

Elementi uvođenja nove marke na tržište na primjeru automobilske industrije

Penezić, Karlo

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:559719>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-25**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet – Zagreb

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija,

Smjer Trgovina i međunarodno poslovanje

**ELEMENTI UVOĐENJA NOVE MARKE NA TRŽIŠTE
U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI**

**ELEMENTS OF INTRODUCING A NEW BRAND ON
THE MARKET IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY**

Diplomski rad

Karlo Penezić, 0067569348

Mentor: Prof.dr.sc. Blaženka Knežević

Zagreb, lipanj 2024.

Sažetak

Uvođenje nove marke na tržište kompleksan je i višefazni proces koji zahtjeva precizno planiranje i pomno razvijenu strategiju. Procesi poput istraživanja tržišta, razvoja robne marke, strategije pozicioniranja, marketinga, distribucije i lansiranja te praćenja i evaluacije proizvoda ključni su koraci u ovom složenom poslovnom procesu. Kako bi marka postala prepoznatljiva i profitabilna potrebno je uskladiti i savršeno razraditi navedene procese te kroz planiranje i adaptaciju u skladu s povratnim informacijama tržišta stvoriti kreativnu strategiju koja će omogućiti da se marka diversificira od ostalih konkurenata.

Automobilska industrija od samog je nastanka jedna od najkonkurentnijih i najprofitabilnijih industrija u svijetu. Sukladno tome, normalno je da je sve više proizvođača htjelo zauzeti dio tržišta te izuzetno privlačne industrije. U današnje vrijeme rapidnih promjena koje zahvaćaju sve industrije, ni automobilska nije imuna na njih. Ideje poput elektrifikacije, čiste energije, smanjenja otiska ugljikovog dioksida i zaštite planeta čine jedne od glavnih agendi u svakoj sferi života, dok s druge strane nestašice poluvodiča, razni ratovi i ekonomske, ali i zdravstvene krize haraju svijetom, uvođenje nove marke na tržište potencijalno može biti recept za neuspjeh ne samo te marke, nego i cijelog koncerna koji stoji iza nje. Marka Cupra nastala je još davne 1996. kao sportska podmarka Seata, jedinog španjolskog proizvođača automobila. Od 2018. Cupra postaje zasebna marka te će se u sljedećih nekoliko godina, u samom začetku, morati suočiti s jednim od najizazovnijih perioda u povijesti automobilske industrije. U radu će se istražiti na koji način se rukovodstvo Cupre nosilo s izazovima uvođenja nove marke na tržište, kako i zašto je došlo do procesa „spinoffa“ i rebrandiranja same marke te koje su se metode i strategije koristile u procesu.

Ključne riječi: robna marka, strategija, konkurencija, profit, prodaja, Seat, Cupra

Summary

Introducing a new brand to the market is a complex and multi-phase process that requires precise planning and a carefully developed strategy. Processes such as market research, brand development, positioning strategy, marketing, distribution and launch, and product monitoring and evaluation are key steps in this complex business process. In order for the brand to become recognizable and profitable, it is necessary to harmonize and perfectly develop the mentioned processes, and through planning and adaptation in accordance with market feedback, create a creative strategy that will allow the brand to diversify from other competitors.

The automotive industry has been one of the most competitive and profitable industries in the world since its inception. Accordingly, it is normal that more and more manufacturers wanted to grab a part of the market of this extremely attractive industry. In today's time of rapid changes affecting all industries, even the automotive industry is not immune to them. Ideas such as electrification, clean energy, reducing the carbon dioxide footprint and protecting the planet form one of the main agendas in every sphere of life, while on the other hand semiconductor shortages, various wars and economic but also health crises are sweeping the world, introducing a new brand to the market can potentially be a recipe for failure not only of that brand, but also of the entire concern behind it. The Cupra brand was created way back in 1996 as a sports sub-brand of Seat, the only Spanish car manufacturer. From 2018, Cupra becomes a separate brand and in the next few years, at the very beginning, it will have to face one of the most challenging periods in the history of the automotive industry. The paper will investigate how the management of Cupra dealt with the challenges of introducing a new brand to the market, how and why the process of "spinoff" and rebranding of the brand itself took place, and what methods and strategies were used in the process.

Keywords: Brand, strategies, competition, profit, sales, Seat, Cupra

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. SNAGA USPJEŠNOG VOĐENJA MARKE	3
2.1. Razumijevanje korištenja marke proizvoda	4
2.2. Identitet marke i razumijevanje ciljane publike	6
2.3. Marketing i komunikacija u jačanju marke	8
3. RAZVOJ, SNAGA I KONKURENTNOST AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE	14
3.1. Razvoj automobilske industrije	14
3.2. Konkurencija i struktura tržišta automobilske industrije	17
4. RAZVOJ NOVE MARKE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI	19
4.1. Uvođenje nove marke na tržištu	20
4.2. Strategija uvođenja nove marke	22
4.3. Tržišna vrijednost marke	23
4.4. Elementi uspješnog uvođenja marke	26
5. UVOĐENJE NOVE AUTOMOBILSKE MARKE – CUPRA	27
5.1. Povijest marke Cupra	27
5.2. Ciljevi i pozicioniranje marke Cupra	30
5.3. Strategija uvođenja marke Cupra	32

5.4. Ključni elementi uspjeha Cupre.....	33
5.5. Analiza rezultata istraživanja	38
6. ZAKLJUČAK.....	42
POPIS LITERATURE.....	44
POPIS SLIKA.....	47
POPIS TABLICA	47
ŽIVOTOPIS.....	47

1. UVOD

Automobilska industrija, kao jedna od najdinamičnijih i najkonkurentnijih industrija na globalnoj razini, kontinuirano doživljava transformacije i promjene. U tom dinamičnom okruženju, uspješno uvođenje nove marke na tržište automobila predstavlja izazov od presudne važnosti za postizanje konkurentne prednosti i dugoročnog uspjeha. Ovaj diplomski rad fokusira se na kompleksan proces upravljanja novom markom u automobilskoj industriji, a kao konkretni primjer poslužit će marka Cupra.

U posljednjem desetljeću, marka Cupra, kao ogranak kompanije Seat, izrasla je iz sjene i postala sinonim za inovaciju, performanse i luksuz u svijetu automobila. Njezin uspon i postizanje statusa samostalne marke pružaju zanimljivu studiju slučaja o tome kako se upravlja novom markom u ovom izazovnom sektoru. Cupra je svojim modelima automobila privukla pozornost entuzijasta i kupaca diljem svijeta te postala konkurencija renomiranim markama.

Ovaj diplomski rad ima za cilj opisati dinamiku i izazove upravljanja novom markom na tržištu automobila, s posebnim naglaskom na strategijama lansiranja, marketinškim pristupima, distribucijskim strategijama i izazovima s kojima se nova marka susreće na svom putu do uspjeha. Osim toga, rad će istražiti ključne faktore uspjeha i pouke koje se mogu izvući iz iskustva marke Cupra te pružiti preporuke za buduće prakse i istraživanja u kontekstu upravljanja novim markama u industriji automobila.

Kroz ovaj rad, istražiti ćemo kako se Cupra uspjela izboriti za svoj udio na tržištu automobila, suočavajući se s konkurencijom, promjenama u potražnji i ponudi i preferencijama kupaca te tehničkim i ekološkim izazovima. Ova će analiza osvijetliti put do uspješnog uvođenja nove marke u jednoj od najzahtjevnijih industrija, pružajući dublje razumijevanje procesa upravljanja novom markom i njegove važnosti za rast i opstanak u automobilskoj industriji.

Kroz intervju s menadžerom marki Seat i Cupra za Republiku Hrvatsku gospodinom Tomislavom Rogićem dobiti će se uvid u poslovanje i rezultate uspješnosti uvođenja Cupre na hrvatsko ali i druga tržišta.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su elementi i koraci kod uvođenja nove marke na tržište na primjeru automobilske industrije, točnije marke Cupra.

Cilj ovog diplomskog rada bio je saznati koji su sve elementi i koraci koji se moraju poduzeti prilikom osnivanja nove marke i lansiranja na tržište te na primjeru marke Cupra pokazati koja se strategija koristila kako bi se postigli najuspješniji mogući rezultati.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za pripremu rada korišten je niz relevantnih izvora koji su podijeljeni u dvije skupine, a to su knjige i stručni članci, kao i relevantni internetski izvori.

Prilikom pisanja rada korištene su brojne metode prikupljanja podataka, a to su povijesna metoda kako bi se opisali temelji nastanka pojmova, kao i razvoja marke Cupra. Zatim, deskriptivna metoda, statistička metoda u dijelovima usporedbe postignutih rezultata, metoda indukcije i dedukcije. Osim navedenih, korištene su i mnoge druge u manjim omjerima.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u šest poglavlja koja su smisleno podijeljena u zasebne cjeline. Nakon prvog uvodnog poglavlja, drugo poglavlje "Snaga uspješnog vođenja marke" navodi karakteristike koje su ključne kako bi se kreirala uspješna marka, od kreiranja identiteta, do komunikacije s publikom i postavljanja tržišnih vrijednosti. Sljedeće poglavlje uvodi u temu automobilske industrije, govori o konkurenciji unutar ovog tržišta i temelje za razvoj automobila. Četvrto poglavlje sastoji se od niza naslova koji pojašnjavaju strategiju za razvoj nove automobilske marke. Peto poglavlje fokusirano je na prikaz uspjeha razvoja automobilske marke na primjeru marke Cupra koja je u kratkom periodu od nastanka uspjela postići zavidnu razinu prodaje i prihoda. Posljednje poglavlje je zaključak u kojem je sumirano mišljenje koje se kreiralo na temelju intervjua.

2. SNAGA USPJEŠNOG VOĐENJA MARKE

Jedna od najvrjednijih nematerijalnih karakteristika koju trgovačko društvo ima je naziv robne marke koji označava njezin proizvod ili uslugu. "Marka je ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili njihova kombinacija, namijenjena prepoznavanju dobara ili usluga jednog proizvođača ili skupine proizvođača, ili njihovo diferenciranje od onih konkurencije."¹Neki autori u svome radu postavljaju problematiku koja je dovela do podizanja važnosti izgradnje imena. Navode kako je "za poslovni uspjeh kompanija ključna njihova sposobnost kreiranja „dovoljne” potražnje za svojim dobrima i uslugama koja će omogućiti postizanje zadovoljavajuće razine prihoda i dobiti, neophodne za zadovoljenje svih onih koji čine tvrtkinu mrežu isporuke vrijednosti kao što su: zaposlenici, distributeri, marketinški posrednici, prodajni zastupnici, investitori te sami klijenti." Međutim, globalizacijom je konkurentnost proizvoda dosegla potpunu novu razinu. Kako bi trgovačko društvo bilo uspješno na tržištu, više nije dovoljno da je proizvod dovoljno kvalitetan. Za uspješnu poslovnu praksu, potrebna je strategija kao što je brendiranje koje je danas postalo nova poslovna znanost koja se izučava do savršenstva.

Vođenje marke se drugim riječima može nazivati i strategijom brendiranja. U koliko postoji plan vođenja marke, samim tim se radi na izgradnji robne marke. Brendiranje je strateški alat koji se upotrebljava za podizanje svijesti, stvaranje ugleda i izgradnju imidža organizacije. Marketinški stručnjaci smatraju kako je robna marka nositelj vrijednosti proizvoda. Shvaćanjem robne marke kao alatom za podizanje vrijednosti proizvoda, počinje vrijeme kreiranja strategije brendiranja, te se marketing stručnjaci počinju odvajati od tradicionalnih metoda brendiranja poduzeća, proizvoda i usluga. Neki autori navode kako je brendiranje nastalo kao rezultat dugogodišnjeg istraživanja, a pristupa mu se iz više različitih područja znanosti kao što su psihologija, antropologija, metodika, didaktika kao i mnogih drugih područja znanosti.²

Različiti autori različito definiraju pojam robne marke. Različiti pristupi definiranju djelomično proizlaze iz različitih filozofija i perspektiva osobe koja pojam definira. Osim toga, pojam robne marke se ponekad definira prema namjeni, a ponekad prema karakteristikama.

Navodi se kako je pojam robne marke postojao od davnina, točnije od starih civilizacija, a

¹ Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.; Osnove marketinga, Mate, Zagreb 2006, str.549

² Stanko, Z., Kalajdžić, G.: Strategije brendiranja hrvatskih kompanija na globaliziranom tržištu, Zbornik Sveučilišta Libertas, No. 3, 2018, str. 127

spominje se u Kini, Rimu i Grčkoj, ali je pojam dobio na značaju tek u 20. stoljeću, s pojavom globalizacije i kada su proizvođači počeli napuštati domaće granice, a zatim i naglim razvojem komunikacije i transporta.³ Nadalje Zelić postavlja i niz definicija robne marke:

- Robna marka je sveukupnost opažanja – sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osjećate, mislite – o proizvodu, usluzi ili kompaniji.⁴
- Robna marka ima posebno mjesto u svijesti potrošača zbog prethodnih iskustava, asocijacija i budućih očekivanja.
- Robna marka predstavlja generaciju kvalitete, podrijetla i performansi i samim time povećava percipiranu vrijednost kupca i smanjuje rizik i složenost koji su sastavni dio odluke o kupovini.⁵
- Robna marka je ime, znak, simbol ili dizajn ili kombinacija svega toga s namjerom da identificira dobro ili uslugu jednog prodavača ili grupe prodavača te da ih diferencira od dobara i usluga konkurenata.⁶
- Robna marka je proizvod ili usluga s dodatnim dimenzijama koje ih na izvjestan način izdvajaju od ostalih proizvoda ili usluga radi zadovoljenja iste potrebe. Te razlike mogu biti funkcionalne, racionalne ili opipljive u skladu s performansama marke. One mogu biti i više simbolične, emocionalne ili neopipljive u skladu s onim što marka predstavlja.⁷
- Robna marka je proizvod koji pruža funkcionalne koristi i dodatnu vrijednost za koju klijenti sami dobrovoljno pro(cijene) da žele i/ili ne žele kupiti/platiti.⁸

2.1. Razumijevanje korištenja marke proizvoda

Marka proizvoda predstavlja više od samog naziva proizvoda, marka predstavlja cijeli skup fizičkih i socio-psiholoških karakteristika proizvoda. U potrošačkom marketingu, robna marka često predstavlja primarni način diferencijacije između konkurentskih ponuda. Kada se važnost robne marke postavi tako, onda ona može biti ključ za uspjeh poduzeća. Jakne robne marke osiguravaju veće profitne marže i bolji pristup distribucijskim kanalima, kao široku platformu za proširenje linije proizvoda.⁹

”Marka predstavlja ime, znak, izraz, simbol, ali i kombinaciju tih pojmova, koja omogućuje

³Zelić, M. (2013) Brand i njegov utjecaj na klijente i kompanije, Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 10, str. 350-351

⁴Kotler, P.: Upravljanje marketingom, 9. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1997., str. 443

⁵Blacket. T.: TradeMarks, Palgrave Macmillan, London, 1998., str. 102

⁶Kotler, P.: op.cit. str. 443

⁷Kotler, P., Keller, K.L.: Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006., str. 274

⁸Jones, P., Slater, S.J.: What's in a Name?, M. E. Sharpe, 2003, str. 32

⁹Kotze, T. G., Stark, O., Vos, R. (2003) The Power of Branding: Revisiting an Old, South African Journal of Economic and Management Sciences, Vol. 6, str. 159-177

razlikovanje jednog proizvoda od drugih. Ime marke može sadržavati riječi, slova i brojeve. Znak marke dio je marke predstavljen simbolom, likom ili oblikom, a ne sadrži riječi. Zaštitni znak zakonski je zaštićena marka, ili njezin dio koji posebnom oznakom upućuje da je zabranjena neovlaštena upotreba i kopiranje. U tom smislu marka tržišno promatrana predstavlja percepcijski proizvod. Zbog te karakteristike tržišno pozicioniranje proizvoda i marke ima određenih sličnosti.”¹⁰

Brandiranje je proces davanja identiteta i imidža proizvodi ili usluzi kako bi se stvorio dojam, odnosno, kreirala slika u umovima potrošača. Ovo je dug proces, koji uključuje mnogo ulaganje kako financijskog, tako i u kontekstu vremena i znanja. Također, uključuje razvoj strategije za stvaranje točke diferencijacije od proizvoda konkurenata. Trgovačko društvo koje je izgradilo marku biti će otpornija na krizu i utjecaj konkurencije. Jasan i jak brand određuje sve buduće marketinške aktivnosti te stoga predstavlja važan instrument utjecaja i kontrole tržišta. Šarić (2009:36) naglašava kako "brandiranje proizvoda ima smisla ukoliko su ciljani potrošači tu dodatnu vrijednost spremni i platiti višom cijenom. Ovo treba naglasiti jer su čak i na tržištima zemalja u tranziciji evidentna poduzetnička nastojanja da se osmisli nova marka pod kojom bi se plasirali planirani proizvodi."

