

# Analiza strategije poslovanja s naglaskom na generičke strategije na primjeru Volkswagen grupe

---

Čičak, Franjo

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:148:152622>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA STRATEGIJE POSLOVANJA S NAGLASKOM NA  
GENERICKE STRATEGIJE NA PRIMJERU VOLKSWAGEN  
GRUPE**

Diplomski rad

**Franjo Čičak**

**Zagreb, Rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA STRATEGIJE POSLOVANJA S NAGLASKOM NA  
GENERICKE STRATEGIJE NA PRIMJERU VOLKSWAGEN  
GRUPE**

**BUSINESS STRATEGY ANALYSIS OF VOLKSWAGEN  
GROUP WITH EMPHASIS ON GENERIC STRATEGIES**

Diplomski rad

**Student: Franjo Čičak**

**JMBAG studenta: 0067540619**

**Mentor: Doc. dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, Rujan 2023.**

## Sažetak

Ovaj rad bavi se analizom i pregledom vrlo krucijalnog dijela poslovanja poduzeća-strategijom poslovanja i tržišnim pozicioniranjem proizvoda/usluge poduzeća. Strategija predstavlja središnji dio poslovanja poduzeća. Ona pokazuje smjer i način na koji bi poslovni procesi trebali biti uspostavljeni i organizirani da bi se ostvarili poslovni ciljevi. Strategija se definira temeljem analize unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća, s ciljem definiranja snaga i slabosti poduzeća te prilika i prijetnji okoline. Tom analizom trebale bi se identificirati i konkurentske prednosti poduzeća i njihovog proizvoda/usluge, koje bi trebale poslužiti kao temelj za definiranje strategije proizvoda/usluge i njegovog tržišnog pozicioniranja. Tržišno se pozicioniranje odnosi na uspješnu integraciju proizvoda/usluge na tržištu, kojim se definira tržišni segment na koji će proizvod/usluga biti usmjeren.

Za uspješnu analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja, provodi se analiza okoline i industrije te analiza poduzeća. Za analizu okoline, u ovom radu, koriste se metode analize industrije pomoću pet sila, kojom se analizira industrija pomoću pet sveobuhvatnih čimbenika i analize strateške grupe, kojom se definiraju ključni konkurenti predmetnog poduzeća. Također će se u ovom radu promotriti generalno stanje industrije, najvažniji trendovi koji mijenjaju industriju i popularni oblici poslovnih suradnji. Potom se analizira samo poduzeće, počevši od identifikacije organizacijske strukture i ključnih sastavnica poduzeća, analizira se lanac vrijednosti poduzeća te aktualna strategija i njezina usklađenost s trendovima. Nakon toga, pomoću teorije o generičkim strategijama i tržišnom pozicioniranju, analizom cjenovnog pozicioniranja i analize uspješnosti poslovanja, nastoji se utvrditi uspješnost strategijske i tržišne usmjerenosti poduzeća i marki poduzeća. Za kraj, financijskom analizom nastoji se dati uvid u uspješnost poslovanja te utjecaj strategije na istu. Na kraju, dati će se osvrt i na budućnost poduzeća te dati zaključak o cijelome radu.

Predmet rada je poduzeće Volkswagen grupa. Grupa je jedan od najvećih predstavnika automobilske industrije. Grupa je akvizicijama postala koncern, čije sastavnice međusobno surađuju te dijele tehnologiju i resurse, djeluju u istoj industriji, no usmjerene su na različite tržišne segmente. Ovom analizom želi se utvrditi umješnost Volkswagen grupe u definiranju i održavanju takve poslovne i tržišne strategije.

**Ključne riječi:** automobilska industrija, generičke strategije, koncern, percepcijska mapa vrijednosti, strategija poduzeća, strateško pozicioniranje, tržišno pozicioniranje, tržišna segmentacija, *Volkswagen* grupa

## **Summary**

This paper deals with the analysis and overview of a very crucial part of the company's business - business strategy and market positioning of the company's products/services. Strategy represents the central part of the company's operations. It shows the direction and the way in which business processes should be established and organized to achieve business objectives. Strategy is defined based on the analysis of the company's internal and external environment, with the aim of defining strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats. Through this analysis, the company's competitive advantages and those of its products/services can be identified, which should serve as a basis for defining the product/service strategy and its market positioning. Market positioning is used for the successful integration of the product/service into the market, defining the target market segment.

To successfully analyze the internal and external environment, an analysis of the environment and industry, as well as an analysis of the company, are conducted. For the analysis of the environment, this paper uses industry analysis methods using the five forces, which analyze the industry based on five comprehensive factors and strategic group analysis, which defines the key competitors of the company in question. Additionally, this work will examine the general state of the industry, the most important trends that are shaping the industry, and popular forms of business collaboration. Then, the focus shifts to analyzing the company itself, starting with the identification of the organizational structure and key components of the company. The value chain analysis of the company and its current strategy and its alignment with trends are examined. Subsequently, using the theory of generic strategies and market positioning, along with price positioning analysis and business performance analysis, an attempt is made to determine the success of the company's strategic and market orientation and brand. Lastly, financial analysis is used to provide insight into the economic aspect of the business and the impact of the strategy on it. In the end, an overview of the company's future will be given, along with a conclusion about the entire work.

The subject of this study is the Volkswagen Group. As one of the largest manufacturers in the automotive industry, it has been a longstanding representative of the industry. Through its acquisitions, it has created a conglomerate in which its components cooperate and share technology and resources. While they operate in the same industry, they are focused on different market segments. This analysis aims to determine the proficiency of the Volkswagen Group in defining and maintaining such a business and market strategy.

**Key words:** automotive industry, business strategy, concern type of business, generic strategies, perceptual value map, market positioning, market segmentation, strategic positioning, *Volkswagen* group

## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	9
1.1. Predmet i cilj istraživanja .....	10
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....	10
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	10
<b>2. O strategiji i poslovnom upravljanju</b> .....	11
2.1. Poimanje strategije .....	11
2.1.1. Poimanje strategije, poslovnog upravljanja i strateških suradnji.....	11
2.2. Metode i modeli strategijske analize .....	13
2.2.1. Definiranje lanca vrijednosti .....	13
2.2.2. Definiranje analize industrije pomoću pet sila .....	14
2.2.3. Definiranje SWOT analize .....	16
2.2.4. Definiranje odabranih metoda financijske analize .....	16
2.3. Definiranje generičkih strategije i tržišnog pozicioniranja .....	17
2.3.1. Definiranje generičkih strategija .....	17
2.3.2. Definiranje segmentacije tržišta i tržišnog pozicioniranja .....	21
<b>3. Pregled automobilske industrije</b> .....	26
3.1. Pregled industrije i najznačajniji predstavnici .....	26
3.1.1. Analiza industrije pomoću modela pet sila .....	26
3.2. Strategijsko planiranje i tržišno pozicioniranje u automobilskoj industriji .....	30
3.2.1. Udruženja u automobilskoj industriji .....	30
3.2.2. Generičke strategije i tržišno pozicioniranje među konkurentnim poduzećima .....	32
3.2.3. Analiza strateške grupe .....	37
3.3. Nadolazeći trendovi.....	47
<b>4. Analiza poduzeća Volkswagen grupa</b> .....	52
4.1. Pregled poduzeća .....	52
4.2. Definiranje sastavnica Volkswagen grupe .....	55
4.3. Analiza strategije poslovanja poduzeća .....	59
4.3.1. Analiza lanca vrijednosti.....	59
4.3.2. Analiza strategije poslovanja poduzeća .....	60
4.3.3. SWOT analiza Volkswagen grupe .....	68
4.4. Analiza generičkih strategija i tržišne pozicije marki poduzeća .....	74
4.5. Analiza uspješnosti poslovanja poduzeća .....	90
4.5.1. Financijska analiza .....	90



4.5.2. Skandal s ispušnim emisijama ( <i>Dieseldgate</i> skandal) .....	103
4.6. Budućnost Volkswagen grupe .....	105
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>106</b>
<b>Popis literature.....</b>	<b>108</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>114</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>117</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>118</b>
<b>Životopis studenta.....</b>	<b>120</b>

## 1. Uvod

Poduzeće je, ukratko, skup poslovnih procesa koji djeluju u namjeri ostvarenja različitih ciljeva. Poslovni procesi se sastoje od svega živog i neživog, materijalnog i nematerijalnog što je vezano za poduzeće, a može dolaziti iz poduzeća ili postojati izvan poduzeća. Ukratko, to su ljudi, strojevi, računalni programi, sastanci, ugovori, odluke i slično. U pravilu, poduzeća pa time i njegovi poslovni procesi uređeni su u odjele, kojima upravljaju voditelji, koji se nazivaju menadžerima. Upravljanje se može podijeliti na tri razine: operativno, taktičko i strateško. Na svim tim razinama upravljanja, upravljanje poslovnim procesima i njihovim čimbenicima ima jednu svrhu – ostvarenje ciljeva poduzeća. Kada poduzeća definiraju svoje ciljeve, a time i dugoročni tijek poslovanja, ona definiraju svoju strategiju poslovanja.

Strategija poslovanja je konkretizirana, zaokružena cjelina vizije i misije poduzeća. Strategija poslovanja je krunski pregled obrazaca ponašanja kojima će poduzeće ostvariti svoje ciljeve. Ona bi trebala prikazati kako trebaju izgledati optimalni poslovni procesi te koji se kvantitativni i kvalitativni ciljevi njima žele ostvariti. Ona je *zvijezda vodilja* svim razinama upravljanja.

Bit ovog rada jest prepoznati važnost strategijskog planiranja poduzeća. Dobro definirana i provedena strategija je nužna za uspješno i usmjereno poslovanje poduzeća i najbrži način generiranja zarada. Strategija poduzeća mora biti koncizna te razumljiva svim sudionicima poslovnih procesa kojima se utječe na uspješnost poslovanja. Ona je ta koja objedinjuje snage i potencijale poduzeća u kompleksnoj poslovnoj okolini u jedno. U njoj se navedene prepoznate konkurentske prednosti, ideje o maksimalnom iskorištenju njihova potencijala, s namjerom ostvarenja ciljeva. Konkurentske prednosti jednostavno se mogu podijeliti u dvije skupine: troškovno vodstvo, odnosno poduzeća koja su vrsna u upravljanju vlastitim troškovima te diferencijacijsko vodstvo, odnosno poduzeća čiji proizvod sadrže karakteristike koja im daju dodanu vrijednost u odnosu na konkurenciju. Spoznaja generičke strategije omogućuje daljnji, dublji razvoj strategije, a time i tržišno pozicioniranje vlastitog proizvoda/usluge. Tržišno pozicioniranje nužno je za uspjeh vlastitog proizvoda. Istraživanjem tržišta se spoznaju karakteristike i potrebe istog te, sukladno tome, kreira proizvod/usluga i razvija percepcija marke. Percepcija marke, odnosno percipirana korist koju kupac ima od kupovine proizvoda/usluge poduzeća, važan su čimbenik u definiranju cijene i reputacije proizvoda.

Volkswagen grupa jedno je od najvećih i najpoznatijih multinacionalnih poduzeća. Poslovna aktivnost navedenog poduzeća primarno je usmjerena na automobilsku industriju, no djeluje još i u financijskom sektoru, koji je usko vezan uz primarnu aktivnost. Poduzeće je uređeno kao koncern, odnosno više trgovačkih društva koja su objedinjena jednim vodstvom. Trgovačka

društva predstavljaju različite marke automobila koje posluju pod koncernom. Vodstvo koncerna strateški diversificira svoj portfelj marki, kako bi, ostvarujući strateške ciljeve, uspješno postigli veći tržišni udjel u različitim tržišnim segmentima različitih kupaca i preferencija, a time generirali i dodatni profit. Ovim radom provede će se poslovna, strategijska i financijska analiza s ciljem utvrđivanja uspješnosti Volkswagen grupe u provođenju takve strategije poslovanja.

### 1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet rada je analiza strategije poslovanja poduzeća Volkswagen grupa s naglaskom na analizu strateške i tržišne pozicije pojedine marke unutar koncerna. Uslijed specifičnosti koncerna, koji posluje u jednoj industriji s nizom marki različitih tržišnih pozicija, cilj rada je utvrditi uspješnost i održivost tako odabranog poslovnog modela.

### 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Rad će biti pisan pomoću stručne literature i drugih izvora. Za definiranje i razjašnjavanje teorijske podloge, koristiti će se stručna literatura autora s Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i drugih znanstvenika. Korištena literatura primarno obuhvaća financijsku analizu, ekonomiku strategije, ekonomiku poduzeća i marketing. Popratna literatura biti će znanstveni članci iz sličnog područja te automobilske industrije. Ostatak literature biti će razni internetski izvori, od službenih dokumenata konzultantskih kuća do poznatih portala i magazina o automobilskoj industriji. Vrlo važnu ulogu u realizaciji ovog rada imaju službeni dokumenti *Volkswagen* grupe i njoj pripadajućih sastavnica. Godišnji izvještaji, konsolidirani financijski izvještaji, dokumenti o strategiji itd.

Za uspješnu realizaciju rada koristit će se različite metode istraživanja – metode strategijske, poslovne i financijske analize te kompilacija, generalizacija, analiza, sinteza, dedukcija i indukcija.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od četiri dijela. Započinje se uvodom te teorijskom postavkom rada. U drugom poglavlju definirati će se teorijska metoda i područja ekonomske znanosti korištenih u realizaciji ovog rada. U trećem poglavlju, predstaviti će se automobilska industrija. Njezini značajni predstavnici, suradnje u istoj, obilježja industrije te nadolazeći trendovi. U četvrtom poglavlju opisati će se predmetno poduzeće Volkswagen grupa i bitni dijelovi njezina poslovanja.

## 2. O strategiji i poslovnom upravljanju

### 2.1. Poimanje strategije

#### 2.1.1. Poimanje strategije, poslovnog upravljanja i strateških suradnji

Strategija je *zvijezda vodilja* poduzeća. Svako poduzeće, koje si želi osigurati dugoročni uspjeh, mora imati definiranu strategiju poslovanja, odnosno koristiti strategiju kao instrument za osmišljavanje, oblikovanje i ostvarivanje poslovnog uspjeha (Fućkan, 2013.). Poslovni uspjeh ostvaruje se uspješnim definiranjem i upravljanjem konkurentskim prednostima poduzeća, koje se očituju kroz probitak proizvoda/usluga poduzeća na tržištu (Fućkan, 2013.). Ukratko, strategija je obrazac poslovnog ponašanja kojim poduzeće oblikuje svoj (željeni) poslovni položaj unutar tržišta ili šire određenog okruženja (Fućkan, 2013.).

Strateški menadžment je odgovoran za formiranje usmjerenja poslovnog upravljanja, odnosno može se definirati kao skup odluka i akcija kojima je cilj formulirati i implementirati strateške planove koji su dizajnirani s namjerom ostvarenja ciljeva poduzeća (Pearce et al., 1994.). Strateški menadžment ima 9 osnovnih zadataka: formulirati misiju i viziju poduzeća, odnosno sastaviti izjave koje opisuju svrhu, filozofiju i ciljeve poduzeća; razviti profil poduzeća koji obuhvaća unutarnje stanje i sposobnosti; pristupiti vanjštini poduzeća, konkurentno i generalno; analizirati poduzeće s namjerom povezivanja njegovih resursa i vanjštine; identificirati najpoželjnije opcije u svjetlu misije; postaviti skup dugoročnih ciljeva i strategija kojima će se isti realizirati; razviti periodičke pokazatelje i kratkoročne strategije koji su komplementarni sa zadatkom prije; uzeti u obzir financijske i druge resurse poduzeća te ih pravilno rasporediti; procjenjivati uspjeh procesa realizacije strategije kao mjere za budućnost (Pearce et al., 1994.). Osim navedenih 9 zadataka, kojima strateški menadžment primarno definira unutarnju postavku i usmjerenje rada, potrebno je promatrati i vanjsko okruženje. Poduzeća koja djeluju u konkurentnom sustavu, podložna su vanjskim kretanjima na koja nemaju utjecaja. Strateški menadžment mora uspješno pozicionirati poduzeće u kompetitivnim situacijama i analizirati moguće scenarije i izvan opusa poslovanja poduzeća (Seiler et al., 1983.), odnosno moraju proaktivno razmišljati o mogućim akcijama subjekata koji utječu na njihovo poslovanje (druga poduzeća, kupci, dobavljači, kreditori, vlade, radnici) (Allen, 1988.).

Danas postoji niz različitih vrsta i oblika poduzeća. Širenjem zakonskog okvira, politički predstavnici nastoje olakšati otvaranje poduzeća i potaknuti poduzetničku klimu u državi. Pravno, poduzeća mogu biti javna trgovačka društva, komanditna društva, društva s ograničenom odgovornošću te dionička društva u Republici Hrvatskoj (Antukić, 2016.). Tu su još i obrti, obiteljska poljoprivredna gospodarstva itd. Krajem 20. stoljeća pojavljuju se novi

oblici formiranja poslovanja- strateške suradnje ili strateške alijanse (Pearce et al, 1994.). Strateške suradnje osnivaju se kako bi dva ili više poduzeća dijelila znanja i resursa u namjeri realizacije zajedničkog cilja, od koje bi svi sudionici trebali profitirati, a koji bi poduzećima trebali osigurati autonomiju u vlastitom poslovanju. Strateške alijanse mogu biti horizontalne, u kojima se udružuju poduzeća iste industrije i razine, mogu biti vertikalne, u kojima se udružuju poduzeća različite razine, a mogu biti i rezultat povezivanja potpuno nepovezanih poduzeća (Besanko et al., 1996.). Razlikuju se tri moguće kombinacije poduzeća: zajednički poslovni pothvati (*joint ventures*), strateške alijanse, konzorciji i koncerni (Pearce et al., 1994.). Zajednički poslovni pothvati (*joint ventures*) nastaju kada dvama ili većem broju poduzeća nedostaje određena kompetencija za uspjeh u nekom segmentu poslovanja (Glueck, 1980.). Riječ je o, pravno gledano, trećim poduzećima ili tvrtkama-kćerima koji su u vlasništvu udruženih poduzeća, a osnovani s ciljem ostvarenja ciljeva za sva poduzeća uključena u zajednički poslovni pothvat. Jedan od oblika jest suvlasništvo (*joint ownership*) (Schendel et al., 1976.), u kojemu udružena poduzeća osnivaju treće poduzeće s ciljem zajedničkog stvaranja infrastrukture ili nekog drugog resursa u dugom roku. Dobar primjer takvog partnerstva je poduzeće *IONITY*, o kojemu će više riječi biti kasnije. Prednosti zajedničkog poslovnog pothvata mogu se svesti na dijeljenje rizika određenog segmenta poslovanja te dijeljenja znanja i resursa. S druge strane, ograničavaju kontrolu i individualne profitne potencijale poslovnih partnera jer se resursi i upravljanje moraju orijentirati na poslovnu suradnju, zanemarujući vlastito poslovanje. Pitanje je koliko će jačanje ovog oblika poslovanja utjecati na relevantnost poduzeća (Schmidt, 1987.)

Strateške alijanse se razlikuju od zajedničkog poslovnog pothvata po tome što se poduzeća ne udružuju na način da stvaraju treće poduzeće, već surađuju kao dva odvojena entiteta (Besanko et al, 1996.), čija se suradnja temelji na međusobnom dijeljenju infrastrukture, resursa i znanja. U pravilu se potpisuju ugovori u kojima poduzeća dijele patente, zaštitnu marku, tehnička znanja, proizvodne kapacitete s ciljem postizanja ekonomije obujma itd. Strateške alijanse mogu se zasnivati i bez formalnih ugovora, bez obvezujućih klauzula. To može biti jedan sporo rastući poslovni odnos (Ohmae, 1989.). Primjer strateške alijanse može biti raskinuta suradnja Daimler grupe i Renault-Nissan poduzeća.

Konzorciji se definiraju kao način povezivanja poduzeća, u kojemu dva ili više entiteta (osobe, poduzeća, vlade itd.) rade zajedno s namjerom realizacije poslovnog cilja. Svako poduzeće, koje je dio konzorcija, odgovorno je samo za zadatke definirane ugovorom o konzorciju, dok u svim drugim sferama poslovanja ostaju potpuno neovisna (Pearce et al, 1994.). U Japanu se nazivaju *keiretsus*, a u Južnoj Koreji *chaebols*. Konzorcij u automobilskoj industriji je *Hyundai*

*Motor Group*, koja uz marke automobila Hyundai i Kia, djeluje i u metaloprerađivačkom, brodograditeljskom, financijskom i drugim sektorima.

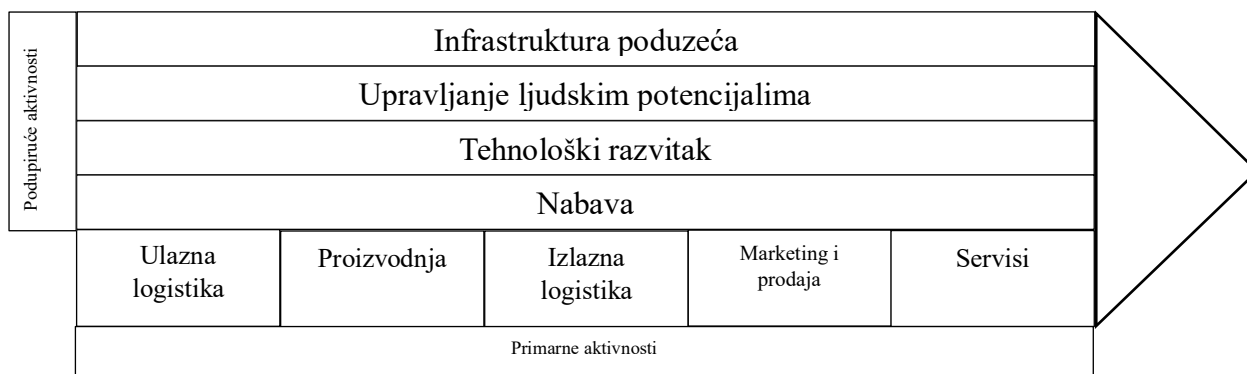
Za potrebe ovog rada, potrebno je navesti još jedan oblik poslovnog povezivanja, a to je koncern. Koncern je oblik poslovne grupe, tipičan za Europu, prvenstveno Njemačku. Koncernima se povezuju neovisni entiteti, odnosno trgovačka društva u jedan, jedinstveni veći entitet kojim upravlja jedna uprava. Koncerni se sastoje od poslovnih subjekata koji upravljaju koncernom i poslovnih subjekta kojima se upravlja. Poznati koncern je predmetno poduzeće ovog rada, Volkswagen grupa. Na čelu iste su marke Porsche i Volkswagen, koje upravljaju koncernom, dok se drugim markama, kao što su Seat i Škoda, upravlja.

## 2.2. Metode i modeli stratejske analize

### 2.2.1. Definiranje lanca vrijednosti

Svako poduzeće sastoji se od poslovnih procesa, koji se odvijaju radi ostvarenja ciljeva poduzeća. Poslovni procesi obuhvaćaju unutarnje i vanjske čimbenike poslovanja za poduzeće, odnosno sve živo i neživo što poslovni procesi poduzeća podrazumijevaju. Poslovni procesi mogu se obuhvatiti pojmom *lanac vrijednosti*, koncepta koji je skovao Michael E. Porter, profesor s Harvarda. Lanac vrijednosti je pristup strateškom poslovanju koji omogućuje poduzeću uvid u vlastite poslovne aktivnosti koje se finaliziraju gotovim proizvodom (Porter, 1985.). Skup se, kroz pojam lanca vrijednosti, promatra kao linearni sustav stvaranja vrijednosti promatrane organizacije (Fučkan, 2013.). Konkretnije, lancem vrijednosti nazivaju se uzastopni koraci u poslovanju, kojima se poslovnu ideju nastoji pretvoriti u gotovi proizvod/uslugu. Ti koraci jesu ili mogu biti financiranje, proizvodnja, marketing, logistika proizvoda, odnosno, prema Porteru su to sve aktivnosti kojima poduzeće ostvaruje i podržava svoj proizvod ili uslugu, a proizlaze iz njezine povijesti poslovanja, strategije i načina provođenja strategije. Lanac vrijednosti sastoji se od aktivnosti koje se dijele na primarne i sekundarne aktivnosti. Potonje se, u pravilu, dijele na četiri aktivnosti (Porter, 1986.): infrastruktura poduzeća, upravljanje ljudskim potencijalima, tehnološki razvitak i nabava. Ove aktivnosti podupiru i omogućuju neometano odvijanje primarnih, a primarne su one koje izravno sudjeluju u stvaranju vrijednosti (Pearce et al, 1994.) te ih se dijeli na: ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja i servisi. Lanac vrijednosti određenog poslovnog procesa čini sustav vrijednosti, koji se još sastoji i od lanca stvaranja vrijednosti za svoje kupce i svoje dobavljače. Sustav vrijednosti je integralni dio uspješne provedbe strategije diferencijacije poduzeća (Fučkan, 2013.).

*Slika 1. Opći model lanca vrijednosti*



Izvor: Đurđica Fučkan, Andrija Sabol (2013.), *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb: HUM NAKLADA d.o.o.

Kao što je ranije navedeno, lanac vrijednosti predstavlja aktivnosti kojima se stvara gotovi proizvod/usluga poduzeća. Svaka ta aktivnost, koja čini poslovni proces, ima svoje troškove. Analiza lanca vrijednosti, u funkciji strategijskog planiranja, usredotočena je na analizu odnosa koristi i troška pojedine aktivnosti (Fučkan, 2013.). Ona služi za razlučivanje korisnih od nekorisnih aktivnosti i njihovih dionika te potrebnih i dostupnih kompetencija i resursa u stvaranju vrijednosti. Sve u svrhu povećanja efikasnosti poslovnih procesa s ciljem maksimizacije isporučene vrijednosti, uz što manje troškove. Shodno navedenom, analiza lanca vrijednosti bitna je kod definiranja strategije poslovanja, a time i bitnih, ranije navedenih sastavnica poslovanja – generičkih strategija i segmentacije tržišta. Provedba te analize trebala bi pojednostavniti određivanje konkurentskih prednosti poduzeća.

#### 2.2.2. Definiranje analize industrije pomoću pet sila

Porterova analiza pet sila je analitički instrument koji se koristi za determinaciju snaga i slabosti industrije pomoću analize pet čimbenika, koji su: intenzitet konkurencije među postojećim konkurentima, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, opasnost od ulaska supstituta (i komplementa) te opasnost od ulaska novih konkurenata.

Rivalitet među postojećim konkurentima podrazumijeva obradu već dokazane, postojeće konkurencije, kroz procjenu njihove koncentracije, analize njihovih proizvoda, efikasnosti proizvodnje, strategije te upravljanja troškovima. Razina rivalstva u industriji jača kako raste broj konkurenata te kada jedno poduzeće povećava tržišni udjeli samo ukoliko se smanjuje konkurentski. Diferencijacija proizvoda je slaba, a troškovi zamjene niski. Visoke izlazne barijere također kompliciraju rivalstvo među poduzećima (Pearce et al., 1994.)

Opasnost od ulaska novih konkurenata jest utvrđivanje koliko je industrija kojoj pripadate atraktivna i koliko je lako etablirati se u istoj. Vjerojatnost ulaska novih konkurenata ovisi o reakciji postojećih poduzeća na ulazak novih poduzeća te barijere ulasku. Ukoliko su barijere ulasku visoke, ulazak novih konkurenata je manje vjerojatan. Najčešće barijere ulasku jesu

(Pearce et al., 1994.): ekonomija obujma i diferencijacija proizvoda. Ekonomija obujma predstavlja troškovnu prednost konkurenata koju novi predstavnik treba kompenzirati, dok diferencijacija proizvoda jest karakteristika proizvoda koja mu daje dodanu vrijednost. Ukoliko u industriji postoje marke kojima su kupci vjerni, novo poduzeće mora uložiti novac i napore u izgradnju reputacije kojom će biti konkurentno postojećim poduzećima; Investicijske prepreke predstavljaju značajnu barijeru ukoliko je potrebno uložiti značajna sredstva u realizaciju prodaje proizvoda na promatranome tržištu; troškovne prednosti neovisne o veličini poduzeća odnose se na troškovne prednosti koje poduzeća mogu imati, a novim poduzećima nisu dostupni. Kao što su vlasništvo nad strateškom infrastrukturom, patenti i intelektualno vlasništvo, ekskluzivni pristup sirovinama i slično; pristup distribucijskim kanalima, odnosi se na potrebu za uspostavom distribucije proizvoda prilikom ulaska na novo tržište te popratni troškovi; državne regulacije mogu biti prepreka jer mogu postojati zakonska ograničenja na određenom tržištu ili regulacije koje tu industriju čine skupom.

Pregovaračka moć kupaca predstavlja analizu snage kupaca da utječu na poslovanje poduzeća (Fučkan, 2013.). Promatra se koliko i kako su kupci sposobni neizravno upravljati poslovanjem poduzeća. Promatra se cjenovna osjetljivost, odnosno koliko je vjerojatnost da kupci utječu na promjenu cijene te koliki je udio troškova proizvodnje u ukupnim troškovima. Promatra se veličina i broj kupaca, njihova lojalnost i zadovoljstvo proizvodom. Nadalje, analizira se značajnost pojedinačnog kupca te sposobnost poduzeća da pronade novo tržište, odnosno nove kupce. Poduzeća koja imaju povećanu pregovaračku moć nad kupcima mogu ostvariti veće marže temeljem toga i obrnuto. Kupci su moćni ukoliko su koncentrirani ili kupuju na veliko. Također, njihova pregovaračka moć proporcionalna je standardiziranosti i nediferenciranosti proizvoda koji se kupuje. Ukoliko cijena proizvoda čini samo manji dio ukupnih troškova potrošnje kupca, kupac će biti manje osjetljiv na cijenu. Nadalje, ukoliko je korist od kvalitete proizvoda industrije nebitna kupcima, oni su manje osjetljivi na odnos uloženog i dobivenog. Pregovaračka moć dobavljača usmjerena je ka analizi čimbenika koji čine odnos poduzeća s dobavljačem. Ti čimbenici su istovjetni onima kod analize kupaca. Analizira se mogućnost dobavljača da utječe na promjenu cijena robe i usluga koje se dobavljaju. Također, analiza bi trebala uključiti reviziju značajnosti svakog pojedinačnog dobavljača, njihovo zadovoljstvo te mogućnost pronalaska novih dobavljača. Poduzeća koja imaju povećanu pregovaračku moć nad dobavljačima mogu ostvariti veće marže temeljem toga i obrnuto. Dobavljač posjeduje visoku pregovaračku moć ukoliko dominira određenim industrijom i dominantni je dobavljač u industriji. Nadalje, njegov je proizvod jedinstven i diferenciran. Ili bi zamjena tog proizvoda



nekima drugima stvorila dodatne troškove poduzeću. Također, ukoliko industrija nije bitna za profitabilnost dobavljača, dobavljaču raste pregovaračka moć.

Opasnost od supstituta odnosi se na analizu proizvoda ili usluga koje bi mogle zamijeniti vaš proizvod i zadovoljiti iste potrebe kod vaših kupaca kao i vaš proizvod. Taj proizvod može, ali i ne mora pripadati istoj industriji kao proizvod promatranog poduzeća.

### 2.2.3. Definiranje SWOT analize

SWOT je akronim za unutarnje snage i slabosti (*internal strengths and weaknesses*) i vanjske prilike i prijetnje (*external opportunities and threats*). SWOT analiza koristi se za utvrđivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja te definiranje strategije temeljem tih čimbenika (Pearce et al., 1994.).

Analiza industrije i ostale okoline poduzeća omogućuje definiranje prilika i prijetnji iz okoline. Prilike mogu biti ključni trendovi u industriji i okolini, novi tržišni segmenti, deregulacija tržišta, pozitivna promjena odnosa s kupcima/dobavljačima itd. Prijetnje su nepoželjna kretanja i promjene u okolini. Ulazak novih konkurenata, jačanje supstituta, regulacija tržišta, jačanje pregovaračke moći kupaca/dobavljača itd.

Interno provedenim analizama, mogu se razlučiti snage i slabosti poduzeća. Snage mogu biti svi potencijali konkurentnosti, od resursa, znanja, tehnologije, lojalnosti itd. Slabosti su sva ograničenja u resursima, znanjima i mogućnostima poduzeća.

Nakon definiranja svih četiri stavki SWOT analize, poduzeća definiraju strategiju kojom će pojačati konkurentnost i profitabilnost.

### 2.2.4. Definiranje odabranih metoda financijske analize

Svakome profitno orijentiranome poduzeću cilj je maksimizirati vlastitu dobit. Svaka definirana poslovna strategija i svaki poslovni proces za cilj imaju povećanje dobiti poduzeća i njezinih vlasnika/dioničara. Financijskom analizom poduzeća za određeni period poslovanja želi se utvrditi je li poduzeće poslovalo uspješno, odnosno je li strategija poslovanja svrsishodna i je li poduzeće financijski stabilno.

Za procjenu financijske uspješnosti poduzeća, koristiti će se analiza pomoću pokazatelja te horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja.

Pokazatelji se definiraju kao pomoćno sredstvo analize koje služi za uvid u ekonomičnost i profitabilnost poduzeća (Tintor, 2000.) Pokazatelji kvantitativno iskazuju stanje određenog dijela poslovanja te ih se može podijeliti u skupine: pokazatelji aktivnosti, pokazatelji financiranja, pokazatelji solventnosti, pokazatelji likvidnosti, pokazatelji investiranja, pokazatelji profitabilnosti i snage zarađivanja i pokazatelji ekonomičnosti.

Horizontalna analiza financijskih izvještaja jest analiza kojom se utvrđuju kvantitativne promjene stavki financijskih izvještaja u nekom razdoblju, najčešće godini dana (Žager, 1999.). Vertikalna analiza financijskih izvještaja daje uvid u udjele pojedinih stavki poslovanja u ukupnoj kategoriji financijskog izvještaja (Žager, 1999.). Odnosno, horizontalna analiza orijentirana je na promjene poslovanja iz godine u godinu, a vertikalna analiza pokazuje koji dio poslovanja je najznačajnije sudjelovao u promjeni.

## 2.3. Definiranje generičkih strategije i tržišnog pozicioniranja

### 2.3.1. Definiranje generičkih strategija

Relativna pozicija poduzeća unutar vlastite industrije određena je profitabilnošću poduzeća, koja može biti iznad ili ispod prosjeka industrije. Dugoročnu i održivu iznadprosječnu profitabilnost poduzeću osigurava konkurentska prednost. Dvije su osnovne vrste konkurentskih prednosti: troškovno ili diferencijacijsko vodstvo (Fučkan, 2013.). Temeljem tih konkurentskih prednosti, razlikuju se tri generičke strategije (Porter, 1985.): troškovno vodstvo, diferencijacijsko vodstvo te strategija usredotočenja, koja se može podijeliti na dvije vrste: diferencijacijsko i troškovno usredotočenje. Mnogi stručnjaci smatraju da je odabir generičke strategije, koja je jezgra razumijevanja poslovanja poduzeća te implementacija iste u poslovnu strategiju, nužna za dugoročni uspjeh i poslovni pravac poduzeća (Pearce et al., 1994.).

Strategija troškovnog vodstva je strategija koju poduzeće primjenjuje kada je detektiralo da na tržište može plasirati proizvod jednake ili približne kvalitete kao konkurentske, ali po nižoj cijeni. Takvu strategiju poslovanja moguće je provesti ukoliko je poduzeće troškovni vođa u industriji, odnosno ukoliko je njegov trošak proizvodnje vlastitog proizvoda niži od troška proizvodnje konkurencije. Takva troškovna prednost može se postići primjenom ekonomije obujma, dominantnom pozicijom na tržištu, patentima/intelektualnim vlasništvom, povlaštenim pristupom sirovinama redukcije administrativnih ili drugih troškova, tehnološkim postignućima i drugim. Snižavanje troškova moguće je postići poslovnim odlukama usmjerenim na povećanje tržišnog udjela ili korištenja potencijala krivulje iskustva (Fučkan, 2013.). Ovakav pristup omogućuje poduzećima da iskoristavaju prednosti ili naplaćivanjem niže cijene za proizvod/uslugu ili da profitiraju na višim maržama (Pearce et al, 1994.)

Troškovi poduzeća mogu se podijeliti na dvije skupine (Besanko et al., 1996.): troškove proizvodnje i troškovi nevezani za proizvodnju. Potonji podrazumijevaju prodaju, promociju, administraciju, troškove menadžmenta itd. Troškovi proizvodnje dijele se na izravne troškove sirovina i materijala, odnosno troškove vezane uz sva ona dobra koja se mogu pronaći u finalnom proizvodu,; izravni troškovi rada, koji podrazumijevaju troškove rada uloženog u

proizvodnju proizvoda; neizravni troškovi proizvodnje, odnosno troškovi koji su nužni za uspješnu realizaciju proizvodnje, kao što su troškovi inženjera, voditelja pogona, opreme za postrojenja itd. Determinante troškova su različite i mogu ovisiti o veličini poduzeća, kumuliranom iskustvu, organizacijskoj integraciji ili o samim karakteristikama poduzeća (Cooper et al., 1998.). Potonji podrazumijeva troškove vezane uz cijenu ulaznih proizvoda, lokaciju, ekonomiju gustoće, kompleksnost/usredotočenje, efikasnost te regulacije. Nadalje, je li poduzeće vertikalno ili horizontalno integrirano utječe na visinu troškova. Kumulirano iskustvo vezano je uz krivulju učenja, dok veličina tvrtke može doprinijeti uštedama ekonomijom obujma ili ekonomijom širine.

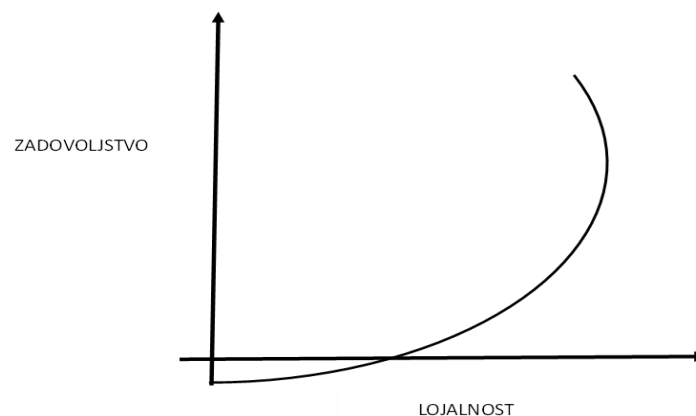
Ekonomija obujma predstavlja sposobnost poduzeća da snizi prosječne troškove kako raste proizvedena količina (Besanko et al., 1996.). Izvori ekonomije obujma mogu biti fizičko uređenje postrojenja i drugih prostorija u kojima se proizvodnja realizira; povećanje produktivnosti varijabilnih ulaznih sirovina/materijala kako proizvodnja raste; efikasnost u upravljanju zalihama. Ekonomija širine (obuhvata) označava sposobnost poduzeća da proizvodnjom jednog dobra snizi troškove proizvodnje drugog, korespondentnog dobra. Ekonomija širine se postiže kada se proizvodnjom više dobara ili usluga u kombinaciji postiže bolja efikasnost i uštede nego kada bi se taj proizvod ili usluga proizvodili samostalno. Oba navedena ekonomska fenomena usko su vezana uz *MES* ili *Minimum Efficient Scale*, koji pokazuje najnižu razinu proizvodnje kojom se postižu minimalni dugoročni prosječni troškovi (Fučkan, 2013.). Odnosno, oba su vezana uz nedjeljive ulazne proizvode. Oni se moraju održati na određenoj razini jer, ukoliko padnu ispod potrebne razine, doći će do rasta fiksnih troškova, a time i rasta prosječnih troškova. Također, bitno je pojasniti i efekt krivulje učenja ili iskustva, koji se odnosi na porast efikasnosti u proizvodnji, kako rastu znanja i kompetencije u području. Porastom efikasnosti, smanjuju se prosječni troškovi.

Strategija kvalitativnog razlikovanja razvija se stvaranjem konkurentskih prednosti kojima proizvod ima veću korist (veću kvalitetu) od konkurentskih, dok su troškovi stvaranja tog proizvoda jednaki ili niži konkurentskim. Da bi poduzeće uspješno diferenciralo svoj proizvod temeljem ove strategije, ono mora odabrati i razviti određene značajke proizvoda koje potrošači na tržištu smatraju bitnim. Uspješna implementacija tih značajki, stvara lojalnost potrošača i dobru reputaciju proizvoda. Značajke mogu biti povećana kvaliteta proizvoda, dizajn, tehnološka naprednost proizvoda, dobra prodajna i post-prodajna usluga i drugi. Takav proizvod, svojom atraktivnošću i reputacijom, na tržište se može plasirati po višoj cijeni.

