са 90 кс, синхронизован са електромотором од 12 кВ.“<sup>163</sup>



Слика 17: КИА Рио хибридно возило  
Извор:www.carmagazine.co.uk

---

<sup>162</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

<sup>163</sup> Исто

## *Хонда (Honda)*

Хонда прототип спортског хибрида "ФЦХ" има најмодернију хибридну технологију. Заснован је на два хомогена мотора, главном погону за водоник и помоћну електричну енергију. „Водоников мотор има укупно 129 КС, а као сагоревање производа производи обичну воду. Највећа брзина овог модела је 160 км/х, са пуним резервоаром од око 570 км. Серијска производња овог модела најављена је за наредну годину.“<sup>164</sup>



Слика 18: Хонда ФЦХ Кларит хибрид  
Извор: [www.carmagazine.co.uk](http://www.carmagazine.co.uk)

## *Порше (Porsche)*

„Очекује се да ће до 2012. представити хибридно возило од 300 КС које ће користити исту технологију планирану за *Цаиенне*. За разлику од традиционалних хибрида, *Porsche* ће побољшати свој бензин В6 и комбиновати га са електричним мотором, који ће омогућити еколошки чисту возњу у граду као и додатних 100 КС у случају потребе за већом снагом.“<sup>165</sup> Према неформалним информацијама, модел В-6 би требао коштати 54.000 фунти. Такође је вредно помена и Порсцхе 911 ГТ3 Р Хибрид, који је базиран на 911 ГТ3 Р, чистокрвној тркачкој машини која је хомологована ФИА ГТ3 спецификацији.

---

<sup>164</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

<sup>165</sup> Исто



Слика 19: Порше 911 ГТ3 РХибрид  
Извор: [www.carmagazine.co.uk](http://www.carmagazine.co.uk)

Ради се о аутомобилу за који је предвиђен шестоцилиндрични боксер, четири литре и 480 коњских снага. Потенцијално, али његова хибридна верзија иде уз степенице. „Компанија је споменула бензин, наине, управља два електромотора смјештена на предњој осовини. Они развијају укупно 160 коњских снага и задужени су за погон на предњим точковима. За разлику од класичних хибрида, 911 ГТ3 Р Хибрид не користи батерије, али се систем може видети у Формули 1 (КЕРС). То је софистицирана технологија чија окосница је замајац (који се окреће до 40.000 обртаја у минути) иза возачког седишта. Његов задатак је био да покрене кинетичку енергију генерисану кочењем и да је претвори у електричну енергију за напајање електричних мотора. Испорука "заробљене" снаге (120 kW) одвија се притиском на дугме и траје између 6 и 8 секунди, што је уједно и највећи квар овог система. Предности батерија су сведене на мање посуде и могућност брже апсорпције енергије. Развој хибридног система потписао је *Williams F1* тим, тачније, његова подружница *Williams Hybrid Power*. Иста компанија сарађује са другим произвођачима аутомобила по овом питању.“<sup>166</sup>

### ***BMW и Дајмлер Крајзлер (Daimler Chrysler) кооперација***

„Две велике немачке компаније су започеле кооперативни развој хибридних решења, која би се користила у возилима. Оба произвођача имају планове да представе комерцијална решења хибридног погона у следеће три године, а ова сурадња ће

---

<sup>166</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

омогућити да заједничким развојем смање цену развоја и убрзају актуалне развојне програме. Заједнички развој ће драстично појефтинити и фазу тестирања, када ће се идентични састави користити у различитим платформама, што би требало резултирати коначним производом далеко веће квалитете. Хибридни погон на коме ће се заједно радити, ће бити намењен лимузинама високе класе, које имају погон на задњој осовини, што је један од разлога да ове две компаније сарађују.<sup>167</sup>



Слика 20: *BMW 530e* хибрид  
Извор: [www.autoblog.com](http://www.autoblog.com)

### ***Ford (Ford)***

„Концепт Аирстрем је Фордов хибридни погон, који је убачен у модел *Едге*. Ради се уствари о комбинацији електромотора упареног са технологијом горивих ћелија на водоник. Ауто је представљен у *Washington* и представља први возни аутомобил који комбинује гориве ћелије са електричним батеријама и најновијом плуг-ин технологијом која омогућује пуњење литијум-јонске батерије за око 8 сати. У Форду кажу да овај *Едге* може прећи око 40 км користећи само батерију, а када снага батерије падне на 40% тада се укључују гориве ћелије и пуне батерију за додатних 320 км с тим што је могуће, уз неке додатне модификације, прећи и до 640 додатних километара.“<sup>168</sup>

„Батерија покреће електрични мотор који омогућује *Едге* максималну брзину од 135 км/х. Форд није потврдио серијску производњу овог аутомобила, јер недостатак црпних станица за водоник и сама технологија која није нимало јефтина, не дају баш

---

<sup>167</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

<sup>168</sup> Исто

превише разлога за оптимизам да ће се овакав или сличан ауто ускоро наћи на путевима.<sup>169</sup>



Слика 21: Форд-фузион (Ford-fusion-energi-plug-in crop-smart)  
Извор: [www.carmagazine.co.uk](http://www.carmagazine.co.uk)

### *Mercedes (Mercedes)*

„Mercedes се придружио тренду хибридне монтаже у својој класи, S класи. Лимузина S 400 CDI, је комбинација дизел агрегата опремљених додатним електричним мотором. Ове две погонске јединице заједно дају снагу од 340 КС. Захваљујући електричном мотору, у тренуцима нижих оптерећења, дизел агрегат се искључује и тада се аутомобил напаја само електричним мотором. Према најавама Мерцедес-а, њихов хибрид би морао потрошити око 7 литара/100 км при нормалним условима војње.“<sup>170</sup>

---

<sup>169</sup> Исто

<sup>170</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику



Слика 22: Мерцедес С400 ЦДИ Хибрид  
Извор:www.catrmagazine.co.uk

### ***Нисан (Nissan)***

„*Nissan* и јапански произвођач електронике НЕЦ су се договорили да сарађују у производњи нове генерације литијум-јонских батерија које ће бити уграђене у хибридна возила. Обе компаније ће у овај заједнички пројекат уложити око 3 милиона еура. Батерије су намењене електричним и хибридним возилима које *Nissan* жели да препрода на тржишту. Међутим, *Nissan* је већ почео да продаје хибридни Алтима, али је морао да купи лиценцу за Тојотину технологију. Како сада ствари стоје, први оригинални *Nissan* хибрид је на тржишту од 2010. године. У Калифорнији, држави са највишим стандардима заштите животне средине, почетком августа 2006. покренут је *Nissan* Алтима Хибрид, а са њим је и јапански произвођач ојачао своју позицију у сегменту хибридних погона. Алтиму хибрид лансира четвороцилиндрични агрегат нето снаге 198 КС (148 кВ). Ово чисто возило је у продаји од почетка 2007. године.“<sup>171</sup>

---

<sup>171</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику



Слика 23: *Nissan* Алтима хибрид  
Извор: [www.carmagazine.co.uk](http://www.carmagazine.co.uk)

### ***Шевролет (Chevrolet)***

Шевролет Волт тзв. “Отворени хибрид”. То је првенствено електрични аутомобил, а тек тада аутомобил који се покреће мотором са унутрашњим сагоревањем. Предње точкове покреће електрични мотор снаге 120 кВ (163 КС), који покреће литијум-јонска батерија. Распон једног пуњења је 65 км. Уређај се напаја преко ноћи из 110В кућне мреже у времену од пет сати. Испод предњег поклопца се налази троцилиндрични бензински мотор од 1,0 цм, са турбо пуњачем. Напаја се биоетанолом или горивом Е85 (биоетанол са 15% бензина) и припрема се верзија биодизела. Када се струја генерише искључиво од генератора, просјечна потрошња је 4,7 литара. Са пуном снагом капацитета и Биоетанол може да прође 1030 км. Мотор за кочење и успоравање снаге 120 кВ пребацује се на програм генератора и претвара кинетичку енергију аутомобила у електричну батерију и замењује батерију.



Слика 24: Шевролет Волт Хибрид, редизајн за 2019. годину  
Извор: [www.carmagazine.co.uk](http://www.carmagazine.co.uk)

### *Рено (Renault)*

Рено ради на кориштењу електричне енергије за уклањање емисија CO<sub>2</sub> док је возило у покрету. Ова технологија се развија заједно са *Nissan*. Возило се очекује 2010. године. Као део истраживања спроведеног заједно са *Nissan*, *Renault* истражује идеално решење за вожњу у граду, које уопште не емитује CO<sub>2</sub>. *Renault* и *Nissan* заједно раде на литијум-јонским батеријама, електромоторима и софтверу потребном за надгледање возила.



Слика 25: Рено Гранд Сеник хибрид  
Извор: [www.carmagazine.co.uk](http://www.carmagazine.co.uk)



## *Волксваген (Volkswagen)*

Волксваген се 2009. године придружио хибридној трци тако што је представио Јетте са комбинованим погоном на електрични погон. „У Волфсбургу су схватили да чак и са најекономичнијим ТДИ агрегатима (Поло Блуемотион троши само 3,9 л/100 км), не могу остати изван утрке ако желе остати на врху. Хибрид *Jetta* има мању потрошњу стандардних ТДИ модела, који користе између 5,2 и 5,8 л/100 км, у зависности од избора мотора (1.9 ТДИ са 105 или 2.0 ТДИ са 140 кс). Бензинско-електрична варијанта троши око 4,7 л бензина на 100 км. Прошле године је представљен *Touareg* Блуе Мотион. Исто као и *Генерал Моторс* и *Цхрислер*, WB такође покушава да постави своје хибридне моделе да се такмиче на тржишту. *Touareg Блуе Мотион* има брзи 3.0 ТСИ В6 мотор који је преузео најновију Аудиа С4.“<sup>172</sup>



Слика 26: Волсваген Туарег 262Р хибрид  
Извор: [www.topspeed.com](http://www.topspeed.com)

Ипак, луксузни брендови тек сада полако улазе у ову трку, а можда најозбиљнији конкурент електромобилу *Tesla* би могао да буде управо представљени *Porsche Taycan*. *Taycan* напада директно *Tesla* модел *S* и највероватније ће натерати потенцијалне купце да се запитају - да ли бих сада купио *Tesla*, када могу *Porsche*? У питању је свакако најозбиљнија конкуренција на коју је *Tesla* до сада наишао.

---

<sup>172</sup> Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику

Porsche у овој категорији ретко побеђује, а и сада је слична ситуација. Најскупљи *Tesla* модел кошта 99.000 долара. Са друге стране, Порше ће вам Тауцан Турбо наплатити 153.310 долара, а Тауцан Турбо С 187.000 долара. А познавајући Порше, сигурно ће бити још додатних опција које ће ову цифру додатно увећати.

### ***Перформансе***

У овој категорији је тешко победити Теслу. Најјачи Модел С до 100 километара на сат стиже за 2.4 секунде захваљујући мотору који има 588 коњских снага. Али Порше није понео нож на двобој пиштољима. Тауцан Турбо има 670 коњских снага, а Турбо С чак 750. Порше тврди да до стотке ова два модела стижу за 3, односно 2.6 секунди. Подаци о домету за Поршеа нису објављени, али биће тешко надмашити Теслиних 555 километара.

### ***Оцена***

Ниједан ранији електрични аутомобил није могао да се надмеће са Теслом по питању стила, перформанси и престижа, али Порше Таукан изгледа као ауто који на свим овим пољима може да однесе победу. Додуше, остаје да се види колики ће домети Таукан имати, а ако су и те цифре добре, Тесла је добио озбиљну конкуренцију.



Слика 27: Најновији модел Поршеа Таукан (*Porsche Taycan*) – возило на путу и унутрашњост истог, командна табла

Извор: [www.topspeed.com](http://www.topspeed.com)



Слика 28: Слика приказује најновији модел Тесле С на путу као и његову командну таблу  
Извор: [www.topspeed.com](http://www.topspeed.com)

Након разговора о укупној продаји аутомобила широм света 2018. године, зумирамо најмоћнији сегмент ЕВ (*Електрична возила*). Глобална продаја електричних акумулатора порасла је за 73% у 2018. на 1,26 милиона јединица након што је скочила за 86% за годину дана. То значи да је светска продаја ЕВ-а скочила више од три пута у само две године. Наравно, све су то нови рекорди јер је тржиште електричних аутомобила још увек у позадини и има доста простора за раст у наредним годинама. Главни покретачи продаје ЕВ у 2018. години били су потражња из Кине (делом захваљујући државним потицајима), лансирање Тесла Модел 3 и дизелска криза у Еуроци која је помогла потрошачима да постану свесни расположиве алтернативне технологије погона и предности електричне вожње. Кина је била далеко највеће тржиште за електричне аутомобиле, са 61% светске продаје на овом тржишту, а следе САД са 16,6%, а следи га Норвешка са 3,6%, што је уједно и земља са највећом пенетрацијом ЕВ у свету. Електрични аутомобили на 31,2% електричне енергије чинили су скоро 1 од 3 продаје у Норвешкој. Укључујући и плуг-ин хибриде, та цифра би се чак повећала на скоро 1 у 2 продаје.



Слика 29: Најпродаванији модел ЕВ у свету, Тесла-Модел 3  
Извор:www.autoblog.com

Најбољи ЕВ продавац на свету је наравно био Тесла захваљујући моделу 3, са испорукама скоро четвртине милиона акумулатора широм света, од којих је 191.000 у САД и скоро 30.000 Европа и још око 17.500 у Канади, а преосталих 6.500 углавном иду у Кину. ВАИС је други у продаји електричних аутомобила на глобалном нивоу, иако продаје скоро 100% својих возила у Кини, где је логично највећи играч након великог удела на електричним аутомобилима. *Renault-Nissan* је поново имао добру годину са значајним растом, али је изгубио позицију највећег светског произвођача електричних аутомобила. Међутим, Леаф, Зое, Кангоо ЕВ, е-НВ200 и Твизи су продали 150.000 продавача широм света. Од тога, само 10% је било у Сједињеним Државама, док је Европа чинила нешто више од половине глобалне продаје, а Јапан нешто више од 16%. БИД је повећао продају ЕВ на 105.000, такође углавном у Кини, као што је случај са Зотие-јем, произвођачем електричних аутомобила на свету, са 5.000 продаја у 2018.