Rad na izgradnji marke iziskuje dugogodišnju predanost načinu razmišljanja, planiranje, vremenski je zahtjevniji, zahtjeva ustrajnost, ali rezultati stvaraju zadovoljnog kupca, smanjenu osjetljivost proizvoda na promjenu cijena, manji gubitak kupaca kod konkurencije, veći udio u prihodima i veći postotak ponovno sklopljenih poslova. Prilikom kreiranja identiteta, stručnjaci trebaju usmjeriti marku na stvaranje točaka diferencijacije koje će poduzeću pružiti održivu konkurentsku prednost. Identitet marke temelji se na razumijevanju kupaca, konkurenata i poslovnog okruženja marke. Stanko i Kalajdžić (2018:127) navode kako je izučavanje brendiranja kompleksno. Kako bi se izgradila uspješna poslovna strategija "Prikupljena su specifična znanja o ljudskim emocijama, osjećajima, utjecaju boja na ljudske osjećaje, pa sve do razumijevanja kako raspored, veličina i font slova na reklamnim porukama utječu na potrošačke odluke pri evaluiranju ponuda, a sve s ciljem da se na najučinkovitiji način izgradi visoka tržišna vrijednost marke kao jedne od najvrijednije imovine poduzeća, a time i ukupne vrijednosti kompanije. Sva stečena znanja u suštini su usmjerena na što efikasnije kreiranje ljudske percepcije – stava u odnosu na referentni objekt kao osnove na temelju čega čovjek

¹⁰Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 36

potrošač temelji svoje aktivnosti.”¹¹

U poslovanju, marka proizvoda ima više funkcija, ovisno iz koje perspektive se sagleda.

”Marka proizvoda osigurava prodavačima i kupcima na tržištu određene pogodnosti, kao što su prepoznavanje pojedinih proizvoda, skraćivanje vremena potrebnog za kupnju, procjenu pretpostavljene kakvoće proizvoda i slično.”¹² Za potrošača, marka proizvoda pružiti će diferencijaciju između velikog broja istovjetnih proizvoda, prepoznat će prednost kupnje određene marke, povezivati će osjećaj zadovoljstva s tom markom, pružiti će im osjećaj realne vrijednosti za uloženi novac te će ju nastaviti kupovati. To će poduzeću omogućiti da sa znatno manje rizika uđu na tržište sa novim proizvodom. Potrošačima je puno lakše donijeti odluku o kupnji kada znaju koje marke zadovoljavaju njihove potrebe.

2.2. Identitet marke i razumijevanje ciljane publike

Izgrađene robne marke uživaju lojalnost kupaca, imaju tu mogućnost da naplate visoke cijene i smanjen rizik prilikom lansiranja novih proizvoda i usluga. Kako bi se marka uspješno izgradila do te razine, mora razumjeti svoje kupce, njihov način ponašanja, razloge ponašanja, ali biti i upoznata s proizvodima i uslugama konkurenata. Imidž marke je percepcija u umu kupaca o marki i asocijacijama na nju.¹³

”Tržišna vrijednost marke (brand equity) predstavlja diferencijalni učinak koji poznavanje imena marke ima na reakciju klijenata prema proizvodu ili usluzi, ona povećava:

- spremnost potrošača da plate premijske cijene,
- mogućnost licenciranja marke,
- djelotvornost marketinške komunikacije,
- moguću spremnost vlasnika marke na suradnju i podršku,
- elastičnost potrošača na smanjenje cijena,
- neelastičnost potrošača na povećanje cijena,
- smanjuje ranjivost poduzeća od marketinških aktivnosti konkurencije, te ranjivost od kriza.”¹⁴

Postoji nebrojno puno načina kako se potencijalni potrošač može upoznati s markom. Na slici

¹¹Stanko, Z., Kalajdžić, G.: Strategije brendiranja hrvatskih kompanija na globaliziranom tržištu, Zbornik Sveučilišta Libertas, No. 3, 2018, str. 127

¹²Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 37

¹³Ghodeswar, M. B. (2008) Building brand identity in competitive markets: a conceptual model", Journal of Product & Brand Management. Journal of Product & Brand Management. 17 (1). str. 5

¹⁴Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 76

1. prikazani su neki od primjera na koje se treba obratiti pažnja prilikom izgradnje odnosa s potrošačima. Naravno, prije odabira potencijalnog medija s kojim će se raditi na podizanju razine svijesti potrošača o marki, vrlo je važno znati koja je ciljana skupina potrošača i koje medije oni koriste kako bi se izbjeglo nepotrebno ulaganje.

Slika 1. Dodirne točke potrošača s brandom



Izvor: Stanko, Z., Kalajdžić, G.: Strategije brendiranja hrvatskih kompanija na globaliziranom tržištu, Zbornik Sveučilišta Libertas, No. 3, 2018, str. 128

Percepcija potencijalnog potrošača o proizvodu gradi se na temelj onoga što je vidio, čuo, osjetio, pročitao, dodirnuo i slično, opcije za pristup potrošačima su višedimenzionalne i neophodno je promišljeno kreirati svaki element s kojima će potrošač biti u dodiru. Kupci cijene svoje odnose s markom prema kojoj imaju preferencije. Ghodeswar (2008:4) navodi kako se identitet robne marke temelji na temeljitom razumijevanju kupaca, konkurenata i poslovnog okruženja tvrtke. Identitet robne marke mora odražavati poslovnu strategiju i spremnost tvrtke da ulaže u programe koji su potrebni kako bi marka ispunila obećanja kupaca. Jake robne marke uživaju lojalnost kupaca, mogućnost naplaćivanja vrhunskih cijena i značaju moć prilikom lansiranja novih proizvoda i usluga. Tvrtke moraju imati temeljito razumijevanje uvjerenja kupaca, ponašanja, atributa proizvoda ili usluge i konkurenata.

2.3. Marketing i komunikacija u jačanju marke

Tvrtke koje predstavljaju povezani, posebni i relevantni identitet robne marke, mogu stvoriti preferencije na tržištu, dodati vrijednost svojim proizvodima i uslugama i mogu zahtijevati veću cijenu.¹⁵ Kako bi trgovačko društvo došlo do toga da ima svoju marku koja je prepoznatljiva, bitan je način komunikacije s potrošačima, odnosno marketing. "Marketinška komunikacija predstavlja jedan od temeljnih elemenata marketinškog miksa."¹⁶

Izgradnja asocijacija na robnu marku zahtijeva od tvrtke da razumije svoju marku kao i robne marke konkurenata kroz istraživanje kupaca. Istraživanje kupaca trebalo bi promatrati postojeće i potencijalne kupce, bivše kupce, stručnjake u industriji i posrednike. Marke povezane sa vlastitim uvjerenjima i vrijednostima su najjače i najteže ih je imitirati.

Automobilska industrija se rijetko kada ograniči samo na jedno tržište. Za isplativost ulaganja u automobilsku industriju bitna je veličina tržišta, a kako bi to postigli, važno im je proširiti tržište na međunarodnoj razini. Pravila koja vrijede na domaćem tržištu, kada je riječ o marketingu, ne moraju vrijediti i za međunarodno. Marketing stručnjaci bave se istraživanjem tržišta kako bi ustanovili pravila i kulturu tržišta na koje se planiraju proširiti. "Jedan od bitnih razloga neuspjeha određenih poduzeća na inozemnim tržištima jest nedostatak informacija o ciljnim tržištima. Podizanje nivoa informiranosti menadžmenta poduzeća o svim relevantnim faktorima međunarodnog okruženja temelj je za uspješno upravljanje međunarodnim aktivnostima poduzeća. Informacije se mogu prikupljati iz sekundarnih i primarnih izvora te se sukladno tome razlikuju primarne i sekundarne informacije."¹⁷

Sve više tvrtki posluje u inozemstvu. Slijedeći ovaj trend, međunarodne komunikacije su također enormno porasle. Upravljanje međunarodnom marketinškom komunikacijom razlikuje se od upravljanja domaćim komunikacijama po tome što se komunikacija mora prilagođavati okruženju s različitim demografskim, ekonomskim, geografskim, tehnološkim, političkim i pravnim uvjetima. Kulturne i pravne razlike između poduzeća i njegovog inozemnog tržišta mogu uzrokovati mnoge probleme i poteškoće. Različite kulturne komponente mogu imati veliki utjecaj na međunarodne komunikacijske kampanje. Važni su i različiti propisi koji se odnose na komunikacijske instrumente. Nadalje, marketinške komunikacije moraju uzeti u

¹⁵Ghodeswar, M. B. (2008) Building brand identity in competitive markets: a conceptual model", Journal of Product & Brand Management. Journal of Product & Brand Management. 17 (1). str. 5

¹⁶Vlašić, G. (2005) Interaktivna marketinška komunikacija: pregled literature, Market – Tržište, Vol. 17 No. 1-2, str. 25

¹⁷Malenica, N., Dorbić, B. (2014) Internacionalizacija poslovanja poduzeća, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 5 No. 1, str. 69

obzir razlike u dostupnosti medija i popularnosti različitih medija. Zbog razlika u međunarodnom marketinškom okruženju, trgovačko društvo mora razmotriti glavno pitanje: u kojoj bi mjeri trebala lokalizirati (prilagoditi) ili globalizirati (standardizirati ili integrirati) svoje marketinške komunikacije u različitim kulturama?¹⁸ Kako navode Malenica i Dorbić "unatoč sve izraženijoj homogenizaciji potreba i želja potrošača u različitim zemljama, uvjetovanoj napretkom tehnologije, komunikacija, znanosti i razvitkom svjetske trgovine, razlike ipak postoje te ih prilikom kreiranja marketinškog programa treba uvažavati. Strana tržišta su po mnogočemu različita od domaćeg tržišta, no marketinške aktivnosti se ne prilagođavaju u potpunosti već se modificiraju elementi koji izravno utječu na uspjeh, odnosno profitabilnost proizvoda ili usluge na stranom tržištu."¹⁹ Jednu stvar imaju zajedničku marketing na domaćem tržištu i marketing na međunarodnom tržištu, a to je korištenje različitih alata kako bi zadovoljili potrebe potrošača.

Sastavni pokazatelj jačine marke je i odanost robnoj marki. Odanost marki odnosi se na ponašanje potrošača koje se ogledava u broj ponovljenih kupnji proizvoda i usluga od iste marke umjesto od konkurencije. Shaw navodi kako je odanost robnoj marki potrošačeva svjesna ili nesvjesna odluka izražena kroz namjeru ili ponašanje da stalno ponovno kupuje odabranu robnu marku. To se događa jer potrošač percipira da robna marka nudi prave karakteristike proizvoda, imidža ili razinu kvalitete po pravoj cijeni.²⁰

¹⁸Dee Pelsmacker, P., Geuens, M., Van Den Bergh, J. (2013) A European Perspective, Marketing Communication, Fifth Edition, str. 10

¹⁹ Malenica, N., Dorbić, B. (2014) Internacionalizacija poslovanja poduzeća, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 5 No. 1, str. 67-68

²⁰Shaw, K. (2012) The Power of Branding, Business Review, Vol. 11 No. 12., str. 1264-1269

Kako bi stvorili lojalnost, oglašivači moraju razbiti navike potrošača, pomoći im da steknu nove nastave kupovati te proizvode u budućnosti.

“Lojalni potrošači redovito kupuju neku marku unutar određene kategorije proizvoda i nisu skloni zamijeniti svoju omiljenu marku s nekom drugom ukoliko njihova omiljena marka nije raspoloživa za kupnju.”²¹

“Temelj odanosti marci jest spremnost potrošača da ponovi kupovinu. Različite su razine odanosti marci: od jednostavne ponovljene kupovine do preferencije, te u konačnici, do inzistiranja na kupovini određene marke proizvoda. Potrošač koji inzistira na određenoj marki prenosi pozitivnu komunikaciju drugima i na taj način povećava vrijednost marke.”²² Postizanje odanosti potrošača prema robnoj marci je krajnji cilj marketinga unutar jednog poduzeća. U marketingu, lojalnost robnoj marki sastoji se od potrošačeve predanosti ponovnoj kupnji robne marke i može se pokazati ponovljenom kupnjom proizvoda ili usluge ili drugim pozitivnim ponašanjem kao što je usmeno širenje pozitivnog iskustva. Istinska lojalnost robnoj marki podrazumijeva da su potrošači spremni ostaviti po strani vlastite želje u interesu marke. Odanost marki više je od jednostavne ponovne kupnje. Prava lojalnost robnoj marki postoji kada kupci imaju visoko mišljenje prema robnoj marki, što zatim pokazuju kroz ponašanje prema novoj kupnji. Ova vrsta lojalnosti može biti velika prednost za tvrtku. Kupci su voljni platiti više cijene, iako neka druga marka ima jednaki takav proizvod ili usluga na tržištu po znatno nižim cijenama. “Potrošačeva percepcija kvalitete definira se kao potrošačeva subjektivna ocjena opće izvrsnosti ili superiornosti nekog proizvoda, dok sklonost markama predstavlja sklonost potrošača prema kupnji skupljih i poznatih marki.”²³

“Segmentacija tržišta prema privrženosti (lojalnosti) marci koristi biheviorističke varijable. Pored navedene podjele, potrošače se općenito može podijeliti u skupine sukladno njihovoj stupnju lojalnosti:

- potpuno lojalni potrošači (kupuju isključivo jednu marku proizvoda),
- donekle lojalni potrošači (kupuju više marki, ali ne uvijek),
- nelojalni potrošači (kupuju različite marke ovisno o cijeni, a najčešće na rasprodaji).”²⁴

²¹Anić, I.-D., Piri –Rajh, S., Rajh, E. (2010) Utjecaj kvalitete i cijene na lojalnost marki. *Ekonomski pregled*. 61 (3-4), str. 140

²²Šarić, N.: *Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 86

²³Anić, I.-D., Piri –Rajh, S., Rajh, E. (2010) Utjecaj kvalitete i cijene na lojalnost marki. *Ekonomski pregled*. 61 (3-4), str. 140

²⁴Šarić, N.: *Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 87

Odanost robnoj marki temeljni je dio izgradnje marke, jer potrošači nerijetko imaju široki izbor proizvoda u istom tržišnom segmentu. Dakle, trgovačko društvo sa kvalitetno osmišljenom marketinškom strategijom smisliti će način da natjera potrošače da ponovno kupuju njihov proizvod ili da posjete njihovu trgovinu prije nego odu kod konkurencije.

Današnji i budući kupci uvelike se razlikuju od ponašanja potrošača i kupaca u prošlosti. Globalizacija je u potpunosti promijenila ponašanje potrošača, kao i napredak tehnologije, a posebice interneta. Kupci na internetu doslovno mogu virtualno posjetiti čitavi svijet pri tom ne napuštajući svoje domove i urede. Njihove potrebe, želje i mišljenja prelaze granice i pomiču granice kulture velikom brzinom. Potrošači na webu imaju globalni pristup svim web stranicama i marketing porukama. U takvim okolnostima, cilj poduzeća je zadržati kupce koji se vraćaju.

Lojalnost kupaca, domaćih ili globalnih, ne razvija se preko noći, nisi se osvaja stavom ili ekstravagantnim obećanjima, upadljivim slikama i dizajnima. Lojalnost se razvija nizom pozitivnih iskustava kupaca s markom. Za kupce robne marke, svako iskustvo kupnje ili izlaganja marketingu, trebalo bi biti zadovoljavajuće i umirujuće. Što je još važnije, a marketing stručnjaci su nekada zanemarivali, svako pojavljivanje u medijima ne mora završiti kupnjom, ali bi svakako trebalo ostati zapamćeno u glavama potencijalnih kupaca kao pozitivno iskustvo, jačajući tako robnu marku kao preferirani izbor.