Atributi koji čine konkurentsku prednost proizvoda čine temelj za stvaranje diferencijacije i strategije poduzeća (Lancaster, 1971.). Razlikuje se pet različitih atributa koji mogu biti temelj

za diferencijaciju (Besanko et al., 1996.): fizičke karakteristike proizvoda, koji se odnose na dizajn, performanse, kvalitetu, stil, izdržljivost itd.; kvantiteta i karakteristike usluge ili komplementarnih dobara koje proizvođač nudi, odnosi se prvenstveno na post-prodajnu uslugu, u obliku savjetodavnih usluga, jamstva proizvoda, servisa i održavanja, rezervnih dijelova i slično; karakteristike povezane s prodajom ili dostavom proizvoda, odnosi se lokaciju prodavača, mogućnosti financiranja kupovine, brzina isporuke te kasnije lakoće prodaje; karakteristike vezane uz percepciju ili očekivanju kupaca o performansama proizvoda, podrazumijeva zadovoljstvo proizvodom, kojim se stvara reputacija. Također, široka baza kupaca čini proizvod atraktivnijim; subjektivan dojam o proizvodu, odnosi se na psihološku zadovoljstinu kupovine i posjedovanja proizvoda. Na to se utječe kvalitetom proizvoda, pakiranjem, promocijom, visokom razinom usluge i slično.

*Slika 2. Odnos lojalnosti i zadovoljstva potrošača*



Izvor: Reicheld, F.F., Sasser; W.Jr.E. (1990.) *Zero defects: Quality comes to services*, *Harvard Business Review*

Strategija usredotočenja ili strategija fokusa dijeli se na dvije strategije: strategija troškovnog usredotočenja i strategija kvalitativnog usredotočenja. Prva se može poistovjetiti s strategijom troškovnog vodstva, dok druga strategija svojim značajkama odgovara generičkoj strategiji kvalitativnog razlikovanja. Ono što strategiju usredotočenja čini zasebnom generičkom strategijom jest razvoj proizvoda/usluge koji su usmjereni ka dijelu tržišta ili industrije, a ne cjelokupnom tržištu ili industriji. Poduzeće odabire segment tržišta (tržišnu nišu) i svoje strategiju kroji s ciljem opsluživanja tog segmenta potrošača, s isključenjem ostalih. U toj tržišnoj niši moguće je ostvariti veći profit primjenom jedne od dviju ranije navedenih generičkih strategija, nego na cijelom tržištu (Fućkan, 2013.).

Ukoliko poduzeće odluči primijeniti strategiju troškovnog usredotočenja, ono je procijenilo kako je u odabranoj tržišnoj niši moguće ostvariti prosječni trošak niži od konkurentskog. S druge strane, ukoliko je vodstvo poduzeća odlučilo dijelu tržišta plasirati kvalitativno diferenciran proizvod, onda ono želi profitirati na specifičnim potrebama i željama dijela tržišta. Definiranje i spoznavanje generičke strategije poduzeća te implementacija iste u poslovnu strategiju, s ciljem širenja svijesti i stvaranja sinergije među dionicima poslovnih procesa, uvelike će doprinijeti realizaciji ciljeva poduzeća. No, definiranje samih ciljeva zaposlenicima i ostalima može djelovati apstraktno i vremenski daleko. Oni služe kao smjernica, ali ne i kao mjerilo napredovanja poduzeća (Richards, 1986.). Zato, da bi se osiguralo razumijevanje i usmjerenost sudionika u poslovnim procesima, odnosno uspješna primjena poslovne strategije i razumijevanje definirane generičke strategije, potrebno je orijentirati se na razvoj sedam idućih aspekata poslovanja (Pearce, 1994.): profitabilnost, odnosno osiguranje dugoročnog i uspješnog generiranja profita; Konkurentnost, koja se odnosi na konkurentsku prednost i tržišni udjel u odnosu na konkurenciju; Razvoj zaposlenika, odnosno način kako povećati motiviranost, zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika; Odnos sa zaposlenima; Tehnološki napredak i vodstvo, koji se odnosi na pozicioniranje poduzeća kao lidera ili pratitelja tržišta te važnosti tehnologije kao čimbenika konkurentnosti; Odgovornost prema javnosti, odnosno kako se poduzeće odnosi prema kupcima i okolini u kojoj posluje. Navedeni aspekti poslovanja mogu se poistovjetiti s međupovezanošću koraka poslovnih procesa, koji zajedno čine lanac vrijednosti, koji je ranije spomenut.

Za uspješnu realizaciju odabrane strategije i maksimizaciju željenog rezultata, potrebno je postići sinergijski učinak svih karika u lancu vrijednosti. Lanac vrijednosti podrazumijeva poslovne procese koji sudjeluju u realizaciji gotovog proizvoda/usluge, a koji imaju svoje koristi i troškove. Za uspješnu realizaciju, potrebno je osigurati kooperaciju i efikasnost u lancu vrijednosti te usredotočenje na razrađenu strategiju. Poduzeća koja nemaju razrađenu strategiju te nisu precizirala konkurentske prednosti vlastitog asortimana, upadaju u strategijski nepovoljan položaj zvani *Buridanov magarac* (Fućkan, 2013.). Buridanov magarac je paradoksalna, filozofska teorijska situacija koja opisuje stanje slobodne volje. U originalnoj postavci, magarac, koji je i žedan i gladan, stoji između svežnja sijena i kante vode te umire od oboje jer nema razloga da odabere jedno prije drugog. Tako i poduzeća, nesposobna opredijeliti se za jednu od strategija, poslovno su pasivna te tržišna kretanja imaju velike, u pravilu nepovoljne, utjecaje na njihovo poslovanje. Njihov proizvod/usluga nemaju izražene konkurentske prednosti, a samim time ni vjernu skupinu kupaca. Vodstvo takvih poduzeća je

nekompetentno, poduzeća su neprofitabilna i neracionalnog upravljanja troškovima (Fučkan, 2013.).

Slika 3. Temeljne generičke strategije

KONKURENTSKA PREDNOST		PODRUČJE KONKURIRANJA
DIFERENCIJACIJA	TROŠKOVNO VODSTVO	
DIFERENCIJACIJSKI FOKUS	TROŠKOVNI FOKUS	

Izvor: Đurđica Fučkan, Andrija Sabol (2013.), Planiranje poslovnih dometa, Zagreb: HUM NAKLADA d.o.o.

### 2.3.2. Definiranje segmentacije tržišta i tržišnog pozicioniranja

Segmentacija tržišta predstavlja dijeljenje tržišta temeljem razlika u potrebama i željama kupaca na tržištu. Svaki dio tržišta, kojeg čini određena skupina potrošača, ima jedinstvenu potražnju (Previšić et al, 2007.). Odnosno, svaka skupina potrošača ima različite kriterije za određeni proizvod/uslugu. Razina kvalitete, cijena, tehnološki aspekt i slično. Provođenje segmentacije tržišta poželjno je za poduzeća jer im to omogućuje spoznavanje stvarnih potreba i želja na tržištu, bolje definiranje strategije poslovanja te, u konačnici, razvoj i plasiranje optimalnih proizvoda/usluga na tržište.

Proces segmentacije tržišta razlikuje tri glavna pristupa u analizi tržišne segmentacije i identifikacije međutržišnih razlika: *a priori* pristup, pristup segmentacije prema skupinama i kombinacija navedenih (Previšić et al, 2007.). *A priori* je osnovni i jednostavni pristup segmentaciji, u kojemu se segmentacija tržišta provodi pomoću lako uočljivih osobina potrošača, kao što su demografske i geografske osobine. Poduzeće definira osobine koje su mu važne za uspješni plasman proizvoda/usluge te na temelju istih definira ciljani tržišni segment. Ovakav pristup segmentaciji trebao bi biti primarno ispitivački jer *a priori* segmentacijom tržišta postoji vjerojatnost dijeljenja tržišta na premalo ili previše dijelova, što ograničava učinkovito opsluživanje tržišta.

Pristup segmentacije prema skupinama počinje istraživanjem tržišta gdje se tržište dijeli, a potrošači stavljaju u skupine nakon provedene analize tržišta. Istraživanje tržišta je detaljnije te uz, lako uočljive osobine (primjerice, demografske i geografske), podrazumijeva i ispitivanje osobnih stavova, stil života, očekivane koristi i slično. Postupak ove analize razlikuje se u

odnosu na prvu po tome što se prvo utvrđuje stvarno ponašanje, a potom eventualne sličnosti u osobinama tih skupina.

Kombinirani ili hibridni pristup je kombinacija oba pristupa te započinje utvrđivanjem nekog demografskog obilježja (dob, spol ili nešto treće), a potom, na osnovi provedenog istraživanja, tržište se dijeli u podskupine.

Jedna od najzahtjevnijih, a najbitnijih analiza okoline, svakako je analiza i razumijevanje kupaca koje poduzeće opslužuje (McGill, 1988.). Razvijanje uspješnog profila trenutnih i potencijalnih kupaca povećava vjerojatnost menadžmenta za uspješno definiranje strategije poslovanja poduzeća (Pearce et al., 1994.). Klasičan pristup segmentaciji kupaca temelji se na konstruiranju profila kupaca pomoću geografskih, demografskih, psiholoških i bihevioralnih podataka (Kotler, 1991.). Geografski podaci mogu biti podaci o regiji, državi, gradu, gustoći naseljenosti i klimatskim uvjetima. Demografski podaci mogu biti godine, spol, veličina obitelji, dohodak, obrazovanje, religija i slično. Psihografski podaci vezani uz životni stil kupaca, njihovu osobnost i socijalno-ekonomski razred. Bihevioralni podaci mogu biti lojalnost proizvodu, prilike korištenja proizvoda, benefiti kupovine proizvoda, stopa korištenja, pristup proizvodu i slično.

Tablica 1. Primarni čimbenici segmentacije tržišta kupaca

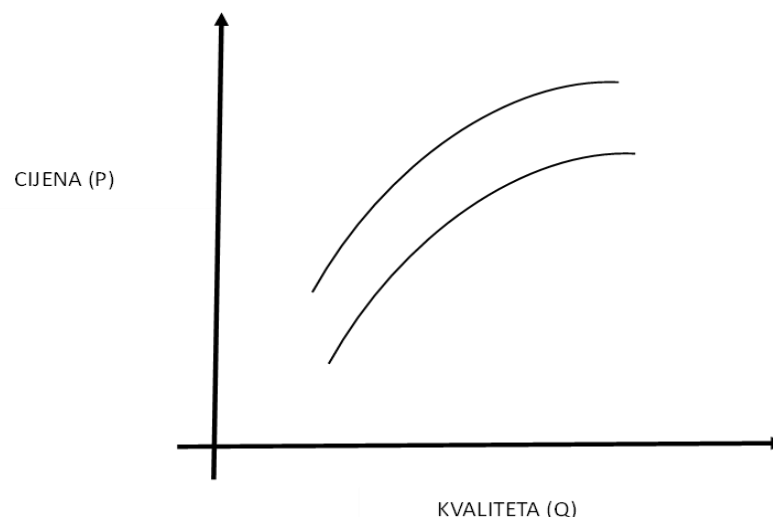
PRIMARNI ČIMBENICI SEGMENTACIJE TRŽIŠTA KUPACA	
GEOGRAFSKI ČIMBENICI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRŽAVA</li> <li>• REGIJA</li> <li>• GRAD</li> <li>• GUSTOĆA NASELJENOSTI</li> <li>• KLIMATSKI UVJETI</li> </ul>
DEMOGRAFSKI ČIMBENICI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GODINA</li> <li>• SPOL</li> <li>• VELIČINA OBITELJI</li> <li>• ŽIVOTNI VIJEK OBITELJI</li> <li>• DOHODAK</li> <li>• ZANIMANJE</li> <li>• RELIGIJA</li> <li>• RASA</li> <li>• NACIONALNOST</li> </ul>
PSIHOGRAFSKI ČIMBENICI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SOCIJALNO-EKONOMSKI RAZRED</li> <li>• ŽIVOTNI STIL</li> <li>• OSOBNOST</li> </ul>
BIHEVIORISTIČKI ČIMBENICI (PONAŠANJE POTROŠAČA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRILIKE ZA KORIŠTENJE</li> <li>• KORISTI OD PROIZVODA</li> <li>• STATUS KUPCA</li> <li>• STUPANJ KORIŠTENOSTI PROIZVODA</li> <li>• LOJALNOST</li> <li>• SPREMNOST ZA KORIŠTENJE/KUPNJU</li> <li>• STAV PREMA PROIZVODU</li> </ul>

Izvor: Kotler P. (1991.) *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 7. izdanje. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Segmentacija tržišta jest dijeljenje promatranog tržišta na skupine potrošača koji imaju želje i potrebe za različitim proizvodima, a na koje se djeluje različitim marketinškim aktivnostima. Za dodatno, bolje razumijevanje želja i stavova potrošača, potrebno je proizvod i pozicionirati (Previšić et al., 2007.). Pozicioniranje omogućuje poduzeću jačanje diversifikacije i konkurentnosti proizvoda, odnosno plasiranje proizvoda koji zaista odgovara očekivanjima određenih skupina potrošača. Pozicioniranje od poduzeća podrazumijeva implementaciju onih karakteristika u proizvod, koje kupci, u pojedinim segmentima, smatraju potrebitim. Pozicioniranje od kupaca jest subjektivan dojam kupca o proizvodu. Poduzeća, koja odlučuju pozicionirati svoj proizvod, čine isto na jedan od tri načina: pozicioniranje radi jačanja trenutne pozicije, pozicioniranje radi zauzimanja slobodnog područja i pozicioniranje radi repozicioniranja. Pozicioniranje se provodi pomoću istraživanja tržišta, kojima se nastoji prikupiti ukupan stav i percepciju potrošača o marki poduzeća. Temeljem tog istraživanja, mogu se izraditi mape percepcija, koje se dobivaju korištenjem određenih statističkih metoda koji se koriste u obradi podataka.

Mapa percipirane vrijednosti dobar je instrument za vizualizaciju pozicije proizvoda i ocjene uspješnosti provedene strategije i segmentacije. Mapa je koordinatni sustav u kojemu vodoravna os prikazuje kvalitetu/reputaciju proizvoda, dok okomita os prikazuje cijenu. Svaka točka u koordinatnom sustavu jest određena kombinacija cijene i kvalitete. U toj mapi mogu se iscrtati krivulje indiferencije, gdje svaka prikazuje jednaku razinu zadovoljstva za kupca za sve kombinacije cijene i kvalitete na njoj (Besanko et al., 1996.).

*Slika 4. Mapa percipirane vrijednosti*



Izvor: Besanko, D., Dranove, D. i Shanley M. (1996.) *The Economics of Strategy*. Evanston, IL: John Wiley & Sons, Inc.



Percepcijska mapa slična je konceptu mape percipirane vrijednosti, koja pozicionira proizvode s obzirom na odnos cijene i nekog važne karakteristike za kupca, najčešće kvalitete. Percepcijska mapa je koordinatni sustav kojemu koordinatne osi predstavljaju dvije karakteristike koje su važne kupcima i temeljem njih pozicionira proizvode u koordinatnom sustavu (Besanko et al., 1996.). To mogu biti kvalitativne i kvantitativne karakteristike proizvoda. U automobilskoj industriji to može biti broj opozvanih vozila, domet automobila, brzina punjenja električnog motora, kvaliteta servisa i prodajne mreže i slično.

Slika 5. Percepcijska mapa



Izvor: Zikmund, G.W. i d'Amico, M. (1995.) *Effective marketing: Creating and keeping Customers*. Eagan, MN: West Publishing Company

Teško je procijeniti i kvantificirati zadovoljstvo kupaca proizvodom. Poslovno je izazovno kvantificirati kvalitativne i subjektivne čimbenike kao što su zadovoljstvo, lojalnost, benefiti proizvoda i slično. Kod procjene koristi bitno je poštivati četiri komponente: ukupna mjera koristi kupca, bitni pokretači koristi moraju biti identificirani, veličina svake koristi mora biti razlučena i spremnost kupca da jedan pokretač koristi zamijeni drugim. Ovdje će se spomenuti četiri metode pomoću kojih se mogu procijeniti koristi proizvoda, odnosno konkurentska prednost poduzeća na tržištu (Besanko et al., 1996.): metoda rezervacijskih cijena, metoda rangiranja atributa proizvoda, spojena analiza i analiza hedonističkih cijena.

Metoda rezervacijskih cijena temelji se na formuli  $B - P > 0$ .  $B$  predstavlja benefit ili korist koju kupac ima od kupovine proizvoda. Teško je odrediti koja je to korist i koliko ona vrijedi te je za to potrebno prikupiti rezultate ispitivanja tržišta ili provesti samostalno istraživanje tržišta. Kada se  $B$  identificira i kvantificira, kupac je spreman za određenu korist platiti maksimalno vrijednost  $B$  te poduzeće za tu korist može naplatiti maksimalno  $P$ , koji ne smije

biti veći od  $B$ . Tada vrijedi formula s početka ovog odlomka. Ova metoda je ulazna metoda za metode koje će ispod pojašnjene.

Metoda rangiranja atributa je metoda procjenjivanja koristi proizvoda izravno iz odgovora na upitnik ili fokus grupe. Pomoću odgovora, proizvođač dodjeljuje određeni ponder svakoj koristi. Primjerice, ispitanicima se daje određena skupina proizvoda i određeni atributi koji to proizvodi mogu, ali ne moraju imati. Ispitanicima se daje određeni broj bodova za svaki atribut te se ti bodovi potom moraju preraspodijeliti među skupinom proizvoda koja se razmatra. Nakon toga svakom atributu se dodjeljuju *ponderirana važnost*, a relativna, percipirana važnost koristi se determinira računanjem težinskog prosjeka rangiranih proizvoda.

Spojna analiza je skup statističkih alata koji se koriste u marketinškim analizama tržišta. Koristi se kako bi poduzeća razumjela kako kupci ocjenjuju vrijednost različitih karakteristika i koristi nekog proizvoda.

Analiza hedonističkih cijena je analiza slična spojnoj analizi. Razlika je u tome što ova analiza koristi stvarne podatke o kupcima i njihovoj kupovini nekog proizvoda. Primjerice, kod kupovine automobila u obzir se uzimaju različite karakteristike proizvoda: jačina motora, razina opreme, prostranost, ekonomičnost, sustavi asistencije i slično. Analiza koristi podatke o kupovini automobila kako bi utvrdila razliku u cijeni koji su kupci spremni platiti za automobile istih, ali ponekih različitih karakteristika. Temeljem te razlike u cijeni, analiza hedonističkih cijena procjenjuje koliko je kupac kupci vrijedi određena korist koju jedan automobil ima, a drugi nema.

### 3. Pregled automobilske industrije

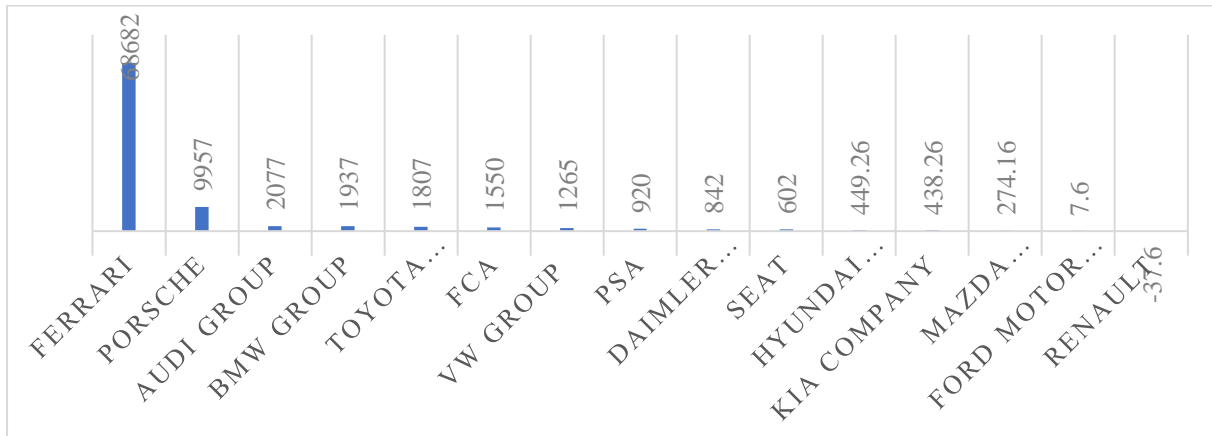
#### 3.1. Pregled industrije i najznačajniji predstavnici

##### 3.1.1. Analiza industrije pomoću modela pet sila

Automobilska industrija je u 2022. godini uprihodila nešto manje od 2.95 trilijuna dolara na svjetskoj razini, što je nešto manje od rekordne 2019., kada je autoindustrija uprihodila oko 3 trilijuna dolara u svijetu. Navedena brojka može se činiti atraktivnom za ulazak u industriju, no barijere ulaska su visoke. Prvo, automobilska industrija je industrija visokih kapitalnih ulaganja, u kojoj poduzeća moraju investirati veliki novac da bi osigurala proizvodnju i distribuciju vozila. Proizvodni pogon, logistika, patenti, regulacije i slično. Automobilska industrija notorna je po visokim fiksnim troškovima, koji su rezultat upravljanja mnogobrojnim proizvodnim pogonima, kompliciranim lancima dobave i ugovorenim poslovima. Navedene visine prihoda mogu činiti industriju naizgled atraktivnom, ali dobit poduzeća bitniji je pokazatelj potencijala razvoja u industriji, a on uvelike varira od poduzeća do poduzeća. Da bi se umanjio rizik fiksnih troškova, poduzeća koja biraju strategiju troškovnog vodstva, moraju postizati ekonomiju obujma ili širine, kako bi količinom kompenzirali niske profitne marže, koje kod nekih modela iznose između 1% i 2%. S druge strane, postoje poduzeća čiji modeli, temeljem diferencirane vrijednosti, po procjeni, donose i od 10% do 20% marže. Riječ je o modelima skupocjenih, priznatih marki kao što su BMW, Mercedes-Benz, Porsche i Ferrari, a potonji je poznat kao marka s najvećim profitom po jedinici prodanog modela. Na grafikonu 1. prikazan je neto profitna marža kao odnos neto profita i broja prodanih vozila u 2021. godini. Vidljiva je razlika u neto profitnoj marži među poduzećima, gdje ona, koja prodaju skuplje i luksuznije modele, u pravilu ostvaruju i veći iznos dobiti (bitno je naglasiti kako su neka poduzeća prikazana kao grupacija, a ne pojedinačne marke). Ukratko, poduzeća koja namjeravaju ući na tržište moraju raspolagati velikim kapitalom te biti orijentirani na postizanje ekonomije obujma/širine ili plasiranja proizvoda koji posjeduju neku diferenciranu vrijednost. Konkurencija je jaka, a maloprodajna cijena automobila kontinuirano raste. Smatra se da automobil predstavlja jednu od najvećih životnih investicija za prosječnog čovjeka. Prilikom kupovine automobila, kupca zanimaju prijašnja iskustva, pouzdanost i reputacija marki automobila, što se postiže tijekom vremena, a novim, nepoznatim markama otežava plasman na tržište. Na svjetskoj razini, ne postoji zakonodavni okvir kojim se proizvođačima onemogućuje pristup novim tržištima. S druge strane, regulatorni okviri, primarno, pod utjecajem zaštite okoliša i sigurnosnih aspekata automobila, postaju stroži te poskupljuju proizvodnju automobila. Na kraju, barijere ulaska su brojne, a uključuju: visoke ulazne

troškove, niske profitne marže, postizanje ekonomije obujma ili ekonomije širine, odnosno diferencirane vrijednosti proizvoda, jaka konkurencija, percepcija kupaca o proizvodu te zakonodavni i regulatorni okviri zemalja. Temeljem toga može se zaključiti kako je opasnost od ulaska novih konkurenata niska.

Grafikon 1. Neto profit po prodanom vozilu odabranih poduzeća u automobilskoj industriji u 2021. godini iskazane u eurima



Izvor: <https://www.helgilibrary.com/charts/who-made-the-most-on-a-car-produced-in-2021/>  
(preuzeto 6. svibnja 2023.)

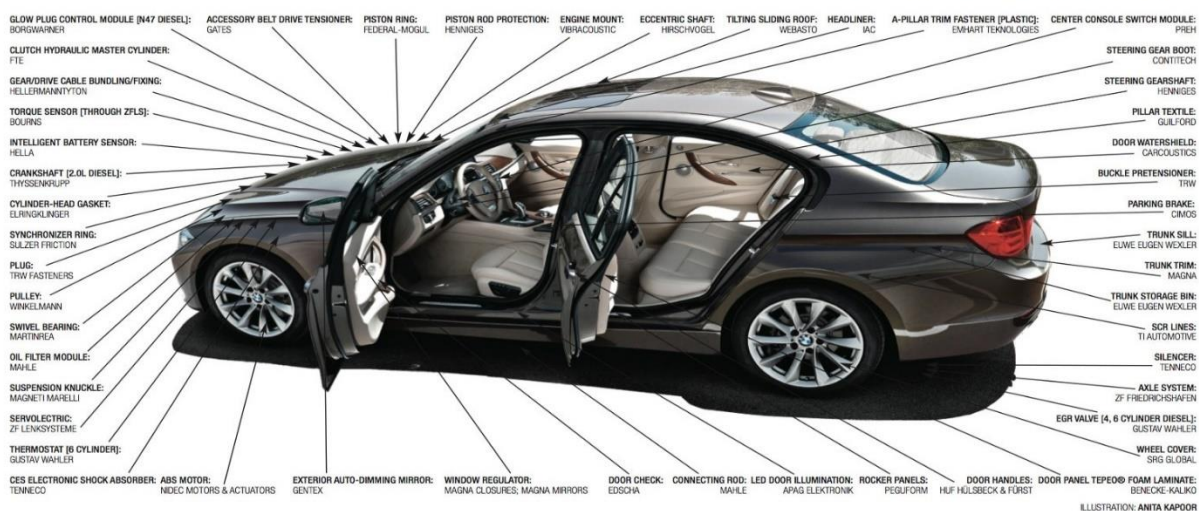
Automobil je jedan od najkompliciranijih proizvoda koji postoji. Mora ispuniti dizajnerska, inženjerska, tehnološka, regulatorna i ostala očekivanja. U prosjeku, jedan automobil može imati i do 30.000 dijelova. Logistika i nabava dijelova za automobile je kompliciran posao i potrebno je mnogo dobavljača za nabavu istih. No, na tržištu dobavljača dijelova veliki je broj malih poduzeća te manji broj većih. Zbog toga, velika automobilska poduzeća imaju pregovaračku moć u odnosu na svoje dobavljače. Danas, proizvođači automobila, u pravilu, samostalno dizajniraju, projektiraju i razvijaju automobil, a većinu dijelova za proizvodnju automobila nabavljaju u suradnji s vanjskim suradnicima. Odnosno, u automobilskoj industriji, prisutan je trend *outsourcinga*, kojim proizvođači automobila smanjuju vlastitu proizvodnju dijelova te je dodjeljuju vanjskim poduzećima.. Time racionaliziraju troškove te koriste resurse i znanja specijaliziranih poduzeća, s kojima usko surađuju. To su velika, poznata poduzeća, kao što su Bosch, Continental, Hella, Intel, Magna, Nvidia, Siemens, Osram, Valeo i ostali, koji posjeduju znanja te razvijaju i distribuiraju tehnologiju i proizvode nužne za proizvodnju modernog automobila. Oni distribuiraju od vijaka do najkompliciranijih tehnologija koji se ugrađuju u automobile, kao što su radari, lidari i kamere. To uključuje plastične dijelove automobila, svjetlosne sklopove, materijale unutrašnjosti, panele, pokretne dijelove automobila, procesore, grafičke kartice i slično. Takva ovisnost proizvođača automobila o vanjskim suradnicima, smanjuje njihovu pregovaračku moć, pogotovo kada želi održati

optimalnu kvalitetu svojeg proizvoda. Kako je se trend *outsourcinga* proširio industrijom, tako vanjska poduzeća diversificiraju svoje poslovanje, smanjuju rizik poslovanja i time povećavaju svoju pregovaračku moć. U mogućnosti su pregovarati cijene, u skladu sa svojim financijskim ciljevima. No, automobilska poduzeća su velika te biti dobavljač originalnih, tvorničkih dijelova za velikoserijske proizvođače automobila je lukrativna i poželjna poslovna suradnja, koja svakom vanjskom poduzeću čini ne-mali dio prihoda. Automobilskim poduzećima to daje pregovaračku moć te se, u konačnici, može zaključiti kako je pregovaračka moć dobavljača postojeća, ali umjerena.

Slika 6. Prikaz dobavljača za određene dijelove BMW 3 model 2012.

### Suppliers to the new BMW 3 series

### Automotive News Europe



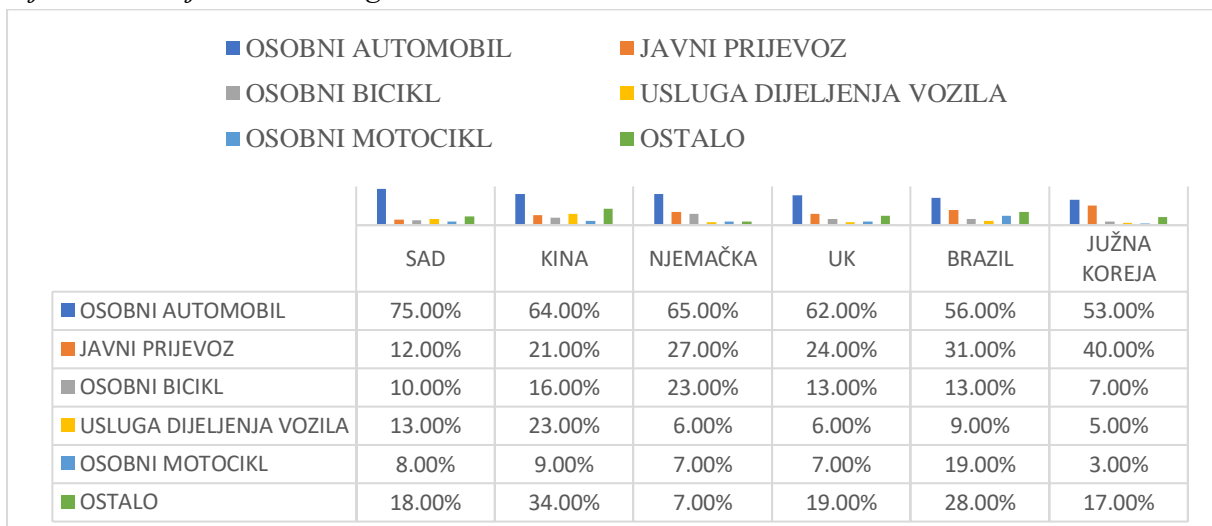
Izvor: <https://www.engsoon.com.sg/faqs> (preuzeto 6. svibnja 2023.)

Prosječan kupac automobila je individualna osoba koja kupuje automobil za sebe. Kupovina automobila sastoji se od prikupljanja informacija o željenim automobilima, odlazak kod preprodavača i pregovaranje. Njegova pregovaračka moć je usmjerena na pregovaranje s preprodavačima automobila, a ne proizvođačem automobila. Njihova moć ogleda se u mogućnosti provođenja istraživanja tržišta automobila, malog spuštanja cijene ili odlaska drugom preprodavaču. Ono što mu daje moć jest ugovorni odnos preprodavača i proizvođača automobila gdje, ukoliko preprodavač ne uspije prodati kupljenu robu, raspolaže skupom robom koja gubi na vrijednosti te ga to potiče na prodaju automobila. Nadalje, proizvod koji se ne prodaje dobro, preprodavači neće kupovati od proizvođača, što će njima stvarati višak ponude i dodatne troškove. Prije pandemije korone, brojni proizvođači automobila, uslijed velikoserijske proizvodnje, suočavala su se s ponudom većom od potražnje i kumuliranjem vlastitih, neprodanih modela koji su se kasnije prodavali po diskontiranim cijenama. Nadalje, veliki kupci, kao što su poduzeća i vlade, koji kupuju velike količine vozila za vlastiti vozni

park posjeduju pregovaračku moć i imaju argumenata za spuštanje cijena. Zaključno, pregovaračka moć kupaca postoji i relativno je visoka.

Osobni automobil predstavlja maksimalnu razinu mobilnosti za pojedinca. Vlasnik posjeduje svoj automobil koji može koristiti bilo kada, bilo gdje. To je neupitna prednost kupovine i posjedovanja automobila, No, danas, posjedovati automobil je skuplje nego ikad. Cijene goriva rastu, kao i cijene održavanja i osiguranja automobila. Same cijene novih automobila su drastično porasle tijekom pandemije i obustave svjetskih lanaca dobave. Također, usmjerenje globalne politike ka očuvanju okoliša i održivom razvoju, potiču korištenje alternativnih, čišćih vrsta prijevoza, a države regulacijom kupovinu automobila čine sve neatraktivnijom. Također, većina razvijenih zemalja i njihove lokalne zajednice ulažu u razvoj mreže javnog prijevoza i infrastrukture za alternativne vrste prijevoza, kao što su bicikli. Također, privatni i javni sektor ulažu u razvoj ponude za dijeljenje automobila te najam romobila, skutera i bicikala. Također, tržište rabljenih automobila može se smatrati potencijalnom alternativom ukoliko cijene automobila nastave rasti. Zaključno, opasnost od supstituta postoji, no primarno u gradovima i regijama koji nude alternativne vrste prijevoza. U pravilu, to su veće sredine s visokim životnim standardom, velikim proračunom i gustom naseljenošću. Opasnost od supstituta stoga postoji te je umjerena do niska.

Grafikon 2. Udio prijevoznog sredstva korištenog za prijevoz na posao/školu u odabranim svjetskim zemljama u 2022. godini



Izvor: <https://www.statista.com/chart/25129/gcs-how-the-world-commutes/> (preuzeto 6. svibnja 2023.)

Automobilska industrija je zrela industrija, odnosno velika industrija s mnogobrojnom konkurencijom koja se bori za svakog kupca. Konkurencija se bori za tržišne udjele te se traži načini stjecanja naklonosti kupaca. Profitabilnost se može postići isključivo strogim opredjeljenjem za troškovnog ili kvalitativnog vođu. Tržište automobila podijeljeno je u

mnogobrojne segmente sa specifičnim potrebama i željama kupaca. Segmenti se isprepliću, a proizvođači automobila nastoje privući nove kupce diferencijacijom temeljem dizajna, tehnologije, opreme, kvalitete, post-prodajne usluge i slično. Trenutni i nadolazeći trendovi redefinišu automobilsku industriju te proizvođače tjeraju na inoviranje i traženje alternativnih tržišta automobila. Industrijski prosjek udjela sredstava uloženi u razvoj i istraživanje porastao je za otprilike 2 postotna poena od 2018. godine. Izlazne barijere su visoke jer svako poduzeće koje odluči napustiti industriju, mora se suočiti s visokim izlaznim troškovima i gubicima. Ukratko, trenutno stanje industrije navodi da će rivalstvo u industriji rasti, stoga je rivalstvo među postojećim konkurentima visoko.

### 3.2. Strategijsko planiranje i tržišno pozicioniranje u automobilskoj industriji

#### 3.2.1. Udruženja u automobilskoj industriji

Primjeri udruženja u automobilskoj industriji su brojni. Kao što je ranije rečeno, zajednički poslovni pothvati dobre su poslovne odluke u industrijama kao što je automobilska. Zrelo i zasićeno tržište, u kojem vlada visoki stupanj rivaliteta te je održavanje konkurentske prednosti resursno iscrpljivo, zajednički poslovni pothvati dobar su način dijeljenja troškova, znanja i resursa, sinergijski stvarajući novu vrijednost i potencijalnu konkurentsku prednost. Zato se poduzeća povezuju u zajedničke poslovne pothvate (*joint ventures*), strateške alijanse ili konzorcije.

Zajednički poslovni pothvat podrazumijeva dva ili više odvojena poduzeća kojima se, za realizaciju određenog strateškog cilja, financijski više isplati ugovorno se obvezati i zajednički investirati u poslovni pothvat. Takva poslovna suradnja najpoznatija je pod nazivom *joint venture*, odnosno zajedničko ulaganje ili zajednički pothvat. Zajedničkim pothvatima mogu se povezivati poduzeća istih ili različitih industrija. Zajednički pothvati provode se primarno radi ušteda u poslovanju, kombinacije resursa i znanja, a može služiti i prilikom ulaska na strana tržišta te poradi uštede vremena. Srž svih zajedničkih pothvata je profit, s pretpostavkom uspješno provedenog zajedničkog pothvata. U automobilskoj industriji postoje primjeri uspješnih i neuspješnih pothvata: BMW i Toyota su 2019. godine udružili snage u razvoju sportskih modela BMW Z4 i Toyota Supra. Primarni je razlog bilo smanjenje troškova razvoja modela, razvojem zajedničke platforme te dijeljenja tehnologije jer Toyota više ne razvija vlastite motore sa šest cilindara. Nadalje, navedena dva poduzeća dugoročno surađuju na razvoju automobilskog pogona na vodik, koji je zasad rezultirao modelom BMW iX5, a do 2025. godine očekuje se i više modela. Nadalje, alijansa Volkswagena i Forda jedna je od posljednjih saveza dvaju većih automobilskih poduzeća na europskom tlu. Ford je razvio jedan

te planira razviti još jedan električni model na volkswagenovoj MEB platformi za električna vozila. Ovom suradnjom Ford započinje elektrifikaciju svoje game modela na europskom tlu, a Volkswagen realizaciju strateškog cilja da postane dobavljač za električna vozila. Jedan od primjera neuspješne suradnje, jest dugogodišnji savez Daimler grupacije i Renault-Nissan alijanse. Savez je otpočeo 2010. godine s namjerom razmjene različitih tehnologija i znanja. Mercedes-Benz, koji je dio Daimler grupe, koristio je četverocilindrične motore proizvedene od Renaulta u svojim manjim modelima. Nekolicina modela ovih dviju grupacija razvijena je zajednički. Posljednji modeli marke Smart i Renault Twingo, Mercedes Citan and Renault Kangoo, Mercedes X-klasa i Nissan Navara, dok su manji modeli marke Infiniti razvijani na mercedesovoj platformi i tehnologiji. U suradnji ova dva automobilska giganta bilo je mnogo neuspješnih pothvata. Slaba prodaja modela X-klasa, koji je razvijan zajednički s modelom Nissan Navara, te je povučen iz prodaje. Također, Mercedes Citan nije ispunio visoke sigurnosne standarde, profitabilnost modela Smart čija je proizvodnja kasnije prebačena u Kinu, nezadovoljstvo kupaca manjih modela Mercedes-Benz činjenicom da se u njih ugrađuju motori poduzeća Renault. Ovakav rasplet suradnje rezultirao je, prvo, renaultovom prodajom vlastitog udjela u Daimler grupaciji, a potom i nissanovoj odluci u 2021. godini da učini isto. Posljedično tome, Daimler grupacija je krajem 2021. godine angažirala institucionalne investitore na prodaji njihovog udjela u francuskom automobilskom poduzeću Renault. Uzgred, Daimler grupacija je te iste godine potpisala sporazum s kineskim poduzećem Geely (koji je, između ostalog, i većinski vlasnik švedskog automobilskog poduzeća Volvo) o razvoju četverocilindričnih motora u kineskoj tvornici u vlasništvu poduzeća Geely. Motori će se koristiti u modelima obaju poduzeća.

Koncerni ili grupacije nastaju kao rezultat akviriranja, pripajanja/spajanja poduzeća. Poduzeća odlučuju razviti novu marku kojom će krenuti u pohod na nova, neiskorištena tržišta. Tržišta mogu biti određeni segmenti potrošača, niše i slično, a mogu biti i potpuno nova tržišta, kao što su nove države ili regije. Osnivanjem nove marke, kojom se širi obuhvat tržišta, a koja se proizvodi istim resursima i znanjima, potencijalno se ostvaruje ekonomija obujma ili ekonomija obuhvata. Nadalje, kreiranja koncerna ili grupacije putem spajanja ili pripajanja poduzeća, provodi se ili zbog znanja i resursa koja poduzeće posjeduje ili zbog potencijalnog stvaranja ekonomije obujma ili obuhvata. Japanska automobilska poduzeća su tijekom 80.-ih godina prošlog stoljeća mahom osnivala nove marke, kojima su planirali pohoditi tržišta kupaca koji su tražili skuplje, luksuzne modele. 1986. godine Honda je osnovala marku Acura, kao luksuznu, sportsku marku, kojom širi svoj portfelj marki. 1989. započinje djelovanje marke Infiniti, kao luksuzne perjanice japanskog poduzeća Nissan te se iste godine osniva i Lexus,



luksuzna marka automobilskog giganta Toyota. Nadalje, Renault grupacija je 1999. godine preuzela rumunjskog predstavnika u automobilskoj industriji – Dacia. Rumunjska marka osnovana je 1966. godine s ciljem da se rumunjskom narodu pruži mogućnost kupovine dobrog, a povoljnog automobila. S istom strategijom, i Renault grupacija je započela modernizaciju i ekspanziju iste na europskom kontinentu. Dacia Sandero bila je drugi najprodavaniji model na europskom tlu u 2022. godini s više od 200.000 prodanih jedinica. Jedno od zanimljivijih stjecanja u automobilskoj industriji svakako je ono Rover grupe od BMW AG 1994. godine. 1996. godine BMW AG postaje većinski vlasnik marke MINI te započinje s ulaganjem u razvoj imidža marke kakav je danas. MINI, u skladu sa svojim imenom, svojim modelima opslužuje grupe kupaca koji traže manje modele automobila. No, dodana vrijednost i visoka reputacija marke stvorena je kulturnim statusom marke MINI, specifičnim i istančanim dizajnom i percepcijom kupaca o marki. Rezultat toga je stabilna prodaja marke MINI na svjetskim tržištima te činjenica da je MINI najprodavanija britanska marka na svijetu. Modeli MINI dijele tehnologiju s manjim modelima BMW-a. Nadalje, BMW je nakon komplicirane i dugotrajne prodaje poduzeća Roll-Royce Motors 1998., u kojoj je Volkswagen AG stekao dio imovine poduzeća i prava na intelektualno vlasništvo, a BMW grupa drugi dio, dogovorio s Volkswagen grupom postupan četverogodišnji prijenos punog vlasništva na njih te je od 2002. potpuni vlasnik poduzeća naziva Rolls-Royce Motor Cars.