Зотие ће почети производњу ЕВ за домаће кинеско тржиште у заједничком инвестицији са Фордом 2019. Гледајући на моделе, најпродаванији модел на свету је Тесла Модел 3 са скоро 146.000 продаје, од којих је већина у САД гдје су почеле испоруке. 2019 ће бити година глобалне експанзије за Модел 3, а испоруке ће почети у Европи и Кини. Тесла обећава да ће до краја 2019. године моћи да произведе до 500.000 возила (не би требало да буде збуњен са производњом од 500.000 у 2019. години), након отварања своје кинеске гигафабрике, са додатним капацитетом од 250.000 возила

годишње, Модел 3 се срушио прошле године # 1 продаје ЕВ на другом месту, иако је БАИЦ ЕЦ180 још увек побољшао испоруке са 16,1% на више од 90,000. То је задржао кинески *Zotye* (кинеска аутокомпанија *Great Wall Motors*) испред *Nissan* Леаф-а, што је повећање од скоро 85% на 87.000 испорука захваљујући другој генерацији хатцхбацк-а. Ауто-салес-статистицс-Цхина-БАИЦ-ЕЦ180-ЕВС са већом 60кВ батеријом која постаје доступна 2019. године, Леаф би требао бити у могућности да прође 100к ознаку ове године. ЈАЦ је скоро удвостручио продају својих електричних аутомобила на готово 56.000 испорука, напредујући на четврти испред Тесла Модел С и Модел Кс, који су видели стабилну продају за два модела у комбинацији с уједначенијим распоредом између ова два модела. Остатак топ-15 постоји готово искључиво са кинеским плочицама, изузев *Renault Zoe*, што је 26,915 више од 40.000 испорука.<sup>173</sup>

У 2019, очекује се да ће глобално тржиште електричне енергије наставити експлозивну стопу раста како нови модели настављају да улазе на тржиште, како у луксузном тако иу главном сегменту, а тржиште се показало да је приступачније, посебно када је реч о често побољшаној технологији, је рецепт за растућу потражњу. Требало би да видимо да БИД Иуан ЕВ олуја на мердевинама пошто је модел забележио позицију # 12 у 2018. години са само пола године продаје и показао обећавајуће износе у последњем кварталу године. Такође имамо велика очекивања од Баојун Е100 јер је наш аутор *John McHarris* размотрио у својој анализи SAIC Мотор. Такође ћемо видети и долазак Хиундаи Кона ЕВ у ранг, захваљујући обећавајућим спецификацијама по приступачној цени



Слика 30: Рено Зое Електроник, возило високе класе  
Извор: [www.autoblog.com](http://www.autoblog.com)

<sup>173</sup> Лични превод са енглеског из каталога Зотиа, каталога Тесле (2018).

#### 6.5.4. Ауто индустрија и њен утицај на екологију

Развој светске индустрије и застарела технологија утичу на квалитетан живот становника планете Земље. Напуштање руралних подручја и сеоба становништва у градове, они бивају све већи и пренасељени нарушавајући природну целину.

Почињу да се граде саобраћајнице које својом величином и дужином захтевају крчење шума и уништавање паркова. Као резултат насељавања и великих раздаљина становништво купује сопствена возила за лични превоз. Државе нису у могућности да обезбеде толики превоз како би задовољили потреба становништва.

Ауто индустрија настоји да произведе што више возила која поред аеро загађења стварају и буку у градовима.

Саобраћај је постао данас, највећи и најбрже растући потрошач енергије, нарочито нафтних деривата.<sup>174</sup> Стога је и један од највећих загађивача, емитујући штетне гасове. Ако узмемо и данашњу старост возила онда долазимо до закључка штетности возила у градским срединама, како на ваздух тако и на еко систем.

Да би се донекле ублажиле овакве последице произвођачи аутомобила улажу огромна средства у технолошки развој како би смањили штетно деловања аутомобила на околину. Првенствено су покренули истраживање да побољшају квалитет горива, што и данас чине. Њихово унапређење производа тј. аутомобила се види и у производњи све више возила на хибридни погон, што значи да возило истовремено покреће електрична енергија и бензин. Производња ових возила почела је крејем двадесетог века али још увек су у предности класични аутомобили јер им је цена доста нижа од хибридних.

Данас ауто произвођачу улажу велика средства у производњу батерија високе издржљивости како би и хибридна возила која имају мали домет са садашњом батеријом заменили електро возилима са батеријама велике аутономије. И у овом случају цене електро-мобила биће доста високе што ће умањити њихову набавку.

Да би се побољшала ситуација у ауто индустрији и прешло на еколошки исплативије производе, државе би требале да помогну својим грађанима да лакше дођу до таквих возила а то би морале учинити ослобађањем од плаћања пореза и регресирањем до неког износа возила.

---

<sup>174</sup> Сања Јеленковић, Славољуб Николић, Миодраг Јеленковић, (2018), „ECOLOGICA“, часопис бр.90. „Утицај аутомобилског саобраћаја на животну средину“, Београд, стр.382-386.

Поред тога, држава би морала да инвестира и у проширење железничке мреже као и изградњом што више метроа и њихових линија које би олакшале проток грађана а тиме смањиле употреба.

## **6.6. РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА**

### **6.6.1. Инструменти емпиријског истраживања**

Емпиријско тестирање хипотеза је спроведено на бази анкетног истраживања, при чему је формиран узорак од 60 испитаника који су запосени као дилери, односно продавци и сервисери аутомобила појединих фабрика аутомобила које заступају у Србији.

Прва група питања се односи на опште информације у вези са фабриком аутомобила коју испитаници заступају у Србији: оцену сарадње са фабриком, постојање утицаја на план производње, опремљеност салона, коришћење и подстицај банкарских кредита односно лизинга за куповину возила, итд. Другом групом питања су обухваћени ставови испитаника у вези са оценом пружених услуга салона аутомобила у којима су запослени, па потом следи блок питања која се односе на радне карактеристике возила са аспекта опредељења купаца за поједине аутомобиле.

Наставком упитника обухваћена су питања којима се оцењује значај појединих фактора за развој дилера у Србији у контексту њиховог утицаја на тржиште аутомобила, као и питања којима се идентификују фактори чији је утицај на развој производње и продаје аутомобила у Србији од пресудног значаја.

Последњи део упитника открива ставове испитаника о значају сервисних услуга које пружају салони аутомобила са аспекта њиховог подстицаја на куповину, као и значаја појединих радних карактеристика возила у контексту њиховог утицаја на избор возила.

- **Узорак:** истраживањем је обухваћен узорак од 60 испитаника. Одабрани узорак је испунио основне услове репрезентативности и адекватности популације. Пре попуњавања анкетног упитника испитаници су упознати са циљем и садржајем анкетирања.

- **Место и време истраживања:** Истраживање је спроведено прикупљањем података, упитником, на територији Србије у периоду од тридесет дана.

## 6.6.2. Резултати истраживања

У циљу спровођења обраде и анализе одабраног узорка коришћен је статистички софтвер СПСС<sup>175</sup>. Спроведена анализа садржи одговарајуће показатеље дескриптивне статистике (аритметичка средина, медијана, стандардна девијација, распоред фреквенција, итд.), као и одређене статистичке тестове прилагођене истраживачком проблему (*Wilcoxon signed – rank test*, факторска анализа, итд.).

Најзначајнији резултати истраживања су приказани табеларно или графички и истакнути су кључни закључци до којих се дошло.

### 6.6.2.1. Сарадња салона аутомобила и фабрика које заступају

Основне карактеристике салона аутомобила у којима су запослени испитаници (дилери) обухваћени анкетним истраживањем укључују питања која се у првом реду односе на међусобну сарадњу која постоји између самих салона и фабрика са којима обављају директан посао.

Основна претпоставка за успешно пословање како салона, тако и фабрика које се баве производњом аутомобила требало би да се базира на доброј сарадњи двеју страна, а која се огледа у постојању утицаја од стране салона на план производње фабрика, на разматрање и усвајање захтева салона у вези са иновацијама које су присутне у овој индустрији, предлозима модела за наредни период, итд.

Осим поменутих питања која за циљ имају да открију квалитет сарадње између фабрика које се баве производњом аутомобила и салона који се баве њиховом продајом и сервисом, испитивали смо и у којој мери је продаја подстакнута банкарским кредитима и да ли је лизинг примаран као опција за куповину аутомобила.

Дистрибуција испитаника према фабрици коју заступају приказана је у табели 1. Одговори испитаника класификовани су у 11 категорија, при чему је практично реч о 8

---

<sup>175</sup> Softver za Statistiku kompanije IBM



различитих произвођача, док су 3 фабрике опредељене као произвођачи два, односно три типа брэнда аутомобилске индустрије.

Доминантно је учешће испитаника који заступају фабрику која производи Renault на које отпада четвртина испитаних, односно 15 испитаника. Са 15% следе појединци који заступају произвођаче Тоуота и Фиат брэндова аутомобила, а потом са по 5 представника продаје (8.3%) долазе фабрике *BMW*, *Volkswagen* и *Hyundai*. Остатак узорка (око 20%) чине испитаници који заступају фабрике које производе Ауди и Мерцедес, као и три фабрике које производе више од једног од наведених брэндова аутомобила.

Табела 1: Коју фабрику аутомобила заступате у Србији?

Извор: Аутор

|         |                      | Фреквенција | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|---------|----------------------|-------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валидно | Audi                 | 3           | 5.0     | 5.0             | 5.0                 |
|         | BMW                  | 5           | 8.3     | 8.3             | 13.3                |
|         | Fiat                 | 9           | 15.0    | 15.0            | 28.3                |
|         | Hyundai              | 5           | 8.3     | 8.3             | 36.7                |
|         | Mercedes             | 4           | 6.7     | 6.7             | 43.3                |
|         | Renault              | 15          | 25.0    | 25.0            | 68.3                |
|         | Renault-Dacia        | 2           | 3.3     | 3.3             | 71.7                |
|         | Renault-Nissan       | 2           | 3.3     | 3.3             | 75.0                |
|         | Renault-Nissan-Dacia | 1           | 1.7     | 1.7             | 76.7                |
|         | Toyota               | 9           | 15.0    | 15.0            | 91.7                |
|         | Volkswagen           | 5           | 8.3     | 8.3             | 100.0               |
|         | Укупно               | 60          | 100.0   | 100.0           |                     |

У наставку смо желели да сазнамо величину места у којем се налази салон аутомобила испитаника, сматрајући да је овај фактор значајан са аспекта продаје. Табелом 2 су представљени одговори испитаника према наведеном критеријуму.

Највећи број одабраних дилера који су запослени у салонима за продају и сервис аутомобила (70%) обавља свој посао у подручјима (градовима) чије окружење броји преко 100.000 становника, четвртина узорка отпада на салоне смештене у градовима који имају од 10.000-100.000 становника, док 5% испитаника долази из подручја са мање од 10.000 становника.

Табела 2: Колики се број становника налази у Вашем окружењу?

Извор: Аутор

|       |                      | Учесталост | Процент | Валидни проценти | Кумулативни процент |
|-------|----------------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Валид | до 10.000            | 3          | 5.0     | 5.0              | 5.0                 |
|       | од 10.000 до 100.000 | 15         | 25.0    | 25.0             | 30.0                |
|       | Преко 100.000        | 42         | 70.0    | 70.0             | 100.0               |
|       | Укупно               | 60         | 100.0   | 100.0            |                     |

Из наредног питања сазнајемо да ли су испитаници одабраног узорка запослени у салонима који су комплетно опремљени (табела 3). Око половине узорка чине појединци који послују у делимично опремљеним салонима, док је друга половина испитаника скоро идентично подељена на појединце који су запослени у салонима који поседују, односно не поседују комплетну опрему.

Табела 3: Да ли сте запослени у комплетно опремљеном салону?

Извор: Аутор

|       |           | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|-----------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | да        | 16         | 26.7    | 26.7            | 26.7                |
|       | не        | 15         | 25.0    | 25.0            | 51.7                |
|       | делимично | 29         | 48.3    | 48.3            | 100.0               |
|       | Укупно    | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

Следећу групу од пет питања чине ставови испитаника о различитим аспектима сарадње која постоји између салона у којима они обављају свој посао, и фабрика чији су заступници.

Тако, из првог питања ове групе (табела 4) сазнајемо да је нешто мање од половине испитаних дилера (45%) просечно задовољно досадашњом сарадњом са

фабриком коју заступа. Висок проценат испитаника од чак 41.7% потом отпада на појединце који сарадњу са фабриком коју заступају оцењују високо, док су дилери који ову сарадњу оцењују екстремно добро, односно екстремно лоше присутни у ниском броју, што је и очекивано.

Табела 4: Како оцењујете досадашњу сарадњу са фабриком?  
Извор: Аутор

|        |             | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|--------|-------------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид. | Врло високо | 5          | 8.3     | 8.3                | 8.3                    |
|        | високо      | 25         | 41.7    | 41.7               | 50.0                   |
|        | просечно    | 27         | 45.0    | 45.0               | 95.0                   |
|        | ниско       | 3          | 5.0     | 5.0                | 100.0                  |
|        | Укупно      | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Из наредног значајног питања (табела 5) сазнајемо да је око половине испитаника одговорило да има делимичан утицај на план производње код добављача, док су приближно равномерно распоређени на преосталих 50% узорка појединци који или имају или немају поменути утицај на добављача.

Табела 5: Да ли имате утицај на план производње код добављача (фабрике)?  
Извор: Аутор

|       |           | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|-----------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да        | 17         | 28.3    | 28.3               | 28.3                   |
|       | не        | 12         | 20.0    | 20.0               | 48.3                   |
|       | делимично | 31         | 51.7    | 51.7               | 100.0                  |
|       | Укупно    | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Слично, наредним питањем (табела 6) откривамо да ли фабрика прихвата захтеве дилера аутомобила за иновацијама које су актуелне у овој сфери. Интересантно је да у чак 53.3% бележимо негативан одговор испитаника, док је нешто испод четвртине испитаних дало одговор да постоји делимично прихватање поменутих захтева од стране

добављача. Само незнатан проценат испитаника (8.3%) исказује позитван одговор са анализираниог аспекта.

Табела 6: Да ли фабрика прихвата Ваше захтеве за иновацијом?

Извор: Аутор

|       |           | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|-----------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да        | 5          | 8.3     | 8.3                | 8.3                    |
|       | не        | 32         | 53.3    | 53.3               | 61.7                   |
|       | делимично | 23         | 38.3    | 38.3               | 100.0                  |
|       | Укупно    | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Када је у питању могућност дилера да упућују предлоге модела за наредну годину свом добављачу (фабрици), скоро двоструко је већа фреквенција испитаника који немају прилику да поменуте предлоге достављају.

Табела 7: Да ли предлагете моделе за следећу годину?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|--------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да     | 21         | 35.0    | 35.0               | 35.0                   |
|       | не     | 39         | 65.0    | 65.0               | 100.0                  |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Даље смо желели да сазнамо да ли дилери запослени у салонима врше самостално поруџбину аутомобила, или ове поруџбине шаље сам добављач, односно фабрика. Свега 5 испитаника узорка (8.3%) даје одговор да самостално обавља наруџбину код добављача, док код преосталих приближно 92% испитаника овај посао припада фабрици.