Od dizajna novog proizvoda do proširenja zrele marke, učinkovite marketinške strategije ovise o temeljitom razumijevanju motivacije, o učenju i pamćenju procesa odlučivanja koji utječu na ponašanje kupaca prilikom kupnje. Teorije o ponašanju potrošača opetovano su povezane s menadžerskim odlukama koje uključuju razvoj i lansiranje novih proizvoda, segmentaciju, vrijeme ulaska na tržište i upravljanje markom. Nakon toga, pitanje odanosti braedu je opširno ispitivano. Brendiranje je daleko jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na uspjeh ili neuspjeh artikla na tržištu i može imati dramatičan utjecaj na to kako kupac doživljava tvrtku koja stoji iza robne marke. Drugim riječima, robna marka nije samo prikaz proizvoda tvrtke, već simbol tvrtke i tu leži srž lojalnosti.

Naziv robne marke proizvoda, posebno u automobilskoj industriji, za cilj ima postati svjetski poznat. Marka kad postigne svjetsku razinu, ona postaje globalna marka. "Globalno tržište karakterizira mnoštvo jakih ali i nedovoljno poznatih marki, razvijeno je u kontekstu menadžmenta marke, a događanja u toj sferi su izuzetno dinamična. Marke su efikasne u obilježavanju inovacija, investicija, posebnih usluga, te su praktične za razvoj kvalitetne marketinške komunikacije, u čemu marka proizvoda ima jednu od ključnih uloga."²⁵ Globalna marka ima prednost ekonomije razmjera u smislu proizvodnje, prepoznatljivosti i pakiranja. Dok sam proizvod ili robna marka ostaju isti, marketing mora uzeti u obzir lokalne tržišne uvjete, a lokalne marketinške kampanje moraju biti prilagođene u skladu s tim. Također se mora voditi računa o tome da ime ili pakiranje u različitim jezicima ne sadrže ništa uvredljivo. Problem s globalnim brendiranjem je taj što ako se problemi pojave u jednoj zemlji, to može biti posljedica za marku u cijelom svijetu.

Uspješne globalne marke moraju predvidjeti kulturne trendove, stilove i evoluirajuće potrošačke vrijednosti kako bi privukle kupce preko međunarodnih granica. Relevantnost proizvoda za kupce diktira globalni potencijal marke. Marke koji imaju velike razlike u odnosu potrošača i imidža, vjerojatno neće imati standardizirano globalno pozicioniranje da bi postali globalne. Uspješni multikulturalni oglašivači osigurali su lojalnoj robnoj marki među kulturno različitim potrošačima krojenjem imidža robne marke tako da odražava pojedinačne kulture. Što se tiče marki, stvaranje ili održavanje globalne marke uvelike ovisi o postojećem statutu iste. Ako je trgovačko društvo zadržalo neovisne nazive robnih marki za isti proizvod za brojne zemlje, postaje teže i riskantnije implementirati jedno globalno ime robne marke. Ako je proizvod prilagođen u raznim zemljama kako bi se prilagodio lokalnim ukusima, ne preporučuje se stvaranje jedne globalne robne marke.

Zelić (2013:355) u svome radu objašnjava kako je nastala uzrečica "misli globalno, a djeluj lokalno".²⁶ Iako je globalno tržište donijelo velike pozitivne promjene kada je riječ o razvoju marke "nedostaci globalizacije ogledaju se u tome da mnoge kompanije koje su počele zdušno primjenjivati standarde oblikovane u svojim centrima, bez obzira na lokalne uvjete i pojave, nisu imale uspješno poslovanje. Globalizacija je ograničena kulturološkim korijenima, tradicijom, životnim stilom, novinama i sl.

²⁵Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 76

²⁶Zelić, M. (2013) Brand i njegov utjecaj na klijente i kompanije, Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 10, str. 350-351

3. RAZVOJ SNAGA I KONKURENTNOST AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE

U suvremenom svijetu tema konkurentnosti u središtu je pozornosti već desetljećima, a temelji se na brojnim definicijama, tumačenjima i pristupima. Nagy i Jambor (2018:62) navode kako se konkurentnost može tumačiti prema različitim razinama, na primjer, prema mikro, mazo i makro razinama.²⁷ Brzina razvoja automobilske industrije neobična je i različitim istraživačima koji su pokušavali shvatiti kako se dogodila ovakva drastična promjena u tako kratkom vremenskom periodu, ali se svi slažu kako je najveću promjenu napravio Henry Ford kao i LEAN proizvodnja.

Kupnja određene robne marke može povećati nečiji kulturni kapital ili vrijednost koju kultura percipira. Shaw postavlja ovu izjavu u perspektivu, pa postavlja pitanje, kako okolina doživljava nekoga to posjeduje automobil kao što je Mercedes Benz?²⁸

Kada se istražuje tržište konkurentnosti u automobilskoj industriji, postoje dva različita tržišta. Na tržištu business-to-business (B2B) tvrtke proizvođači prodaju automobile drugim poduzećima, a na tržištu business-to-costumers (B2C) poduzeća prodaju automobile krajnjim potrošačima. Većina tvrtki ne prodaje izravno krajnjem potrošaču, već svoju robu prodaje trgovcu na malo koji zatim stavlja robu na tržište te ju prodaje krajnjim potrošačima.²⁹

3.1. Razvoj automobilske industrije

"Automobilska industrija jedna je od najvećih i najvažnijih industrija u svijetu, a automobilske se kompanije ubrajaju među najsnažnije i najveće svjetske kompanije."³⁰ Automobili su u današnjem svijetu postali nužan faktor za osobni razvoj, a postali su toliko uobičajeni da je nemoguće zamisliti život bez njih. "Prema podacima Centra za vozila Hrvatske, u prvoj polovici ove godine ukupno je registrirano 1.308.737 vozila, što u odnosu na isto razdoblje prošle godine, ukazuje na porast ukupnog broja registriranih vozila na hrvatskim cestama za 5,16 posto."³¹ Opća prihvaćenost automobila kao nužnost je toliko velika da je lako zaboraviti

²⁷Nagy, J. & Jambor, Z. (2018) Competitiveness In Global Trade: The Case Of The Automobile Industry, Economic Annals, Faculty of Economics and Business, University of Belgrade, Vol. 63, No. 218, str. 61-84

²⁸Shaw, K. (2012) The Power of Branding, Chinese Business Review, Vol. 11 No. 12., str. 1264-1269

²⁹ Microeconomics: Theory Through Applications, dostupno na:

https://saylordotorg.github.io/text_microeconomics-theory-through-applications/s20-03-market-outcomes-in-the-automob.html, pristupljeno: (10.11.2023.)

³⁰Bilas, V., Franc, S. (2013) Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije, Ekonomska misao praksa, Vol. 22 No. 1, str. 299

³¹Lipej, B. (2023) U Hrvatskoj registrirano čak 5 posto više vozila nego lani, zabrinjava njihova prosječna starost, dostupno na: <https://www.poslovnih.hr/hrvatska/u-hrvatskoj-registrirano-cak-5-posto-vise-vozila-nego-lani-zabrinjava-njihova-prosjecna-starost-4402614>, pristupljeno: (10.11.2023.)

kako je automobil zapravo u potpunosti promijenio svijet. Omogućio je razvoj modernih gradova i predgrađa jer ljudi više nisu morali živjeti u blizini mjesta gdje rade. Olakšao je prijevoz robe s mjesta na mjesto te drastično promijenio oblik trgovine na razini globalnog gospodarstva. Međutim, važno je napomenuti kako je u isto vrijeme emisija štetnih plinova iz automobila smanjila kvalitetu zraka do razina štetnih za ljudsko zdravlje.

Prije samo pola stoljeća vlasnici automobila bili su upoznati s principom rada automobila i znali su kako ga popraviti u slučaju iznenadnog kvara. Ljudi su znali promijeniti svjećice, očistiti dijelove razvodnika i slično, dok je današnji moderni automobil toliko sofisticiran i složen komad inženjerstva da je malo vjerojatno kako vlasnik automobila zna nešto više od osnovnog održavanja. Čak se i automehaničari oslanjaju na računalnu dijagnostiku za obavljanje popravaka." Od kraja 19. stoljeća, ubrzo nakon izuma automobila, automobilsku industriju zahvaćaju brojne inovacije. Promatrajući samo zadnje desetljeće, automobilska industrija uvela je značajan broj novih tehnologija i tehnoloških poboljšanja koja se stalno razvijaju, a koje su primarno povezane s vozilima na alternativni pogon, navigacijskim sustavima i sigurnošću."³²

Korijeni današnje automobilske industrije mogu se pratiti od pojave Henryja Forda na tržištu, koji je, temeljem međusobne zamjenjivosti komponenti i upotrebe pokretne trake za sklapanje, postavio temelje modernih tehnika masovne proizvodnje. Motorna industrija napravila je dramatičnu tranziciju tijekom prošlog stoljeća. Od malih radionica koje su izrađivale prilagođena vozila za nekolicinu imućnih, do Fordovog masovno proizvedenog modela T koji je automobile učinio dostupnima širokoj javnosti, sve do Toyotinog proizvodnog sustava koji je dokazao svijetu da se u isto vrijeme mogu postići visoka produktivnost i visoka kvaliteta.³³

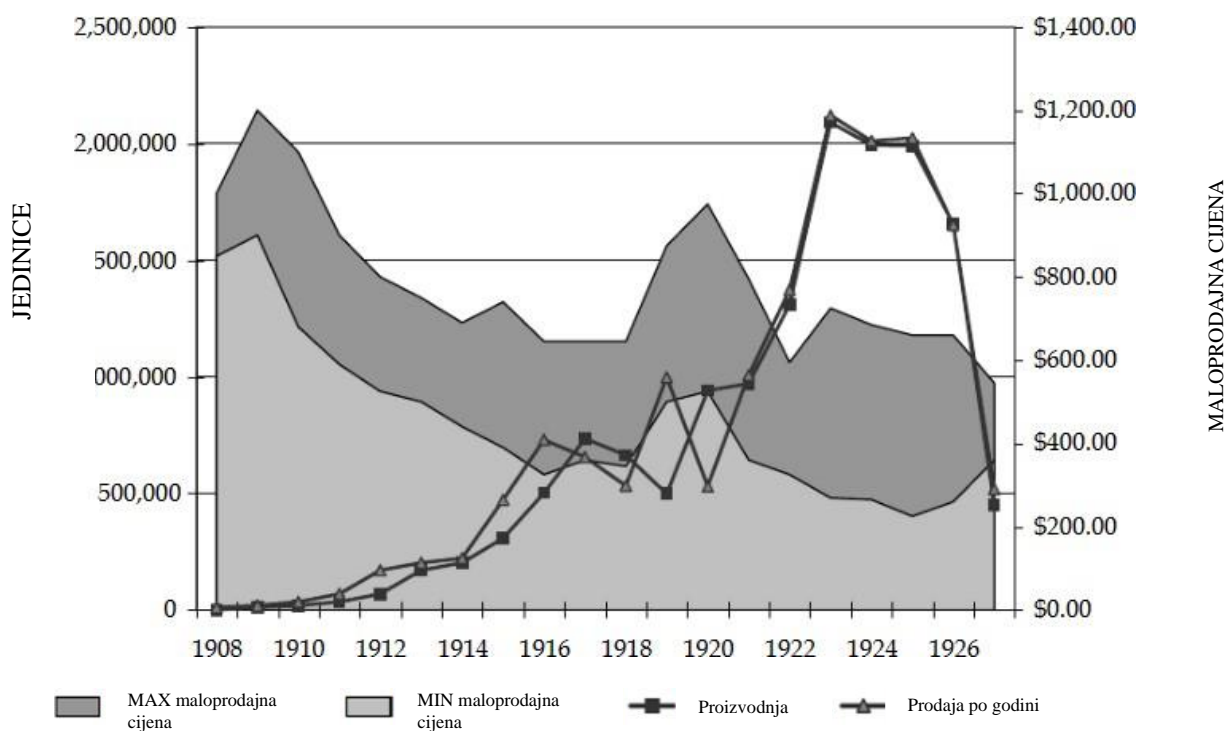
Henry Ford imao je viziju koju je pretvorio u djelo, a njegov pothvat promijenio je način kako funkcionira automobilsko tržište za sve buduće generacije, te su i mnoge druge industrije vidjele pozitivan primjer ovog tržišta i prebacile ga u druge sfere. Njegova nova 'masovna proizvodnja' dobro je funkcionirala gotovo dva desetljeća. Ford je uspio smanjiti radne sate za sastavljanje vozila sa 750 sati 1913. na 93 sata 1914., a prodajna cijena za model T mogla se smanjiti sa 1200 dolara 1909. na 690 dolara 1914. Masovna proizvodnja počela je opadati 1927.

³²Višić, J. (2021) Značajke tržišta automobila s posebnim osvrtom na tržište električnih vozila, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Vol. 15 No. 3-4, str. 39

³³Holweg, M. (2008) Beyond Mass and Lean Production – On the Dynamics of Competition in the Automotive Industry, University of Cambridge, str. 1

godine kada su kupci počeli kupovati druge automobile u kućanstvu, a ubrzo zastarjeli Model T (koji je od 1914. do 1926. doista bio dostupan samo u jednoj boji, crnoj) nije mogao ponuditi razinu specifikacija koje su kupci očekivali. Kasnije su se s vremenom pojavile nove tržišne strategije proizvodnje koje su ubrzale proces proizvodnje, stvorile manje viškova i troškova.

Slika 2. Proizvodnja, obujam prodaje i maloprodajna cijena (1908-1927)



Izvor: Holweg, M. (2008) Beyond Mass and Lean Production – On the Dynamics of Competition in the Automotive Industry, University of Cambridge, str. 4

Holweg (2008:5)³⁴navodi kako se čak se ni osnovne značajke automobila nisu mnogo promijenile od Fordovih dana: automobil i dalje ima četiri kotača, pokreće ga benzinski motor, a karoserija mu je još uvijek zavarena od prešanih metalnih dijelova. S vremenom su se na tržištu pojavili novi poduzetnici koji su imali širu paletu proizvoda, te su uveli i decentraliziranu organizacijsku strukturu. Za vrijeme Drugog svjetskog rata, civilna proizvodnja se smanjila, a masovna proizvodnja automobila nastavila se u poslijeratnom razdoblju, sve do 1970-ih godina kada se na tržištu počela pojavljivati konkurencija iz Japana. Tvrtke poput Toyote imale su bolju

³⁴Holweg, M. (2008) Beyond Mass and Lean Production – On the Dynamics of Competition in the Automotive Industry, University of Cambridge, str. 4

ponudu u smislu omjera kvalitete i cijene i ušle su na tržište SAD-a i Europe.

Promjena u automobilskoj industriji od 1908. nadalje nije se dogodila samo zbog pojave pokretne proizvodne trake kao što mnogi sumnjaju, već zapravo zbog međusobne zamjenjivosti dijelova i Fordove vizije maksimiziranja profita maksimiziranjem proizvodnje i minimiziranjem troškova. Taj se pojam uvelike razlikovao od postojećih obrtničkih proizvođača, gdje se trošak izgradnje jednog vozila malo razlikovao ako je napravljen samo jedan automobil ili tisuću identičnih: budući da su svi dijelovi bili ručno izrađeni, a količina rada potrebna za izgradnju jednog vozila minimalno se razlikovala. Nadalje, većina vozila u to vrijeme bila su prilagođena individualnim zahtjevima, tako da standardizacija dijelova nije bila prioritet. Upravo je zamjenjivost dijelova postala ključni pokretač sustava masovne proizvodnje.

