

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA TRŽIŠTE AUTOMOBILA U
BOSNI I HERCEGOVINI**

Sarajevo, septembar 2024.

HARIS KARAHMET

U skladu sa članom 54. Pravilnika o studiranju za I, II ciklus studija, integrisane, stručne i specijalističke studije na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Haris Karahmet, student drugog (II) ciklusa studija, broj indeksa 65165-5474 na programu zajedničkog programa EFZG i EFSA, smjer marketing menadžment, izjavljujem da je moj završni rad na temu:

UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA TRŽIŠTE AUTOMOBILA U BOSNI I HERCEGOVINI

pod mentorstvom doc. Dr. Denis Berberović kreirao samostalno i da je zasnovan na rezultatima vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži ranije objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su potvrđeni citiranjem literature i drugih izvora informacija, uključujući alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja dostavio elektronsku verziju rada, koja je identična štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavljivanje ličnih podataka u vezi sa završetkom studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane teze, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34., 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10), dozvoljavam da se gore navedeni završni rad trajno pohrani u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomski fakultet i da bude javno dostupan svima .

Sarajevo, 09.09.2024.

Potpis studenta: Haris Karahmet

SAŽETAK

Povećana svijest o potrebi prilagođavanja u cilju postizanja boljih rezultata rezultirala je analizom empirijskih istraživanja koja su bila u formi dubinskih intervju sa zaposlenicima Porsche Centra Sarajevo, Auto Centra Tomić, AS Kramar i MRM-a. Import-export, Hyundai BH, i Bunjo d.o.o. Postiže se fleksibilnost i mogućnost opstanka. Prema rezultatima dubinskih intervju sa direktorima kompanija, krizni tim je brzo prepoznao efekte Spomenute pojave i uspostavio efikasne kontrole. Redovni sastanci timova koji se održavaju radi pronalaženja zajedničkih odgovora prije nego što problem ima veliki uticaj su uzrok spremnosti. Uvedena prilagođavanja imala su za cilj povećanje dostupnosti korisnika na Internetu, smanjenje operativnih troškova i manja ulaganja u marketing i druge srodne oblasti. Uprkos nepovoljnim efektima, bosanskohercegovačko automobilsko tržište se dobro prilagodilo novoj krizi. Uprava kompanije uspjela je da smanji negativne efekte pažljivim osmišljavanjem plana oporavka, pokazuju istraživanja intervjuisanih organizacija. Kao najbolja ilustracija dobre strategije mogla bi se istaknuti odluka Hyundai Auto BH d.o.o. kao i Bunjo d.o.o. Nakon što su ograničenja ublažena, Toyota je odlučila naručiti više automobila kako bi napravila zalihe u skladištu. Zbog obima automobila kupcima su omogućili brzu isporuku, što je omogućilo kompanijama da posluju sa suficitom tokom pandemije i umanjilo njene negativne efekte.

Ključne riječi: tržište automobila, pandemija COVID-19, Bosna i Hercegovina, utjecaj pandemije, oporavak tržišta automobila

ABSTRACT

Increased awareness of the need to adapt in order to achieve better results resulted in the analysis of empirical research that was in the form of in-depth interviews with employees of Porsche Center Sarajevo, Auto Center Tomić, AS Kramar and MRM. Import-export, Hyundai BH, and Bunjo d.o.o. Flexibility and survivability are achieved. According to the results of in-depth interviews with company directors, the crisis team quickly recognized the effects of the mentioned phenomenon and established effective controls. Regular team meetings held to find common answers before a problem has a major impact are the cause of readiness. The introduced adjustments were aimed at increasing the availability of users on the Internet, reducing operating costs and making smaller investments in marketing and other related areas. Despite the unfavorable effects, the Bosnian automobile market has

adapted well to the new crisis. The company's management managed to reduce the negative effects by carefully designing the recovery plan, according to the research of the interviewed organizations. The decision of Hyundai Auto BH d.o.o. could be highlighted as the best illustration of a good strategy. as well as Bunjo d.o.o. After the restrictions were eased, Toyota decided to order more cars to build up the inventory in the warehouse. Due to the volume of cars, they enabled fast delivery to customers, which allowed companies to operate with a surplus during the pandemic and reduced its negative effects.

Keywords: car market, the COVID-19 pandemic, Bosnia and Herzegovina, the impact of the pandemic, the recovery of the car market

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja.....	1
1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja.....	1
1.3. Svrha i doprinos istraživanja	2
1.4. Istraživačka pitanja	2
1.5. Ciljevi istraživanja	2
1.6. Metodologija.....	3
1.7. Struktura rada	3
2. KRIZA UZROKOVANA PANDEMIJOM COVID-19	3
2.1. Opće informacije o pandemiji COVID-19	4
2.2. Uticaj i specifičnosti krize uzrokovane pandemijom.....	6
2.2. Socio-ekonomske mjere vlasti na svim nivoima vlasti.....	8
2.4. Uticaj pandemije COVID-19 na poslovanje	10
3. ANALIZA TRŽIŠTA AUTO INDUSTRIJE	11
3.1. Koncept tržišta automobila.....	11
3.1.1. Značaj i obim automobilske industrije.....	12
3.1.2. Vodeći proizvođači automobila u svijetu.....	13
3.1.3. Konkurentnost i trendovi	13
3.2. Uticaj pandemije COVID-19 na tržište automobila	15
4. AUTO INDUSTRIJA U SVIJETU PRIJE, ZA VRIJEME I POSLE PANDEMIJE COVID-19	17
4.1. Auto industrija prije pandemije COVID-19	17
4.1.1. Tržište auto industrije i statistički pokazatelji prodaje automobila prije pandemije.....	17
4.1.2. Uloga i značaj marketinga kroz oglašavanje i promociju na tržištu auto industrije prije pandemije	19
4.2. Automobilska industrija tokom pandemije COVID-19.....	20
4.2.1. Uticaj pandemije na automobilsko tržište.....	20
4.2.2. Kvantitativni pokazatelji prodaje automobila tokom pandemije	20

4.2.3. Uloga i značaj marketinga kroz oglašavanje i promociju na automobilskom tržištu tokom pandemije.....	21
4.3. Automobilska industrija nakon pandemije COVID-19	22
4.3.1. Mjere za oporavak tržišta autoindustrije nakon pandemije	22
4.3.2. Kvantitativni pokazatelji prodaje automobila nakon pandemije.....	24
4.3.3. Uloga i značaj oglašavanja na tržištu auto industrije nakon pandemije	26
4.4. Primjer uticaja pandemije COVID-19 na proizvođače Toyota, BMW i Ford i njihov odgovor na krizu	26
5. ANALIZA TRŽIŠTA AUTO INDUSTRIJE U BOSNI I HERCEGOVINI PRIJE, ZA VRIJEME I POSLIJE PANDEMIJE COVID-19	28
5.1. Tržište automobila u Bosni i Hercegovini.....	28
5.1.1. Tržište automobilske industrije prije, za vrijeme i nakon pandemije	28
5.1.2. Prihodi auto industrije	29
5.1.3. Zarada kompanija u auto industriji	30
5.1.5. Investicije	30
5.1.6. Odgovor auto industrije u eri nakon COVID-19	31
5.2. Uloga marketinga na automobilskom tržištu prije, za vrijeme i nakon pandemije	31
5.2.1. Oglašavanje	32
5.2.2. Orijentacija prema potrošačima	32
5.2.3. Važnost marketinga za auto industriju prije, za vrijeme i nakon pandemije	33
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTICAJA PANDEMIJE COVID-19 NA TRŽIŠTE AUTOMOBILA U BOSNI I HERCEGOVINI	33
6.1. Metodologija istraživanja.....	33
6.2. Rezultati istraživanja.....	34
6.2.1. Rezultati prodaje novih automobila u BiH	34
6.2.2. Rezultati dubinskih intervju s direktorima	37
6.2.3. Rezultati dubinskog intervju s voditeljima.....	40
6.2.4. Rezultati dubinskog intervju s finansijskim direktorima	44
6.3. Diskusija	46
6.4. Ograničenja istraživanja.....	47
6.5. Menadžerske preporuke.....	48

5. ZAKLJUČAK	49
REFERENCE	51

POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Udarac za automobilsku industriju u Evropi</i>	<i>17</i>
--	-----------

POPIS TABELA

<i>Tabela 1. Rezultati prodaje novih automobila u BiH u razdoblju 2019-2023 godine</i>	<i>34</i>
--	-----------

POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Vodeći proizvođači automobila po kumulativnoj prodaji u 2023. (u milionima jedinica).....</i>	<i>15</i>
--	-----------

POPIS SKRAĆENICA

BiH - Bosni i Hercegovini

PSA - Peugeot/Citroën

EU- Evropske unije

OICA - Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles/Međunarodna organizacija proizvođača motornih vozila (OICA)

CAGR - Compound annual growth rate/ kombinovana godišnja stopa rasta

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Predmet istraživanja je analizirati tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini prije, za vrijeme i nakon pandemije COVID-19, kako bi se stekao uvid u to da li je i u kojoj mjeri pandemija uticala na tržište, posljedice koje je ostavila i kako je autoindustrija reagovala i odgovorila na krizu. Također, svrha je istražiti kakva je zapravo bila uloga i značaj marketinga na tržištu autoindustrije prije, za vrijeme i nakon pandemije, odnosno koliko je marketing doprinio da autoindustrija u Bosni i Hercegovini odgovori na krizu.

1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja

Nakon loše 2019. godine, u kojoj je globalna proizvodnja automobila naglo pala (na manje od 92,2 miliona automobila, kamiona i autobusa), što je označilo kraj decenije ekspanzije, pandemija COVID-a predstavljala je izazov bez presedana za automobilski sektor u 2020. godini. Naime, 2020. godina je bila najveća katastrofa koja je ikada pogodila automobilsku industriju, vitalnu komponentu globalne ekonomije, jer su veliki dio industrije i njeni brojni dobavljači širom svijeta bili primorani da se ugase na nekoliko sedmica. Prema prikupljenim podacima, proizvodnja je se u 2020. godini smanjila za 16% na manje od 78 miliona vozila, odnosno nivo prodaje uporediv sa 2010. godine. Rezultati 2020. godine nominalno brišu sav rast ostvaren u poslednjih 10 godina (Becker, 2020).

Prosječan pad u Evropi bio je više od 21%. Bilo je značajnog pada u svim većim zemljama proizvođačima, u rasponu od 11% do preko 40%. Gotovo 22 posto svjetske proizvodnje proizvodi se u Evropi (Becker, 2020). U 2020. godini, Amerika je činila 20% globalne proizvodnje sa 15,7 miliona proizvedenih jedinica. Proizvodnja je pala za više od 20% u NAFTA regionu i za 19% u SAD. Brazil je pao za oko 32%, a Južna Amerika za više od 30%. Afrički kontinent je također imao nagli pad od oko 35% (Becker, 2020).

Azija je, u međuvremenu, prošla prilično dobro, pala je samo 10%. Konkretno, Kina, koja je bila ozbiljno pogođena u prvim mjesecima 2020. godine, brzo se oporavila; sveukupno, smanjenje proizvodnje u Kini je samo 2%. Sa 57% udjela automobila proizvedenih širom svijeta, Azija ostaje najveća svjetska proizvodna regija. Putanja prodaje u 2020. godini ukazuje na sličan pad, ali samo oko 12%. U posljednjih nekoliko mjeseci 2020. zabilježen je spori globalni povratak na nivo iz 2019. godine, ali su ukupni rezultati vjerovatno bolji od pada od 20% ili više koji je prvo predviđen. Ipak, postoje značajne varijacije, pri čemu je većina velikih tržišta doživjela ozbiljan pad od više od 20% ili čak 30%, s izuzetkom Kine (-2%) i Južne Koreje (6%), koje statistički predstavljaju prilično iskrivljenu sliku (Becker, 2020).

Snažan i raznovrstan lanac snabdevanja autodijelovima, zajedno sa neophodnom infrastrukturom kao što su obrazovni sistem, istraživačke i razvojne organizacije, i

kvalifikovana i iskusna radna snaga sa znanjem iz metalurgije, elektrotehnike i automobilske tehnike, omogućili su trenutni proces proizvodnje vozila, kao i finalnu montažu i proizvodnju autodijelova. Automobilski sektor je brzo rastao u posljednjih deset godina i razvio je snažan izvozni fokus, s prosječno 90% njegove proizvodnje u 30 drugih zemalja. BiH kompanije u automobilskoj industriji danas proizvode širok spektar dijelova i komponenti, uključujući: pogonske osovine, kočione sisteme, spojnice, sisteme upravljanje, akumulatore, aluminijske felge, proizvode od tekstila i kože i razne druge dijelove, te razne sitne dijelove kao što su opruge, vijci, cijevi i metalni, gumeni ili plastični dijelovi (Agencija za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini, n. dj).

Kao što je već spomenuto, automobilski sektor je također bio pogođen pandemijom bolesti COVID-19, što je rezultiralo primjetnim padom globalne i bosanskohercegovačke prodaje automobila u godinama pandemije. To se odrazilo na ukupne poslovne i finansijske rezultate proizvođača automobila. Pandemija je zahvatila i industriju distribucije automobila jer su se tražile najefikasnije tehnike distribucije i prije izbijanja zbog intenzivne tržišne konkurencije. Pandemija nije zaista riješila finansijski problem distributera; u stvari, to je pogoršalo situaciju (Poslovni dnevnik, 2022).

1.3. Svrha i doprinos istraživanja

Uticaj pandemije COVID-19 na automobilsku industriju u svijetu dovoljno je istražen u dosadašnjim radovima, ali u Bosni i Hercegovini ova tema je znatno manje istražena. Stoga želim istražiti ovu temu i proširiti saznanja o tome kako je pandemija COVID-19 uticala na auto industriju Bosne i Hercegovine. Rad može poslužiti i kao izvor informacija o uticaju pandemije na auto industriju.

1.4. Istraživačka pitanja

Postavljena su tri istraživačka pitanja:

IP 1. Kakvo je bilo tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini prije pandemije COVID-19?

IP 2. Na koji način je pandemija COVID-19 uticala na tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini?

IP 2. Kakve posljedice je pandemija COVID-19 ostavila na tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini te kako je industrija odgovorila na krizu?

1.5. Ciljevi istraživanja

Kroz empirijski dio rada ciljevi su:

- Analizirati tržište autoindustrije prije, tokom i nakon pandemije COVID-19 u svijetu i Bosni i Hercegovini
- Prikazati podatke o prodaji vozila prije, tokom i nakon pandemije, kako bi se utvrdilo na koji način je pandemija uticala na autoindustriju i u kojoj mjeri je se ona oporavila od krize
- Analizirati i prikazati ulogu i važnost marketinga za tržište autoindustrije s osvrtom na oglašavanje i promociju prije, tokom i nakon pandemije COVID-19 u Bosni i Hercegovini

1.6. Metodologija

U radu je korišten kvalitativni istraživački dizajn, primarne i sekundarne metode prikupljanja podataka. Primarna metoda rada je intervju sa sagovornicima iz autoindustrije iz različitih kompanija i zastupnika u BiH. Sekundarni podaci su prikupljeni putem relevantnih sekundarnih izvora, kao što su poslovni izvještaji i službeni podaci.

1.7. Struktura rada

Uz uvod, zaključak i popis korištene literature, rad je strukturiran kroz pet osnovnih cjelina, a koncipiran je na način da je u prvom poglavlju prikazana pandemija COVID-19, dok je u drugom prikazan koncept i analiza tržišta auto industrije. Kroz treće poglavlje fokus je na prezentaciji auto industrije u svijetu tokom, za vrijeme i nakon pandemije, dok se u petom poglavlju bavi uticajem pandemije na tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini, te također prikazuje kako je bilo prije i poslije pandemije. Peto poglavlje predstavlja empirijsko istraživanje uticaja pandemije COVID-19 na tržište automobila u Bosni i Hercegovini, u kojem se putem prikaza rezultata prodaje novih automobila prikazuje uticaj pandemije na prodaju automobila, te se dubinskim intervjuom ispituju direktori, voditelji i finansijski direktori četiri kompanije, kako bi se moglo utvrditi na koji način je pandemija utjecala na njihovo poslovanje, kao i općenito na tržište autoindustrije u BiH.

2. KRIZA UZROKOVANA PANDEMIJOM COVID-19

Rijječ kriza dolazi od grčke riječi *krisis*, što znači opasnost, preokret, razlučivanje, odluka (Ivanović, 2014). Ona ilustruje ključnu okolnost, važan incident i prekretnicu sa kojom se osoba, zajednica ili organizacija mogu susresti. Ukazuje na izazovnu okolnost i nedostatak, nakon čega se očekuje rješenje ili pojava katastrofe (Ivanović, 2014).

2.1. Opće informacije o pandemiji COVID-19

Prema svojoj definiciji, pandemija je zarazna pojava koja ima potencijal da se široko proširi i negativno utiče na globalnu ljudsku populaciju (Health direct, 2022). Karakteristika koja ovu pojavu čini jedinstvenom je da se radi o zaraznoj bolesti koja se brzo i široko širi i ugrožava zdravlje ljudi. Teorijskim predstavljanjem i rasvjetljavanjem pojmova krize i pandemije postiže se dublje razumijevanje kriznog fenomena koji je rezultat pandemije COVID-19. Na početku svog rasta nije se smatrala pandemijom, ali kada je napredovala i brzo se širila, postala je (WHO, 2022).

Kada je u pitanju COVID-19, smatra se da je virus potekao kod slijepih miševa, gdje se on dalje prenosi sa životinja na ljude. Kineski grad Wuhan prijavio je prvi slučaj ove vrste virusa krajem decembra 2019. godine (Vila Maior i Camisão, 2022). Otkako je prijavljen prvi slučaj, kineska vlada je saznala za više ljudi koji su imali upalu pluća kao rezultat zarate virusom. Većina zaraženih virusom COVID-19 imala je blage do umjerene respiratorne simptome; ipak, maloj manjini njih je bila potrebna intenzivnija medicinska njega (Moore, 2021).

Znakovi i simptomi bolesti korona virusa 2019 (COVID-19) mogu se pojaviti 2 do 14 dana nakon izlaganja. Ovo vrijeme nakon izlaganja i prije pojave simptoma naziva se period inkubacije. Uobičajeni znakovi i simptomi mogu uključivati groznicu, umor i kašalj, dok rani simptomi mogu uključivati gubitak okusa ili mirisa. Ostali simptomi uključuju bol u mišićima, otežano disanje, otežano disanje, grlobolju, bol u prstima, povraćanje, mučninu i slično. Ozbiljnost simptoma COVID-19 može varirati od vrlo blagih do teških. Neki ljudi mogu imati samo nekoliko simptoma (WHO, 2022).

Neki ljudi možda uopće nemaju simptome, ali ih i dalje mogu širiti (asimptomatski prijenos). Neki ljudi mogu osjetiti pogoršanje simptoma, kao što su pogoršanje kratkog daha i pneumonije, otprilike tjedan dana nakon početka simptoma. Ljudi koji su stariji imaju veći rizik od ozbiljne bolesti od COVID-19, a rizik se povećava s godinama. Ljudi koji imaju postojeće zdravstvene probleme također mogu biti pod većim rizikom od ozbiljnih bolesti. Određena medicinska stanja koja mogu povećati rizik od ozbiljne bolesti od COVID-19 uključuju rak, bolesti srca, dijabetes tipa 1 i tipa 2, visok krvni tlak, gojaznost, kroničnu bolest bubrega, astmu, oslabljen imunološki sistem, bolest jetre i slično (Moore, 2021).

Iako većina ljudi s COVID-19 ima blage do umjerene simptome, bolest može uzrokovati ozbiljne medicinske komplikacije i dovesti do smrti kod nekih ljudi. Starije odrasle osobe ili osobe s već postojećim zdravstvenim stanjima su u većem riziku da se ozbiljno razbole od COVID-19. Komplikacije mogu uključivati probleme s disanjem i upalu pluća, krvne ugruške, probleme sa srcem, dodatne virusne i bakterijske infekcije (Moore, 2021).

Najčešća patologija COVID-19 je upala pluća. Teška pneumonija može biti praćena sindromom akutnog respiratornog distresa (ARDS), koji u nekim slučajevima može biti

fatalan. Glavni receptor domaćina za SARS-CoV-2 je enzim koji konvertuje angiotenzin 2 (ACE2). ACE2 se uglavnom eksprimira na površini epitelnih ćelija disajnih puteva uključujući alveolarni epitel tipa II. Smatra se da se SARS-CoV-2 vezuje za ACE2 preko domene za vezivanje receptora (RBD) u domenu S1 šiljastog proteina kako bi inficirao epitelne ćelije disajnih puteva. COVID-19 pneumoniju karakterizira nalaz difuznog alveolarnog oštećenja (DAD), što je histopatološki obrazac reprezentativan za ARDS (5).

Općenito, histopatološki obrazac DAD-a se s vremenom mijenja od eksudativnog do organizacijskog i fibroznog stadija, što je također istina kod COVID-19. Histopatološki obrazac u ranoj fazi pojave COVID-19 pneumonije je eksudativni obrazac; nakon toga, organizujući i fibrotični obrasci imaju tendenciju da se razvijaju tokom vremena nakon početka. Glavne karakteristike COVID-19 pneumonije su da se lezije u različitim vremenskim fazama nalaze istovremeno u neposrednoj blizini jedna drugoj unutar plućnog reznja, a obdukcija plućnog tkiva često pokazuje različite DAD lezije u različitim fazama, od eksudativne do fibrozne faze, u plućnom reznju. Na osnovu ovih nalaza, sugerira se da SARS-CoV-2 ne inficira sve plućne alveole istovremeno, već da se virusna infekcija postupno širi kroz plućno tkivo stvarajući opsežnu patologiju pluća, što na kraju dovodi do respiratorne insuficijencije (Vila Maior i Camisão, 2022).

Kineske vlasti odlučile su provesti mjere za ograničavanje međunarodnog cestovnog, zračnog i pomorskog saobraćaja, uvedena je karantena u Wuhanu i drugim kineskim gradovima, a preduzete su i stroge mjere dezinfekcije javnih površina i unutar javnih prostora s ciljem suzbijanja i širenja virusa u druge zemlje. Definicija rizika od bolesti za ljudsko zdravlje značajno se promijenila zbog brzog širenja virusa i nedostatka informacija. Kako vrijeme prolazi, postaje jasno da virus može putovati od osobe do osobe, što dovodi do većeg broja infekcija unutar granica Europske unije i na kraju u cijelom svijetu (Vila Maior i Camisão, 2022).