Табела 8: Да ли вршите наруџбину аутомобила за продају или Вам фабрика шаље?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|--------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да     | 55         | 91.7    | 91.7               | 91.7                   |
|       | не     | 5          | 8.3     | 8.3                | 100.0                  |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Наредно питање (табела 9) показује да је 75% испитанка изнело став да постоји позитиван утицај банкарских кредита на куповину аутомобила, док 25% испитаника и даље сматра да ови кредити нису довољно повољни како би подстакли поменути куповину.

Табела 9: Да ли су банкарски кредити за куповину аутомобила повољни да би подстакли продају?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>роцент |
|-------|--------|------------|---------|--------------------|-----------------------|
| Валид | да     | 45         | 75.0    | 75.0               | 75.0                  |
|       | не     | 15         | 25.0    | 25.0               | 100.0                 |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0              |                       |

Када је у питању лизинг као опција за куповину аутомобила, двоструко више испитаника (40) сматра да је ово примарна опција, док преосталих 20 испитаника нема потврдан став о овој опцији куповине аутомобила као примарној.

Табела 10: Да ли је лизинг примаран у куповини возила?

Извор: Аутор

|       |       | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|-------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да    | 40         | 66.7    | 66.7               | 66.7                   |
|       | не    | 20         | 33.3    | 33.3               | 100.0                  |
|       | Тотал | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

#### 6.6.2.2. Квалитет услуга које пружају салони аутомобила

Наредни блок садржи 9 питања и она се односе на ставове испитаника у вези са оценом услуга у салону за који раде.

Прво питање најпре категорише испитанике на оне који у оквиру салона у којем су запослени пружају услуге сервисирања (80% узорка) и на појединце који овакве услуге не обављају (20% узорка).

Табела 11.1: Да ли поседујете сервис у оквиру салона?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|--------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да     | 48         | 80.0    | 80.0               | 80.0                   |
|       | не     | 12         | 20.0    | 20.0               | 100.0                  |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

У наредном питању сазнајемо како испитаници оцењују технолошки ниво сервисних услуга својих салона. У том смислу изразито доминирају дилери (70%) који сматрају да је у салону за који раде висок технолошки ниво сервисних услуга које се пружају клијентима. Нешто мање од трећине испитаних (30%) сматра да је ниво поменутих услуга средњег квалитета, док ниједан испитаник не сматра да су услуге сервиса салона у којима су запослени ниског нивоа.

Табела 11.2: На којем су технолошком нивоу Ваши сервиси?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|--------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | висок  | 42         | 70.0    | 70.0               | 70.0                   |
|       | средњи | 18         | 30.0    | 30.0               | 100.0                  |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Када је у питању мишљење испитаних о преовлађујућој стручној спреми запослених радника у сервису унутар салона које они представљају, прилично је уједначена дистрибуција одговора. Нешто мало преко половине дилера сматра да доминира стручна спрема квалификованих радника, док остатак од приближно 47% испитаника сматра да је унутар салона преовлађујућа високо квалификована стручна спрема запослених у сервису.

Табела 11.3: Која је преовлађујућа стручна спрема запослених у сервису по Вашем мишљењу?

Извор: Аутор

|       |                               | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|-------------------------------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | КВ-квалификован радник        | 32         | 53.3    | 53.3            | 53.3                |
|       | ВКВ-висококвалификован радник | 28         | 46.7    | 46.7            | 100.0               |
|       | Укупно                        | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

У наставку смо желели да откријемо како испитаници оцењују стручност (стручну спрему) руководећег кадра унутар сервиса. Тако готово 94% испитаника сматра да су руководици сервисних услуга појединци са вишом односно високом стручном спремом, док је само 6.7% испитаника дало одговор да сматра да је руководећи кадар унутар сервисних услуга салона који заступају са средњом стручном спремом.

Табела 11.4: Оцените по Вашем мишљењу стручност (стручну спрему) руководећег кадра у сервису

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|--------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | висока | 29         | 48.3    | 48.3            | 48.3                |
|       | виша   | 27         | 45.0    | 45.0            | 93.3                |
|       | средња | 4          | 6.7     | 6.7             | 100.0               |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

Лични успех сервисера 65% испитаника верује да се може оправдати њиховом изразитом личном амбицијом, 28% испитаника сматра да је поменути успех сервисера

одређен просечним личним залагањем сервисера, док је само 4% испитаних становишта да између личних амбиција сервисера и њиховог успеха постоји мања корелација.

Табела 11.5: У којој су мери по Вашем мишљењу личне амбиције сервисера утицале на њихов успех у раду?

Извор: Аутор

|       |                     | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|---------------------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | Веома су утицале    | 39         | 65.0    | 65.0            | 65.0                |
|       | Просечно су утицале | 17         | 28.3    | 28.3            | 93.3                |
|       | Мало су утицале     | 4          | 6.7     | 6.7             | 100.0               |
|       | Укупно              | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

Веома слична дистрибуција одговора испитаника присутна је и код оцене радне атмосфере у сервису у којем је дилер запослен. У том смислу, скоро половина испитаника радну атмосферу у сервису оцењује високим степеном, нешто мање (45%) испитаних сматра да је у сервису у којем је запослен изразито висока радна атмосфера, док је безначајан проценат осталих дао просечну оцену радној атмосфери у сервису.

Табела 11.6: Оцените по Вашем мишљењу радну атмосферу у сервису

Извор: Аутор

|       |                 | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|-----------------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | Изразито висока | 27         | 45.0    | 45.0            | 45.0                |
|       | висока          | 29         | 48.3    | 48.3            | 93.3                |
|       | просечна        | 4          | 6.7     | 6.7             | 100.0               |
|       | Укупно          | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

Даље смо истраживали да ли се унутар салона за који је запослен дилер примењује опрема за сервис у новој технологији (електрична возила). Преко половине испитаних (55%) је дало одговор да се овакве технологије не примењују у сервису који заступају, нешто преко трећине испитаника заступа сервисе који поменуте технологије у оквиру



сервисних услуга примењује делимично, док само 11.7% узорка отпада на дилере чији салони пружају поменуте услуге применом нових технологија.

Табела 11.7: Да ли поседујете опрему за сервис у новој технологији (електрична возила)?  
Извор: Аутор

|       |           | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|-----------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да        | 7          | 11.7    | 11.7               | 11.7                   |
|       | не        | 33         | 55.0    | 55.0               | 66.7                   |
|       | делимично | 20         | 33.3    | 33.3               | 100.0                  |
|       | Укупно    | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Више од три четвртине испитаних је запослено у салонима који у оквиру сервиса пружају екстерне услуге (шлеп служба, прање, помоћ на путу, итд.), док нешто мање од четвртине испитаника ради у салонима који унутар сервиса ове услуге не пружају својим клијентима.

Табела 11.8: Да ли вршите екстерне услуге у оквиру сервиса (шлеп служба, прање, помоћ на путу, итд.)?  
Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|--------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да     | 46         | 76.7    | 76.7               | 76.7                   |
|       | не     | 14         | 23.3    | 23.3               | 100.0                  |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Слично је и са могућношћу замене старо за ново унутар салона које смо анализирали, па тако 63.3% дилера заступа салоне који пружају поменуту услугу, док 36.7% испитаних заступа салоне у којима ове услуге нису у понуди.

Табела 11.9: Да ли Ваш сервис врши замену возила старо за ново?  
Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|--------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | да     | 38         | 63.3    | 63.3               | 63.3                   |
|       | не     | 22         | 36.7    | 36.7               | 100.0                  |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

### 6.6.2.3. Радне карактеристике возила

Овом групом питања обухваћени су ставови испитаника у вези са радним карактеристикама возила које се сматрају значајним са аспекта куповине возила. Наиме, желели смо да откријемо које су то карактеристике возила које су позитивно корелисане са нивоом продаје која се остварује у одабраним салонима аутомобила.

У првом питању овог блока истраживали смо који тип возила се више тражи на тржишту, односно да ли су преференције клијената одређене фактором врста моторног горива. Према овом критеријуму 63.3% испитаника сматра да су на тржишту траженија возила која користе дизел моторно гориво, док преосталих 36.7% верује да су то возила која користе бензин као моторно гориво. Међу испитаницима није забележен одговор да постоји запаженије интересовање клијената за куповину хибридних возила, вероватно што на нашем тржишту ова возила још увек нису довољно присутна а и материјална ситуација већине клијената није на том нивоу да би били у могућности набавке истих

Табела 12.: Која су по Вашем мишљењу возила која су траженија на тржишту?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни<br>процент | Кумулативни<br>процент |
|-------|--------|------------|---------|--------------------|------------------------|
| Валид | дизел  | 38         | 63.3    | 63.3               | 63.3                   |
|       | бензин | 22         | 36.7    | 36.7               | 100.0                  |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0              |                        |

Наредно питање се односи на степен преноса возила који је више тражен на тржишту аутомобила у нашој земљи. У овом смислу веома предњачи мишљење дилера да мануелни степен преноса представља више тражен модел аутомобила (80%). Петина испитаника сматра да је аутоматски степен преноса више тражен у салонима које они заступају.

Табела 12.1: Који је по Вашем мишљењу степен преноса возила више тражен?

Извор: Аутор

|       |            | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|------------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | мануелни   | 48         | 80.0    | 80.0            | 80.0                |
|       | аутоматски | 12         | 20.0    | 20.0            | 100.0               |
|       | Тотал      | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

Када је у питању управљачки систем возила чак 85% испитаника сматра да се појединци приликом куповине аутомобила одлучују за електронски, а не за хидраулични управљачки систем.

Табела 12.2: Који је по Вашем мишљењу управљачки систем возила више тражен?

Извор: Аутор

|       |             | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|-------------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | хидраулика  | 9          | 15.0    | 15.0            | 15.0                |
|       | електроника | 51         | 85.0    | 85.0            | 100.0               |
|       | Укупно      | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

На наредно питање које се односи на учинак и економичност мотора као фактора који је значајан за куповину возила постоји сагласност свих испитаника да је овај фактор важан код клијената салона аутомобила.

Табела 12.3: Да ли сматрате да су учинак и економичност мотора значајни за куповину возила?

Извор: Аутор

|       |    | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|----|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Valid | да | 60         | 100.0   | 100.0           | 100.0               |

Скоро идентична ситуација присутна је у вези са питањем које се односи на значај експлоатационих фактора возила приликом њихове куповине. Само један испитаник

одговорио је негативно на ово питање, док сви преостали испитаници истичу значај наведених фактора.

Табела 12.4: Да ли сматрате да су експлоатациони фактори возила битни за њихову куповину?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|--------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | да     | 59         | 98.3    | 98.3            | 98.3                |
|       | не     | 1          | 1.7     | 1.7             | 100.0               |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

Наредно питање открива став испитаника да ли је ефективна снага мотора фактор који утиче на купце приликом одлуке о куповини појединог возила. Преко три четвртине испитаних се изјаснило потврдно у случају значаја наведеног фактора.

Табела 12.5: Да ли сматрате да ефективна снага мотора има утицаја на њихову куповину?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|--------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | да     | 46         | 76.7    | 76.7            | 76.7                |
|       | не     | 14         | 23.3    | 23.3            | 100.0               |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

Врло слична дистрибуција одговора испитаника (табела 12.7) присутна је и у вези са оценом значаја фактора потрошње горива, па је нешто испод четвртине испитаника изнело став да овај фактор није опредељујући приликом куповине возила, док доминантна већина сматра наведени фактор веома значајним.

Табела 12.6: Да ли сматрате да је потрошња горива опредељујући фактор за куповину возила?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумлативни процент |
|-------|--------|------------|---------|-----------------|--------------------|
| Валид | да     | 44         | 73.3    | 73.3            | 73.3               |
|       | не     | 16         | 26.7    | 26.7            | 100.0              |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0           |                    |

У случају оцене значаја могућности регулације снаге мотора као фактора који купца опредељује приликом куповине возила, 71.7% испитаних оцењује наведени фактор значајним, док преосталих 28.3% има став да то није фактор од значаја.

Табела 12.7: Да ли сматрате да могућност регулације снаге мотора опредељује купца приликом куповине возила?

Извор: Аутор

|       |        | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|-------|--------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид | да     | 43         | 71.7    | 71.7            | 71.7                |
|       | не     | 17         | 28.3    | 28.3            | 100.0               |
|       | Укупно | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

Последњи фактор који смо анализирали са аспекта значаја радних карактеристика возила на одлуку купца приликом куповине возила јесте литарска снага мотора. И овом фактору највећи проценат (73.3%) испитаних приписује значај у наведеном контексту (табела 12.9.).

Табела 12.8: Да ли сматрате да је литарска снага мотора битан фактор приликом куповине возила?

Извор: Аутор

|          | Учесталост | Процент | Валидни процент | Кумулативни процент |
|----------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Валид да | 44         | 73.3    | 73.3            | 73.3                |
| не       | 16         | 26.7    | 26.7            | 100.0               |
| Укупно   | 60         | 100.0   | 100.0           |                     |

#### 6.6.2.4.Анализа фактора који одређују развој дилера са аспекта њиховог значаја на тржиште аутомобила у Србији

Оцене испитаника о значају појединих фактора на развој дилера у контексту њиховог утицаја на развој тржишта аутомобила у Србији обухваћени су питањима приказаним у табели 13. У истој табели приказане су и одговарајуће дескриптивне статистике.

Одговорима на ово питање испитаници су изнели степен којим оцењују значај појединих фактора за развој дилера у контексту њихових импликација на развој тржишта аутомобила у Србији (1 - безначајан фактор,..., 5 - јако значајан фактор). Резултати анализе указују да је ранг/степен значаја који испитаници додељују наведеним факторима високо изнад просека у случају 16 од 18 анализираних фактора. У том смислу нарочито се истичу фактори: маркетинг, рекламације, сервис, технолошка опремљеност и конкурентност чија је оцена у просеку изнад 4.3, потом следе сви остали фактори од поменутих 16 који су такође оцењени изнад просека. Једина два фактора за које испитаници верују да немају висок значај за развој дилерске професије, што даље не производи већи утицај на раст тржишта аутомобила у целини јесу продаја хибридних и продаја електричних возила. Поменути фактори у просеку су оцењени испод медијалне оцене (оценама 2.2, односно 2.0). Ово је вероватно због тога што ових возила нема довољно на нашем тржишту и купци немају никакве практичне параметре њихове експлоатације а и нема развијене мреже станица за њихово пуњење, поред тога и висока цена је један од узрока тренутне незаинтересованости купаца.