Činjenica je kako je automobilska industrija doživjela ubrzani razvoj s pojavom tehnologije. Danas je automobilska industrija jedan od najvažniji stupova svjetskog gospodarstva. Utječe na svaki aspekt svakodnevnog života i važan je izvor zapošljavanja – otprilike 5 posto globalne radne snage izravno je ili neizravno zaposleno u ovoj industriji. Ukupan promet automobilske industrije veći je od bruto domaćeg proizvoda Francuske.³⁵

3.2. Konkurencija i struktura tržišta automobilske industrije

Kao što je rečeno, automobilska industrija je jedna od najbrže rastućih industrija, te iako su ulazi za ulazak na tržište ogromni, povrat ulaganja je potencijalno jednako tako velik. Upravo iz tog razloga sve se više tvrtki počelo uključivati na tržište automobilske industrije.

Situacija na tržištu automobilske industrije doživjela je veliku promjenu 2019. godine kada je "svijet stao" na dvije godine. Naravno, promjena se osjetila u svim industrijama, što je dodatno utjecalo i na automobilsku industriju. Istočna Azija, Europa, SAD i Bliski Istok, ključna su geografska područja u globalnoj automobilskoj industriji.

APAC (Azijsko – pacifička) industrija proizvodnje automobila je u padu posljednjih godina, uglavnom potaknuta padom u Kini, Japanu i Južnoj Koreji. Usred pandemije COVID-19, industrija proizvodnje automobila doživjela je nagli pad 2020. Industrija je zabilježila povratak na rast 2021., ali do danas još nije došla do razine na kojoj je bila prije pandemije. Europska

³⁵Graham, I. (2010) Automotive Industry, Trends and reflections, The Global Economic Crisis, International Labour Office, Geneva, str. 3

industrija proizvodnje automobila posljednjih je godina doživjela pad proizvodnje i vrijednosti industrije. Industrija je pretrpjela posebno strm pad 2020. usred pandemije COVID-19. U 2021. obujam proizvodnje ponovno je pao, dok je vrijednost industrije porasla.³⁶

“Za poslovni uspjeh kompanija, ključna je njihova sposobnost kreiranja „dovoljne” potražnje za svojim dobrima i uslugama koja će omogućiti postizanje zadovoljavajuće razine prihoda i dobiti, neophodne za zadovoljenje svih onih koji čine tvrtkinu mrežu isporuke vrijednosti kao što su: zaposlenici, distributeri, marketinški posrednici, prodajni zastupnici, investitori te sami klijenti.”³⁷

Globalna prodaja automobila u 2023. godini umjereno je rasla u usporedbi sa 2022. godinom, ali je i dalje ostala znatno ispod razine prije pandemije. Automobilaska industrija imala je spor početak u prvoj polovici 2022. jer su nestašice poluvodiča, stalna inflacija, daljnje blokade zbog COVID-19 i ruski rat protiv Ukrajine uzrokovali značajna smanjenja proizvodnje automobila. Automobilaska industrija ubrzala je u drugoj polovici 2022. s tržištima SAD-a, Kine i Europe koja su doživjela oporavak prodaje. Kako problemi s opskrbnim lancem popuštaju diljem svijeta, u prvom tromjesečju 2023. globalna prodaja vozila porasla je za 12%. Globalna prodaja osobnih vozila pala je za 0,5% u 2022. u odnosu na 2021. jer su dugotrajna ograničenja opskrbnog lanca usporila prodaju u prvoj polovici 2022. U SAD-u je prodaja osobnih vozila pala 9,4% u odnosu na prethodnu godinu na 13,7 milijuna automobila u 2022.³⁸

4. RAZVOJ NOVE MARKE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI

“Suvremeno tržišno okruženje je turbulentno i kompleksno za trženje, a promjene su svakodnevne, kako u odnosima ponude i potražnje, tako i u trendovima potražnje. Praćenje i istraživanje tržišta polazište je svekolikih spoznaja na kojima se temelje strateške odluke u domeni razvoja i dizajna novih proizvoda, te upravljanja markom.”³⁹Mnoge automobilske tvrtke žele postati moćna marka, u prijašnjim poglavljima objašnjeno je što je marka, a što

³⁶GlobalData (2022) Car Manufacturing Market Summary, Competitive Analysis and Forecast, 2017-2026, dostupno na: <https://www.globaldata.com/store/report/car-manufacturing-market-analysis/>, pristupljeno: (29.10.2023.)

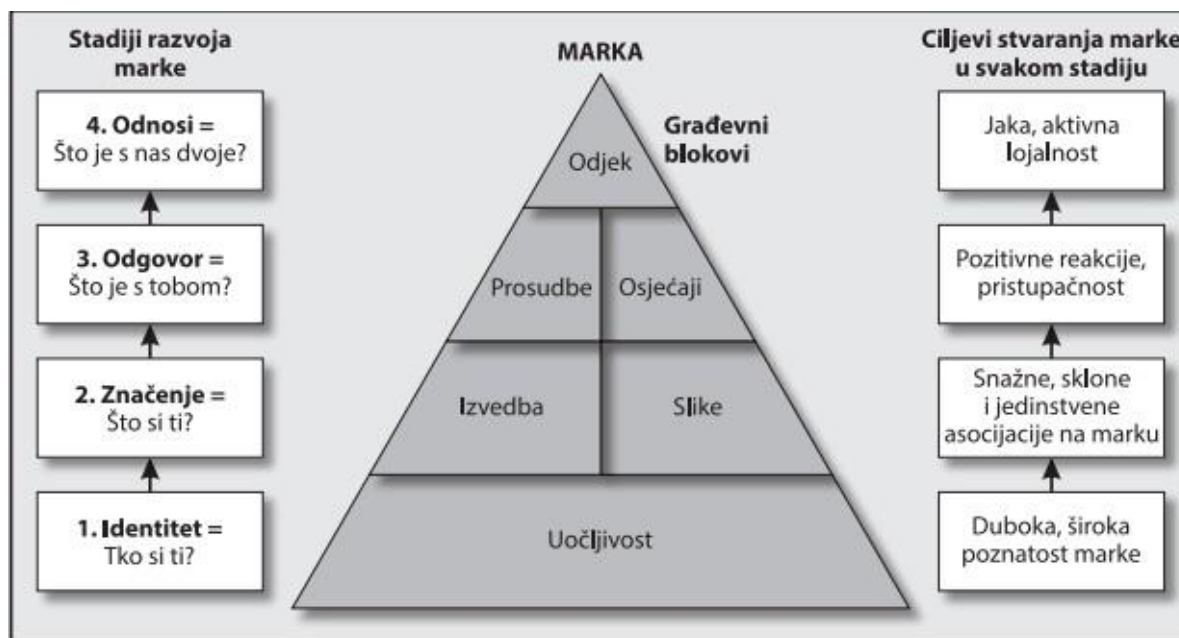
³⁷Stanko, Z., Kalajdžić, G.: Strategije brendiranja hrvatskih kompanija na globaliziranom tržištu, Zbornik Sveučilišta Libertas, No. 3, 2018, str. 127

³⁸Kwilosz, M., i sur. (2023) Kroll: Automotive Industry Insights Report – Summer 2023, dostupno na: <https://www.kroll.com/en/insights/publications/m-and-a/automotive-industry-report-summer-2023>, pristupljeno: (02.11.2023.)

³⁹Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 4

znači stvoriti marku. Snažna robna marka i učinkovita strategija stvoriti će veliku prednost na sve konkurentnijem tržištu. Ukratko, kreiranje robne marke ključno je za poslovni uspjeh svake marke, pa tako i automobilske.

Slika 3. Piramida odjeka marke



Izvor: Stanko, Z., Kalajdžić, G.: Strategije brendiranja hrvatskih kompanija na globaliziranom tržištu, Zbornik Sveučilišta Libertas, No. 3, 2018, str. 129

Piramida robne marke pomaže poduzeću razjasniti poziciju svoje marke ili emocionalni osjećaj koji potrošači dobiju nakon interakcije s markom. Razvoj ove piramide bi trebao biti interni proces, odnosno, poduzeće će izgraditi vanjski izgled svojeg proizvoda tako što će istražiti proizvod interno.

Carlier (2023) naglašava kako je prodaja automobila u cijelom svijetu pala između 2019. i 2020. godine kao rezultat ekonomske krize izazvane pandemijom COVID-19. Prodaja iz 2021. se oporavila unatoč tome što je ostala ispod razine iz 2019., ali nedostaci u opskrbnom lancu doveli su do smanjenja prodaje u 2022.

Kao što je rečeno, u posljednjim godinama je viđen smanjen broj novih automobilskih marki jer je rizik ulaska na tržište poprilično velik, međutim, u periodu do 2019. godine kada se pojavila pandemija COVID-19, na tržištu se dogodio procvat novih automobilskih marki i kompanija. Vogt (2020) u svom istraživačkom članku navodi kako se u periodu 2010 godine pojavio veliki broj novih automobila na tržištu. S jedne strane, etablirani proizvođači lansirali

su nove marke, na primjer Genesis (Hyundai), Lynk&Co i Polestar (Geely), Alpine (Renault), BMWi (BMW Group), Cupra (Seat / Volkswagen), ali s druge strane, ušli su i pravi start-upovi financirani vanjskim kapitalom.

Uspostavljanje nove robne marke u početku može stajati mnogo novca, ali se ipak može isplatiti. Sve gore navedene marke pozicionirane su s jasnom diferencijacijom – bilo da se fokusiraju na europsko tržište ili na e-mobilnost.

4.1. Uvođenje nove marke na tržištu

Uspjeti i istaknuti se na automobilskom tržištu danas je možda teže nego ikada prije. Veliki broj automobilskih tvrtki žele postati najveći i najmoćnije marke na globalnom tržištu.

Razvoj marke automobila proces je koji se sastoji od implementacije strategije nove marke, definiranja ključnih poruka tvrtke, izgradnje marke kako bi zauzela bolju poziciju na tržištu automobila i povećanja vrijednosti marke. "Razvoj nove tržišne marke je proces po fazama sličan razvoju novoga proizvoda, no kudikamo jeftiniji, ali ne i marketinški manje zahtjevan. Ova problematika je više u području grafičkog i oblikovnog dizajna. Naravno, marketinška asocijativnost u kontekstu gospodarske grane, proizvoda i usluga za koje se marka razvija je od izuzetnog značaja, no u upravljanju markom ključne aktivnosti započinju u trenutku kada se konačno rješenje marke uvodi na tržište."⁴⁰ Nadalje, osim vizualnog dijela, ključno je i istraživanje tržišta i pozicioniranje nove marke na tržištu. Određivanje područja tržišta na kojem se trgovačko društvo želi nalaziti, te prilagođavanje komunikacije marke tako da cilja isključivo na to područje naziva se pozicioniranjem marke i jedan je od temelja razvoja automobilske marke, odnosno, izgradnje marke.⁴¹

Kao što je već rečeno, automobilska industrija zahtjeva velika novčana ulaganja, a razvijanje novih inovativnih proizvoda u automobilskoj industriji sa sobom stvara i veliki rizik jer ulaganje u inovaciju znači i ulaganje visokih financijskih sredstava unaprijed, pritom ne znajući hoće li inovativni proizvod biti prihvaćen na tržištu. Kako bi trgovačko društvo, proizvođač, utjecalo na smanjenje rizika ulaganja, važno je biti upoznat s ključnim koracima za ostvarenje uspjeha unutar ove industrije. Naravno, niti jedna strategija ne obećava sigurni uspjeh, jako puno je čimbenika koji utječu do ostvarenja uspjeha inovativnog proizvoda, a još je više

⁴⁰ Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 75

⁴¹CMB, Automotive Branding, Automotive Brand Development, dostupno na: <https://www.cmbautomotive.com/2018/04/24/automotive-brand-development/>, pristupljeno: (05.11.2023.)

čimbenika ključnih kod razvoja nove marke.

Za kreiranje uspješne nove marke na tržištu, važno je daleko unaprijed razmišljati o planu i strategiji razvoja marke, te što se s novom markom proizvoda želi postići, kao i na koga se cilja, drugim riječima, ključno je istraživanje tržišta. Kada se odabiru elementi koji će predstavljati novu marku na tržištu, Zelić (2013:356-357)⁴² navodi kako postoji šest osnovnih kriterija:

1. "Zapamtljivost – kako se lako pamti element marke? Kako se lako prepoznaje? Vrijedi li to i za kupovinu i za potrošnju? Kratka i efektivna imena mogu biti od pomoći.
2. Značenje – do koje mjere je element marke kredibilan i sugestivan na danu kategoriju?
3. Dopadljivost – koliko potrošači smatraju da je marka dopadljiva i estetski privlačna? Je li dopadljiva samo vizualno, ili i verbalno, ili na druge načine?
4. Prenosivost – mogu li se elementi marke prilagoditi ili aktualizirati?
5. Zaštitljivost – u kojoj se mjeri elementi marke mogu pravno zaštititi? U kojoj se mjeri mogu konkurentski zaštititi? "

"Poduzeća više ne ulažu u razvoj, proizvodnju, skladištenje proizvoda čija je prodaja upitna, već je sva prodaja usmjerena k unaprijed poznatom kupcu rezultirajući u konačnici značajnim uštedama. Više se ne proizvodi proizvod koji se komunicira i distribuira potrošaču, već se komunikacijom i partnerstvom s potrošačem razvija proizvod i distribuira unaprijed poznatom potrošaču."⁴³

4.2. Strategija uvođenja nove marke

Kako je prikazano u uvodom tekstu ovog poglavlja, velike marke unutar automobilske industrije izašle su na tržište sa novim linijama automobila. Prednost izgradnje pod-marke je ta što se trgovačko društvo oslanja postojeće znanje i iskustvo i najbolje stručnjake matične tvrtke, a posebno u područjima dizajna i inženjeringa gdje se skraćuje proces razvoja proizvoda. Svjež imidž nove marke prenosi se i na matičnu tvrtku, osvajaju se nove ciljne skupine, povećavaju se promet i prodaja.

"Mnoge kompanije pri procesu brendiranja griješe pri izradi modela, pozicioniranju, načinu promoviranja i kontroliranja te nadziranja djelovanja marke, načinu kako održati njenu

⁴²Zelić, M. (2013) Brand i njegov utjecaj na klijente i kompanije, Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 10, str. 357

⁴³Vlašić, G. (2005) Interaktivna marketinška komunikacija: pregled literature, Market – Tržište, Vol. 17 No. 1-2, str. 29

osobnost i karakter i, povrhu svega, kako na njoj zaraditi.”⁴⁴

”Pozicioniranje marke i proizvoda je stvaranje dojma u svijesti potrošača o obilježjima marke i proizvoda u usporedbi s postojećim dojmom o proizvodima konkurencije. Trgovačko društvo to postiže postupkom oblikovanja proizvoda i marketinškog spleta, te provedbom svekolikih aktivnosti koje stvaraju i održavaju u svijesti ciljanih potrošača određenu koncepciju o marki i proizvodu. Platforma tržišnog pozicioniranja i marke i proizvoda je primjerena segmentacija tržišta.”⁴⁵

Današnje tržište je izrazito široko, pa je samim time i vrlo kompleksno. Poduzetnicima je s jedne strane tržište sve otvorenije, i načini komunikacije s potrošačima su brojniji, ali je broj poduzeća koji ulaze na tržište ako se gleda na svjetskoj razini sve veći, stoga je zadatak kreiranja nove marke složen i težak. Postoje određeni koraci koji se preporučaju kako bi se kreirala jaka marka, međutim, ne postoji garancija i jedan plan koji će garantirati uspjeh. Aktivnosti kreiranja marka često nailaze na interne i eksterne smetnje. Šarić (2009:89-91) je te smetnje nabrojao:

1. Težnja konkuriranju cijenom,
2. Širenje i rast konkurencije,
3. Kreiranje mikro marketinga,
4. Kompleksnost strategije marke,
5. Sklonost promjeni i modifikacijama,
6. Rizici inoviranja,
7. Tendencije portfeljnog poslovanja tvrtki,
8. Kratkoročno razmišljanje.