Prema dodatnim podacima, gotovo svaka država u Evropskoj uniji već je bila pogođena virusom COVID-19 kada ga je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila pandemijom tek 11. marta 2020. godine (Liu, Kuo, i Shih, 2020). Riječ je o virusu koji se po svojim svojstvima povezuje s gripom. Postoji veliki prijenos bolesti, a kako ljudi stare, njihov rizik od smrti se povećava. Virus se može manifestirati asimptomatski, pokazujući simptome poput groznice, kašlja, bolova u mišićima i dispneje. Sindrom akutnog respiratornog distresa, pneumonija, sepsa, septički šok, pa čak i smrt mogu biti posljedica napredovanja virusa (WHO, 2022). Države su definisale mjere i ograničenja, uvele karantene kako bi u potpunosti spriječile kretanje i druženje, uvele mjere samoizolacije zaraženima, ograničile međunarodni cestovni, zračni i morski turizam i zatvorile granice u nastojanju da ograniče zarazu i širenje pandemije među stanovništvom. Preduzete radnje imale su štetan uticaj kako na opšti ekonomski učinak tako i na opšte blagostanje stanovništva.

Države su definisale mjere i ograničenja, uvele karantene kako bi u potpunosti spriječile kretanje i druženje, uvele mjere samoizolacije zaraženima, ograničile međunarodni cestovni, zračni i morski turizam i zatvorile granice u nastojanju da ograniče zarazu i širenje pandemije među stanovništvom. Preduzete radnje imale su štetan uticaj kako na opšti ekonomski učinak tako i na opšte blagostanje stanovništva.

Covid-19 počinje kao hitna medicinska pomoć, ali zbog načina na koji se širi, ima utjecaj na cijeli svijet. Kako se ovaj problem pogoršavao, ljudsko razumijevanje njegovih ograničenih učinaka na javno zdravlje je došlo u pitanje, a ekonomske posljedice su postale očigledne. To je brzo izazvalo probleme privredama zemalja koje su uvodile mjere prevencije infekcija. Vila Maior i Camisão (2022) tvrde da vlade podržavaju ekonomske sektore kako bi se suprotstavili negativnim efektima na prihode i gubitke zaposlenih kao rezultat krize. Radnici imaju značajnu ulogu u podizanju proizvodnje i unapređenju poslovanja (Popa *et al.* 2022). Organizacije su prisiljene primijeniti niz instrumenata i strategija kako bi zaštitile svoja radna mjesta i održale zdravlje zaposlenih zbog štetnih efekata pandemije na njihov rad i dobrobit.

2.2. Uticaj i specifičnosti krize uzrokovane pandemijom

Krizu velikih razmjera odlikuje historijska definicija kao pojava štetna po javno zdravlje, koja se vremenom mijenjala i postala glavni faktor koji doprinosi nastanku globalne krize i ispoljavanju neželjenih ishoda u kretanju ekonomskih varijabli. Imperativ je pažljivo razmotriti naknadne ekonomske varijable na koje utiče pandemija: javne finansije, inflaciju, nezaposlenost i bruto domaći proizvod (Vila Maior i Camisão, 2022). Bruto domaći proizvod ne pokazuje prevelike oscilacije do trećeg kvartala 2019. godine. Četvrti kvartal bilježi prijelaznu tačku u kretanju proizvoda, nakon čega on primjetno opada. U drugom kvartalu 2020. ovaj pokazatelj je doživio najmanji stepen pada, sa gubitkom do -14%. Kompanije u ovom sektoru koje se bave proizvodnjom i distribucijom namirnica i osnovnih potreba su one čiji rad nije u potpunosti prekinut dolaskom pandemije. Ove kompanije su se brže oporavile zbog potrebe da se garantuje snadbijevanje robom za svakodnevnu upotrebu (Međunarodne finansije, 2022). Katastrofalni pad bruto domaće proizvodnje posljedica je ograničavanja rada na manji broj djelatnosti.

Dodatne oscilacije negativne stope nezaposlenosti uzrokovane su negativnim efektima promjena u privredi i bruto domaćem proizvodu (Monks i Verwey, 2021). Prema Vila Maior i Camisão (2022), vlade počinju da usvajaju privremene mjere za očuvanje radnih mjesta, održavanje prihoda zaposlenih i smanjenje negativnih efekata pandemije na mentalno zdravlje zaposlenih u nastojanju da smanje i poboljšaju stopu nezaposlenosti.

Iako se najveći efekat pandemije očituje u smanjenju privredne aktivnosti, gubici na tržištu rada su evidentni i neizbježni. Kada se usporede stope nezaposlenosti za 2019. i 2020. godinu, važno je prepoznati da gubitak poslova u društvu nije ravnomjerno raspoređen i da su ranjive grupe na tržištu rada, uključujući žene, mlade ljude, radnike sa skraćenim

radnim vremenom i zaposlenike na nesigurnim pozicijama, neproporcionalno pogođene pandemijom. Efekti krize dodatno naglašavaju razlike između radnika koji nisu obuhvaćeni zaštitom i onih koji jesu (Weber i Newhouse, 2021). Značajan pad nivoa proizvodnje i nepovoljni poslovni rezultati uzrokuju gašenje pojedinih preduzeća i otpuštanje značajnog broja zaposlenih. Vlada je započela sprovođenje programa subvencionisanja kako bi se smanjio efekat navedenih posljedica. Oprezniji pristup potrošnji među potrošačima, zajedno sa provođenjem državnih mjera, pogoršava fiskalni budžet država jer se pripremaju za mogućnost dužeg trajanja krize i produženog opstanka van tržišta rada (Međunarodne finansije, 2022).

Progresija bruto domaćeg proizvoda od prvog kvartala 2017. do drugog kvartala 2020. godine prikazana je na slici 1. Prema slici, bruto domaći proizvod ne pokazuje prevelike oscilacije do trećeg kvartala 2019. godine. Četvrti kvartal bilježi prijelaznu tačku u kretanju proizvoda, nakon čega on primjetno opada. U drugom kvartalu 2020. ovaj pokazatelj je doživio najmanji stepen pada, sa gubitkom do -14%. Kompanije u ovom sektoru koje se bave proizvodnjom i distribucijom namirnica i osnovnih potreba su one čiji rad nije u potpunosti prekinut dolaskom pandemije. Ove kompanije su se brže oporavile zbog potrebe da se garantuje svadbovanje robom za svakodnevnu upotrebu (Međunarodne finansije, 2022). Katastrofalni pad bruto domaće proizvodnje posljedica je ograničavanja rada na manji broj djelatnosti.

Dodatne oscilacije negativne stope nezaposlenosti uzrokovane su negativnim efektima promjena u privredi i bruto domaćem proizvodu (Monks i Verwey, 2021). Prema Vila Maior i Camisão (2022), vlade počinju da usvajaju privremene mjere za očuvanje radnih mesta, održavanje prihoda zaposlenih i smanjenje negativnih efekata pandemije na mentalno zdravlje zaposlenih u nastojanju da smanje i poboljšaju stopu nezaposlenosti.

Iako se najveći efekat pandemije očituje u smanjenju privredne aktivnosti, gubici na tržištu rada su evidentni i neizbježni, što se može vidjeti na slici 2. Kada se uporede stope nezaposlenosti za 2019. i 2020. godinu, važno je prepoznati da gubitak poslova u društvu nije ravnomjerno raspoređen i da su ranjive grupe na tržištu rada, uključujući žene, mlade ljude, radnike sa skraćenim radnim vremenom i zaposlenike na nesigurnim pozicijama, neproporcionalno pogođene pandemijom (Weber i Newhouse, 2021.). Efekti krize dodatno naglašavaju razlike između radnika koji nisu obuhvaćeni zaštitom i onih koji jesu (Weber i Newhouse, 2021). Značajan pad nivoa proizvodnje i nepovoljni poslovni rezultati uzrokuju gašenje pojedinih preduzeća i otpuštanje značajnog broja zaposlenih.

Vlada počinje da sprovodi program subvencionisanja kako bi se smanjio efekat navedenih posljedica. Oprezniji pristup potrošnji među potrošačima, zajedno sa provođenjem državnih mjera, pogoršava fiskalni budžet nacija jer se pripremaju za mogućnost dužeg trajanja krize i produženog opstanka van tržišta rada (Međunarodne finansije, 2022).

Prema Vila Maior i Camisão (2022), primarni uzrok smanjenog nivoa inflacije su ekonomski nemiri uzrokovani zdravstvenom krizom uzrokovanom Covid-19. Deflacija se

pojavi u mnogim državama članicama EU, a inflacija se sporo razvijala zbog ograničene potražnje i proizvodnje. Kao što je prikazano na slici 3, do 13 zemalja uspjelo je postići određeni stepen deflacije tokom bazne godine pandemije, ali druge, mnogo veće zemlje uspjele su spriječiti da epidemija napreduje. Činjenica da zemlje ukidaju ranije postavljena ograničenja zbog uvođenja vakcina je nešto što prethodna slika ne obrađuje, a ključno je istaći nastavak rasta inflacije. Navedeno podstiče ekspanziju globalne ekonomske aktivnosti. Zbog ograničene ponude i izazovnih izvora proizvoda, kompanije su prinuđene da podižu cijene robe kao odgovor na povećanu potražnju potrošača. U poređenju sa baznom godinom epidemije Covid-19, poremećaji lanca svadbovanja u narednim godinama će ubrzati rast stope inflacije (Kekarainen, 2022).

Zbog pandemije povećan je broj nezaposlenih. Vlade su koristile različite oblike subvencija (socijalna davanja) kako bi smanjile uticaj nezaposlenosti i ekonomije na stil života ljudi (KPMG, 2020). Mjere pomoći sprovode se na teret javnog budžeta, što rezultira većom javnom potrošnjom, povezanom s rastom javnog duga i fiskalnim razlikama između država članica (Monks i Verwey, 2021). Zbog sposobnosti bolesti da zarazi značajan broj ljudi, vlade su prisiljene izdvojiti dio javne zdravstvene potrošnje za pružanje medicinskih potrepština i adekvatne skrbi za zaražene i oboljele od virusa (Vila Maior i Camisão, 2022.). Značajni izdaci za zdravstvenu zaštitu, socijalne zahtjeve i ekonomske krize dovode do ozbiljnog pada javnih finansija u svim državama članicama EU (Vila Maior i Camisão, 2022). Odnos bruto domaćeg proizvoda i javnog duga pogoršava se kada dođe do značajnog pada nivoa BDP-a uz povećanje javne zaduženosti.

2.2. Socio-ekonomske mjere vlasti na svim nivoima vlasti

Prvi potvrđeni slučaj zaraze korona virusom u Bosni i Hercegovini (BiH) prijavljen je 5. marta 2020. godine. Vlasti u Bosni i Hercegovini donijele su 16. marta odluku o proglašenju vanrednog stanja i elementarne nepogode na entitetskom nivou, a vanredno stanje samo dan kasnije. Ova odluka je uključivala i donošenje odgovarajućih socioekonomskih i zdravstvenih mjera za zaustavljanje daljeg širenja virusa. Kada je riječ o prvom odgovoru na pandemiju COVID-19, Bosna i Hercegovina je vrlo brzo počela provoditi mjere za zaustavljanje, sprječavanje i upravljanje širenjem virusa, poštujući međunarodne preporuke (Vijeće za regionalnu saradnju, 2021).

Grupu za socioekonomski odgovor osnovalo je Vijeće ministara u junu 2020. godine, s mandatom za razvoj i provedbu socioekonomskih politika koje se provode kao odgovor na krizu povezanu s pandemijom. Prije toga, entitetske vlade i Vlada Brčko Distrikta donijele su niz zakonskih akata kojima se preporučuju politike ekonomske podrške. U Federaciji Bosne i Hercegovine donesen je zakon za ublažavanje negativnih ekonomskih posljedica. Pored inicijativa na entitetskom nivou, različiti kantoni su usvojili niz mjera usmjerenih na jačanje privrede. Na primjer, usvojen je Program kratkoročnih i dugoročnih aktivnosti podrške privredi Kantona Sarajevo, kao i Zakon o smanjenju negativnih ekonomskih posljedica i uštedama u Kantonu Sarajevo. Dok je Brčko distrikt Bosne i Hercegovine

usvojio zakon o ublažavanju negativnih ekonomskih posljedica uzrokovanih stanjem elementarne nepogode zbog bolesti COVID-19, u Republici Srpskoj je donesena uredba sa zakonskom snagom o poreskim mjerama za ublažavanje ekonomske posljedice uzrokovane bolešću (Savjet za regionalnu saradnju, 2021).

Obje organizacije su uvele politike koje uključuju kontrolu cijena, vaučere za smještaj, djelimičnu nadoknadu plata i doprinosa u određenim industrijama, te davanje prednosti domaćim kompanijama u javnim nabavkama (Deloitte, 2020). Slično većini ekonomija zapadnog Balkana, entitetske vlasti Bosne i Hercegovine koristile su politiku kratkoročnih subvencionisanja plata. Tako su u Federaciji Bosne i Hercegovine propisane subvencije za obavezno osiguranje u iznosu od 244,85 KM po zaposlenom. Svi porezi i doprinosi na zarade ostvarene u djelatnostima u kojima je zabranjen rad predviđeni su za mart i april 2020. godine u Republici Srpskoj. Isti zaposleni kao i oni zaposleni u preduzećima koja su prestala sa radom zbog pandemije primali su minimalnu platu za mart mjesec. Isplate, međutim, nisu bile vezane za zadržavanje svih zaposlenih (Savjet za regionalnu saradnju, 2021). Bankarske organizacije u oba entiteta odlučile su odobriti moratorij, prema kojem banke moraju otplaćivati dugove klijentima najduže šest mjeseci, kako bi se privremeno smanjile negativne ekonomske posljedice virusa COVID-19. Entitetske vlasti su donijele uredbu o ukidanju prinudne naplate, ukidanju obaveze plaćanja akontacije poreza na dohodak, obustavljanju obračuna i plaćanja zatezних kamata na javne prihode i drugim sličnim mjerama. Vlada Republike Srpske pokrenula je program turističkih vaučera koji nudi popuste za korištenje usluga smještaja u restoranima u zemlji najmanje dva uzastopna noćenja.

Pored gore navedenih mjera Vlade, javne službe za zapošljavanje poduzele su određene mjere kako bi se smanjila nezaposlenost. Prijedlog pod nazivom „Plan smjernica politike tržišta rada i aktivnih mjera zapošljavanja u Bosni i Hercegovini za 2020. i 2021. godinu“ pripremila je Agencija za rad i zapošljavanje BiH u saradnji sa entitetskim zavodima i Zavodom za zapošljavanje Brčko Distrikta (Deloitte, 2020).

Sprovođenje programa aktivne politike zapošljavanja za ugrožene ciljne grupe na tržištu rada, unapređenje sadržaja i efikasnosti rada u pružanju usluga ključnim korisnicima, poslodavcima i nezaposlenim licima, praćenje i analiza stanja i potreba tržišta rada, trendova u zapošljavanju, te unapređenje razmjene informacija o stanju na tržištu rada i zapošljavanje sa ostalim učesnicima na tržištu rada glavni su ciljevi zavoda i službi za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini u 2020. godini. bilo je potrebno poduzeti korake kako bi što više ljudi ostalo zaposleno, posebno u sektorima privrede koji su najviše pogođeni krizom (Savjet za regionalnu saradnju, 2021).

Programske aktivnosti za 2021. godine prvenstveno su osmišljene imajući u vidu ekonomske efekte pandemije i komplikovane uslove na tržištu rada koji su uslijedili. Sa posebnim naglaskom na posredovanje, savjetodavni rad i programe podrške zapošljavanju

i samozapošljavanju, planirano je povećanje izdvajanja sredstava za novčana davanja i razvoj aktivne politike zapošljavanja za 2021. godinu, u skladu sa zahtjevima tržišta.

2.4. Uticaj pandemije COVID-19 na poslovanje

Uz pad BDP-a u 2020. godini, stopa rasta nezaposlenosti bila je primjetno brža. Tokom godine pandemije stopa nezaposlenosti porasla je za samo 0,2 procentna poena. Vladina ekonomska politika i skraćena radna sedmica mogu se pripisati manjem padu, ali nekompatibilnost statistike stopa prije i poslije 2019. godine otežava donošenje čvrstih zaključaka. Uticaj krize na broj radnih sati je još jedan važan dokaz promjena na tržištu rada. U Bosni i Hercegovini najveći broj ljudi je zaposlen u trgovini, javnoj upravi i prerađivačkom sektoru. Iako poljoprivreda ima veliku bruto dodatnu vrijednost, formalno se njome bavi znatno manji udio ljudi (npr. 2020. godine u poljoprivredi je ostvareno 7,2% ukupne dodane vrijednosti, a formalno je tu radilo samo 2,4% ljudi). To je zato što je najveći izvor neformalnog zapošljavanja poljoprivredna industrija. Prema podacima Ankete o radnoj snazi za 2020. godinu, 12% svih zaposlenih radi u sektoru poljoprivrede (kod žena taj broj je 14%). Kada se analizira po djelatnostima, uslužni sektor – koji je u 2019. zapošljavao oko 50.000 ljudi zabilježio je posebno značajan pad. Drugi problem je što mnoge od ovih industrija, koje su najviše pogođene krizom, zapošljavaju mnogo ranjivih grupa, poput žena i mladih. Podaci iz 2019. godine pokazuju da žene čine 62,6% radnika u uslužnom sektoru (Savjet za regionalnu saradnju, 2021). Smatra se da je pandemija u Bosni i Hercegovini rezultirala smanjenjem 110.400 radnih mjesta u 2020. godini, ili 9,7% svih radnih mjesta. Ova procjena je zasnovana na podacima ILO-a. Predviđeni gubitak radnih mjesta veći je od onog u istočnoevropskim zemljama (7,4%) i globalnog prosjeka (8,8%) (Savjet za regionalnu saradnju, 2021).

Prema podacima Savjeta za regionalnu saradnju (2021) tijekom 2021. godine za vrijeme pandemije polovina radne snage, odnosno 55%, radila je u djelatnostima u kojima su uobičajene plate daleko niže od nacionalnog prosjeka. Sredinom 2021. godine 38% radne snage bilo je zaposleno u prerađivačkoj industriji i trgovini na malo sa neto plaćom nešto većom od 700 KM. Ohrabruje činjenica da su plate počele rasti u svim segmentima i da najslabije plaćene industrije kao što su proizvodnja i građevinarstvo bilježe najveći postotak rasta plata. U prvoj polovini 2021. prosječne plate su porasle za nešto više od 4% u odnosu na 2020. godinu (Savjet za regionalnu saradnju, 2021).

Zvanično, u periodu od marta do jula 2020. godine broj nezaposlenih porastao je za 28.000. Na trend broja zaposlenih i nezaposlenih pozitivno utiče poboljšanje epidemiološke situacije i ublažavanje restriktivnih mjera tokom ljetnih mjeseci. U septembru 2020. godine je bio primjetan porast broja zaposlenih i pad broja nezaposlenih. Dobar trend se nastavio do kraja 2020. godine, kada je prvi val pandemije dostigao vrhunac i ponovo su uspostavljena stroga ograničenja kretanja. Scenario na tržištu rada počinje da se popravlja približavanjem proljeća i poboljšanjem epidemiološke situacije tijekom 2021. godine (Savjet za regionalnu saradnju, 2021).

3. ANALIZA TRŽIŠTA AUTO INDUSTRIJE

Prema normama slobodne tržišne ekonomije, proizvođači i potrošači svoje interese ostvaruju kroz razmjenu na tržištu, gdje u interakciji kao kupci i prodavači utiču na cijenu robe ili usluge koja je prihvatljiva za obje strane. Struktura cijena, odnosno ukupnost trgovinskih interakcija formiranih između kupaca i prodavača, određuje status tržišta u svakom trenutku. To podrazumijeva da svaki tržišni događaj ima svoje korijene u konačnim odlukama koje donose članovi društva, te da tržišni proces uključuje prilagođavanje ponašanja i odluka pojedinca kako bi se zadovoljile potrebe grupe ili društva. Kao rezultat toga, tržište savjetuje proizvođače šta, kako i koliko da stvaraju. Tržište služi kao centar oko kojeg se konvergira ponašanje pojedinca. Kao rezultat toga, potražnja potrošača od strane stvarnih kupaca automobila i rivalstvo proizvođača određuju koliko će automobili koštati na tržištu. Osim cijene, u određivanju kupoprodajnog ugovora ključan faktor su i vozne karakteristike vozila; mora biti usklađen sa zahtjevima i preferencijama kupaca (Antončić, 2002).

3.1. Koncept tržišta automobila

Jedan od najvećih i najprofitabilnijih sektora u svijetu je automobilski sektor. Budući da je sektor u suštini oligopol, postizanje konkurentske prednosti je primarni cilj svih biznisa. Velike korporacije se sele u oblasti u kojima su troškovi niski, a vertikalna integracija izvodljiva, prema nedavnim trendovima (Antončić, 2002). Jasno je da je dodavanje vrhunske tehnologije automobilima važno. Napredak u tehnologiji autonomnih vozila i nadogradnja sigurnosnih sistema najveće su tehnološke promjene koje utiču na automobilski sektor. Proizvođači automobila su nedavno ponudili sisteme pomoći pri kočenju, koji značajno smanjuju rizik od frontalnih sudara (Bush, 2019). Porterovih pet sila (konkurencija u industriji, potencijal novih sudionika u industriji, moć dobavljača, moć kupaca i prijatnja od ulaska supstituta) se stoga može koristiti za procjenu tržišta automobila. Budući da je većina dobavljača u automobilskoj industriji premala da bi imala veliki uticaj na proizvođače, njihova pregovaračka moć je ograničena (Antončić, 2002). Budući da veliki proizvođači automobila kao što su BMW, Ford, Toyota i Volkswagen imaju tako snažan uticaj i mogu lako promijeniti dobavljače zbog lake dostupnosti sirovina, dobavljači se moraju pridržavati pravila koja su uspostavile ove kompanije (Prapat, 2019).

Budući da veliki proizvođači automobila kao što su BMW, Ford, Toyota i Volkswagen imaju tako snažan utjecaj i mogu lako promijeniti dobavljače zbog lake dostupnosti sirovina, dobavljači se moraju pridržavati pravila koja su uspostavile ove kompanije (Prapat, 2019). Moć kupca može biti ogromna. Koncentrirane baze kupaca imaju niske troškove zamjene ili se suočavaju s prijatnjom konkurencije. Sa stanovišta potrošača, nema troškova prebacivanja, jer je jedini trošak koji uključuje prelazak s Volkswagena na Ford cijena automobila. Potrošači imaju relativno veliki utjecaj na tržište jer su uglavnom

cjenovno osjetljivi i birat će drugu marku koja nudi vrhunski proizvod po nižoj cijeni. Postoji mali rizik od zamjene. Postoje mnogi drugi i alternativni oblici transporta, kao što su autobusi, vozovi, taksiji i avioni. Ali nijedna od njih ne može ponuditi isti nivo pristupačnosti i pogodnosti koje donosi posjedovanje automobila (Pratap, 2019). Zbog visokih početnih troškova potrebnih za ulazak u posao, gotovo da nema rizika od ulaska novih konkurenata na tržište.