Табела 13: Оцените по Вашем мишљењу факторе значајне за развој дилера у Србији са аспекта њиховог утицаја на тржиште аутомобила у Србији оценама од 1 до 5 (1- безначајан фактор, 5- јако значајан фактор)

Извор: Аутор

|                               | Н  | Аритметичка средина | Станд.девијација |
|-------------------------------|----|---------------------|------------------|
| Величина тржишта              | 60 | 4.2333              | 1.01458          |
| Маркетинг                     | 60 | 4.3833              | .61318           |
| Осигурање                     | 60 | 3.8667              | .79119           |
| Едукација                     | 60 | 3.9667              | .68807           |
| Специјализација               | 60 | 4.2667              | .88042           |
| Рекламације                   | 60 | 4.4167              | .74314           |
| Сервиси                       | 60 | 4.3500              | .65935           |
| Директна продаја              | 60 | 4.2167              | .69115           |
| Индиректна /посредна продаја/ | 60 | 4.2833              | .69115           |
| Навике кпца                   | 60 | 3.8500              | .65935           |
| Технолошка опремљеност        | 60 | 4.3500              | .87962           |
| Покривеност тржишта           | 60 | 4.0333              | 1.16396          |
| Конкурентност                 | 60 | 4.3333              | .79547           |
| Кредитирање купаца            | 60 | 3.4833              | 1.38383          |
| Продаја дизел возила          | 60 | 3.9333              | .73338           |
| Продаја бензинских возила     | 60 | 3.3333              | .95077           |
| Продаја хибридних возила      | 60 | 2.2000              | 1.08612          |
| Продаја електричних возила    | 60 | 2.0000              | 1.19320          |
| Укупно Н (списак)             | 60 |                     |                  |

#### 6.6.2.5. Анализа фактора који детерминишу развој производње и продаје аутомобила у Србији

Питања која се односе на оцену значаја фактора заслужних за развој производње и продаје аутомобила у Србији, уз резултате дескриптивних статистика оцена испитаника, приказана су у табели 14.

Табела 14: Оцените по Вашем мишљењу факторе значајне за развој производње и продаје аутомобила у Србији оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5- јако значајан фактор)

Извор: Аутор

|                                       | Н  | Аритметич<br>ка средина | Станд.девијација |
|---------------------------------------|----|-------------------------|------------------|
| Доступност продајних места /салона/   | 60 | 4.3000                  | .64572           |
| Модел финансирања куповине аутомобила | 60 | 4.3333                  | .60132           |
| Стране инвестиције                    | 60 | 2.4167                  | 1.26614          |
| Информациона технологија              | 60 | 3.1333                  | 1.03280          |
| Конкуренција                          | 60 | 4.4500                  | .69927           |
| Либерализација тржишта                | 60 | 2.4667                  | 1.53454          |
| Политички утицај                      | 60 | 3.4833                  | 1.12734          |
| Технички прогрес                      | 60 | 4.2667                  | .63424           |
| Друштвено богатство                   | 60 | 3.8667                  | .83294           |
| Нови производ                         | 60 | 3.9333                  | 1.23325          |
| Ново тржиште                          | 60 | 3.2000                  | .97076           |
| Савремена опрема                      | 60 | 4.0500                  | .56524           |
| Утицај на одређивање цена             | 60 | 4.3667                  | .78041           |
| Лична примања                         | 60 | 4.2833                  | .89868           |
| Остали приходи                        | 60 | 3.3500                  | .86537           |
| Порез на доходак                      | 60 | 3.5667                  | 1.06352          |
| Укупно Н (списак)                     | 60 |                         |                  |

Одговорима на 14. питање упитника испитаници су оценили значај појединих фактора на развој производње и продаје аутомобила у Србији оценама 1 – безначајан фактор, ... , 5 – јако значајан фактор, као и случају претходног питања. Резултати анализе и у овом случају су показали да су оцене значаја готово свих наведених фактора изнад просека, при чему постоји врло висока усаглашеност међу оценама. Четири фактора која бисмо могли издвојити и која предњаче у односу на све остале јесу: доступност продајних места, модел финансирања куповине аутомобила, конкуренција и утицај на одређивања цена. Од 16 анализираних фактора обухваћених овим блоком издвајају се фактори стране инвестиције и либерализација тржишта који у просеку нису оцењени оценом изнад 3 (медијална вредност), одакле се закључује став испитаника о њиховом нешто мањем значају на производњу и продају аутомобила у Србији.



#### 6.6.2.6. Анализа значаја сервисних услуга у контексту њиховог подстицаја на куповину аутомобила

Списак сервисних услуга чији смо утицај испитивали на куповину аутомобила заједно са израчунатим дескриптивним статистикама приказани су у табели 15.

Табела 15: Оцените по Вашем мишљењу значај следећих сервисних услуга са аспекта њиховог подстицаја на куповину аутомобила оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5-јако значајан фактор)

Извор: Аутор

|                            | Н  | Аритметич<br>ка средина | Станд.девијација |
|----------------------------|----|-------------------------|------------------|
| Редовни сервис             | 60 | 4.4000                  | .61617           |
| Сервис ауто климе          | 60 | 4.2667                  | .63424           |
| Вулканизерске услуге       | 60 | 3.7500                  | .93201           |
| Хемијски третман           | 60 | 3.0167                  | .98276           |
| Сервис кочница             | 60 | 4.3000                  | .86944           |
| Сервис ауспуха             | 60 | 3.5500                  | .98161           |
| Сервис трапа               | 60 | 3.6000                  | .88681           |
| Сервис алу фелни           | 60 | 2.8833                  | 1.00998          |
| Сервис аутоматских мењача  | 60 | 3.2667                  | 1.32597          |
| Сервис дизел мотора        | 60 | 4.2500                  | .65419           |
| Сервис електро инсталација | 60 | 4.1833                  | .72467           |
| Остале сервисне услуге     | 60 | 4.2667                  | .86095           |
| Укупно Н (списак)          | 60 |                         |                  |

Као и у случају претходна два блока питања, коришћена је иста скала од 1-5 којом су испитаници градирали значај појединих сервисних услуга у функцији њиховог подстицаја на куповину аутомобила. Осим услуге сервиса алу фелни која је оцењена испод вредности медијане, све анализиране сервисне услуге су оцењене високим рангом што указује да испитаници ове услуге сматрају веома значајним са аспекта подстицаја клијента за куповину аутомобила.

### 6.6.2.7. Анализа значаја радних карактеристика возила у контексту њиховог утицаја на одабир возила

Последње питање упитника садржи списак радних карактеристика возила за које смо сматрали да прозводе утицај на избор возила за које се појединци одлучују. И овога пута градирали смо значај који испитаници додељују одабраним радним карактеристикама скалом од 1-5, и наредном табелом приказали вредности додељених дескриптивних статистика.

Табела 16: Оцените по Вашем мишљењу значај следећих радних карактеристика возила са аспекта њиховог утицаја на одабир возила оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5-јако значајан фактор)

Извор: Аутор

|  | Н  | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|--|----|---------------------|-----------------------|
| Снага мотора                                       | 60 | 4.3500              | .60576                |
| Број обртаја                                       | 60 | 4.3000              | .69624                |
| Брзинске карактеристике                            | 60 | 4.0167              | .92958                |
| Карактеристике оптерећења                          | 60 | 3.9500              | .92837                |
| Регулаторске карактеристике                        | 60 | 4.1667              | .76284                |
| Брзинске карактеристике при максималном оптерећењу | 60 | 4.2167              | .80447                |
| Мотор на дизел гориво                              | 60 | 4.2333              | .67313                |
| Мотор на бензин                                    | 60 | 4.2667              | .60693                |
| Електро мотор                                      | 60 | 2.2500              | 1.08339               |
| Хибридни мотор                                     | 60 | 2.1833              | 1.04948               |
| Промена снаге са променом брзине                   | 60 | 2.5000              | 1.32127               |
| Број цилиндара у мотору                            | 60 | 2.6833              | 1.46706               |
| Укупан број испитаника                             | 60 |                     |                       |

Из табеле 16 се закључује да се од 12 анализираних радних карактеристика возила испитаници сматрају да се у случају 8 ових фактора може пронаћи утицај који они производе на одлуку купаца да се одлуче за поједино возило, због чега су њихове просечне оцене веома високо изнад медијане. Описану корелацију испитаници оцењују испод просека када су у питању следеће радне карактеристике возила: електро мотор,

хибридни мотор, промена снаге са променом брзине и број цилиндара у мотору. Разлог овако слабе оцене хибридних а нарочито електо је у непознавању радних карактеристика тих возила јер их на домаћем тржишту нема у довољним количинама ( високе цене и недостатак места за пуњење) да би на бази искустава већине возача дали оцену.

### 6.6.3. Тестирање хипотеза

**Основна хипотеза ( $H_0$ ): Што је степен развоја дилера у Србији већи, то је њихов утицај на тржиште аутомобила у Србији јачи.**

Тестирање ове хипотезе представља анализа ставова испитаника о утицају развоја дилера на развој тржишта аутомобила у Србији. Дакле, тестирањем ове хипотезе желели смо да докажемо да фактори који детерминишу развој дилера у Србији производе позитиван ефекат на тренд развоја тржишта аутомобила.

Ставови испитаника су ординалном скалом градирани од 1 за непостојање утицаја анализираних фактора, до 5 за мишљење које одражава постојање врло значајног утицаја између анализираних варијабли. Дескриптивном анализом фактора садржаних у питању 13 већ је истакнуто да су просечне вредности највећег броја фактора високо изнад медијане, али је неопходно овај закључак уопштити са нивоа узорка на ниво популације да би се могло доказати тврђење наведене хипотезе. Уколико испитаници сматрају да су анализирани фактори више него умерено значајни за развој тржишта аутомобила у Србији, медијане оцена које им додељују биће статистички значајно веће од 3. Одговарајући статистички тест који би се могао применити у оваквим ситуацијама, уз услов да се подаци могу мерити на континуалној мерној скали и пожељном нормалном дистрибуцијом био би стандардни т-тест. У случају који захтевају анализирани подаци, а то су подаци ординалне природе, и без унапред познате дистрибуције, неопходно је користити одговарајућу алтернативу непараметарске статистике. Непараметарска алтернатива т-теста која представља веома ефикасан тест у статистичком закључивању позната је као Вилцохон сигнед-ранк тест и наведени тест смо користили у овом случају. Нулта хипотеза овог теста увек претпоставља једнакост медијане унапред задатој вредности, што је у овом случају вредност 3. Резултати Вилцохон сигнед-ранк теста приказани су у табели 17.

Табела 17: Резултатаи Wilcoxon *signed-rank* теста за оцену фактора који утичу на развој дилера  
Извор: Аутор

| Резиме теста хипотезе |  |                                      |      |                             |
|-----------------------|--|--------------------------------------|------|-----------------------------|
|                       | Нулта Хипотеза   | Тест                                 | Sig. | Одлука                      |
| 1                     | Средња вредност Величине тржишта једнако 3,000.                | Вилкинсов тест ранга са знаком       | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 2                     | Средња вредност Маркетинга износи 3,000.                       | Вилкинсов тест ранга са знаком       | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 3                     | Средња вредност Осигурања износи 3,000.                        | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 4                     | Средња вредност Едукације износи 3,000.                        | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 5                     | Средња вредност Специјализације износи 3,000.                  | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| 6                     | Средња вредност Рекламације износи 3,000.                      | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 7                     | Медијан из Сервиса износи 3,000.                               | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 8                     | Медијана компаније Директна продаја износи 3,000.              | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 9                     | Медијана компаније Индиректна (посредна) продаја износи 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 10                    | Медијан Навике купца износи 3,000.                             | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 11                    | Медијана Технолошке опреме је 3,000.                           | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 12                    | Средња вредност Покривености тржишта износи 3,000.             | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 13                    | Средња вредност Конкурентности износи 3,000.                   | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 14                    | Средња вредност кредитирања купаца износи 3,000.               | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,045 | Задржати нулту хипотезу.    |
| 15                    | Средња вредност продаје дизел возила је 3,000.                 | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 16                    | Просек продаје бенинских возила је 3,000.                      | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,008 | Задржати нулту хипотезу.    |
| 17                    | Медијана продаје хибридних возила износи 3,000.                | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |
| 18                    | Просек продаје електричних возила је 3,000.                    | Вилкинсов тест ранга са знаком       | ,000 | Одбацити нулту хипотезу.    |

Коришћени ниво значајности је ,05.

Прва колона претходне табеле садржи нулту хипотезу која је обика “медијана наведеног фактора је једнака 3“. У наставку су израчунате п-врдности на основу чега су изведени закључци да ли поједину нулту хипотезу треба одбацити или не. Према стандардном правилу одлучивања (уколико је раелизована п-вредност мања од одабраног нивоа значајности, нулту хипотезу треба одбацити уз дефинисани ризик грешке), изводи се закључак да у случају свих 18 анализираних фактора Вилсоxon сигнед-ранк тест је сугерисао неједнакост медијана од претпостављене вредности и одбацавање нулте хипотезе.

Иако је примењени статистички тест двостран, што значи да одбацавање нулте хипотезе не мора да значи да је медијана узорка већа од претпостављене вредности, узимајући у обзир претходно израчунате дескриптивне статистике које су у случају 16 од 18 анализираних фактора веће од 3 може се закључити да испитаници ових 16 фактора сматрају (јак) значајним у проучаваном контексту. За раније поменути два фактора чије су просечне оцене биле испод медијалног нивоа (продаја хибридних и продаја електричних возила) нулта хипотеза се такође одбацује, али је закључак да испитаници сматрају да не постоји утицај ових фактора који се може сматрати значајним.

Посматрано у целини, доминантан број анализираних фактора који су значајни за развој дилера испитаници оцењују веома важним за развој тржишта аутомобила у Србији, па се уз одабрани ниво значајности од 5% тврђење ове хипотезе може прихватити.

**Помоћна хипотеза (H<sub>1</sub>): На производњу и продају аутомобила у Србији највећи утицај имају следећи фактори: развијеност дилерске мреже, доходак становништва и макроекономска стабилност**

Тестирање ове хипотезе је спроведено применом факторске анализе. Ова, позната техника мултиваријационе анализе се може користити за извођење веома корисних инпута за доносиоце одлука са аспекта постављања фокуса на неколико фактора уместо на велики број дефинисаних параметара (варијабли). Како је тврђење хипотезе откривање кључних фактора који су у основи задужени за кретање производње и продаје аутомобила, примена факторске анализе би требало да обезбеди солидну базу са описаног аспекта.

На описани начин, уместо усмеравања пажње на велики број првобитно утврђених варијабли и поступком њихове даље редукције се обезбеђују услови за креирање оптимизације издвојених фактора, што даље доприноси расту бизниса у ширем контексту.

Први део примене описане технике представља израчунавање основних показатеља дескриптивне статистике, што је већ истакнуто у ранијем делу истраживања (табела 14). Већ у овој фази је потврђено да највећи број анализираних варијабли (фактора) испитаници сматрају веома значајним за развој производње и продаје аутомобила у Србији.

У наставку истраживања је спроведена корелациона анализа по свим паровима посматраних варијабли, и у највећем броју случајева је утврђена статистички значајна корелациона зависност ( $< 0.05$ ). Осим што је потврђена веза између различитих парова анализираних варијабли чији се значај оцењује, на овај начин је обезбеђен и први ниво факторске анализе са аспекта груписања поменутих варијабли у одређене групе (факторе).