### 3.2.2. Generičke strategije i tržišno pozicioniranje među konkurentnim poduzećima

Kao što je ranije zaključeno, jedna od konkurentskih prednosti analiziranog poduzeća Volkswagen grupa jest uspješna diversifikacija vlastitih marki unutar koncerna, što je poduzeću omogućilo da svojim proizvodima zadovolji potražnju različitih grupa kupaca, ostvari ekonomiju obujma i obuhvata te generira dodatni profit. Volkswagen grupa nije jedino poduzeće u automobilskoj industriji čija se poslovna strategija temelji i na diversifikaciji vlastitih marki. Temelj diversifikacije je marketinška analiza tržišta, odnosno segmentacija tržišta i pozicioniranje vlastitog proizvoda/usluge. Jedna od temeljnih značajki tržišne analize svakako je definiranje cijene proizvoda pa će se u daljnjoj analizi koristiti cijena kao čimbenik strateškog pozicioniranja proizvoda.

Najznačajniji konkurent promatrane grupacije po broju prodanih modela jest japansko poduzeće Toyota Group. *Toyota Group* je najveći proizvođač automobila na svijetu sa sjedištem u Toyota Cityju u Japanu. Toyota, kao grupacija, upravlja četiri različitim markama: Daihatsu, Hino, Lexus i Toyota. Potonja marka svakako je najpoznatija marka grupe te najprodavanija marka automobila na svijetu, koja se cjenovno, unutar grupacije, može smjestiti pri sredini. Lexus je luksuzna marka uspostavljena 1989. godine, kao odgovor drugim japanskim

proizvođačima na osnivanju vlastitih luksuznih marki. Lexus se cjenovno može smjestiti iznad marke Toyota te je usmjerena na osvajanje onih tržišta koja traže skuplja vozila visokih klasa. Nadalje, Daihatsu je marka koju je *Toyota Group* u potpunosti preuzela 2016. godine te je marka koja proizvodi manje automobile za tržišta u razvoju. Hino je marka s dugogodišnjom poviješću razvoja i proizvodnje gospodarskih vozila i dizelskih motora. Hino je i danas specijaliziran u proizvodnji gospodarskih vozila te ga je, zbog toga, nemoguće uspoređivati s drugim navedenim markama. No bitno je napomenuti kako i poduzeće *Volkswagen AG* posjeduje određeni broj proizvođača isključivo gospodarskih vozila, kao što su MAN, Scania, Navistar i *Volkswagen Truck & Bus*.

Grupacijske marke, koje se bave proizvodnjom osobnih vozila, će se cjenovnom usporedbom korespondentnih modela pozicionirati na percepcijsku mapu. Cijene prikazane u tablici 1. vrijedile su za japansko tržište u 2023. godini, a preračunate su u valutu euro prema tečaju 1 JPY = 0.0067 €.

*Tablica 2. Usporedba cijena odabranih modela grupacije Toyota Group u Japanu u 2023. godini*

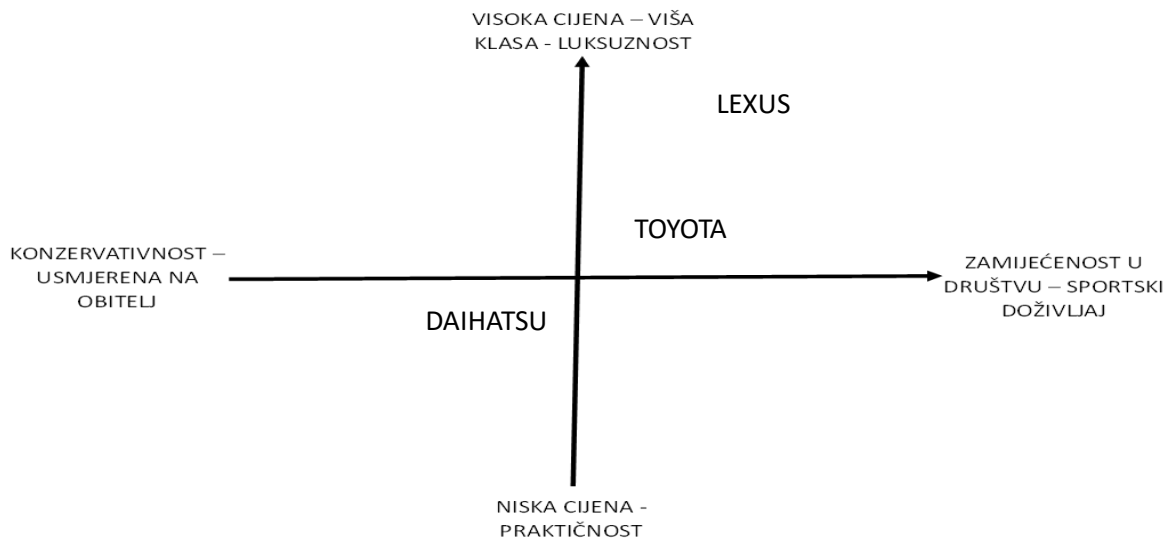
MARKA	TOYOTA	LEXUS	DAIHATSU
<b>1. MODEL</b>	<b>Raize 1.0 CVT</b>	<b>UX 300e 73kWh</b>	<b>Rocky Premium</b>
<b>CIJENA</b>	<b>JPY 2.282.200 = 15.254,22 €</b>	<b>JPY 4.813.280 = 32.171,96 €</b>	<b>JPY 2.130.000 = 14.236,92 €</b>
<b>2. MODEL</b>	<b>Corolla</b>	<b>IS 350 F Sport</b>	<b>Altis HYBRID G CVT 2.5</b>
<b>CIJENA</b>	<b>JPY 3.577.800 = 23.914,02 €</b>	<b>JPY 5.696.340 = 38.074,34 €</b>	<b>JPY 3.531.600 = 23.605,21 €</b>
<b>3. MODEL</b>	<b>RAV4 Prime SE Plug-in Hybrid</b>	<b>NX 450h Plug-in Hybrid F SPORT</b>	
<b>CIJENA</b>	<b>JPY 5.673.560 = 37.871,91 €</b>	<b>JPY 7.825.600 = 52.237,12 €</b>	
<b>4. MODEL</b>	<b>Highlander Hybrid Platinum AWD</b>	<b>GX</b>	
<b>CIJENA</b>	<b>JPY 7.051.080 = 47.067,08 €</b>	<b>JPY 7.520.080= 50.197,73 €</b>	
<b>5. MODEL</b>	<b>Sequoia Platinum</b>	<b>LX Ultra Luxury</b>	
<b>CIJENA</b>	<b>JPY 9.500.600 = 63.418,01 €</b>	<b>JPY 16.884.000 = 112703,38 €</b>	

Izvor: Izrada autora prema podacima s web-stranice <https://www.ccarprice.com/jp/>

Prema prikazanim podacima u tablici 1., može se zaključiti kako je cjenovno najpovoljniji Daihatsu, a najskuplji Lexus. Cjenovna sredina je marka Toyota. Prilikom analize odabrani su

korespondentni modeli, koji se nalazi u istoj automobilskoj klasi te koji međusobno dijele platformu i tehnologiju. Temeljem prikazanih podataka u tablici 1., na slici 5. prikazana je percepcijska mapa na kojoj su pozicionirane promatrane marke.

Slika 7. Percepcijska mapa određenih marki poduzeća Toyota Group



Izvor: Izrada autora

Temeljem navedenog, mogu se procijeniti generičke strategije tvrtke.

Uz Volkswagen i pripadajuće mu marke, jedan od najpoznatijih predstavnika njemačke automobilske industrije jest BMW. *BMW AG* je poduzeće sa sjedištem u Muenchenu u Njemačkoj, a upravlja, između ostalog, trima poznatim markama automobila: BMW, MINI i Rolls-Royce. Navedene marke nisu međusobni konkurenti te su usmjerene ka drugačijim skupinama kupaca. BMW je velikoserijski proizvođač i luksuzno-sportska marka s velikim brojem modela, MINI je također velikoserijski proizvođač automobila s nekolicinom manjih modela diferencirane vrijednosti za kupca i više cijene. Rolls-Royce jedna je od najskupljih i najcjenjenijih marki na svijetu, s dugom tradicijom ručno rađenih automobila. Sve tri marke dijele određene komponente i tehnologiju.

U tablici 2. uspoređuju se cijene odabranih korespondentnih modela unutar grupe BMW grupe. Usporedbom se želi prikazati razlika među markama temeljem cijena. Cijene se odnose na one na njemačkom tržištu u 2023. godini.

Tablica 3. - Usporedba cijena odabranih modela grupe BMW grupe u Njemačkoj u 2023. godini

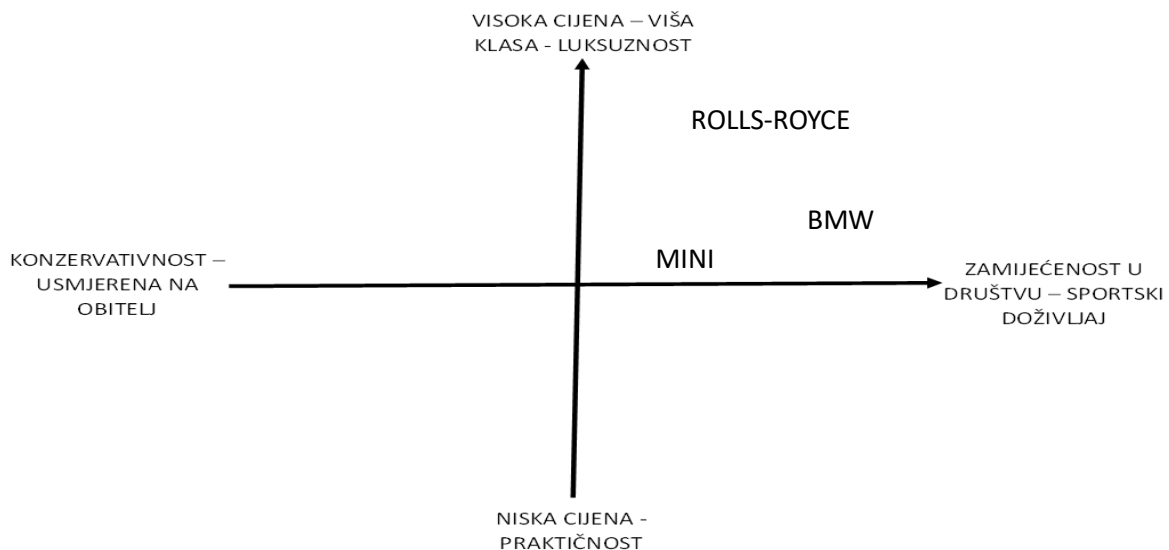
MARKA	BMW	MINI	ROLLS-ROYCE
1. MODEL	120i Auto	Cooper S	
CIJENA	40.800 €	33.850 €	

<b>2. MODEL</b>	<b>X1 sDrive20i</b>	<b>CooperS Countryman</b>	
<b>CIJENA</b>	<b>44.900 €</b>	<b>37.765 €</b>	
<b>3. MODEL</b>	<b>Alpina XB7 xDrive</b>		<b>Cullinan</b>
<b>CIJENA</b>	<b>131.950 €</b>		<b>318.500 €</b>
<b>4. MODEL</b>	<b>i7 xDrive</b>		<b>Ghost</b>
<b>CIJENA</b>	<b>211.366 €</b>		<b>286.650 €</b>

Izvor: Izrada autora na temelju konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Za usporedbu cijena modela marke BMW i marke Rolls-Royce odabran je najskuplji SUV i limuzina marke BMW i najjeftiniji SUV i limuzina marke Rolls-Royce. Unatoč takvom odabiru, razlike u cijeni su i dalje očigledne. Ukoliko se cijena prihvati kao čimbenik podijele prema segmentima kupaca, može se zaključiti kako ove dvije marke ciljaju na drugačije skupine kupaca. S druge strane, modeli marke BMW i MINI ne razlikuju se pretjerano u cijeni. Odabrani su modeli istih klasa, koji dijele platformu i ostalu tehnologiju. Jedan od razloga što su modeli marke BMW skuplji svakako je činjenica da su odabrani modeli noviji.

*Slika 8. Percepcijska mapa analiziranih marki grupe BMW grupe*



Izvor: Izrada autora

PSA grupa bilo je francusko multinacionalno poduzeće koje se 2020. godine spojilo s američko-talijanskom multinacionalnim poduzećem *Fiat-Chrysler Automobiles* (FCA) u petog najvećeg proizvođača automobila – Stellantis. PSA grupa upravlja markama Peugeot, Citroën, DS i Opel.

Prije desetak godina, grupacija je imala problema sa tržišnim pozicioniranjem kućnih marki Peugeot i Citroën. Cjenovno su bili slični, a diferencijacija proizvoda slaba pa su međusobno bili konkurencija i uzimali si tržišne udjele. Dolaskom nove uprave 2014. godine na čelo obiju marki, započinje snažnija diferencijacija proizvoda. Citroënu je dodijeljena uloga cjenovno pristupačnije marke, s naglaskom na jedinstven dizajn, a Peugeot se nastoji transformirati u marku polu-luksuzne klase, kojom dominira marka Volkswagen. DS će predstavljati luksuznu marku grupacije, s tehnologijom najviše razine. 2017. godine PSA grupacija preuzima Opel, tada posrnutu njemačku marku. Glavni razlog kupovine njemačke marke jest smanjenje troškova i jačanje profitabilnosti. Cilja se postizanje ekonomije obujma jer, kako je tada PSA grupacija najavljivala, već prvi, novi modeli Opela će dijeliti platformu i tehnologiju s ostatkom grupacije.

U tablici 3. uspoređuju se cijene korespondentnih modela unutar grupacije PSA. Uspoređuju se modeli analiziranih marki koji pripadaju istoj klasi automobila. Navedeni modeli grade se na istoj platformi i istom tehnologijom.

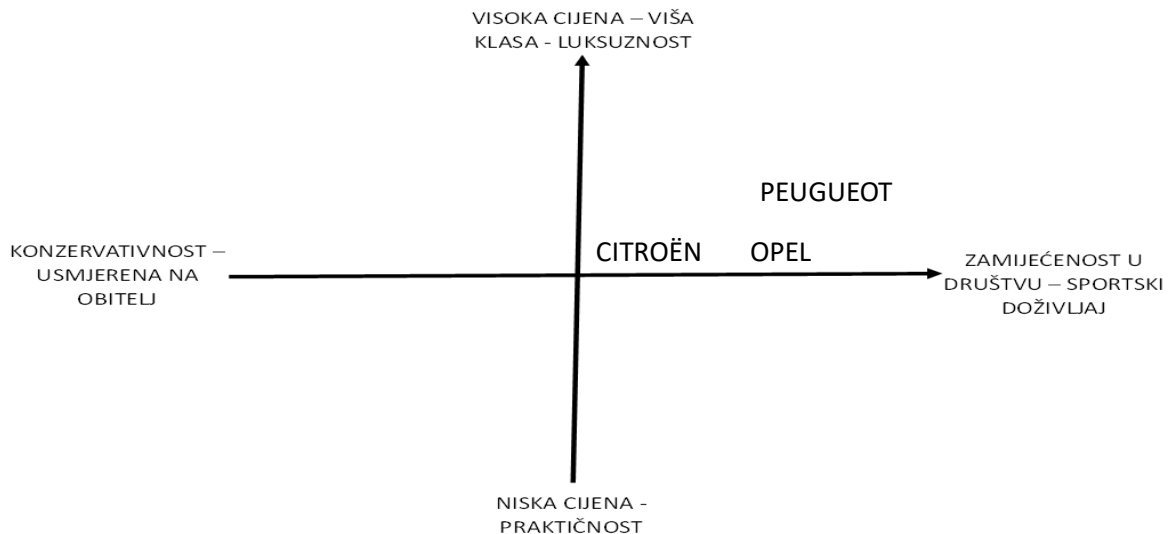
*Tablica 4. Usporedba cijena odabranih modela marki grupacije PSA u Njemačkoj u 2023. godini*

MARKA	PEUGEOT	CITROËN	OPEL
<b>1. MODEL</b>	<b>208 1.2l 100 PureTech Active Pack</b>	<b>C3 1.2l 83 PureTech Feel</b>	<b>Corsa Direct Injection Turbo Edition</b>
<b>CIJENA</b>	<b>23.050 €.</b>	<b>14.940 €</b>	<b>20.160 €</b>
<b>2. MODEL</b>	<b>2008 1.2L PureTech 100 Active Pack</b>	<b>C3 AirCross PureTech 110 Feel Pack</b>	<b>Mokka 1.2 Direct Injection 100 Enjoy</b>
<b>CIJENA</b>	<b>27.100 €</b>	<b>23.060 €</b>	<b>23.190 €</b>
<b>3. MODEL</b>	<b>308 1.2l 130 PureTech 130 Active Pack</b>	<b>C4 1.2l 130 PureTech 130 Feel</b>	<b>Astra 1.2 Turbo 110 Business Edition</b>
<b>CIJENA</b>	<b>28.950 €</b>	<b>26.660 €</b>	<b>25.900 €</b>
<b>4. MODEL</b>	<b>3008 BlueHDi 130 Active Pack</b>	<b>C5 Aircross Blue HDi 130 Feel Pack</b>	<b>Grandland 1.5 Diesel 130 Enjoy</b>
<b>CIJENA</b>	<b>39.870 €</b>	<b>38.000 €</b>	<b>36.760 €</b>

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Temeljem navedenih cijena teško je zaključiti kako su analizirane marke pozicionirane na tržištu. Cijene su slične, a nejednake su među markama.

Slika 9. Percepcijska mapa analiziranih marki grupacije PSA



Izvor: Izrada autora

### 3.2.3. Analiza strateške grupe

Volkswagen grupa je koncern koji se sastoji od niza poduzeća koja upravljaju različitim markama automobila. Segmentacijom tržišta te marke se nastoje pozicionirati na tržištu, tako da svaka marka zadovoljava specifične želje i potrebe različitih segmenata potrošača. Od potrošača koji traže praktičan i povoljan automobil, do male skupine potrošača koji predstavljaju tržišnu nišu i spremni su za automobil diferencirane vrijednosti izdvojiti pozamašnu svotu novca. Volkswagen grupa sastoji se od različitih trgovačkih društava koji uz automobile, proizvode komercijalna vozila, nude financijske usluge i ostalo. Za potrebe ove analize koncentrirati ćemo se na trgovačka društva u koncernu koja proizvode osobna vozila. Pošto su mnogobrojna, a poslovanje im je usmjereno na različite segmente tržišta, tako im se i konkurencija razlikuje. Shodno tome, analiza će pokriti po jednog, najznačajnijeg konkurenta svake automobilske marke koncerna.

Marke Seat i Škoda, cjenovno, predstavljaju ulazne marke Volkswagen grupacije. Obje marke usko su vezane uz marku Volkswagen, a usmjerene su na slične segmente potrošača. Razlikuju se po tome što se Seat predstavlja kao povoljna, sportska alternativa Volkswagenu, a Škoda predstavlja racionalniju, obiteljsku i povoljniju alternativu Volkswagenu. Njihovi konkurenti primarno su veliki, europski proizvođači automobila. Ako se kao kriterij definiranja konkurenta uzmu prodajne brojke prvog kvartala 2023. na europskom tržištu, karakteristike marki i cjenovno pozicioniranje, može se zaključiti kako bi značajni konkurenti dviju marku bili Hyundai i Kia. Hyundai i Kia južnokorejske su marke, koje bilježe uspjeh na svim značajnim

svjetskim tržištima. Pripadaju istom konglomeratu – *Hyundai Motor Company*. U 2022. godini Hyundai i Kia zajedno su proizveli više od 6.8 milijuna vozila i time dospjeli na treće mjesto najvećih svjetskih proizvođača.

Tablica 5. Najveći proizvođači automobila po broju prodanih vozila u svijetu u 2022. godini

POZICIJA	PODUZEĆE	BROJ PRODANIH VOZILA
1.	TOYOTA MOTOR COMPANY	9.566.961
2.	VOLKSWAGEN GROUP	8.263.104
3.	HYUNDAI/KIA	6.848.198
4.	STELLANTIS	6.002.900
5.	GENERAL MOTORS	5.941.737
6.	FORD	4.235.737
7.	HONDA	4.074.372
8.	NISSAN	3.225.478
9.	BMW AG	2.399.636
10.	CHANGAN	2.347.163

Izvor: <https://www.factorywarrantylist.com/car-sales-by-manufacturer.html> (preuzeto 7. svibnja 2023.)

Hyundai se nastoji pozicionirati na tržištu kao marka kvalitetnih i praktičnih automobila prihvatljive cijene, odnosno dobrog omjer uloženog i dobivenog. Takvo pozicioniranje podjednako je strategiji marke Škoda. Škoda je europska marka sa sjedištem u Češkoj. Većina škodinih modela za europsko tržište proizvodi se u češkim tvornicama koncerna u Mladjoj Boleslavi i Kvasinyju, ali modele proizvodi još i u svojim tvornicama u Indiji, Kini, Rusiji, Slovačkoj i Ukrajini. Svi škodini modeli proizvode se na platformama i tehnologijom razvijenoj za potrebe cijelog koncerna. Najčešće korištena platforma u Škodi jest MQB platforma i njezini izvedeni oblici. Hyundai je južnokorejska marka koja se u posljednjem desetljeću profilirala kao kvalitetna i pouzdana automobilska marka prihvatljive cijene. Europsko sjedište je u Frankfurtu u Njemačkoj, gdje je smješten i istražno-razvojni centar za Europu, a većina europskih modela dolazi iz hyundaijeve češke tvornice u Nošovicama. Hyundaijevi modeli dijele platformu i tehnologiju s modelima marke Kia.

Seat je dio Volkswagen grupacije od 1986. godine, a sjedište mu je u Španjolskoj. Većina se seatovih modela proizvedu u španjolskog tvornici u Martorellu, gdje se nalazi i sjedište španjolske marke. Također, kao i kod Škode, dobar dio modela proizvodi se u zajedničkim tvorničkim pogonima koncerna diljem Europe i svijeta, na zajedničkoj platformi i zajedničkog tehnologijom. Seat je marka koji bi trebala pružiti sportski i mladenački karakter ulaznim modelima Volkswagen grupacije. 2018. godine Volkswagen grupacija predstavlja novu marku

naziva Cupra. Naziv *cupra* pojavljuje se 1985. godine kao krovna, sportska verzija seatovih modela. Danas je izdvojena marka, koja s markom Seat, čini poduzeće *Seat S.A.* Usporedno tome, Kia se nastoji profilirati kao sportska i dinamična verzija hyundaijevih modela. Većinu modela za europsko tržište, Kia proizvodi u svojoj slovačkoj tvornici u Žilini. Obje marke uspješne su na europskom tlu.

*Tablica 6. Usporedba cijena odabranih modela marki Hyundai, Kia, Seat i Škoda u Njemačkoj u 2023. godini*

MARKA	ŠKODA	HYUNDAI	SEAT	KIA
<b>1. MODEL</b>	<b>FABIA 1.0 MPI MONTE CARLO 5M</b>	<b>i20 1.0 T-GDI DCT</b>	<b>IBIZA 1.0 TSI EXCELLENCE 5M</b>	<b>STONIC 1.0 T- GDI 6M</b>
<b>CIJENA</b>	<b>25.250 €</b>	<b>25.435 €</b>	<b>22.670 €</b>	<b>23.350 €</b>
<b>2. MODEL</b>	<b>Octava Combi 1.5 TSI e-TEC 6M Base</b>	<b>i30 Kombi 1.5 T-GDI Trend 6M</b>	<b>Leon Sportstourer 1.5 eTSI Style</b>	<b>Ceed SW 1.6 GDI PiH</b>
<b>CIJENA</b>	<b>39.120 €</b>	<b>32.920 €</b>	<b>31.895 €</b>	<b>37.890 €</b>
<b>3. MODEL</b>	<b>Kamiq 1.0 TSI Essence 5M</b>	<b>Kona 1.0 T-GDI Select</b>	<b>Arona 1.0 TSI Reference 5M</b>	<b>Stonic 1.2 Vision</b>
<b>CIJENA</b>	<b>24.970 €</b>	<b>23.900 €</b>	<b>19.990 €</b>	<b>21.650 €</b>
<b>4. MODEL</b>	<b>Karoq 1.5 TSI DSG</b>	<b>Tucson 1.6 T-GDI DCT</b>	<b>Ateca 1.5 TSI DSG</b>	<b>Sportage 1.6 T- GDI DCT Spirit</b>
<b>CIJENA</b>	<b>41.080 €</b>	<b>41.430 €</b>	<b>36.680 €</b>	<b>40.250 €</b>

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

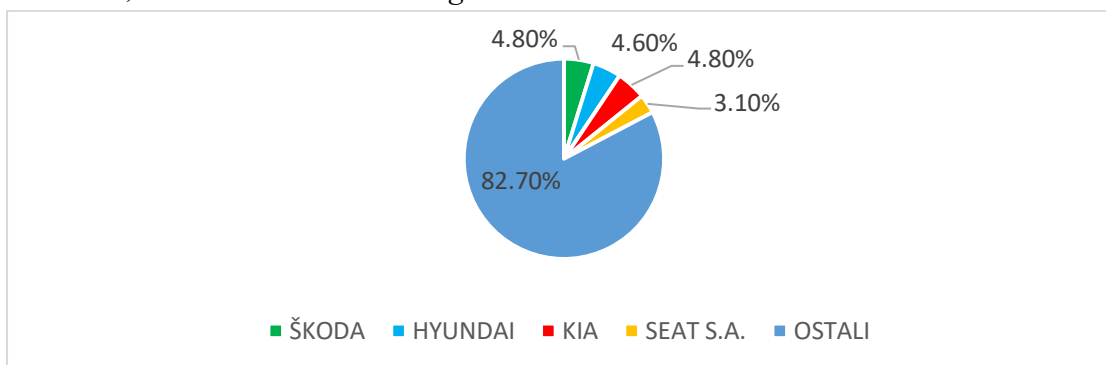
U tablici 4. uspoređuju se cijene korespondentnih modela analiziranih marki s najvećeg europskog tržišta automobila- njemačkog. Odabrani su modeli iz četiri automobilske klase u kojoj sve četiri marke imaju svojeg predstavnika. Nastoje se analizirati modeli koji su usporedivi motorizacijom i opremom. Hyundai svoj model i20 nude samo s bogatijim paketima opreme pa su, shodno tome, i kod drugih modela odabrani viši paketi opreme. Vidljivo je kako se u usporedbi prvog modela cijene razlikuju minimalno, za otprilike dvije tisuće eura. Time se može pretpostaviti kako su sve četiri marke usmjerene na osvajanje istog segmenta tržišta, modelom i cijenom. Nadalje, kod drugog modela, odabrane su produljene, karavanske verzije modela kompaktne klase jer Škoda ne nudi limuzinsku verziju modela Octavia u Njemačkoj trenutno. Hyundai nudi verziju samo s jačim benzinskim motorom i višom razinom opremljenosti pa su tome prilagođeni i ostali modeli. Tucson je bio osmi najprodavaniji model automobila u Europi te najprodavaniji SUV svoje klase u Europi u 2022. godini. Škodin je model najskuplji te cjenovno odskače od konkurencije, iako je odabran model s početnom opremom. Hyundai i Kia beznačajno se razlikuju u cijeni, dok je Seat najpovoljniji. Treći



uspoređeni model jesu mali povišeni modeli. Svi su početnim benzinskim motorima i osnovnom opremom. Škoda je ponovno najskuplja, ali vidljiva je sličnost u cijenama, čime se može zaključiti konkurentnost među odabranim modelima. Za kraj, Odabrani su SUV-ovi srednje veličine, jačih benzinskih motora i više razine opremljenosti jer Hyundai ne nudi slabije verzije na njemačkom tržištu. Hyundai je u ovoj usporedbi najskuplji, ali beznačajno u odnosu na modele marki Kia i Škoda. Seat je ponovno najpovoljniji od četvorke.

Grafikon 3. prikazuje tržišne udjele navedenih marki u 2022. godini u Europi. Vidljivo je kako je on sličan među markama Hyundai, Kia i Škoda, a kako je seatov za otprilike 1.5 postotni poen niži. Time se također može dokazati tijesna tržišna utakmica među analiziranom četvorkom.

*Grafikon 3. Usporedba tržišnih udjela marki Hyundai, Kia, Seat S.A. i Škoda u EU-26 + Island, Norveška, Švicarska i UK u 2022. godini*

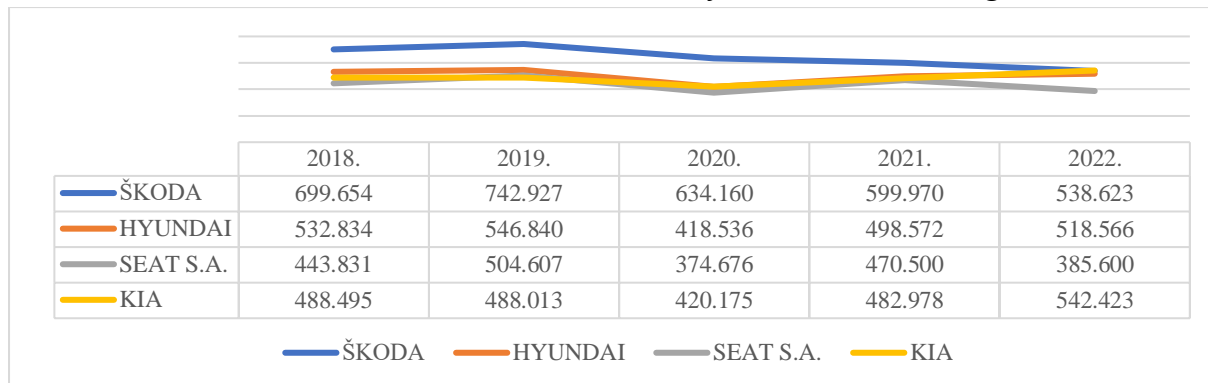


Izvor: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2022-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/> (preuzeto 7. svibnja 2023.)

U konačnici, grafikon 4. prikazuje prodaju četiriju analiziranih marki u EU-26 s uključenim Islandom, Norveškom, Švicarskom i Ujedinjenim Kraljevstvom u razdoblju od 2018. do 2022. godine. Bitno je napomenuti kako *Seat S.A.* obuhvaća marke Seat i Cupra. Brojke kroz vrijeme konvergiraju, pogotovo kako opada prodaja marke Škoda, uzrokovana zastojsima u lancima dobave uslijed pandemije korone. Svim markama prodaja je opala u 2020. godini, uslijed početka pandemije. Kia i Hyundai uspješno su stabilizirale svoju prodaju i osigurale rast u narednim godinama. Seat i Škoda nisu bile jednako uspješne. Marka Seat zabilježila je pad prodaje od preko 40% između 2021. i 2022. godine, dok je marka Cupra zabilježila rast na

pojedinin tržištima i za više od 90%. Škoda je doživjela uspjeh sa svojim električnim modelom Enyaq, ali je doživjela pad prodaje ostalih modela preko 16% u 2022. godini.

*Grafikon 4. Usporedba ukupnog broja prodanih vozila marki Hyundai, Kia, Seat S.A. i Škoda u EU-26 + Island, Norveška, Švicarska i UK u razdoblju od 2018. do 2022. godine*



Izvor: <https://carsalesbase.com> (preuzeto 7. svibnja 2023.)

Volkswagen je najpoznatija marka Volkswagen grupacije. Sjedište joj je u Wolfsburgu, gdje i sjedište grupacije. Od svih marki u grupaciji, upravo je Volkswagen najprodavanija marka, kao što je vidljivo u tablici 4.

*Tablica 7. Najprodavanije marke Volkswagen grupacije u 2022. godini*

POZICIJA	MARKA	BROJ PRODANIH JEDINICA
1.	VOLKSWAGEN	4.563.300
2.	AUDI	1.614.200
3.	ŠKODA	731.300
4.	SEAT	385.600
5.	PORSCHE	309.900
6.	OSTALE	658.500
UKUPNO		8.262.800

Izvor: <https://www.best-selling-cars.com/brands/2022-global-volkswagen-group-sales-worldwide-by-brand-and-country/> (preuzeto 8. svibnja 2023.)

Volkswagen je osnovan 1937. godine s ciljem stvaranja narodnog automobila. Nakon Drugog svjetskog rata započinje razvoj marke, a pogotovo od 1974., predstavljanjem modela Golf. Tada započinje razvoj reputacije pouzdane i kvalitetne marke, temeljem koje je Volkswagen, u dugom roku, cjenovno se pozicionirao iznad uobičajenih marki srednje razine, kao što se Seat i Škoda, ali ispod luksuznih marki kao što su Audi i Porsche. Ta razlika vidljiva je u cjenovnoj analizi unutar grupacije, koja je provedena u 4. poglavlju. Ukoliko se u obzir uzme činjenica kako Volkswagen grupacija želi postati najveći proizvođač automobila na svijetu po broju

prodanih modela, s markom Volkswagen kao nositeljem te strategije te kako marka teži reputaciji kvalitetnog i pouzdanog čime može zaračunavati više maloprodajne cijene svojim modelima, temeljem podataka iz tablice 4. i tablice 7. može se zaključiti kako je konkurent marke Volkswagen, Toyota.

*Tablica 8. Najpouzdanije marke na tržištu Sjedinjenih američkih država u prvom kvartalu 2023. godine*

POZICIJA	MARKA
1.	TOYOTA
2.	LEXUS
3.	KIA
4.	HONDA
5.	BUICK

Izvor: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2023-us-vehicle-dependability-studyvds> (preuzeto 8. svibnja 2023.)

*Tablica 9. Usporedba cijena odabranih modela marki Toyota i Volkswagen u Njemačkoj u 2023. godini*

MARKA	VOLKSWAGEN	TOYOTA
1. MODEL	POLO 1.0 5M LIFE	YARIS 1.0 5M COMFORT
CIJENA	20.830 €	20.050 €
2. MODEL	GOLF 1.5 TSI 130 6M LIFE	COROLLA 1.8 VVT 140 CVT
CIJENA	31.145 €	33.340 €
3. MODEL	T-ROC 1.5 TSI 150 DSG STYLE	COROLLA CROSS 1.8 VVT 140 CVT COMFORT
CIJENA	33.070 €	35.490 €
4. MODEL	TIGUAN ALLSPACE 1.5 TSI 130 6M	RAV4 2.5L HYBRID BUSINESS EDITION
CIJENA	40.670 €	43.790 €

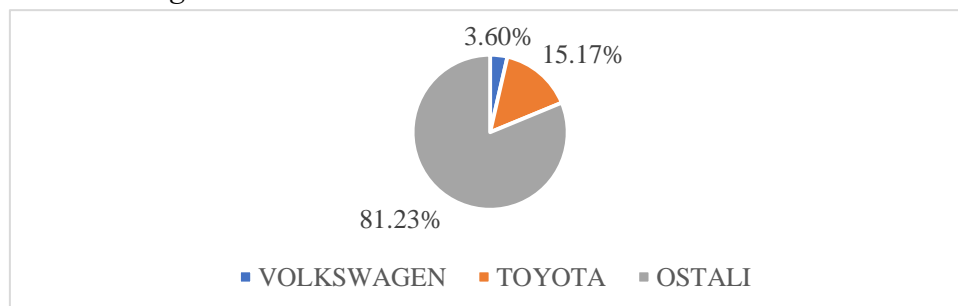
Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

U tablici 8. provedena je analiza maloprodajnih cijena korespondentnih modela obiju marki na njemačkom tržištu. Za usporedbu su uzeti modeli istih klasa automobila te usporedive motorizacije i razine opremljenosti. Ukoliko takvi modeli cjenovno odgovaraju, može se

zaključiti kako su promatrane marke konkurencija jedna drugoj. Prvi uspoređeni modeli su modeli gradske više klase – Volkswagen Polo i Toyota Yaris. Modelima s osnovnim benzinskim motorom i srednjom razinom opremljenosti razlika u maloprodajnim cijenama je beznačajna. Nadalje, drugi uspoređeni modeli su modeli kompaktne klase. S benzinskim motorima srednje veličine te osnovnim razinama opremljenosti, cijene se razlikuju za, otprilike, 2000 €, gdje je Corolla skuplja. Kod usporedbe SUV-ova, uzeti su manji, gradski modeli volkswagenov T-ROC i toyotina Corolla Cross, gdje s benzinskim motorima slične snage i srednjim razinama opremljenosti, Toyota je skuplja za, otprilike, 2000 €. Kod većih SUV-ova, toyotin RAV4 skuplja je od volkswagenovog Tiguan Allspace za otprilike 3000 €, no mora se uzeti u obzir motor većeg obujma u toyotinom SUV-u, koji je ujedno i hibridni model. U konačnici, može se zaključiti kako su cjenovno po klasama automobila slični te da su konkurencija.

Grafikon 5. jasno prikazuje dominaciju poduzeća *Toyota Motor Company* na tržištu SAD-a u 2022. godini. Toyota je druga najpopularnija marka u SAD-u (nakon General Motorsa), čija tri modela su u deset najprodavanijih modela automobila u SAD-u u 2022. godini. S druge strane, Volkswagen grupacija drži nešto manje od 4% američkog tržišta te se nijedan njezin model ne nalazi u deset najprodavanijih.

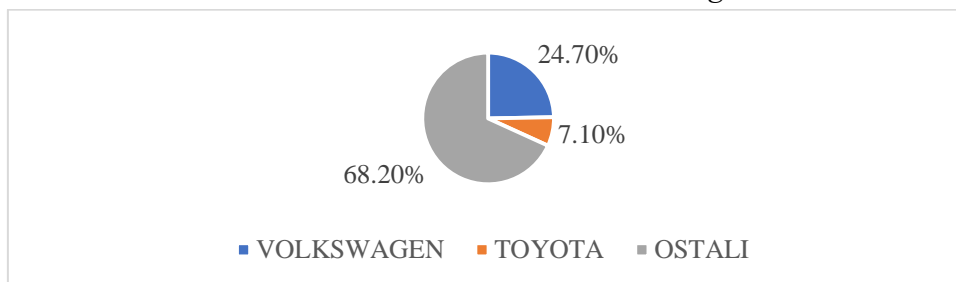
*Grafikon 5. Udio u broju prodanih modela poduzeća Toyota Motor Company i VW Group na tržištu SAD-a u 2022. godini*



Izvor: <https://www.statista.com/statistics/249375/us-market-share-of-selected-automobile-manufacturers/> (preuzeto 8. svibnja 2023.)

Kada se analizira europsko tržište, može se zaključiti kako je Volkswagen grupacija popularnija od *Toyota Motors Company*. Volkswagen je najpopularnija marka u Europi, u kojoj su njezina dva modela među deset najprodavanijih, dok je toyotin Yaris jedini njihov model u deset najprodavanijih.

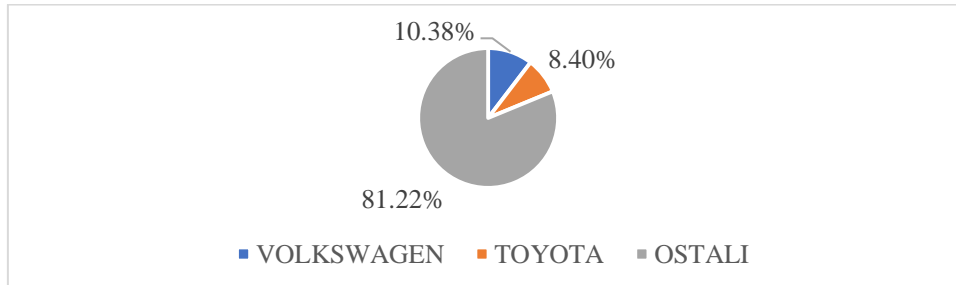
Grafikon 6. Udio u broju prodanih modela poduzeća Toyota Motor Company i VW Group na tržištu EU-26 s Islandom, Norveškom, Švicarskom i UK u 2022. godini



Izvor: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2022-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/> (preuzeto 8. svibnja 2023.)