Novo poslovanje mora postići ekonomiju obima kako bi se takmičilo sa već etabliranim na tržištu. Međutim, uspostavljene kompanije će biti profitabilnije od bilo kojeg novog učesnika na tržištu jer su postigle visok nivo proizvodnje. Na ovom polju postoji žestok rivalitet. Vrlo je malo poznatih i moćnih brendova, a mnoge su prepreke za napuštanje tržišta. Svaki brend koji bi pokušao da se povuče morao bi da pretrpi značajne gubitke. Sektor je velik i postoji već neko vrijeme, a postoji značajan stepen lojalnosti potrošača. Ovo čini borbu za udio na tržištu još intenzivnijom. Iako se i dalje preklapaju, različiti brendovi ciljaju na različita tržišta. Cijena, dizajn, kvaliteta, tehnologija, sigurnost kupaca i mnogi drugi faktori su među faktorima na kojima se brendovi takmiče (Pratap, 2019).

3.1.1. Značaj i obim automobilske industrije

Focus2Move (2022) navodi da je automobilska industrija moćna, profitabilna i rasprostranjena. Njezina važnost je neosporna, o čemu svjedoči i značajan iznos novca koji se izdvaja za istraživanje i razvoj. Poslovanje u automobilskoj industriji je globalno raznoliko, sa podružnicama koje posluju širom svijeta. Jedinični troškovi velikih kompanija su niži od onih manjih kompanija. U pogledu zapošljavanja, automobilski sektor je također veoma značajan. Industrija zapošljava veliki broj visokoobrazovanih stručnjaka kao i mnogo veći broj radnika u direktnoj proizvodnji, od kojih su mnogi neophodni za opstanak. Nekoliko privrednih sektora ispunjava zahtjeve sektora automobila (Roehrich i Parry, 2009).

Zemlje sa najnaprednijom automobilskom industrijom su one za koje smatramo da su moćnici u sektoru. U pogledu zapošljavanja, automobilski sektor je također veoma značajan. Industrija zapošljava veliki broj visokoobrazovanih stručnjaka kao i mnogo veći broj radnika u direktnoj proizvodnji, od kojih su mnogi neophodni za opstanak čitavih porodica. Nekoliko privrednih sektora ispunjava zahtjeve sektora automobila (Roehrich, Parry, 2009). Njegov značaj za ove industrije je izuzetan jer zavise od rasta i obima automobilske industrije, uključujući čelik, motorna goriva i maziva, gume, staklo, boje i lakove, kao i cjelokupnu elektrotehničku industriju.

SAD je bila zemlja sa najvećom proizvodnjom početkom vjeka. Tijekom 2000. godine sa 13,9% tržišnog udjela i 12,5% tržišnog udjela, General Motors i Ford bili su dva najveća proizvođača u to vrijeme. Toyota je treća sa 10,2% udjela, a Volkswagen četvrti sa 8,7% udjela. U to vrijeme 10 najvećih proizvođača automobila činilo je 72,1% tržišta; do 2017. godine, kada je taj procenat pao na 66,8%, što ukazuje na porast novih konkurenata (Popa

et al., 2022). Trend smanjenja dominacije najvećih proizvođača nastavlja se i u 2019. godini, gdje je zbir udjela 10 najvećih proizvođača pao na 52,51%. Prema nekim procjenama, globalni automobilski sektor će nastaviti da se širi i generira oko 9 biliona dolara u prodaji do 2030. godine. Predviđa se da će oko 38% te vrijednosti doći od prodaje novih automobila. Što se tiče prihoda, Volkswagen Grupa i Toyota Motor su dva od vodećih svjetskih automobilskih brendova. Prihod Volkswagen grupe u 2020. iznosio je nešto više od 245 milijardi USD, dok se prihod Toyote procjenjuje na oko 250 milijardi USD (Focus2Move, 2020).

3.1.2. Vodeći proizvođači automobila u svijetu

Kao što je prethodno spomenuto u današnjem svijetu, automobilski sektor je visoko razvijen u mnogim zemljama, no četiri brenda, tj. BMW, Ford, Toyota i Volkswagen uvijek zauzimaju središnje mjesto zbog svojih dostignuća, kreativnih koncepata, konceptualnog napretka i napretka visoke tehnologije.

Njemačka, Japan, Francuska i Sjedinjene Američke Države najveće su države za proizvodnju automobila koje dominiraju sektorom od njegovog početka (Ciravegna, Romano, Pilkington, 2013).

Najveći proizvođači automobila na svijetu uključuju SAD, sa General Motorsom, Fordom i Chryslerom; japanski, sa Toyotom, Nissanom i Mitsubishijem; njemački, sa Volkswagen, Daimler-Benz i BMW; i francuski, sa PSA (Peugeot/Citroën) i Renaultom. Hyundai iz Južne Koreje i Fiat iz Italije također su vrijedni pažnje (Chen, Lin Lawell, 2021).

3.1.3. Konkurentnost i trendovi

Analiza industrije u kojoj kompanija posluje može pomoći u procjeni njene konkurentnosti i nivoa uspješnosti. Strateška analiza ima za cilj da motiviše organizaciju da preduzme akcije za koje se predviđa da će imati pozitivne rezultate u budućem poslovanju pomažući da se razumiju razlike između rivala. Porterov model kaže da je dugoročna profitabilnost industrije pod uticajem pet osnovnih elemenata ili konkurentskih snaga (Lewchuk, Stewart, Yates, 2001):

1. Intenzitet konkurencije između firmi unutar posmatrane industrije – ovo je ključna komponenta atraktivnosti i profitabilnosti industrije, budući da automobilski sektor ima mnogo konkurenata, što čini ulazak na tržište skupim i rizičnim.
2. Automobilski sektor doživljava povećanje pregovaračke moći kupaca. Neke kompanije proširuju svoju prisutnost na tržištu i dugovječnost snižavanjem cijena.
3. Pregovaračka moć dobavljača je mjera njihove sposobnosti da utiču na cijene i/ili kvalitet proizvoda i usluga koje kompanije kupuju od njih.

4. Prijetnja zamjenskih proizvoda (zamjenskih proizvoda) – opseg u kojem će se zamjene koristiti ovisi o dostupnosti automobila na tržištu, preferencijama kupaca, troškovima transporta, sigurnosti, udobnosti i prošlim iskustvima.
5. Prijetnja ulaska novih konkurenata na tržište – ova prijetnja će prvenstveno zavisiti od barijera za ulazak i reakcija postojećih kompanija u industriji.

U SAD-u je automobilska industrija je izuzetno značajna za privredu. Otkako su entuzijasti počeli proizvoditi automobile u SAD-u 1913. godine, industrija je postala izuzetno profitabilna. Jedan od vjerovatnih razloga zašto američke korporacije ne daju prioritet globalnoj orijentaciji i agresivnijem prisustvu na istočnim tržištima je pojam enormne profitabilnosti automobilske industrije u zemlji (Orsato, Wells, 2006). Nažalost, američka automobilska industrija nije izuzetak u stagnirajućem poslovnom sektoru i, posljedično, nedovoljno razvijenoj ekološkoj svijesti. Tri najpoznatija američka proizvođača automobila su Ford, Daimler i General Motors (Chen, Lin Lawell, 2021).

Njemačka je europski pionir u procesu globalizacije i drugi je najveći svjetski izvoznik u ovoj industriji, a proizvođači automobila često ugrađuju napredak u svoje proizvode. Uprkos tome, njemačka automobilska industrija "igra na sigurno" jer joj nedostaje kreativnost i originalnost u dizajnu.

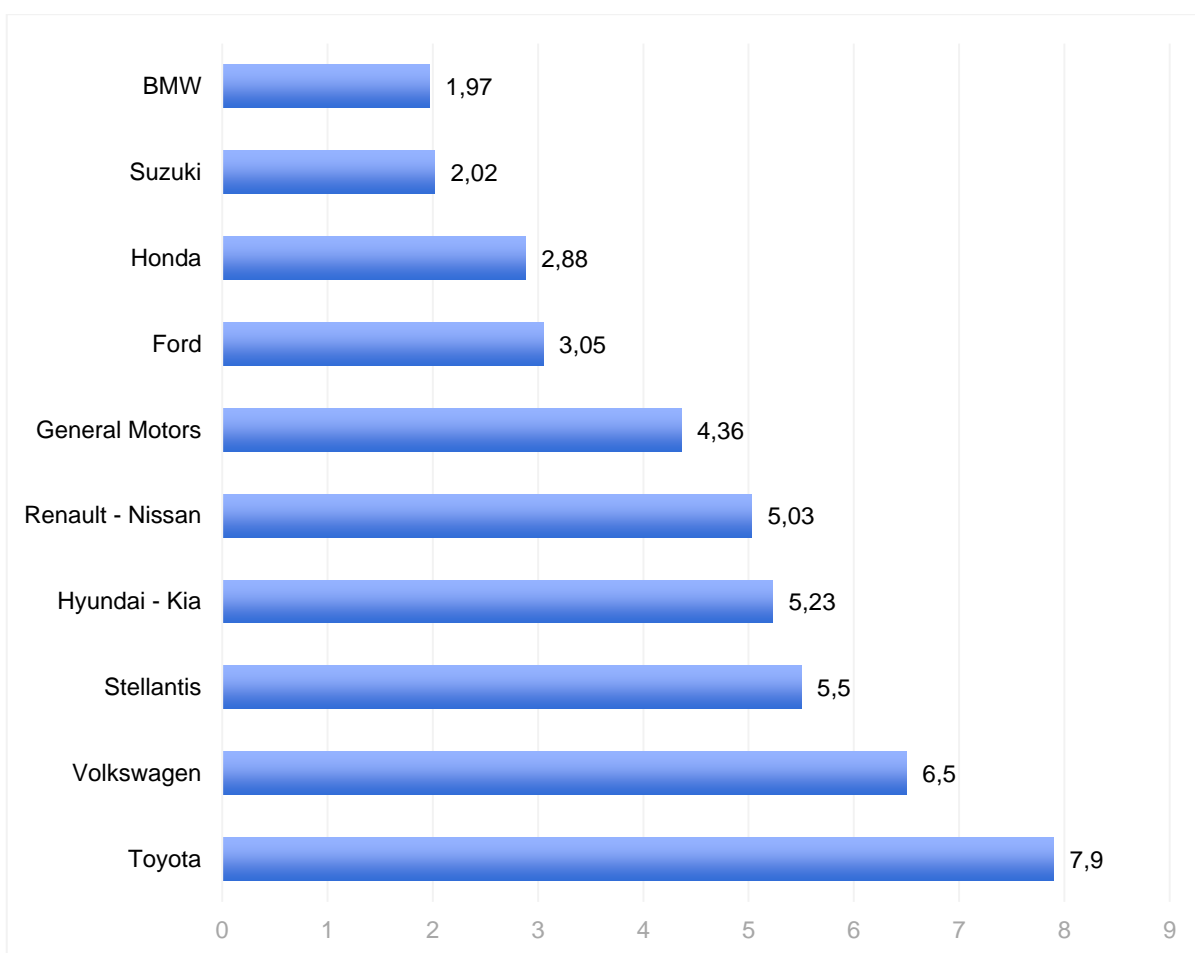
Dva najvažnija njemačka proizvođača automobila su BMW i Volkswagen (Roehrich, Parry, 2009). Kada je riječ o udobnosti, brzini i sigurnosti, američki proizvođači automobila obično obraćaju pažnju na ono što potrošači žele, ali često zanemaruju razvoj drugih automobilskih komponenti. Evropski proizvođači automobila, s druge strane, fokusirali su se na direktno ubrizgavanje goriva, disk kočnice, radijalne gume, turbo dizel motore i agilnost vozila.

Japanska ekonomija doživjela je recesiju 1990-ih. Pored kreativnosti u društvu u kojem vladaju kruti tradicionalistički i hijerarhijski odnosi, ljudi s najvećim potencijalom za tehnički napredak doživjeli su i kratak ekonomski kolaps, ostavljajući sistem koji su razvili u ruševinama. Značajna kriza pogodila je Nissan korporaciju.

Tri najveća japanska proizvođača automobila su Nissan, Honda i Toyota. Nissan je ušao u partnerstvo s Renaultom, simbolom francuskog centra automobilske moći (Antončić, 2002).

Početakom 1900-ih, Ford je izumio montažnu traku za proizvodnju svog čuvenog modela T, koji je označio početak masovne proizvodnje automobila. Ford Motor Company je i dalje jedan od vodećih proizvođača putničkih automobila, sa svojim najpoznatijim modelom, Ford F-serijom, koji je rangiran kao najprodavaniji automobil na svijetu u 2020. godine. (Focus2Move, 2020).

Grafikon 1. Vodeći proizvođači automobila po kumulativnoj prodaji u 2023. (u milionima jedinica)



Izvor: (Statista, 2023)

3.2. Uticaj pandemije COVID-19 na tržište automobila

Pandemija COVID-19 izazvala je „haos“ na čovječanstvo i svjetsku ekonomiju. Vlade širom svijeta uvele su karantene u nastojanju da obuzdaju ovu pandemiju. Gašenje je ozbiljno oštetilo naciju, poremetilo čitave lance vrijednosti najvažnijih preduzeća, iako je možda pomoglo da se zaustavi širenje bolesti. Epidemija ima najveći utjecaj na svaki

element industrije, a posebno na automobilski sektor, gdje veliki proizvođači ili rade s minimalnim brojem osoblja u proizvodnim jedinicama kako bi zaštitili svoje radnike ili su potpuno zatvoreni kao odgovor na upute lokalnih vlasti. Autoindustrija je već doživjela veliki zastoj u 12 do 18 mjeseci prije pandemije kao rezultat strukturnih promjena koje je donio GST, reformi osovinskog opterećenja, zajedničke mobilnosti, krize likvidnosti, oštrog pada proizvodnje i potpunog gašenja industrije od 24. marta kao rezultat izolacije uzrokovane COVID-19 (Shevchenko *et al.*, 2021).

Primijećeno je da su proizvođači automobila ozbiljno pogođeni padom potražnje potrošača uzrokovanim pandemijom. Većina kompanija bilježi pad u finansiranju istraživanja i razvoja kako bi se očuvale ključne operacije i možda nadoknadile dobitke u alternativnim gorivima i tehnologijama mobilnosti. Nekoliko studija dalo je objašnjenje efekata COVID-19 na automobilski sektor. Rajamohan (2020) proučavao je uticaj COVID-19 na berzu, posebno se fokusirajući na Nacionalnu berzu u automobilskoj industriji. Nalazi pokazuju da su dionice veće vrijednosti bile ponuđene na prodaju po nižoj cijeni. Osim toga, prinosi na indeks automobilskog sektora bili su niži. Shodno tome, podaci sugeriraju da je pandemija COVID-19 imala značajan uticaj na automobilsko tržište dionica. Yan *et al.* (2020) razvili su hibridni model poznat kao SEM-Logit model za proučavanje donošenja odluka potrošača i faktora koji utiču na kupovinu automobila tokom pandemije.

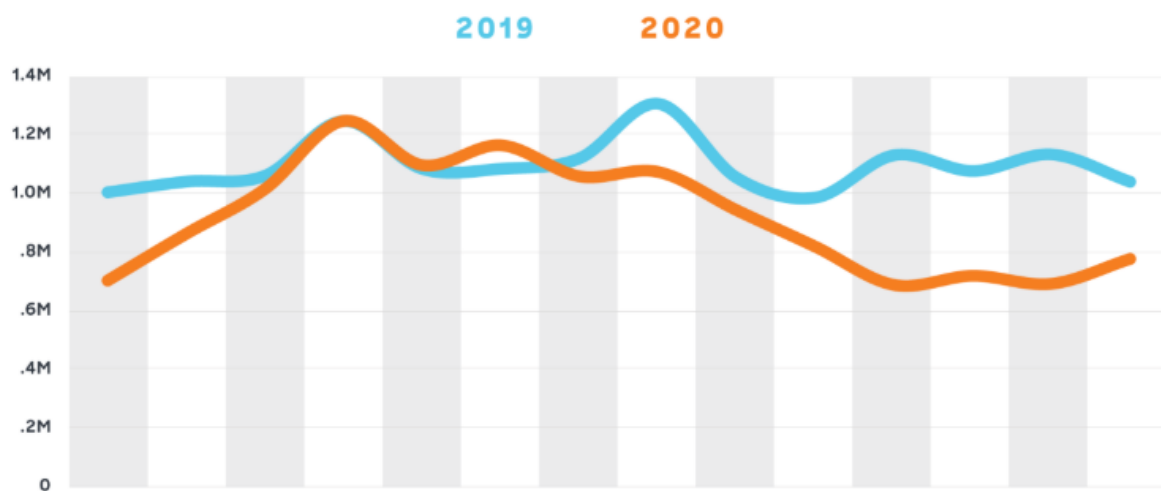
Izbijanje COVID-19 otkrilo je nekoliko izazova za automobilski sektor. Južna Koreja, Italija i Japan su najviše pogođene među velikim industrijaliziranim ekonomijama. Shodno tome, 80 posto automobilskih i povezanih kompanija izvještava da je koronavirus imao direktan utjecaj na njihove prihode u 2020. Preciznije, 78 posto kompanija nema dovoljno kadrova za vođenje cijele proizvodne linije. Međutim, više od 80 posto svjetskog lanca nabavke automobila povezano je s Kinom. U januaru 2020. prodaja automobila u Kini pala je za 18 posto. Kinesko udruženje putničkih automobila (CPCA) saopćilo je da je prodaja u prva dva mjeseca pala za 40 posto ili više u odnosu na isti period 2019. Pad proizvodnje koji je rezultat prekida lanca nabavke u Kini utjecao je na globalne proizvođače automobila.

Hubei je jedna od četiri glavne baze za proizvodnju automobila u Kini i ima više od 100 dobavljača automobila. Fabrike automobila u Hubeiju ostale su zatvorene do 11. marta. U Kini je prodaja vozila pala na skoro nulu. Međutim, februar, zbog kineske Nove godine, nikada nije bio jak mjesec. Prema podacima Kineskog udruženja proizvođača automobila (CAAM), do posljednje sedmice februara, više od 90 posto od više od 300 dobavljača autodijelova izvan Hubeija je nastavilo proizvodnju. Iako su sve fabrike ponovo otvorene, stope proizvodnje ostaju niske zbog nedostatka narudžbi od strane proizvođača i logističkih problema.

Iako je Moody's Investor Service prilagodio svoju prognozu globalne prodaje vozila na pad od 2,5 posto u 2020. umjesto prethodnih 0,9 posto zbog izbijanja Covid-19, to sada općenito više izgleda kao pad od 6-8 posto ove godine, s dodatnim efektom 2021.

Međutim, ljudi nisu baš zadovoljni korišćenjem javnog prevoza, zbog čega interesovanje za kupovinu automobila izgleda ogromno. Ovo uvelike ovisi o periodu obuzdavanja koji je potreban da bi se obuzdalo globalno širenje pandemije COVID-19 i pretpostavlja da neće biti drugog globalnog vala. Postojeće tržišne ranjivosti (npr. trgovinske tenzije, pad prodaje) zadržale su se i u trećem kvartalu zbog ograničenih zaliha (manje od 6 sedmica) i složenih lanaca snabdijevanja.

Slika 1. Udarac za automobilsku industriju u Evropi



Izvor: (Statista, 2023)

Prema prikazanom, može se zaključiti da je pandemija COVID-19 značajno uticala na tržište automobila.

4. AUTO INDUSTRIJA U SVIJETU PRIJE, ZA VRIJEME I POSLE PANDEMIJE COVID-19

4.1. Auto industrija prije pandemije COVID-19

4.1.1. Tržište auto industrije i statistički pokazatelji prodaje automobila prije pandemije

Kada je u pitanju autoindustrija, može se reći da je 2018. godina bila pomalo izazovna za globalno tržište automobila, jer je prodaja opala prvi put od 2009. godine. Mnogi proizvođači automobila osjetili su efekte trgovinskih tenzija između najvećih svjetskih ekonomija, političkih promjene na ključnim tržištima i nove prijetnje statusu quo industrije. Snažni rezultati u Indiji, Brazilu, Rusiji i jugoistočnoj Aziji nadoknadili su pad prodaje u

Evropi, Kini i SAD-u. Pad kineskog tržišta imao je posljedice na ostatak globalnog tržišta u 2018. godini (JATO, 2018). Kako Kina čini gotovo 30% globalne prodaje vozila, svaka promjena koja se tamo dogodi osjeća se u ostatku svijeta. Osim usporavanja prodaje u Kini, automobilska industrija se morala suočiti i s neizvjesnošću na evropskom tržištu, nakon posljedica Brexita i uvođenja složenijih ekoloških propisa. U jednom od najznačajnijih rezultata 2018. godine Indija je postala četvrto najveće svjetsko tržište automobila, jer je konačno uspjela prestići Njemačku. S druge strane, Rusija se popela na ljestvici i pretekla Južnu Koreju, dok su Argentina i Turska zabilježila pad, osjetivši posljedice teških ekonomskih vremena. Kina je nastavila da vodi svjetsku ljestvicu sa 28,08 miliona prodaje, a slijede je Evropa sa 17,7 miliona prodaje i SAD sa 17,3 miliona prodaje. U međuvremenu, Latinska Amerika je nadmašila Japan, zabilježivši 5,6 miliona prodatih primjeraka (Chen, Lin Lawell, 2021).

S druge strane, Rusija se popela na ljestvici i pretekla Južnu Koreju, dok su Argentina i Turska zabilježila pad, osjetivši posljedice teških ekonomskih vremena. Kina je nastavila da vodi svjetsku ljestvicu sa 28,08 miliona prodaje, a slijede je Evropa sa 17,7 miliona prodaje i SAD sa 17,3 miliona prodaje. U međuvremenu, Latinska Amerika je nadmašila Japan, zabilježivši 5,6 miliona prodatih primjeraka (JATO, 2018).

Također, 2018. je bila rekordna godina u prodaji električnih vozila na baterije. Putnički električni automobili ostvarili su 1,26 miliona prodaje u cijeloj godini, što je porast od nevjerovatnih 74%. Bio je to jedan od najvećih porasta među svim kategorijama automobila na globalnom tržištu, što se može objasniti s nekoliko faktora. SUV vozila su još jednom povećala prodaju na globalnom tržištu. U 2018. godine prodato je rekordnih 29,77 miliona SUV vozila, što je povećanje od 7% u odnosu na 2017. godinu. Iako je rast u segmentu i dalje snažan, s najvećim postotnim porastom u svim segmentima SUV-ova, to je bio najniži rezultat u četiri godine i bio je gotovo upola manji od rasta ostvarenog u 2017. godini, kada je međugodišnja prodaja porasla za 13% (Cassia, Ferrazzi, 2018).