”Svako poslovanje započinje stvaranjem vizije, odnosno oblikovanjem misije koja je temelj identiteta marke, zatim se određuje portfelj i ciljevi te strategije na koju se nastavlja kreiranje marke. Nakon što je proizvod ili usluga brendirana, njom je potrebno upravljati tako što ju se pozicionira i okreće k inovacijama. Iz toga slijedi marketinški plan koji obuhvaća sve aktivnosti vezane za marku – od dizajna, atributa proizvoda, aktivnosti koje su na tržištu vezane za trgovinu i potrošače.”⁴⁶

⁴⁴Zelić, M. (2013) Brand i njegov utjecaj na klijente i kompanije, Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 10, str. 357

⁴⁵Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 37

⁴⁶Zelić, M. (2013) Brand i njegov utjecaj na klijente i kompanije, Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 10, str. 357

4.3. Tržišna vrijednost marke

Tržišna vrijednost marke je svojstvo koje one posjeduju, a očituje se u različitom odgovoru potrošača na marketing različitih marki. Marka može imati pozitivnu, negativnu i nultu tržišnu vrijednost. Kada su potrošači skloniji proizvodu s određenom markom nego istom proizvodu bez marke ili s izmišljenom markom, tada marka ima pozitivnu tržišnu vrijednost. Marka ima negativnu tržišnu vrijednost kada su potrošači manje skloni etiketiranom proizvodu, dok kod nulte tržišne vrijednosti nema razlike u sklonosti potrošača između marke označene i neoznačene verzije istog proizvoda.⁴⁷ Vrijednost marke (engl. brand equity) je dodana vrijednost proizvoda/usluge koja omogućuje tvrtki da naplaćuje više ili prodaje za veću cijenu od konkurencije. Na primjer, BMW automobil će imati veću cijenu od ekvivalentne Toyote zbog vrijednosti robe marke. Pozitivna vrijednost marke ima mnoge prednosti, ali glavna je da su kupci spremni platiti više za isti proizvod. Snažna, dosljedna zastupljenost u svim načinima komunikacije i dodirnim točkama tvrtke s potrošačima, gradi vrijednost marke. Vrijednost marke je dodana vrijednost proizvoda i usluga koja omogućuje da se tvrtkin proizvod prodaje za veću cijenu od konkurencije. Pozicioniranje marke niske cijene, a visoke vrijednosti, može omogućiti poduzeću da prodaje po nižoj cjeni, ali zauzme veći dio dostupnog tržišnog udjela od marke s percipiranim viškim kapitalom marke (npr. Ford nasuprot Bentley). Snažno pozicioniranje marke i jaka vrijednost robne marke pomoći će u poslovnom učinku tvrtke. Vrijednost robne marke stvara se kroz postavljanje snažnih temelja robne marke, (slika 3.) kao što su svijest o robnoj marki, percipirana kvaliteta proizvoda/usluge/tvrtke, asocijacije na marku, odanost robnoj marki i identitet robne marke.⁴⁸

⁴⁷Rajh, E. (2001) Koncept tržišne vrijednosti marke, *Ekonomski misao praksa*, Vol. 10 No. 2, str. 271

⁴⁸CMB, *Automotive Branding, Automotive Brand Development*, dostupno na: <https://www.cmbautomotive.com/2018/04/24/automotive-brand-development/>, pristupljeno: (05.11.2023.)

Slika 4. Tržišna vrijednost marke



Izvor: CMB, Automotive Branding, Automotive Brand Development, dostupno na: <https://www.cmbautomotive.com/2018/04/24/automotive-brand-development/>, pristupljeno: (05.11.2023.)

Potpuno drugačija kategorija je ona pravih start-upa, koji nemaju matičnu tvrtku u pozadini. Priča o uspjehu Tesle, ali i promjena paradigme u e-mobilnosti, stvorili su pravi val start-upa u 2010-ima. Elon Musk prvi je opremio e-vozilo baterijama za prijenosna računala i doveo taj proizvod u serijsku proizvodnju. U Tesli je električni pogon bio samo jedna od mnogih inovacija, vozila su prvenstveno mobilna informatička platforma, a ogromna vrijednost podataka koje vozila prikupljaju jedan je od najvažnijih razloga visoke burzovne cijene. Osobito u Kini bilo je na desetke osnivača koji su željeli postati sljedeći Tesla. No, ovakav pothvat nosi visoke rizike - i osnivači i investitori moraju biti svjesni da je potrebno uložiti od 1,5 do 2,5 milijarde dolara da bi se došlo do proizvodnje, ovisno o tome želi li se uživati u luksuzu vlastite tvornice. Marke kao što su Nio, Lucid ili Aways su među onima koji su se uspjeli etablirati na tržištu. U ovom trenutku moglo bi se nabrojati daleko više od 30 drugih start-upova, pitanje je koji će od njih doista doći do masovne proizvodnje. Sve navedene tvrtke osnovane su od strane privatnih investitora, a novac su prikupile kroz krugove financiranja na tržištu kapitala i sredstvima u državnom vlasništvu.

Kod start-upova, osnivači se suočavaju sa četiri ogromna izazova:

1. Razvoj vrlo velike organizacije s više od 1000 zaposlenika u vrlo kratkom vremenu,
2. Razvoj visokotehnološkog proizvoda,
3. Stvaranje vjerodostojne marke i strukture prodaje,
4. Financiranje.

Proces zapošljavanja jako velikog broja zaposlenika ne bi bio jednostavan ni za etablirane tvrtke, a mlade tvrtke imaju problema sa strategijom zapošljavanja. Pritisak za što bržim

zapošljavanjem može stvoriti nestabilne timove. Ljudi se postavljaju na rukovodeća mjesta bez dovoljno kvalifikacija, ponekad se cijele poslovne jedinice zapošljavaju bez jasnih misija i odgovornosti. Umjesto da dijelove razvoja povjere dobavljačima i freelancerima, mnogi start-upovi usredotočuju se samo na stalno osoblje.

Što se tehnologije tiče, često postoji ambicija da se napravi što bolji i što moderniji proizvod od drugih start-up tvrtki, samo kako bi se impresioniralo ulagače i kako bi ih se smatralo atraktivnim poslodavcem. To može dovesti do preopterećenosti proizvoda i složenosti koju je teško kontrolirati.

Za privatna kućanstva automobil je najskuplja pojedinačna investicija. Većina kupaca već je emocionalno vezana za etabliranu marku. Čak i ako nisu uvijek potpuno zadovoljni, sigurnije se drže onoga što znaju. Nakon toga nova marka mora kompenzirati nedostatak povjerenja stvaranjem izuzetno snažnog imidža marke koji nadmašuje sve.

Najvažnija točka je ipak financiranje start-up tvrtke. U razvoju vozila, potrebni kapital raste eksponencijalno prema lansiranju na tržište. Dizajn i razvoj još uvijek su relativno jeftini, najviše novca potrebno je u posljednjoj fazi projekta za industrijalizaciju, marketing i prodaju. To znači da svaki krug financiranja zahtijeva otprilike dvostruko veći iznos nego prije.

4.4. Elementi uspješnog uvođenja marke

Mnoge su tvrtke u posljednjih nekoliko godina postale vrlo brzo nevjerojatno uspješne, za razliku od nekih drugih.

Pojednostavljeno rečeno, proces izgradnje marke sastoji se od kratkog procesa od četiri koraka:

1. Prepoznavanje prilike – prvenstveno je potrebno napraviti analizu vlastitog proizvoda, potrošača i konkurenata na odabranom tržištu.
2. Definiranje marke – odgovoriti na pitanje gdje se proizvod uklapa i što marka predstavlja. Potrebno je definirati i opisati viziju, vrijednosti, pozicioniranje i prijedlog za marku. Prijedlog marke je izjava koja identificira koristi koje kupac ima od marke.
3. Artikuliranje marke – sljedeći zadatak je kreativno prikazati marku. U ovom koraku se gradi identitet robne marke (ime, logotip, linija, boja, font i slično), ključne poruke, izgled i dojam.
4. Komunikacija s potrošačima – proizvod postane marka tek kada stvori komunikaciju s potrošačima, ali i zaposlenicima. Zaposlenici trebaju razumjeti vrijednosti, viziju i ambiciju marke, ovdje se smatra kako su svi zaposlenici u kontaktu sa kupcima, to uključuje pakiranje, web stranicu, oglašavanje, sponzorstva, maloprodajna mjesta i slično.⁴⁹

Ipak, koliko god se postavljale definicije, kreirale strategije i magični koraci koji dovode do stvaranja uspješne marke, uspjeh nije zagarantiran. Stručnjaci ne mogu postaviti univerzalna pravila koja će biti primjenjive na sve industrije, jer svaka je marka univerzalna, puna iznimki, i nijedna formula koja je uspjela na jednoj marki, ne mora biti uspješna i za neku drugu koja je možda istovjetna.

Shaw (2012:1265) navodi kako upravljanje markom zahtjeva dugoročnu perspektivu koja se mora podudarati s dugoročnim strateškim ciljevima tvrtke. Marka je dugoročni strateški alat koji osigurava stabilan rast i produljeno stvaranje prihoda.⁵⁰

⁴⁹ CMB, Automotive Branding, Automotive Brand Development, dostupno na: <https://www.cmbautomotive.com/2018/04/24/automotive-brand-development/>, pristupljeno: (05.11.2023.)

⁵⁰ Shaw, K. (2012) The Power of Branding, Chinese Business Review, Vol. 11 No. 12., str. 1265

5. UVOĐENJE NOVE AUTOMOBILSKE MARKE – CUPRA

U svjetlu rastuće ekološke svijesti i sve većih napora za povezivanje vozila, proizvođači automobila suočeni su s nizom novih izazova. Tržišni trendovi, poput prijelaza na lakše materijale, kao i trend prema električnim i autonomnim vozilima u vidu smanjenja emisija ugljikovog dioksida i monoksida te smanjenja automobilskih nesreća i optimizacije putovanja trebali bi revolucionirati industriju.

”Poduzeće se odlučuje za kreiranje nove marke kako bi dodatno istaknula novi proizvod, bilo da se radi o proizvodu postojeće, ili nove kategorije. Ponekad su konkurentski odnosi uzrok uvođenju nove marke, koja jedina predstavlja optimalno rješenje za postavljeni poslovni cilj u konkretnom slučaju novog proizvoda.”⁵¹Upravo s ovom strategijom nastala je i marka Cupra (slika 5.) koja je tema istraživačkog dijela ovog završnog rada. Unutar ovog poglavlja više će se govoriti o samoj vlasničkoj strukturi marke Cupra i kako je izdvajanje linije automobila u posebnu marku bio pravi potez u pravo vrijeme.

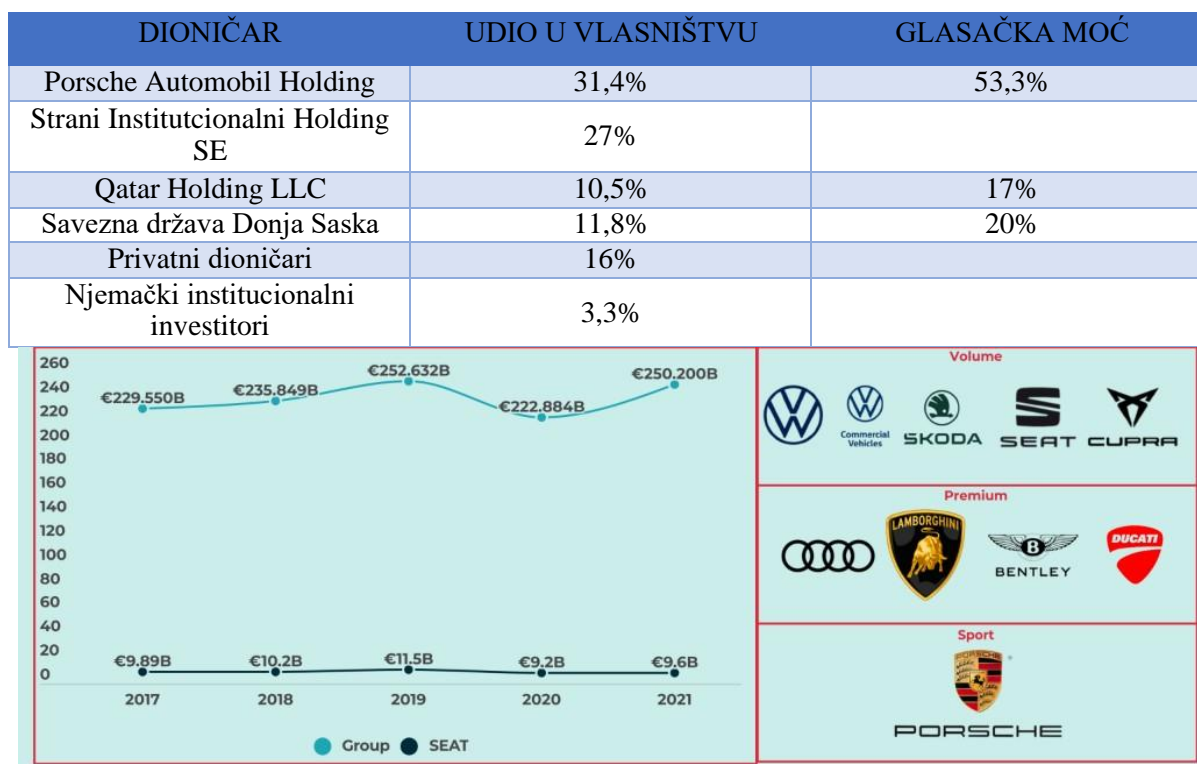
5.1. Povijest marke CUPRA

Prije nego je 2018. postala neovisan proizvođač, Cupra je bila oznaka za cestovne modele visokih performansi Seat Sporta, sportskog odjela španjolske tvrtke osnovanog 1985. Prvi model koji je nosio tu oznaku bio je Seat Ibiza GTI Cupra Sport 16V koja je svoj debi imala 1996. godine u sklopu Svjetskog prvenstva u reliju za automobile s dvolitrenim motorima (FIA 2-litre World Championship). Nakon Ibize, još su dva Seatova modela Cordoba i Leon nosila oznaku Cupre, sudjelujući u raznim natjecanjima u sportskim utrkama poput WRC-a (World Rally Championship) i WTCC-a (World Touring Car Championship). Uspjeh Seata to jest Cupre u svim natjecanjima bio je zavidan te je već tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća Ferdinand Piëch, inženjer i izvršni direktor koncerna Volkswagen uvidio potencijal i iznio ideju

⁵¹Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 120

da od Cupre nastane samostalna marka.⁵²Seat (Sociedad Española de Automóviles de Turismo) S.A. jedini je španjolski proizvođač automobila sa sjedištem u Martorelli pored Barcelone osnovan 9. svibnja 1950. godine, a već šest godina kasnije Seat S.A. zapošljavao je 925 radnika i proizvodio 10 000 automobila godišnje. U to vrijeme talijanski proizvođač FIAT imao je udjel od 7% u vlasničkoj strukturi dok je 42% udjela držalo udruženje domaćih banaka, a većinski udio od 51% bio je u vlasništvu ogranka španjolske vlade, Nacionalnog instituta za industriju (INI). Godine 1986. Volkswagen AG kupuje 51% udjela u Seat S.A., a već četiri godine kasnije 99.99% bilo je u vlasništvu VW AG-a. obitelji Porsche od 1990-ih, koja također posjeduje cijelu Volkswagen grupu preko Porsche Automobil Holding SE.

Slika 5. Vlasništvo nad markom Cupra



Izvor: Cuofano, G. (2023) FourWeekMBA: Who Owns Cupra?, dostupno na: <https://fourweekmba.com/who-owns-cupra/>, pristupljeno: (25.11.2023.)

Marke u vlasništvu Volkswagen AG podijeljeni su u dvije kategorije: Putnička vozila i komercijalna vozila. U komercijalna vozila spadaju Volkswagen komercijalna i transportna vozila, Scania i MAN. Putnička vozila se sastoje od tri vrste marki: volume, premium i sport. Cupra je dio količinskog segmenta Volkswagen grupacije koja je sveukupno ostvarila 250

⁵² <https://www.jutarnji.hr/autoklub/promo/cupra-kao-oznaka-za-cestovne-modele-visokih-performansi-seat-sporta-osnovana-je-jos-1985-15044123> pristupljeno: (02.06.2024.)

milijardi eura prihoda u 2021. godini. Cupra spada u kategoriju automobila volumenske proizvodnje u segmentu marke Volkswagen grupe.⁵³ Vlasništvo nad markom Cupra i strategija podjele marki najbolje je prikazana na slici 5.