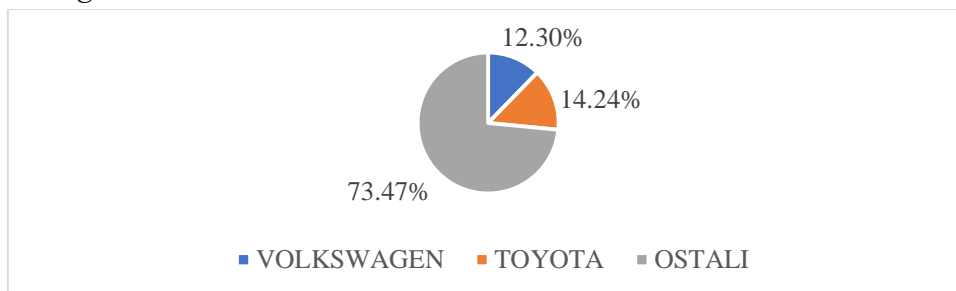
Kinesko tržište najveće je po broju prodanih vozila na svijetu. Volkswagen grupacija je prvo strano automobilsko poduzeće koje je ušlo na to tržište, davne 1984. godine. Volkswagen je najpopularnija strana automobilska marka na kineskom tržištu, a Volkswagen grupacija druga po broju prodanih vozila. Toyota Motor Company, putem svojih zajedničkih poslovnih pothvata, je drugo najpopularnije strano poduzeće u industriji u Kini. Posljednji grafikon, grafikon 8. prikazuje udio dva proizvođača automobila na svjetskom tržištu. Toyota Motor Company ostvaruje bolji rezultat od Volkswagen grupacije.

Grafikon 7. Udio u broju prodanih modela marki Toyota i VW na kineskom tržištu u 2022. godini



Izvor: <https://www.factorywarrantylist.com/uploads/3/3/9/4/3394652/2022-car-sales-report.pdf> (preuzeto 8. svibnja 2023.)

Grafikon 8. Udio u broju prodanih modela poduzeća Toyota Motor Company i VW Group u svijetu u 2022. godini



Izvor: <https://www.factorywarrantylist.com/car-sales-by-manufacturer.html> (preuzeto 8. svibnja 2023.)

Audi je njemačka multinacionalna marka automobila sa sjedištem u Ingolstadtu u Njemačkoj. Dio je Volkswagen grupacije od 1964. godine, kada je Volkswagen AG preuzeo upravljanje poduzećem *Auto Union GmbH*. Audi je pozicioniran kao velikoserijska luksuzna marka grupacije. Njezini najznačajniji konkurenti su BMW i Mercedes-Benz, njemačke multinacionalne marke automobila. Tri navedene marke čine, u automobilskoj industriji, popularno zvano, *njemačko sveto trojstvo*. Ostali značajniji konkurenti su ostale velikoserijske luksuzne marke, kao što su – Acura, Cadillac, Genesis, Infiniti, Lexus i ostali. Ovoj skupini marki može se dodati i Porsche, druga marka Volkswagen grupacije. Riječ je njemačkom proizvođaču luksuzno-sportskih modela, koji svojim asortimanom čini konkurenta navedenim, velikoserijskim luksuznim proizvođačima automobila, ali i sportskim markama automobila, kao što su Ferrari i Lamborghini. Cjenovno je iznad ranije navedenih marki automobila.

Tablica 10. prikazuje usporedbu cijena korespondentnih modela marki koje se uspoređuju. Izabrani su modeli iz različitih klasa automobila, usporedivog pogonskog sklopa i razine opremljenosti. U kompaktnoj klasi, uspoređuju se tri modela: Audi A3, BMW serije 1 i Mercedes-Benz A-klasa. Odabrane su jače dizelske verzije s osnovnom opremom. Vidljiva je sličnost u cijena, gdje je audijev model najpovoljniji, dok je razlika u cijenama druga dva modela zanemariva. Nadalje, uspoređuju se modeli najpopularnije klase automobila na svijetu trenutno – srednje veliki SUV-ovi. Odabrani su modeli s pogonom na sva četiri kotača. Ovdje i Porsche ima svog predstavnika – model Macan. Ovdje je audijev Q5 ponovno najpovoljniji, pretpostavlja se zbog starosti modela, dok je mercedesov model najskuplji. Ima najveći motor i novi je model. Macan, iako model na odlasku, tek je nešto manje od 1000 € povoljniji od mercedesovog predstavnika. Nadalje, u klasi karavana više klase, Audi, BMW i Mercedes imaju svog predstavnika. Srednji dizelski modeli su podjednakih cijena. Kod SUV-ova s kosim krovom više klase uspoređuju se hibridni modeli jer GLE coupè ne nudi benzinsku varijantu. S druge strane, BMW X6 ne nudi hibridnu verziju. Cijene modela marke Audi, BMW i Mercedes su slične, dok porscheov Cayenne Coupe odskače cijenom te ja za više od 11% skuplji od audijevog modela Q8. Na kraju, uspoređuju se perjanice uspoređivanih marki u svojim hibridnim verzijama. Najskuplja je porscheova limuzina Panamera, dok je najpovoljnija audijeva A8 limuzina. Razlika je veća od 23%. BMW 750e i Mercedes S 450 e podjednakih su cijena. No oba su više od 12% skuplja od A8 60 TFSIe.

*Tablica 10. Usporedba cijena odabranih modela marki Toyota i Volkswagen u Njemačkoj u 2023. godini*

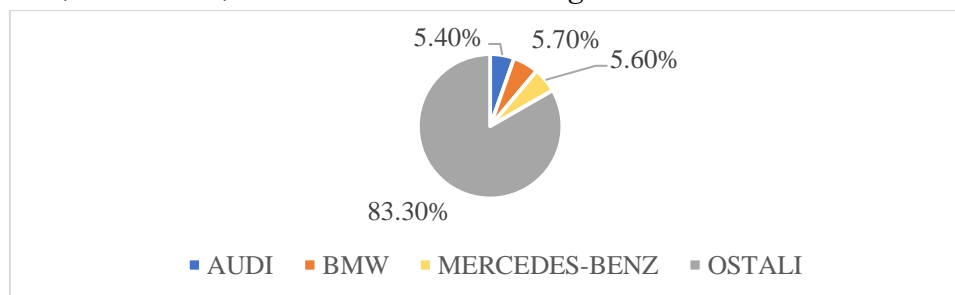
MARKA	AUDI	BMW	MERCEDES-BENZ	POSRCHE
-------	------	-----	---------------	---------

<b>1. MODEL</b>	<b>A3 35 TDI S tronic Basis</b>	<b>118d Auto Advantage</b>	<b>A 200 d Auto Base</b>	
<b>CIJENA</b>	<b>37.000 €</b>	<b>40.700 €</b>	<b>40.346,95 €</b>	
<b>2. MODEL</b>	<b>Q5 45 TFSI quattro S tronic</b>	<b>X3 xDrive30i Auto</b>	<b>GLC 300 4MATIC Auto</b>	<b>Macan Benzin 265</b>
<b>CIJENA</b>	<b>56.300 €</b>	<b>63.400 €</b>	<b>70.418,25 €</b>	<b>69.895 €</b>
<b>3. MODEL</b>	<b>A6 Avant 40 TDI Quattro S tronic</b>	<b>520d Xdrive Touring</b>	<b>E 200 d 4MATIC T-Modell</b>	
<b>CIJENA</b>	<b>62.050 €</b>	<b>61.600 €</b>	<b>62.302,45 €</b>	
<b>4. MODEL</b>	<b>Q8 60 TFSIe quattro tiptronic</b>	<b>X6 xDrive40i M Sport</b>	<b>GLE 400 e 4MATIC Coupe</b>	<b>Cayenne E- Hybrid Coupe</b>
<b>CIJENA</b>	<b>95.200 €</b>	<b>96.400 €</b>	<b>98.276,15 €</b>	<b>106.352 €</b>
<b>5. MODEL</b>	<b>A8 60 TFSIe quattro tiptronic</b>	<b>750e xDrive Plug- in-Hybrid</b>	<b>S 450 e</b>	<b>Panamera 4s E-Hybrid</b>
<b>CIJENA</b>	<b>109.600 €</b>	<b>125.300 €</b>	<b>123.046 €</b>	<b>135.388 €</b>

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

U 2022. godini Audi je prodao 614.545 automobila u Europi. BMW je utržio 646.538 modela, dok je Mercedes-Benz uspješno prodao 634.697 modela. Iste godine u Kini je Audi isporučio 642.548 vozila, BMW 793.500, a Mercedes 751.700 komada. Svim trima markama je prodaja u Kini pala u odnosu na 2021. godinu, uslijed strogih mjera koje su posljedica zdravstvene pandemije i rasta popularnosti domaćih marki.

*Grafikon 9. Udio u broju prodanih modela marki Audi, BMW i Mercedes-Benz na tržištu EU-26 s Islandom, Norveškom, Švicarskom i UK u 2022. godini*



Izvor: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2022-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/> (preuzeto 8. svibnja 2023.)

U Sjedinjenim Američkim državama, drugom najvećem tržištu automobila na svijetu, Audi je prodao 177.869, BMW 301.750 modela, a Mercedes-Benz 342.887 modela. Udio marke Mercedes-Benz u ukupnom američkom tržištu u 2022. godini je oko 2.5%, dok je audijev udio tek nešto veći od 1.2%.

Preostale automobilske marke koncerna su Bentley, Bugatti i Lamorghini. Ovo su super luksuzne i super sportske marke, koje su namijenjene manjoj, specifičnoj tržišnoj niši. Maloserijske su i nemaju puno izravne konkurencije. Bentley i Lamorghini su pod kontrolom marke Audi, dok je Bugatti u zajedničkom poslovnom pothvatu s hrvatskim poduzećem Rimac Automobili pod nazivom *Bugatti Rimac*. Bentley je britanska marka s dugogodišnjom poviješću, a u vlasništvu Volkswagen grupacije je od 1998. Najznačajniji konkurent joj je britanski Roll-Royce (u vlasništvu BMW grupe) Bentley je 2022. godine isporučio 15.174 modela, prvi put u povijesti tvrtke više od 15.000 vozila. Lamorghini je talijanska super sportska marka, čiji je najpoznatiji protivnik Ferrari te je u 2022. godini iz tvornice u Sant'Agata Bolognese isporučeno 9.233 automobila. Bugatti je super sportska marka iz Francuske. Najpoznatiji su po svom jedinom modelu, Veyron, poznatom automobilu kojeg je proslavila poznata britanska automobilska emisija *Top Gear*, proglašivši ga autom prvog desetljeća 21. stoljeća. Jedan je od rijetkih automobila koji razvija više od 1000 konjskih snaga. U 2022. godini isporučeno je 80 vozila.

Izuzev navedenih marki, koje proizvede osobna vozila lake kategorije, Volkswagen grupacija upravlja markom Volkswagen komercijalna vozila i markom Ducati te poduzećima koji proizvode i prijevozna sredstva za druge svrhe. Traton SE je tvrtka kći Volkswagen grupacije koja je jedan od najvećih proizvođača komercijalnih vozila. Upravlja portfeljem marki MAN, Navistar, Scania and Volkswagen trucks and buses.

### 3.3. Nadolazeći trendovi

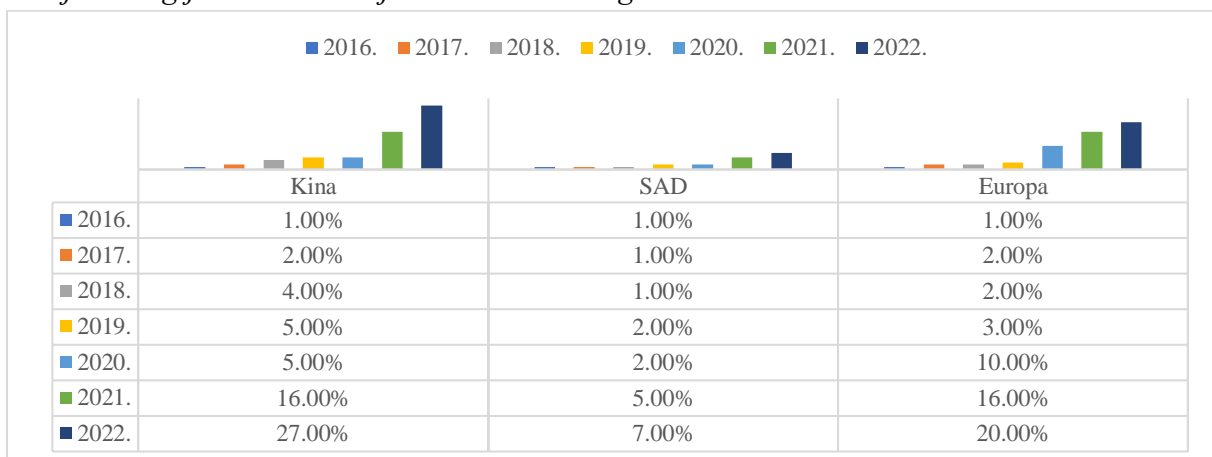
Automobilska industrija je jedna od najznačajnijih industrija na svijetu. Automobil je uvelike doprinio razvoju čovječanstva, utoliko, da je omasovljenje proizvodnje automobila potaknulo razvoj svijeta kakav je danas te značajno doprinio kvaliteti života i životnom standardu. Automobil je jedna od materijalnih stavki, koja je dio čovjekovog života, a čija se uloga i značaj mogu poistovjetiti s kvalitetom života i osobnim statusom. Posjedovanje istog život čini ugodnijim i lakšim. Iako su skupi i komplicirani za korištenje te je potrebno vrijeme za prilagodbu u korištenju, život su učinili puno lakšim i stoga postali predmetom kojem mnogi streme. Automobil je postao predmetom koji je definirao način života u posljednjim desetljećima. Kao takav, podložan je promjenama u društvu i tehnologiji. Prema analizi automobilske industrije multinacionalnog poduzeća *PricewaterhouseCoopers*, pet najbitnijih trendova u istoj jesu: elektrifikacija (*electrified*), autonomija (*autonomous*), dijeljenje (*shared*), povezanost (*connected*) i godišnje ažuriranje (*yearly updated*).

Osobna odgovornost prema društvu i okolini bitan je čimbenik u realizaciji osobnih i poslovnih aktivnosti danas. Društveno odgovorno poslovanje postalo je jedno od ključnih čimbenika u



podjeli poduzeća na inventivna i neinventivna. Poduzeća se nastoje profilirati kao društveno odgovorna tako što vlastite poslovne procese usmjeravaju ka realizaciji koncepta o održivom razvoju. Održivi razvoj jest ideja o društvenom, ekonomskom i inim razvojem koji maksimalno doprinose čovječanstvu, a minimalno štete istome. Zaštita okoliša jedan je od najznačajnijih činitelja održivog razvoja. Automobili, kroz svoj motorni pogon, ispuštajući razne štetne tvari u okoliš, doprinose dekadenciji i zagađivanju okoliša. Prelazak pogonskog sklopa automobila s motora s unutarnjim izgaranjem na motore pogonjene strujom, trebao bi doprinijeti očuvanju okoliša. Odnosno, elektrifikacija automobila trebala bi doprinijeti globalnoj ideji o održivom razvoju. Uz elektrifikaciju automobila, potrebno je usporedno osigurati razvoj i širenje obnovljivih izvora energije kao komplement električnim automobilima. Grafikon 10. prikazuje koliki je udio električnih automobila u ukupnom broju prodanih automobila na najznačajnijim tržištima na svijetu. Očigledan je značajan rast udjela električnih automobila u razdoblju od 2020. do 2022. godine. Prema prognozama PWC-a, očekuje se da će do 2030. godine 55% prodanih automobila na svijetu biti pogonjeno nekom vrstom električnog pogona.

*Grafikon 10. Udio električnih automobila u ukupnom broju prodanih automobila u odabranim zemljama/regijama u razdoblju od 2016.-2022. godine*



Izvor: <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/electric-car-registrations-and-sales-share-in-china-united-states-europe-and-other-regions-2016-2021> (preuzeto 5. svibnja 2023.)

Napretkom tehnologije, kao što je umjetna inteligencija, strojno učenje i neuronske mreže omogućen je razvoj autonomije kod automobila. Autonomija kod automobila dijeli se na šest razina, od početne razine (nulta razina) u kojoj se automobili isključivo pomoću asistencije čovjeka do posljednje razine (razina pet) u kojoj automobili voze potpuno samostalno i sposobni su samostalno odraditi sve što bi mogao i iskusni vozač. Tehnologija koja je trenutno dostupna kupcima na tržištu jest razina tri. Na toj razini automobil može detektirati okolinu, može i samostalno mijenjati brzinu kretanja i okretati volan, no čovjek mora intervenirati ukoliko vozilo nije sposobno detektirati određenu zapreku. Tehnologija razine četiri postoji, no

u testnoj je fazi i nudi se samo u određenim gradovima i regijama, a razlikuje se od razine tri po tome što rjeđe zahtijeva intervenciju čovjeka. Razvoj ove tehnologije te postizanje najviše razine autonomije u potpunosti će promijeniti kako osoba koristi i posjeduje vozilo.

*Grafikon 11. Tržišna vrijednost autonomnih vozila u razdoblju od 2020. do 2030. godine (u milijardama dolara)*



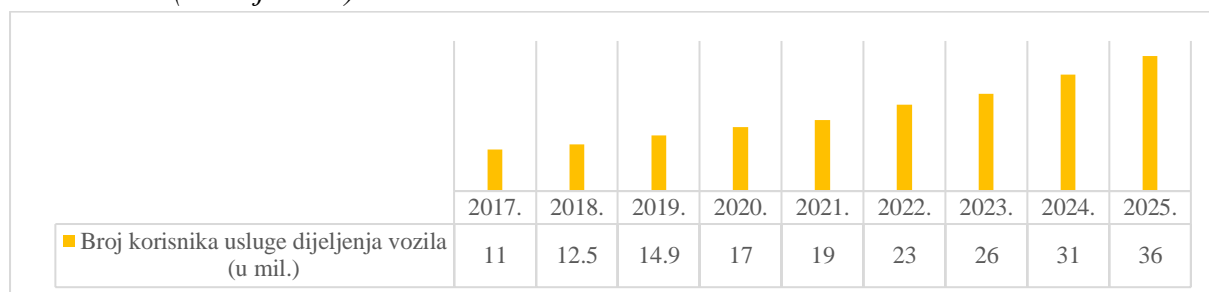
Izvor: <https://www.precedenceresearch.com/autonomous-vehicle-market> (preuzeto 5. svibnja 2023.)

Stopa procjene rasta vrijednosti tržišta autonomnih vozila visoka je zbog različitih čimbenika. Općenito, trendovi očuvanja okoliša i održivog razvoja, jačanje sigurnosti prometa te tehnološka revolucija i konkurentnost, potiču i privatni i javni sektor da ubrzaju razvoj spomenute tehnologije. Pojedine federalne i savezne vlade regulatornim okvirom i subvencijama podržavaju razvoj autonomnih vozila. Nadalje, u prosjeku, ulaganje u istraživanje i razvoj od 2018. godine je u automobilskoj industriji porastao za dva postotna boda. Također, mnoga poduzeća ne-automobilskog sektora ulažu vlastiti novac i izravno su uključena u razvoj tehnologije autonomnih vozila. Zaključno o autonomnim vozilima, navedena tehnologija odgovara vremenu u kojem se razvija i trendovima koji ga oblikuju. Poduzeća koja uspiju u razvoju navedene tehnologije, biti će pioniri i tržišni lideri, a regije koje ih prve usvoje primjer održivog razvoja i mjesta za život u 21. stoljeću.

Jedna od velikih promjena koja se očekuje razvojem tehnologije autonomnosti jest dijeljenje vozila. Kako tržišne regulacije jačaju te automobili tehnološki postaju sve kompliciraniji, tako rastu i njihove cijene. U budućnosti se očekuje da će se smanjiti broj ljudi koji smatraju posjedovanje vozila potrebitim i isplativim te da će dijeljenje vozila postati jedan od uobičajenih načina posjedovanja vozila. Također, dijeljenje automobila već postoji u određenim gradovima i regijama ili kao platforma za dijeljenje vozila ili kao mobilna aplikacija nekog poduzeća. Procjenjuje se da će popularnost dijeljenja vozila rasti i zbog pozitivnih utjecaja takvog načina uporabe vozila na okoliš. Na grafikonu 12. vidljiv je kontinuiran rast broja korisnika usluge dijeljenja automobila te se do 2025. godine očekuje daljnji rast korisnika po prosječnoj stopi rasta od 16.4%.

U svijetu trenutno postoje primjeri proizvođača automobila koji sudjeluju na tržištu dijeljenja automobila. Daimler grupa i BMW grupa udružili su snage i investirali u *DriveNow* platformu, koja je u vlasništvu najveće platforme za dijeljenje mobilnosti- *ShareNow*. Dva konkurenta pružaju uslugu zajedno, iznajmljujući svoje modele putem aplikacije u velikim europskim gradovima. Nadalje, Volkswagen AG je u SAD-u ponudio pretplatnički model unajmljivanja automobila. Tamo, Volkswagen nudi *Porsche Passport Service* pomoću kojeg tamošnji korisnici mogu, mjesečnom pretplatom, unajmljivati modele marke Porsche. Korisnici nemaju brige o automobilu, a pretplatu mogu otkazati kada požele. Također *rent-a-car* poduzeća ulaze na tržišta dijeljenja automobila, a interes postoji i od samih gradova.

Grafikon 12. Broj korisnika usluge dijeljenja automobila (car-sharing) u svijetu u razdoblju od 2017.-2025. (u milijunima)



Izvor: <https://www.frost.com/analytics/industry/mobility-automotive-transportation/shared-mobility-transformation/> (preuzeto 5. svibnja 2023.)

Mobilni uređaji omogućili su sveprisutnu internetsku vezu, a time i povezanost. Tehnologija povezanosti postepeno ulazi i u automobile, i to na dva načina: povezanost automobila s drugim automobilima i infrastrukturom te povezanost suputnika u vozilu s vanjskim svijetom, što će im omogućiti pretraživanje interneta, rad u vozilu i korištenje multimedijalnih usluga tijekom vožnje. Povezanost automobila (*Connected car*) dijeli se na pet razina povezanosti, od kojih je najviša razina C-V2X (*Cellular Vehicle-to-Everything*), koja predstavlja temelj za sigurno povezivanje automobila u budućnosti, a objedinjuje ostale četiri razine povezanosti: V2V (povezanost s ostalim vozilima), V2P (povezanost s pješacima i ostalim sudionicima u prometu), V2I (povezanost s infrastrukturom) i V2N (povezanost s internetskom mrežom).

Razvojem elektrifikacije, autonomije, dijeljenja i povezanosti automobila, raste i inovativnost u automobilskoj industriji. Danas je već moguće ažurirati vlastite elektronske uređaje (pa i automobile) pomoću internetske veze. Uobičajeni životni vijek jednog modela automobila, koji danas traje u rasponu od pet do osam godina, postati će prošlost. Godišnja ažuriranja automobila postat će novo normalno, a omogućiti će vlasniku vozila da trenutno ažurira softver i hardver vozila pomoću sučelja u vlastitom kokpitu. Već danas postoje primjeri proizvođača koji u svojim novijim modelima nude mogućnost aktivacije ili preplate na određenu dodatnu opreme,

kao što je grijanje sjedala, ili čak povećanje snage motora, uz nadoplatu i to za razdoblje od mjesec dana pa naviše. Mercedes-Benz je objavio kako su u 2022. godini zaradili skoro jednu milijardu dolara od usluge pretplate unutar vozila.

U konačnici, automobil je kompliciran proizvod, koji je svojim širenjem povećao i uvelike utjecao na kvalitetu života ljudi. Rastom ponuđača na tržištu automobila, proizvođači nastoje održati svoju konkurentnost prilagođavajući svoj proizvod željama i potrebama kupaca te trendovima današnjice. Shodno tome, rast značaja tehnologije u našim životima i trend održivog razvoja, ostavljaju traga i na strategijama automobilske industrije.

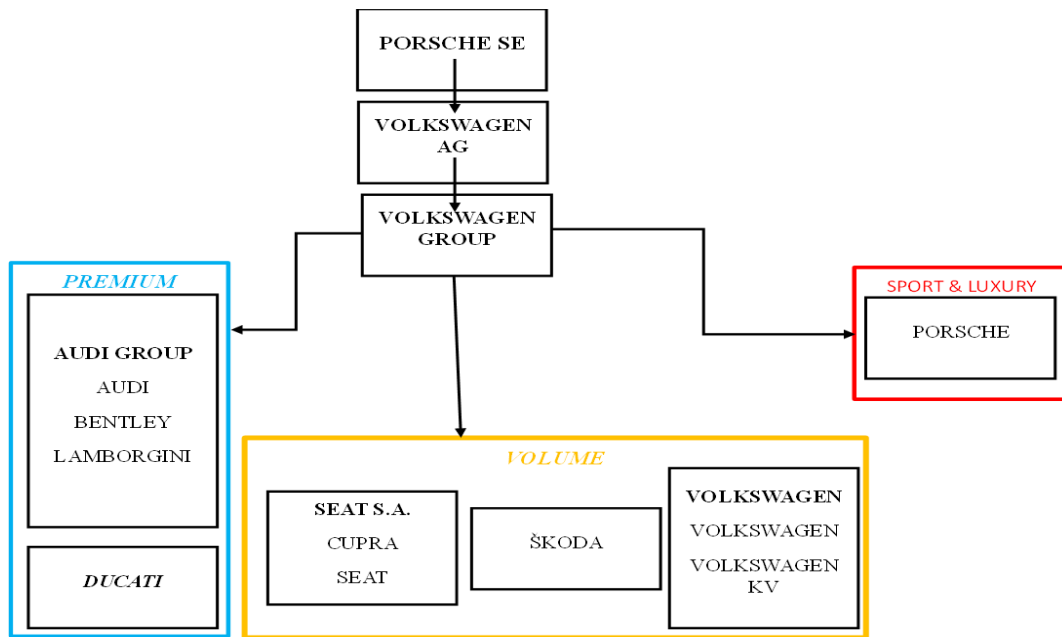
## 4. Analiza poduzeća Volkswagen grupa

### 4.1. Pregled poduzeća

Automobilska industrija jedna je od najvećih industrija na svijetu. Industrija je usredotočena na proizvodnju automobila, jednog od najkompliciranijih proizvoda na svijetu. Volkswagen grupa jedno je od najvećih automobilskih poduzeća na svijetu, sa sjedištem u Wolfsburgu u Njemačkoj. *Volkswagen AG* je, po njemačkom zakonu, javno izlistano poduzeće na Frankfurtskoj burzi. Poduzeće je organizirano kao koncern te okuplja deset različitih trgovačkih društava iz pet europskih zemalja. Koncernom upravlja uprava na čelu s Oliverom Blumeom. Kod Volkswagen grupe nužno je pojasniti organizacijsku strukturu i vlasništvo. Mnoga imena pojavljuju se više puta. *Porsche Automobil Holding SE* ili skraćeno *Porsche SE* je međunarodna korporacija sa sjedištem u Njemačkoj. Ona je većinski vlasnik poduzeća *Volkswagen Group* te je njezina primarna djelatnost upravljanje tim poduzećem temeljem većinskog udjela u istoj. *Volkswagen AG*, gdje kratica *AG* označava *aktiengesellschaft*, jest dioničko društvo. *Volkswagen Group* upravlja nizom trgovačkih društava koji čine koncern, a među njima i marku *Porsche*, punog naziva *Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG* te marku Volkswagen i Volkswagen gospodarska vozila.

Volkswagen grupa svoje marke dijeli u tri skupine: prva skupina naziva *volume*, odnosi se na marke koje su namijenjene masovnoj, volumnoj proizvodnji i nižeg su cjenovnog ranga, a to su: Cupra i Seat iz Španjolske, Škoda iz Češke te marke Volkswagen i Volkswagen gospodarska vozila iz Njemačke. Druga skupina naziva *premium* podrazumijeva marke višeg cjenovnog ranga, od kojih je dio namijenjen uskoj skupini kupaca: Audi iz Ingolstadta u Njemačkoj, britanski proizvođač luksuznih automobila Bentley te talijanski Ducati, kao proizvođač motocikala i Lamborghini. U posljednjoj skupini *sport* nalazi se njemačka marka *Porsche*. Bugatti nije naveden na službenim stranicama Volkswagen grupe, pod pretpostavkom udruženog poslovnog pothvata s hrvatskim poduzećem *Rimac Automobili* naziva *Bugatti-Rimac*, koje je sada na čelu marke Bugatti.

Slika 10. Organizacijska struktura marki Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa službene stranice Volkswagen grupe

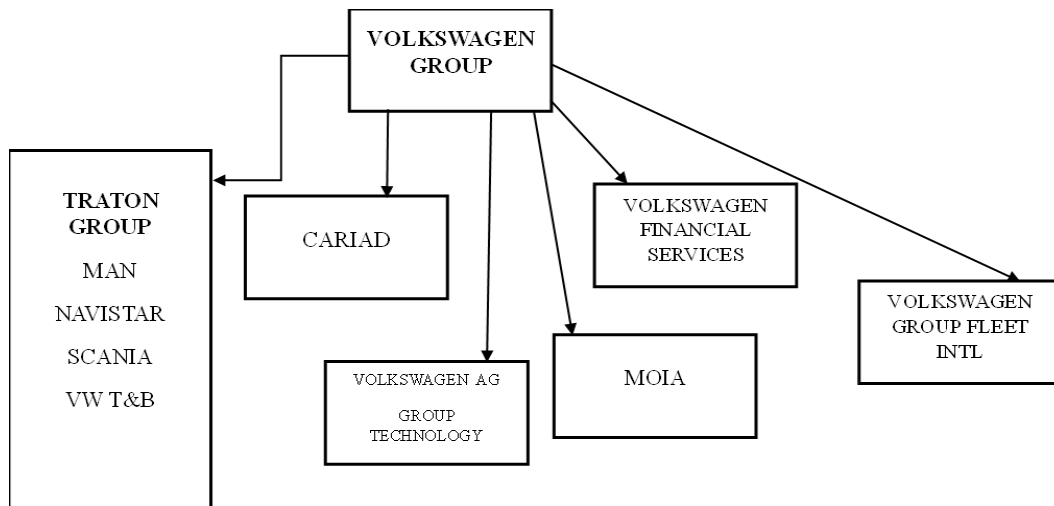
<https://www.volkswagenag.com/en/group/brands-and-models/further-business-units.html>

Volkswagen grupa svoju korporativne vrijednosti dijeli na sedam osnovnih značajki poslovnog okruženja: Odgovornost (*responsibility*) koja se odnosi na grupu kao dio društva te njezinu odgovornost da bude kompatibilna s istim. Iskrenost (*honesty*) odnosi se na činjenje prave stvari i kada nitko ne gleda. Otvoreno se iznose mišljenja, a odluke se donose zajednički. Hrabrost (*bravery*) odnosi se na odvažnost i inovativnost. Volkswagen grupa je pokretač promjena. Različitost (*diversity*) odnosi se na sve zamislive, pozitivne oblike različitosti poslovne okoline. Ponos (*pride*) koji se odnosi na osobno zadovoljstvo rezultatima rada, koji su kvalitetni i održivi, a poduprti predanošću i strašću. Solidarnost (*solidarity*) se odnosi na zajednički rad, koji je nepobjediv i kojim se *grade mostovi* te pouzdanost (*reliability*) u smislu da se radi ono što se kaže i kaže ono što se radi. U skladu s današnjim globalnim narativom, misija koja se odnosi na okruženje glasi: *go to zero*. U doslovnom prijevodu znači „kretanje ka nuli“, a označava dugoročno usmjerenje strategije Volkswagen grupacije na održivi razvoj i rad bez negativnog utjecaja na okoliš. Sukladno rečenome, grupacija je definirala četiri područja akcije na koja se treba koncentrirati: klimatske promjene, resursi, kvaliteta zraka i podređivanje okolini i okolišu.

Uz navedene marke koje proizvode osobne automobile lake kategorije, Volkswagen grupa obuhvaća i druge marke vozila koje su usmjerene drugim tržištima. *TRATON GROUP* je jedan od najvećih proizvođača komercijalnih vozila na svijetu te upravlja markama MAN, Navistar, Scania i *Volkswagen Truck & Bus*. Nadalje, *CARIAD* je neovisno poduzeće za proizvodnju

softvera za automobile, za koji danas radi više od 6.500 ljudi s ciljem jačanja softverskih kompetencija grupacije. Drugo poduzeće koje brine o tehnološkom razvoju poduzeća jest *Volkswagen AG Group Technology*. Sastoji se od četiri odjela za bateriju, punjenje i energiju, komponente te poslovanje platformama. Ova poslovna jedinica grupe ima glavnu ulogu u elektrifikaciji i mobilnosti cijele grupacije. *Volkswagen Financial Services* je poslovna jedinica koja se bavi oblicima financiranja i lizinga prilikom kupovine automobila, bankarstvom i osiguranjem, flotnim poslovanjem i drugim oblicima mobilnosti. MOIA je poslovna jedinica sa sjedištem u Berlinu u Njemačkoj. Riječ je o poduzeću koje surađuje s gradovima i poduzećima koja upravljaju javnim prijevozom s ciljem razvoja optimalne ponude mobilnosti. To podrazumijeva razvoj aplikacija, algoritama i upravljanja flotama. Zadnja poslovna jedinica jest *Volkswagen Group Fleet International* koja se bavi prodajom marki grupe na veliko.

Slika 11. Organizacijska struktura ostalih poslovnih jedinica Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora temeljem podataka sa službene stranice Volkswagen grupe:

<https://www.volkswagenag.com/en/group/brands-and-models/further-business-units.html>

Prema podacima sa službene internetske stranice Volkswagen grupe, ključni podaci o poslovanju u 2022. godini su idući:

Tablica 11. Odabrani ključni podaci o poslovanju Volkswagen grupe u svijetu u 2022. godini

PRIHODI OD PRODAJE	279.232.000.000 €
OPERATIVNA DOBIT	22.124.000.000 €
ZARADE PRIJE POREZA	22.044.000.000 €
ZARADE NAKON POREZA	15.836.000.000 €
TROŠAK ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA	18.908.000.000 €

KOLIČINA AUTOMOBILA ISPORUČENA KUPCIMA	8.263.000 kom
BROJ ZAPOSLENIH	675.800 ljudi

Izvor: [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2023/volkswagen/Y\\_2022\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2023/volkswagen/Y_2022_e.pdf) (preuzeto: 10. svibnja 2023.)

#### 4.2. Definiranje sastavnica Volkswagen grupe

Kao što je napisano u prethodnom potpoglavlju, *Volkswagen* grupa ima mnoštvo tvrtki-kćeri koje se bave razvojem i proizvodnjom različitih proizvoda i usluga. U ovome rade, pojasniti će se struktura i poslovanje onog dijela grupe koji se bavi proizvodnjom osobnih automobila lake kategorije. Ranije je navedeno kako se grupa sastoji od deset različitih marki. One su odvojena trgovačka društva koja čine sastavnice *Volkswagen* grupe te će se u ovom potpoglavlju opisati abecednim redom.

Audi je trgovačko društvo sa sjedištem u Ingolstadtu u Njemačkoj. Prvotno ime poduzeća bilo je *Auto Union* te je od 1958. godine bilo u većinskom vlasništvu *Daimler-Benz AG*, da bi od 1965. godine prešlo u vlasništvu *Volkswagenwerk AG*. Do danas poduzeće je dio koncerna *Volkswagen* grupe, a na čelu mu je Markus Duesmann. Slogan marke je *Vorsprung durch Technik* što u prijevodu znači *napredak kroz tehnologiju* i zaokružuje ono što Audi kao brend želi biti, a to je proizvođač visokokvalitetnih, sportskih vozila s progresivnim dizajnom i naprednom tehnologijom. Slogan je rezultat povijesti marke, ali i dugoročne strategije. Audi je bio prva svjetska marka koja je predstavila automobil s kompletno galvaniziranom karoserijom te najaerodinamičniji automobil svoje klase. Pionir je u konstrukciji aluminijskih karoserija, razvoju turbom-nabijenih benzinskih motora, razvojem ekonomičnih dizelskih motora s izravnim ubrizgavanjem, prva hibridna vozila te kulturni pogon na sve kotače - *quattro*. Danas je najpoznatiji po razvoju tehnologije svjetlosnih sklopova. Audi danas nudi petnaest osnovnih modela na europskom tržištu, od kojih se neki nude u različitim karoserijskim izvedbama. Cjenovno su pozicionirani iznad prosjeka koncerna te se marka nastoji profilirati kao luksuzna. Marka Audi svoje modele proizvodi u vlastitim tvornicama ili tvornicama koncerna. Većina modela proizvodi se u njemačkim tvornicama, dok se ostali modeli proizvode u, abecednim redom, Belgiji, Brazilu, Indiji, Kini, Mađarskoj, Slovačkoj i Španjolskoj. Najznačajnija prodajna tržišta za marku su Kina, SAD i Njemačka. Bitno je napomenuti kako Audi brend podrazumijeva samo marku Audi, dok *Audi Group* podrazumijeva marku Audi te Bentley i Lamborghini koje su pod kontrolom uprave iz Audija. U tablici 11. mogu se iščitati odabrani ključni podaci marke Audi za 2022. godinu. Bitno je napomenuti kako je ukupno generiran



profit marke Audi najveći u cijeloj Volkswagen grupi te kako Audi ulaže najviše sredstava u istraživanje i razvoj, a rezultati tih ulaganje koriste se širom grupacije.

Tablica 12. Odabrani ključni podaci o poslovanju Audi brenda u svijetu u 2022. godini

PRIHODI OD PRODAJE	61.573.000.000 €
OPERATIVNA DOBIT	7.550.000.000 €
ZARADE PRIJE POREZA	9.072.000.000 €
ZARADE NAKON POREZA	7.116.000.000 €
TROŠAK ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA	4.517.000.000 €
KOLIČINA AUTOMOBILA ISPORUČENA KUPCIMA	1.614.000 kom
BROJ ZAPOSLENIH	95.673 ljudi

Izvor: <https://www.audi.com/en/company/report-2022.html> (preuzeto 10. svibnja 2023.)

Bentley je britanski proizvođač koji je u vlasništvu Volkswagen grupacije od 1998. godine. Sjedište poduzeća je u gradu Crewe u Ujedinjenom Kraljevstvu. Dio je *Audi Group* poduzeća te se pozicionira kao proizvođač super luksuznih automobila. Asortiman marke sastoji se od tri modela, a 2022. godine postigao je rekord prodavši više od 15.000 komada vozila prvi put u povijesti. Ukupno ostvareni prihodi iznosili su 3.38 milijardi €, s operativnom dobiti u iznosu od 708 milijuna €. Povrat na prodaju bio je 24.4%. Bentley svoje modele većinom proizvodi u svojim tvorničkim pogonima u sklopu sjedišta u Ujedinjenom Kraljevstvu. Tek se manji dio modela proizvodi u zajedničkoj tvornici u Dresdenu u Njemačkoj, dok se dijeljene modularne platforme za model *Bentayga* i *Continental* proizvode u Njemačkoj i Slovačkoj.

Lamborghini je poznata talijanska marka super-sportskih automobila. Sjedište joj je u gradu Sant'Agata Bolognese u Italiji. Punim nazivom *Automobili Lamborghini* poduzeće je u vlasništvu Volkswagen grupe od 1998. godine. Danas je pod kontrolom tvrtke-kći *Audi Group*. U ponudi ima tri modela te se sva tri proizvode u Italiji. Platforma povišenog modela Urus, koja se dijeli među velikim, povišenim modelima koncerna sastavlja se u Slovačkoj te dostavlja u Italiju. Navedeni model doveo je naglog rasta prodaje marke te je u 2022. godini Lamborghini isporučio 9.233 modela te postavio rekord u prodaji. Ukupni prihodi iznosili su 2.38 milijardi €, 22% više od 2021. godine. Operativna dobit iznosila je 614 milijuna €. Povrat na prodaju jednak je 25.9%.

*Dr. ing. H. c. F. Porsche AG* je europsko poduzeće sa sjedištem u Stuttgartu u Njemačkoj. Automobilsko poduzeće poznato dio je tvrtke *Porsche Automobil Holding SE*. Navedena tvrtka drži većinu udjela u *Volkswagen AG*, čija tvrtka-kći *Volkswagen Group* upravlja poduzećima i markama koje se navode i opisuju u ovom potpoglavlju. Porsche je sportska marka automobila, s dugogodišnjom poviješću. Upravo je njezin osnivač, Ferdinand Porsche, bio zadužen za

postavljanje temelja za Volkswagen i realizaciju njihovog prvog modela- Beetle. Trenutno se na tržištu nudi 6 različitih modela s porševim znakom, koji se nude u različitim karoserijskim izvedbama. Svi modeli marke Porsche, od osnutka poduzeća, proizvedeni su na teritoriju Njemačke, a tako je i danas. Svi modeli proizvede se u pogonima marke u Stuttgartu ili Leipzigu. Najvažnija tržišta za marku su, po broju prodanih modela, Kina, SAD i Njemačka. U tablici 12. navedeni su bitni podaci o poslovanju poduzeća *Dr. ing. H. c. F. Porsche AG* u 2022. godini. Poduzeće ostvaruje stabilan rast iz godine u godinu, a bitno je napomenuti kako je profitabilnost ovog poduzeća jedno od najvećih u automobilskoj industriji. Ako se uzme u obzir ostvarena neto dobit po isporučenom automobilu, ona iznosi, u prosjeku, 16.000 € po prodanom automobilu.