Следећи ниво спровођења факторске анализе представља спровођење теста адекватности одабраног узорка - Бартлетов тест сферичности. У табели 18 су приказани резултати овог теста одакле се закључује да је дати узорак испунио претпоставку прилагођености, односно адекватности ( $< 0.05$ )

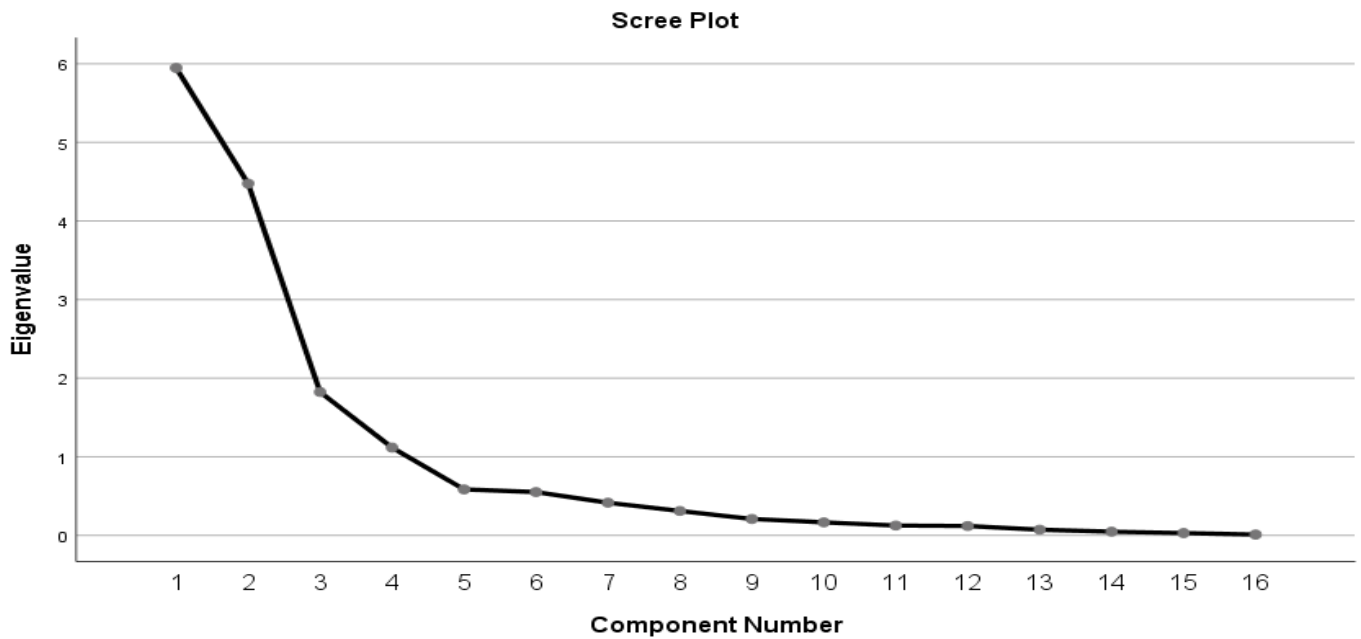
Табела 18: Резултати Bartletovog testa сферичности  
Извор: Аутор

|   |                      |          |
|---|----------------------|----------|
| Кајзер-Мајер-Олкинов тест адекватности узорка |                      | .595     |
| Бартелов тест сверичности                     | Хи-Квадрат           | 1088.225 |
|   | Број степени слободе | 120      |
|   | р-вредност           | .000     |

У наредној фази су израчунате вредности комуналитета за све анализиране варијабле на основу којих следе препоруке које од њих треба задржати, као и које варијабле ће бити садржане у издвојеним факторима. Да би се обезбедио услов да све селектоване варијабле буду садржане у највише једном фактору, извршена је ротација фактора применом варимах метода, па потом приказани фактори којима се може објаснити највећи део варијабилитета проучаване појаве (развој производње и продаје ауомобила). Из табеле 19 видимо да се чак 83.52% укупног варијабилитета анализиране појаве може објаснити са укупно четири фактора који су селектовани методом главних компоненти, на шта указује и дијаграм превоја приказан сликом 1.

Табела 19: Резултати анализе главних компоненти – идентификација издвојених фактора  
Извор: Аутор

| Саставни део | Почетне својствене вредности |             |                | Екстракција Сума квадрата |             |                | Суме ротације квадратних оптерећења |             |                |
|--------------|------------------------------|-------------|----------------|---------------------------|-------------|----------------|-------------------------------------|-------------|----------------|
|              | Укупно                       | % Варијансе | Кумулатив ни % | Укупно                    | % варијансе | Кумулатив ни % | Укупно                              | % варијансе | Кумулатив ни % |
| 1            | 5.947                        | 37.170      | 37.170         | 5.947                     | 37.170      | 37.170         | 4.336                               | 27.099      | 27.099         |
| 2            | 4.476                        | 27.973      | 65.143         | 4.476                     | 27.973      | 65.143         | 4.262                               | 26.636      | 53.736         |
| 3            | 1.823                        | 11.396      | 76.539         | 1.823                     | 11.396      | 76.539         | 3.274                               | 20.462      | 74.198         |
| 4            | 1.117                        | 6.979       | 83.518         | 1.117                     | 6.979       | 83.518         | 1.491                               | 9.320       | 83.518         |
| 5            | .585                         | 3.654       | 87.172         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 6            | .551                         | 3.441       | 90.614         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 7            | .415                         | 2.596       | 93.209         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 8            | .310                         | 1.939       | 95.148         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 9            | .208                         | 1.301       | 96.450         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 10           | .166                         | 1.036       | 97.485         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 11           | .125                         | .781        | 98.266         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 12           | .119                         | .743        | 99.010         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 13           | .073                         | .455        | 99.465         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 14           | .047                         | .291        | 99.756         |                           |             |                |                                     |             |                |
| 15           | .029                         | .182        | 99.938         |                           |             |                |                                     |             |                |
|              | .010                         | .062        | 100.000        |                           |             |                |                                     |             |                |



Графикон 9. Идентификација издвојених фактора – дијаграм превоја  
Извор: Аутор

Да би се у последњој етапи факторске анализе дефинисали селектовани фактори којима се анализирана појава може објаснити, односно фактори који објашњавају највећи део њеног варијабилитета применили смо познато (уобичајено) правило да се унутар фактора задржавају оне променљиве које имају пондер (лоадинг) већи од 0.6. Табела 20 садржи добијено ротирано решење селектованих фактора са придруженим варијаблама сваком од њих.

Табела 20: Матрица ротираних фактора – varimax metod  
Извор: Аутор

|                                       | Саставни део |             |             |      |
|---------------------------------------|--------------|-------------|-------------|------|
|                                       | 1            | 2           | 3           | 4    |
| Доступност продајних места/салона     | <b>.936</b>  | .047        | .043        | .224 |
| Модел финансирања аутомобила куповине | <b>.920</b>  | .104        | -.039       | .258 |
| Стране инвестиције                    | -.138        | <b>.908</b> | .071        | .094 |
| Информациона технологија              | .174         | <b>.793</b> | .306        | .329 |
| Конкурвенција                         | <b>.860</b>  | .117        | -.041       | .124 |
| Либерализација тржишта                | .494         | .220        | <b>.720</b> | .092 |
| Политички утицај                      | -.764        | <b>.772</b> | .180        | .310 |



|                           |             |             |             |             |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Технички прогрес          | <b>.878</b> | .236        | .184        | -.115       |
| Друштвено богатство       | .296        | .528        | .591        | -.387       |
| Нови производ             | -.478       | .408        | <b>.733</b> | -.013       |
| Ново тржиште              | <b>.652</b> | .034        | .274        | .495        |
| Савремена опрема          | <b>.627</b> | .297        | .330        | .171        |
| Утицај на одређивање цена | .076        | .075        | <b>.876</b> | .123        |
| Лична примања             | .097        | .311        | .088        | <b>.823</b> |
| Остали приходи            | -.580       | .516        | .529        | <b>.656</b> |
| Порез на доходак          | -.450       | <b>.739</b> | .360        | .068        |

Први фактор који је формиран садржи шест варијабли које су наведене у табели 21. Свака од ових варијабли сматра се изузетно значајном за развој производње и продаје аутомобила у Србији што су већ претходно потврдили резултати дескриптивне статистике оцена њиховог значаја који им додељују испитаници. **Анализом селектованих варијабли може се закључити да сваки од њих има директну корелацију са развојем дилерске мреже у целини**, па се овај фактор може управо тако и именовати. Највећи пондер у овом фактору има варијабла доступност продајних места (салона), што је истовремено и једна од најзначајнијих детерминанти развоја дилерске мреже.

Табела 21: Фактор 1

| Варијабила |                                       | Учитавање   |
|------------|---------------------------------------|-------------|
| 1          | Доступност продајних места/салона     | <b>.936</b> |
| 2          | Модел финансирања куповине аутомобила | .920        |
| 5          | Конкуренција                          | .860        |
| 8          | Технички прогрес                      | .878        |
| 11         | Ново тржиште                          | .652        |
| 12         | Савремена опрема                      | .627        |

Наредни фактор је селектовао четири варијабле садржане у табели 22. У питању су варијабле стране инвестиције, информациона технологија, политички утицај и порез на доходак. Свака од њих уједно представља компоненту **макроекономске стабилности** једне земље, што последично чини базу за развој производње и продаје аутомобила у нашој земљи.

Табела 22: Фактор 2

| Варијабила |                          | Учитавање   |
|------------|--------------------------|-------------|
| 3          | Стране инвестиције       | <b>.908</b> |
| 4          | Информациона технологија | .793        |
| 7          | Политички утицај         | .772        |
| 16         | Порез на доходак         | .739        |

Фактор 3 (табела 23) који је формиран спроведеном техником мултиваријационе анализе објединио је варијабле либерализација тржишта, нови производ и утицај на одређивање цена, при чему највећи пондер (лоадинг) одлази на последњу. Све наведене варијабле истовремено су у директној вези и са развојем дилерске мреже, и са макроекономском стабилношћу, па се могу сврстати и у једну и у другу претходно формирану групу (фактор).

Табела 23: Фактор 3

| Варијабила |                           | Учитавање   |
|------------|---------------------------|-------------|
| 6          | Либерализација тржишта    | .720        |
| 10         | Нови производ             | .733        |
| 13         | Утицај на одређивање цене | <b>.876</b> |

На крају, фактор 4 који је формиран је објединио две варијабле питања 14 упитника, а то су: лична примања и остали приходи. У овом случају је недвосмислено реч о елементима који у основи одређују **доходак становништа** сваке земље, што даље производи директну корелацију са развојем производње и продаје аутомобила у тој земљи. Доминантни утицај у овом смислу припада варијабли лична примања.

Табела 24: Фактор 4

| Варијабила |                | Учитавање   |
|------------|----------------|-------------|
| 14         | Лична примања  | <b>.823</b> |
| 15         | Остали приходи | .656        |

Када на крају сумирамо резултате спроведене факторске анализе заједно са идентификованим факторима може се извести закључак да се све селектоване варијабле у контексту њиховог утицаја на развој производње и продаје аутомобила у Србији могу уврстити у следеће три групе: развој дилерске мреже, макроекономска стабилност и доходак становништа чиме је доказано тврђење ове хипотезе.

**Помоћна хипотеза (H<sub>2</sub>): Сервисне услуге знатно утичу на куповину аутомобила**

У поступку тестирања наведене хипотезе користили смо одговоре испитаника садржаних у питању 15. Ова група питања се односи на сервисне услуге које пружају салони аутомобила са аспекта њиховог утицаја на куповину аутомобила.

Тестирање смо спровели као и случају хипотезе H<sub>0</sub> будући да је реч о идентичном истраживачком проблему. Резултати Вилсоxon сигнед-ранк теста су приказани наредном табелом.

Табела 25: Резултати Wilcoxon *signed-rank* теста за оцену значаја сервисних услуга  
Извор: Аутор

| Резиме теста хипотезе              |  |                                      |      |          |                  |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|------|----------|------------------|
|                                    | Нулта Хипотеза                                     | Тест                                 | Sig. | Одлука   |                  |
| 1                                  | Средња вредност редовног сервиса је једнака 3,000. | Вилкосонов тест ранга са знаком      | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| 2                                  | Средња вредност ауто климе износи 3,000.           | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| 3                                  | Медијана вулканских услуга износи 3,000.           | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| 4                                  | Средња вредност хемијског третмана износи 3,000.   | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,866 | Задржати | нултну хипотезу. |
| 5                                  | Медијана сервиса кочница износи 3,000.             | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| 6                                  | Медијана сервиса ауспуха износи 3,000.             | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| 7                                  | Медијана сервиса трапа износи 3,000.               | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| 8                                  | Медијана сервиса алуфелни је 3,000.                | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,423 | Задржати | нултну хипотезу. |
| 9                                  | Медијана сервиса аутомобила је 3,000.              | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,239 | Задржати | нултну хипотезу. |
| 10                                 | Средња вредност дизни мотора 3,000.                | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| 11                                 | Средња вредност електо инсталација износи 3,000.   | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| 12                                 | Медијана осталих сервисних услуга износи 3,000.    | Вилкосонов тест ранга са знаком      | ,000 | Одбацити | нултну хипотезу. |
| Коришћени ниво значајности је ,05. |  |                                      |      |          |                  |

Добијени резултати указују да је у случају 9 од 12 анализираних врста сервисних услуга које потенцијални клијенти салона аутомобила имају на располагању потврђен њихов утицај на саму куповину аутомобила. Наиме, осим за случај три врсте сервисних услуга, а то су хемијски третман, сервис алу фелни и сервис аутоматских мењача, све остале врсте сервисних услуга испитаници сматрају (веома) значајним са аспекта њиховог подстицаја/утицаја на куповину аутомобила.

Како је у 75% врста сервисних услуга које су анализиране потврђен њихов значај са наведеног аспекта, то се уз ниво значајности од 5% може сматрати да је тврђење ове хипотезе доказано.

**Помоћна хипотеза (ПХ3): Радне карактеристике утичу на одабир возила од стране купаца**

За тестирање ове хипотезе смо користили секцију садржану у питању 16 упитника. Овом групом обухваћени су ставови испитаника о утицају појединих радних карактеристика возила на одабир возила од стране купаца аутомобила.

Резултати спроведеног Wilcoxon *signed-rank* теста садржани су у табели 26.