”Trgovačko društvo Seat objavilo je neovisnost marke Cupra još 2018. godine, a proces potpunog izdvajanja i samostalnog nastupa na tržištu dovršen je tijekom 2020. godine. Tako je s 1. studenim 2020. Cupra imala svoj službeni samostalni početak i na tržištu Hrvatske. Od tada su modeli marke Cupra, koja u automobilskom svijetu predstavlja sofisticiranost, performanse, moderan dizajn i drugačiji pristup vožnji, dostupni i za sve potencijalne kupce u Hrvatskoj. Dva momenta koja su obilježila samostalni početak rada marke Cupra u Hrvatskoj su otvorenje ovlaštene prodajne Cupra mreže i pokretanje moderne web stranice.

No, najvažniji trenutak za marku Cupra u 2020. svakako je bio lansiranje sportskog crossover modela Formentor čiji se dolazak u Hrvatsku odvio u prosincu 2021. godine.”⁵⁴

Na službenoj web stranici navodi se kako: „Cupra stoji kao vrhunac snažne inovacije i inženjerske briljantnosti. Naša se bit nalazi u našoj sposobnosti da svakom vozilu udahnemo domišljatu izradu i kreativnost. Naše ime može se pratiti do našeg trijumfalnog podrijetla u motosportu – spoj „Kupa“ (eng. Cup) i „Utrke“ (eng. Race). Dizajniramo i projektiramo naše automobile u Barceloni, u Španjolskoj, gdje je marka i osnovana. Također smo ponosni članovi Volkswagen koncerna.“

Ni jedna kompanija ne može uspjeti bez jasne vizije i misije, a Cuprine glase:

Vizija: „Naša vizija dolazi iz Barcelone, pokreće nas živahni duh grada, želja za životom i umjetnička energija – obogaćujući svako vozilo Cupra prepoznatljivom osobnošću i nadahnjujući svijet. Nastojimo ostati ispred krivulje dok izazivamo status quo s našim vozilima visokih performansi i u tome uspijevamo. Redefiniramo umjetnost vožnje.“

Misija: „Naša misija je stvoriti eksponencijalna iskustva i nadići tradicionalne automobilske granice. Stvaramo automobile koji bude osjetila i izazivaju emocije – kroz inovativni inženjering, progresivan dizajn i električne performanse.“⁵⁵

⁵³Cuofano, G. (2023) FourWeekMBA: Who Owns Cupra?, dostupno na: <https://fourweekmba.com/who-owns-cupra/>, pristupljeno: (25.11.2023.)

⁵⁴Cupra Formentor – jedan posve drugačiji automobil dizajniran za budućnost (2021), dostupno na: <https://www.tportal.hr/autozona/clanak/cupra-formmentor-jedan-posve-drugaciji-automobil-dizajniran-za-buducnost-20210304>, pristupljeno: (25.11.2023.)

⁵⁵<https://www.cupraofficial.com/brand/about-us/about-cupra>, pristupljeno (1.6.2024.)

Veliki naglasak u dizajnu stavlja se na tri boje koje su sinonim za marku. Bakrena, mat tamno plava i smaragdno zelena najzastupljenije su boje u svakom Cuprinom proizvodu, ali i na samom logu, te se tako Cupra uvelike razlikuje od Seata, čija je boja primarno crvena.

5.2. Ciljevi i pozicioniranje marke CUPRA

“Strategija razvoja marke pretpostavlja jedno od četiri temeljna izbora za svaku tvrtku. Moguće je tako proširenje linije (postojeće marke proširuju se u nove oblike, veličine i vrste postojeće proizvodne kategorije), proširenje marke (postojeće marke proširuju se na nove kategorije proizvoda), višestruke marke (nove marke se predstavljaju u istoj kategoriji proizvoda) ili nove marke (nove marke se predstavljaju novim proizvodnim kategorijama).”⁵⁶

Jedna od strategija za uspjeh bilo koje marke, pa tako i Cupre, je postavljanje ciljeva kako bi se napravile strategije i plan ostvarenja tog cilja. Postavljanje cilja svakako pomaže i za ostajanje u tračnicama ako se planovi u hodu izmjene, što se često događa. Iako je Cupra osnovana tek prije 4 godine, iz tvrtke najavljuju kako će do 2025. godine na tržište izaći s tri nova modela koja će biti električna.

Do danas je Cupra isporučila blizu 200.000 automobila, dok je promet tvrtke narastao sa 430 milijuna eura u 2018. godini na gotovo 2,2 milijarde eura u 2021., godini. Novi modeli auta će biti tri nova elektrificirana modela – Cupra Terramar, Cupra Tavascan i Cupra UrbanRebel, a planiraju obnoviti i svoje trenutne linije proizvoda.⁵⁷

Radi usporedbe prodaje automobila marke Cupra i sestrinske tvrtke Seat, prikazane su brojke na kraju 2022. godine kada je već prošlo 3 godine od postojanja Cupre. U tom periodu prodaja Seat automobila je pala dok su se isporuke Cupre gotovo udvostručile diljem svijeta s Njemačkom, Španjolskom i Velikom Britanijom kao najvećim tržištima. Cupra Formentor i Seat Arona bili su najprodavaniji modeli. U 2022. godini (od siječnja do prosinca) prodaja Seat SA pala je za 18% na 385.600 automobila isporučenih diljem svijeta, dok je prodaja automobila marke Seat pala za 40%, prodaja profitabilnijih automobila marke Cupra porasla je za 93%. Cupra Formentor bio je najprodavaniji model automobila tvrtke u svijetu u 2022. godini.

⁵⁶Šarić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, str. 118

⁵⁷Cupra: Cupra UrbanRebel Cupra showcases three new models for the next three years, dostupno na: <https://www.cupraofficial.co.uk/about-cupra/news-and-events/cupra-showcases-three-new-models>, pristupljeno: 25.11.2023.)

Za bolje razumijevanje, pogledati Tablicu 1. Seat S.A. isporučio je 385.600 vozila diljem svijeta — što je smanjenje od 18,1% u odnosu na 2021. (470.500) za što je najviše kriva nestašica poluvodiča i drugih bitnih dijelova. Suočeni s globalnom nestašicom dijelova, Seat S.A. dao je prednost modelima Cupra s višom maržom u odnosu na Seat automobile. U istom izvještaju navode i kako je Cuprin najprodavaniji i prvi samostalni model, Cupra Formentor, prodan u 97.600 jedinica u 2022., što čini 63,8% prodaje marke i više od četvrtine prodaje Seat S.A. U međuvremenu, Cuprin drugi najpopularniji model, Cupra Born, obilježio je svoju prvu punu godinu na tržištu s 31.400 isporučenih jedinica. Od svog osnutka 2018., Cupra je prodala blizu 300.000 vozila.⁵⁸

Tablica 1.: Globalna prodaja Seat SA i njegovih marki Cupra i Seat 2022. i 2021. godine

	2022*	2021*	% 22/21
Seat S.A.	385,600	470,500	-18.1%
Cupra (brand)	152,900	79,300	+92.7%
Seat (brand)	232.700	391,200	-40.5%
*broj vozila (komad)			

Izvor: Izrada autora prema: Bekker, H. (2023) 2022 (Full Year) Global: Seat and Cupra Sales Worldwide by Model and Country, dostupno na: https://www.best-selling-cars.com/brands/2022-full-year-global-seat-and-cupra-sales-worldwide-by-model-and-country/?utm_content=cmp-true, pristupljeno: (26.11.2023.)

Najuspješnija godina od osnivanja društva Seat S.A. bila je 2023. Oboreni su rekordi u u prometu, operativnoj dobiti i operativnom novčanom toku. Operativna dobit dosegla je rekordnih 625 milijuna eura (2022.: 33 milijuna eura), dok je godišnji promet porasao na 14,333 milijarde eura (31% više nego 2022., 10,941 milijarde eura).⁵⁹

⁵⁸Bekker, H. (2023) 2022 (Full Year) Global: Seat and Cupra Sales Worldwide by Model and Country, dostupno na: https://www.best-selling-cars.com/brands/2022-full-year-global-seat-and-cupra-sales-worldwide-by-model-and-country/?utm_content=cmp-true, pristupljeno: (26.11.2023.)

⁵⁹ <https://www.cupraofficial.com/brand/annual-report/annual-report-press-release> pristupljeno: (14.06.2024.)

Tablica 2. Rast raznih pokazatelja Cupre između 2022. i 2023. godine

	2023.	% 23/22
Broj isporučenih vozila	Seat S.A.: 519 176	+35.3%
	Cupra: 230 379	+50.9%
	Seat: 288 437	+24%
Godišnji promet	14,169 milijardi eura	+35%
Dobit nakon oporezivanja	548 milijuna eura	
Ulaganje u R&D	939 milijuna eura	+44%

Izvor: <https://www.cupraofficial.com/brand/annual-report/annual-report-press-release>

Pristupljeno: (13.6.2024.)

2024. godina biti će godina najveće proizvodne ofenzive u povijesti marke, s planom predstavljanja 2 nova (Terramar i Tavascan) i 2 osvježena modela (Formentor i Leon). Do kraja desetljeća Cupra planira ući i na tržište SAD-a te u tom procesu iskoristiti tvornice Volkswagen koncerna u Meksiku kako bi što lakše i jeftinije nudila proizvod na novom tržištu.

U planu je i otvaranje novih Cupra City Garaža u Beču, Istanbulu i Manchesteru u vidu globalne ekspanzije marke. Također, Cupra se planira u sljedećih nekoliko godina još više okrenuti elektrifikaciji te i samoj proizvodnji baterijskih ćelija na europskom tlu kako bi se smanjila cijena električnih vozila i ovisnost o kineskoj produkciji.⁶⁰

5.3. Strategija uvođenja marke CUPRA

Godine 2019. objavljeno je kako Seat Cupra, omiljeni model Seatove serije, se dijeli u odvojenu tvrtku. Seat je i dalje nastavio dijeliti svoju uobičajenu ponudu vozila, dok je Cupra postala zasebna marka. Cupra je uvijek bila vozilo koje je bilo najviše sportsko u cijeloj ponudi Seatovih automobila, stoga su u stručnjaci zaključili kako bi bilo strateški dati marki Cupra vlastitu dušu i identitet.

Na svojoj službenoj web stranici, marka Cupra je navela kako im je cilj izgraditi automobile izvrsnog dizajna i impresivnih performansi. Sportski i provokativan, strastven i seksi: marka dokazuje da električni automobili ne moraju biti dosadni i funkcionalni. Navode i kako se Cupra ne boji izazvati status quo i napraviti poteze koji nikad prije nisu napravljeni. Više od

⁶⁰ <https://www.cupraofficial.com/brand/annual-report/annual-report-press-release> pristupljeno: (14.06.2024.)

samo još jedne marke automobila, Cupra stvara emocionalna iskustva na cesti i izvan nje. Zajedno sa svojim predanim sljedbenicima, Cupra Tribeom, marka predstavlja suvremene vrijednosti i izazovni duh. U samo nekoliko godina Cupra je stvorila nezaustavljiv zamah i odlučna je voditi pokret vođen emocijama i ambicijom kako bi nadahnula novu generaciju vozača.⁶¹

Svoju strategiju izgradili su na detaljnom istraživanju tržišta i prikupljanju informacija unutar svoje podružnice. Cupra je imala pristup internim informacijama, analizama i istraživanjima koje je provela Seat grupa, isto tako, podrazumijeva se da su koristili znanje prodajnih timova, inženjera, dizajnera i marketinških stručnjaka kako bi stvorili bolje uvijete za razvoj nove automobilske marke.

Poanta navođenja ovih činjenica nije u osporavanju uspjeha Cupra marke, već stavljanja u kontekst uspjeha koji su ostvarili. Svakako je trebalo znanje i strategija da bi postigli rezultate koje su ostvarili, ali je nezahvalno uspoređivati s novim markama na tržištu koje nisu ostvare ovakav uspjeh iz razloga što sve rezultate grade od nule. Isto tako, nezahvalno je uspoređivati rezultate Cupra marke sa Seat rezultatima obzirom kako su u jednom trenutku pružili više pažnje i resursa u izgradnju i prodaju Cupra modela automobila jer je periodu kada je bila nestašica određenih dijelova automobila, svi resursi bili uloženi u CUPRA modele jer su ostvarili višu maržu.

U istraživanju (tablica 1.) navedene su usporedbe prodaje i ostvarenja uspjeha, ali prema svemu navedenom, i tu informaciju treba kritički razmatrati.

Za kreiranje uspjeha bio je ključan i odabir pravog tržišta na koje će se plasirati, a sve se to temeljilo na iscrpnoj analizi i odabiru. Cuprina ključna europska tržišta bila su Njemačka (58.400; 89,9% više nego 2021.), UK (14.400; +87,4%), Španjolska (13.600; +23,9%), Italija (11.300; +83,9%), Francuska (7.600; +86,5%) %, Austrija (5.400; +157,6 %) i Švicarska (5.000; + 38,3 %). Zabilježen je i veliki porast u Meksiku (4300; + 120,0%), Turskoj (2800; + 879,6%) i Izraelu (2700; + 138,8%). Godine 2022. Cuprino ambiciozno globalno širenje dobilo je novi zamah ulaskom na australsko tržište i Lisabonu, Rotterdamu i Sydneyu.⁶²

⁶¹Volkswagen group: Cupra, dostupno na: <https://www.volkswagen-group.com/en/cupra-15848>, pristupljeno: (15.11.2023.)

⁶²Cupra: Cupra increases sales by 93% in 2022 and drives the financial turnaround of Seat S.A., dostupno na: <https://cupra.prezly.com/cupra-increases-sales-by-93-in-2022-and-drives-the-financial-turnaround-of-seat-sa>, pristupljeno: (26.11.2023.)

5.4. Ključni elementi uspjeha Cupre

Za uspjeh marke Cupra zaslužno je što su strategijski odabrali ciljanu skupinu potrošača kojoj prilagođavaju svoju ponudu. Naime, Cupra prvenstveno nudi sportske automobile visokih performansi. Njihova linija proizvoda uključuje niz vozila, poput sportskih automobila, SUV-ova i kompaktnih automobila, dizajniranih da pruže uzbudljivo iskustvo vožnje. Također, kako bi privukli i segment kupaca koji nisu isključivo orijentirani na vozila visokih performansi, svaki Cuprin model nudi nekoliko opcija kod odabira motora i pogona. Tako se svaki model može naći u inačicama sa motorima od 150, 190 i 245 konjskih snaga koji su više prilagođeni svakodnevnoj vožnji i širokoj upotrebi te nisu u toj mjeri toliko orijentirani na performanse i sportsku vožnju, no izvana je zadržan sportski i agresivan izgleda kakav i priliči Cupri.

Drugi faktor koji je pomogao da Cupra postane zasebna marka leži u partnerstvu i vlasništvu. Marka koristi ovlaštene prodajne salone i izložbene prostore, marketinške i reklamne kampanje, partnerstva s dobavljačima automobila i predani tim dizajnera i inženjera koji su stručnjaci u svome poslu i koji su već dio tima unutar Volkswagena i Seata. U ovome su oni u velikoj prednosti u usporedbi s nekim drugim markama koje tek dolaze na tržište bez ikakvog iskustva. Cupra je nova grana koju je osmislio tim stručnjaka i samim time, uspjeh im je bio skoro pa i zagarantiran. S ovim oni koriste i ekonomiju razmjera, u mogućnosti su koristiti sve proizvodne procese koji se koriste i za druga vozila u ponudi grupe. Ovi resursi omogućuju CUPRI da dizajnira, proizvodi i prodaje svoja jedinstvena vozila, ali po nižoj cijeni proizvodnje. S ovim se ne želi reći kako je proizvodnja modela automobila Cupra marke "jeftina", nego da su iskoristili mogućnost postojećih proizvodnih kapaciteta što im je omogućilo niže ulazne troškove.

Iako im je, sasvim logično, dio strategije usmjeren na kreiranje profita, kao i svakom poslovanju, u personalizaciji automobila su pronašli i strategiju približavanja potrošačima, kao i emotivnog vezanja. Cupra ostvaruje prihod prvenstveno prodajom svojih vozila, ali također ostvaruju prihod i od mogućnosti prilagodbe vozila, dodatne opreme i robne marke. U ponudi robne marke mogu se naći Cupra satovi, majice, tenisice, maskice za pametne telefone, reketi za padel i mnoge druge stvari s logotipom Cupre.