Tablica 13. Odabrani ključni podaci o poslovanju poduzeća *Dr. ing. H. c. F. Porsche AG* u svijetu u 2022. godini

PRIHODI OD PRODAJE	37.630.000.000 €
OPERATIVNA DOBIT	6.770.000.000 €
ZARADE PRIJE POREZA	7.069.000.000 €
ZARADE NAKON POREZA	4.957.000.000 €
TROŠAK ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA	2.651.000.000 €
KOLIČINA AUTOMOBILA ISPORUČENA KUPCIMA	309.884 kom
BROJ ZAPOSLENIH	36.964 ljudi

Izvor: <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/download-center.html> (preuzeto 10. svibnja 2023.)

*SEAT S.A.* je tvrtka-kći Volkswagen grupe koja obuhvaća marke Cupra i Seat. Sjedište joj u Martorellu, industrijskom gradu nedaleko Barcelone u Španjolskoj. Seat je u vlasništvu Volkswagen grupe od 1986., kada grupa kupuje većinski udjel u poduzeću. Prije toga, Seat je bio u vlasništvu talijanskog Fiata. Cupra modeli su bili sportski orijentirani modeli marke Seat i vrhunac njihove ponude. 2018. godine donosi se strateška odluka o izdvajanju marke Cupra i zasnivanju posebne marke pod tim imenom. Seatov asortiman sastoji se od 5 modela, koji se nude u različitim karoserijskim varijantama. Također, na nekim tržištima Seat nudi romobile i skutere. Cupra nudi 6 modela, od kojih su tri sportske izvedbe seatovih modela. Većina modela proizvodi se u tvornici u Martorellu, dok se pojedini modeli proizvode u zajedničkim tvornicama u Češkoj, Njemačkoj i Portugalu. Modeli su cjenovno pozicionirani kao ulazni modeli Volkswagen grupe U tablici 12. vidljivi su odabrani podaci o poslovanju tvrtke *SEAT S.A.* Ukupan broj prodanih vozila pao je za skoro 20% u odnosu na 2021. godinu. Rezultat je to svjetskih geopolitičkih i gospodarskih kretanja, koji je utjecao na pad prodaje marke Seat, dok je prodaja marke Cupra porasla. Od ukupnog broja isporučenih automobila, na marku Seat

otpada 232.696 modela, dok na marku Cupra otpadaju 152.896 modela. Najznačajnije tržišta za marke su Njemačka, Španjolska i Francuska.

Tablica 14. Odabrani ključni podaci o poslovanju poduzeća SEAT S.A. u svijetu u 2022. godini

PRIHODI OD PRODAJE	10.513.400.000 €
OPERATIVNA DOBIT	-113.700.000 €
ZARADE PRIJE POREZA	-7.2.000.000 €
ZARADE NAKON POREZA	67.500.000 €
KOLIČINA AUTOMOBILA ISPORUČENA KUPCIMA	385.592 kom
BROJ ZAPOSLENIH	14.196 ljudi

Izvor: <https://www.seat.com/content/dam/public/seat-website/company/annual-report/historical-reports/pdf/annual-report-2022-new.pdf> (preuzeto 10. svibnja 2023.)

Škoda Auto je multinacionalno poduzeće sa sjedištem u Mladoj Boleslavi u Češkoj. Ima dugogodišnju povijest, a od 1990. godine je u partnerstvu s Volkswagen grupom. 1991. godine postaje četvrti član volkswagenovog koncerna. Jedna je od najpopularnijih marki u Europi, a u koncernu se cjenovno pozicionira kao ulazni model čiji je zaštitni znak razumnost i racionalnost kod donošenja odluke o kupovini automobila. To promovira i slogan marke *simply clever*, a prevedeno znači *jednostavno pametno*. Škoda trenutno nudi 11 modela, od kojih se neki nude u različitim karoserijskim izvedbama. Tablica 15. pokazuje odabrane, bitne podatke o poslovanju poduzeća u svijetu u 2022. godini. U odnosu na 2021. godinu, broj isporučenih automobila je pao uslijed poremećaja u svjetskoj geopolitici i u lancima dobave. Prije početka ukrajinsko-ruskog rata, Rusija je bila jedno od najznačajnijih tržišta za marku Škoda. Ona tamo posjeduje i tvorničke pogone. Za marku najbitnija tržišta su Njemačka, Češka i Indija, a Škoda svoje modele proizvodi najviše proizvodi u, redom, Češkoj, Indiji. Kini, Rusiji i Slovačkoj.

Tablica 15. Odabrani ključni podaci o poslovanju poduzeća Škoda Auto u svijetu u 2022. godini

PRIHODI OD PRODAJE	18.996.000.000 €
OPERATIVNA DOBIT	752.240.000 €
ZARADE PRIJE POREZA	684.660.000 €
ZARADE NAKON POREZA	550.000 €
TROŠAK ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA	352.320.000 €
KOLIČINA AUTOMOBILA ISPORUČENA KUPCIMA	731.262 kom
BROJ ZAPOSLENIH	37.836 ljudi

Izvor: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda\\_Auto-Annual\\_Report-2022-EN\\_128a4978.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-EN_128a4978.pdf) (preuzeto 10. svibnja 2023.)

Posljednja marka automobila istoimena je i najprodavanija marka koncerna. Riječ je o marki Volkswagen. Volkswagen je jedan od najvećih i najznačajnijih proizvođača automobila u svijetu. Marka je nastala 1934. godine s namjerom stvaranja narodnog automobila. Nakon

Drugog svjetskog rata, prvom pod kontrolom Britanaca, a kasnije uslijed rasta njemačkog gospodarstva, Volkswagen se profilirao kao uspješno poduzeće i marka. U tijeku svoga razvoja, Volkswagen je uvelike doprinio razvoju i modernizaciji automobilske industrije. Model Beetle je bio prvi model ikada koji je konstrukcijski sadržavao zone upijanja sile u slučaju udara. Prvi motor *boxer* tipa, kao i standardizacija sustava za kontrolu stabilnosti vozila u manjim klasama su volkswagenovo dostignuće. Uspostavljanje kompaktne klase automobila, poznate još kao i golf klasa (po volkswagenovom modelu) pripisuje se marki. Na čelu Volkswagen brenda i skupine marki *volume* jest Thomas Schäfer. Volkswagen marka dijeli se na Volkswagen putnička vozila i Volkswagen gospodarska vozila. Potonja nudi deset modela, koji se nude u različitim karoserijskim inačicama, dok Volkswagen putnička vozila nudi šesnaest modela u različitim klasama automobila i različitim karoserijskih izvedbi. Većina se volkswagenovih modela i pripadajućih dijelova proizvodi u njemačkim tvornicama, kojih je ukupno devet. Ostale tvornice nalaze se u Argentini, Brazilu, Indiji, Južnoafričkoj republici, Kini, Meksiku, Poljskoj, Portugalu, Sjedinjenim Američkim Državama, Slovačkoj i Španjolskoj. Dio tvornica proizvodi samo modele marke, a dio i modele drugih marki koncerna. Najznačajnija tržišta za marku Volkswagen su, redom, Kina, Njemačka i Sjedinjene Američke Države.

*Tablica 16. Odabrani ključni podaci o poslovanju poduzeća Volkswagen u svijetu u 2022. godini (u zagradi su navedeni podaci o diviziji Volkswagen komercijalna vozila)*

PRIHODI OD PRODAJE	73.773.000.000
KOLIČINA AUTOMOBILA ISPORUČENA KUPCIMA	4.563.000

Izvor: [https://annualreport2022.volkswagenag.com/\\_assets/downloads/div-divisions-vw-ar22.pdf](https://annualreport2022.volkswagenag.com/_assets/downloads/div-divisions-vw-ar22.pdf) (preuzeto 11. svibnja 2023.)

Ducati je proizvođač motocikala iz Italije. U vlasništvu je proizvođača marke Lamborghini, koji je dio divizije *Audi Group*. U 2022. godini, poduzeće je isporučilo 61.562 komada motocikala te uprihodilo 1.089 milijardi €, sa 109 milijuna € operativne dobiti.

#### 4.3. Analiza strategije poslovanja poduzeća

##### 4.3.1 Analiza lanca vrijednosti

Lanac vrijednosti Volkswagen grupe započinje istraživanjem i razvojem. Ukupni iznos uložen u istraživanje i razvoj iznosio je oko 18.9 milijardi € te je 21.3% veći od iznosa uloženog u 2021. godini. Trenutno, istraživanje i razvoj usmjereno je ka elektrifikaciji i digitalizaciji game te razvoju novih tehnologija. Drugi korak jest uspostava i održavanje lanaca dobave. Pandemija korone pokazala je važnost stabilnosti lanaca dobave te ovisnosti poslovanja svjetskih proizvođača o istom. Nakon toga slijedi proizvodnja razvijenih proizvoda. Volkswagen

grupa je dnevno, u prosjeku, proizvela 24.000 vozila u 2022. godini. Cilj ovog koraka je kontrola kvalitete te postizanje efikasnosti. Nakon definiranja proizvodnje, potrebno je odrediti marketinške i prodajne aktivnosti. To se posebice odnosi na kupce na veliko, koji čine značajan dio poslovanja poduzeća. Iduća karika lanca vrijednosti jesu post-prodajne aktivnosti i financijske usluge. Bitno je kupcima nuditi prave savjete i održavanje te nuditi financijski atraktivne modele kupnje automobila. Posljednji korak je recikliranje. Uspješnost provedbe ovog koraka uvelike ovisi o ranijim koracima, odnosno koliko se razmišlja o održivom razvoju i kružnoj ekonomiji prilikom njihove realizacije.

Slika 12. Lanac vrijednosti Volkswagen grupe



Izvor: [https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2022/chapters/Chapter\\_DNA\\_engl.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2022/chapters/Chapter_DNA_engl.pdf) (preuzeto 15. svibnja 2023.)

#### 4.3.2. Analiza strategije poslovanja poduzeća

*Volkswagen AG* je 2016. godine, par mjeseci nakon jednog najvećih skandala u povijesti automobilske industrije, a u kojoj je *Volkswagen AG* bio glavni antagonist, predstavio novu poslovnu strategiju – *Together 2025+*. Riječ je o unaprjeđenoj poslovnoj strategiji kojom je poduzeće nastojalo popraviti oslabljenu reputaciju. Strategija se temeljila na dvije osnovice, a to su odlično vodstvo i globalni trendovi. Strategijom su definirani ciljevi koji se nastoje postići do 2025. godine, ali i kasnije. Strategiju je činilo 5 čimbenika: najbolje upravljanje (*Best Governance*), najbolja efikasnost (*Best Performance*), najbolja vrijednost marki (*Best Brand Equity*), vlastiti softver (*Software-enabled Car Company*) i odlično vodstvo (*Excellent Leadership*). Jezgra svih pet

čimbenika jest izvrsnost u radu, međusobnom odnosu i odnosu s kupcima te plasiranje optimalnog proizvoda. Grupa želi biti percipirana kao efikasno vođena, povjerljiva, održiva i transparentna. *Najboljim upravljanjem*, poduzeće želi izgraditi optimalno upravljačku hijerarhiju, dok se čimbenik *najbolja efikasnost* odnosi na održivi rast simultanim povećanjem efikasnosti, produktivnosti i profitabilnosti. Nadalje, čimbenik *najbolja vrijednost marki* koncentriran je na povećanje vrijednosti svake marke u portfelju. *Vlastiti softver* zaokružuje novi dugoročni cilj Volkswagen grupe, a to je postati tržišni lider u razvoju softvera za automobile. *Odlično vodstvo* odnosi se na maksimizaciju kvalitete vodstva te unutarnjih i vanjskih poslovnih odnosa.

Volkswagen grupa predstavila je novu, unaprjeđenu strategiju kojom se usredotočila na cjelovitu promjenu jezgre i poslovnih procesa poduzeća, u skladu s globalnim i industrijskim trendovima. Strategija naziva *NEW AUTO – Mobility for Generations to come* (prevedeno *NOVI AUTOMOBIL – Mobilnost za nadolazeće generacije*) je cjelovita, jedinstvena strategija koja redefinira ulogu i smisao Volkswagen grupe u automobilskoj industriji. Ponukana razvojem i značajem tehnologije u svakodnevnom životu ljudi, automobilska industrija ubrzano radi na implementaciji iste u svojim proizvodima. Doda li se tome i rast popularnosti pogona na električni motor, automobilska industrija redefinira pojmove e-mobilnosti i digitalizacije. Volkswagen grupa smatra kako će preusmjeravanje ka tehnologiji povezanosti te inteligentnog i samovozećeg automobila, značajno povećati potencijalne izvore prihoda u automobilskoj industriji. Razvoj autonomne vožnje promijeniti će korisnikovu percepciju o mogućnostima prijevoza. Održivost će postati i ostati značajan čimbenik u poslovanju proizvođača automobila. Značajnu ulogu tu će imati klimatske promjene, životni stil ljudi usmjeren ka održivosti te međunarodni političko-društveni ugovori. Također, ne smije se zanemariti značaj triju najvećih svjetskih tržišta automobila – Kina, SAD i Europa, koja međusobno konvergiraju i postavljaju globalne trendove.

Volkswagen grupa u središte svoje poslovne strategije stavlja razvoj tehnološke, univerzalne platforme na kojoj će se temeljiti modeli grupe u budućnosti. Grupa je dosad definirala 12 grupa inicijatora pomoću svih marki grupe. Te grupe služe za razvoj kompetencija potrebnih za implementaciju definirane poslovne strategije, odnosno razvoj spomenute platforme. Usredotočenje je na četiri multidisciplinarna područja: mehatronika (*mechatronics*), softver (*software*), baterija i punjenje (*battery and charging*) te rješenja za mobilnost (*mobility solutions*). Svako od navedenih pripada razvoj određene tehnološke inicijative, a to su: razvoj univerzalne, modularne platforme (Backbone and Scalable Systems Platform (SSP)), odgovornosti poslovne jedinice *CARIAD*, strategija razvoja ćelija i baterija te usluge energije i

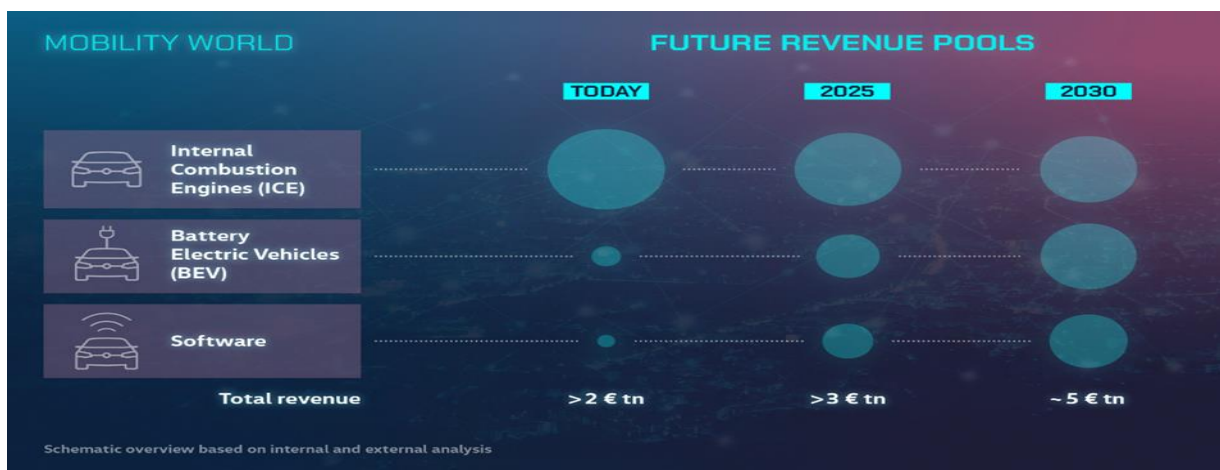
baterije i rješenja mobilnosti. Ove tehnološke inicijative zasnivaju se na temeljenim inicijativama, koje se odnose na druge aspekte poslovanja grupe, a to su : Okolišno, društveno i korporativno upravljanje (*ESG*), Dekarbonizacija i integritet (*Decarbonization & Integrity*), Poslovni model 2.0 (*Business Model 2.0*), Sjevernoamerička regija (*North America Region*), Regija Kine (*China Region*), Upravljački model grupe (*Group Steering Model*), Ljudi i transformacija (*People & Transformation*) i Financiranje transformacije (*Financing the Transformation*).

Slika 13. Shema podjele strategije Volkswagen grupe



Izvor: <https://www.volkswagenag.com/en/strategy.html> (preuzeto 13. svibnja 2023.)

Slika 14. Očekivani udjeli određenih vrsta automobila u prihodima Volkswagen grupe do 2030. godine

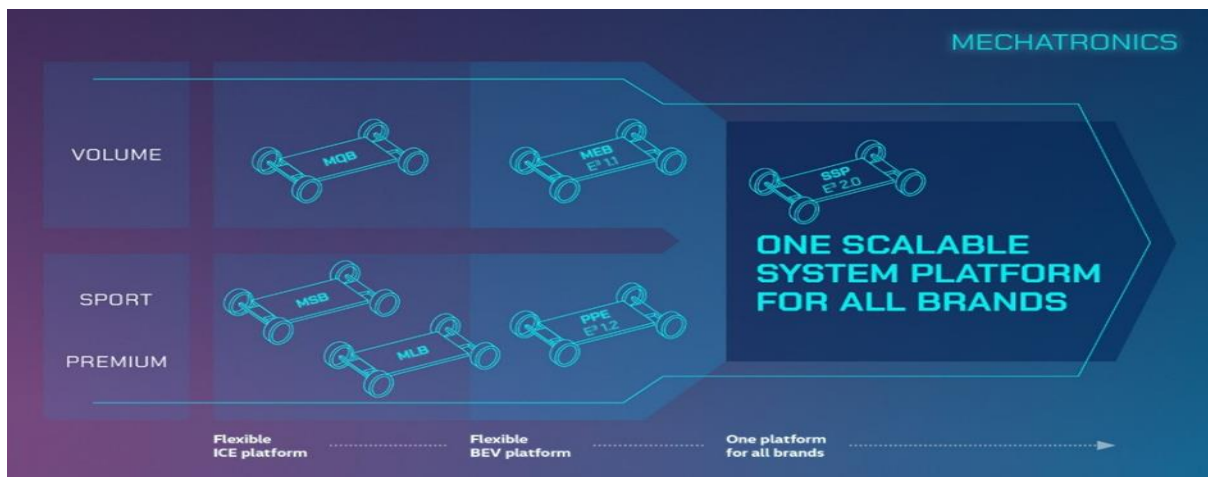


Izvor: <https://www.volkswagenag.com/en/strategy.html> (preuzeto 13. svibnja 2023.)

Mehatronika (*Mechatronics*) je interdisciplinarna znanost kojoj je primarna aktivnost integracija mehaničkih i elektroničkih komponenata u jednu cjelinu. Kao čimbenik volkswagenove strategije, definira se kao mehatronika budućnosti usmjerena ka razvoju

okosnice konkurentne prednosti grupe – tehnološka, digitalna i na električni pogon orijentirana platforma za automobile. Platforma, razvojnog imena SSP, će biti univerzalna, modularna platforma koju će moći koristiti svi modeli grupe, od najmanjih gradskih modela, do najvećih limuzina i terenaca. Takva platforma doprinijeti će sinergiji među brendovima i uštedama. Bitno je napomenuti da će platforma, kao temelj automobila budućnosti, uvelike biti razvijana na softverskoj arhitekturi koja će omogućiti trenutnu povezanost najviše razine sa svim, bitnim činiteljima okoline.

Slika 15. Razvoj jedinstvene platforme za sve modele Volkswagen grupe



Izvor: <https://www.volkswagenag.com/en/strategy.html> (preuzeto 13. svibnja 2023.)

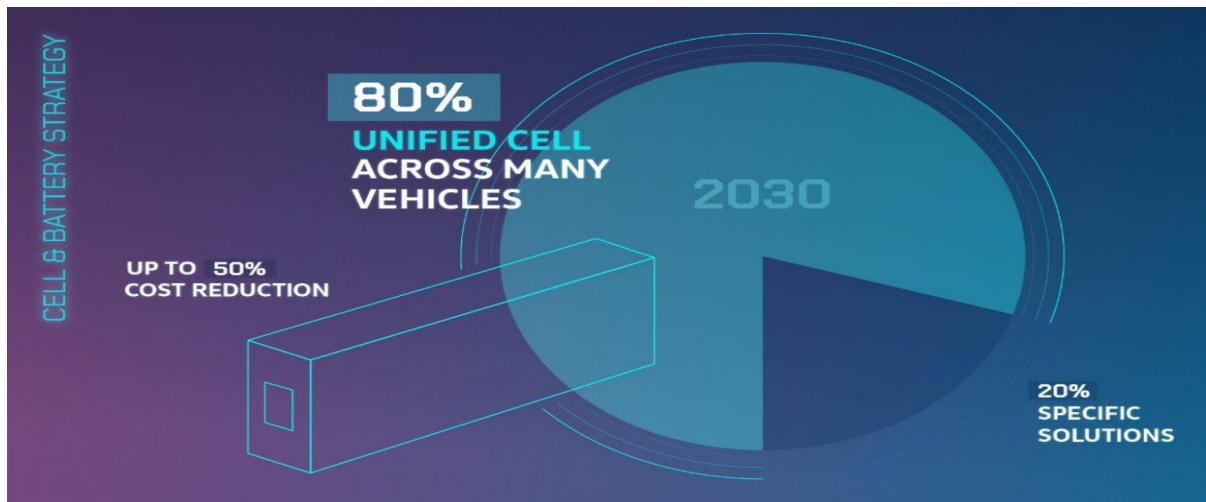
Spomenuta poslovna jedinica *CARIAD*, interno poduzeće odgovorno za razvoj softvera i druge tehnologije, ima središnju ulogu u razvoju tehnološke baze za poslovne modele temeljene na analizi i obradi podataka te novim mogućnostima mobilnosti i autonomne vožnje. Razlog postojanja čimbenika *Softver* i spomenutog poduzeća jest želja grupe za povećanjem udjela softvera proizvedenog interno u poduzeću. *CARIAD* surađuje s markama Audi i Porsche na razvoju E3 1.2 platforme s ciljem harmonizacije hardverskog dijela platforme sa softverskim dijelom automobila. Ovom suradnjom doprinijeti će se digitalizaciji automobila, a u prvom redu razvoju tehnologije ažuriranja na daljinu (*over-the-air update*), koja će omogućiti predstavljanje novih usluga i već proizvedenim automobilima.

Baterija je ključna komponenta u električnim vozilima. Kao takva, ima značajnu ulogu u troškovnom aspektu poslovanja u automobilskoj industriji. Volkswagen grupa smatra kako je uspjeh električnih vozila determiniran, ne samo cijenom vozila, već i njegovim dometom i brzinom punjenja. Grupa želi postati tržišni lider, efikasno i profitno, u upravljanju životnim vijekom baterije. Samo tako, u eri električnih vozila, mogu postići globalnu konkurentnost održive mobilnosti. Čimbenik *Baterije i Punjenje*, odnosno, njemu pripadajuća tehnološka inicijativa *Strategija ćelija i baterija* usmjerena na okupljanju internih i eksternih stručnjaka u



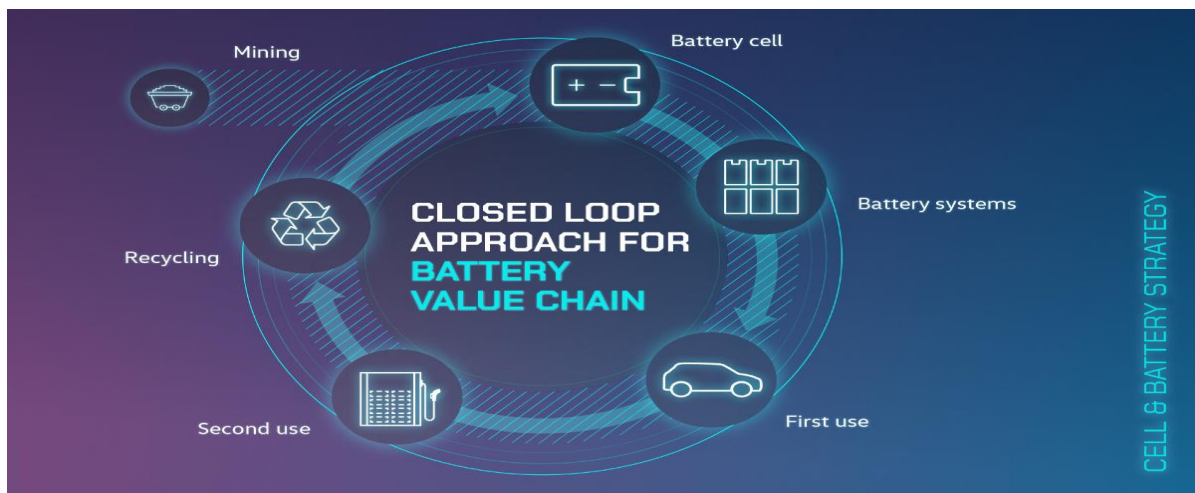
razvoju baterije, odnosno transformaciji grupe. Ovaj čimbenik podrazumijeva upravljanje baterijom, od njezinog razvoja do njezinog odlaganja. Usavršavanjem tog procesa upravljanja, Volkswagen grupa želi integrirati pojam baterije u jezgru svojeg poslovanja. Ključni proizvod ove inicijative je jedna, univerzalna baterija koju će koristiti 80% modela širom portfelja grupe do 2030. godine.

Slika 16. Razvoj jedinstvene baterije i njezin očekivani udio u modelima Volkswagen grupe



Izvor: <https://www.volkswagenag.com/en/strategy.html> (preuzeto 13. svibnja 2023.)

Slika 17. Životni ciklus baterije prema strategiji Volkswagen grupe

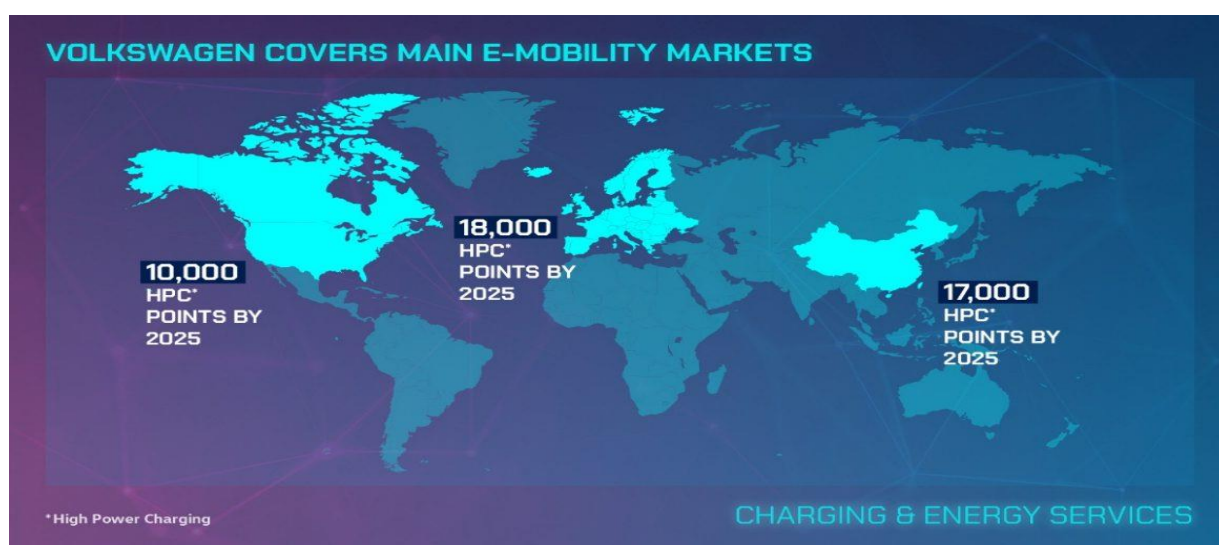


Izvor: <https://www.volkswagenag.com/en/strategy.html> (preuzeto 13. svibnja 2023.)

Druga tehnološka inicijativa ovog čimbenika jest *Usluge energije i punjenja*. U industriji električnih vozila, usluge punjenja su komplementarne i neizostavni su dio razvoja i prelaska na električna vozila. Volkswagen grupa želi postati jedan od najvećih ulagača u razvoj i širenje popratne infrastrukture za razvoj električnih vozila. Ona samostalno te u suradnji sa svojim poslovnim partnerima planira razviti mnogobrojnu mrežu brzih punionica diljem Europe, Kine i SAD-a. Usluge će se nuditi privatnim i poslovnim korisnicima. Plan je učiniti punionice

ekološki prihvatljivijima, dominantno gradeći punionice koje se pune alternativnim izvorima energije. *IONITY GmbH* je tvrtka-kći sa sjedištem u Muenchenu u Njemačkoj i primjer je poslovne suradnje poznatih proizvođača automobila (Volkswagen grupa, *Hyundai Motor Company*, Daimler grupa, BMW Grupa i *Ford Motor Company*). Cilj osnivanja ovog poduzeća je širenje brzih punionica za električne automobile diljem Europe. Trenutno broje više od 2300 punionica diljem kontinenta te je cijela infrastruktura povezana mobilnom aplikacijom, koja omogućuje praćenje slobodnih punionica, prosječnog vremena punjenja, cijenu itd. Također, Volkswagen grupa nastoji razviti prijevozno sredstvo koje će služiti kao pokretna punionica.

*Slika 18. Broj brzih punionica Volkswagen grupe na najznačajnijim svjetskim tržištima Europe, Kine, SAD-a i Kanade*



Izvor: <https://www.volkswagenag.com/en/strategy/battery-charging.html> (preuzeto 14. svibnja 2023.)

Rješenja za mobilnost odnose se na razvoj onih vrsta mobilnosti koji su u skladu s globalnim promjenama i promjenama u ponašanju kupaca. Dugoročni plan Volkswagen grupe jest sva vlastita rješenja mobilnosti integrirati u jednu platformu. Takvom strategijom Volkswagen grupa želi postati tržišni vođa na tržištu održive mobilnosti, nudeći opcije kao što su najam automobila, dijeljenje automobila, pretplata na automobil i ostale.

Okolišno, društveno i korporativno upravljanje (ESG) odnosi se na osnovne principe odvijanja poslovanja na održivoj razini, uzimajući u obzir politike održivog razvoja. Svi pojedinci uključeni u poslovanje grupe (od dioničara do radnika) imaju visoka očekivanja od primjene ovog oblika poslovanja. To uključuje i proces dekarbonizacije i povećanja integriteta poduzeća te načina na koji se grupa ophodi kao poslodavac i član društva. Zato, efikasnost grupe u primjeni ove vrste poslovanja izravno utječe na tržišnu vrijednost, trošak kapitala i cikluse ulaganja grupe. Poduzeće je poslovanje podredilo Pariškom sporazumu o klimatskim

promjenama te cilja biti najbolje automobilsko poduzeće u održivosti i postići nulte vrijednosti zagađivanja do 2050. godine. Do 2030. godine razinu zagađivanja žele smanjiti za 30% u odnosu na 2018. godinu. Nadalje, žele postati primjer etičnog poslovanja te biti poslodavac jednakih prilika, s ciljem da barem petinu menadžerskih pozicija čine žene do 2025. godine. Poslovni model 2.0 (*Business model 2.0*) je inicijativa na razini cijele grupe koja za cilj ima razvoj širokog portfelja usluga, kojima se stremi ka stvaranju inovativnog proizvoda koji će biti poveznica pozitivnog iskustva između marki, kupaca, prodavača, partnera i ostatka tržišta. Namjera je razviti i ugraditi tehnologiju za realizaciju ovog poslovnog modela u većinu modela do 2030. godine. Razvojem tehnologije povezivosti grupa i prodavači mogu biti u vezi s kupcima vozila tijekom cijelog životnog vijeka proizvoda.

Sjevernoamerička regija (*NAR region*) je čimbenik kojim se želi naglasiti važnost sjevernoameričkog tržišta za Volkswagen grupu. Grupa će nastojati ovo tržište učiniti najvažnijim tržištem za poslovanje grupe, uz Europu i Kinu do 2030. godine. Grupa procjenjuje veliki potencijal rasta na ovome tržištu, pogotovo po pitanju elektro-mobilnosti. Snažan rast tržišta električnih vozila na ovom i kineskom tržištu motivira grupu na razvoj široke game električnih vozila te očekuju da će udjel tih vozila biti 55% ukupne prodaje grupe na tržištu SAD-a i Kine.

Regija Kina (*China Region*) značajna je za Volkswagen grupu jer predstavlja njezino najveće tržište. Tri su čimbenika bitna za stabilan rast na ovome tržištu: Usredotočenje na troškove, dugoročnu konkurentsku tehnološku prednost i razvoj modela na lokalnoj razini s ciljem zadovoljenja lokalnih specifičnosti. Za kinesko tržište, grupa želi postati lider u prodaji električnih vozila, no procjenjuje se daljnji rast prodaje automobila s motorima s unutarnjim izgaranjem te želi zadržati tržišni udjel i u tom segmentu.

Upravljački model grupe (*Group Steering Model*) odnosi se na potrebu grupe da maksimizira uspješnost i efikasnost upravljačkih mehanizama u grupi. Konkurencija jača te je potrebno biti spreman na brzo donošenje ključnih odluka, korištenju i razvoju zajedničkih tehnologija te korištenju i jačanju sinergije među markama. Sastavljen je program s ciljem povećanja transparentnosti, uključivanja svih razina radnika te poticanja poduzetničkog duha među svim poslovnim jedinicama grupe.

Ljudi i transformacija (*People and transformation*) odnosi se na proces promjene Volkswagen grupe u najvećeg globalnog proizvođača tehnologije. Uslijed tog procesa, očekuje se najveća transformacija radne snage u povijesti grupe. Da bi se osigurala konkurentnost u budućnosti, grupa mora privlačiti talente i jačati znanja i kompetencije postojećih radnika. Za kvalitetno

poslovanje, poželjno je osigurati dugoročnu radnu snagu, koja je kompetentna, ali i zadovoljna svojom radnom pozicijom i odnosom poslodavca prema njoj.

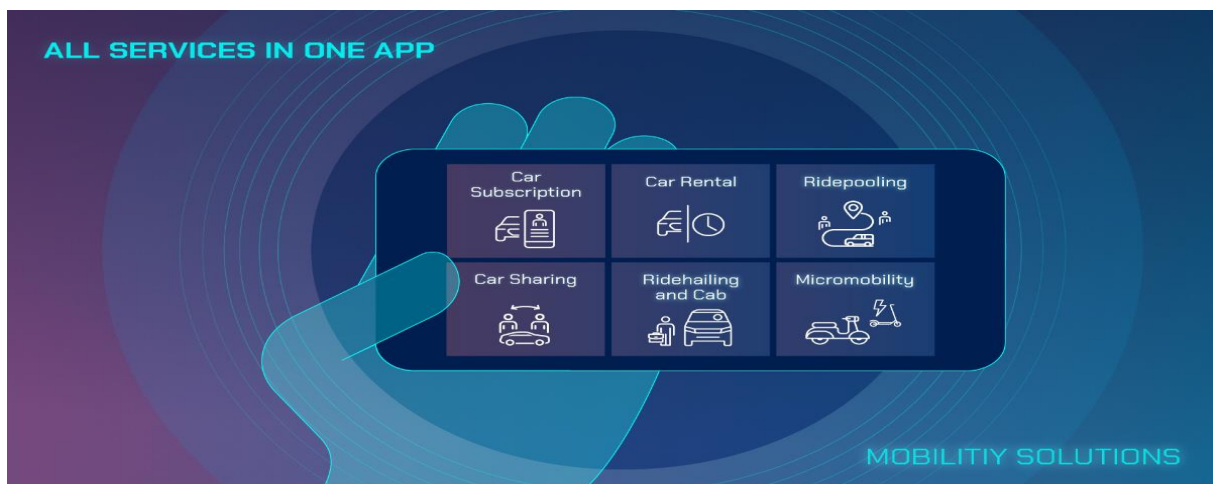
Financiranje transformacije (*Financing the Transformation*) predstavljat će veliko ulaganje u realizaciju svih ranije navedenih čimbenika. Grupa smatra da će ulaganje biti uspješnije ukoliko se postigne sinergija među markama te njihovo usmjerenost na lanac vrijednosti grupe te efikasnost i troškove poslovanja. Navode se bitni elementi poslovanja, a to struktura fiksnih troškova, produktivnost tvornica, trošak dobave, trošak distribucije i upravljanje radom i radnicima.

Usporedi li se aktualna poslovna strategija Volkswagen grupe s nadolazećim trendovima u automobilskoj industriji u potpoglavlju 3.6., može se zaključiti kako je grupa zakoračila u novu eru – eru prožimanja svjetskih trendova, tehnologije i novog životnog stila kroz automobilsku industriju. Volkswagen grupa najavljuje zapostavljanje aktualne tehnologije motora s unutarnjim izgaranjem i pasivne tehnologije u automobilima te zaokret ka proaktivnom djelovanju u smjeru preuzimanja uloge tržišnog vođe u području elektro-mobilnosti, digitalizacije i tehnologije u industriji. Nadolazeći modeli grupe razvijati će se na novoj, univerzalnoj i modularnoj platformi koja će biti namijenjena isključivo strujom pokretanim osovinama, s naglaskom na važnost uloge softvera u automobilima u 21. stoljeću. Povećanjem izdataka za istraživanje i razvoj, Audi i Porsche, kao najvažnije marke u tom odjelu poslovanja grupe, u suradnji s ostalim markama grupe i zasebnom poslovnom jedinicom *CARIAD* imaju zadatak standardiziranu E3 softversku arhitekturu povezati s *VW.OS* operativnim sustavom grupe i *Volkswagen Automotive Cloud* s ciljem stvaranja digitalnog eko-sustava, kojeg će korisnik biti dio putem sučelja, a preko kojeg će grupa nuditi različite usluge tijekom životnog vijeka proizvoda. Sinergijskom suradnjom na realizaciji strategije, razvijaju se tehnologije koje se zajednički koriste, čime se postiže ekonomija obujma. Razvojem zajedničke, modularne platforme te univerzalne baterije, Volkswagen grupa procjenjuje uštede i do 50%, čime bi potencijalno ostvarili ulogu troškovnog vođe. Da bi se postigao dugoročni uspjeh, potrebno je provesti ulaganje u infrastrukturu. Volkswagen grupa, samo u Europi, najavljuje izgradnju šest tvornica za proizvodnju baterija, koje će ukupno proizvoditi 240 GWh. Također, najavljuju se i u ulaganje u širenje i razvoj brzih punionica električnih vozila, kojih bi trebalo biti više od 45.000. Grupa očekuje postepeni pad prihoda od modela s motorima s unutarnjim izgaranjem te rast prihoda od modela s električnim motorima. Najbolji primjer volkswagenovih dugoročnih ciljeva jest električno vozilo *Volkswagen Trinity*.

Termin *Trinity* označava, dijelom, navedeni model marke Volkswagen, a dijelom poslovnu inicijativu naziva *Business Model 2.0* (poslovni model 2.0). Riječ je o modelu dinamične,

limuzinske karoserije, koja bi trebala biti *bratska* verzija audijevog koncepta *Grandsphere*. Za njegovu proizvodnju biti će uloženo 1.8 milijardi € u tvornicu u Wolfsburgu u 2023. godini, a proizvodnja bi trebala započeti 2026. godine, no, dolaskom novog izvršnog direktora Olivera Blumea, moguća je odgoda proizvodnje. Model će biti građen na spomenutoj univerzalnoj, modularnoj platformi (SSP), pokretan električnim motorom koji će postaviti nove standarde u doseg i brzini punjenja. Naziva se *Trinity* (trojstvo) jer utjelovljuje tri aktualna čimbenika budućnosti grupe: nova električna platforma, pojednostavljena struktura logistike i potpuno umrežena i napredna proizvodnja. Zaključno, Volkswagen grupacija započela je transformaciju iz proizvođača automobila u grupu za pružanje usluga mobilnosti. Razvojem novih modela pomoću novih tehnologija te ulaganjem u razvoj različitih oblika mobilnosti, iz korijena se redefinira pojam automobila i njegove uloge u našim svakodnevnim životima. Pokažu li se prognoze točnima, automobilska industrija promijeniti će svoj smisao i poslovni model, u kojemu će i dalje postojati potencijal za uspjeh. Uspješna poslovna strategija jamac je uspjeha i generiranja profita.

Slika 19. Prikaz aplikacije za ponudu različitih vrsta mobilnosti



Izvor: <https://www.volkswagenag.com/en/strategy.html> (preuzeto 13. svibnja 2023.)