Табела 26: Резултати Wilcoxon *signed-rank* теста за оцене значаја радних карактеристика возила  
Извор: Аутор

| Резиме теста Хипотезе |  |                                      |      |                           |
|-----------------------|--|--------------------------------------|------|---------------------------|
|                       | Нулта хипотеза   | Тест                                 | Sig. | Одлука                    |
| 1                     | Средња снага снаге мотора износи 3,000.                                    | Вилкинсов тест ранга са знаком       | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |
| 2                     | Средња вредност броја обртаја је 3,000.                                    | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |
| 3                     | Средња вредност брзинских карактеристика износи 3,000.                     | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |
| 4                     | Средња вредност карактеристике оптерећења износи 3,000.                    | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,866 | Задржати нултну хипотезу. |
| 5                     | Медијана егулаторских карактеристика износи 3,000.                         | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |
| 6                     | Медијана брзинских карактеристика при максималном оптерећењу износи 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |
| 7                     | Средња вредност мотора на дизел гориво износи 3,000.                       | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |

|  |   |                                      |      |                           |
|--|---|--------------------------------------|------|---------------------------|
| 8  | Средња вредност мотора на бензин износи 3,000.            | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |
| 9  | Средња вредност електеро мотора износи 3,000.             | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |
| 10   | Средња вредност ибридног мотора износи 3,000.             | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Одбацити нултну хипотезу. |
| 11   | Меридијана промена снаге са променом брзине износи 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,013 | Задржати нултну хипотезу. |
| 12   | Средња вредност броја цилиндара у мотору износи 3,000.    | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,045 | Задржати нултну хипотезу. |
| Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05. |   |                                      |      |                           |

Резултати дескриптивне статистике су већ указали да за последње 4 радне карактеристике возила из табеле просек значаја њихове оцене није забележио вредност изнад медијалне вредности, што је указало да испитаници ове факторе не сматрају довољно значајним приликом одабира возила. Формалан статистички тест који је спроведен уопштио је овај закључак са нивоа узорка на ниво популације, па је управо тако и потврђено. Наиме, за следеће радне карактеристике возила: електро мотор, хибридни мотор, промена снаге са променом брзине и број цилиндара у мотору је доказано да се нулта хипотеза о једнакости медијане испитиваних фактора одбацује, али како је просечна оцена поменутих фактора испод 3, то се може сматрати да они не производе утицај на појединце приликом одабира возила. За све остале радне карактеристике које смо анализирали такође је потврђено да се нулта хипотеза одбацује, али су просечне вредности оцене значаја за ове карактеристике високо премашили медијану, што коначно потврђује њихов (значајан) утицај на одабир возила.

Како је у случају 67% анализираних радних карактеристика возила утврђена статистички значајна веза са одабиром возила, то се уз претходно коришћени ризик грешке и тврђење ове хипотезе може оправдати.

## 7. ЗАКЉУЧАК

На основу дефинисане научно засноване методологије докторске дисертације – предмета, проблема, циља, хипотеза и примењених научних метода истраживања – спроведена истраживања теорије и праксе маркетинг микса и утицаја дилера на тржиште аутомобила, као и концепт идејног решења научног проблема истраживања, довели су до следећих **научних спознаја**:

- Све израженија глобализација тржишта мења конкурентске структуре света, нудећи све јачу конкуренцију на свим фронтима. Аутомобилска индустрија добија све већи значај у пословању компанија свих величина, али и за потрошаче и националне економије.
- Пословне организације морају да смишљају и примењују одговарајуће стратегије које ће им омогућити да у потпуности искористе кључне потенцијале и ресурсе, и заузврат, да створе и одрже предност над својим главним конкурентима, ако желе да опстану и развијају се у данашњем променљивом и сложенем пословном окружењу. Наиме, фирме се морају припремити тако што ће креирати одговоре и нове стратегије, ако желе да се развијају у условима изненадних промена и прекида, нових сила и опасности и непредвидљивих глобалних ефеката.
- У докторској дисертацији, решен је формулисани научни проблем и циљ истраживања, тако што је истражена релевантна проблематика маркетинга и аутомобилске индустрије, на бази чега се дошло до одговора на питања имплементације предметног концепта и модела у реалном систему. Наиме, применом научно засноване методологије, односно, научних метода, моделирања, студија случаја, и SWOT анализе, предложено је идејно решење концепта и модела који имају апликативни карактер у реалном систему ауто индустрије.
- **Научно објашњење резултата** који су приказани у истраживачком раду, засновано је на примени савремених научних метода, првенствено метода студије случаја које се односе на конкретне примере добре праксе, и SWOT анализама, као и на анализи литературе и праксе развоја разматраних пословних модела у реалним системима најразвијенијих светских компанија

аутомобилске индустрије. Остварена је примена научно засноване методологије у поступку истраживања, што потврђује валидност добијених резултата истраживања који представљају научни допринос у области истраживања компаративног разматрања маркетинг микса и утицаја дилера на тржиште аутомобила у Србији. Тиме се доказује да ова докторска дисертација представља оригинално научно дело кандидата.

- **Потврђене су основна ( $H_0$ ) и три помоћне хипотезе ( $H_1$ ), као мисаоне претпоставке о исходу решења научног проблема истраживања:**  $H_0$  - Што је степен развоја дилера у Србији већи, то је њихов утицај на тржиште аутомобила у Србији јачи.  $H_1$  - На производњу и продају аутомобила у Србији највећи утицај имају следећи фактори: развијеност дилерске мреже, доходак становника и макроекономска стабилност.  $H_2$  - Сервисне услуге знатно утичу на куповину аутомобила.  $H_3$  - Радне карактеристике утичу на одабир возила, од стране купаца.
- $H_0$  - Тестирањем основне хипотезе дошло се до закључка да је основна хипотеза у потпуности потврђена, а што се може видети из упитника којим је хипотеза проверавана. Тестирање ове хипотезе представља анализа ставова испитаника о утицају развоја дилера на развој тржишта аутомобила у Србији. Дакле, тестирањем ове хипотезе доказано је да фактори који детерминишу развој дилера у Србији производе позитиван ефекат на тренд развоја тржишта аутомобила. Посматрано у целини, доминантан број анализираних фактора који су значајни за развој дилера испитаници оцењују веома важним за развој тржишта аутомобила у Србији, па се уз одабрани ниво значајности од 5% тврђење основне хипотезе може прихватити.
- $H_1$ -Тестирање ове помоћне хипотезе је спроведено применом фактора анализе. Анализом селективних варијабила закључено је да сваки од тестираних фактора има директну корелацију са развојем дилерске мреже у целини. Сумирањем резултата спроведене факторске анализе заједно са идентификованим факторима, закључено је да се све селектоване варијабле у контексту њиховог утицаја на развој производње и продаје аутомобила у Србији могу уврстити у следеће три групе: развој дилерске мреже, макроекономска стабилност и доходак становништа, чиме је доказано тврђење ове хипотезе.

- **ПХ<sub>2</sub>**-Тестирање је спроведено као и случају хипотезе  $H_0$  будући да је реч о идентичном истраживачком проблему. Добијени резултати указују да је у случају 9 од 12 анализираних врста сервисних услуга које потенцијални клијенти салона аутомобила имају на располагању потврђен њихов утицај на саму куповину аутомобила. Наиме, осим за случај три врсте сервисних услуга, а то су хемијски третман, сервис алу фелни и сервис аутоматских мењача, све остале врсте сервисних услуга испитаници сматрају (веома) значајним са аспекта њиховог подстицаја/утицаја на куповину аутомобила. Како је у 75% врста сервисних услуга које су анализирани потврђен њихов значај са наведеног аспекта, то се уз ниво значајности од 5% може сматрати да је постављање ове хипотезе доказано.
- **ПХ<sub>3</sub>** - Овом групом обухваћени су ставови испитаника о утицају појединих радних карактеристика возила на одабир возила од стране купаца аутомобила. Формалан статистички тест који је спроведен уопштио је овај закључак са нивоа узорка на ниво популације, па је управо тако и потврђено. Како је у случају 67% анализираних радних карактеристика возила утврђена статистички значајна веза са одабиром возила, то се уз претходно коришћени ризик грешке и тврђење ове хипотезе може оправдати.
- Због јединственог фокуса ауто индустрија у сарадњи са корисницима и конкуренцијом на тржишту, као и због своје интегративне улоге у обезбеђењу да сва одељења фирме раде ка испуњењу потреба потрошача, стратегија ауто индустрије и одређеног брэнда постаје суштински битна компонента међународних послова сваке фирме које, такође, почињу да схватају да бројне кључне тешкоће са којима се суочавају приликом обављања међународних послова јесу у ствари маркетинг проблеми. Последично, лидерска позиција се остварује и задржава не пасивним ставом, већ као последица непрекидног и сталног прилагођавања променљивом светском окружењу. Самим тим, владе, фирме и појединци морају агресивно реаговати са иновативним и креативним стратегијама.
- Индустрија аутомобила се показала веома значајном и у време економске кризе. Осим што запошљава више милиона људи широм света, покреће развој и напредак других индустрија (прерада метала, хемијска, електро, гумарска, текстилна), доприноси енормним приходима од продаје аутомобила и резервних делова.



Индустрија аутомобила је веома иновативна грана, у њен развој улаже се неколико десетина милијарди евра годишње, па се најновија решења из многих области најпре примењују у тој индустрији.

- Почетак 21. века карактеришу сложени процеси светског развоја у којима развијене земље доминирају у економској и другој равни, захваљујући високом степену економске развијености заснованом на новим технологијама интегративног карактера. Нафте је све мање и произвођачи аутомобила морају да пронађу начине да не дође дан када Саудијска Арабија и Канада (земља са највећим нафтним пољима у свету) престану да снабдевају индустрију нафтом. Да би се пребродила таква криза произвођачи су увелико почели да производе и хибридна возила ради смањења зависности од нафте а упоредо се убрзано развијају електрична возила на батерије. Хибридно возило напуни своје електричне батерије малим мотором са унутрашњим сагоревањем, док електрично возило има могућност пуњења батерија на спољном извору, као што су конвенционалне утичнице. Додатна погодност пуњења батерија код куће или на неким другим мјестима значи да би електрично возило могло боље одговарати оним купцима који већину свог времена проводе у граду где су електричне батерије најтраженија алтернатива. У будућности се очекује да ће се смањити трошкови делова, израде и одржавања хибридних и електричних возила као и повећану конкуренцију на тржишту, тако да ће произвођачи бити приморани да снижавају цене хибридних и електричних возила што данас није случај те је њихова продаја мала у односу на возила са моторима на унутрашње сагоревање. Динамички процеси научно - технолошких иновација и креативности су потпуно променили свет. Закључено је да ће у блиској будућности хибридна као и електрична возила бити доступна сваком човеку.
- Квалитет је одувек била високопозиционирана карактеристика аутомобила, па се начела изврности могу повезати са целокупним процесом пројектовања и производње. Светски познате компаније овом сегменту придају велики значај, али је, и поред тога, присутна појава масовних опозива због техничких недостатака или грешака. Овај проблем урушава им кредибилитет и наноси финансијску штету која се мери милијардом долара, али је неизбежан. Колико год се произвођачи трудили и решавали овај проблем, све већа сложеност аутомобила, захтевне

стратегије наступа на домаћим и страним тржиштима, а највише велики број коопераната, узрокују да појава отказа постаје глобални проблем. Са њим се суочавају и највећи произвођачи и они који тек ступају на то турбулентно тржиште. Начини превализажења проблема су индивидуални и различити.

- Пословна изврсност није крилатица или маркетиншки трик, то је циљ којем су посвећени не само произвођачи аутомобила. У достизању циља примењују се различити приступи, различите филозофије, а и средства и методе. Колико ће нека компанија бити успешна у брзини достизања пословне изврсности зависи од много фактора.
- Свакако да су међу најважнијим одлучно руководство, мотивисаност запослених, задовољство купаца, стабилан и брзи раст тржишног учешћа. Наравно, чврста правила за остварење пословне изврсности не постоје. Кретање ка пословној изврсности мора бити прагматично, па разне компаније имају различите приступе – неке почињу са стратегијом, неке са процесима, друге са компетенцијама.
- Као што телефони постају паметни, тако ће и аутомобили. Неће баш мислити, али ће одговарати на захтеве и подсећати на одређене ствари. Аутомобили на путу су опремљени апликацијама за упозорење на опасност, сервисима информација о саобраћају, и мноштвом других карактеристикама. Број умрежених аутомобила ће расти 30 одсто годишње у наредних неколико година; до 2020. године, један од пет аутомобила ће бити повезан са Интернетом.
- Производња нових модела аутомобила са модерним перформансама је кључна за освајање нових тржишта. Осим ових главних трендова и кључних стратешких питања, интересантне области истраживања за будућност ће се несумњиво појавити. На пример, произвођачи аутомобила ће морати да дефинишу свој тржишни приступ новим алтернативним погонским технологијама, а главну улогу у опредељивању ће имати од самих дилера са тржишта као крајњих продаваца који имају непосредни контакт са купцима.
- Кључна разлика између домаће ауто индустрије и ауто индустрије у Европи јесте већи број димензија и сложеност бројних иностраних тржишта на којима фирма послује. Постоје бројни модели анализе, али у сврху овог истраживања коришћена је и SWOT анализа и анализирани су различити аспекти и трендови који се

јављају на међународном тржишту, преко друштвених/културних, законских, економских, политичких и технолошких димензија.

- Привлачење нових директних страних инвестиција у српском аутомобилском сектору, представља кључ развоја домаће економије, и повећање конкурентности аутомобилског сектора који ће као такав имати потенцијал и прилику да постане конкурентан аутомобилским секторима анализираних земаља Вишеградске групе. Све у свему, докази указују на то да ће будуће прилике надмашивати изазове.
- **Као правци за даљи рад на овом истраживању**, предлаже се усавршавање идејног решења оптималног модела који ће указати на свеобухватан позитиван или негативан утицај појединих фактора утицаја дилера на пласман аутомобила у Србији.