Uprkos dvocifrenom rastu Toyote, Hyundai-Kije i Volkswagen Grupe, koji su nadmašili GM, Renault-Nissan je nastavio da dominira segmentom SUV vozila, bilježeći skoro 12% tržišnog udjela. SUV-ovi su također činili veliki dio prodaje FCA, Geelyja, Mazde, Tata grupe, kao i mnogih kineskih proizvođača. Svi SUV podsegmenti zabilježili su pozitivne rezultate. Kompaktni SUV i dalje su najpopularniji među potrošačima, sa 12,3 miliona prodaje u 2018. godini, a slijede ih SUV srednje veličine sa 7,2 miliona prodaje (JATO, 2018). Na drugim mjestima, mali SUV-ovi su ostvarili dvocifreni rast sa 6,6 miliona prodatih vozila, dok je prodato 3,7 miliona velikih SUV-ova (Chen, Lin Lawell, 2021).

SUV vozila su još jednom povećala prodaju na globalnom tržištu, dokazujući da je rastuća potražnja za segmentom automobila dugoročni trend koji nastavlja da privlači potrošače širom svijeta. Međutim, očekivano, rast u segmentu je ipak usporen na jednocifrene brojke. U 2018. godine prodato je rekordnih 29,77 miliona SUV vozila, što je povećanje od 7% u odnosu na 2017. godinu. Iako je rast u segmentu i dalje snažan, s najvećim postotnim

porastom u svim segmentima SUV-ova, to je bio najniži rezultat u četiri godine i bio je gotovo upola manji od rasta ostvarenog u 2017. godini, kada je međugodišnja prodaja porasla za 13% (JATO, 2018).

Monovolumeni su zabilježili najveći pad, sa smanjenjem za 14, tj. 6 miliona jedinica – skoro 1 milion manje nego 2017. godine. S druge strane, 2018. godine je bila dobra godina za kamionete, koji su prodali više od gradskih automobila jer je globalna prodaja iznosila 5,2 miliona jedinica, što je 5% više u odnosu na 2017. godinu (JATO, 2018). Toyota Corolla je također zadržala svoju poziciju na ljestvici, gdje je ponovo drugo najprodavanije vozilo na svijetu među limuzinama. Nasuprot tome, Volkswagen Golf, koji je bio na trećem mjestu u 2017. godini, pao je na 7. mjesto u 2018. godini, jer je zabilježio najveći pad u svjetskim top 10 (JATO, 2018). Umjesto toga, Honda Civic je zauzela treće mjesto, podstaknuta povećanom potražnjom u Kini. U međuvremenu, Toyota Rav 4 je pretekla Nissan X-Trail/Rogue i postala najprodavaniji SUV na svijetu i četvrti najprodavaniji automobil. Za razliku od X-Traila, Nissan Qashqai zabilježio je najveći porast u prvih 20, jer je njegova prodaja porasla za 13%. To je uglavnom bilo zbog njegove popularnosti u SAD-u, gdje je prodaja porasla za nevjerojatnih 130%. Nasuprot tome, Ford Escape/Kuga je zabilježio najveći pad u prvih 20 (Chen, Lin Lawell, 2021).

4.1.2. Uloga i značaj marketinga kroz oglašavanje i promociju na tržištu auto industrije prije pandemije

Automobilski marketing se odnosi na promociju i oglašavanje vozila i srodnih proizvoda ili usluga unutar automobilske industrije. Uključuje strateško planiranje i implementaciju različitih marketinških tehnika za privlačenje i angažovanje potencijalnih kupaca, povećanje svijesti o brendu, povećanje prodaje i izgradnju lojalnosti kupaca. Automobilski marketing obuhvata širok spektar aktivnosti, uključujući tradicionalno oglašavanje, digitalni marketing, kampanje na društvenim mrežama, kreiranje sadržaja, događaje, sponzorstva i druge promotivne napore prilagođene demografiji i zadovoljavanju potreba potrošača zainteresiranih za automobile (Grbac, 2017).

Zanimljivo je da samo 7-9% kupaca automobila zna šta želi da kupi, dok je ostalima i dalje potrebna hitna kupovina. Prodavači automobila, koristeći efikasne marketinške strategije, mogu privući pažnju ovih ljudi i navesti ih da kupuju. Ove kampanje trebaju i marketing menadžera koji nadgleda planiranje i provođenje svih promotivnih aktivnosti (Grbac, 2017). Svaki posao, pa i onaj u automobilskom sektoru, mora imati marketing. Marketinški svijet se mijenja kako se ponašanje kupaca mijenja i sve više se kreće online, a neke kompanije se bore za opstanak. Efikasna kampanja može pomoći u povezivanju sa vašom ciljnom publikom i privući nove klijente. Ako se uradi ispravno, to bi moglo potaknuti ljude da saznaju više o vama i skrenuti njihovu pažnju na kompaniju (Grbac, 2017). Prelazak na interakcije zasnovane na webu utjecao je na gotovo sve industrije. Međutim, kupci automobila posebno koriste internet kako bi istražili svoje mogućnosti i napravili

najbolji izbor. Automobilaska industrija je jedna od šest industrija u kojima većini offline kupovina prethodi online istraživanje, uključujući čitanje recenzija.

Cilj automobilskeg marketinga je pozicionirati marku ili određeno vozilo kao poželjan izbor na konkurentnom tržištu i uspostaviti snažno prisustvo u svijesti potencijalnih kupaca. Jednostavno rečeno, to je marketing za automobilsku industriju (Kotler *et al.*, 2006). Prodavači automobila, koristeći efikasne marketinške strategije, mogu privući pažnju ovih ljudi i navesti ih da kupuju. Ove kampanje trebaju i marketing menadžera koji nadgleda planiranje i provođenje svih promotivnih aktivnosti (Grbac, 2017). Ako se kompanija fokusira na online marketing automobila, mogli bi je otkriti i odabrati lokalni kupci koji traže nove ili polovne automobile. Samo 8% kupaca polovnih vozila svoje odluke zasniva isključivo na preporuci prodavača u salonu. Ostalih 92% značajno je pod uticajem informacija koje otkriju na internetu. Kupovina automobila bi se eventualno mogla obaviti putem interneta. Već 54% Amerikanaca kaže da bi željelo kupiti automobil iz udobnosti vlastitog doma, sugerirajući da bi prodavači automobila trebali dati prednost kupcima koji cijene udobnost (Kotler i Keller, 2008).

4.2. Automobilaska industrija tokom pandemije COVID-19

4.2.1. Uticaj pandemije na automobilsko tržište

Automobilski sektor je također pogođen pandemijom COVID-19, što je rezultiralo primjetnim padom globalne prodaje automobila tokom pogođenih godina. To se odrazilo na ukupne poslovne i finansijske rezultate proizvođača automobila.

4.2.2. Kvantitativni pokazatelji prodaje automobila tokom pandemije

Nakon 2019. godine, u kojoj je došlo do značajnog pada globalne proizvodnje automobila od oko 5% (na manje od 92,2 miliona automobila, kamiona i autobusa) i koja je označila kraj decenije ekspanzije, pandemija COVID-a predstavljala je izazov bez presedana za globalni automobilski sektor u 2020. godini. Naime, 2020. godina je bila najveća katastrofa koja je ikada pogodila automobilsku industriju, vitalnu komponentu globalne ekonomije, budući da su veliki dio industrije i njeni brojni dobavljači širom svijeta bili primorani da se ugase na nekoliko sedmica (Chen, Lin Lawell, 2021). Prema podacima, proizvodnja je se u 2020. godini smanjila za 16% na manje od 78 miliona vozila, odnosno nivo prodaje uporediv sa onim iz 2010. godine. Sav rast ostvaren u prethodnih deset godina kao da je izbrisan rezultatima 2020. godine. Prosječan pad širom Evrope iznosio je više od 21%. Bilo je značajnog pada u svim većim zemljama proizvođačima, u rasponu od 11% do preko 40%. Gotovo 22 posto svjetske proizvodnje proizvedeno je u Europi (Becker, 2020).

U 2020. godini, Amerika je činila 20% globalne proizvodnje sa 15,7 miliona proizvedenih jedinica. Proizvodnja je pala za više od 20% u NAFTA regionu i za 19% u SAD. Brazil je

pao za oko 32%, a Južna Amerika za više od 30%. Afrički kontinent je također zabilježio dramatičan pad od više od 35%. Azija je, u međuvremenu, prošla prilično dobro, pala je samo 10%. Konkretno, Kina, koja je bila ozbiljno pogođena u prvim mjesecima 2020., brzo se oporavila; sveukupno, smanjenje proizvodnje u Kini je samo 2%. Sa udjelom od 57% automobila proizvedenih širom svijeta, Azija ostaje najveća svjetska proizvodna regija (Becker, 2020).

Putanja prodaje u 2020. godini ukazuje na sličan pad, ali samo oko 12%. Globalni oporavak na nivoe iz 2019. godine odvijao se postepeno u posljednjim mjesecima 2020. godine, tako da su ukupni rezultati neupitno bolji od pada od 20% ili više koji je prvo predviđen. Sa izuzetkom Južne Koreje, koja je porasla za 6% i Kine, koja je zabilježila pad od 2%, ostala velika tržišta su zabilježila strmoglavi pad od više od 20% ili čak 30%. Ovo je stvorilo prilično iskrivljenu statističku sliku. Prodaja vozila u Japanu premašila je 326.000 jedinica, što je pad od 16% u odnosu na prethodnu godinu. Prodaja novih vozila u Južnoj Koreji od strane pet najvećih proizvođača automobila — Hyundai, Kia, Ssangyong, Renault i GM pala je za skoro 6% na oko 112.000 jedinica (Chen, Lin Lawell, 2021).

4.2.3. Uloga i značaj marketinga kroz oglašavanje i promociju na automobilskom tržištu tokom pandemije

Marketinški budžeti su znatno smanjeni tokom pandemije, posebno u prvom zatvaranju u proljeće 2020. Analogni marketing pao je na gotovo nulu. Ali digitalni marketing je također uvelike smanjen. Naime, tokom pandemije, auto industrija je uložila napore u promociju poslovanja i modela automobila putem digitalnog marketinga. Uglavnom su koristili službene web stranice i profile društvenih mreža. Autoindustrija je koristila plaćene objave na društvenim mrežama, što se pokazalo kao najbolje rješenje tokom pandemije, s obzirom na to da ljudi svakodnevno troše vrijeme na njih. Kreiranje plaćene kampanje oglašavanja na platformama društvenih medija kao što su Facebook i Instagram može biti visoko ciljano za doseganje ljudi unutar određenog geografskog područja, iz određenih starosnih grupa i s interesima koji su direktno povezani s brendom (Pavel, 2020).

S obzirom na karantenu, mnoge kompanije su se okrenule digitalnom marketingu, uključujući i automobilsku industriju. Naime, tokom pandemije, auto industrija je uložila napore u promociju poslovanja i modela automobila putem digitalnog marketinga. Uglavnom su koristili službene web stranice i profile društvenih mreža. Autoindustrija je koristila plaćene objave na društvenim mrežama, što se pokazalo kao najbolje rješenje tokom pandemije, s obzirom na to da ljudi svakodnevno troše vrijeme na njih. Kreiranje plaćene reklamne kampanje na platformama društvenih medija kao što su Facebook i Instagram može biti visoko ciljano za doseganje ljudi unutar određenog geografskog područja, iz određenih starosnih grupa i s interesima koji su direktno povezani s brendom (Pavel, 2020).

Ova marketinška strategija pokazala se ključnom tokom pandemije, s obzirom da je omogućila autoindustriji da promoviše svoje poslovanje i tokom karantene, a samim tim i da proširi bazu potencijalnih kupaca (Hoekstra i Leeftang, 2020). U međuvremenu, neke automobilske marke ponudile su načine da pomognu potrošačima da se izbore sa finansijskim implikacijama kupovine automobila u trenutnoj klimi. Ford je, na primjer, uveo "*Peace of Mind*", koji je omogućio ljudima da sada kupe automobil uz mogućnost odgode plaćanja do šest mjeseci. Shema, koja se odnosi na nove automobile i kombije kupljene u aprilu i maju, u suštini djeluje kao poticaj za potrošače da kupuju automobile unatoč potencijalnom finansijskom uticaju koronavirusa (Pavel, 2020).

Hyundai je ponovo pokrenuo svoj program "*Assurance Job Loss Protection*" kako bi podržao klijente koji su finansijski pogođeni pandemijom koronavirusa. Program je osigurao da će Hyundai plaćati do šest mjeseci za nove vlasnike koji izgube posao i kupe vozilo između 14. marta i 30. aprila. Za nove kupovine koje se finansiraju putem Hyundai Capitala, marka automobila također odgađa plaćanja na 90 dana ako je potrebno (Pavel, 2020).

4.3. Automobilska industrija nakon pandemije COVID-19

Zbog pandemije, globalna automobilska industrija je nesumnjivo doživjela ogromne promjene u posljednje tri godine, pa će se u nastavku pogledati mjere oporavka.

4.3.1. Mjere za oporavak tržišta autoindustrije nakon pandemije

Pandemija COVID-19 utjecala je na globalnu automobilsku industriju na više načina. Prodaja i registracija novih automobila je opala od marta kada su počeli da se uvode karantenu i ograničenja. Što se tiče proizvodnje, zatvaranje fabrika dovelo je do toga da je u drugom tromjesečju proizvedeno najmanje dva i po miliona vozila manje u odnosu na isti period 2019. godine. Kako su im prihodi presušili gotovo preko noći, proizvođači automobila su se suočili s problemom priliva novca zbog vrlo visoke fiksne osnove troškova. Fabrike su sada ponovo otvorene, ali sa smanjenim kapacitetom. Međutim, prema nekim procjenama, proizvođači originalne opreme gube oko 12% efikasnosti zbog higijenskih protokola koji zahtijevaju veće radne prostore i češće čišćenje alata i opreme (OECD, 2021).

Zatvaranja tokom COVID-19 dovela su do vrhunca online naručivanja i digitalnih transakcija. Proizvođači originalne opreme već neko vrijeme tiho istražuju online modele direktne prodaje, ne samo zato što im to daje prijeko potrebnu kontrolu nad maržama. Ovaj trend sada uzima maha, s trenutnim primjerima uključujući Teslu i Polestar. Ubrzavanjem ove promjene, kriza COVID-19 smanjila je prepreke za ulazak na tržište automobila. Stoga ćemo vjerovatno vidjeti mnogo više novih OEM-a (uglavnom iz Kine) koji ulaze u industriju, a gotovo svi rade po modelu direktne prodaje (OECD, 2021).

Jedan od glavnih problema sa kojima se kompanije sada suočavaju je nedostatak likvidnosti, posebno za mala i srednja preduzeća. To podriva mogućnost oporavka, kao i neophodna srednjoročna i dugoročna ulaganja. Dodatna produženja plaćanja poreza i socijalnih doprinosa, produženja rokova plaćanja, garancija, kredita i grantova, osiguravanje pristupa kreditnoj i finansijskoj podršci, programi za djelomičnu nezaposlenost, između ostalog, neophodni su instrumenti koji su široko dostupni u mnogim zemljama članicama Evropske unije (EU) (ali koji bi i dalje trebalo da budu dostupni) – posebno malim i srednjim preduzećima (OECD, 2021).

Kao i mnogi drugi sektori, sektor autoprodaje je krenuo na vlastito putovanje kako bi se uhvatio u koštac s izazovima budućnosti. To je veliki cilj koji se smatra dobrim za društvo u cjelini, ali i za same kompanije. Promjena navika i očekivanja potrošača, nova pravila u javnim nabavkama, ambiciozno inkluzivna korporativna društvena odgovornost ključnih tržišnih igrača, zbog čega naše kompanije moraju prilagoditi svoje poslovanje i usvojiti nove dobre prakse. Međutim, mnogi od ovih projekata su kapitalno intenzivni, a likvidnost postaje zastrašujući resurs za MSP (OECD, 2021). Kako bi im se omogućilo da izvrše potrebna ulaganja (u zgrade, obuku, logistiku, opremu, procese), predlaže se da se uspostave i prošire posebni programi finansiranja, sa dobro definisanim ciljevima i resursima u korist malih i srednjih preduzeća. Isto tako, specifični programi bi trebali podržati obuku/edukaciju i kako se bolje pripremiti za nove trendove i nove izazove u našoj industriji. Održavanje kvalifikovane, lokalne radne snage sposobne za servisiranje, održavanje i popravku sve složenijih vozila ključno je za cijeli lanac vrijednosti.

Na sličan način kao u prethodnoj mjeri, EU mora garantirati slobodno kretanje robe kako bi osigurala puno funkcioniranje jedinstvenog tržišta roba. To uključuje i ukidanje graničnih kontrola, koje još uvijek postoje, ne samo unutar EU, već i na vanjskim granicama, bilo da su uvedene posljednjih mjeseci ili ih održavaju brojne države članice, uključujući zabrane, ograničenja izvoza i proširene granice za robu. Zajedno sa većom fleksibilnošću, to bi pomoglo da se izbjegnju uska grla u lancima nabavke u Europi i zaštititi sve vrste tereta kao prioritet za EU (OECD, 2021).

Kriza COVID-19 svakako je stavila zdravstvenu i sigurnosnu pripravnost, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, na ozbiljan ispit. Uz jaču javnozdravstvenu koordinaciju i poboljšano upravljanje krizama, smatra se da je za ekonomski oporavak i rast od ključnog značaja da se zaposleni što prije vrate na svoja radna mjesta, istovremeno osiguravajući da radni uvjeti poštuju neophodne mjere zdravlja, sigurnosti i sigurnosti. boriti se protiv pandemije i izbjeći dalje izbijanje bolesti u bliskoj budućnosti (OECD, 2021). U cilju koordinisanog i usklađenog djelovanja i zbog postojanja Jedininstvenog europskog tržišta i ekonomskog prostora, preporučujemo državama članicama i kompanijama da uzmu u obzir Smjernice i preporuke o prilagođavanju radnih mjesta COVID-19 koje je objavio EU. Također, posebne sigurnosne provjere treba obaviti i za profesionalna vozila, koja nisu bila u upotrebi duže vrijeme zbog COVID-19 krize.

U sve digitaliziranijem automobilskom sektoru, cijeli automobilski lanac vrijednosti prolazi kroz duboku transformaciju. Potrošači očekuju pristupačne pametne digitalne usluge s daljinskim i prediktivnim informacijama o 'zdravstvenom statusu' njihovog vozila. Postoji čitav niz novih digitalnih inovacijskih usluga na daljinu koje bi se mogle razviti, stvarajući predvidiviju i efikasniju isporuku usluga i dijelova u i iz radionica i cjelokupnog ekosistema postmarketa u pravom trenutku. To bi rezultiralo znatno nižim operativnim troškovima i povećanom efikasnošću. Inovativne usluge 'on-the-fly' (tj. daljinsko naručivanje dijagnostike, podataka o popravci i rezervnih dijelova za određeno vozilo) smanjile bi vrijeme popravke i troškove za potrošača (Iyamu, 2023). Kupovina automobila preko interneta mogla bi postati češća. COVID-19 se može sažeti kao akcelerator promjena, što znači da sami proizvođači opreme moraju pokazati ubrzan odgovor.

4.3.2. Kvantitativni pokazatelji prodaje automobila nakon pandemije

Prodaja električnih vozila porasla je za 54% u 2022. godini. Značajno je spomenuti kako je tijekom 2022. godine globalno tržište električnih vozila dostiglo 10,2 miliona prodanih vozila, dok je 2021. godine broja prodanih električna vozila bila 6,6 miliona, što je povećanje prodaje za 35,3%. Kina nastavlja da prednjači u proizvodnji električnih vozila na globalnom nivou, dok Evropa prestiže potražnju električnih vozila, podršku vlade i druge pokazatelje tržišta električnih vozila (Iyamu, 2023).

Veliki proizvođači automobila su se također fokusirali na povećanje efikasnosti automobilskih baterija u 2022. godini. Primjer je Lightyear 0, automobil spreman za solarnu energiju koji prožima svoju strategiju pružanja većeg dometa s manje baterije, smanjenja težine i emisije CO₂ po vozilu. Ima optimizovan solarni krov i može da putuje značajno više kilometara bez punjenja od ostalih električnih automobila. Globalno tržište online kupovine raste velikom brzinom, točnije tijekom 2022. godine online kupovina je ostvarila 294,2 milijarde dolara prihoda, dok je 2021. godine ta brojka bila značajno manja, odnosno 36,67 milijardi dolara. Razlozi za sve veću popularnost kupovine automobila putem interneta uključuju povećanje digitalne pismenosti, društvene mreže, brzu urbanizaciju i mogućnost kupovine s bilo kojeg mjesta u svijetu (Iyamu, 2023).

Otpuštanja su obilježila i automobilsku industriju 2022. godine. Kako se auto kompanije suočavaju sa višim kamatama i promjenama u ponašanju kupaca, redefinisale su svoje poslovanje, smanjujući proizvodnju vozila s unutrašnjim sagorijevanjem i osoblje, a istovremeno povećavajući proizvodnju električnih vozila. Tesla je u junu otpustio 3.500 radnih mjesta. Isto tako, Caravan i Rivian su učinili isto 2022. TuSimple, autonomna kompanija za vožnju kamiona, također bi trebala otpustiti 25% svog osoblja u decembru (Iyamu, 2023).

Prema S&P studiji ranije 2022. godine, proizvođači automobila su proizvodili 5 miliona automobila manje 2022. i 2023. zbog ruske invazije na Ukrajinu i prekida lanca nabavke.

Ukupna proizvodnja automobila 2022. godine iznosi oko 81,6 miliona. Međunarodna organizacija proizvođača motornih vozila (OICA) dalje je klasifikovala ukupan broj vozila proizvedenih u 2022. po zemljama. Kina je preuzela vodstvo sa 26,1 milion automobila, a slijede Sjedinjene Države i Japan. Afričke zemlje koje su ušle među 31 najveći proizvođač automobila su Južna Afrika, Maroko i Egipat (Iyamu, 2023). Također se povećavaju ulaganja u posao 2022. godini. Uobičajeni tipovi su iznajmljivanje automobila, na stanicama, dijeljenje automobila i e-pozivi. Iako je Uber prošao milijardu vožnji u Africi u maju 2022. godine, konkurencija je postojala. Nove kompanije u Nigeriji i Africi uključuju Careem, Didi, Taxify, LoadMoto, LagosRide, OgaTaxi i SmartCab između ostalih. Očekuje se i da će globalna industrija transportnih usluga rasti po stopi od 15% godišnje, dostići 61,1 milijardu dolara u narednim periodima uz kombinovanu godišnju stopu rasta (CAGR) od 14,8% (Iyamu, 2023).

Sveukupno gledano, prodaja automobila u Africi je prkosila izgledima, sa oporavkom od 32% u junu 2022. U Južnoj Africi je prodaja vozila porasla za 18,2% u novembru u odnosu na oktobar 2022. godine, a 81% ove prodaje automobila došlo je preko prodavača direktnom prodajom. Na osnovu toga, 2022. godina redefinira automobilsku industriju kroz poboljšane električne automobile, baterije i dizajn. Neki od glavnih vozača električnih vozila pored Tesle su BMW, BYD, General Motors, Mercedes, NIO, Nissan, Renault i Volkswagen. Ovaj val promjena neusporediv je s automobilskom industrijom ranijih godina, kada su trendovi i budući rast bili lako predvidljivi (Iyamu, 2023).