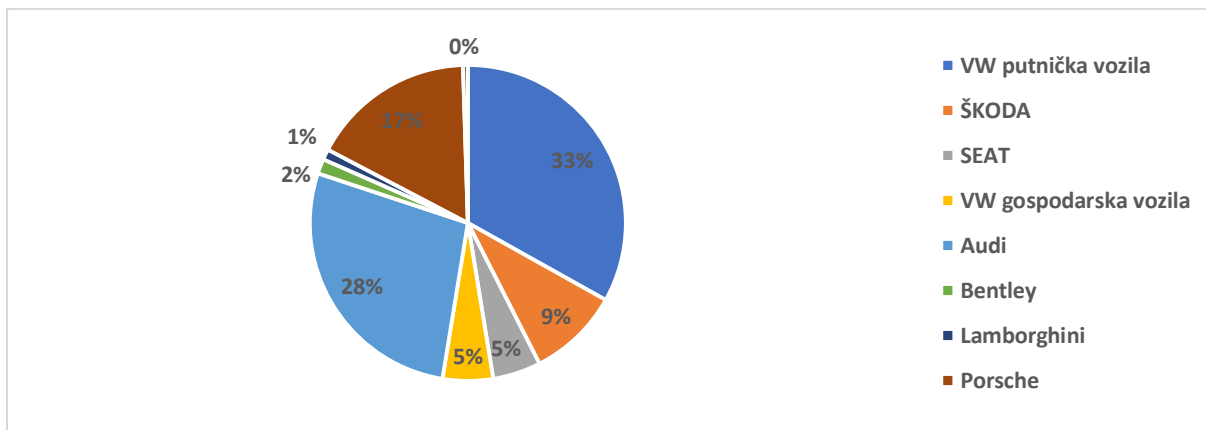
#### 4.3.3. SWOT analiza Volkswagen grupe

SWOT analiza je instrument strateške analize kojim se procjenjuju unutarnje snage i slabosti poslovanja te vanjske prilike i prijetnje za poslovanje.

U prethodnim potpoglavljima neizravno je naglašena bitna snaga Volkswagen grupe, a to je diversifikacija marki unutar koncerna. Svaka ranije opisana marka pozicionirana je unutar određenog tržišta, cjenovno i drugim karakteristikama. Takvo strateško pozicioniranje omogućuje grupi generiranje prihoda i profita unutar mnogobrojnih tržišta i tržišnih niša. Druga prednost takvog poslovanja jest diversifikacija određenih rizika. Prihodi Volkswagen grupe su ravnomjernije raspodijeljeni među markama, modelima i tržištima nego kod konkurentskih

poduzeća, a udjeli u ukupnim prihodima u 2022. godini vidljivi su na grafikonu 13. Unatoč visokom udjelu Volkswagen putničkih vozila u ukupnim prihodima, ostale marke ostvaruju solidan rezultat te je preraspodjela prihoda iznadprosječna za industriju.

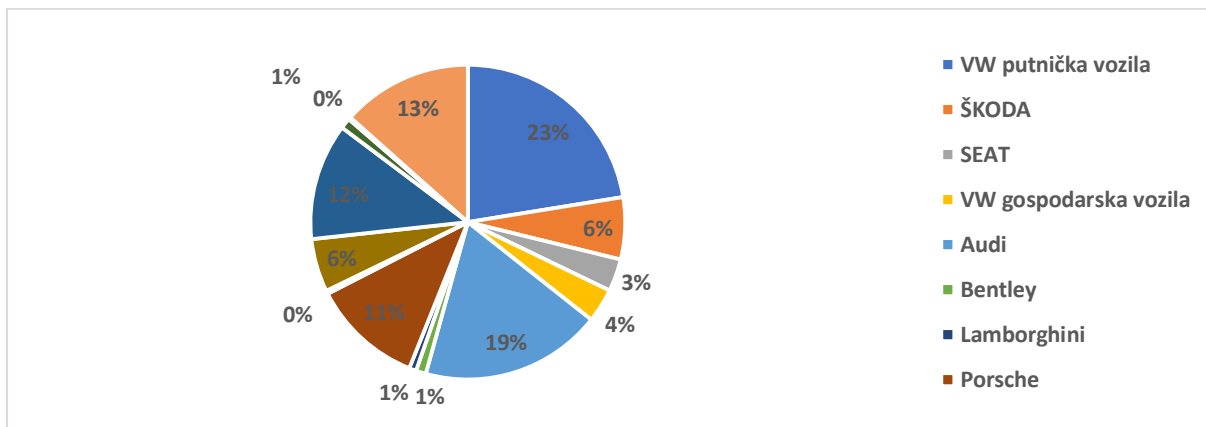
Grafikon 13. Udjeli marki Volkswagen grupe u ukupnim prihodima u svijetu u 2022. godini



Izvor: [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2023/volkswagen/Y\\_2022\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2023/volkswagen/Y_2022_e.pdf) (preuzeto 12. svibnja 2023.)

Također, uzmu li se u obzir ostala poduzeća i poslovne jedinice grupe, kao što prikazuje grafikon 14., preraspodjela prihoda je zadovoljavajuća, odnosno automobilske marke uprihođuju nešto manje od 70% ukupnih prihoda.

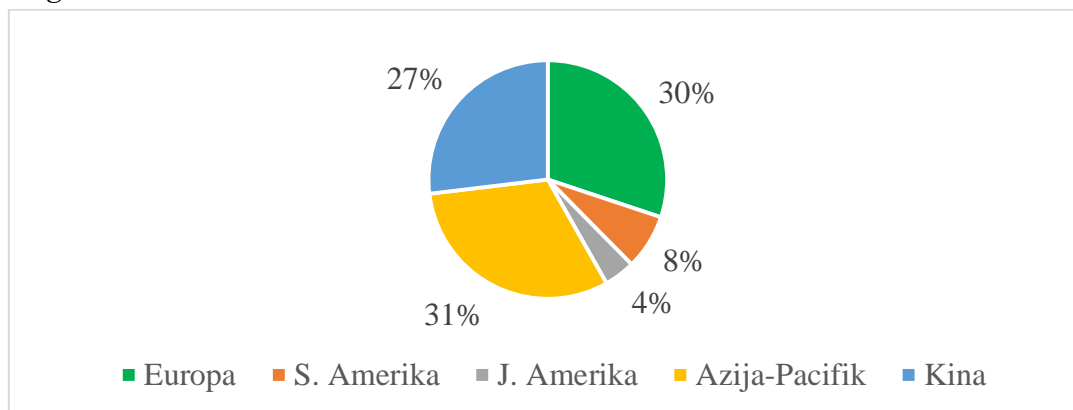
Grafikon 14. Udjeli marki i ostalih poslovnih jedinica Volkswagen grupe u ukupnim prihodima u svijetu u 2022. godini



Izvor: [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2023/volkswagen/Y\\_2022\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2023/volkswagen/Y_2022_e.pdf) (preuzeto 12. svibnja 2023.)

Grafikon 15. prikazuje podjelu ukupnog broja prodanih modela po geografskim regijama. Vidljivo je kako europsko te azijsko s kineskim imaju najznačajniji udio u ukupnom broju prodanih vozila za Volkswagen grupu.

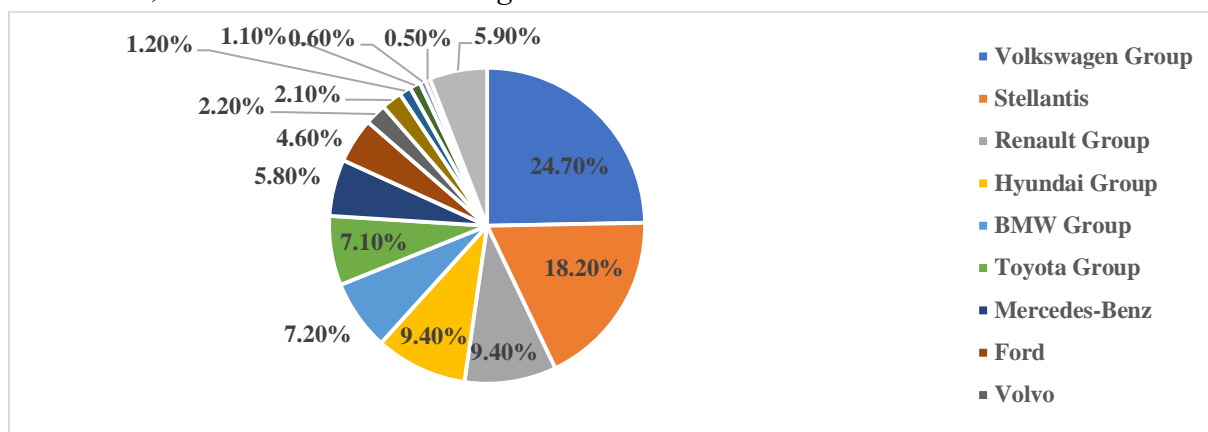
Grafikon 15. Udjeli geografskih područja u ukupnom broju prodanih vozila Volkswagen grupe u 2022. godini



Izvor: [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2023/volkswagen/Y\\_2022\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2023/volkswagen/Y_2022_e.pdf) (preuzeto 12. svibnja 2023.)

Takvom diversifikacijom portfelja marki, Volkswagen postiže i ekonomiju obujma te uštede podjelama odgovornosti i troškova. Marke grupe dijele troškove na istraživanje i razvoj te tehnologiju stvaraju zajedno. Takvom podjelom posla i diferencijacijom marki, grupa ima pristup različitim tržištima, a smanjenim relativnim troškovima. Od 2019. godine u grupi je stvoren novi brend naziva *Volkswagen Group Components*, koja dijelovima i tehnologijom snabdijeva marke unutar grupe. U toj poslovnoj jedinici djeluje više od 80.000 radnika u šezdeset i jednoj tvornici diljem svijeta. Ta poslovna jedinica podijeljena je u 5 podjedinica: Motori i ljevaonice (*Engine and foundry*), mjenjači i električni pogon (*Gearbox and electric drive*), karoserije (*Chassis*), Elektro-mobilnost (*E-mobility*) i sjedala (*Seats*). Svaka od navedenih podjedinica djeluje kao samostalna gospodarska jedinica odgovorna za realizaciju proizvodnje i transporta dijelova. Takav strategija je ekonomičnija jer omogućuje bolju iskorištenost proizvodnih kapaciteta i ima bolji potencijal za razvoj u budućnosti. Procjenjuje se da je se u prve dvije godine uštedilo oko 750 milijuna €, a da će se do 2025. godine uštediti više od 2 milijarde € kumulativno. Uspješna diversifikacija postiže se stvaranjem automobila optimalne kvalitete i cijene te zadovoljstva i lojalnosti kupaca. Može se reći, temeljem cjenovne diferencijacije i prodajnih rezultata, kako je Volkswagen grupa uspješno pozicionirala svoje marke na tržištu. Uspješno se prodaju po cijeni po kojoj se nude. Nadalje, udjeli u prodaji na dva od tri najznačajnija svjetska tržišta, europsko i kinesko tržište, vrlo su dobra. Europsko tržište je domicilno tržište grupe, na kojemu grupa djeluje dugi niz godina i na kojemu su sve marke grupe uspješne u svojim segmentima. Volkswagen grupa bila je prvo, strano poduzeće na automobilskom tržištu Kine. Kinesko tržište je najveće tržište automobila na svijetu trenutno te dva zajednička poslovna pothvata Volkswagen grupe na kineskom tržištu, *FAW-VW* i *SAIC VW* zajedno su proizveli najveći broj automobila na kineskom tržištu u 2022. godini.

Grafikon 16. Udjeli automobilskih poduzeća u broju prodanih automobila u EU-26 s Islandom, Norveškom, Švicarskom i UK u 2022. godini



Izvor: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2022-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/> (preuzeto 12. svibnja 2023.)

Grafikon 17. Najprodavanije marke automobila u Kini u prvom kvartalu 2023. godine

POZICIJA	PODUZEĆE	BROJ PRODANIH AUTOMOBILA	TRŽIŠNI UDJEL
1.	BYD	484.545	11.35%
2.	VOLKSWAGEN	442.203	10.36%
3.	TOYOTA	344.643	8.07%
4.	CHANGAN	229.764	5.38%
5.	HONDA	218.861	5.13%

Izvor: <https://carnewschina.com/2023/04/12/top-selling-cars-in-q1-2023-byd-first/> (preuzeto 12. svibnja 2023.)

Na zreloom tržištu kao što je automobilsko s mnoštvom konkurencije, da bi se održao tržišni udjel i prihod, potrebno je imati optimalnu strategiju. Strategija Volkswagen grupe naziva *NEW AUTO – Mobility for generations to come (NOVI AUTOMOBIL- Mobilnost za generacije koje dolaze)* usmjerena je ka očuvanje dugoročne stabilnosti i profitabilnosti grupe, prilagođavajući se i implementirajući nove tehnologije i znanja. O strategiji je više rečeno u potpoglavlju 4.3. Volkswagen grupa, kojoj je cilj postati najveći proizvođač automobila na svijetu, mora bilježiti rast tržišnog udjela i zadovoljstvo kupaca na svim značajnim, svjetskim tržištima. Na američkom tržištu, drugom najvećem na svijetu, Volkswagen grupa nastupa s dijelom svojeg asortimana marki, no ne bilježi značajan rast ni tržišni udjel. Razlog tomu su negativan publicitet u američkoj javnosti, kao što su *Dieseltgate* skandal (pojašnjen u potpoglavlju 4.5.2.) te aktualniji, visoki opoziv na američkom tržištu. Na američkom tržištu, Volkswagen grupa je druga po broju opoziva u 2022. godini, a ispred nje je samo, trenutno upitnom kontrolom kvalitete opterećen, domaći *Ford Motor Company*.



Tablica 17. Automobilske grupacije s najvećim brojem opoziva na tržištu SAD-a u 2022. godini

POZICIJA	PODUZEĆE	BROJ OPOZIVA	BROJ ZAHVAĆENIH MODELA
1.	FORD MOTOR COMPANY	67	8.636.265
2.	VOLKSWAGEN GROUP	45	1.040.885
3.	FCA/STELLANTIS	38	3.041.431
4.	MERCEDES-BENZ	33	969.993
5.	GENERAL MOTORS	32	3.371.302

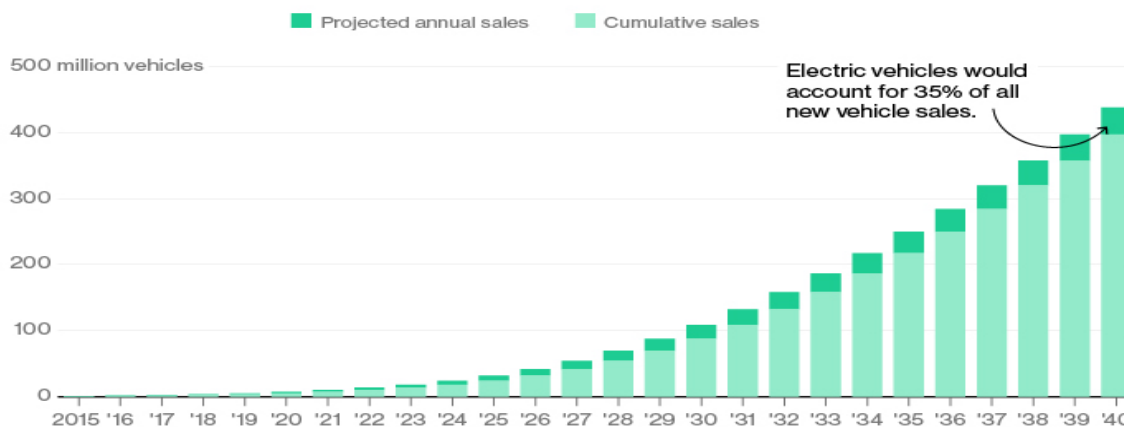
Izvor: <https://www.forbes.com/sites/jimgorzelay/2022/12/30/automakers-with-the-most-and-fewest-recalls-in-2022/?sh=1a7522f77cb9> (preuzeto 12. svibnja 2023.)

Nadalje, neuspjeh na američkom tržištu rezultat je neuspješnog pozicioniranja marke Volkswagen te izjednačavanja očekivanja američkog i europskog tržišta. Udio Volkswagen grupe na američkom tržištu je 3.60%, čime nije konkurentan svojim najvećim konkurentima i otežava realizaciju cilja o najvećem proizvođaču automobila na svijetu. Kao i većina europskih automobilskih poduzeća, tako je i Volkswagen grupa zanemarila značaj trenda elektrifikacije automobilske industrije. Kasna reakcija dovela je do gubitka potencijala postanka tržišnog vođe u asortimanu električnih vozila i posjedovanja vrijednih znanja i resursa. Za kraj, uslijed promjene trendova u industriji, postavlja se pitanje opstanka i slabljenja diferencijacije marki unutar grupe te pad kvalitete i konkurentskih prednosti, po kojima je Volkswagen grupa (bila) poznata. *SEAT S.A.* je tvrtka-kći koja upravlja markama Cupra i Seat. 2022. godine prilikom predstavljanja budućnosti ove tvrtke-kći, izvršni direktor Wayne Griffiths rekao je kako su Cupra i Seat komplementarne marke te kako se proces elektrifikacije neće moći provesti usporedno za obje marke, prioritetizirajući marku Cupra. Drugo, veliki broj profesionalnih novinara iz automobilske branše, požalio se na kvalitetu izrade, materijale i tehnološka rješenja posljednjih modela grupe, uključujući marke Audi, Seat, Škoda i Volkswagen. Marka Volkswagen središnja je marka grupacije, koja postavlja trendove u klasama u kojima ima svoje predstavnike. Njegovi su modeli svojim omjerom uloženog i dobivenog te percipirane dodane vrijednosti, oduvijek predstavljali optimalan izbor u klasi. Za one koji su htjeli slično, a povoljnije, birali su marke Seat ili Škoda. A oni koji su htjeli više Audi. Takvu konkurentsku prednost žele steći rivali, no Volkswagen grupa posljednjim modelima gubi konkurentsku prednost, što unutarnjim razlozima, što jačanjem konkurenata. U kolovozu 2022. godine izvršni direktor Volkswagen grupe Herbert Diess naprasno je smijenjen te je na njegovu poziciju postavljen Oliver Blume. Razlozi su nepoznati, no navodno je to rezultat pada prodaje marke od 2018. godine, pada reputacije uslijed pada kvalitete te nezadovoljavajućih performansi

poslovne jedinice *CARIAD*, što je rezultiralo padom konkurentske prednosti grupe na području tehnologije.

Automobilska industrija zahvaćena je određenim trendovima, koji su još u povoju i bilježe rast. Elektrifikacija, integracija tehnologije kao što su autonomna vožnja i povezivanje, prenamjena uloge osobnih automobila i ostali omogućuju svim automobilskim poduzećima, pa tako i Volkswagen grupaciji, postizanje uloge pionira u određenim tehnologijama, stvaranje konkurentske prednosti i povećanje tržišnih udjela.

*Grafikon 18. Projicirani godišnji rast broja prodanih električnih vozila u svijetu do 2030. godine (u milijunima)*



Izvor: <https://www.bloomberg.com/features/2016-ev-oil-crisis/> (preuzeto 12. svibnja 2023.)

Prilikom kupovine automobila danas, izbor modela je veći nego ikad. Američki, francuski, japanski, južnokorejski, njemački i proizvođači iz drugih zemalja nude svoje modele u svim klasama automobila. Od manjih, gradskih modela do velikih limuzina i povišenih terenaca. Konkurencija je intenzivna, rivalstvo samo raste, a tržišni udjeli se osvajaju nauštrb drugih. Volkswagen grupa suočava se s povećanom konkurencijom u svakom segmentu tržišta. Manji, gradski modeli suočavaju se s konkurencijom iz Europe, Japana i Južne Koreje koji su se uspješno etablirali i umanjili konkurentsku prednost povoljnijih marki Volkswagen grupe. U višim klasama, intenzitet konkurencije raste, a pojavljuju se i neke nove marke poznatih svjetskih proizvođača. Nadalje, na tržištu električnih automobila, marka Tesla već se etablirala i snažno raste na svim značajnim svjetskim tržištima. Također, isti proizvođač automobila radi na razvoju električnih automobila i implementaciji moderne tehnologije u automobile. Tu su uključili i poznata, svjetska ne-automobilska poduzeća, kao što su *Apple* i *Google*. Rivalstvo je samo jače uzme li se u obzir da je u promatranoj industriji ponuda odavno premašila potražnju te je višak proizvodnje 2015. godine dosegnuo 31 milijun vozila, što je se smanjilo dolaskom pandemije korone i zastojsima u lancima dobave. Rastuće vladine regulacije, koje su usmjerene cilju postizanja niskih ispušnih emisija i zaštite okoliša, čini proizvodnju automobila skupljom

i manje profitabilnom. Proizvođači su primorani procjenjivati isplativost ulaganja u postojeće modele ili preusmjeravanje proizvodnje u nove tehnologije. Na kraju, *Diesalgate* skandal imao je negativnog utjecaja na financije Volkswagen grupe. Grupa je i dalje aktivno uključena u niz sudskih postupaka koji joj stvaraju visoke dodatne troškove.

Slika 20. SWOT analiza poduzeća Volkswagen grupa

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIVERSIFIKACIJA MARKI I REPUTACIJA</li> <li>• PRERASPODJELA PRIHODA POSLOVANJA</li> <li>• USPJEH U EUROPI I KINI</li> <li>• STRATEGIJA</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NEUSPJEH U SAD-U</li> <li>• KASNA REAKCIJA NA NOVE TRENDOMI U INDUSTRIJI</li> <li>• SLABLJENJE DIVERSIFIKACIJE</li> <li>• INTERNI RAZLOZI OPADANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI MARKI</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NADOLAZEĆI TRENDOMI KAO POTENCIJAL ZA TRŽIŠNOG VOĐU I STVARANJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI</li> <li>• RASTOM SVJETSKOG STANDARDA, OTVARAJU SE NOVA TRŽIŠTA</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA I JAKA KONKURENCIJA</li> <li>• DRŽAVNE REGULACIJE DILJEM SVIJETA</li> <li>• POSLJEDICE <i>DIESELGATE</i> AFERE</li> </ul>

Izvor: Izrada autora na temelju obrađenih podataka iz različitih izvora

#### 4.4. Analiza generičkih strategija i tržišne pozicije marki poduzeća

Jedno od najbitnijih obilježja Volkswagen grupe jesu sastavnice grupe i njihovo tržišno pozicioniranje. Sastavnice grupe jesu trgovačka društva koja čine koncern grupacije. Svako trgovačko društvo predstavlja jednu ili više marki koje svojom ponudom modela nastoje zadovoljiti određeni segment tržišta. Marke su dio jednog koncerna i međusobno surađuju, no međusobno se nastoje diferencirati i profilirati kao marke drugačijih koristi za kupce. Odnosno, strateški cilj koncerna je da širokim portfeljem marki stvori interne, relativne uštede (ekonomijom obujma ili neki drugim ekonomskim fenomenom), a da pritom generira dodatni prihod i profit nudeći proizvode, koji nisu međusobno konkurencija i kojima se zadovoljavaju mnogobrojni tržišni segmenti.

U ovome potpoglavlju nastoji se ispitati uspješnost tržišnog pozicioniranja sastavnica, odnosno strateškog pozicioniranja Volkswagen grupe. To je ujedno i predmet istraživanja ovog diplomskog rada. Marke će se tržišno pozicionirati pomoću mape percepcijske vrijednosti i dva kriterija- cijene i percipirane vrijednosti/koristi modela/marke. Koraci metode ispitivanja

započinju identifikacijom usporedivih modela unutar grupe i među sastavnicama. To će se provesti pomoću kriterija o klasi automobila (dimenzije automobila), određenih strateških dijelova automobila (zajednički, dijeljeni dijelovi unutar grupe) i cijene automobila. Drugi korak biti će utvrđivanje cjenovnih razlika među identificiranim modelima, kako bi se, u konačnici, utvrdile cjenovne razlike među markama grupe i marke tržišno pozicionirale. Drugi kriterij s mape percipirane vrijednosti, percipirana vrijednost/korist marki, ispitati će se pomoću analize uspješnosti poslovanja marke, pomoću određenih financijskih i marketinških pokazatelja- broj prodanih modela, prihodi, profiti i povrat. Ukoliko su odabrani pokazatelji sastavnica zadovoljavajući, može se zaključiti kako je cjenovno pozicioniranje marki dobro, odnosno kako cjenovno drugačije pozicionirane marke, zaista i imaju drugačije percipiranu vrijednost na tržištu, odnosno, dobro su tržišno pozicionirane i kupcima donose koristi. Ukoliko se tržišno pozicioniranje temeljem ova dva kriterija pokaže dobrim, moći će se zaključiti i kako je strategija poslovanja Volkswagen grupe dobra. Uz to, marke će se grafički pozicionirati i na shemi generičkih strategija, kako bi se utvrdile koje osnovne strategije poslovanja Volkswagen grupa primjenjuje među svojim sastavnicama.

Prvi dio analize biti će utvrđivanje modela sastavnica koji djeluju u istoj klasi automobila, njihovih cijena i razlika u cijenama. Započeti će se s manjim klasama automobila ka većim.

Najmanja klasa automobila na europskom tržištu automobila jest gradska klasa, koja se dijeli na dva dijela: manja gradska klasa (A-segment) i veća gradska klasa (B-segment). Za potrebe ove usporedbe, koristiti će se modeli više gradske klase ili B-segmenta: Audi A1, Seat Ibiza, Škoda Fabia i Volkswagen Polo. Ostale marke grupe ne raspolažu modelima u navedenoj klasi. Spomenuti modeli dijele modularnu platformu MQB A0, platformu razvijenu 2016. godine, kao izvedeni oblik standardne MQB platforme. MQB A0 koristi se za manje modele u grupi i dokazuje srodnost i pripadnost istome segmentu navedenih modela.

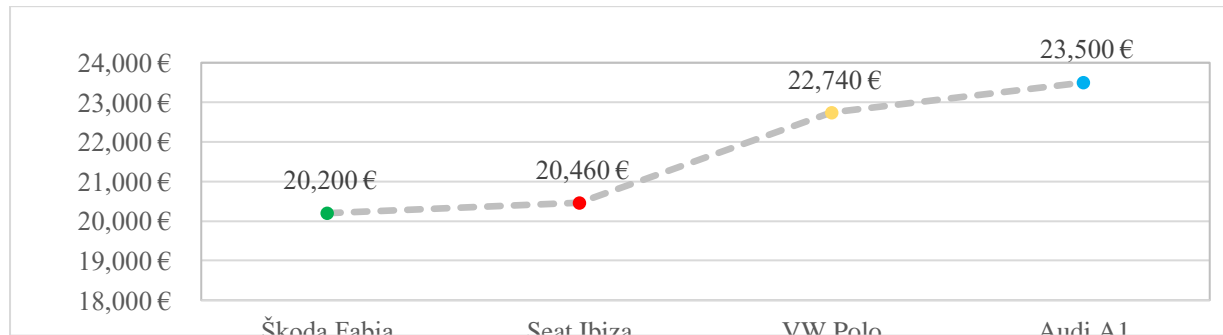
*Tablica 18. Usporedba tehničkih podataka i cijena odaranih modela gradske klase automobila (B-segmenta) Volkswagen grupe*

MARKA	SEAT	ŠKODA	VOLKSWAGEN	AUDI
MODEL	IBIZA	FABIA	POLO	A1
DULJINA VOZILA (mm)	4059 mm	4108 mm	4074 mm	4046 mm
OSOVI NSKI RAZMJER (mm)	2564 mm	2564 mm	2552 mm	2566 mm
MOTOR I MJENJAČ	1.0l TSI (70 kW) 5M	1.0l TSI (70 kW) 5M	1.0l TSI (70 kW) 5M	1.0l TSI (70 kW) 5M
RAZINA OPREME	Style	Essence	Life	Advanced
CIJENA	20.460 €	20.200 €	22.740 €	23.500 €

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

U tablici 18. uspoređeni su korespondentni modeli gradske klase četiriju marki iz Volkswagen grupe. Navedene dimenzije služe kao dodatna potvrda o pripadnosti istome segmentu, odnosno klasi automobila. Vozila su podjednake duljine i podjednakog osovinskog razmjera. Osovinski razmjer je razmak između sredine prednje i sredine stražnje poluosovine automobila, odnosno sredine prednjih i stražnjih kotača. Za usporedbu su uzeti modeli jednakih motora i osnovnih razina opreme. Motor je benzinski motor obujma od jedne litre te 95 konjskih snaga. Uparen je s ručnim mjenjačem s pet stupnjeva. Prikazani motor je, također, dokaz dijeljenja tehnologije među sastavnicama grupe. Cijene su sa službenih njemačkih web-stranica marki te su među modelima podjednake, gdje je audijev model najskuplji, a najkraći u duljini, potom slijedi volkswagenov model Polo te Ibiza i Fabia.

Grafikon 19. Cijene odabranih modela gradske klase (B-segmenta) Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Trenutno najpropulzivniji karoserijski oblik u automobilskoj industriji jesu SUV-ovi. SUV modeli su povišeni modeli standardnih modela, odnosno modeli temeljeni na platformi i tehnologiji manjih modela. Aktualni su u svim klasama automobila, u svim veličinama. Potražnja za njima ne jenjava te su činili oko 40% prodaje novih automobila u Europi. Shodno tome, svaki veći proizvođač automobila nudi ih nekoliko u svojem asortimanu. U gradskoj (B-segmentu) i kompaktnoj (C-segmentu) SUV klasi, Volkswagen grupa ima povećani broj predstavnika, koji se razlikuju tehnologijom i platformom, no dimenzijama su slični. Cupra nudi Formentor, Seat nastupa sa svojom modelima Arona i Ateca, Škoda Kamiq i Karoq, Volkswagen T-Cross i T-Roc te Audi Q2. Modeli Arona, Kamiq i T-Cross temelje se na ranije spomenutoj modularnoj platformi MQB A0 te su povišeni modeli korespondentnih, ranije spomenutih gradskih modela. Ateca, Formentor, Karoq, T-Roc i Q2 građeni su na platformi MQB, originalnoj platformi predstavljenoj 2012. godine. Na toj platformi grade se modeli C-segmenta (A3 i Golf) i veći. Bitno je napomenuti da je najskuplji dio platforme, onaj između

mjenjača i motora, jedini fiksni dio modularne platforme te se ne može modelirati među modelima i potpuno je jednak na svim modelima. Ostali dijelovi platforme se mogu mijenjati i prilagođavati željenim dimenzijama i drugim karakteristikama vozila.

Slika 21. Presjek MQB platforme



Izvor: <https://www.caranddriver.com/news/a18732864/a-look-at-volkswagens-new-mqb-platform-for-front-wheel-drive-cars/> (preuzeto 19. svibnja 2023.)

Tablica 19. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela gradske (B-segment) i kompaktne (C-segment) SUV klase automobila Volkswagen grupe

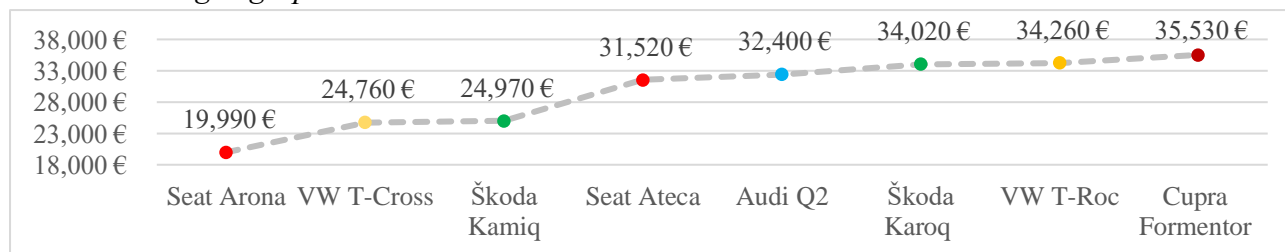
MARKA	Cupra	SEAT	SEAT	ŠKODA	ŠKODA	VW	VW	AUDI
MODEL	Formentor	ARONA	ATECA	KAMIQ	KAROQ	T-CR OSS	T-ROC	Q2
DULJINA VOZILA (mm)	4450 mm	4153 mm	4381 mm	4241 mm	4384 mm	4235 mm	4236 mm	4208 mm
OSOVINSKI RAZMJER (mm)	2680 mm	2566 mm	2638 mm	2651 mm	2625 mm	2551 mm	2590 mm	2601 mm
MOTOR I MJENJAČ	1.5 TSI 110 kW 6M	1.0l TSI (70 kW) 5M	1.5 TSI 110 kW 6M	1.0l TSI (70 kW) 5M	1.5 TSI 110 kW 6M	1.0l TSI (70 kW) 5M	1.5 TSI 110 kW 6M	35 TFSI 110 kW 6M
RAZINA OPREME	osnovna	Reference	Style	Essence	Selection	Life	Style	Advanced
CIJENA	35.530 €	19.990 €	31.520 €	24.970 €	34.020 €	24.760 €	34.260 €	32.400 €

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

U tablici 19. prikazani su usporedivi modeli navedenih klasa. Iako građeni na različitim platformama, dimenzije uspoređivanih modela su slične, kao i cijene. Vidljiva je razlika u cijenama modela veće, kompaktne klase, koji su građeni na većoj MQB platformi. Kada se promatraju tih pet modela- Ateca, Formentor, Karoq, T-Roc i Q2, odabrani su modeli jačih,

benzinskih motora i više razine opremljenosti jer se škodin model ne nudi s manjom motorizacijom i nižom opremom. Motor je isti u svim modelima, a riječ je o benzinskom motoru od 1,5 litre i 150 konjskih snaga i ručnim mjenjačem sa šest brzina. Audijeva nomenklatura se razlikuje u odnosu na ostale marke, no, tehnički, motori odgovaraju jedni drugima. Ponovno, dokaz međusobne suradnje u grupi. T-Roc je najskuplji od navedenih modela, dok je seatova Ateca najpovoljnija. Manji modeli su odabrani sa srednjim benzinskim motorom, istim kao i kod gradskim modela te osnovnom opremom. Najskuplja je Cupra, a najpovoljniji Seat. Razlika u cijenama Volkswagena i Škode je beznačajna, dok je Audi povoljniji od oba. Bitno je uočiti cjenovnu razliku između manjih i većih modela koji se uspoređuju. Specifičnost marke Cupra vidljiva je u Formentor. Model svojim dimenzijama i cijenom pripada između manjih i većih SUV-ova kompaktne klase, o kojima će više biti kasnije.

*Grafikon 20. Cijene odabranih modela gradske (B-segment) i kompaktne (C-segment) SUV klase Volkswagen grupe*



Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Kompaktna klasa automobila ili C-segment naziva se, popularno, još i golf-klasom. Razlog tomu leži u činjenici da je tu klasu automobila uspostavio Volkswagen predstavivši model Golf početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Volkswagen grupa u ovoj klasi ima četiri predstavnika: Audi A3, Seat Leon, Škoda Octavia i Volkswagen Golf. Svi navedeni modeli građeni su na modularnoj platformi MQB.

*Tablica 20. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela kompaktne klase (C-segment) automobila Volkswagen grupe*

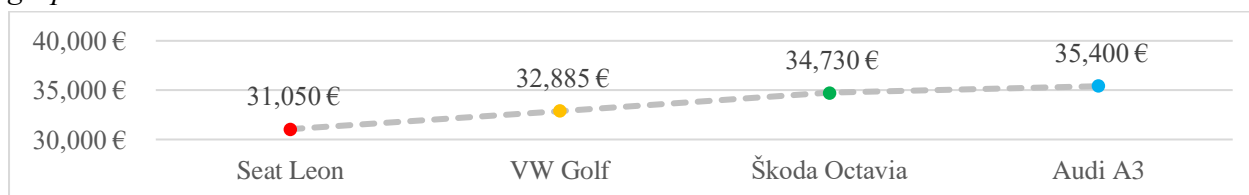
MARKA	SEAT	ŠKODA	VOLKSWAGEN	AUDI
MODEL	Leon	Octavia	Golf	A3
DULJINA VOZILA (mm)	4368 mm	4689 mm	4287 mm	4343 mm
OSOVINSKI RAZMJER (mm)	2685 mm	2686 mm	2619 mm	2636 mm
MOTOR I MJENJAČ	2.0 TDI 110 kW 6M	2.0 TDI 110 kW 6M	2.0 TDI 110 kW 6M	35 TDI 110 kW 6M

RAZINA OPREME	Style	Base	Life	osnovna
CIJENA	31.050 €	34.730 €	32.885 €	35.400 €

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Za usporedbu četiri modela kompaktne klase, odabran je jači, dizelski motor od dvije litre obujma i 150 konjskih snaga. Motor je uparen s ručnim mjenjačem sa šest stupnjeva prijenosa. Razine opremljenosti su osnovne. Škoda Octavia daleko je najdulji model od uspoređivanih modela. 321 mm je dulja od idućeg najduljeg kompaktnog modela, Seata Leona, a razlog tomu je njegova karoserija izduženog stražnjeg kraja, s izbačenim prtljažnikom. Shodno, tome najveći je i najprostraniji model od uspoređivane četvorke te gabaritima prijelazi i u više klase automobila. Cjenovnom usporedbom, zaključuje se da je Audi A3 najskuplji model, potom Octavia, Golf i Leon na začelju.

Grafikon 21. Cijene odabranih modela gradske kompaktne klase (C-segment) Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Iduća usporedba cijena modela provesti će se nad modelima srednje klase (D-segmenta), u koje spadaju modeli limuzinskog oblika. Audi, Škoda i Volkswagen imaju svoje predstavnike u toj klasi, i to su redom: A4, Superb i Passat. Superb i Passat su građeni na produljenoj verziji MQB platforme, dok je model A4 građen na MLB platformi. Osnovna razlika ovih dviju platformi je način ugradnje motora, gdje se u MQB platformi motori ugrađuju poprečno (optimalno za motore s četiri cilindra, iznimno za motore s pet cilindara), dok se u MLB platformi motori ugrađuju uzdužno s karoserijom, što omogućuje ugradnju većih motora, onih s 3 i više litara te 6 i više cilindara.

Tablica 21. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela srednje klase (D-segment) automobila Volkswagen grupe

MARKA	ŠKODA	VOLKSWAGEN	AUDI
MODEL	SUPERB Combi	PASSAT Variant	A4 Avant
DULJINA VOZILA (mm)	4862 mm	4780 mm	4762 mm
OSOVINSKI RAZMJER (mm)	2841 mm	2786 mm	2820 mm

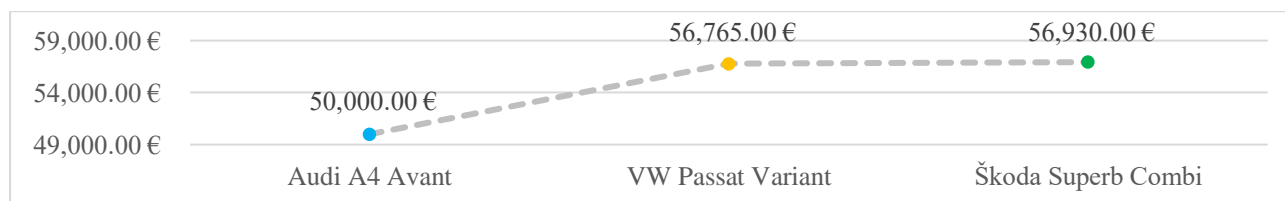


MOTOR	2.0 TDI 147 kW DSG7	2.0 TDI 147 kW DSG7	40 TDI 150 kW S tronic7
RAZINA OPREME	Laurin & Klement	Elegance	S line
CIJENA	56.930 €	56.765 €	50.000 €

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Za potrebe usporedbe, uzeti su modeli D-segmenta s najjačim paketom opreme. Dvolitreni dizelski motor s 200 konjskih snaga predstavlja vrh ponude dizelskih motora za Passat i Superb, dok je za model A4 tek vrhunac ponude četverocilindričnih motora te nudi četiri konjske snage više (zbog drugačije arhitekture motora). Isti nudi još tri dizelska motora s tri litre i šest cilindara. Motor je kombiniran s automatskim mjenjačem s dvije spojke i sedam stupnjeva. Usporedbom tehničkih podataka može se zaključiti kako je Superb najdulji model. Takav oblik karoserije pruža mu veliku prostranost u unutrašnjosti, što je dio škodine strategije pod sloganom *simply clever*. Superb nudi 660 litara prtljažnog prostora, a s preklopljenim sjedalima 1950 litara, Za usporedbu, Passat nudi 650 litara prtljažnog prostora, s maksimalnim iznosom od 1780 litara. Audi A4 je najmanji model od uspoređivanih automobila te u prtljažniku nudi između 495 litara i 1510 litara. Od navedenih modela, Audi je najpovoljniji, no i nudi najmanji automobil i najmanje opreme. Razlog u relativno malim dimenzijama leži u tome što Audi nude i predstavnike u višoj i visokoj srednjoj klasi pa je model A4 kraći kako se ne bi stvarala unutarnja konkurencija. Superb je skuplji od Passata za 165 €.

Grafikon 22. Cijene odabranih modela srednje klase (D-segment) Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Cjenovna usporedba većih SUV-ova, koji dijelom pripadaju skupini većih, SUV modela iz C-segmenta, a dijelom D-segmentu, prikazuju isprepletenost tržišta SUV-ova. Mnogobrojni su te određenim karakteristikama spadaju u dvije ili više klasa. Neke marke čak i nude po dva ili više SUV-a u jednoj klasi automobila. Seat Tarraco, Škoda Kodiaq te Volkswagen Tiguan Allspace građeni su na MQB platformi te pripadaju prvoj skupini koja će se uspoređivati. Sva tri modela nude treći red sjedala. Audi Q5 i Porsche Macan su građeni na MLB platformi te će se

uspoređivati odvojeno jer Macan ne nudi motore istovjetne onima koje nude ostale marke, osim Audiya. Audi će se uspoređivati u objema skupinama.