## 8. ЛИТЕРАТУРА

1. Albert S Humphrey (1926-2005) је аутор (2002) и ТАМ (Team, Action, Management) методе у планирању рада организације. Он је био изузетан пословни човек, радио у неколико најпознатијих компанија у свету, као и на универзитетима Станфорд и Илиноис, а до смрти је био Директор Европског програма у Асоцијацији професионалних консултаната у САД.; “Извештај о самоевалуацији Универзитета у Крагујевцу” Универзитет у Крагујевцу
2. Александар Јовановић, (1972), “Комерцијално пословање“Београд
3. Божидар С. Миленовић, Милијана Ц. Ратковић, (2012), „Маркетинг“, Цеком-бокс доо, стр.34
4. Бранислав Петровић, “Хибридна возила“ – Универзитет у Нишу, Електронски факултет, катедра за електронику.
5. Бранислав Машић, Вилмош Тот. (2012), „Принципи менаџмента“ Желнид, Београд
6. Бранислав Машић, (2001), “Стратегијски менаџмент“,Београд
7. Chuck Williams, (2012), „Принципи менаџмента“, Дата статус, Београд
8. Чедомир Љубојевић, (2001), “Менаџмент и маркетинг услуга“, Желнид, Београд
9. Ћавра, А. (2001), Motor i motorna vozila 1; Školska knjiga Zagreb, Zagreb
10. Ћавра, А. (2002), Motor i motorna vozila 2, Školska knjiga Zagreb, Zagreb
11. Duke University (2007), "SWOT analysis of students affairs", Durham, NC, USA
12. Дејв Џеј и PR Smit, (2018), “Digitalni marketing-FMK“
13. Данило Ж.Марковић,Милија Богавац,Богдан Б.Илић,Жарко Л.Ристић, (2017), “Менаџмент знања и економија иновација“ ЕтноСтил,Београд
14. Драгослав Јокић,Ђорђе Павловић,Анђела Микић, (2007), “ Менаџмент продаје“Београд
15. Драгослав Јокић, Анђела Милић, (2008), „Маркетинг-комуникације“,Графичар,Ужице
16. Economic analysis of the car allowance rebate system, Council of Economic Advisers, (2009).
17. Gary Hamel, (2009), „Будућност менаџмента“,Мате,Загреб
18. Јаковљев, N. А; Divakov, N: (1966), Теорија automobila, Научна књига, Beograd

19. Karnopp, Dean: (2004), Vehicle Stability, University of California, Davis
20. Kadarjan, D., (2010), Zastava automobili, Priča o jednom brendu, Monografska publikacija, Sekom Books, Novi Sad, str.40
21. Момчило Милисављевић, (1983), "Маркетинг", Савремена Администрација, Београд
22. М. Милисављевић: Маркетинг, (2003), "Савремена администрација", Београд
23. Миодраг Јеленковић, (2015), „Предузетнички менаџмент“ КИЗ Центар, Београд
24. Миодраг Јеленковић, Љ.Миљковић, С.Јеленковић, Б.Хабуш, (2018), "Пословне комуникације" Београд
25. Монографија поводом 120 год.постојања предузећа „Од топа до аутомобила-Заводи Црвена Застава“, Крагујевац, Крагујевац, 1853 - 1973. година
26. Наташа Петровић, (2007), "Еколошки менаџмент", Београд
27. Ненад Бркић, (2003), „Управљање маркетинг комуницирањем“, Штампарија Фојница, Фојница
28. Ovidijus Jurevicius, (2016), "Strategijski menadzment"
29. Pugliano, B. (2016). August US auto sales down; carmakers say industry has peaked. Available;
30. Rother, M., Toyota Kata: (2010), Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results, McGraw-Hill, New York
31. R. Knežević (1987), "Principi marketinga", Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet Beograd
32. Ружица Р. Николић, (2002), "Извештај о самоевалуацији Универзитета у Крагујевцу" Универзитет у Крагујевцу
33. Радован Кнежевић, (2001), "Маркетинг" Виша пословна школа, Београд, стр.3
34. Ratkajec, M. (2009), Auto: vožnja & održavanje; Varteks Tiskara, Varaždin
35. Simić, Dušan: (1988), Motorna vozila, Naučna knjiga, Beograd
36. S. Ignjatijević, (2016), Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadzment FIMEK, Novi Sad
37. С. Пурић, (1995), " Макроекономска политика ", Београд
38. Стипе Ловрета, Небојша Јанићијевић, Горан Петковић, (2001), „Продаја и менаџмент продаје“, Београд
39. Саша Вељковић, (2009), "Маркетинг услуга", Еко.фак.Бгд.

40. Стојан Стојмировић, Марта Амбрози, Анамарија Гарабандић, (2012), „Менаџмента“, Бизнис академија Смилевски, Скопље
41. Стојан Стојмировић, Марта Амбрози, Анамарија Гарабандић, (2012), “Нови приступ менаџменту“, Београд
42. V. Filipović, (1997), " Marketing i tržište", Београд
43. Винка Филиповић, Милица Костић- Станковић, (2009), “Маркетинг у глобалном окружењу“ФОН, Београд
44. В. Филиповић, (1997), " Маркетинг и тржиште", Београд
45. Владимир Стојановић, (2018), “Маркетинг услуга“ Бања Лука
46. Владимир Стојановић, „Менаџмент технологије и развоја, (2019), “Планета принт, Београд
47. Владимир Стојановић, (2018), “Маркетинг-Менаџмент истраживања“ Бања Лука
48. Влатка Биланс, Сања Франц, Бранимир Арбанас, (2013), “Утјецај актуелен економске кризе на стање и перспективе развоја аутоиндустрије“, Економска мисо пракса ДБК, год ХХИ, Бр.1, стр.299-320
49. Сања Јеленковић, Славољуб Николић, Миодраг Јеленковић, (2018), „ECOLOGICA“, часопис бр.90. „Утицај аутомобилског саобраћаја на животну средину“, Београд, стр.382-386.
49. Видосав Тричковић, (1983), “Истраживање тржишта“ Београд
50. Живота Радосављевић, (2006), „Маркетинг“, Привредна академија, Н.Сад.

### **Интернет странице:**

1. <http://www.dw-world.de/dw/article/> (22.12.2017.) online:
2. Mahalec, I. 2006, Zašto hibridna vozila, (19.12.2017.)
3. <http://www.fsb.hr/miv/razno/korisno/Prius.pdf> online: <http://autoholik.net/car-biz/toyota-slavi-u-europi-prodano-vise-od-200000-prius> (26.12.2017.)
4. [http://www.fesb.hr/informatika/informatika\\_vjezbe/dokumenti/seminarski/semestralni%20rad%20primjer%204.pdf](http://www.fesb.hr/informatika/informatika_vjezbe/dokumenti/seminarski/semestralni%20rad%20primjer%204.pdf) (27.12.2017.)
5. <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Ekologija%20vjezbe%2003-04/VJEZBA%2019..pdf> (27.12.2017.)
6. [http://www.uq.edu.au/youngscholars/docs/2009/UNFCCC\\_COP\\_15\\_Topic\\_A.pdf](http://www.uq.edu.au/youngscholars/docs/2009/UNFCCC_COP_15_Topic_A.pdf)

[www.ambassadors-env.org/.../protokol\\_iz\\_kyota\\_i\\_njegova\\_primjena.doc](http://www.ambassadors-env.org/.../protokol_iz_kyota_i_njegova_primjena.doc) (29.1.2018)

7. [http://www.automobilija.net/novosti/najave/1610/seat\\_ecomotive\\_serija\\_na\\_salonu\\_u\\_frank\\_furtu/](http://www.automobilija.net/novosti/najave/1610/seat_ecomotive_serija_na_salonu_u_frank_furtu/) (22.12.2016.)
8. <http://forum.vidi.hr/showthread.php?51420-Europski-auto-godine-Toyota-Prius> (16.12.2016.)
9. [http://www.toyota.hr/innovation/technology/safety/prius\\_ncap\\_2004.aspx](http://www.toyota.hr/innovation/technology/safety/prius_ncap_2004.aspx) (16.12.2016.)
10. [http://www.toyotaadria.com/hr/pdf/katalozi\\_vozila/katalog\\_prius.pdf](http://www.toyotaadria.com/hr/pdf/katalozi_vozila/katalog_prius.pdf) (16.12.2016.)
11. <http://www.seebiz.net/lifestyle/svijet-automobila/toyota-prius-najcistiji-automobil> (18.12.2016.)
12. [http://www.cromoda.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=641&Itemid=48](http://www.cromoda.com/index.php?option=com_content&task=view&id=641&Itemid=48) (27.12.2017.)
13. [http://www.croportal.net/automobili/Hibridni\\_trkac\\_Peugeot\\_predstavio\\_908\\_HY-229352](http://www.croportal.net/automobili/Hibridni_trkac_Peugeot_predstavio_908_HY-229352) (27.12.2017.)
14. <http://www.geely.com/english/1-3.html> (27.12.2017.)
15. [www.domaci.de/viewtopic.php?t=24634](http://www.domaci.de/viewtopic.php?t=24634) (27.12.2017.)
16. <http://www.honda.hr/automobili/model.asp?IdModel=335CD3AB-B77A-4494-938C-E5D417485974> (27.12.2017.)
17. <http://autoholik.net/noviteti/porsche-911-gt3-r-hybrid> (27.12.2010.)
18. <http://www.domaci.de/viewtopic.php?t=23340&postdays=0&postorder=asc&start=24> (27.12.2017.)
19. [http://www.autoweb.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=814%3Ahibridni-pogon-za-mercedesovu-s-klasu&Itemid=84](http://www.autoweb.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=814%3Ahibridni-pogon-za-mercedesovu-s-klasu&Itemid=84) (27.12.2017.)
20. [http://www.vrelegume.rs/strana.php?rubrika=12&&id\\_cikkek=587](http://www.vrelegume.rs/strana.php?rubrika=12&&id_cikkek=587) (27.12.2010.)
21. <http://opelclub.hr/forum/viewtopic.php?f=19&t=9702> (27.12.2010.)
22. [http://www.autoweb.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=136%3Arenaulto-v-ambiciozan-ekoloki-plan&Itemid=90](http://www.autoweb.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=136%3Arenaulto-v-ambiciozan-ekoloki-plan&Itemid=90) (27.12.2010.)
23. <http://www.auto-info.hr/testovi/novih-vozila/test-novi-%E2%80%93volkswagen-touareg-30-tdi-bluemotion/4-8-1033.html> (27.12.2010.)
24. <http://green.autoblog.com/photos/volkswagen-touareg-hybrid/> (05.01.2019.)
25. Retrieved from [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
26. <http://www.autoalliance.org/auto-marketplace/popular-vehicles>

27. Barnard, H. (2010). Overcoming the Liability of Foreignness without Strong Firm Capabilities: The Value of Market Based Resources. *Journal of International Management*, 16(2), 165-176. doi:10.1016/j.intman.2010.03.007
28. Rakita B. et al.: Competitive strategies of late followers in auto industry: case study...
29. Barney, J., & Tong, W.T. (2006). „Building versus Acquiring Resources. In G. Abby, O. Nicholas, G. David, & V. Howard (Eds.), *Strategy and Performance Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*. (pp. 57-81). London, UK: Middlesex University Business School.
30. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108 Becerra, M. (2009). *Theory of Firm for Strategic Management: Economic Value Analysis*. New York, USA: Cambridge University Press.
31. Beishaar, H., Knight, J., & van Wassenaeer, A. (2001). Deals that Create Value. The
32. McKinsey <http://www.mckinsey.com/quarterly/overview>
33. Bloomberg. (2016). Energy. Retrieved from <http://www.bloomberg.com/energy>
- Boulding, W., & Christen, M. (2001). First Mover Disadvantage. *Harv Bus Rev*, 79(9), 20-21. Retrieved from [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
34. Boyer, R., & Freyssenet, M. (2006). The world that changed the machine: An analysis
35. schema  
<http://www.freyssenet.com/files/Lettre,%20The%20World%20that%20changed%20the%20machine.pdf>
36. Christensen, M.C., Alton, R., Rising, C., & Walderck, A. (2011). *The Big Idea: The New M and A Playbook*. Chung, K.W., & Kim, Y.J. (2014). *Hyundai Motor Company: Design takes the driver's seat*. DMI Case Studies. (pp. 20-21). Harvard Business School Publishing.
37. Retrieved  
[http://c.ymcdn.com/sites/www.dmi.org/resource/resmgr/pdf\\_files/Hyundai\\_Case\\_Study3d.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.dmi.org/resource/resmgr/pdf_files/Hyundai_Case_Study3d.pdf)
38. Chung, M.K. (2011). Turning crisis into opportunity: Are korean automobile firms in the leap forward in the new century?. In: 19th International Gerpisa Colloquium, Paris, <http://leblog.gerpisa.org/en/comment/reply/1228#comment-form>



39. Chung, M.K. (2014). Production System of Beijing Hyundai Motor in China: Catch up Strategy for a Latecomer. In: 22nd International Gerpisa Colloquium, Kyoto, Japan.“ June 4-6. Retrieved from <http://gerpisa.org/node/2448>
40. Dickie, J., & Trailer, B. (2010). Sales Management 2.0: Optimizing Sales Performance 2010.
41. <http://marketinginteractions.typepad.com/Sales-Management-2.0-e-Book-Vol2-Interactions.pdf> Mkt-Interactions.pdf
42. International Trade Centre - Trade Map: Trade statistics for international business development, Statisticki podaci preuzeti sa internat stranice Svetskog Trgovinskog Centra [www.trademap.org](http://www.trademap.org) za Srbiju, kategorija proizvoda 8703, preuzeto 2016.
43. SWOT - strengths, weaknesses, opportunities, and threats
44. <http://www.netauto.rs/> 12.08.2019
45. [www.semafor.rs/wp-PDF](http://www.semafor.rs/wp-PDF), ПКАШС-Приручник за полагање возачких испита, 25.07.2018
46. <https://iyc.com>, 18.07.2019
47. <https://www.slideshare.net>, 18.07.2019
48. [Viser.edu.rs](http://Viser.edu.rs), 19.07.2019
49. <https://www.volkswagen.rs>, 28.7.2019
50. <https://www.netauto.rs>, 28.7.2019
51. [www.zastava-arms.rs/sr/imagetext/kako-smo-nastali](http://www.zastava-arms.rs/sr/imagetext/kako-smo-nastali) 22.9.2019
52. [www.polovniautomobili.com/auto-vesti/zanimljivosti/6560/istorija-crvena-zastava-kako-smo-motorizovali-jugoslaviju](http://www.polovniautomobili.com/auto-vesti/zanimljivosti/6560/istorija-crvena-zastava-kako-smo-motorizovali-jugoslaviju), 25.8.2019
53. <https://ras.gov.rs/automobilska-industrija>
54. <https://hrčak.srce.hr/> Haugh, Mourougana, i Chatal, година 2010.
55. <https://www.docsiti.com/marketing> 28.7.2019
56. [www.Forbes.com](http://www.Forbes.com)
57. <http://www.com.rs/pdf/40>, 10.06.2019.