Prodaja automobila u EU porasla je za skoro 17% u prva tri kvartala 2023. godine, uz prognozu rasta od 12% za cijelu godinu. Očekuje se da će prodaja automobila u EU porasti za 2,5% u 2024. godini, iako sporijim tempom u odnosu na 2023. godinu. Prodaja električnih automobila porasla je za 55% u prva tri kvartala 2023. godine, a očekuje se da će udio električnih modela porasti i baterija na 14,5% do kraja 2024. (ACEA, 2023). Japanska i američka prodaja automobila doživjele su snažan rast u prva tri kvartala 2023. godine, rast od skoro 18%, odnosno više od 15%.

S druge strane, kinesko tržište automobila stagniralo je u prva tri kvartala 2023. godine i poraslo je samo za 0,2%. Više od devet miliona automobila proizvedeno je u EU u prva tri kvartala 2023. godine, što je povećanje od 14% u odnosu na isti period 2022. godine. SAD su proizvele skoro šest miliona automobila, uz rast od 11,2%, a Kina je proizvela 17,5 miliona automobila u prva tri kvartala, što je sporiji rast od 4,7% u poređenju sa drugim velikim regionima za proizvodnju automobila. U prva tri kvartala Japan je proizveo 5,6 miliona automobila, što je rast od 18,5 posto (ACEA, 2023).

Trgovina automobilima u EU zabilježila je trgovinski suficit od 70 milijardi eura u prva tri kvartala 2023. godine, što je povećanje od 4,7%. Kina je najveći izvoznik automobila u EU i po obimu i po vrijednosti, sa rastom od impresivnih 58,1%, što predstavlja 17,2% tržišne vrijednosti. Tržišta uvoza automobila u SAD i UK porasla su za impresivnih 62,4%, odnosno 33,2%. U prva tri kvartala 2023. vrijednost izvoza automobila proizvedenih u EU

u Veliku Britaniju i SAD porasla je za 28,1%, odnosno 16%, u Kini je vrijednost izvoza smanjena za skoro 18% (ACEA, 2023).

4.3.3. Uloga i značaj oglašavanja na tržištu auto industrije nakon pandemije

Kada kupci automobila nisu mogli posjetiti izložbene salone, tradicionalni marketinški model jednostavno nije bio dovoljno efikasan. Sve više ljudi počelo je kupovati automobile putem interneta i tražiti nove načine da pregledaju svoje kupovine. Čak i prije toga, oko 88% potencijalnih kupaca automobila istraživalo je svoje mogućnosti na internetu prije nego što su ušli u prodajni salon. Kompanije za pametne automobile brzo okreću svoje oglase i pronalaze jedinstvene načine da dosegnu potencijalnu publiku. Čak i dalje, industrija zaostaje. Automobilske kompanije su navikle da kupuju TV reklame i spotove u udarnom terminu, ali TV publika uživo i dalje hrli na usluge striminga (Vafainia, 2021). To se samo povećalo tokom pandemije. Osim toga, pravi utjecaj TV reklama je teško pratiti jer sve više ljudi obavlja više zadataka i provjerava svoje telefone, isključuje zvuk reklama ili se udaljava od ekrana tokom pauza. Da bi ostale konkurentne, automobilske kompanije će morati da prihvate taktiku digitalnog marketinga, gdje mogu pažljivije pratiti kako potrošnja na oglase utiče na odluke o kupovini.

Automobilske kompanije su navikle da kupuju TV reklame i spotove u udarnom terminu, ali TV publika uživo i dalje hrli na usluge striminga (Vafainia, 2021). To se samo povećalo tokom pandemije. Osim toga, pravi uticaj TV reklama je teško pratiti jer sve više ljudi obavlja više zadataka i provjerava svoje telefone, isključuje zvuk reklama ili se udaljava od ekrana tokom pauza. Da bi ostale konkurentne, automobilske kompanije će morati da prihvate taktiku digitalnog marketinga, gdje mogu pažljivije pratiti kako potrošnja na oglase utiče na odluke o kupovini (Vafainia, 2021).

Ne postoji pravi end-to-end okvir za praćenje marketinških kampanja, određivanje prioriteta potencijalnih kupaca, personaliziranje poruka ili osiguranje da prodajni i servisni timovi imaju potpune informacije o klijentima. I nakon pandemije, autoindustrija se najviše fokusira na digitalni marketing, koji je pokazao najbolje rezultate tokom pandemije. Stoga su i nakon pandemije mnogi proizvođači nastavili ulagati sredstva u unapređenje digitalnog marketinga kako bi pridobili više potencijalnih kupaca i, naravno, promovirali svoje proizvode i usluge (Chen, Lin Lawell, 2021).

4.4. Primjer uticaja pandemije COVID-19 na proizvođače Toyotu, BMW i Ford i njihov odgovor na krizu

Toyota je prognozirala operativni profit od 500 milijardi jena (4,6 milijardi dolara) za fiskalnu godinu koja se završava martom 2021. godine, u odnosu na 2,4 milijarde jena godinu dana ranije. S&P Global Market Intelligence izvještava da je to znatno ispod predviđanja analitičara za profit od 1,8 biliona jena. To bi bio najgori godišnji rezultat

Toyote od fiskalne godine 2011-2012. godine, kada su snažan zemljotres i cunami uništili Japan (BBC News, 2022). Kao rezultat toga, Toyotine dionice kojima se trguje u Tokiju pale su za 2%. Tokom Toyotinog četvrtog fiskalnog tromjesečja, pandemija je imala vrlo ozbiljne posljedice, izbrisavši 160 milijardi jena iz operativne zarade, koja je pala za 27 posto u tromjesečnom periodu. Kompanija je izdvojila rezerve za svoje finansijske i lizing dionice, koje su podložne bilo kakvom povećanju neplaćanja auto kredita i daljem padu cijena polovnih vozila u SAD-u. To je rezultiralo padom zarade od preko jedne trećine (Bloomberg, 2021).

U prva tri mjeseca 2020. prodaja BMW Grupe pala je za 20,6% širom svijeta, uključujući pad od 18% u Evropi. Međutim, potrebno je istaknuti da je globalna prodaja pala za 44% u aprilu. Čak i sa padom od 20,6% u periodu od januara do marta, profit BMW Grupe pre oporezivanja od 798 miliona eura bio je zapravo 4,7% veći nego u istom periodu 2018. godine. To je uglavnom bilo zbog jedne stvari - kompenzacije za vrijeme u 2019. godini vezana za antimonopolske procese u EU. Stoga se BMW grupa "snažno protivi pozivima na moratorij" koji bi odgodio rokove nakon pandemije koronavirusa, i umjesto toga ostaje posvećen ispunjavanju novih standarda emisija za flote Evropske unije, kao i Euro 6d standarda emisije (BMW Group, 2020). U saopštenju kompanije objavljenom 6. aprila 2020. stoji da su glavni prioriteti BMW-a zaštita njegove radne snage i društvena odgovornost. U januaru je kompanija osnovala "tim za pripravnost nakon korone" i "tim za korona kompetenciju" u (BMW Group, 2021).

Pandemija COVID-19 negativno je utjecala na poslovanje Ford Motor Company. Prodaja Ford automobila u SAD-u pala je za 15,6% kao rezultat pandemije koronavirusa, a najviše je pala prodaja njegove komercijalne flote i niske zalihe kamioneta F-150. U četvrtom tromjesečju, prodaja kamioneta F-150 pala je za gotovo 33% u odnosu na isti period 2019. godine. Dugotrajni efekti zatvaranja pogona uzrokovanih COVID-19 i promjena u proizvodnji u fabrici kako bi se stvorio novi F-150 je okrivljeno za nižu prodaju. Do kraja 2020. godine na inventaru je bilo 141.000 F-150 modela, što je manje u odnosu na 267.000 u prethodnoj godini. Predviđeno je da Fordov pad prodaje u 2020. godini bude u skladu sa procijenjenim padom od 15% u ukupnoj američkoj automobilskoj industriji, na ukupno 14,5 miliona vozila. To je bio najniži nivo domaće prodaje od 2012. godine. Prodaja SUV vozila pala je za 9,7% u 2020. godini, u poređenju sa padom od 11,3% za Ford kamione. Sa izuzetkom važnih modela kao što je Mustang, prodaja putničkih automobila smanjena je za 44,7% u odnosu na 2019. godinu (Klayman i Carey, 2020).

Ford je obezbijedio šestomjesečnu avansnu uplatu za kvalifikovane kupce novih automobila koji svoju kupovinu finansiraju preko Ford Credit-a kao dio nove inicijative, koja je nastala u saradnji sa svojim dilerima. Ford bi pokrivao troškove za prva tri mjeseca, a kupci bi mogli odgoditi kupovinu za naredna tri mjeseca, odnosno ukupno šest mjeseci. Ford je uspio izaći iz krize kao relativno značajan igrač u automobilskoj industriji zahvaljujući nekoliko ovih napora (Chen i Lin Lawell, 2021).

5. ANALIZA TRŽIŠTA AUTO INDUSTRIJE U BOSNI I HERCEGOVINI PRIJE, ZA VRIJEME I POSLIJE PANDEMIJE COVID-19

Automobilski sektor ima dugu istoriju i veliko iskustvo u Bosni i Hercegovini. Već decenijama najveći svjetski proizvođači automobila oslanjaju se na obučenu radnu snagu u Bosni i Hercegovini za sklapanje svojih vozila za zapadna tržišta (Agencija za promociju stranih ulaganja u BiH, n. dj).

5.1. Tržište automobila u Bosni i Hercegovini

5.1.1. Tržište automobilske industrije prije, za vrijeme i nakon pandemije

Kao i drugi narodi u regionu, bosanskohercegovačka automobilska industrija ima dugu historiju koja seže do vremena integrirane industrije bivše Jugoslavije. Rane godine njegove automobilske industrije vezane su za industrijsku primjenu (vojna vozila). Kasnije je uključivao i civilni program kao proširenje. Najznačajnije preduzeće u to vrijeme bila je Pobjeda, Tešanj, koje je osnovano 1954. godine zajedno sa drugim preduzećima koja su proizvodila dijelove i komponente za opštu automobilsku industriju (Zastava, TAM, FAP, IMT, Đuro Đaković i dr) (Chen i Lin Lawell, 2021).

Metodičnim pristupom razvoju automobilske industrije u Bosni i Hercegovini postignut je ogroman napredak prethodnih godina. Ključno je biti spreman da na vrijeme prihvatimo nove tehnologije i modele, posebno u svjetlu globalnih trendova u automobilske industrije, posebno u proizvodnji električnih vozila. Bazni metali, koji su imali poziciju najveće kategorije suficita u strukturi izvoza BiH, izgubili su ovu prednost u smislu suficita u razmjeni. Zbog toga iz godine u godinu rastu bosanskohercegovačke kompanije koje se bave proizvodnjom autodijelova, a međunarodne kompanije sve više zainteresirane za nove investicije. Ipak, Njemačka i Austrija su primarni poslovni partneri bh. auto industrije.

Presjek performansi metalske industrije za godine 2010. do 2019. godine ukazuje na generalno vrlo pozitivne trendove, o čemu svjedoče najbrže rastuće kategorije najsofisticiranijih proizvodnih podsegmenata, kao što su autodijelovi, mašine i mehanički uređaji. Glavni proizvodi bosanskohercegovačke automobilske industrije su mehanički dijelovi i komponente. Većina sektorskih preduzeća bavi se sekundarnom proizvodnjom, sa fokusom na proizvodnju komponenti. Dva glavna korištena materijala su aluminijum (18%) i čelik (27%). Najjači sektor bosanskohercegovačke privrede je automobilska industrija. Očekuje se da će se u industriji nastaviti trend povećanja zaposlenosti, izvoza, investicija, prihoda i dobiti (Vanjskotrgovinska komora BiH, 2021).

Budući da ovaj sektor u Bosni i Hercegovini izvozi automobilske dijelove prvenstveno na tržište EU, Udruženje evropskih proizvođača automobila (ACEA) okarakterisalo je rast potražnje za vozilima unutar EU kao dobar trend u čemu je udjela imala i bh. autoindustrija. Sa vrijednošću od oko 48 miliona eura (od 2019. godine), odnosno 23,1% ukupnog izvoza bh. automobilske industrije, njemačko tržište je najveće izvozno tržište za automobilske dijelove (Vanjskotrgovinska komora BiH, 2021).

Automobilska industrija u BiH nije zastupljena velikim brojem kompanija, ali su ove kompanije sigurno neke od najbrže rastućih i najrazvijenijih u tehnološkom, upravljačkom i organizacijskom smislu. Velika većina ovih kompanija ima stalne i stabilne kupce. Međutim, i dalje aktivno traži nove kupce, s izuzetkom kompanija čiji su ekskluzivni kupci matične kompanije iz inostranstva. Gotovo sve kompanije imaju stabilan tržišni udio i stalan rast prodaje i prihoda (od 3 do 20% godišnje) (Vanjskotrgovinska komora BiH, 2021).

Od 2011. godine izvozno orijentirana automobilska industrija u Bosni i Hercegovini dramatično se proširila i preuzela vodeću ulogu u metaloprerađivačkom sektoru u zemlji. Iako u Bosni i Hercegovini nema mnogo kompanija u automobilskom sektoru, one koje postoje su među najbrže rastućim i najnaprednijim u smislu upravljanja, tehnologije i organizacije. Zbog svoje ogromne ekonomske moći, proizvođači automobila su jedan od glavnih pokretača privrede Bosne i Hercegovine. Procjenjuje se da je u automobilskom sektoru Bosne i Hercegovine zaposleno oko 15.000 ljudi. Vrlo malo metalnih dijelova za automobilsku industriju se prodaje lokalno jer je industrija praktično isključivo izvozno orijentirana (Dinarević, 2021).

Kao što je već navedeno, automobilski sektor je također bio pogođen pandemijom COVID-19, što je rezultiralo primjetnim padom globalne i bosanskohercegovačke prodaje automobila u godinama pandemije. To se odrazilo na ukupne poslovne i finansijske rezultate proizvođača automobila.

5.1.2. Prihodi auto industrije

Činjenica da je u prvih 10 mjeseci 2019. godine uvezeno skoro duplo više automobila — 65.819 potvrđuje da je pandemija također izazvala značajne probleme prodavačima i preprodavcima automobila. Samo 33.912 automobila uvezeno je u zemlju u prvih deset mjeseci 2019. godine. podaci Uprave za indirektno oporezivanje BiH pokazuju da pandemija značajno utiče i na autoindustriju (Centralna banka BiH, 2021). Također, autoindustrija je u 2021. godini ostvarila nizak profit zbog posljedica pandemije. Prošle godine je došlo do skromnog povratka automobilskog sektora u Bosni i Hercegovini nakon izazovne i složene 2022. godine, koju je karakterizirao pad profitabilnosti zbog prevelike inflacije (Martinović *et al.*, 2021).

5.1.3. Zarada kompanija u auto industriji

Prema podacima Akte (2022), u 2021. godini uvezeno je automobila u vrijednosti od oko 757,6 miliona kilometara, dok je 2020 godine uvezeno ukupno 54.822 automobila - 47.398 polovnih i 7.424 novih. Prema podacima Uprave za indirektno oporezivanje BiH, u 2022. godini u Bosnu i Hercegovinu je uvezeno oko 35.000 automobila ukupne vrijednosti 608 miliona KM, uključujući carinu. Prema tim podacima, u prvih osam mjeseci uvezeno je ukupno 34.313 automobila, od čega je 5.846 novih, a 28.467 polovnih. Prema podacima UNO BiH, u istom periodu 2021. godine uvezeno je ukupno 35.407 automobila, i to 30.193 stara i 5.214 novih automobila, ukupne vrijednosti 596.399.296 KM, sa plaćenom carinom (Poslovni dnevnik, 2022). Prošlogodišnji podaci su povoljni ako se uzme u obzir da je pandemija izazvala pad prodaje automobila. Volkswagen i Škoda konstantno zauzimaju najviše mjesto među najprodavanijim automobilima. Tako Porsche BH sa 182,9 miliona KM prihoda i 7,3 miliona KM dobiti ubjedljivo vodi.

5.1.5. Investicije

Sa vjekovnom istorijom, sadašnjim kapacitetima i kvalifikovanom i konkurentnom radnom snagom, metalna, električna i automobilska industrija - kao i druge relevantne industrije - moraju postati konkurentnije. Međunarodna partnerstva i direktna strana ulaganja mogu dati značajan doprinos konkurentskim prednostima BiH u navedenim oblastima. Kada se uporedi metalska, elektro i automobilska industrija u BiH sa onima u drugim dijelovima regije ili Evrope, prednosti su u produktivnosti i proizvodnim troškovima industrije (Agencija za promociju stranih ulaganja u Bosni i Hercegovini, br. dj.).

U proizvodnju i preradu metala (u četiri djelatnosti: sirovine, gotovi metalni proizvodi, mašine i oprema i motorna vozila i prikolice) u decembru 2018. godine ostvareno je 508,9 miliona eura direktnih stranih ulaganja. Nagrade koje se dodjeljuju najuticajnijim investitorima (Prevent Group, Mann Hummel, ArcelorMittal, Jajce Alloy Wheels, Emka i Bekto), odličan su primjer brze ekspanzije i pronicljive inovacije. Najveći strani investitori u bosanskohercegovački automobilski sektor su Njemačka, Austrija, Slovenija i Italija. Sektor automobilske industrije u Bosni i Hercegovini nudi značajne izgleda za budući razvoj i zadovoljavanje potreba šireg regiona, posebno u svjetlu nedavnih strateških inicijativa i obnove industrije (Brkić, 2021).

Sektor automobilske industrije u Bosni i Hercegovini nudi značajne izgleda za budući razvoj i zadovoljavanje potreba šireg regiona, posebno u svjetlu nedavnih strateških inicijativa i obnove industrije. Automobilska industrija traži nove tehnologije, pristup novim tržištima i povećana ulaganja u kapitalnu opremu kako bi iskoristila ove mogućnosti. Mogu se dobiti kroz jaka strateška partnerstva ili velike integracione kompanije koje planiraju premjestiti svoju montažu ili proizvodnju u regije s nižim troškovima (Poslovni dnevnik, 2022).

5.1.6. Odgovor auto industrije u eri nakon COVID-19

Bosanskohercegovačko tržište automobila i dalje je u teškom stanju, a cijene novih i polovnih automobila i dalje su znatno veći nego što su bili. Dodatno, trenutna visoka stopa inflacije u Bosni i Hercegovini može uticati na sve manji broj ljudi koji se odlučuju na kupovinu novih i polovnih automobila. Iako kriza još traje, automobilska industrija počinje da se oporavlja, što će uticati na popuštanje rokova za kupovinu novih automobila. Od toga će imati koristi i sekundarno tržište, a sniženje cijena će biti moguće sve dok se ponuda poveća. Međutim, činjenica da se privreda i stanovništvo još nisu oporavili i da je prodaja značajno porasla nakon najgoreg scenarija pandemije ukazuje da se vjerovatno radi o nekim ranije realizovanim akvizicijama koje su u tom trenutku još značajnije realizovane. Pandemija je izazvala nestašicu poluprovodnika i mikročipova, što je dovelo do kašnjenja u nabavci.

U odnosu na isti period prošle godine, u prvom kvartalu 2021. godine, obim industrijske proizvodnje u FBiH povećan je za 6 posto. Najveći rast imale su metalska, elektro i automobilska industrija sa udjelom od 42,9 posto u ukupnom iznosu (Martinović *et al.*, 2021). Prošle godine je došlo do skromnog povratka automobilske industrije u Bosni i Hercegovini nakon izazovne i složene 2022. godine, koju je karakterizirao pad profitabilnosti zbog prevelike inflacije. Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica – koja uključuje i proizvodnju komponenti – u 2023. godini bilježi rast od 4,8 posto, uprkos činjenici da je industrijska proizvodnja u BiH godinu završila s godišnjim padom od 3,8 posto (Agencija za unapređenje stranih ulaganja u Bosnu i Hercegovinu, n. dj).

5.2. Uloga marketinga na automobilskom tržištu prije, za vrijeme i nakon pandemije

U vremenima krize, kao što je pandemija COVID-19, upravljanje marketingom zavisi od sveukupnog poslovanja organizacije, nivoa spremnosti za hitne slučajeve i vremena reagovanja, kao i od sposobnosti da se modifikuje 4P model kako bi odgovarao potrebama događaja. Prilikom organizovanja marketing menadžmenta u ovim okolnostima i jačanja organizacijske otpornosti potrebno je uzeti u obzir tri važna faktora. Među slučajevima koji su ispitani u izvještaju, tri primjera su se istakla kao posebno značajna: prepoznavanje novih trendova, brzo djelovanje i implementacija digitalnog načina razmišljanja organizacije (Gupta, Jafferany, 2020).

Većina preduzeća morala je da stabilizuje svoje poslovanje kako se pandemija širila po obimu i intenzitetu jer su im ponestajale zalihe. Kao rezultat toga, proizveli su višak proizvoda za tržište kako bi nadoknadili svoj neiskorišteni kapacitet. Trendovi pokazuju da kompanije treba da vode računa o tome da će se potrošači u budućnosti verovatno prebaciti na kupovinu kvalitetnih brendova sa novim, inovativnim i skupljim proizvodima. Kao rezultat toga, trebali bi ulagati u razvoj inovativnih proizvoda (Husain, 2020). Za brendove s većim linijama proizvoda, grupiranje proizvoda od jednog proizvođača i nuđenje popusta

je dobro funkcioniralo. To je povećalo vrijednost marke i povećalo obim prodaje proizvoda.

Zbog ograničenja kretanja koje je nametnula pandemija, većina kompanija bira kanale distribucije putem interneta. Za one kompanije koje ne mogu da isporučuju robu ili upravljaju web prodavnicama, biraju se posrednici jer često smanjuju troškove vezane za skladištenje, transport i isporuku proizvoda, a istovremeno olakšavaju dolazak do krajnjih korisnika. Savjetuje se da poduzeća općenito učestvuju na Internetu, dugoročno investiraju u web trgovine i traže kreativne načine za kombiniranje digitalnih i fizičkih kanala distribucije u svoju korist (Čavalić *et al.* 2020).

5.2.1. Oglašavanje

Koristeći digitalni marketing, bosanskohercegovački automobilski sektor je promovirao niz novih i polovnih automobila, s posebnim naglaskom na platformama društvenih medija. Nekoliko kompanija je dodatno dalo podsticaje za kupovinu. Kompanije su koristile službene web stranice koje su često ažurirane svježim ponudama, promocijama i najavama ponuda nakon pandemije, pored društvenih mreža (Martinović *et al.*, 2021).