Tablica 22. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela srednje klase (C- i D-segment) automobila Volkswagen grupe

MARKA	SEAT	ŠKODA	VOLKSWAGEN	AUDI
MODEL	Tarraco	Kodiaq	Tiguan Allspace	Q5
DULJINA VOZILA (mm)	4735 mm	4699 mm	4728 mm	4682 mm
OSOVINSKI RAZMJER (mm)	2790 mm	2789 mm	2789 mm	2819 mm
MOTOR I MJENJAČ	2.0 TDI 110 kW DSG7	2.0 TDI 110 kW DSG7	2.0 TDI 110 kW DSG7	35 TDI 110 kW S tronic7
RAZINA OPREME	FR	SportLine	R-Line	S-line
CIJENA	46.560 €	55.915 €	54.980 €	51.900 €

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Za analizu prve skupine odabrani su dizelski motori sa 150 konjskih snaga i najjačom, sportskom opremom. Vidljiva je velika sličnost u duljini automobila i osovinskog razmaka, čime se može zaključiti da ovi automobili spadaju u istu klasu automobila. Cjenovno, Kodiaq je najskuplji, potom volkswagenov Tiguan, Audi Q5 i najpovoljniji je Tarraco. Napomenuti će se podatak o litraži prtljažnika, kako bi se naglasio značaj prostranosti za marku Škoda. Iako nije najveći, model Kodiaq nudi između 835 i 2065 litara u prtljažniku. Tarraco nudi 700 litara, s maksimalnih 1920 litara. Tiguan Allspace nudi s dva reda dignuta 760 litara, a s drugim redom sjedala spuštenim nudi 1920 litara. Audi jedini ne nudi treći red sjedala i nudi najmanji prtljažnik s 520 litara početnog obujma i maksimalnih 1520 litara.

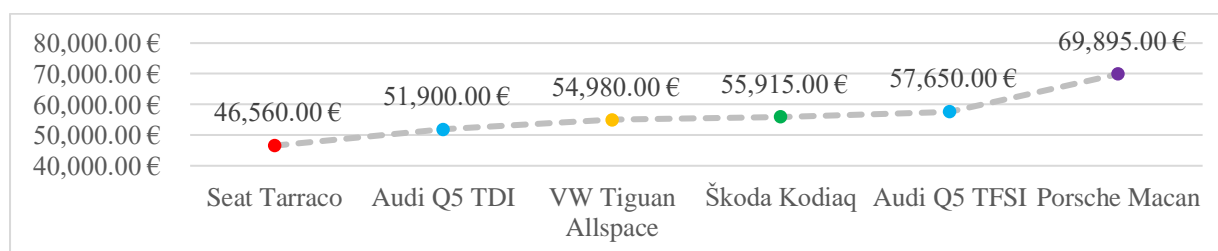
Tablica 23. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih SUV modela (D-segment) automobila Volkswagen grupe

MARKA	AUDI	PORSCHE
MODEL	Q5	Macan
DULJINA VOZILA (mm)	4682 mm	4726 mm
OSOVINSKI RAZMJER (mm)	2819 mm	2807 mm
MOTOR	45 TFSI 195 kW quattro S tronic	2.0l 195 kW 4WD PDK
RAZINA OPREME	S-line	Macan
CIJENA	57.650 €	69.895 €

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Usporedbom u drugoj skupini nastoji se utvrditi cjenovni odnos dvaju modela s uzdužno ugrađenim dvolitrenim motorima, pogonom na sve kotače i jedinom dostupnom opremom. Za audijev model, ovo je srednja razina motorizacije, dok je za Macan ovo osnovni model. Primjetna je značajna razlika u cijeni modela. Porsche je čak 12.245 € skuplji od audija.

Grafikon 23. Cijene odabranih modela SUV klase (C- i D-segment) Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Sljedeća usporedba provesti će se na razini velikih limuzina E-segmenta i F-segmenta. To su limuzine više i visoke srednje klase koje spadaju u viši cjenovni rang. Audi nudi tri modela u tim klasama, dok Porsche i Bentley imaju po jednog predstavnika. Audijevi modeli su A6, A7 i A8, dok je Panamera porscheov model u toj klasi. Bentley Mulsanne je uzdanica britanske marke među limuzinama visoke klase.

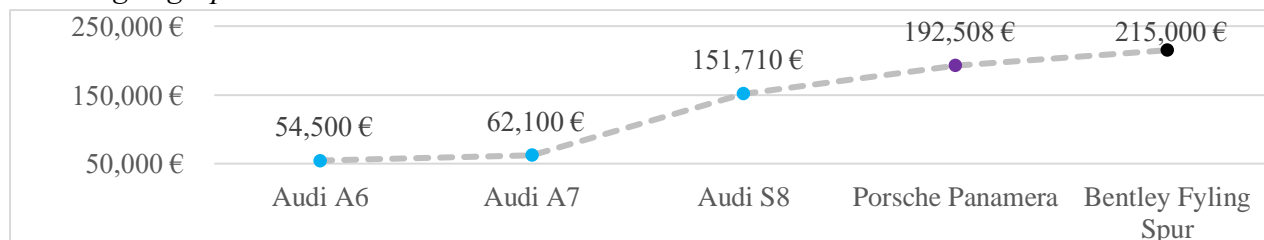
Tablica 24. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela srednje više (E-segment) i visoke (F-segment) klase Volkswagen grupe

MARKA	AUDI	AUDI	AUDI	PORSCHE	BENTLEY
MODEL	A6	A7	S8	PANAMERA	FLYING SPUR
DULJINA VOZILA (mm)	5050 mm	4969 mm	5190 mm	5049 mm	5316 mm
OSOVINSKI RAZMJER (mm)	3024 mm	2926 mm	2998 mm	2950 mm	3194 mm
MOTOR	40 TDI 150 kW S tronic7	40 TDI 150 kW S tronic7	4.0 V8 TFSI 420 kW quattro tiptronic	4.0 V8 463 kW AWD PDK8	6.0 W12 467 Kw
RAZINA OPREME	sport	sport		Turbo S	Speed
CIJENA	54.500 €	62.100 €	151.710 €	192.508 €	215.000 €

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Ova analiza pokazuje kako Volkswagen grupa nastoji svojim markama zadovoljiti različite tržišne segmente, a u slučaju nekih marki i tržišne niše. Najpovoljniji modeli su modeli A6 i A7 s osnovnim dizelskim motorom od 204 konjske snage, srednjom opremom i automatskim mjenjačem s dvije spojke i sedam brzina. S istim motorom je ranije uspoređen i model A4 Avant pa usporedba cijena može poslužiti kao usporedba unutar marke. Audijeva perjanica A8, uspoređena je kao model S8, odnosno vrh ponude tog modela. Riječ je sportskoj limuzini s V8 motorom i 571 konjskom snagom, pogonom na sve kotače i automatikom s osam stupnjeva. Izabran je najskuplji model kako bi bio što ravnopravniji u borbi s modelima koji slijede. Porsche Panamera je uspoređena u Turbo S verziji, također s V8 motorom, ali 630 konjskih snaga. Čak je 40.798 eura skuplja od modela S8. Na kraju, Flying Spur Speed s kulturnim W12 motorom sa šest litara obujma i 635 konjskih snaga, cjenovno starta od 215.000 €.

*Grafikon 24. Cijene odabranih modela više (E-segment) i visoke (F-segment) srednje klase Volkswagen grupe*



Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Sljedeća analiza provesti će se nad modelima klase velikih SUV-ova. Audi Q8, Bentley Bentayga, Lamborghini Urus, Porsche Cayenne Coupe i Volkswagen Touareg. Svi navedeni modeli građeni su na platformi MLB Evo, platformi za veće modele grupe, u koje se motori ugrađuju uzdužno po karoseriji. Audi je, porscheov i volkswagenov model proizvodi se u tvornici u Bratislavi, dok se ostali modeli proizvode u svojim domicilnim zemljama. No, bitno je napomenuti kako se platforma i dio dijelova proizvode u Bratislavi i potom distribuiraju u tvornice u Italiji, Njemačkoj i Ujedinjenom Kraljevstvu.

*Tablica 25. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela velike SUV klase (J-segment) Volkswagen grupe*

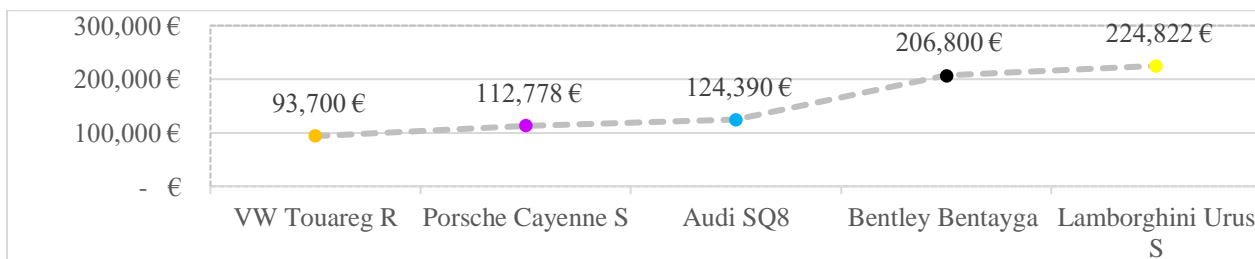
MARKA	VW	AUDI	PORSCHE	LAMBORGHINI	BENTLEY
MODEL	TOUAREG	SQ8	CAYENNE S COUPE	URUS S	BENTAYGA
DULJINA VOZILA (mm)	4878 mm	5012 mm	4930 mm	5112 mm	5305 mm
OSOVINSKI RAZMJER (mm)	2804 mm	2998 mm	2895 mm	3003 mm	3175 mm

MOTOR I MJENJAČ	3.0 V6 340 kW 4MOTION AUTO8	4.0 V8 373 kW quattro tiptronic8	4.0 V8 AWD 349 kW PDK	4.0 V8 478 kW	4.0 V8 404 kW
RAZINA OPREME	R				
CIJENA	93.700 €	124.390 €	112.778 €	224.822 €	206.800 €

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Odabrani modeli eklatantan su primjer različitih strategija marki Volkswagen grupe. Prikazuje kako su marke usmjerene ka različitim tržišnim segmentima. Volkswagen Touareg R model je s benzinskim V6 motorom od tri litre, koji razvija 462 konjske snage. Ovo je vrh ponude tog modela. Nadalje, audijev SQ8 je verzija modela Q7 s polegnutim krovom te s ovim benzinskim motorom s 8 cilindara i četiri litre te 507 konjskih snaga, čini sredinu ponude. Nadalje, Porsche trenutno u ponudi nema verzije turbo s ili 4s za model Cayenne. Cayenne Coupe S je vrhunac ponude s 474 konjske snage i V8 benzinskim motorom od četiri litre. Lamborghini Urus S je osnovni model te njegov motor s četiri litre obujma i 650 konjskih snaga je naj snažniji od uspoređivanih modela, ali i najskuplji. Nakon njega, najskuplja je Bentley Bentayga s V8 motorom, četiri litre i 635 konjskih snaga.

Grafikon 25. Cijene odabranih modela klase velikih SUV-ova (J-segment) Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

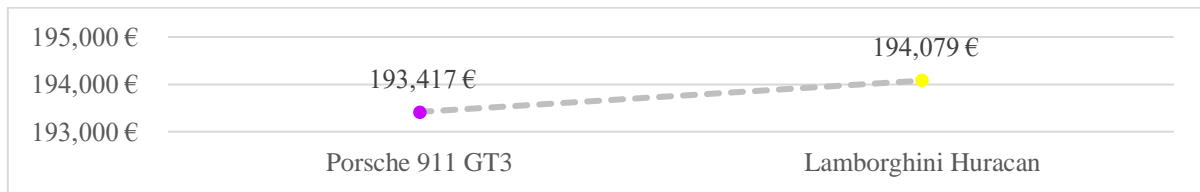
Na kraju, provesti će se usporedba sportskih modela koji se nude u grupi. Porsche nudi model 911, dok Lamborghini nudi model Huracan. 911 GT3 je jedan od najjačih modela Porschea trenutno. Model *Huracana* koji se koristi u usporedbi je osnovni model.

Tablica 26. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela super sportkse klase Volkswagen grupe

MARKA	PORSCHE	LAMBROGHINI
MODEL	911 GT3	HURACAN
MOTOR	3.0 V6 375 Kw	5.2 V10 463 kW
CIJENA	193.417 €	194.079 €

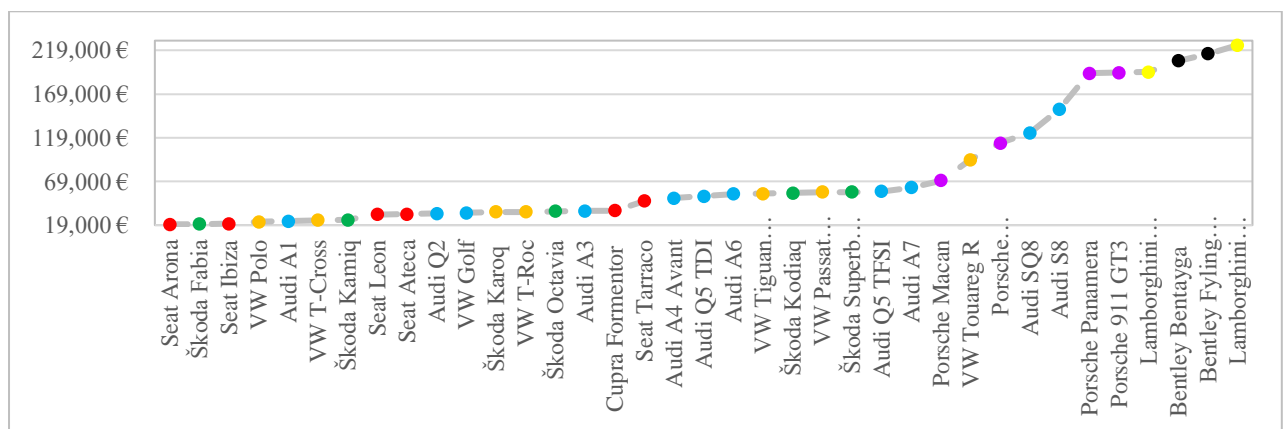
Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Grafikon 26. Cijene odabranih modela super sportske klase Volkswagen grupe



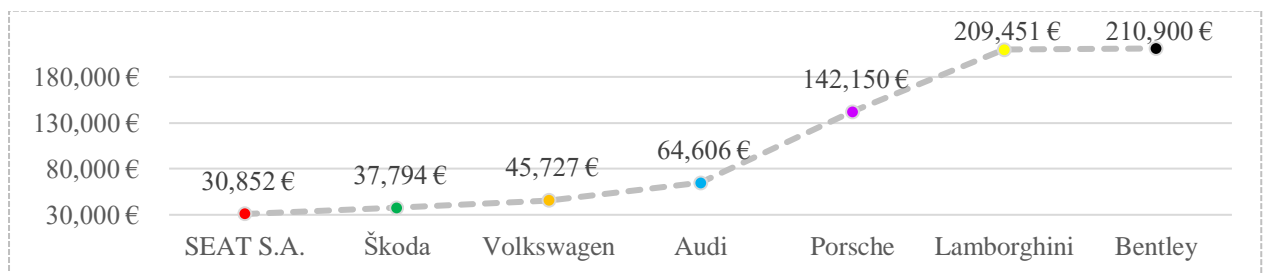
Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Grafikon 27. Prikaz cijena svih modela uključenih u analizu cijena (od najniže do najviše)



Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Grafikon 28. Prikaz prosječnih cijena modela uključenih u analizu za svaku marku posebno



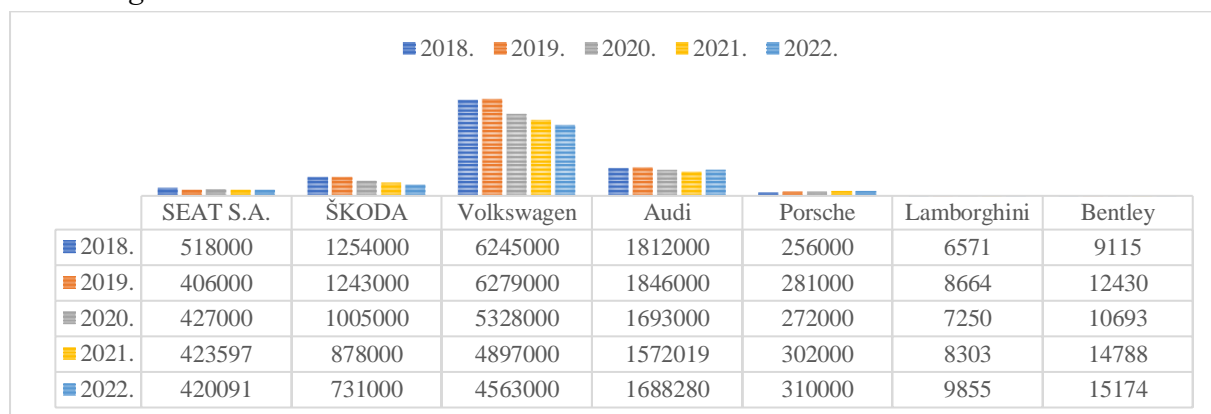
Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz konfiguratora sa službenih njemačkih web-stranica analiziranih marki

Grafikon 28. prikazuje raspon cijena svih modela marki Volkswagen grupe uključenih u ovu analizu. Bojama točaka, kojima se ističe svaka marka zasebno, nastoji se vizualno predočiti cjenovna diferencijacija marki u grupi. Grafikon 29. dobar je prikaz cjenovne diferencijacije među markama. Izračunane su prosječne cijene marke pomoću njima pripadajućih modela uključenih u analizu. Na tom grafikonu jasno je prikazano cjenovno i tržišno pozicioniranje među markama. SEAT S.A., koji uključuje marku Cupra i Seat, najpovoljniji je među

proizvođačima automobila u grupi. Slijede Škoda i Volkswagen, potom se izdvaja Audi pa Porsche čija je prosječna cijena 120% viša od audijeve. Nakon marke Porsche, slijede marke Lamborghini i Bentley, koje su usmjerene ka različitim tržišnim nišama.

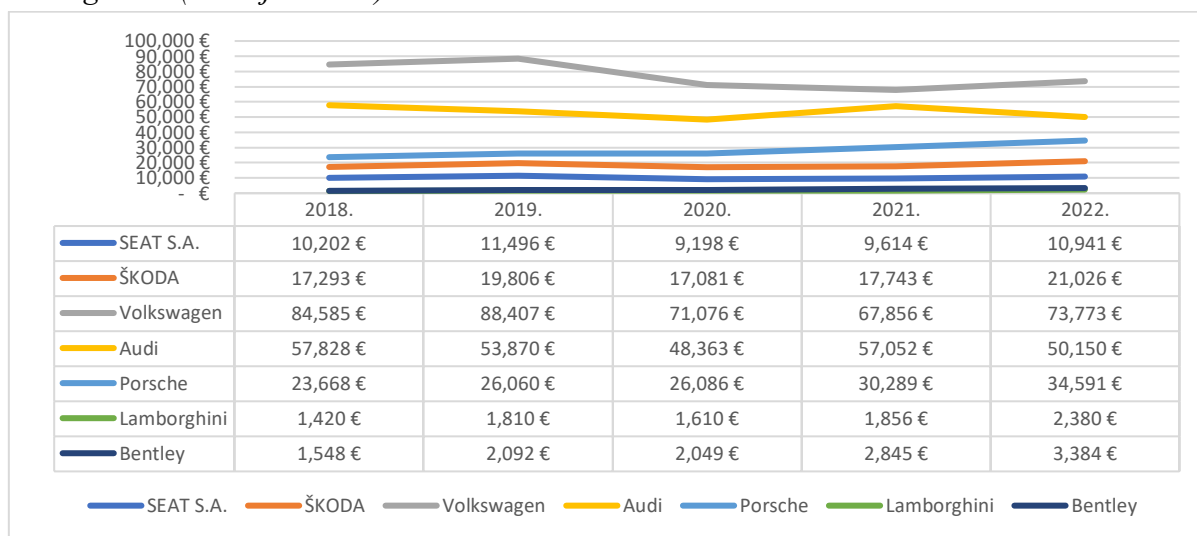
Nakon utvrđenih prosječnih cijena marki te definirane tržišne pozicije temeljem cijena, potrebno je utvrditi percepciju kupaca o markama, konkretno kakve su koristi kupaca od svaka pojedine marke. Pretpostavka za utvrđivanje koristi jest uspješnost u poslovanju sastavnica grupe. Par odabranih pokazatelja o prihodima od prodaje, kretanju broja prodanih komada, neto i povratu na prodaju, biti će dovoljni za utvrđivanje uspješnosti poslovanja sastavnica. Ukoliko su odabrani pokazatelji zadovoljavajući, može se zaključiti kako je tržišno pozicioniranje i cjenovna politika poduzeća uspješna. Odnosno, kupčeva percepcija vrijednosti i koristi za kupca od njihovih modela vrijedni su definirane cijene. Prvi kriterij je broj isporučenih komada vozila kupcima. Namjerno je odabran navedeni pokazatelj jer pokazuje točan broj vozila koje su kupci kupili i koji je kupcima isporučen. Nadalje, promatraju se prihodi od prodaje jer pokazuju ukoliko je uprihođeno od prodaje automobila te povrat na prodaju, kao odnos operativne dobiti i neto prodaje. Povrat na prodaju je dobar pokazatelj za ovu analizu jer pokazuje koliki dio prihoda poduzeća jest profit, a koliko dio otpada na operativne troškove. Podaci su prikazani u razdoblju od 2018. do 2022. godine.

*Grafikon 29. Broj isporučenih modela odabranih marki Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine*

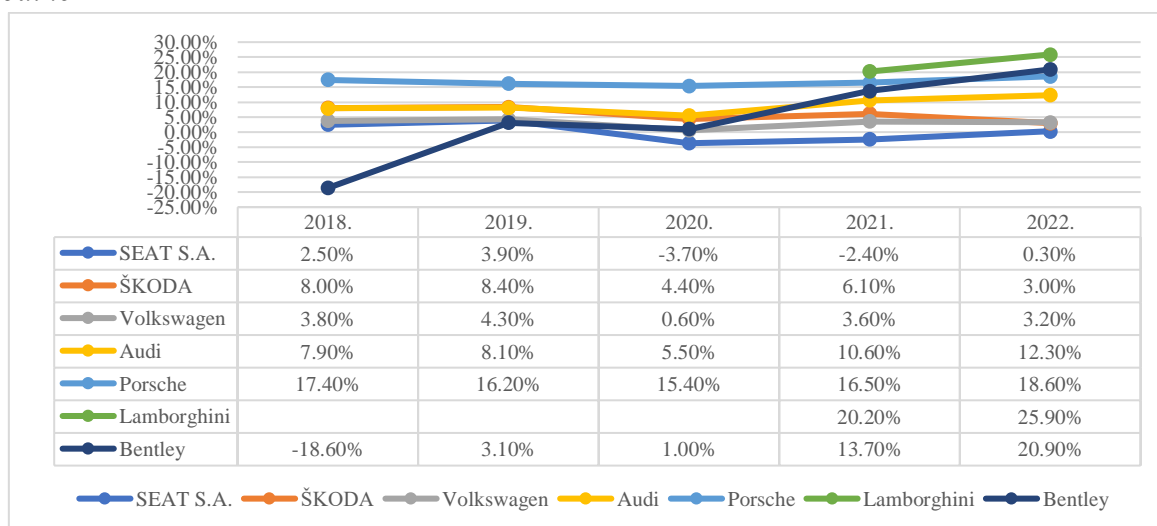


Izvor: Izrada autora temeljem godišnjih izvještaja Volkswagen grupe od 2018. do 2022. godine

Grafikon 30. Dinamika poslovnih prihoda odabranih marki Volkswagen grupe od 2018. do 2022. godine (u milijunima €)



Izvor: Izrada autora temeljem godišnjih izvještaja Volkswagen grupe od 2018. do 2022. godine  
 Grafikon 31. Povrat na prodaju (ROS) odabranih marki Volkswagen grupe od 2018. do 2022. godine



Izvor: Izrada autora temeljem godišnjih izvještaja Volkswagen grupe od 2018. do 2022. godine

Od 2018. do 2022. godine, SEAT S.A. je rekordnu prodaju dosegao 2018. godine. Nakon toga, došlo je do pada prodaje, a pogotovo početkom pandemije korone i poremećaja u lancima dobave. Do danas se nije vratio na rekordne razine iz 2018. godine. S druge strane, prihodi su pali 2020. godine te se lagano vraćaju na stare razine, prvenstveno zahvaljujući popularnosti cuprinog modela Formentor, čija je prodaja u 2022. godini porasla za više od 90% u odnosu na 2021. Povrat na prodaju je, u usporedbi s industrijskim prosjekom od 7,2%, nizak, a dvije godine je bio i negativan. To označava loše upravljanje troškovima te može dovesti u pitanje percepciju marki Cupra i Seat, odnosno pitanje vrijednosti marke te njezine pozicioniranosti, konkurentnosti i odanosti kupaca istoj. No, u 2023. godini došlo je do značajnog porasta broja

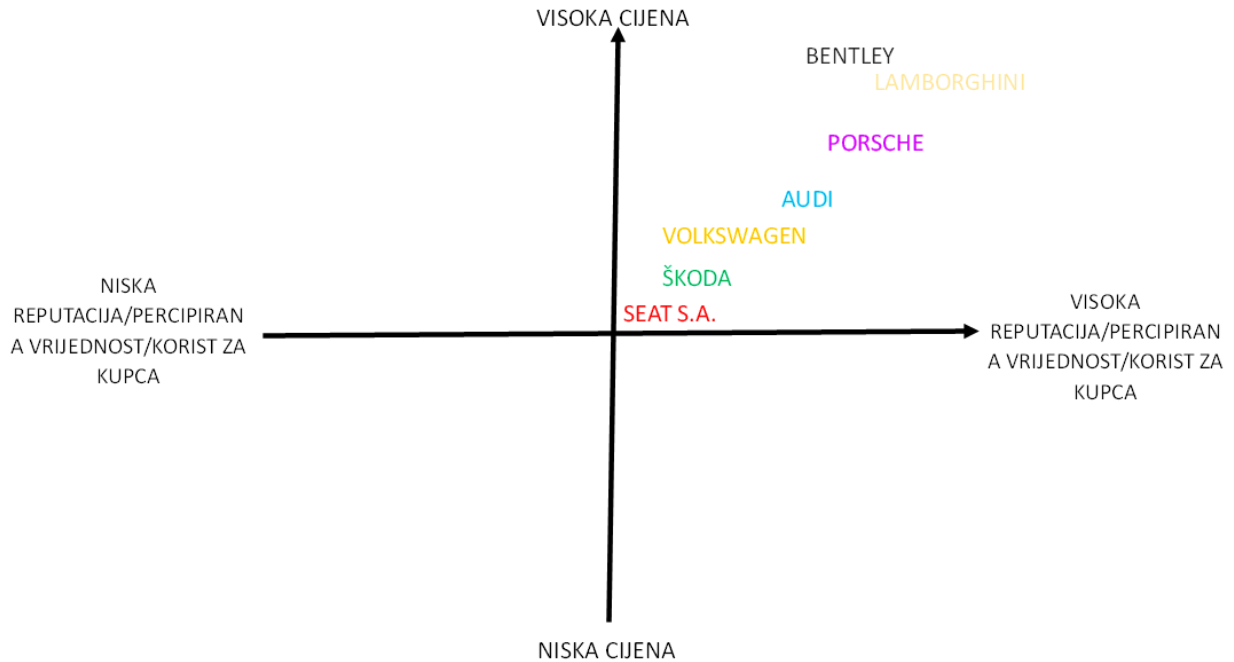


prodanih električnih vozila (za više od 300%), predstavljanjem modela Born te je prvi kvartal 2023. godine najjači u povijesti poduzeća. Škoda je marka koja je u 2018. godini dosegla rekordan broj proizvedenih modela. Marka je, kao i druge, bila zahvaćena poremećajima au lancima dobave te je rusko-ukrajinski sukob najviše utjecaja imao upravo na ovu marku, kojoj je rusko tržište jedno od najznačajnijih. No, prihodi od prodaje rastu te je dosegnut rekord u 2022. godini, no sa sniženim povratom na prodaju. To se može povezati s rastom operativnih troškova uslijed svih geopolitičkih previranja. Bitno je napomenuti kako je 2023. godina za marku Škoda započela jako dobro, s porastom prodaje za 12,6% u prvom kvartalu u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Volkswagen, kao predvodnik grupe, prodaje daleko najviše modela diljem svijeta. U promatranom razdoblju od 2018. do 2022. godine, marka Volkswagen prodala je rekordan broj modela 2019. godine. Nakon 2019. godine, bilježi se pad prodaje te se, prema prvom kvartalu 2023. godine, može očekivati oporavak prodaje. Prodaja je u prvom kvartalu 2023. godine porasla za 30% u odnosu na isto razdoblje prošle godine, s velikim porastom udjela električnih vozila. Prihodi marke također su niži nego 2019. godine, no s tendencijom rasta. Povrat na prodaju pokazuje rast operativnih troškova, no stabilan rast prodaje. Audi je svoju rekordnu godinu po broju isporučenih modela imao 2019. godine. Nakon toga, dolazi do pada prodaje uslijed globalne zdravstvene i društvene krize. No, 2022. godina bila je rekordna po pitanju rasta poslovnih prihoda, s povratom na prodaju od 12,30%, što je iznad prosjeka industrije i zadovoljavajući rezultat. Takva kretanja pokazuju stabilnost u poslovanju. Porsche je marka koja je uspješno povratila broj isporučenih komada nakon pada uslijed početka pandemije korone. Marki je 2022. godina bila rekordna po sva tri kriterija: čak 310.000 isporučenih komada automobila, s preko 34 milijarde € poslovnih prihoda i povratom na prodaju od čak 18,60%. *Porsche* je uspješna marka, kojoj kupci vjeruju i za koju postoji opravdana percipirana vrijednost. *Bentley* i *Lamborghini* su maloserijski proizvođači automobila koji su usmjereni ka različitim tržišnim nišama. Objema markama je 2022. godina bila rekordna, što je vidljivo i po promatranim pokazateljima. Oba imaju među najvišim povratima na prodaju u automobilskoj industriji. Može se zaključiti kako postoji percipirana vrijednost ovih marki kod kupaca.

Temeljem navedenog, može se zaključiti kako sve marke grupe, izuzev SEAT S.A., imaju stabilnu percipiranu vrijednost i korist od kupaca, pogotovo Porsche, Lamborghini i Bentley. Strategija poslovanja grupe usuglašena s trendovima u industriji te stabilan rast prodaje, rast prihoda od prodaje te dobar omjer operativnih troškova i dobiti, može se zaključiti kako je i poslovanje marki Audi, Škoda i Volkswagen stabilno. Dobri poslovni rezultati i značajan rast prodaje modela marke Cupra, potaknut će i poslovni uspjeh poduzeća *Seat S.A.* Završno, na

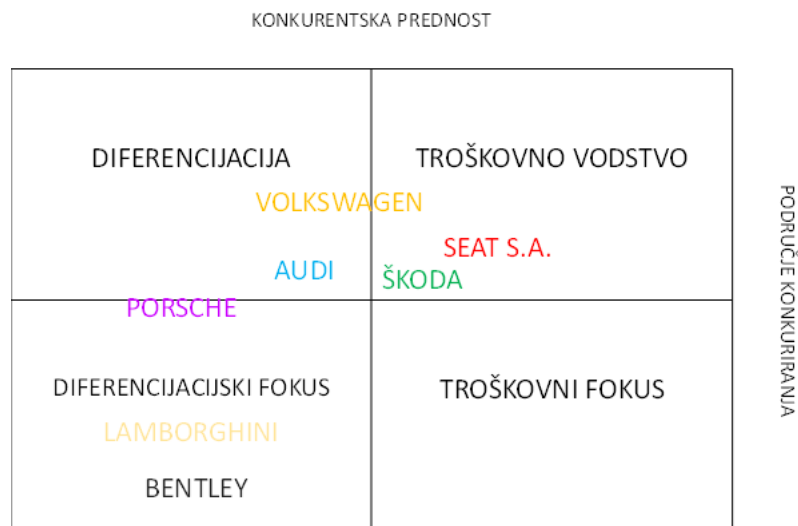
percepcijskoj mapi, potrebno je prikazati tržišnu poziciju analiziranih marki putem kriterija cijene i percepcije vrijednosti i koristi za kupca.

Slika 22. Percepcijska mapa vrijednosti odabranih marki Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora

Slika 23. Generičke strategije odabranih marki Volkswagen grupe



Izvor: Izrada autora

Slika 25. vizualno prikazuje procijenjene primijenjene generičke strategije marki Volkswagen grupe. Seat, Škoda su ulazne marke grupe i svoju konkurentsku prednost temelje na troškovnoj prednosti poduzeća, koju ostvaruju velikoserijskom proizvodnjom. Volkswagen je sredina ponude grupe i tijekom svoje povijest se uspješno diferencirale svojom kvalitetom od

konkurenata. Velikoserijski je proizvođač automobila pa se može pretpostaviti da konkurentsku prednost zasniva na kombinaciji dviju generičkih strategija. Audi je marka čije su cijene modela više od prosjeka. Smatra se luksuznom markom, što ju diferencira u odnosu na konkurenciju i temelj je konkurentnosti. Porsche je sportsko-luksuzna marka koja ostvaruje jedne od najviših marži po modelu u automobilskoj industriji. Njezina strategija poslovanja zasniva se na prestižu marke, no povećani opseg proizvodnje smješta ju negdje između diferencirane i diferencijacijskog fokusa kao marku. Bentley i Lamborghini svojim cijenama i brojem prodanih modela svakako spadaju u određene tržišne niše, a konkurentnost temelje na diferenciranoj vrijednost i prestižu.

#### 4.5. Analiza uspješnosti poslovanja poduzeća

##### 4.5.1. Financijska analiza

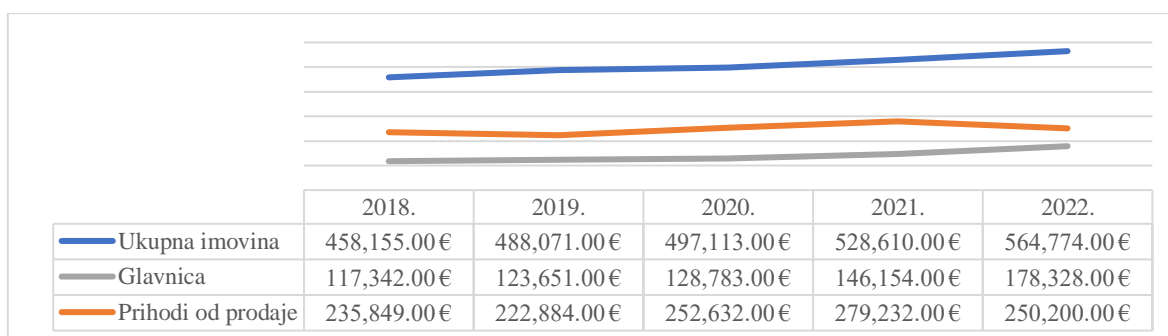
Financijska analiza Volkswagen grupe provesti će se analizom financijskih izvještaja poduzeća za razdoblje od 2018. do 2022. godine. Period od pet godina dovoljan je za utvrđivanje financijskog stanja poduzeća, a navedeno razdoblje obuhvaća period prije, za vrijeme i poslije vrhunca pandemije korone i poremećaja u lancima dobave.

Financijska analiza sastojati će se od odabranih pokazatelja financiranja, investiranja, likvidnosti, aktivnosti, solventnosti, snage zarađivanja, profitabilnosti te ekonomičnosti. Također, provest će se horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja.

Bitno je napomenuti kako su za analizu financijskih izvještaja korišteni službeni godišnji izvještaji i konsolidirani financijski izvještaji objavljeni na stranicama Volkswagen grupe.

Pokazatelji financiranja služe za definiranje strukture financiranja, koja se dijeli na dvije osnovne vrste: financiranje vlastitim kapitalom ili financiranje tuđim kapitalom. Poduzeća bi trebala birati onu najpovoljniju vrstu financiranja koja im se nudi u danom trenutku.

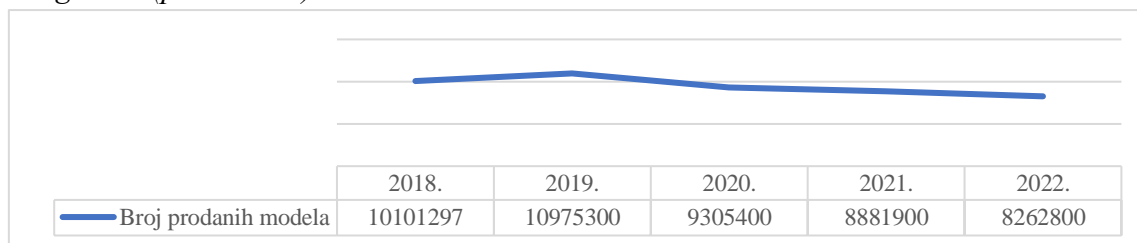
*Grafikon 32. Dinamika potencijala i agregatnog učinka Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u milijunima €)*



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Grafikon 32. prikazuje usporedno kretanje ukupne imovine, glavnice i prihoda od prodaje u promatranom razdoblju. Vidljiv je kontinuirani rast aktive poduzeća i glavnice, dok prihodi od prodaje su, u promatranom razdoblju, vrhunac dosegli u 2021. godini, dok su u 2018. i 2022. godini bili niži nego prethodne godine. Usporedi li se kretanje prihoda od prodaje s ukupnim brojem prodanih modela, može se zaključiti kako broj prodanih modela ne prati prihode od prodaje. U promatranom razdoblju, dosegnut je rekordan broj prodanih modela 2019. godine, kada je prodano oko 10.9. milijuna vozila. Tada su poslovni prihodi bili najniži u pet godine analize. Sukladno tome, a vidljivo na grafikonu 34., prihod od prodaje po automobilu bio je najniži te godine. Nadalje, nakon 2019. godine primjetan je pad broja prodanih automobila te rast prihoda od prodaje, izuzev u 2022. godini. Sukladno tome, jedinična vrijednost prihoda od prodaje vrhunac je dosegla 2021. godine, kada je bila čak 54,81% viša od one u 2019. godini. Ovom se analizom može zaključiti kako je, uslijed pandemije te pada ponude na tržištu automobila, došlo do značajnog rasta cijena automobila.

*Grafikon 33. Dinamika broja prodanih modela Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (po komadu)*



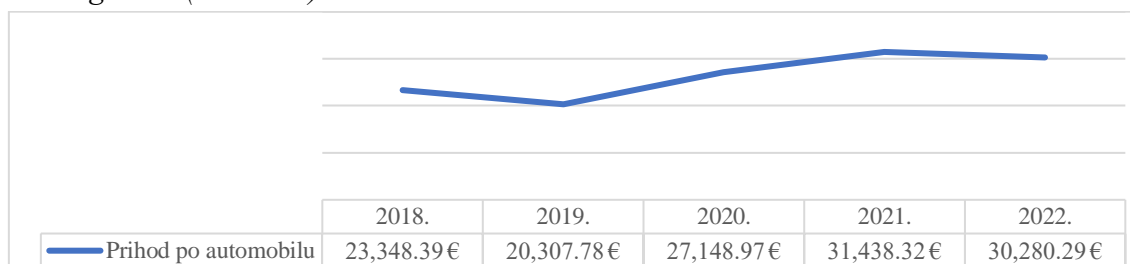
Izvor: Izrada autora prema

[https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/deliveries/2022/20230110\\_Deliveries\\_Tables.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/deliveries/2022/20230110_Deliveries_Tables.pdf) (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Kontinuiran rast aktive uglavnom je podržan rastom određenih oblika financijske imovine, i dugotrajne i kratkotrajne te rasta imovine koja se pripisuje poduzećima kojima grupa ima suvlasništvo. Sva vrste potraživanja nominalno rastu kroz promatrani period, kao i novac i novčani ekvivalenti i imovina koje se brzo može pretvoriti u novac. Nematerijalna imovina nije se značajnije mijenjala, izuzev imovine vezane uz razvoj novih proizvoda. Dugotrajna materijalna imovina stabilno raste tijekom cijelog promatranog razdoblja. Što se tiče promijene financijske imovine, uglavnom su potaknute promjenom tržišne fer vrijednosti izvedenica vezanih za življenje.

Što se tiče glavnice, ista raste uslijed kontinuiranog rasta iznosa glavnice koja je pripisana dioničarima i mješovitim ulagačima u grupu te rasta iznosa glavnice koja je pripisana dioničarima bez prava kontrole.