Također, veliku ulogu u promoviranju marke imala je i činjenica da je Cupra 2019. godine postala službeno vozilo jednog od najvećih sportskih društava na svijetu; nogometnog kluba FC Barcelona, sklopivši ugovor na 5 godina.⁶³ Osim nogometa, Cupra je snažno zastupljena i

⁶³ <https://www.fcbarcelona.com/en/news/3053049/champions-wherever-they-go-together-with-cupra> pristupljeno:

u padelu. Točnije, od 2019. godine premium je sponzor, a od 2020. Cupra Formentor službeno je vozilo World Padel Toura, najelitnijeg profesionalnog natjecanja u ovom sportu. Antonio Labate, direktor strategije i razvoja poslovanja izjavio je: “Padel je u stalnom razvoju, baš kao i Cupra. Zbog toga vjerujemo da su ove dvije uspješne priče koje udružuju snage idealna formula za doprinos rastu padela diljem svijeta i, u konačnici, pomoć da postane olimpijski sport.”⁶⁴ Zanimljiva je činjenica da Cuprin tim „Cupra Tribe“ ima osam najbolje rangiranih igrača u cijelom svijetu. Također, bitno je napomenuti i strateško partnerstvo s pjevačicom Rosaliom, putem koje se Cupra jednako želi približiti i generaciji Z koji će također ubrzo postati, ili već jesu potencijalni kupci.

Osim toga, ugovori o licenciranju, poput suradnje s drugim markama, mogu doprinijeti prihodu. Servis i održavanje također igraju ulogu u tijeku prihoda nakon prodaje.

Kada je riječ o biranju ciljane skupine potrošača, Cupra cilja na određeni segment kupaca koji se sastoji od kupaca orijentiranih na performanse i ljubitelje vožnje. Ovi pojedinci su strastveni ljubitelji automobila visokih performansi i traže uzbudljivo iskustvo vožnje. Cupra vozila ciljaju širokom rasponu potrošače različite dobi i demografskih skupina unutar ovog segmenta sportskih entuzijasta, no lagani naglasak je ipak stavljen na mlađe dobne skupine između 25-45 godina.

Za približavanje marke potrošačima, vrlo je važno odabrati odgovarajući način prodaje. Cupra distribuirala svoja vozila prvenstveno kroz mrežu ovlaštenih prodajnih salona, takozvanih „Cupra Garaža.“ Ova su zastupstva strateški smještena na ključnim tržištima kako bi se povećala vidljivost i dostupnost. Marka također koristi svoje web mjesto za online marketing i širenje informacija te konfiguracije novih vozila. Probne vožnje, izložbeni modeli, te moderni i minimalistički stil uređenja prodajnih salona u zaštitnim bojama marke u kojima se ujedno mogu kupiti i proizvodi iz Cuprine kolekcije igraju ključnu ulogu u procesu kupnje. Prodajni saloni to jest „Cupra garaže“ u republici Hrvatskoj nalaze se u najvećim gradovima: Zagrebu, Splitu, Rijeci, Zadru i Osijeku. U ovom kontekstu vrlo je bitna i mreža ovlaštenih servisa koja se također nalazi na istim lokacijama.

Tradicionalni pojam prodavača/ice u Cuprinom rječniku smatra se zastarjelim, te ga je zamijenila titula Cupra Master. Oni imaju odgovornost da budu glavna kontaktna točka između

(14.06.2024.)

⁶⁴<https://www.cupraofficial.com/brand/news/collaborations/cupra-and-world-padel-tour-renew-for-three-more-years> (pristupljeno 01.06.2024.)

CUPRE i novih kupaca. Dakle, Master je odgovoran za prvotni kontakt s potencijalnim kupcem. Mora moći razumjeti kupčeve potrebe, upoznati kupca s asortimanom marke i zadovoljiti njihove potrebe. Na službenoj web stranici navode se i zahtjevi za ovu poziciju koji glase:

- Osigurajte svakom kupcu pravo Cupra iskustvo
- Nemojte se bojati osigurati osobno i ekskluzivno prisustvo
- Pokažite i prenesite svoju strast prema marki
- Izgradite proaktivan odnos s kupcem
- Budite spremni podijeliti svoje povratne informacije i pomozite nam da zajedno izgradimo CUPRU
- Iskoristite svoju strast prema svijetu automobila i transformirajte je u prodaju

Cupra Expert osoba je koja je zadužena za vođenje kupaca kroz njihov postprodajni put uz profesionalni tretman i koja mora posjedovati veliko tehničko znanje o Cupra proizvodima i uslugama. U Cupri smatraju kako je postprodajna usluga izuzetno bitna te da je ona ključ do zadržavanja i ostvarivanja maksimalnog zadovoljstva kupca te kako će, ukoliko je ova usluga odrađena na visokoj razini, kupac vrlo vjerojatno ponoviti kupovinu. Današnja vozila bitno su tehnološki kompleksnija nego ikad. Mnogi ekrani, sustavi asistencije i sigurnosti zahtijevaju određenu razinu tehnološke pismenosti. Pojednostavljeno, Expertova je uloga zapravo upoznavanje kupca s proizvodom kroz prvu isporuku, ali i kroz naknadne tako zvane druge isporuke kada se kupci mogu nakon inicijalne isporuke obratiti djelatniku ukoliko imaju kakvih pitanja ili problema vezano uz korištenje vozila. Zahtjevi za ovu poziciju glase:

- Obećaj i ostvari!
- Otkrijte potrebe i donesite rješenja. Budite korak ispred
- Obavezno pripazite na kupca
- Budite spremni pružiti savjet i podršku u bilo kojem trenutku
- Pobrinite se da se putovanje kupca s Cuprom nastavi svakim posjetom⁶⁵

Cupra surađuje s raznim partnerima kako bi poboljšala svoju ponudu. Ova partnerstva

⁶⁵<https://www.cupraofficial.com/cupra-careers> pristupljeno: (02.06.2024.)

uključuju dobavljače i proizvođače automobila za pristup komponentama visokih performansi. Također se uključuje u suradnju s drugim markama u Volkswagen grupi za dijeljenje tehnologije i platforme. Na primjer, najpopularniji Formentor dijeli platformu MQB s mnogim modelima drugih marki iz koncerna poput Audiya Q2, Volkswagen Golfa 7 i Passata te mnogih drugih. Dijeljenje platforme omogućuje Volkswagen AG koncernu pojeftinjenje troškova

5.5. Analiza rezultata istraživanja

U okviru izrade ovog diplomskog rada proveden je intervju sa menadžerom marke Cupra gospodinom Tomislavom Rogićem kako bi se dobile što konkretnije informacije i saznala njihova iskustva i mišljenja o tome kako se Cupra prilagodila hrvatskom tržištu.

Na pitanje koliko je uvođenje nove marke na tržište zahtjevan postupak, menadžer marke Cupra gospodin Tomislav Rogić navodi kako je uvođenje nove marke na tržište općenito je vrlo zahtjevan projekt koji mora sadržavati sve segmente budućeg poslovanja s novom markom, te s jasnom strategijom razvoja i pravilnim pozicioniranjem marke na tržištu.

Nadalje, kada je riječ o predradnjama koje je bilo potrebno napraviti kako bi se nova marka što uspješnije uvela na hrvatsko tržište, gospodin Rogić navodi kako je 2018. godine Volkswagen grupacija odlučila stvoriti novu samostalnu marku (Cupra) kojom će se identificirati novi opseg vozila koja će biti komercijalizirana od strane Seata, a kako bi ponudio izvanredan portfolio proizvoda radi zadovoljavanja zahtjevnih kupaca koji traže sofisticiranost, tehnologiju, performanse i personaliziran pristup. Vozila karakterizira novi logo Cupre, ekskluzivni i distinktivni unutarnji i vanjski dizajn te ekskluzivne performanse. Tijekom 2020. trgovačkoj mreži prezentirana je distribucijska strategija s ciljem osiguranja snažne mreže Cupra trgovaca za ostvarenje volumena, te drukčijeg i posebnog doživljaja za kupce. Cupra proizvodi isključeni su iz Seat prodajnih ugovora, te su izrađeni novi odgovarajući ugovori i standardi za komercijalizaciju vozila Cupre koji su omogućili brzu prilagodbu takvog modela strukturnim promjenama koje je zahtijevalo tržište. Definirani su novi oblici prodaje kako bi osigurali prisutnost marke na prodajnom mjestu te prave i minimalne elemente koji su potrebni za pružanje ciljanog iskustva za kupce vozila te marke. Uvođenje marke Cupre na hrvatski tržište uslijedilo je početkom 2021. godine s dolaskom prvog samostalnog modela marke, modela Formentor, s agresivnim nastupom kroz marketing i PR objave radi kvalitetnog pozicioniranja marke na tržištu.

Kada je riječ o osnovnim ciljevima, gospodin Rogić naglašava da su to bili pravilno pozicioniranje marke na tržištu, standardizacija Cupra mreže, zadovoljstvo kupaca, te sam rast prodaje. Može se reći da su ciljevi dostignuti te čak i premašeni s obzirom na to da je prodaja od samog početka u eksponencijalnom rastu u Republici Hrvatskoj. Godine 2021. broj prodanih Cupri iznosio je 164 vozila, 2022. godine 411 vozila, a u najsnažnijoj 2023. prodano je čak 716 vozila diljem Hrvatske.

Cupra trenutno nosi titulu najbrže rastuće europske marke s rastom prodaje od 51% u odnosu na 2022. godinu. Na hrvatskom tržištu u 3 godine ostvarili su TOP 20 rezultat po ukupnoj prodaji s rastom od 74% u odnosu na 2022. i udjelom na tržištu od 1,3%. Sam pojam marke Cupra izaziva status quo s vozilima visokih performansi. Misija je stvoriti eksponencijalna iskustva i nadići tradicionalne automobilske granice. Ideja je stvarati automobile koji bude osjetila i izazivaju emocije – kroz inovativni inženjering, progresivan dizajn i električne performanse. Cupra je nekonvencionalni izazivač, buntovnik s razlogom i katalizator promjena.

Na pitanje je li Cupra premium marka, gospodin Rogić govori kako Cupra nije premium marka te je cjenovno pozicionirana niže od premium marki poput Audiya, BMW-a ili Mercedesa, ali svakako im teži što ju pozicionira u prostor između masovnih i premium marki

U današnje vrijeme, za uspjeh marke vrlo je bitno biti i ekološki osviješten. Potrošači sve više pažnje predaju i faktorima koji zagađuju okoliš, a isto tako, sve je više i pravnih regulativa koje uređuju automobilsku industriju kada je riječ o zaštiti okoliša. Iz Cupre su toga vrlo dobro svjesni. Kada je riječ o uspješnosti marke u području održivog rješenja, gospodin Rogić govori da je Cupra u principu od početka zamišljena kao marka koja će udovoljiti zahtjevima modernog kupca koji želi uživati u vožnji i osjetiti drugačije iskustvo vožnje, u startu je zamišljeno da se marka razvija u dva smjera: tradicionalnom (benzinski i dizelski pogon) i modernom (električni i hibridni pogon). Razvojem novih tehnologija na razini koncerna, Cupra se kao i ostale marke unutar koncerna prilagođava svakodnevnim izazovima i zahtjevima koje postavlja tržište. Trenutno je Europa uz Kinu najprivlačnije tržište za električne i hibridne modele. Samim time, 2021. je predstavljen Cupra Born, prvi Cuprin električni model koji je do danas na svjetskoj razini prodan u 31 400 primjeraka što ga čini drugim najprodavanijim modelom iz opusa Cupre. Također, ekološki održiva rješenja ne odražavaju se samo u pogonima vozila već i u materijalima koji se koriste pri proizvodnji samog vozila; 95% plastičnih dijelova na vozilu se može reciklirati, a presvlake sjedala za Born-a proizvode se od kombinacije polimerskih vlakana koja se dobivaju reciklažom plastike iz mora i rijeka te morskih trava. (Seaqual yarn). Također, u zadnje dvije godine predstavljena su tri potpuno nova 100% električna prototipa na kojima će se bazirati novi modeli koji bi svjetlo dana trebali ugledati u sljedećih nekoliko godina. Izuzetno bitno i kontroverzno pitanje kod električnih automobila je uvijek zbrinjavanje same baterije nakon isteka životnog vijeka.

Međutim, Volkswagen je kao vlasnik koncerna 2021. godine otvorio pogon za reciklažu baterija u njemačkom gradu Salzgitteru gdje se u idealnom scenariju može reciklirati i do 90% svih sastojaka baterija i pri samom procesu proizvodnje baterije kapaciteta 62 kWh uštediti će se 1.3 tone CO₂ koji neće završiti u atmosferi. Smjer koji je Cupra odabrala zasigurno će otvoriti vrata novom segmentu ekološki osviještenih kupaca, ali i doprinjeti ekološkoj neutralnosti i smanjenju ugljikovog dioksida.

U zadnjih nekoliko godina, a može se reći i skoro cijelo desetljeće, svijet su pogodile dvije globalne krize, jedna pandemija, a trenutno i nekoliko ratova na području cijelog svijeta. Sve su to faktori koji imaju veliki utjecaj na svaku industriju, pa tako i na automobilsku. U svom kratkom životnom vijeku može se reći da je prvih šest godina postojanja Cupre bilo izuzetno turbulentno i izazovno jer su se u kratkom periodu dogodile 3 globalne krize koje su nastupile jedna za drugom. Cupra se iz tog razloga morala pokazati jako otpornom na vanjske utjecaje jer se od samog starta susrela s pandemijom COVID-a 19 koji je imao negativan utjecaj na automobilsku industriju, a sama prodaja novih vozila na svjetskoj razini se prepolovila. Odmah nakon prestanka pandemije, uslijedili su problemi u lancima opskrbe poluvodičima koji su stvorili veći problem od same pandemije. Finalno, uslijedio je rat u Ukrajini zbog kojega je Volkswagen koncern izgubio neke od najvažnijih kooperanata u proizvodnji električnih komponenti. Tržište sve više pokazuje interes za električnim vozilima i ako bilo koja automobilska marka želi ostvariti nekakav uspjeh na tržištu, morati će se prilagoditi. Cupra je trenutno na tržištu prisutna s električnim modelom Born, dok do kraja 2024. godine uvode prvi električni SUV marke, model Tavascan. Početkom 2026. na tržište uvodi električni model Raval, gradsko vozilo od 4 metara dužine, koji spada u segmentaciju vozila Seat Ibize i VW Pola.

Kako Cupra komunicira sa kupcima i tržištem i kako te povratne informacije utječu na daljnje inovacije i poboljšanja proizvoda, te koliko se često proizvod prilagođava ukaže li se za time potreba, gospodin Rogić navodi kako se komunikacija s tržištem provodi se putem indirektnih kanala i to najčešće preko postprodaje to jest servisnog dijela. Cupra, kao i Volkswagen koncern nema alat s kojim bi ispitivala tržište i slušala zahtjeve i želje istog već se taj proces provodi na način da se svakim redizajnom određenog modela odrade određena poboljšanja i dorade koja su imala najviše primjedbi prijave kvarova od strane potrošača. Kao primjer možemo navesti konstante promjene i poboljšanja na infotainment sustavu i micanje beskontaktnih tipki sa volana te vraćanje klasičnih fizičkih što je bila jedna od glavnih primjedbi kupaca.

Obzirom kako je Cupra tek nedavno izašla na tržište koje je već bilo zasićeno markama automobila, proces uvođenja je uvijek riskantan i potrebno ga je pomno planirati. Taj proces je svakako kompliciran, ali ako ga se planira, rizik od neuspjeha se može minimalizirati. Gospodin Rogić navodi kako je proces uvođenja marke odrađen sukladno zadanim planovima i ciljevima a svakako da uvijek ima prostora za napredak. Najbolji marketing je definitivno vozilo na cestama, a s obzirom na preko 1,3 tisuće Cupra vozila koja se trenutno voze po cestama stvorena je i odlična prisutnost marke. Svakako je potrebno i dalje ulagati u marketing kroz oglašavanja i organizaciju specifičnih Cupra evenata kako bi uvođenjem novih modela pozicionirali marku na željeno mjesto na ovim prostorima.