Zbog ograničenja kretanja koje je nametnula pandemija, većina kompanija bira kanale distribucije putem interneta. Za one kompanije koje ne mogu da isporučuju robu ili upravljaju web prodavnicama, biraju se posrednici jer često smanjuju troškove vezane za skladištenje, transport i isporuku proizvoda, a istovremeno olakšavaju dolazak do krajnjih korisnika. Savjetuje se da poduzeća općenito učestvuju na Internetu, dugoročno investiraju u web trgovine i traže kreativne načine za kombiniranje digitalnih i fizičkih kanala distribucije u svoju korist (Husain, 2020). Kompanije koje ne mogu upravljati vlastitom web trgovinom ili distribucijskom mrežom mogu se pridružiti raznim savezima kako bi investirali i razvili alternativne marketinške i distribucijske kanale, maksimalno iskoristili prijelazni period za napredak i dugoročno planiranje, te koristili zajednici jednostavnim širenjem korisnih informacija (Gupta, Jafferany, 2020). Nema sumnje da je efikasno oglašavanje kompanijama auto industrije Bosne i Hercegovine da održe svoje poslovanje. Naravno, kao i svaki sektor, i sektor auto industrije je doživio pad poslovanja, ali zahvaljujući efikasnom oglašavanju kompanije su uspjele održati zagušljiv nivo poslovanja (Brkić, 2021).

5.2.2. Orijentacija prema potrošačima

Automobilska industrija je prepoznala važnost pružanja besprijealnog korisničkog iskustva i razvija se usvajanjem novih trendova korisničkog iskustva. Kako bi pomogli kupcima da ostanu u korak s najnovijim trendovima korisničkog iskustva, osmislili su nekoliko trendova u automobilskom iskustvu kako bi kupcima omogućili besprijealan put kupovine.

Prvi trend orijentisan na kupca nazvan je „*Digitalna prisutnost je neophodna*“. Naime, ovim trendom autoindustrija je željela da odgovori na potrebe i želje potrošača putem digitalnih medija. Nakon pandemije, sve veći broj kupaca se odlučuje za digitalni pristup u nekoliko faza procesa kupovine. Osim toga, neke kompanije u auto industriji su se fokusirale na online prodaju vozila i dostavu na kućne adrese kupaca. Također, kupcima je omogućen video poziv sa prodavačima automobila kako bi saznali više detalja, s obzirom na to da su auto kuće zatvorene zbog karantene (Dinarević, 2021).

Osim toga, neke kompanije u auto industriji su se fokusirale na online prodaju vozila i dostavu na kućne adrese kupaca. Također, kupcima je omogućen video poziv sa prodavačima automobila kako bi saznali više detalja, s obzirom na to da su auto kuće zatvorene zbog karantene.

5.2.3. Važnost marketinga za auto industriju prije, za vrijeme i nakon pandemije

Kroz prethodno predstavljeni tekst saznalo se koliko je marketing zapravo važan, posebno u vrijeme pandemije, ali naravno i prije i nakon nje. Za efikasan marketing može se reći da je pola uspješnog poslovanja. Utvrđeno je da su tokom pandemije mnoge kompanije uspješno promovirale svoje poslovanje putem digitalnog marketinga, čime su zadržale bazu kupaca i stekle dodatne potencijalne kupce. Stoga se može zaključiti da je efikasan marketing izuzetno važan za poslovanje svake kompanije, pa tako i autoindustrije, te da autoindustrija u budućnosti mora ulagati još više sredstava i napora u unapređenje marketinga, kako bi uvijek bila spremna za razne krizne događaje, kao što je bila ova pandemija (Martinović *et al.*, 2021).

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTICAJA PANDEMIJE COVID-19 NA TRŽIŠTE AUTOMOBILA U BOSNI I HERCEGOVINI

6.1. Metodologija istraživanja

U radu su korištene primarne i sekundarne metode prikupljanja podataka. Primarne metode su prikupljene putem intervjua sa sagovornicima iz autoindustrije iz različitih kompanija i zastupnika u Bosni i Hercegovini, dok su sekundarni podaci prikupljeni putem relevantnim sekundarnih izvora o prodaji automobila, kao što su poslovni izvještaji i službeni podaci.

Za potrebne istraživanja na temu ovog rada proveden je intervju s više stručnjaka iz autoindustrije širom Bosne i Hercegovine, s ciljem utvrđivanja postavljenih ciljeva istraživanja. Sagovornici su odabrani po rang funkcije koja je primjerena tematici ovoga rada. Sagovornici koji su ispitani putem intervjua su direktori organizacije, voditelji organizacije i finansijski direktori šest kompanija.

– Porsche Centar Sarajevo

- Auto Centar Tomić
- AS Kramar
- MRM Import-export
- Hyundai Auto BH d.o.o.
- Bunjo d.o.o. Toyota

Kroz razgovor, sagovornicima je postavljeno 19 pitanja koncipiranih na način da se analizom dobivenih odgovora i stavova intervjuiranih stručnjaka ispituju ciljevi rada, odnosno uticaj pandemije COVID-19 na tržište automobila u Bosni i Hercegovini. Intervjui su provedeni tijekom marta 2024. godine.

Pored provedenih intervjua, sekundarnim podacima su se prikupili rezultati prodaje novih automobila u BiH za razdoblje 2019-2023 godine kako bi se utvrdilo koliko je pandemija uticala na prodaju.

6.2. Rezultati istraživanja

Prvenstveno će se prikazati rezultati prodaje novih automobila u BiH za razdoblje 2019-2023 godine, kako bi dobili uvid o uticaju pandemije na prodaju novih automobila u BiH, a potom će se prikazati rezultati provedenih intervjua sa stručnjacima iz različitih kompanija autoindustrije, kako bi utvrdili koliko je pandemija utjecala na prodaju automobila, koje strategije i marketing su kompanije koristile prije, tijekom i poslije pandemije.

6.2.1. Rezultati prodaje novih automobila u BiH

U tabeli 1. prikazani su rezultati prodaje novih automobila u BiH za razdoblje 2019-2023 godine, kako bi se utvrdilo na koji način je pandemija COVID-19 utjecala na prodaju.

Tabela 1. Rezultati prodaje novih automobila u BiH u razdoblju 2019-2023 godine

Marka	2019	2020	Udio %	2021	Udio %	2022	Udio %	2023	Udio
Škoda	1.787	1.384	-22,55	1.280	-7,51	1.377	+18,17	2.224	+61,51
Volkswagen	1.105	851	-22,99	1.062	+24,79	995	+6,69	1.354	+36,08
Dacia	772	459	-40,54	485	+54,27	668	-14,47	658	+25,70
Renault	560	400	-28,57	461	+5,66	351	+5,57	606	+19,48

Hyundai	519	392	-24,47	424	+15,25	621	+1,84	742	-1,50
Toyota	638	363	-43,10	560	+120,9	790	-14,94	993	+72,65
Opel	692	348	-49,71	275	+8,16	398	+12,42	272	+82,42
Audi	396	334	-15,66	298	-1,50	319	0	463	+45,14
Peugeot	482	333	-30,91	328	-10,78	470	-31,61	383	-1,35
Kia	223	205	-8,07	453	+40,50	444	+6,75	438	+35,02
Mercedes	300	200	-33,33	281	-20,98	297	-10,67	401	-18,51
Citroen	385	196	-49,09	256	+30,61	310	+16,74	315	+1,61
Seat	244	189	-22,54	164	+35,75	167	-13,01	268	-31,66
Suzuki	222	179	-19,37	243	+20,92	256	+12,55	467	+60,48
Volvo	142	153	+7,75	185	-13,23	198	-14,95	210	+78,20
Nissan	152	147	-3,29	106	+11,03	54	+94,32	63	+63,89
Fiat	214	136	-36,45	151	+19,30	71	+15,97	75	+6,06
BMW	181	114	-37,02	136	-27,89	133	-2,36	237	+314,2
Ford	469	91	-80,60	70	+49,09	144	+134	236	-1,82
Porsche	98	60	-38,78	69	+180	110	+37,65	108	-
Land Rover	60	56	-6,67	33	-23,08	25	+4,41	43	+5,63
Lada	82	55	-32,93	82	+15	102	-1,64	13	+16,67
Mazda	76	48	-36,84	36	-25	35	+13,3	54	+54,29
Jeep	25	25	0,00	70	-41,07	31	+57,69	32	+72
Jaguar	24	13	-45,83	12	-7,69	8	+50	4	+3,23
Alfa Romeo	13	4	-69,23	8	+100	13	+33,33	7	-15,79
Honda	0	2	+	2	+	28	-60	12	-
Mini	0	1	+	1	0,00	3	-33,3	2	-50

Ostali	4	0	-	0	+	0	-	5	+33,33
Ukupno	9.865	6.738	-31,7	7.538	+11,87	8.437	+1,12	10.912	+29,34

Izvor: Izrada auto na temelju prikupljenih podataka

Prodaja novih automobila je, sasvim jasno, u 2020. godini pala za 31,7%. U 2020. godini prodana su 6.783 nova automobila, dok je godinu dana ranije prodato ih 9.865, što je 3.127 manje. Na početku 2020. godine činilo se da je sve krenulo kako treba. Prodaja u prva dva mjeseca bila je za toliko bolja, da je se prognoziralo da će godina biti znantno bolja od prethodne, no onda je nastupio kolaps globalnih razmjera, a moderno čovječanstvo se suočilo s problemom koje je moralo rješavati potpuno novim metodama bez ikakve empirije i tržište u BiH se moralo prilagođavati u hodu, mada su uvedeni principi davali vrlo ograničene rezultate. Najslabiji rezultati su ostvareni u aprilu kada je kupcima isporučeno svega 269 novih automobila, ali je nakon toga nastupila djelimična konsolidacija, budući da su trgovci postepeno počeli otvarati vrata salona od početka maja.

Prodaja novih automobila koja je ostvarena u 2020. godini može se usporediti s prodajom koja je bila 2013. godine kada je prodano 6.465 automobila, s 2014. godinom kada ih je prodato 6.383 i 2015. godine kada je prodato 6.063 automobila, tako da je bh. tržište u jednu ruku i naviknuto na radikalne padove.

U 2021. godini je u BiH posredstvom mreže ovlaštenih trgovaca i uvoznika prodato ukupno 7.538 novih putničkih automobila. Ako se ova količina usporedi s rezultatima iz 2020. godine (6.738), onda je to dobro. Međutim, ako se uspoređuje s ostvarenim rezultatima iz 2019. godine (9.865) onda nije dobro. Šteta, jer je trend prodaje od 2015. godine bio pozitivan, pa se činilo da sve ide u pravcu kakvog-takvog oporavka bh. tržišta novih automobila. No, ipak jedna pozitivna stvar je bilo što je zabilježen porast kod većine brendova, ali je sasvim jasno da je produženo vrijeme isporuka pojedinim brendovima prilično poremetilo planove.

Bosanskohercegovačko tržište je u 2022. godini bogatije za 8.437 novih putničkih automobila svih kategorija. To je definitivno više nego u 2021. godini (7.538), ali i u 2020. godini (6.738) što nije bilo teško pretpostaviti, no manje je nego u 2019 godini kada je prodano ukupno 9.865 novih automobila, ali ipak je se tržište počelo oporavljati od krize. Vidljivo znaci oporavka od korona krize počeli su se nazirati sredinom 2021. godine jer su tada mjesečne isporuke dosezale količine do 800 primjeraka. Onda je uslijedio problem s dugim rokovima isporuke, pa su naručeni automobili do kupaca počeli stizati tek u drugom kvartalu 2022. godine. Zbog toga je cijela 2022. godina bila relativno devijantna s isporučenim količinama koje su se kretale od 533 u januaru do 901 u junu. Na sve je definitivno uticala popunjenost i dostupnog regionalnih skladišta, koja su odigrala ključnu ulogu u rastu prodaje kod nekih brendova u BiH.

U Bosni i Hercegovini je, posredstvom mreže ovlaštenih uvoznika u 2023. godini prodato 10.912 novih putničkih automobila, iz čega je vidljivo kako je ponovno ustanovljen pozitivan trend prodaje automobila, te da se sektor autoindustrije u Bosni i Hercegovini dobro oporavlja od korona pandemije.

Iz prikazanih rezultata prodaje novih automobila, može se zaključiti kako je pandemija korona virusa ostavila zaista značajan negativan uticaj na autoindustriju u BiH, a padom od čak 31,7% prodatih automobila u 2020. godini kada je pandemija bila na vrhuncu. No, kroz naredne godine vidljivo je da je došlo do porasta u broju prodanih automobila, što implicira da se tržište dobro oporavlja od pandemije, te da je ponovno uspostavljen pozitivan trend rasta u prodaji.

6.2.2. Rezultati dubinskih intervjua s direktorima

PITANJA ZA DIREKTORE

1. Svjesni ste da je pandemija uticala na rad gotovo cijele privrede i auto industrije. Možete li objasniti izazove i uticaje sa kojima se vaša organizacija suočila tokom značajnog uticaja bolesti Covid-19?
2. U trenutku kada ste uočili navedene izazove i uticaje na poslovanje organizacije, da li ste smatrali da je potrebno promijeniti način poslovanja, kako bi se prilagodili vanjskim izazovnim uvjetima?
3. Kako biste se prilagodili okruženju, koje ste promjene implementirali u poslovni model svoje organizacije?
4. Da li su pad prihoda i potreba za smanjenjem troškova organizacije uticali na to da dio zaposlenih restrukturirate u druge odjele i organizacije, otpuštate višak radne snage ili smanjujete primanja zaposlenih?
5. Smatrate li pojavu pandemije jednim pokretačem i poticajem za provođenje navedenih organizacijskih promjena ili bi ih bilo moguće provesti u normalnim vanjskim uvjetima (bez kriznog djelovanja)?
6. Smatrate li pandemiju fenomenom koji vam je dao neka nova znanja, učenja i iskustva u vezi sa radom organizacije i uvođenjem promjena?
7. Smatrate li uvedene organizacijske promjene stavkama koje su imale pozitivan učinak na vaše sadašnje poslovanje i koje će uticati na budući tok poslovanja organizacije?

Negativan uticaj na funkcionisanje cjelokupne privrede i nekoliko grana unutar nje vrši se u trenutku izbijanja krize koju je donijela pandemija Covid-19. Intervjuisane kompanije iz auto industrije, Porsche Centar Sarajevo, Auto Centar Tomić, AS Kramar, MRM Import-

export, Hyundai Auto BH d.o.o. i Bunjo d.o.o. Toyota jedni su od sektora koji su negativno pogođeni navedenom krizom. Na početku provođenja dubinske analize na uzorku od šest direktora organizacija navedenih kompanija, otkrivaju se izazovi svake pojedinačne organizacije u trenutku izbijanja pandemije.

Prema riječima direktora Porsche Centra Sarajevo i Auto centra Tomić, pandemija je uticala na pad potražnje potrošača za automobilima. U ovim vremenima veoma je važno osigurati da pravi broj automobila bude na lageru i da se rasprodaju u unaprijed određenom vremenskom okviru. Cilj je maksimizirati prodaju kako bi se spriječilo formiranje prevelikih zaliha, čime bi se smanjila vjerojatnoća nepredviđenih troškova koji bi inače bili neprihvatljivi prema direktorima.

Direktor Porsche Centra Sarajevo izjavio je sljedeće „Lockdown kao posljedica pandemije rezultirao je obustavom poslovanja našeg centra što je rezultiralo padom poslovanja, posebno u vidu prodaje novih i polovnih automobila“, dok je slično izjavio i direktor Auto centra Tomić „pandemija je se negativno odrazila na poslovanje Auto Centra Tomić jer je onemogućila prodaju vozila što je na kraju odrazilo na smanjenje ostvarenog profita i ukupne prodaje automobila 2020 godine“.

Direktori MRM Import-exporta i AS Kramar izjavili su da im je dvomjesečna mjera zatvaranja posebno teška, jer je promet na malo bio otežan, što je rezultiralo padom prihoda. Za to vrijeme, jedini izvor prihoda MRM Import-exporta bio je servis automobila.

Direktor MRMS Import-exporta izjavio je „pandemija je bez sumnje ostavila negativne posljedice na naše poslovanje jer je sam rad autokuće bio zabranjen za vrijeme lockdowna, što je dovelo do pada prihoda, no rad servisa u smjenama je donekle ublažio posljedice pandemije jer je poduzeće bar na taj način moglo ostvarivati prihod“. Direktor AS Kramara izjavio je „pandemija je uticala na poslovanje salona jer je dovela do smanjenja plasmana vozila i investicija, što je umanjilo prihode poslovanja i zahtijevalo smanjenje troškova. Došlo je i do otkazivanja određenih narudžbi jer transport vozila u salon nije bio moguć zbog zatvaranja“.

U vrijeme pandemije, vrlo bitan faktor je bio rok isporuke i vozila sa lagera, i rijetki su to radili (vjerojatno spriječeni sa finansijskog aspekta), ali kompanije koje su to radile su imale pun pogodak i podigli su svoju prodaju. Jedni od rijetkih kompanija koje se mogu pohvaliti s tim su Hyundai Auto BH d.o.o. i Bunjo d.o.o. Toyota koji su ostvarili odlične rezultate upravo zato jer su uvijek na stanju imali popularne modele i mogućnost brze isporuke. Stoga, za razliku od prethodnih kompanija, pandemija nije ostavila negativan uticaj na poslovanje Hyundai i Toyota kompanija.

Direktor Hyundai Auto BH d.o.o. izjavio je „naravno da je se u početku pandemija negativno odrazila na poslovanje naše kompanije, no odluka o poručivanju većeg broja vozila kako bi se stvorile dodatne zalihe na lageru nakon ublažavanja mjera pandemije je bila ključna jer smo kupcima mogli brzo isporučiti vozila, što je rezultiralo smanjenjem

negativnih posljedica na poslovanje naše kompanije“, dok je slično izjavio i direktor poduzeća Bunjo d.o.o. navodeći sljedeće „za razliku od ostalih poduzeća u okolini, pandemija nije imala toliko negativan uticaj na poslovanje našeg poduzeća, jer smo uspjeli prodavati vozila s lagera i na taj način ostvariti profit“.

Raznolikost uticaja pandemije na poslovanje organizacija stvara potrebu za sprovođenjem organizacionih promjena i obezbeđivanjem opreznijeg pristupa poslovnim aktivnostima, u cilju prilagođavanja izazovnom okruženju. Prema riječima direktora Porsche Centra Sarajevo, došlo je do promjena u poslovanju. To uključuje mogućnost dužeg kašnjenja u plaćanju partnera za njihova vozila, kao i organizacionu pretpostavku većeg diskontnog troška od uvoznog dijela marže, izdvajanje iz Auto Centra Tomić kao posebnog poslovnog subjekta, veće troškove marketinga i smanjenje popunjenosti vozila kao rezultat manje kupovine kupaca.

Direktor Porsche Centra Sarajevo izjavio je „zbog uticaja pandemije poduzeće je moralo uvesti određene promjene. Poduzeće je se fokusiralo na mogućnosti kupaca, te je odlučilo da uvede mogućnost kašnjenja plaćanja za kupce koji su prije pandemije poručili vozilo“, dok je direktor Auto Centra Tomić naveo „menažeri poduzeća su odlučili uvesti određene organizacione promjene kako bi se prilagodili novonastaloj situaciji. Odlučeno je da se povećaju troškovi marketinga i da se pozornost posveti oglašavanju“.

Direktor AS Kramar skreće pažnju na smanjenje kupovine automobila, troškova oglašavanja, te mogućnost odgode plaćanja partnera. MRM Import-export je uveo poboljšanja na svoje web stranice, povećavajući dostupnost korisnicima informacijama o proizvodima i povećavajući dostupnost i prisustvo na mreži. U sklopu servisnog centra moguće je preuzimanje vozila sa kućnih adresa klijenata zbog averzije prema posjećivanju servisa u vrijeme pandemije. Direktor AS Kramar ističe da je osim poboljšanja vlastite web stranice, koja kupcima omogućava pristup svim potrebnim informacijama o automobilima iz udobnosti svojih domova, kompanija ukinula odjel za postprodaju i pomjerila fokus na poboljšanje iskorištenosti kapaciteta unutar organizacija.

Direktor AS Kramara izjavio je „poduzeće je tijekom pandemije i lockdowna resurse usmjerilo na unapređenje oglašavanja kako bi promovirali proizvode i usluge i uvedena je mogućnost odgode plaćanja da bi se kupcima olakšala finansijska situacija s obzirom da su mnoge djelatnosti imale zabranu rada. Kramar je odlučio poboljšati vlastitu web stranicu da bi se poboljšalo korisničko iskustvo potencijalnih kupaca“. Direktor MRM Import-export izjavio je „MRM je tijekom pandemije napore usmjerio na efikasan marketing prema kupcima. Naime, poduzeće je unaprijedilo svoju web stranicu, povećali smo dostupnost informacija korisnicima, te smo efikasnim marketingom željeli privući veći broj potencijalnih kupaca“.

Zbog smanjenog priliva prihoda preduzeća na nivou pojedinačnih preduzeća, poduzimaju se koraci na restrukturiranju radne snage, smanjenju broja zaposlenih i modifikovanju visine prihoda. Organizacioni direktori tvrde da su prinuđeni da otpuste dio zaposlenih

zbog potrebe smanjenja troškova, nemogućnosti plaćanja ili poboljšanja finansijske situacije grupe. Direktori Porsche Centar Sarajevo, Auto Centar Tomić, AS Kramar i MRM Import-export kompanije naveli su da su izvršili reorganizaciju radne snage u skladu sa drugim sektorima, te navode da je došlo do smanjenja plata zaposlenih, dok u kompanijama Hyundai Auto BH d.o.o. i Bunjo d.o.o. Toyota nije došlo do nikakvih organizacijskih promjena.

Direktor Porsche Centar Sarajevo izjavio je „zbog novonastale situacije, nemogućnosti poslovanja i pada prihoda, morali smo smanjiti broj zaposlenih, kao i plaće“. Direktor Auto Centra Tomić izjavio je „sukladno nastaloj situaciji i lošem poslovanju, poduzeće je moralo otpustiti određen broj zaposlenika i srezati plaćanje kako bi mogli nastaviti poslovati“. Iz poduzeća AS Kramar direktor je izjavio „Kramar je bio primoran smanjiti radnu snagu zbog nemogućnosti poslovanja i smanjenja prihoda“, dok je slično izjavio i direktor MRM Import-export kompanije navodeći „morali smo smanjiti broj zaposlenih u skladu s novonastaloj situacijom, jer nije bilo moguće zadržati isti broj zaposlenika s obzirom na pad prihoda i nemogućnost poslovanja tijekom pandemije“.

Direktor kompanije Hyundai Auto BH d.o.o. izjavio je „nismo morali otpuštati zaposlenike, smanjivati plaće ili uvoditi bilo kakve promjene s obzirom da smo uspjeli ostvariti pozitivne rezultate poslovanja tijekom pandemije“. Slično je izjavio i direktor kompanije Bunjo d.o.o. navodeći „poduzeće Bunjo nije imalo potrebu otpuštati radnike ili smanjivati plaće s obzirom da smo poslovali u plusu tijekom pandemije“.