## 9. ПРИЛОЗИ

### 9.1. СПИСАК СЛИКА

| СЛИКЕ   |
|---|
| Слика 1.<br>Први домћи аутомобил „Фића“.  |
| Слика 2.<br>Домаћи аутомобил „Застава 101“.   |
| Слика 3.<br>Домаћи аутомобил „Југо“.  |
| Слика 4.<br>SWOT матрица шанси/ризика   |
| Слика 5.<br>Toyota Motor Company A1 путнички аутомобил и камион G1 из 1933. године  |
| Слика 6.<br>Toyota Motor Company путнички аутомобил модел MR2 и Celica6970  |
| Слика 7.<br>Стратешки постављена комплетна дистрибутивна мрежа у скоро свим већим градовима и сродним популарним градовима. |
| Слика 8.<br>Модел BMW   |
| Слика 9.<br>Серијски мотор.   |
| Слика 10.<br>Паралелни мотор.   |
| Слика 11.<br>Серијско – паралелни мотор.  |
| Слика 12.<br>Погонски састав и преносник снаге.   |
| Слика 13.<br>Шема хибридних возила.   |
| Слика 14.<br>Тојаота Приус Приме електромобил.  |
| Слика 15.   |

|   |
|---|
| Лексус РКС 400х.  |
| Слика 16.<br>Пежо 208 Хибрид ФЕ концепт.  |
| Слика 17.<br>КИА Рио хибридно возило.   |
| Слика 18.<br>Хонда ФЦХ Кларит хибрид.   |
| Слика 19.<br>Порше 911 ГТ3 РХибрид.   |
| Слика 20.<br>BMW 530e хибрид.   |
| Слика 21.<br>Форд-фузион.   |
| Слика 22.<br>Мерцедес С400 ЦДИ Хибрид.  |
| Слика 23.<br>Ниссан Алтима хибрид.  |
| Слика 24.<br>Шевролет Волт Хибрид, редизајн за 2019 годину.   |
| Слика 25.<br>Рено Гранд Сеник хибрид.   |
| Слика 26.<br>Фолсваген Туарег 262Р хибрид.  |
| Слика 27.<br>Најновији модел Поршеа Таукан (Porsche Tauran) – возило на путу и унутрашњост истог, командна табла. |
| Слика 28.<br>Најновији модел Тесле С на путу као и његову командну таблу.   |
| Слика 29.<br>Најпродаванији модел ЕВ у свету, Тесла-Модел 3.  |
| Слика30.<br>Рено Зое Електроник, возило високе класе.   |

## 9.2. СПИСАК ТАБЕЛА

| <b>ТАБЕЛЕ</b>  |
|--|
| Табела 1.<br>Резултат анализе матрица позитивних и негативних фактора.   |
| Табела 2.<br>Преуређена СВOT (SWOT) –ТОВС( TOWC) матрица стратегија.     |
| Табела 3.<br>Снаге и слабости Нисана.                                    |
| Табела 4.<br>Кључне чињенице компаније Нисан.                            |
| Табела 5.<br>SWOT анализа Нисана.  |
| Табела 6.<br>Рено-Нисан удео на заједничком тржишту (савез)              |
| Табела 7.<br>Рангирање аутомобилских марки према „Interbrandu“ (2016).   |
| Табела 8.<br>SWOT анализа BMW  |
| Табела 9.<br>Удео продаје BMW по земљама                                 |
| Табела 10 .<br>BMW аутономни план аутомобила.                            |
| Табела 11.<br>Дуг BMW у раздобљу од 2012 до 2015 године (дуг у мил.Евра) |
| <b>Списак табела СПСС истраживања</b>                                    |
| Табела 1.<br>Коју фабрику аутомобила заступате у Србији?                 |
| Табела 2.  |

|  |
|--|
| Колики се број становника налази у Вашем окружењу?   |
| Табела 3.<br>Да ли сте запослени у комплетно опремљеном салону?  |
| Табела 4.<br>Како оцењујете досадашњу сарадњу са фабриком?   |
| Табела 5.<br>Да ли имате утицај на план производње код добављача (фабрике)?                              |
| Табела 6.<br>Да ли фабрика прихвата Ваше захтеве за иновацијом?  |
| Табела 7.<br>Да ли предлагете моделе за следећу годину?  |
| Табела 8.<br>Да ли вршите наруџбину аутомобила за продају или Вам фабрика шаље?                          |
| Табела 9.<br>Да ли су банкарски кредити за куповину аутомобила повољни да би подстакли продају?          |
| Табела 10.<br>Да ли је лизинг примаран у куповини возила?  |
| Табела 11.1.<br>Да ли поседујете сервис у оквиру салона?   |
| Табела 11.2.<br>На којем су технолошком нивоу Ваши сервиси?  |
| Табела 11.3.<br>Која је преовлађујућа стручна спрема запослених у сервису по Вашем мишљењу?              |
| Табела 11.4.<br>Оцените по Вашем мишљењу стручност (стручну спрему) руководећег кадра у сервису          |
| Табела 11.5.<br>У којој су мери по Вашем мишљењу личне амбиције сервисера утицале на њихов успех у раду? |
| Табела 11.6.   |

|   |
|---|
| Оцените по Вашем мишљењу радну атмосферу у сервису  |
| Табела 11.7.<br>Да ли поседујете опрему за сервис у новој технологији (електрична возила)?  |
| Табела 11.8.<br>Да ли вршите екстерне услуге у оквиру сервиса (шлеп служба, прање, помоћ на путу, итд.)?  |
| Табела 11.9.<br>Да ли Ваш сервис врши замену возила старо за ново?  |
| Табела 12.<br>Која су по Вашем мишљењу возила која су траженија на тржишту?   |
| Табела 12.1.<br>Који је по Вашем мишљењу степен преноса возила више тражен?   |
| Табела 12.2.<br>Који је по Вашем мишљењу управљачки систем возила више тражен?  |
| Табела 12.3.<br>Да ли сматрате да су учинак и економичност мотора значајни за куповину возила?  |
| Табела 12.4.<br>Да ли сматрате да су експлоатациони фактори возила битни за њихову куповину?  |
| Табела 12.5.<br>Да ли сматрате да ефективна снага мотора има утицаја на њихову куповину?  |
| Табела 12.6.<br>Да ли сматрате да је потрошња горива одређујући фактор за куповину возила?  |
| Табела 12.7.<br>Да ли сматрате да могућност регулације снаге мотора одређује купца приликом куповине возила?  |
| Табела 12.8.<br>Да ли сматрате да је литарска снага мотора битан фактор приликом куповине возила?   |
| Табела 13.<br>Оцените по Вашем мишљењу факторе значајне за развој дилера у Србији са аспекта њиховог утицаја на тржиште аутомобила у Србији оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5- јако значајан фактор). |

|   |
|---|
| <p>Табела 14.</p> <p>Оцените по Вашем мишљењу факторе значајне за развој проиуводње и продаје аутомобила у Србији оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5- јако значајан фактор)</p>                      |
| <p>Табела 15.</p> <p>Оцените по Вашем мишљењу значај следећих сервисних услуга са аспекта њиховог подстицаја на куповину аутомобила оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5-јако значајан фактор).</p>    |
| <p>Табела 16.</p> <p>Оцените по Вашем мишљењу значај следећих радних карактеристика возила са аспекта њиховог утицаја на одабир возила оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5-јако значајан фактор).</p> |
| <p>Табела 17.</p> <p>Резултатаи Wilcoxon signed-rank теста за оцену фактора који утичу на развој.</p>   |
| <p>Табела 18.</p> <p>Резултати Bartletovog теста сферичности.</p>   |
| <p>Табела 19.</p> <p>Резултати анализе главних компоненти – идентификација издвојених фактора.</p>  |
| <p>Табела 20.</p> <p>Матрица ротираних фактора – varimax metod.</p>   |
| <p>Табела 21.</p> <p>Фактор 1.</p>  |
| <p>Табела 22.</p> <p>Фактор 2.</p>  |
| <p>Табела 23.</p> <p>Фактор 3.</p>  |
| <p>Табела 24.</p> <p>Фактор 4.</p>  |
| <p>Табела 25.</p> <p>Резултати Wilcoxon <i>signed-rank</i> теста за оцену значаја сервисних услуга.</p>   |
| <p>Табела 26.</p> <p>Резултати Wilcoxon <i>signed-rank</i> теста за оцене значаја радних карактеристика возила.</p>   |

### 9.3. СПИСАК ГРАФИКОНА

| ГРАФИКОНИ  |
|--|
| Графикон 1.<br>Шематски приказ маркетинг микса.  |
| Графикон 2.<br>Животни циклус производа.   |
| Графикон 3.<br>Методe формирања цена.  |
| Графикон 4.<br>Канали дистрибуције.  |
| Графикон 5.<br>Дијаграм приказује како се СВОТ анализа уклапа у стратешку анализу ситуације. |
| Графикон 6.<br>Финансијски приказ ХМЦ (НМС).   |
| Графикон 7.<br>Вредност бренда произвођача аутомобила.                                       |
| Графикон 8.<br>Савез Нисан-Рено (Nissan-Renault Alliance).                                   |
| Графикон 9.<br>Издаци за истраживачки развој (Nissan R&D expenditure).                       |



## 9.4. УПИТНИК

Поштовани,

Упитник који је пред Вама је анониман. Резултати из упитника користиће се у сврху научног истраживања на докторским студијама на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије.

### 1. Коју фабрику аутомобила заступате у Србији?

### 2. Како оцењујете досадашњу сарадњу са фабриком?

- а) врло високо
- б) visoko
- с) prosečno
- д) ниско

### 3. Да ли сте запослени у комплетно опремљеном салону?

- а) да
- б) не
- ц) делимично

### 4. Колики се број становника налази у вашем окружењу?

- а) до 10.000
- б) од 10.000 до 100.000
- ц) преко 100.000

### 5. Да ли имате утицај на план производње код добављача (фабрике)?

- а) да
- б) не
- ц) делимично

### 6. Да ли фабрика прихвата Ваше захтеве за иновацијом?

- а) да
- б) не
- ц) делимично

### 7. Да ли предлагате моделе за следећу годину?

- а) да
- б) не

### 8. Да ли вршите нарубину аутомобила за продају или Вам фабрика шаље?

- а) да
- б) не

### 9. Да ли су банкарски кредити за куповину аутомобила повољни да би подстакли продају?

- а) да
- б) не

### 10. Да ли је лизинг примаран у куповини возила?

- а) да
- б) не

### 11. Како оцењујете услуге у Вашем салону?

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Да ли поседујете сервис у оквиру салона?    | а) да<br>б) не                    |
| На којем су технолошком нивоу Ваши сервиси? | а) висок<br>б) средњи<br>ц) низак |
| Која је преовлађујућа стручна               | а) КВ-квалификован радник         |

|  |   |
|--|---|
| спрема запослених у сервису по Вашем мишљењу?  | б) ВКВ-високо квалификован радник   |
| Оцените по Вашем мишљењу стручност (стручну спрему) руководећег кадра у сервису:         | а) висока<br>б) виша<br>ц) средња   |
| У којој су мери по Вашем мишљењу личне амбиције сервисера утицале на њихов успех у раду? | а) веома су утицале<br>б) просечно су утицале<br>ц) мало су утицале<br>д) нису имале никакав утицај |
| Оцените по Вашем мишљењу радну атмосферу у сервису:                                      | а) изразито висока<br>б) висока<br>ц) просечна  |
| Да ли поседујете опрему за сервис у новој технологији (електрична возила)?               | а) да<br>б) не<br>ц) делимично  |
| Да ли вршите екстерне услуге у оквиру сервиса (шлеп служба, прање, помоћ на путу, итд.)? | а) да<br>б) не  |
| Да ли Ваш сервис врши замену возила старо за ново?                                       | а) да<br>б) не  |

## 12. Које радне карактеристике возила опредељује купца за куповину?

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| Која су по Вашем мишљењу возила која су траженија на тржишту? | а) дизел<br>б) бензин<br>ц) хибрид |
| Који је по Вашем мишљењу степен преноса возила више тражен?   | а) мануелни<br>б) аутоматски       |
| Који је по Вашем мишљењу управљачки систем возила више        | а) хидраулика<br>б) електроника    |

|  |                |
|--|----------------|
| тражен?  |                |
| Да ли сматрате да су учинак и економичност мотора значајни за куповину возила?                 | а) да<br>б) не |
| Да ли сматрате да су експлоатациони фактори возила битни за њихову куповину?                   | а) да<br>б) не |
| Да ли сматрате да ефективна снага мотора има утицаја на њихову куповину?                       | а) да<br>б) не |
| Да ли сматрате да је потрошња горива опредељујући фактор за куповину возила?                   | а) да<br>б) не |
| Да ли сматрате да могућност регулације снаге мотора опредељује купца приликом куповине возила? | а) да<br>б) не |

**13. Оцените по Вашем мишљењу факторе значајне за развој дилера у Србији са аспекта њиховог утицаја на тржиште аутомобила у Србији оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5 јако значајан фактор)**

| Величина тржишта              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Маркетинг                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Осигурање                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Едукација                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Специјализација               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Рекламације                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервиси                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Директна продаја              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Индиректна (посредна) продаја | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Навике купца                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Технолошка опремљеност        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Покривеност тржишта           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Конкурентност                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                            |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| Кредитирање купаца         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Продаја дизел возила       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Продаја бензинских возила  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Продаја хибридних возила   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Продаја електричних возила | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**14. Оцените по Вашем мишљењу факторе значајне за развој производње и продаје аутомобила у Србији оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5 јако значајан фактор)**

|                                       |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Доступност продајних места (салона)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Модел финансирања куповине аутомобила | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Стране инвестиције                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Информациона технологија              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Конкуренција                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Либеризација тржишта                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Политички утицај                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Технички прогрес                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Друштвено богатство                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Нови производ                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ново тржиште                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Савремена опрема                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Утицај на одређивање цена             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Лична примања                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Остали приходи                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Порез на доходак                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**15. Оцените по Вашем мишљењу значај следећих сервисних услуга са аспекта њиховог подстицаја на куповину аутомобила оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5 јако значајан фактор)**

|                            |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| Редовни сервис             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервис ауто климе          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Вулканизерске услуге       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Хемијски третман           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервис кочница             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервис ауспуха             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервис трапа               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервис алу фелни           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервис аутоматских мењача  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервис дизни мотора        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сервис електро инсталација | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Остале сервисне услуге     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**16. Оцените по Вашем мишљењу значај следећих радних карактеристика возила са аспекта њиховог утицаја на одабир возила оценама од 1 до 5 (1-безначајан фактор, 5 јако значајан фактор)**

|                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| Снага мотора            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Број обртаја            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Брзинске карактеристике | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Карактеристике оптерећења                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Регулаторске карактеристике                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Брзинске карактеристике при максималном оптерећењу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Мотор на дизел гориво                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Мотор на бензин                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Електро мотор                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Хибридни мотор                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Промена снаге са променом брзине                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Број цилиндара у мотору                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ХВАЛА НА ПОМОЋИ И ИЗДВОЈЕНОМ ВРЕМЕНУ**

## **9.5. БИОГРАФИЈА КАНДИДАТА**

**Сања Јеленковић** је рођена у Београду. После завршене Прве београдске гимназије, завршила је Пољопривредни факултет у Земуну, и стекла звање мастер. Радила је као приправник у Министарству Пољопривреде – Управа за аграрна плаћања. Као маркетинг промотер радила је за неколико домаћих и страних фирми. Објавила је научне радове на конференцијама. Похађала је докторске студије на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд. Запослена је у „Ренаулт Нисан Србија“ на месту саветника постпродаје.