Iz Cupre najavljuju kako neće stati na ovom već postignutom uspjehu na Hrvatskom tržištu nego imaju i velike planove za sljedeću godinu. Godina 2024. označava početak najveće proizvodne ofenzive marke Cupra do sada predstavljajući svojih novih heroja za novu eru na tržištu. Ove godine na tržište stižu Tavascan, drugi potpuno električni model marke i Terramar, elektrificirani SUV. Cupra je u svibnj 2024. godine predstavila nove i poboljšane verzije svojih modela Leon i Formentor koji dolaze na hrvatsko tržište u ljetnim mjesecima 2024. Proizvodna ofenziva u sljedeće tri godine završava s, već navedenim, električnim modelom Raval koji dolazi na tržište početkom 2026. S navedenim izvanrednim portfeljom proizvoda očekuju rast prodaje s povećanjem tržišnog udjela i pozicije među TOP 15 marki na HR tržištu.

Pitanje ulaska nove marke na ovako zahtjevno tržište uvijek dolazi sa puno rizika. U ovoj industriji neuspjeh je jako skup. Međutim, iz Cupre smatraju kako prostora za ulazak novih marki uvijek ima, tržište je nikada konkurentnije, pogotovo s dolaskom kineskih marki što najbolje pokazuje otvaranje nekoliko novih prodajnih salona azijskih brendova u Hrvatskoj u zadnjih godinu dana poput MG, Seres, Forting, Gelly, Genesis i ostalih. Veliki problem s kojim se te nove i neutvrđene marke moraju suočiti je nerazvijena servisna mreža te slabi uvoznici koji mogu predstavljati rizik za potrošača ukoliko propadnu. Uvođenje nove marke na tržište zasigurno je zahtjevan podvig. Tri stvari čine marku popularnom i jakom, a to su: kvaliteta proizvoda, povijest marke i sport. Cupra ispunjava većinu zahtjeva s obzirom na to da proizvod zaista jest kvalitetan, nastala je kao sportska podmarka Seata te bila dio mnogih automobilskih sportova, ali povijest marke je ono što se tek treba sagraditi.

6. ZAKLJUČAK

Robna marka u automobilskoj industriji predstavlja ime, simbol, dizajn to jest kombinaciju svih elemenata koji idetificiraju proizvode jednog proizvođača i diferenciraju ih od proizvoda drugog proizvođača. U današnje vrijeme ekstremne konkurencije u svim industrijama, proces brendiranja to jest izgradnje marke postaje izuzetno važan svim poduzećima koja žele biti uspješna. Imati jaku robnu marku ujedno donosi i visoku prepoznatljivost, lojalnost te visoku percepciju kvalitete. Marka Cupra ima tek šest godina i moglo bi se reći kako je jedna od novijih na tržištu ako se uspoređuje s nekim vodećim markama koje postoje već desetljećima, ali, tržišni se trendovi toliko brzo mijenjaju, nove marke se rapidno pojavljuju, pa je teško odrediti je li Cupra jedna od uspješnijih novih marki. Cupra, kao sportska podružnica španjolskog proizvođača automobila Seat, svakako je doživjela veliki uspjeh od svoje pojave, a tome je pridonijelo nekoliko ključnih strategija.

Cupra svakako može i treba svoj uspjeh zahvaliti svojim već uhodanim podružnicama koje su pružile svoje znanje, opremu, tržište, a ponajviše ljudske kapacitete, kako bi marka Cupra na tržište izašla kao već gotovi proizvod. Pružene su im sve informacije o načinima uspjeha, što izbjegavati, a što raditi, sve ono što neke tvrtke uče godinama i informacije koje skupljaju kroz niz neuspjeha. Na temelju istraživanja, ovo je ključno što je pomoglo razvoju, a zatim niz ostalih faktora.

Na tržište su izašli sa drugačijim dizajnom i performansama, predstavili su automobile koji su kombinacija sportskog dizajna i visokih performansi. Napravljeni su za prave ljubitelje automobila koji cijene stil i performanse automobila. Zatim, uveli su niz inovacija i personalizacije. U svojim automobilima uključuju napredne sigurnosne značajke i sustave podrške za vozače. Jedna od strategija je i u odabiru ciljane skupine korisnika. Usmjerali su se na viši srednji segment automobila za kupce koji traže višu razinu luksuza i performansi, i svakako su puno truda uložili u svoj odnos i angažman s kupcima i publikom. Cupra je uložila velika sredstva u marketinške kampanje kako bi povećala svijest o novoj marki na tržištu, a umrežili su se i s sportskom publikom na društvenim medijima kroz partnerstva, kako bi izgradili svoju sportsku zajednicu.

Gledajući ovaj cjelokupni proces uvođenja marke kroz najbitniju prizmu, onu financijsku, Cupra je trenutno profitabilan i najbrže rastuća marka koncerna koji je Volkswagen grupaciji i Seatu donio dašak inovacije i svježine u marku koja je pod hitno trebala pridobiti novi segment kupaca i približiti se mlađim generacijama. Za ovako mladu marku teško je reći što budućnost

donosi, no vodeći se rastom od 34,6% u broju isporuka u 2023. godini i činjenicom da je to najveći porast unutar koncerna od svih marki, može se reći da je ona svjetla. No, ostaje vidjeti kako će se Cupra prilagoditi nadolazećim izazovima poput elektrifikacije i sve većeg ulaska neeuropskih marki na europsko tržište ali i mnogim drugim, kojih danas u automobilske industriji ne nedostaje.

Obzirom kako je Cupra tek nedavno izašla na tržište koje je već bilo zasićeno poznatim i izgrađenim markama automobila, proces uvođenja je uvijek riskantan i potrebno ga je pomno planirati. Taj proces je svakako kompliciran, ali ako ga se planira, rizik od neuspjeha se može minimalizirati. Najbolji marketing i faktor uspjeha je definitivno vozilo na cestama, a s obzirom na preko 1,3 tisuće Cupra vozila koja se trenutno voze po cestama stvorena je i odličnu prisutnost marke. Svakako je potrebno i dalje ulagati u marketing kroz oglašavanja i organizaciju specifičnih Cupra evenata. iz Cupre smatraju kako je upravo marketing ključan za stvaranje uspjeha i ono što je ovu novu marku vozila dovelo upravo tu gdje je.

Uvođenje nove marke na tržište zasigurno je zahtjevniji podvig. Tri stvari čine marku popularnom i jakom, a to su: kvaliteta proizvoda, povijest marke i sport. Cupra ispunjava većinu zahtjeva s obzirom na to da proizvod zaista jest kvalitetan, nastala je kao sportski podmarka Seata te bila dio mnogih automobilskih sportova, ali povijest marke je ono što se tek treba sagraditi.

Ovaj diplomski rad mogao bi biti od koristi rukovodstvu marke Cupra, prvenstveno u republici Hrvatskoj. Također, postoji veliki potencijal za nadogradnju ovog diplomskog rada jer isti može poslužiti kao temelj za provođenje ankete o upoznatosti tržišta s markom i o zadovoljstvu kupaca s markom. Mnoge druge robne marke ne samo u automobilske industriji već i u ostalima iz uspjeha Cupre mogu izvući pouku i formulu za uspjeh te ju prilagoditi sebi.

Glavna ograničenja ovog diplomskog rada potencijalno su metodološka ograničenja jer je uvijek moguća pristranost i neobjektivnost osobe s kojom je proveden intervju.

Kompleksnost tržišta automobilske industrije koje je podložno mnogim vanjskim faktorima poput raznih regulativa, ekonomskih kriza i tehnoloških promjena može onemogućiti potpunu dubinsku analizu u istraživanju. Neke od informacija o poslovanju marke i konkurenata strogo su povjerljive što može utjecati na dubinu analize.

POPIS LITERATURE

1. Anić, I.-D., Piri –Rajh, S., Rajh, E. (2010) Utjecaj kvalitete i cijene na lojalnost marki. *Ekonomski pregled*. 61 (3-4), str. 137-150
2. Bilas, V., Franc, S. (2013) Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije, *Ekonomska misao praksa*, Vol. 22 No. 1, str. 299-320
3. Dee Pelsmacker, P., Geuens, M., Van Den Bergh, J. (2013) *A European Perspective, Marketing Communication, Fifth Edition*
4. Holweg, M. (2008) *Beyond Mass and Lean Production – On the Dynamics of Competition in the Automotive Industry*, University of Cambridge
5. Ghodeswar, M. B. (2008) Building brand identity in competitive markets: a conceptual model", *Journal of Product & Brand Management*. *Journal of Product & Brand Management*. 17 (1). str. 4-12
6. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006) *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb
7. Kotler, P. et al. (2010) *Marketing u ugostiteljstvu*. Zagreb: Mate.
8. Kotze, T. G., Stark, O., Vos, R. (2003) The Power of Branding: Revisiting an Old, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 6, str. 159-177
9. Malenica, N., Dorbić, B. (2014) Internacionalizacija poslovanja poduzeća, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 5 No. 1, str. 65-74
10. Nagy, J. & Jámbor, Z. (2018) Competitiveness In Global Trade: The Case Of The Automobile Industry, *Economic Annals, Faculty of Economics and Business, University of Belgrade*, vol. 63(218), str. 61-84
11. Rajg, E. (2001) Koncept tržišne vrijednosti marke, *Ekonomska misao praksa*, Vol. 10 No. 2, str. 267-279
12. Shaw, K. (2012) The Power of Branding, *Chinese Business Review*, Vol. 11 No. 12., str. 1264-1269
13. Stanko, Z., Kalajdžić G. (2018) Strategije brendiranja hrvatskih kompanija na globaliziranom tržištu, *Zbornik Sveučilišta Libertas*, Vol. 3 No. 3, str. 125-146
14. Šarić, N. (2009) Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, *Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split*
15. Višić, J. (2021) Značajke tržišta automobila s posebnim osvrtom na tržište električnih vozila, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, Vol. 15 No. 3-4, str. 39-57

16. Vlašić, G. (2005) Interaktivna marketinška komunikacija: pregled literature, Market – Tržište, Vol. 17 No. 1-2, str. 25-40
17. Zelić, M. (2013) Brand i njegov utjecaj na klijente i kompanije, Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 10, str. 349-365

Popis Internet izvora

18. Bekker, H. (2023) 2022 (Full Year) Global: Seat and Cupra Sales Worldwide by Model and Country, dostupno na: https://www.best-selling-cars.com/brands/2022-full-year-global-seat-and-cupra-sales-worldwide-by-model-and-country/?utm_content=cmp-true, pristupljeno: (26.11.2023.)
19. Carlier, M.: Car Brand Market Share Worldwide 2022, 29.08.2023., dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/>, preuzeto (03.11.2023.)
20. Cuofano, G. (2023) FourWeekMBA: Who Owns Cupra?, dostupno na: <https://fourweekmba.com/who-owns-cupra/>, pristupljeno: (25.11.2023.)
21. Cupra, dostupno na: <https://www.cupraofficial.hr/>, pristupljeno: (25.11.2023.)
22. <https://www.cupraofficial.com/brand/annual-report/annual-report-press-release> Pristupljeno: (13.6.2024.)
23. Cupra Formentor – jedan posve drugačiji automobil dizajniran za budućnost (2021), dostupno na: <https://www.tportal.hr/autozona/clanak/cupra-formentor-jedan-posve-drugaciji-automobil-dizajniran-za-buducnost-20210304>, pristupljeno: (25.11.2023.)
24. Cupra: Cupra UrbanRebel Cupra showcases three new models for the next three years, dostupno na: <https://www.cupraofficial.co.uk/about-cupra/news-and-events/cupra-showcases-three-new-models>, pristupljeno: 25.11.2023.)
25. Cupra: Cupra increases sales by 93% in 2022 and drives the financial turnaround of SEAT S.A., dostupno na: <https://cupra.prezly.com/cupra-increases-sales-by-93-in-2022-and-drives-the-financial-turnaround-of-seat-sa>, pristupljeno: (26.11.2023.)
26. CMB, Automotive Branding, Automotive Brand Development, dostupno na: <https://www.cmbautomotive.com/2018/04/24/automotive-brand-development/>, pristupljeno: (05.11.2023.)
27. GlobalData (2022) Car Manufacturing Market Summary, Competitive Analysis and Forecast, 2017-2026, dostupno na: <https://www.globaldata.com/store/report/car-manufacturing-market-analysis/>, pristupljeno: (29.10.2023.)
28. Kwilosz, M., i sur. (2023) Kroll: Automotive Industry Insights Report – Summer 2023, dostupno na: <https://www.kroll.com/en/insights/publications/m-and-a/automotive-industry-report-summer-2023>, pristupljeno: (02.11.2023.)

29. Lipej, B. (2023) U Hrvatskoj registrirano čak 5 posto više vozila nego lani, zabrinjava njihova prosječna starost, dostupno na: <https://www.poslovnih.hr/hrvatska/u-hrvatskoj-registrirano-cak-5-posto-vise-vozila-nego-lani-zabrinjava-njihova-prosjecna-starost-4402614>, pristupljeno: (10.11.2023.)
30. Microeconomics: Theory Through Applications, dostupno na: https://saylordotorg.github.io/text_microeconomics-theory-through-applications/s20-03-market-outcomes-in-the-automob.html, pristupljeno: (10.11.2023.)
31. Volkswagen group: Cupra, dostupno na: <https://www.volkswagen-group.com/en/cupra-15848>, pristupljeno: (15.11.2023.)
32. White, T. (2023) Cupra is leaping up the sales charts, so how is a small unknown Spanish brand succeeding where others have failed? And why is Australia so important?, dostupno na: <https://www.carsguide.com.au/car-news/cupra-is-leaping-up-the-sales-charts-so-how-is-a-small-unknown-spanish-brand-succeeding>, pristupljeno: (27.11.2023.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Dodirne točke potrošača s brendom	7
Slika 2. Proizvodnja, obujam prodaje i maloprodajna cijena (1908-1927)	16
Slika 3. Piramida odjeka marke	19
Slika 4. Tržišna vrijednost marke	24
Slika 5. Vlasništvo nad markom Cupra	28

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Globalna prodaja Seat SA i njegovih marki Cupra i Seat.....	31
Tablica 2.: Rast raznih pokazatelja Cupre između 2022. i 2023. godine.....	32

ŽIVOTOPIS



KARLO PENEZIĆ
STUDENT AT THE FACULTY OF
ECONOMICS AND BUSINESS
ZAGREB

 @karlopenezic
 karlo.penezic2@gmail.com
 +385 99 1981 758
 III. Malesnica 15, 10090, Zagreb

RELEVANT SKILLS

- **Digital:**
 - skillful use of the internet
 - active use of photoshop and photopea tools
 - advanced knowledge of MS Office package
 - active use of social media networks
 - advanced knowledge of photography
- **Organizational:**
 - persistence, creativity, professionalism, quality time management...
- **Communication and interpersonal:**
 - accessibility, empathy, positive attitude, extrovertedness...
- **Linguistic:**
 - grammatical and expressive fluency: mother tongue (Croatian), C1 diploma in English, A2 diploma in spanish

WORK EXPERIENCE

-  **Porsche center Zagreb**
 - May 2022 - present
 - sales assistant and Porsche technology expert at Porsche dealership
-  **Das Weltauto**
 - August 2019 - May 2022
 - sales assistant, official web page administrator and photographer
-  **Waiter at caffe bar Kustos**
 - 2019 - 2021
 - waiter at the local caffe bar
-  **Eventi mania d.o.o.**
 - 2018 - 2019
 - host at the events such as Zagreb Autoshow and a couple of other events

EDUCATION HISTORY

-  **Study of economics and business at the faculty of economics and business in Zagreb (EFZG)**
 - sep 2017 - present
 - taking a gap year in the upcoming academic season
 - graduate study of trade and foreign trade
-  **Erasmus + study at Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**
 - feb 2021 - jul 2021
 - completed semester in Poland within Erasmus+ program
 - studying in multicultural environment, attending classes in English, taking exams and passing all of them