Prema mišljenju ispitanika, neka od organizacionih prilagođavanja koja su sprovedena direktno su povezana sa izbijanjem Covid-19, dok su druge promjene planirane unaprijed i još uvijek su na snazi u kompanijama. Svi ispitanici smatraju da su efekti pandemije Covid-19 na unaprijed planirane organizacijske promjene potakli da se one sprovedu brže i intenzivnije nego što je prvobitno planirano, s obzirom na kraći vremenski okvir.

Svaki odgovor potvrđuje da je pandemija pomogla ljudima da nauče i shvate koliko okruženje može biti nepredvidivo i da je adaptacija neophodna kako za nastavak razvoja tako i za održavanje rada u takvom okruženju. Tokom pandemije, kompanije kreiraju i upravljaju svojim operacijama koristeći nove strategije i tehnike koje su još uvijek relevantne za njihov trenutni radni tok i koje su nesumnjivo poboljšale njihov učinak. Nadovezujući se na navedeno, ispitanici smatraju da su organizaciona prilagođavanja izazvana krizom blagotvorno uticala na kompaniju i omogućila grupi nastavak rasta i razvoja.

6.2.3. Rezultati dubinskog intervjua s voditeljima

PITANJA ZA VODITELJE

1. Kako su vam u vrijeme izbijanja pandemije saopštene mjere i promjene koje su sprovedene unutar organizacije?
2. Da li je pandemija utjecala na vaš način rada i rad odjela? Na primjer, hibridni način rada koji prije nije bio primjenjiv, rad u smjenama, dobijanje novih zadataka i slično?
3. Da li ste i prije početka pandemije naišli na promjene koje su uticale na vaše radno mjesto ili koje su uključivale promijenjen način rada u organizaciji?
4. Kada ste kao šef odjeljenja saopćili zaposlenima promjene i implementaciju mjera zbog uticaja pandemije, da li je bilo otpora s njihove strane i ako jeste, kako ste ih riješili?
5. Smatrate li promjene koje su utjecale na vaš način rada, kao i na način rada zaposlenih u odjelu koji vodite, isključivo proizvodom pandemije Covid-19?
6. Smatrate li promjene koje se sprovode u organizaciji pozitivnim stavkama koje će poboljšati uslove i kvalitet rada zaposlenih?

Pandemija Covid-19 stvorila je situaciju koja utiče na kompanije, uključujući proizvođače automobila i organizacije koje posluju u njima. Organizacioni lideri morali su da izvrše organizaciona prilagođavanja na radnom mjestu kako bi njihove kompanije napredovale i prilagodile se teškoj klimi. Više informacija o tome kako su ove promjene saopštene njihovim nadređenima nalazi se u nastavku. Svaki ispitanik uzorka navodi da je, po njihovom mišljenju, krizna komunikacija vezana za uvođenje promjena sprovedena efikasno, jasno i brzo. Neki od intervjuisanih voditelja izjavili su da su direktno komunicirali sa direktorima, dok su druge grupe tvrdile da se komunikacija odvijala putem elektronske pošte. Ispitanici ističu da nedovoljna svijest o zdravstvenoj krizi stvara potrebu za dodatnim praćenjem medija i odluka centrale o primjerenom ponašanju i pridržavanju propisanih mjera.

Pandemija utiče na to kako voditelji, njihovi odjeli i osoblje sprovode promjene u svom radu. Što se tiče promjena u načinu rada u vrijeme kada je Vlada definisala mjere zatvaranja, ispitanici daju potvrdne odgovore. U određeno vrijeme počinju raditi od kuće, uz mogućnost hibridnog rada kasnije, ovisno o broju zaraženih. Prema riječima voditelja Porsche Centra Sarajevo i Auto centra Tomić, tokom radnog vremena održavaju sastanke sa distributerima i dobavljačima putem interneta.

Voditelj Porsche Centra Sarajevo izjavio je „zbog donesenih mjera bili smo primorani poslovanje preusmjeriti na poslovanje na daljinu, odnosno rad od kuće. Tijekom pandemije održavali smo online sastanke s dobavljačima i distributerima i ostalim dionicima“. Slično je izjavio i voditelj Auto Centra Tomić navodeći sljedeće „voditelji i marketing stručnjaci su tijekom pandemije radili online, odnosno od kuće. Voditelji su se fokusirali na održavanje online sastanaka s partnerima kompanije, dok su marketing stručnjaci radi na

poboljšanju marketinga i oglašavanju proizvoda i usluga digitalnim marketingom, kako bi kupci bili informirani na vrijeme“.

Prema riječima direktora kompanije MRM Import-export, jedino mjesto gdje se moglo dobiti uvid u račune bile su postprodajne usluge ili usluge, jer je onemogućena prodaja na malo i generisanje novca. Rukovodilac spomenute organizacije uglavnom radi od kuće, iako uslužni centri rade i po smjenskoj metodologiji. Vjeruju da je manja vjerojatnoća da će se zaposlenici zaraziti dok se radilo u smjenama i da bi posao mogao nastaviti da ostvaruje prihode. Prema riječima AS Kramara, šefa maloprodaje organizacije, otkazane su probne vožnje kako bi se izbjeglo širenje zaraze među osobljem i kupcima, a zaposleni u maloprodaji počeli su da rade u smjenama kao rezultat ukidanja karantina. Od prva četiri ispitanika u uzorku, dva čelnika organizacija tvrde da nije bilo organizacionih promjena koje su uticale na njihov način funkcionisanja prije pandemije. Direktor prodaje kompanije AS Kramar tvrdi da su promjene koje su se dogodile prije početka pandemije vezane za promjenu radnog okruženja, za razliku od čelnika Uvozno-izvozne organizacije MRM koji tvrdi da su promjene koje su uticale na njihovu način rada se dogodio prije pandemije Covid-19.

Voditelj MRM Import-export izjavio je „voditelji su se fokusirali na online poslovanje kako bi mogli komunicirati sa svim partnerima i dobavljačima o budućnosti poslovanja, dok su zaposlenici u maloprodaji radi u smjenama, odnosno bio je po jedan prodajni savjetnik u smjeni kako bi se smanjila mogućnost zaraze“. Direktor AS kramara izjavio je „voditelji poduzeća su održavali sastanke s partnerima putem online platformi. Na sastanku je odlučeno da se ukinu probne vožnje i uvede smjenski rad, odnosno da se radi u dvije smjene dnevno, u svakoj smjeni jedan prodajni savjetnik kako bi se smanjila mogućnost zaraze među osobljem, ali naravno i među kupcima“.

Voditelji Hyundai Auto BH d.o.o. i Bunjo d.o.o. Toyota kompanija navode da pandemija osim u prvoj godini, nije imala nekih značajnijih posljedica s obzirom da su kompanije prepoznale priliku i bili su u mogućnosti da često na lageru imaju najtraženije modele i mogućnost brze isporuke za razliku od konkurencije, što je rezultiralo dobrom prodajom vozila i ostvarenja profita.

Voditelji Hyundai Auto BH d.o.o. izjavio je „Mi kao kompanija nismo uvodili nikakve promjene u poslovanju. Nije bilo potrebe da se uvodi online način poslovanja zahvaljujući dostupnosti većeg broja vozila na lageru koji su bili traženi među kupcima, što nam je omogućilo nesmetanu prodaju i ostvarenje profita“. Slično je izjavio i direktor Bunjo d.o.o. Toyota kompanije navodeći „Toyota nije imala razlog da mijenjano način poslovanja jer smo ostvarivali dobre rezultate bez obzira na uvedene mjere“.

Voditelji su imali dužnost i potrebu da komuniciraju sa članovima osoblja dok su implementirali poboljšanja unutar odjela i kompanije. Svi intervjuisani voditelji rekli su da nije bilo odustajanja i da promjene nije trebalo praviti nakon što su saopštene osoblju.

Tvrde da su zaposleni shvatili posljedice krize i da su promjene u kompaniji napravljene kako bi se osigurao njen opstanak i stvorile šanse za buduće zapošljavanje.

Voditelj MRM Import-export kompanije izjavio je „zaposlenici su shvatili ozbiljnost situacije, pad poslovanja i razumjeli su promjene koje su uvedene u poslovanje, stoga nije bilo potrebe za dodatno objašnjenje“. Slično navodi i voditelj AS Kramara navodeći „nakon uvođenja promjena u poslovanje kompanije, mi voditelji smo održali kratak sastanak sa zaposlenicima i objasnili im situaciju koju su oni odmah shvatili“.

Voditelj Porsche Centra Sarajevo izjavio je „svi zaposlenici su odmah shvatili ozbiljnost same situaciju zbog pandemije i razumjeli su promjene koje smo kao poduzeće morali uvesti u poslovanje kompanije“. Voditelj Auto Centra Tomić izjavio je „zaposlenicima nije odmah bilo jasno što se događa nakon uvođenja određenih promjena u poslovanje, no nakon kratkog sastanka s voditeljem i direktorom kompanije zaposlenici su shvatili ozbiljnost situacije i razumjeli da su uvedene promjene poslovanja nužne za opstanak kompanija“.

Voditelji Hyundai Auto BH d.o.o. kratko je izjavio „s obzirom na dobre rezultate poslovanja i ostvarivanje prihoda, nije bilo potrebe za uvođenje mnogih promjena u poslovanju“. Slično je izjavio i voditelj kompanije Bunjo d.o.o. Toyota navodeći „kao poduzeće uspjeli smo nastaviti dobro poslovanje tijekom pandemije, stoga nismo morali uvesti neke dodatne promjene poslovanja, no zaposlenici su razumjeli ozbiljnost pandemije“.

Čelnici svih šest organizacija tvrde da nije sve promjene donijela pandemija Covid-19, ali da su neke od njih inspirisane njom. Ove promjene uključuju niže plate zaposlenih, fleksibilniji raspored rada (uključujući mogućnost rada od kuće) i mogućnost virtualnog održavanja sastanaka, što smanjuje vrijeme potrebno za planiranje i vođenje sastanaka.
Direktor kompanije

Direktor AS Kramara izjavio je „promjene koje su nastale kao direktna posljedica pandemije uticale su na naš rad, tako i na rad zaposlenih u odjelu kojim rukovodim. Čelnici, ali i direktori, istaknuli su da su ranije planirane promjene zbog posljedica spomenute krize sprovedene u mnogo kraćem roku nego što je to bilo predviđeno u normalnim okolnostima“.

Voditelj Porsche centra Sarajevo smatra da poboljšanje kalibra rada voditelja i osoblja nije pretjerano drastična mjera, jer su i prije krize imali relativno fleksibilan stil rada kojeg i dalje slijede. Voditelj Porsche centra Sarajevo izjavio je „prije, tijekom, a i nakon pandemije mi svoj rad fokusiramo na relativno fleksibilan stil rada kojeg slijedimo uvijek, stoga smatram da nije bilo potrebe za uvođenjem nekih drastičnih promjena s obzirom da ovakav stil poslovanja odgovara svima, i naravno rezultira dobrim poslovanjem i zadovoljstvom zaposlenih“.

Voditelj Auto centra Tomić i MRM Import-export istakao je da su prednosti digitalizacije sastanaka i ubrzanja korporativnih procedura. Ovo skraćuje vrijeme implementacije i poboljšava organizacijsku efikasnost, što dovodi do boljeg kvaliteta rada. Manje zasićenje u obavljanju poslovnih obaveza rezultiralo je znatno boljim kvalitetom rada.

Voditelj Auto centra Tomić izjavio je „kao kompanija smo morali digitalizirati naše poslovanje što je se pozitivno odrazilo na cijelu kompaniju jer je digitalizacija poboljšala efikasnost poslovanja, povećala kvalitetu obavljanja poslovnih aktivnosti i zabilježeno je veće zadovoljstvo radnik“. Slično tome navodi i voditelj MRM Import-export navodići „Donesene mjere i lockdown prisili su nas da poslovanje digitaliziramo, što je se kasnije ispostavilo kao odličan potez, jer su zaposlenici iskazali veće zadovoljstvo radom, zabilježeni su bolji rezultati rada, te se poslovne aktivnosti obavljaju kvalitetnije“.

Jedna od prednosti pandemije, prema riječima čelnika organizacije AS Kramar, je to što se zaposleni više fokusiraju na održavanje i njegu vozila prije dolaska potencijalnih kupaca. Osim toga, manje ravnodušnih kupaca posjećuje izložbene salone, oslobađajući osoblju vrijeme za pružanje visokokvalitetnih usluga ozbiljnim kupcima.

Voditelj AS Kramara izjavio je „unatoč nedostacima pandemija je imala i par pozitivnih uticaja na našu kompaniju. Naime, zbog pandemije zaposlenici naše kompanije se više fokusiraju na održavanje i njegu vozila prije dolaska potencijalnih kupaca, pandemija je smanjila i broj ljudi koji su dolazili samo razgledati vozila, odnosno povećao se broj osoba koje su zapravo zainteresirane za kupnju vozila, što je olakšalo i našim zaposlenicima u vidu da znaju da je osoba zainteresirani kupac i mogli su im posvetiti više vremena i pozornosti u prezentiranju vozila“.

6.2.4. Rezultati dubinskog intervjua s financijskim direktorima

PITANJA ZA GLAVNE FINACIJSKE DIREKTORE

1. U vrijeme izbijanja pandemije i njenog uticaja na poslovanje kompanije, koji su bili prvi pokazatelji na koje ste obratili pažnju i koje je bilo važno održati stabilnim kako biste opstali u navedenim izazovnim vremenima?
2. Nakon detaljnog proučavanja finansijskih pokazatelja grupe, koje ste promjene uveli u popis zaliha i potraživanja od kupaca, kako bi oni ostali na stabilnom nivou i kako bi vaša grupa mogla poslovati u ovako teškim vremenima?
3. Koje ste organizacijske promjene implementirali, kako biste uticali na smanjenje elemenata strukture troškova grupe?
4. Iz vaše perspektive, kako biste rekli da je pandemija utjecala na provođenje organizacijskih promjena unutar grupe?

5. Šta biste istakli kao važno za grupu ili organizaciju kako bi mogli održati svoje poslovanje u izazovnom periodu kao što je pandemija Covid-19?
6. Šta biste istakli kao pozitivnu stvar koja je proizašla iz spomenute pandemije, a što je uticala na vaš način razmišljanja i grupnog rada?

Provođenjem dubinskog intervjua sa glavnim finansijskim direktorom kompanije, stiče se sveobuhvatan uvid u pojavu pandemije iz perspektive cjelokupnog društva i reakciju grupe u cilju odbrane od neželjenih efekata navedene krize.

U ovom trenutku, s obzirom na to da pandemija tek počinje i nove prepreke za kompanije u automobilskom sektoru koje treba savladati, naglasak je na brznoj reakciji i donošenju mudrih odluka. Prema finansijskim direktorima, promet zaliha je od najveće važnosti u ovim vremenima jer shvataju da utiče na profitabilnost, likvidnost i cijenu njihovih proizvoda. Ističu koliko je važno pažljivo pratiti nivo ponude i kombinovati pravilno odabrane proizvode kako ne bi izašli iz mode. Tokom rasprave, finansijski direktori pokazuju da se ulažu maksimalni naponi da se naplate potraživanja od kupaca kako bi se spriječili otpisi i nemogućnost naplate automobila. Utječu također na to kako se određene komponente strukture troškova smanjuju i regulišu kako bi nastavile postojati i funkcionisati.

Kao rezultat posljedica pandemije, kompanije su poduzele korake da se prilagode okruženju koje postaje sve nepredvidljivije. U poslovnom svijetu se promovise ova svijest o potrebi implementacije promjena kroz određene poslovne sektore. Navedeni tvrde da je zbog manje komercijalnih aktivnosti i smanjenja zaliha, rezultiralo smanjenjem iznosa finansiranja i nabavke.

Finansijski direktori, suočeni s izazovima koje je donijela pandemija, izjavili su da moraju izvršiti promjene u pojedinim odjelima kompanije kako bi se prilagodili nepredvidivom okruženju koje se stalno mijenja. Tvrde da su, pošto se komercijalna aktivnost nije toliko razvila, smanjili količinu zaliha koji kupuju i finansiraju. Potraživanja kupaca se pomno prate, a njihova zaštita bankovnom garancijom se visoko cijeni. Napominju da se u to vrijeme smatralo ključnim održavati finansijsku disciplinu sa partnerima jer nije bilo šanse za buduća kašnjenja, što je smanjilo mogućnost nedopustivih troškova za grupu. Budući da zaposleni čine značajan dio strukture troškova kompanije, vjerojatno su potrebne modifikacije ove grupe. Zbog namjere da se izvrši što manje prilagođavanja i smanjenja, poput otpuštanja, zaposlenima su prvo smanjene plate. Namjera je bila pružiti najbolju moguću podršku radnicima u ovim neizvjesnim vremenima. Potreba za daljim mjerama za smanjenje troškova kompanije utiču na kreiranje planova reorganizacije radne snage. Radnici mogu izabrati da rade za druge kompanije koje su ili u vlasništvu grupe ili koje se samostalno vode, ili mogu izabrati da budu privremeno zaposleni u različitim kapacitetima. Ova mjera je poduzeta kao odgovor na potrebu grupe da smanji svoje finansijsko opterećenje. Otpuštanje dijela radnika je posljednja radnja koju poduzimaju zaposleni. Pad od 28 posto je evidentan kada se usporede podaci o zaposlenima koji su prikupljeni prije

početka pandemije i nakon njenih posljedica. Budući da su marketinški troškovi smatrani nepotrebnim u periodima manjeg obima poslovanja, postoji potreba da se minimiziraju u svjetlu pada prodaje i aktivnosti kompanije.

Finansijski direktori tvrde da je ključno zamijeniti krute, spore sisteme adaptivnim kako bi se efikasno nosili s kriznim fenomenom. Oni tvrde da kako teška i nepredvidiva vremena sve češće dolaze, organizacije i buduće generacije mogu prevladati negativne posljedice trenutnih i nadolazećih kriznih događaja tako što će biti fleksibilne i ohrabrene da uče nove vještine. Pozitivno je da pandemije kojima smo svjedočili naglašavaju potencijal za nekonvencionalno razmišljanje, implementirano na nivou preduzeća. Tvrde da bolje nego ikad razumiju važnost fokusiranja više na potrebe klijenata i poticanja veće komunikacije i dostupnosti s njima kroz različite kanale. Naglašen je značajan uticaj pandemije na prihvaćanje upravljanja promjenama u poslovanju grupe od strane finansijskih direktora. Tvrde da je postojanje krize dovelo do implementacije improviziranih i neočekivanih promjena i da je dala veći značaj prethodnim planovima. Uticaj epidemije uticao je na dinamičniju i bržu implementaciju planiranih promjena umjesto da se odlažu.

6.3. Diskusija

U okviru empirijskog dijela rada postavljena su tri istraživačka pitanja, stoga će se u diskusiji odgovoriti na njih.

Prvo postavljeno pitanje glasilo je: „Kakvo je bilo tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini prije pandemije COVID-19?“ Prikazom kvantitativnih podataka o rezultatima prodaje automobila u Bosni i Hercegovini, utvrdilo je se kako je tržište automobila u Bosni i Hercegovini bilo značajno stabilnije u odnosu na period kada je bila pandemija. Naime, od 2015. godine tržište automobila je u Bosni i Hercegovini bilježilo konstantan pozitivan trend porasta poslovanja i prodaje automobila, dok je 2020. godine zabilježen pad od 31,7%. Također, iz provedenog intervjua s direktorima, voditeljima i finansijskim direktorima kompanija utvrdilo se da je pandemija uticala negativno na poslovanje kompanija posebice u smanjenju prodaje automobila. Naime, direktori i voditelji kompanija Porsche centra Sarajevo, Auto centra Tomić, MRM Import-export i AS Kramara, Hyundai Auto BH d.o.o. i Bunjo d.o.o. Toyota naveli su da je pandemija rezultirala smanjenjem prodaje vozila zbog donesenih mjera vlade i lockdowna jer su morali zatvoriti svoju maloprodaju na određeno vrijeme, a nisu imali dovoljan broj vozila na lageru kako bi ih mogli isporučiti svojim kupcima. No za razliku od drugih, kompanije Hyundai Auto BH d.o.o. i Bunjo d.o.o. Toyota su nakon ublažavanja mjera planski poručili veći broj vozila da bi imali veću zalihu na lageru, te su osigurali brzu isporuku svojim kupcima, što je ublažilo negativne posljedice pandemije.

Drugo istraživačko pitanje glasilo je: „Na koji način je pandemija COVID-19 uticala na tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini?“ Prikazom kvantitativnih podataka o rezultatima prodaje automobila u Bosni i Hercegovini vidljivo je kako je pojava pandemije

rezultirala padom od 31,7% prodaje automobila u BiH u 2020. godini, što je drastičan pad u odnosu na prethodne godine. No, u narednim godinama došlo je do ponovnog porasta prodaje, ali svakako pandemija je ostavila značajan negativan uticaj. Pored toga, analizom odgovora dubinskih intervjuja, ustanovilo je se da je pandemija ostavila također negativne posljedice na četiri ispitane kompanije. Naime, analizom odgovora ispitanika utvrdilo je se da je pandemija rezultirala padom prihoda, padom prodaje vozila, nemogućnosti poslovanja zbog donesenih mjera i lockdowna, smanjenjem radne snage, izmjenom načina poslovanja što je se svakako negativno odrazilo na tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini jer kompanije nisu mogle poslovati kao u vrijeme prije pandemije. Stoga, može se utvrditi da je pandemija ostavila negativne posljedice na tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovine.

Treće istraživačko pitanje glasilu je: „Kakve posljedice je pandemija COVID-19 ostavila na tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini te kako je industrija odgovorila na krizu?“ Pandemija COVID-19 ostavila je negativne posljedice na tržište autoindustrije u Bosni i Hercegovini, posebice u vidu prodaje novih automobila. Iz prikazanih podataka vidljivo je da je 2020. godine kada je se pojavila pandemija zabilježen pad od 31,7% prodanih novih automobila u odnosu na godinu prije pandemije. Također, pandemija je rezultirala smanjenjem prihoda, nemogućnosti rada fizičkih poslovnica kompanija, smanjenja radne snage i slično, što su negativne posljedice. No, ipak je tržište automobila u Bosni i Hercegovini uspjelo na dobar način odgovoriti na pandemiju. Kao što je vidljivo iz prikazanih podataka, od 2021. godine do danas zabilježen je porast u broju prodanih automobila u odnosu na godinu pojave pandemije. Također, sagovornici intervjuja naveli su da su uspjeli dio svog poslovanja prebaciti online, prilagodili su se nastaloj situaciji i uspjeli su u dobroj mjeri očuvati svoje poslovanje. Naime, poduzeća su održavala online sastanke s partnerima, dobavljačima i drugim dionicima kako bi raspravljali o načinu poslovanja. Pored toga, poduzeća su pozornost usmjerila na oglašavanje jer su željeli promovirati svoje proizvode i usluge kako bi korisnici bili pravovremeno informirani o poslovanju poduzeća, kao i svim aktualnostima. Može se reći da su na ovaj način poduzeća uspjela održati svoje poslovanje, što je zasigurno umanjilo negativno učinke pandemije. Kao što je prethodno istaknuto Hyundai Auto BH d.o.o. i Bunjo d.o.o. Toyota su iskoristili ublažavanje donesenih mjera i poručili veći broj vozila da bi imali veću zalihu na lageru, te su osigurali brzu isporuku svojim kupcima, što je se pokazalo kao odlična strategija koja im je pomogla da prebrode krizni period pandemije, jer je kompanija ublažila negativne posljedice pandemije i omogućila im da posluju u profitu za razliku od ostalih kompanija koje nisu imali dovoljan broj vozila na lageru. Sve u svemu, može se reći da je tržište autoindustrije dobro reagiralo na pandemiju.

6.4. Ograničenja istraživanja

Na osnovu provedenog istraživanja, poznato je da postoje dva ograničenja koja se mogu prikazati kroz sljedeće stavke: kvantitativni dio i uzorak.

Na mogućnost uključivanja kvantitativnih podataka ukazuju ograničenja istraživanja vezana za kvantitativni dio. Intervjui sa zaposlenima obavljani su u sklopu studije za ovu tezu, koja kvalitativnom analizom pokazuje kako je pandemija utjecala na način na koji je promjena implementirana unutar grupa i organizacija. Isto se može dalje razvijati pristupom predmetu istraživanja iz finansijske perspektive, odnosno korištenjem kvantitativnih podataka (grupni finansijski izvještaji). Jedna organizaciona promjena koja bi se mogla istaknuti nakon procjene uticaja pandemije na implementaciju te promjene je ona koja se odnosi na smanjenje organizacionih troškova. Koristeći finansijske izvještaje, mogao se dobiti precizan uvid u to koliko su troškovi organizacija i grupa smanjeni nakon izbijanja pandemije. Korištenje kvantitativnih podataka moglo bi se primjeniti i na druge organizacione promjene, uslovljene pandemijom, a koje su numerički prikazane u izveštajima grupe.

Uzorak je još jedno ograničenje povezano sa studijom. U istraživanju koje je sprovedeno za ovaj magistarski rad, u uzorku su korištena tri nivoa kadrova unutar grupne hijerarhije. Finansijski direktor grupe nalazi se na vrhu hijerarhije korištene u uzorku, a slijede ga direktori organizacija koje su dio promatrane grupe na nižem nivou, a na najnižem nivou rukovodioci organizacija koje su dio grupe. Glavni izvršni direktor grupe, koji je na višem rangu od glavnog finansijskog službenika, mogao bi se dodati postojećoj anketi kako bi se dodao još jedan nivo hijerarhije. Također i proširenjem uzorka menadžera, jer je ispitan po jedan menadžer u svakoj organizaciji i stekao se uvid u promjene koje su zahvatile samo njih i njihov odjel, dok neke organizacije imaju više menadžera u poslovanju.

6.5. Menadžerske preporuke

Biće istaknuto pet menadžerskih preporuka:

1. U kriznim situacijama, kao što je pandemija Covid-19, menadžeri moraju osigurati redovnu provođenje čestih sastanaka zajedničkih timova za rješavanje prije značajnog uticaja krize, kako bi bili spremni i na vrijeme dobro odgovorili na krizu, što bi svakako pomoglo. anketiranih kompanija da minimiziraju negativne efekte pandemije.
2. Potrebno je osigurati kvalitetnu komunikaciju između menadžmenta i zaposlenih kako bi zaposleni shvatili ozbiljnost situacije, prilagodili joj se i pomogli kompaniji da se nosi sa poteškoćama.
3. Menadžeri moraju biti pokretači promjena u kompaniji. U ovom slučaju to su promjene kao što su fleksibilnost rada (rad od kuće), promjene uslova za partnere, smanjeni i ograničeni troškovni elementi poslovanja kao što su marketinški troškovi, investicioni troškovi, kupuje se manji obim zaliha, troškovi plata smanjena i sl. Situacija kao što je pandemija Covid-19 potiče potrebu za implementacijom ovakvih promjena, stoga menadžment kompanije uvijek mora biti

spreman za uvođenje ovakvih ili sličnih promjena kako bi kompanija bila spremna na vrijeme.

4. Menadžment kompanije mora biti svjestan novih poslovnih modela i pratiti trendove kako bi kompanija uvijek bila konkurent na tržištu i mogla odgovoriti zahtjevima potrošača.
5. Menadžeri kompanija, prije nego što preduzmu bilo kakve mjere za budućnost, prvo moraju procijeniti šta se dešava. Naime, oni moraju procijeniti situaciju i učiniti je osnovom svake strategije prije nego što se krene s poboljšanjima, postavljajući na taj način mjerilo za dugoročni učinak. Analizom poslovanja menadžment može prepoznati nedostatke u poslovanju kompanije, te ih ispraviti i time unaprijediti poslovanje.

5. ZAKLJUČAK

Pandemija Covid-19 stvorila je situaciju koja negativno utiče i na zdravlje pojedinca i na performanse organizacije. Upravljanje krizom mora biti uključeno da bi upravljanje promjenama bilo uspješno. Dužnosti kriznog tima uključuju preuzimanje inicijative, prepoznavanje i reagovanje na indikatore ranog upozoravanja na krizu, prikupljanje potrebnih podataka i informisanje relevantnih strana o tome, te prilagodljivost. Automobilski sektor je sektor čiji naponi nisu ostali imuni na spomenuti problem. To je vrlo dinamičan i zahtjevan sektor koji je i prije epidemije imao mnogo različitih problema. S obzirom na to da se automobili i njihove komponente proizvode van državnih granica, zamršenost razvoja spomenute grane se ogleda u globalnom radu. Pandemija ima katastrofalne efekte na svjetsku zajednicu, osim što negativno utječe na zdravlje ljudi i funkcionisanje privrede. Navedene karakteristike krize uzrokuju poremećaje u nabavci vozila, svih proizvodnih procesa i dostupnosti cijena. Zbog gore navedenih faktora, potražnja za automobilima je veća nego što postoji, što povećava vrijeme njihove dostupnosti. Kako zahtjevi potrošača nisu u dovoljnoj mjeri zadovoljeni, cijene novih i polovnih automobila rastu. Navedene posljedice utiču na rad kompanija u automobilskoj industriji u Bosni i Hercegovini.

Analizirajući prikupljene podatke o rezultatima prodaje automobila prije, tokom i nakon pandemije, vidljivo je da su kompanije u Bosni i Hercegovini prodale najviše automobila u 2019. godini, odnosno prije pandemije, dok je u 2020. godini zabilježen pad od 31,7% kao rezultat pojave pandemije korona virusa. Tokom 2021. i 2022. godine zabilježen je porast u odnosu na godinu pandemije, ali su rezultati i dalje niži nego prije pandemije. Tek u 2023. godini prodajni rezultati su bili veći u odnosu na period prije pandemije, što ukazuje na ponovni pozitivan trend rasta prodaje automobila u Bosni i Hercegovini.

Analizom empirijskog istraživanja, koje je bilo u vidu dubinskih intervju sa zaposlenima kompanija Porsche Centar Sarajevo, Auto Centar Tomić, AS Kramar i MRM Import-

export, Hyundai BH i Bunjo d.o.o. došlo se do većeg razumijevanja neophodnosti implementacije promjena za postizanje poboljšanja rezultata. Postiže se fleksibilnost i mogućnost opstanka. Prema rezultatima dubinskih intervju sa direktorima kompanija, krizni tim je brzo prepoznao efekte Spomenute pojave i uspostavio efikasne kontrole. Redovni sastanci timova koji se održavaju radi pronalaženja zajedničkih odgovora prije nego što problem ima veliki uticaj su uzrok spremnosti. Prilagodbe koje su uvedene imale su za cilj povećanje dostupnosti korisnika na Internetu, smanjenje operativnih troškova i manje ulaganja u marketing i druge srodne oblasti.

Sprovođenjem dubinskih intervju sa voditeljima utvrđeno je da voditelji organizacija smatraju da se ljudi na pandemiju upozoravaju efikasnom kriznom komunikacijom. Postupci direktora utiču na njihov način rada i imaju za cilj zaštitu zdravlja radnika, obezbeđivanje fleksibilnijeg rasporeda rada, reorganizaciju i postizanje drugih povezanih ciljeva. Detaljna rasprava sa finansijskim direktorima pruža sveobuhvatan pregled kako je epidemija Covid-19 dovela do uvođenja reformi. U početku se pažnja uglavnom usmjerava na zalihe jer imaju značajan uticaj na kompaniju i jer pad proizvodnje i prodaje mijenja strukturu troškova kompanije.

Na osnovu odgovora ispitanika moguće je zaključiti da je pandemija značajno uticala na sprovođenje organizacionih reformi grupe. Zbog specifičnosti situacije, već predviđenim promjenama dodane su promjene koje nisu bile unaprijed određene. Neočekivane promjene dovele su do veće fleksibilnosti rada (rad od kuće), promjena u uslovima partnerstva i smanjenja poslovnih troškova, uključujući marketing, investicije, manje kupovine dionica, smanjenja plata i slično. Druga vrsta modifikacije je unaprijed dogovorena. Prije krize, menadžeri su pričali o njihovom uvođenju i izvršenju, ali oni nisu smatrani važnima. Orijehtacija na vlastite web stranice i njihovo ažuriranje, poticanje veće dostupnosti i informisanosti o proizvodima i uslugama koje nudimo klijentima, povećanje nivoa interakcije s potencijalnim kupcima putem društvenih mreža, automatizacija i digitalizacija operativnog rada, viškovi i reorganizacija rada su neki od primjera promjena koje su uvedene unutar grupe. Početak pandemije Covid-19 izazvao je potrebu za promjenama, a kao rezultat brzog i dinamičnog razvoja, sprovode se kako planirane tako i improvizirane promjene.

Ukupni zaključak pokazuje da su efekti pandemije potakli uvođenje modifikacija dinamičnije i u mnogo kraćem vremenu. U ovom slučaju, posebna pažnja se poklanja planiranim promjenama jer, iako je kriza uveliko ubrzala implementaciju, ipak se očekivalo da će one biti implementirane u roku od nekoliko godina. Usvojene izmjene jačaju veze i međusobno povjerenje sa zaposlenima i postavljaju temelja za viši stepen digitalizacije unutar kompanije. Utvrđeno je da su efekti krize ubrzali usvajanje razumnih prilagođavanja koja su omogućila organizaciji da uspješno upravlja efektima krize. Brz oporavak, nova ulaganja i napredak koji je grupa doživjela u kratkom vremenu pokazatelj je koliko su reforme bile korisne. Iako su glavni finansijski direktor i intervjuisani direktori u svojim odgovorima naznačili da su imali tendenciju da razgovaraju o promjenama i

razmatraju njihovu primjenu i prije početka krize, pandemija Covid-19 još jednom je pokazala koliko je ključno kontinuirano unapređivati poslovanje i implementirati promjene jer će u nepredvidivom okruženju njihova implementacija svakako biti značajna.

Konačno, može se zaključiti da je tržište auto industrije Bosne i Hercegovine dobro reagovalo na nastalu krizu uprkos negativnim posljedicama. Analizom intervjuisanih kompanija utvrđeno je da je menadžment kompanije pažljivo razradio strategiju oporavka i na taj način ublažio negativne posljedice. Kao najbolji primjer dobre strategije može se istaknuti odluka kompanija Hyundai Auto BH d.o.o. i Bunjo d.o.o. Toyota, koji su nakon ublažavanja mjera odlučili naručiti veći broj vozila kako bi stvorila zalihe na lageru, a zbog količine vozila kupcima su bili u mogućnosti ponuditi brzu isporuku, što je rezultiralo da kompanije posluju u plusu u periodu pandemije i na taj način su smanjili negativne posljedice pandemije.

REFERENCE

1. ACEA (2023). *Economic and Market Report: Global and EU auto industry – First three quarters 2023*. Dostupno na: <https://www.acea.auto/publication/economic-and-market-report-global-and-eu-auto-industry-first-three-quarters-2023/>, (Pristupljeno: 7 februara 2024)
2. Agencija za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini (n. dj.) *Automobilska industrija*. Dostupno na: http://www.fipa.gov.ba/o_fipa/usluge/default.aspx?id=216&langTag=hr-HR, (Pristupljeno: 14. Novembra 2023)
3. Akta (2022). *TOP 10 trgovaca u BiH: Rast prodaje automobila u 2021. godini*. Dostupno na: <https://www.akta.ba/vijesti/bih/149854/top-10-trgovaca-u-bih-rast-prodaje-automobila-u-2021-godini>, (Pristupljeno: 7 februara 2024)
4. Antončić, R. (2002). *Automobil vlada svijetom*. Samobor: Hrvatski zemljopis – naklada dr. Feletar.
5. Bašić, R., Pavlić Skender, H. (2017). Delivery Reliability in Outbound Vehicle Distribution - A Factor of Successful Automotive Supply Chain. *International scientific conference Business Logistics in Modern Management*, 12(3), 10-31.

6. BBC News (2022). *Toyota cuts production due to Covid lockdown in Shanghai*. Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/business-61403470>, (Pristupljeno: 29 januara 2024)
7. Becker, D. (2020). *COVID-19: impact on the automotive sector*. Dostupno na: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/2020/covid-19-impact-on-the-automotive-sector.pdf>, (Pristupljeno: 7 februara 2024.)
8. Bloomberg (2021). *Toyota Cuts Production Forecast by 300,000 Cars on Covid Hit*. Dostupno na: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-09-10/toyota-cuts-output-forecast-on-covid-19-spread-in-southeast-asia>, (Pristupljeno: 29 januara 2024)
9. BMW Group (2020). *BMW Group focuses on flexibility and solidarity in dealing with Coronavirus Pandemic*. Dostupno na: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0307368EN/bmw-group-focuses-on-flexibility-and-solidarity-in-dealing-with-coronavirus-pandemic?language=en>, (Pristupljeno: 2 februara 2024)
10. BMW Group (2021). *COVID-19 Response*. Dostupno na: <https://www.bmw.co.za/en/topics/fascination-bmw/corporate-social-investment/covid-19-response.html>, (Pristupljeno: 2 februara 2024)
11. Brkić, A. (2021). *Stanje i perspektive digitalne transformacije poslovanja zemalja Zapadnog Balkana*. Međunarodna naučno-stručna Konferencija Razvoj poslovanja 4(1), 10-590.
12. Bush, T. (2019). *PESTLE Analysis of the Automotive Industry*. Dostupno na: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-the-automotive-industry/>, (Pristupljeno: 15 januara 2024)
13. Cassia F., M. Ferrazzi (2018). *The economics of cars*. Newcastle: Newcastle upon Tyne. Agenda Publishing Limited
14. Centralna banka BiH (2021). *Godišnje izvješće*. Dostupno na: <https://www.cbbh.ba/Content/Archive/36>, (Pristupljeno: 7 februara 2024)

15. Chen, Y., Lin Lawell, C. (2021). *Supply and Demand in the Chinese Automobile Market*. Dostupno na: https://clinlawell.dyson.cornell.edu/China_auto_mkt_supply_demand_paper.pdf, (Pristupljeno: 7 februara 2024.)
16. Ciravegna, L., Romano, P., Pilkington, A. (2013). Outsourcing practices in automotive supply networks: an exploratory study of full service vehicle suppliers. *International Journal of Production Research*, 3(2), 2478-2490
17. Čavalić, A., Hadžić, F., Bećirović, D. (2020). *Covid-19 ekonomska perspektiva Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit Bosnien-Herzegowina.
18. Deloitte (2020). *COVID-19 – Overview of measures for the stabilization of economy in Bosnia-Herzegovina*. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/ba/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19-ekonomske-mjere-za-stabilizaciju-privrede.html>, (Pristupljeno: 26. decembra 2023)
19. Dinarević, M. (2021). Uticaj pandemije COVID-19 na ekonomiju Bosne i Hercegovine - sveobuhvatni pregled. *Društvena istraživanja*, 9(1), 15-28.
20. Focus2Move (2020). *Global Auto Market 2020. Honda Motor stood out in May (-17.6%)*. Dostupno na: <https://www.focus2move.com/world-car-group-ranking/>, (Pristupljeno: 5 januara 2024)
21. Grbac, B. (2017). *Načela marketinga*. Rijeka: EFRI.
22. Health direct (2022). *What is pandemic*, Dostupno na: <https://www.healthdirect.gov.au/what-is-a-pandemic>, (Pristupljeno: 4. decembra 2023)
23. Hoekstra, J.C., Leeflang, P.S. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing* 5(4), 249-260.
24. Iyamu, M. (2023). *Global Automotive Industry 2022: Trends and Learnings*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/global-automotive-industry-2022-trends-learnings-iyamu-mohammed>, (Pristupljeno: 7 februara 2024)
25. JATO (2018). *Global car market remains stable during 2018, as continuous demand for SUVs offsets decline in sales of Compact cars and MPVs*. Dostupno na:

- <https://www.jato.com/global-car-market-remains-stable-during-2018-as-continuous-demand-for-suvs-offsets-decline-in-sales-of-compact-cars-and-mpvs/>, (Pristupljeno: 28 januara 2024.)
26. Just Auto (2018). *Global automotive market report – 2018.*, Dostupno na: <https://www.just-auto.com/features/global-automotive-market-report-q4-2018/?cf-view>, (Pristupljeno: 29 januara 2024)
27. Klayman, B., Carey, N. (2020). *Ford expects \$5 billion loss in current quarter as coronavirus hits demand.* Dostupno na: <https://www.reuters.com/article/uk-ford-motor-results-idUKKCN22A1GO/>, (Pristupljeno: 2 februara 2024.)
28. Kotler, P. *et al.* (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o.
29. Kotler, P., Keller, K. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
30. Kunji, Ž., Stojanović, S. (2021). Pandemija Covid-19: Uticaj na gospodarstvo i mjere za ublažavanje krize u Republici Hrvatskoj. *Skei - Međunarodni interdisciplinarni časopis*, 2(1), 16-29.
31. Lewchuk, W., Stewart, P. & Yates, C. (2001). Quality of Working Life in the Automobile Industry: A Canada-UK Comparative Study. *New Technology, Work and Employment*, 7(4), 72-87.
32. Liu, Y. C., Kuo, R. L., Shih, S. R. (2020). *COVID-19: The first documented coronavirus pandemic in history*, *Biomedical journal*, 43(4), 328-333.
33. Martinović, D. *et al.* (2021). Mala i srednja preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine-stanje, perspective i poslovanje u sjeni svjetske pandemije. *International Journal Of Multidisciplinary in business and science*, 7(11), 58-79.
34. Monks, A. i Verwey, M. (2022). *The EU economy after COVID-19: Implications for economic governance.* Dostupno na: <https://cepr.org/voxeu/columns/eueconomy-after-covid-19-implications-economic-governance>, (Pristupljeno: 21. decembra 2023.)
35. Moore, S. (2021). *History of COVID-19.* Dostupno na: <https://www.news-medical.net/health/History-of-COVID-19.aspx>, (Pristupljeno: 4. decembra 2023.)

36. OECD (2021). *The impacts of the COVID-19 crisis on the automotive sector in central and eastern european countries*. Dostupno na: [https://one.oecd.org/document/ECO/WKP\(2021\)9/en/pdf](https://one.oecd.org/document/ECO/WKP(2021)9/en/pdf), (Pristupljeno: 7 februara 2024.)
37. Orsato, R., Wells, P.. (2006). The Automobile Industry & Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 28 (5), 989-993.
38. Pavel, C. (2020). *Marketing durin the Covid-19 pandemice*. Dostupno na: <https://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/Ciprian-PAVEL2.pdf>, (Pristupljeno: 7 februara 2024.)
39. Popa I. *et al.* (2022). Modelling the Covid-19 pandemic effects on employees' health and performance, *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1-17.
40. Poslovni dnevnik (2022). *Autoindustrija u BiH nije se oporavila od pandemije, a sada udara inflacija*. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/regija/autoindustrija-u-bih-nije-se-oporavila-od-pandemije-a-sada-udara-inflacija-4357008>, (Pristupljeno: 12. novembra 2023.)
41. Rajamohan, S., Sathish, A., Rahman, A. (2020). Impact of COVID- 19 on stock price of NSE in automobile sector. *The International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, 7(7), 24–29.
42. Roehrich, J., Parry, G. (2009). Towards the strategic outsourcing of core competencies in the automotive industry: threat or opportunity?. *Internatinal Journal Automotive Technology and Management*, 1(2), 40-53.
43. Shevchenko, I. *et al.* (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on the production and sales of cars in the world. *Automobile Transport*, 49(49), 63-70
44. Statista (2023). *Impact of COVID-19 on the automotive industry worldwide - Statistics & Facts*. Dostupno na: <https://www.statista.com/topics/8749/impact-of-covid-19-on-the-automotive-industry-worldwide/>, (Pristupljeno: 18 januara 2024.)
45. Toyota (2022). *Toyota's response to the spread of COVID-19 (Novel Coronavirus) infections*. Dostupno na: <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31893143.html>, (Pristupljeno: 29 januara 2024.)

46. Ujedinjene nacije u Bosni i Hercegovini (2021). *Procjena socioekonomskog uticaja krize uzrokovane pandemijom COVID-19 u Bosni i Hercegovini*. Dostupno na: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ba/The_UN_Socio-economic_Impact_Assessment_of_the_COVID19_crisis_in_BiH_BCS.pdf, (Pristupljeno: 29 januara 2024.)
47. Vafainia, S. (2021). *Marketing in post COVID-19 era: A guide for marketing managers*. Dostupno na: <https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-07-EN.pdf>, (2 februara 2024.)
48. Vanjskotrgovinska komora BIH (2021). *Automobilska industrija*. Dostupno na: <https://www.komorabih.ba/wp-content/uploads/2021/01/Automobilska-industrija-BHS.pdf>, (Pristupljeno: 2 februara 2024.)
49. Vijeće za regionalnu saradnju (2021). *Analiza uticaja pandemije bolesti COVID-19 na tržište rada u Bosni i Hercegovini*. Dostupno na: <https://www.esap.online/download/docs/The%20impact-of-the-COVID-19-Pandemic-in-BiH-bhs.pdf/98aa97c15ecc5e69eba4fcda6f6abd96.pdf>, (Pristupljeno: 24. decembra 2023.)
50. Vila Maior, P. i Camisão, I. (2022). *The pandemic crisis and European Union: Covid19 and Crisis Management*. New York: Routledge.
51. World Health Organization (2020). *Impact of COVID-19 on people's livelihoods, their health and our food systems*, Dostupno na: <https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people'slivelihoods-their-health-and-our-food-systems>, (Pristupljeno: 4. decembra 2023.)
52. World Health Organization (2022.). *Coronavirus disease (COVID-19)*. Dostupno na: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1, (Pristupljeno: 4. decembra 2023.)
53. Yan, Y. *et al.* (2020). An empirical study on consumer automobile purchase intentions influenced by COVID- 19. *Journal of Transport Geography*, 104, 103-115.