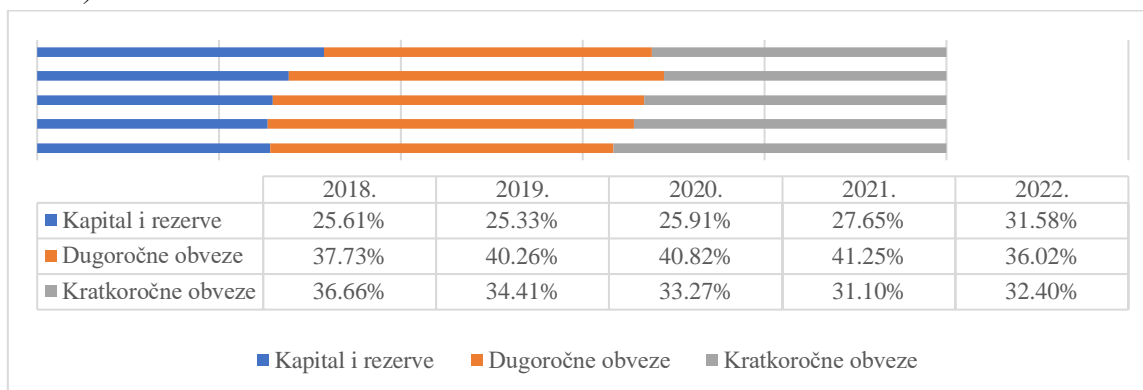
Grafikon 34. Prihodi od prodaje po prodanom modelu Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u eurima)



Izvor: Izrada autora prema

[https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/deliveries/2022/20230110\\_Deliveries\\_Tables.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/deliveries/2022/20230110_Deliveries_Tables.pdf) (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Grafikon 35. Struktura kapitala Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u postotku)

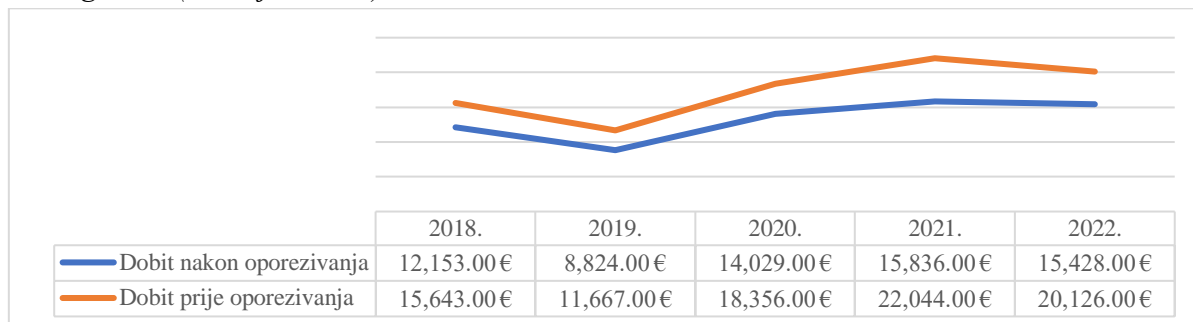


Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Analiza strukture pasive, koja je prikazana grafikonu 35., pokazuje nezavidnu poslovnu situaciju za Volkswagen grupu, ukoliko se analizi strukture kapitala pristupi konzervativno, a to je da se poduzeće ne bi trebalo financirati tuđim kapitalom preko iznosa vlastitog kapitala. Ovdje je očigledan značajan udjel tuđeg financiranja u ukupnom financiranju grupe. Tuđi kapital iznosi skoro tri četvrtine ukupnog financiranja poduzeća te pokazuje opterećenost poduzeća fiksnim naknadama. Kod dugoročnih i kratkoročnih obveza, najznačajnije su rastle stavke financijske obveze te obveze prema državi i porezne obveze. Obje su u promatranom razdoblju porasle više od 100%. U prvom redu, rezultat takvog porasta jest negativno poslovanje s izvedenim oblicima financijskih instrumenata, čiji su troškovi porasli za više od 100% u 2022. godini. Najznačajniji trošak vezan uz poslovanje izvedenicama jesu troškovi kamatne stope vezane uz življenje, metoda koja se koristi kao instrument premošćivanja poslovnih rizika. Nadalje, iznos obveza porastao je i zbog iznosa od čak 6.75 milijardi € koje Volkswagen grupa mora isplatiti dioničarima povezanim s inicijalnom ponudom dionica poduzeća *Porsche AG*, u obliku specijalne dividende. Od ostalih značajnih stavki obveza, u

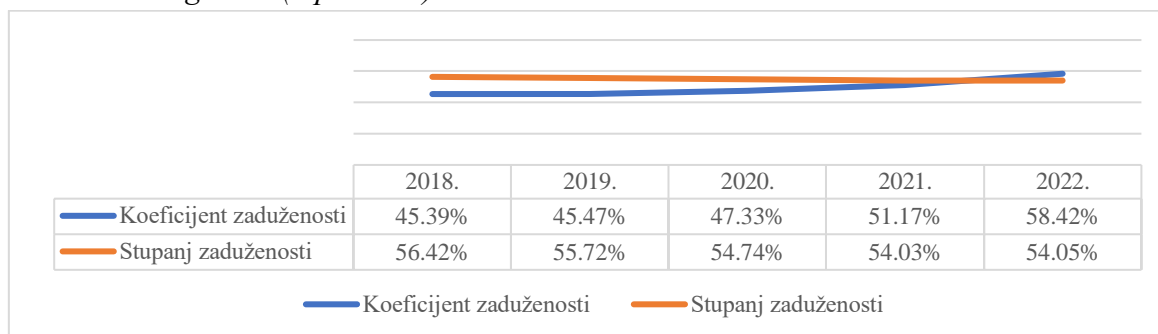
2022. godini smanjene su obveze prema izdanim obveznicama te komercijalnim papirima. Za oko 4 milijarde dolara porasle su obveze prema bankama te je neznatno porasla i obveza prema različitim oblicima najma, prvenstveno lizingu.

Grafikon 36. Kretanje zarada prije i nakon poreza Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u milijunima €)



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

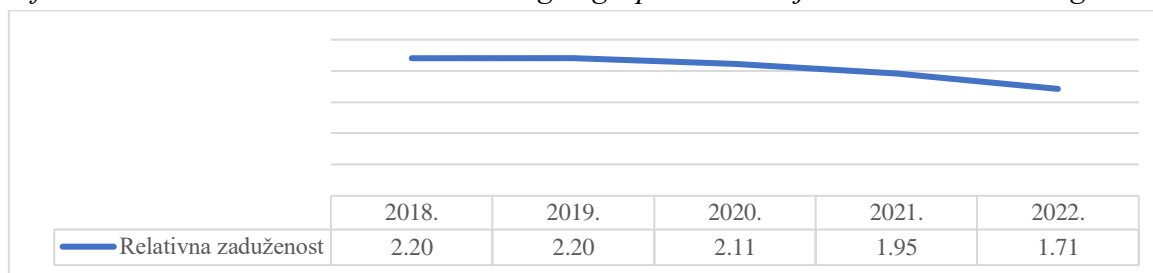
Grafikon 37. Koeficijent zaduženosti i stupanj zaduženosti Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u postotku)



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Koeficijent zaduženosti je omjer vlasničke glavnice i ukupnih obveza te se ovdje može zaključiti kako se poduzeće dominantno financira tuđim kapitalom u promatranom razdoblju. No, primjetan je trend opadanja udjela tuđeg kapitala u ukupnoj pasivi grupe. Stupanj zaduženosti jest omjer ukupnih obveza i ukupne imovine te je poželjno da je što niži. Iznos ovog pokazatelja pokazuje koliko se ulaganje u imovinu oslanja na vanjske, tuđe oblike financiranja. Volkswagen grupa se dominantno financira iz tuđih izvora, no primjetan je pad tog pristupa poslovanju.

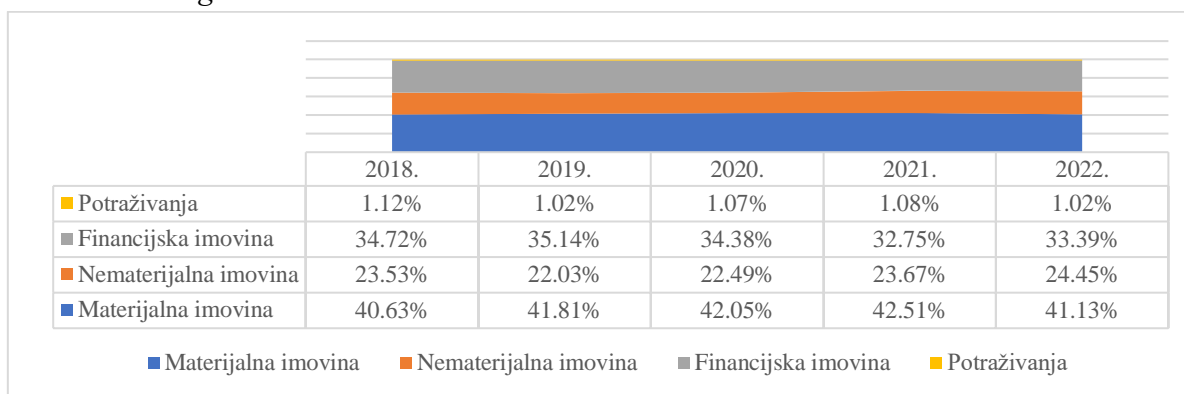
Grafikon 38. Relativna zaduženost Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Posljednji pokazatelj je relativna zaduženost, koji se računa kao omjer ukupnih obveza i vlasničke glavnice. Normirana vrijednost ovog pokazatelja je 0,3, a poželjno da je što niži. Odnosno, udio tuđeg u ukupnom financiranju ne bi trebao prelaziti 30%. U slučaju promatranog poduzeća, ono u 2022. godini iznosi 1,71, što je izrazito nepovoljno. No, primjetno je povećanje udjela vlasničke glavnice u pasivi u pet promatranih godina.

Grafikon 39. Dinamika sastava dugotrajnih oblika imovine Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine

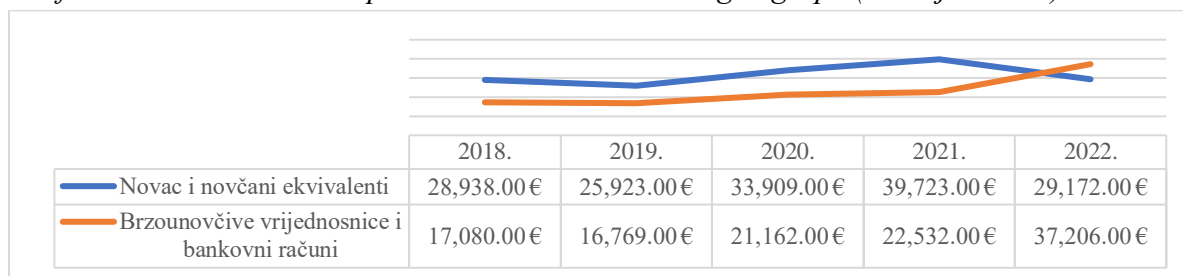


Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

U analizi investiranja podijeli li se dugotrajna imovina na četiri osnovne stavke – financijsku, materijalnu i nematerijalnu imovinu te potraživanja, vidljivo je kako 41,13% dugotrajne imovine jest u obliku materijalne imovine. Navedeno je i očekivano s obzirom da je promatrano poduzeće proizvođač automobila koji posjeduje građevine i postrojenja na 118 lokacija diljem svijeta, od čega na njih 70 se proizvode automobili. Iduća stavka je nematerijalna imovina, u kojoj dominiraju stavke vrijednosti marke, *goodwill* i kapitaliziranih troškova vezanih za razvoj novih proizvoda.

Pokazatelji likvidnosti odnose se na horizontalnu financijsku strukturu. Likvidnost poduzeća usmjerena je ka analizi kratkotrajnih oblika imovine i njihove sposobnosti da podmiri kratkoročne obveze poduzeća. Analiza kreće od analize najlikvidnijeg oblika imovine, novca i novčanih surogata pa sve do zaliha, najnelikvidnijeg oblika imovine.

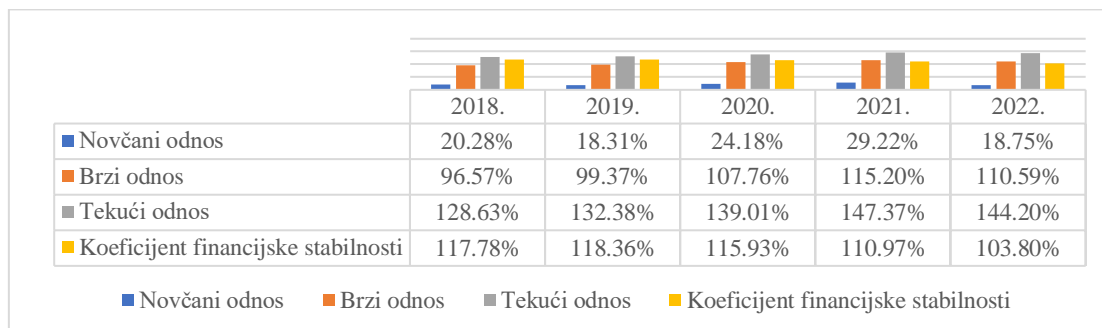
Grafikon 40. Dinamika komponenti likvidnosti Volkswagen grupe (u milijunima €)



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Novac i novčani ekvivalenti su najlikvidniji oblik imovine. Služe za trenutno podmirenje dospjelih i drugih kratkoročnih obveza. Svako poduzeće trebalo bi raspolagati određenim iznosom iz sigurnosnih razloga. Iznos kojim raspolaže Volkswagen grupa je stabilan tijekom promatranog razdoblja. U 2022. godini tek je 487 milijuna € bilo u obliku čekova, gotovine i računa. Preostali iznos nalazi se računima banaka. Banke su mnogobrojne, a novac se drži u različitim valutama. Također, grupa koristi *time deposits*, specifičnu vrstu depozita koji dopijevaju u razdoblju kraćem od tri mjeseca. Vrijednosnice su kratkotrajna imovina koja je visoko likvidna te karakteristikama najbližnja novcu, odnosno brzo se mogu unovčiti.

Grafikon 41. Pokazatelji relativne likvidnosti Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Pokazatelji relativne likvidnosti služe za prikaz i analizu omjera tekuće imovine, njezinih određenih stavki i tekućih obveza. Odnosno, želi se utvrditi koliki dio tekućih obveza se može podmiriti tekućom imovinom.

Novčani odnos je pokazatelj koji prikazuje omjer novca i novčanih ekvivalenata i tekućih obveza. Njime se želi utvrditi koliki dio tekućih obveza se može podmiriti raspoloživom novcem, odnosno do koje razine poduzeće može poslovati isključivo novcem i novčanim surogatima u kratkom roku (Pearce et al., 1994.). Poželjno je da ovaj pokazatelj iznosi između 0,1 i 0,3. Tijekom promatranog razdoblja, Volkswagen grupa je uvijek raspolagala iznosom novca koji je bio dovoljan za pokriće kratkoročne imovine u tom omjeru.

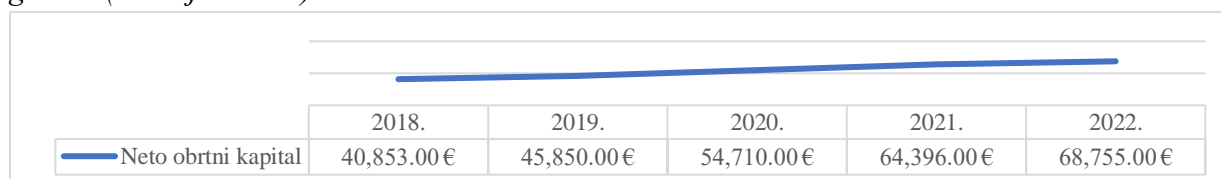


Brzi odnos je pokazatelj koji služi za određivanje omjera kratkotrajne imovine umanjene za zalihe (najnelikvidnije stavke kratkotrajne imovine) i kratkoročnih obveza. Poželjno je da da je omjer što veći jer to označava da poduzeće ima dovoljan iznos likvidnih oblika imovine kojim se mogu pokriti obveze koje dospijevaju u roku od jedne godine. Pokazuje koliko dugo poduzeće može poslovati u kratkom roku bez da se oslanja na zalihe (Pearce et al., 1994.). Volkswagen grupa vrijednošću svoje kratkotrajne imovine umanjenom za zalihe može podmiriti ukupne kratkoročne obveze od 2020. godine.

Tekući odnos je odnos tekuće imovine i tekućih obveza te je poželjno da iznosi više od 1, odnosno 100%. Tijekom promatranog razdoblja grupa uvijek raspolaže tekućom imovinom većom od tekućih obveza, što znači da raspolaže kratkotrajnom imovinom većom od kratkoročnih obveza.

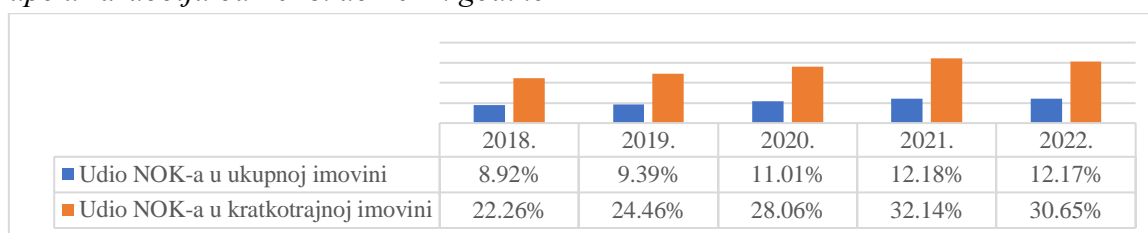
Koeficijent financijske stabilnosti, koji u omjer stavlja dugotrajnu imovinu sa zbrojenom vrijednošću glavnice i dugoročnih obveza, trebao bi biti manji od jedan. Odnosno, poželjno je da se dugotrajna imovina financira dugoročnim obvezama ili vlastitim kapitalom. U slučaju grupe, pokazatelj je veći od jedan tijekom cijelog razdoblja promatranja.

*Grafikon 42. Dinamika neto obrtnog kapitala Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u milijunima €)*



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

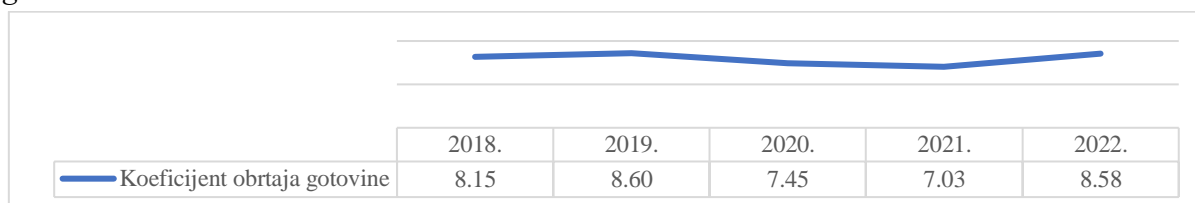
*Grafikon 43. Udio neto obrtnog kapitala u ukupnoj imovini i kratkotrajnoj imovini Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine*



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Neto obrtni kapital je razlika tekuće imovine i tekućih obveza. Ukoliko je pozitivan, tekuća imovina je veća od tekućih obveza. Komplementaran je koeficijentu financijske stabilnosti i kontinuirano raste kroz promatrano razdoblje.

Grafikon 44. Koeficijent obrtaja gotovine Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine

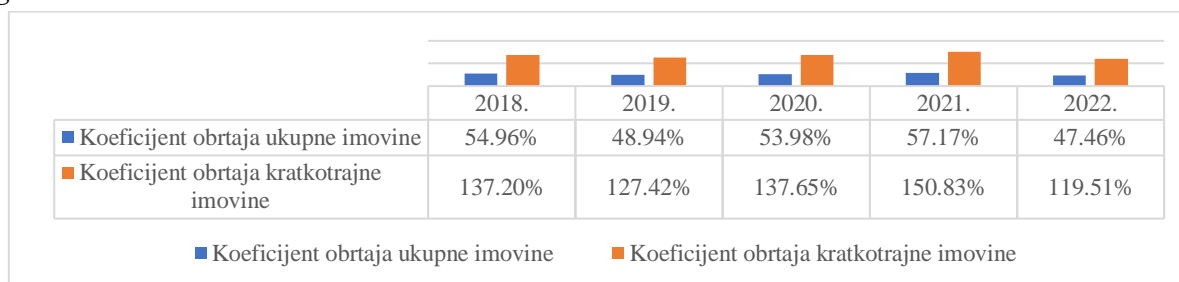


Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Koeficijent obrtaja gotovine pokazuje omjer poslovnih prihoda i raspoložive gotovine. Pokazuje koliko poslovni prihodi ovise o gotovini, odnosno koliko koreliraju i ovise jedan o drugome. Poslovni prihodi u promatranom razdoblju nemaju većih promjena pa se može reći da promjene koeficijenta obrtaja su rezultat promjene raspoložive gotovine.

Iduća skupina pokazatelja ukazuje na efikasnost uporabe imovine poduzeća i naziva se pokazatelji efikasnosti. Nazivaju se još i koeficijentima obrtaja te prikazuju uspješnost u uporabi imovine ili dijela imovine. Može se koristiti izračun stanja prosjeka ili stanja imovine.

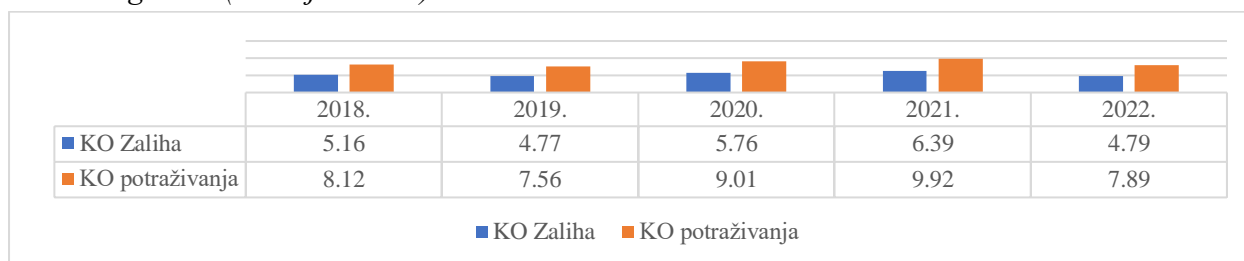
Grafikon 45. Koeficijenti obrtaja imovine Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Koeficijent obrtaja ukupne imovine je pokazatelj koji prikazuje omjer ukupnih prihoda s ukupnom imovinom. Kod Volkswagen grupe se kreće oko 50% te znači da, u prosjeku, poduzeće ostvari 0,5 eura za svaki euro vrijednosti aktive. S druge strane, Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine prikazuje odnos ukupnih prihoda i tekuće imovine poduzeća. U ovom slučaju, poduzeće zarađuje 1,19 eura po euru vrijednosti kratkotrajne imovine u 2022. godini. Poželjno je da je ovaj omjer što viši.

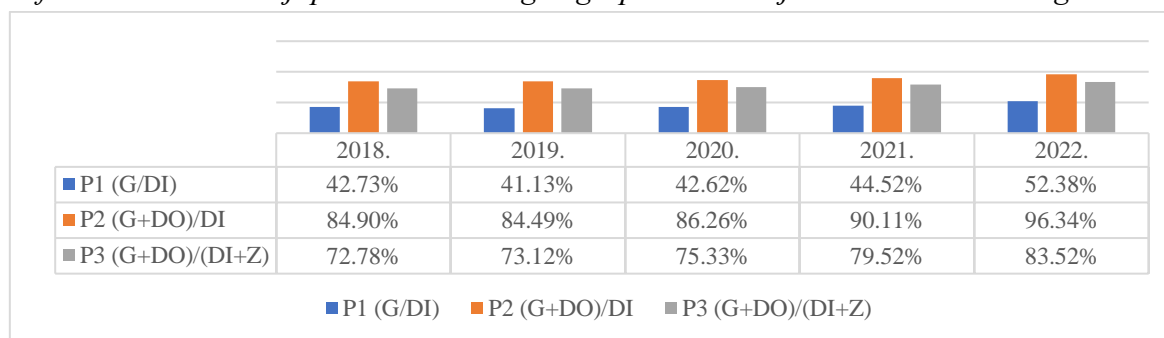
Grafikon 46. Koeficijent obrtaja zaliha i potraživanja Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u milijunima €)



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Na grafikonu 48. mogu se vidjeti vrijednosti koeficijenata obrtaja zaliha i potraživanja tijekom promatranog razdoblja. Prvi u omjer stavlja poslovne prihode i zalihe, a drugi poslovne prihode i potraživanja. Poželjno da su što veći. U 2022. godini poduzeće je za svaki euro potraživanja, ostvarilo 2,79 € ukupnih prihoda, dok je za isti iznos zaliha, ostvarilo 4,79 € ukupnih prihoda. Polazište skupine pokazatelja solventnosti polazi od zahtjeva neovisnosti, odnosno zahtjeva o slobodnom raspolaganju i elastičnosti raspolaganja imovinom i obvezama (Tintor, 2000.). Pokazatelji solventnosti pokazuju odnos dugoročne imovine te dugoročnih obveza i kapitala, odnosno usredotočeni su na dugoročnu financijsku stabilnost poduzeća. Vode se pretpostavkom da bi se dugotrajna imovina trebala podmirivati iz dugoročnih oblika obveza i kapitala poduzeća.

Grafikon 47. Pokazatelji pokrića Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine



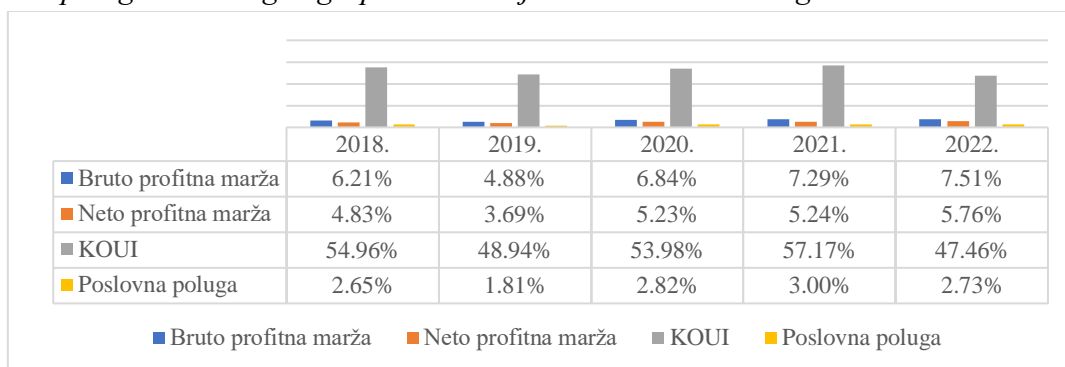
Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Stupanj pokrića I ili zlatno bankarsko pravilo, prikazuje odnos glavnice i dugotrajne imovine. Odnosno, prikazuje koliki dio dugotrajne imovine je financiran vlastitim kapitalom. Na grafikonu 51. vidljivo je da je u 2022. godini isti je iznosio 52,38%. Poželjno je da je što veći. Stupanj pokrića II prikazuje odnos zbroja glavnice i dugoročnih obveza te dugotrajne imovine. Ovaj pokazatelj pokazuje koliki dio dugotrajne imovine je financiran dugoročnim obvezama i vlastitim kapitalom. Poželjno je da je što veći, odnosno da navedeni dio pasive pokriva ukupan

iznos dugotrajne imovine. U 2022. godini, iznosio je 96,34%, što znači da se dugotrajna imovina djelomično financira i kratkoročno.

Stupanj pokrića III prikazuje odnos glavnice i dugoročnih obveza te dugotrajne imovine i zaliha. Zalihe se uključuju u ovome pokazatelju jer predstavljaju najnelikvidniji dio kratkotrajne imovine. Dugotrajna imovina i zalihe se ne financiraju u potpunosti iz vlastitog kapitala i dugoročnih obveza, već i iz kratkoročnih oblika zaduživanja.

*Grafikon 48. Bruto profitna marža, neto profitna marža, koeficijent obrtaja ukupne imovine i poslovna poluga Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine*



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

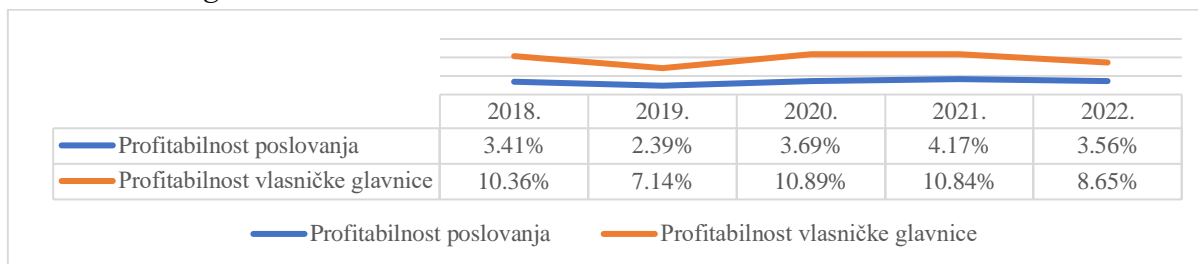
Bruto marža profita (BPM) omjer je bruto dobiti i prihoda od prodaje, odnosno prikazuje nam koliku je poduzeće maržu ostvarilo prije podmirenja porezne obveze temeljem realizacije poslovne aktivnosti poduzeća. Bitno je održavati kontinuirani rasti ovog pokazatelja radi zadovoljenja zahtjeva dioničara, a u 2022. godini iznosio je 7,51%.

Neto profitna marža omjer je neto dobiti i prihoda od prodaje i jedan je od najvažnijih pokazatelja za poduzeće. Pokazuje kolika je dobit nakon oporezivanja po jednoj jedinici prodaje (Pearce et al., 1994.) . Bitno je održavati kontinuirani rasti ovog pokazatelja radi zadovoljenja zahtjeva dioničara, a u 2022. godini iznosio je 5,76%.

Koeficijent obrtaja ukupne imovine (KOUI) prikazuje odnos ukupnih prihoda i ukupne imovine. U 2022. godini poduzeće je ostvarivalo 0,47 € na jedan euro vrijednosti ukupne imovine.

Poslovna poluga pokazuje koliki je obrtaj vlastite ukupne imovine odgovoran za ostvarivanje marže profita. U 2022. godini iznosio je 2,73%.

Grafikon 49. Profitabilnost poslovanja i vlasničke glavnice Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine

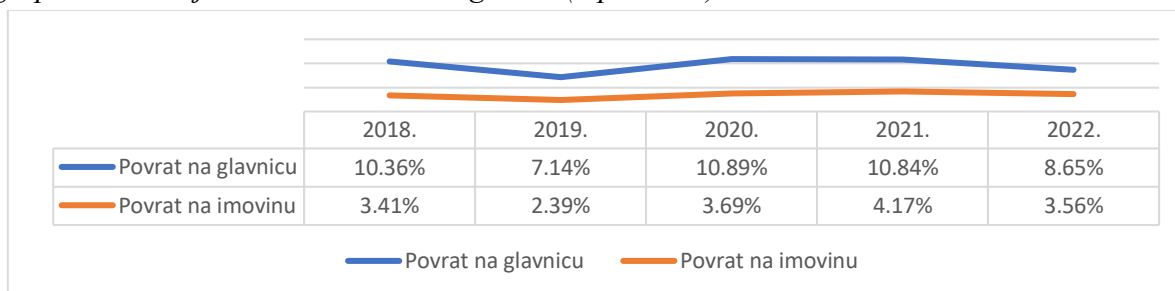


Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Profitabilnost poslovanja jest omjer bruto dobitka i ukupne imovine. Pokazuje koliko se imovina efikasno koristi u stvaranju dobiti prije oporezivanja. Pošto je rast ukupne imovine konstantan u analiziranome razdoblju, na promjene ovog pokazatelja utječu promjene bruto dobiti. U 2022. godini pokazatelj iznosi 3,56%, a svoj maksimum je dosegao 2021. godine, kada i bruto dobit.

Profitabilnost vlasničke glavnice pokazuje omjer neto dobiti i vlasničke glavnice. Pokazuje koliko je efikasno menadžment poduzeća koristio vlastiti kapital u stvaranju vrijednosti. Maksimum je dosegao 2020. godine, zbog povoljnog odnosa dvije promatrane stavke financijskih izvještaja. U 2022. godini iznosio je 8,65%.

Grafikon 50. Pokazatelji povrat na glavnice (ROE) i povrata na imovinu (ROA) Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u postotku)



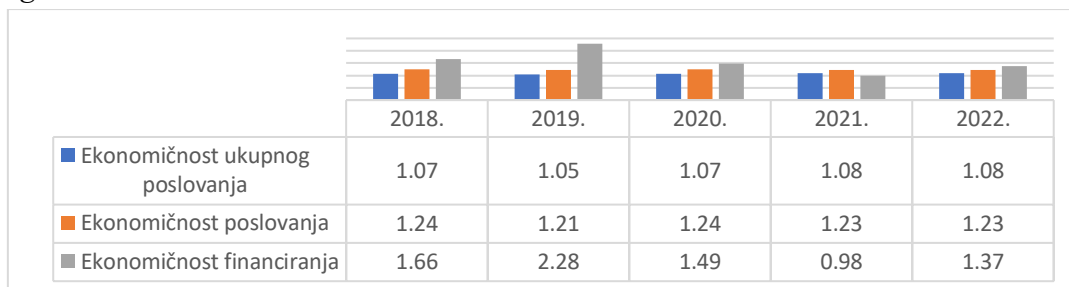
Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Povrat na glavnice (ROE) prikazuje odnos neto dobiti i vlastitog kapitala. Vidljivo je kako povrat na uloženi kapital doseže najnižu razinu u 2019. godini, dok maksimum doseže u 2020. godini. Usporedi li se kretanje neto dobiti, prikazanog na grafikonu 57., vidljiva je korelacija. Povrat na investiciju (ROI) pokazuje kolika je dobit nakon oporezivanja po jednoj jedinici vrijednosti imovine (Pearce et al, 1994.).

Povrat na imovinu (ROA) prikazuje odnos dobiti prije oporezivanja i imovine. Namjera ovog pokazatelja je prikaz značaja ulaganja u imovinu za dobit, odnosno kolika je dobit prije oporezivanja po jednoj jedinici imovine (Pearce et al, 1994.). Ukupna imovina kontinuirano

raste u promatranom razdoblju te je vidljivo kretanje pokazatelja sukladno kretanjima vrijednosti dobiti prije oporezivanja.

Grafikon 51. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine



Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Grafikon 58. prikazuje tri osnovna pokazatelja ekonomičnosti poslovanja poduzeća. Ekonomičnost ukupnog poslovanja jest omjer ukupnih prihoda i ukupnih rashoda. Poželjno je da je što veći, ali svakako veći od 1. Ukoliko je manji od jedan, poduzeće je poslovno neuspješno, odnosno više rashoduje nego što uprihodi. U 2022. godini vidljivo je da je iznos pokazatelja 1,08, što je povoljan rezultat, no može biti i bolji. Tijekom cijelog promatranog razdoblja, pokazatelj je veći od 1.

Ekonomičnost poslovanja jest omjer poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. Odnosno, prikazuje koliko poduzeće dobro obavlja svoju primarnu djelatnost. Poželjno je da je veći od 1. Tijekom promatranog razdoblja, omjer ovih dviju stavki u promatranom poduzeću je podjednak, a u 2022. godini iznosio je 1,23.

Ekonomičnost financiranja jest omjer financijskih prihoda i financijskih rashoda. Poželjno je da je što veći, a svakako veći od 1. U 2022. godini iznosio je 1,37 za promatrano poduzeće.

Tablica 27. Horizontalna analiza bilance Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine

HORIZONTALNA ANALIZA BILANCE					
Godina	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>AKTIVA</b>		6,53%	1,85%	6,34%	6,84%
<b>Dugotrajna imovina</b>		<b>9,46%</b>	<b>0,52%</b>	<b>8,64%</b>	<b>3,72%</b>
Nematerijalna imovina		2,48%	2,65%	14,30%	7,15%
Materijalna imovina		12,65%	1,09%	9,81%	0,36%
Dugotrajna financijska imovina		8,58%	-2,30%	4,11%	7,08%
Potraživanja		-0,68%	5,88%	8,85%	-1,16%
Odgođena porezna imovina		29,37%	2,90%	-0,69%	-3,52%
<b>Kratkotrajna imovina</b>		<b>2,14%</b>	<b>3,99%</b>	<b>2,77%</b>	<b>11,96%</b>
Zalihe		2,18%	-6,24%	-0,22%	19,55%
Potraživanja		1,67%	-6,03%	-0,80%	14,61%

Kratkotrajna financijska imovina		7,64%	0,58%	-3,03%	11,05%
Novac u banci i blagajni		-7,23%	29,00%	13,04%	6,62%
Godina	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>PASIVA</b>		6,53%	1,85%	6,34%	6,84%
<b>Kapital i rezerve</b>		<b>5,38%</b>	<b>4,15%</b>	<b>13,49%</b>	<b>22,01%</b>
Temeljni kapital		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitalne rezerve		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Zadržana dobit		6,39%	3,96%	16,44%	16,98%
Glavnica pripisana mješovitim kapitalnim ulagačima u VW AG		0,53%	24,09%	-8,11%	-2,20%
Glavnica pripisana dioničarima i mješovitim kapitalnim ulagačima		3,98%	4,33%	13,70%	14,49%
Manjinski interes		731,11%	-7,27%	-1,67%	659,53%
<b>Dugoročne obveze</b>		<b>12,53%</b>	<b>1,17%</b>	<b>13,49%</b>	<b>0,02%</b>
Odgodena porezna obveza		-0,46%	-2,34%	4,93%	109,20%
<b>Rezerviranja</b>		<b>16,03%</b>	<b>7,40%</b>	<b>-3,72%</b>	<b>-21,40%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>		<b>-0,75%</b>	<b>-0,97%</b>	<b>-3,05%</b>	<b>14,42%</b>

Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Horizontalnom analizom financijskih izvještaja nastoje se vidjeti promjene samih stavki kroz promatrani period, u ovom slučaju iz godine u godine.

Kada se promatra imovina poduzeća, odnosno aktiva u bilanci, vidljiv je kontinuirani rast iste tijekom promatranog razdoblja. I dugotrajna i kratkotrajna imovina bilježe rast. Nematerijalna i materijalna imovina rastu. Nematerijalna imovina poduprta je rastom *goodwill*a i rastom kapitaliziranih troškova za proizvode u razvoju. Što se tiče materijalne imovine, sve stavke rastu kontinuirano, uz pojačani rast stavke za ostalu i uredsku opremu. Što se tiče financijske imovine, zabilježen je značajan rast financijske imovine u 2022. godini. Uzrok tomu su porast financijskih usluga vezanih za financiranje i lizing te primjena življenja, kao metode zaštite od rizika. Pasiva, logično, raste kao i aktiva. Izvori financiranja postupno mijenjaju strukturu pojačanim rastom vlastitog kapitala, koji raste po stopi većoj od obveza.

Tablica 28. Vertikalna analiza bilance Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine

VERTIKALNA ANALIZA BILANCE					
Godina	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>AKTIVA</b>					
<b>Dugotrajna imovina</b>	<b>59,94%</b>	<b>61,59%</b>	<b>60,78%</b>	<b>62,10%</b>	<b>60,28%</b>
Nematerijalna imovina	23,53%	22,03%	22,49%	23,67%	24,45%
Materijalna imovina	40,63%	41,81%	42,05%	42,51%	41,13%
Dugotrajna financijska imovina	31,03%	30,78%	29,92%	28,67%	29,60%
Potraživanja	1,12%	1,02%	1,07%	1,08%	1,02%
Odgodena porezna imovina	3,69%	4,36%	4,46%	4,08%	3,80%

<b>Kratkotrajna imovina</b>	<b>40,06%</b>	<b>38,41%</b>	<b>39,22%</b>	<b>37,90%</b>	<b>39,72%</b>
Zalihe	24,92%	24,93%	22,48%	21,82%	23,30%
Potraživanja	14,15%	14,08%	12,73%	12,28%	12,58%
Kratkotrajna financijska imovina	35,85%	37,78%	36,54%	34,48%	34,20%
Novac u banci i blagajni	25,07%	22,77%	28,25%	31,07%	29,59%
Godina	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>PASIVA</b>					
<b>Kapital i rezerve</b>	<b>25,61%</b>	<b>25,33%</b>	<b>25,91%</b>	<b>27,65%</b>	<b>31,58%</b>
Temeljni kapital	1,09%	1,04%	1,00%	0,88%	0,72%
Kapitalne rezerve	12,40%	11,77%	11,30%	9,96%	8,16%
Zadržana dobit	77,64%	78,39%	78,25%	80,29%	76,97%
Glavnica pripisana mješovitim kapitalnim ulagačima u VW AG	10,73%	10,24%	12,20%	9,88%	7,92%
Glavnica pripisana dioničarima i mješovitim kapitalnim ulagačima	99,81%	98,49%	98,65%	98,83%	92,74%
Manjinski interes	0,19%	1,51%	1,35%	1,17%	7,26%
<b>Dugoročne obveze</b>	<b>25,28%</b>	<b>26,70%</b>	<b>26,53%</b>	<b>28,31%</b>	<b>26,50%</b>
Odgođena porezna obveza	4,34%	3,84%	3,71%	3,43%	7,17%
<b>Rezerviranja</b>	<b>17,97%</b>	<b>18,95%</b>	<b>19,36%</b>	<b>18,32%</b>	<b>14,38%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>	<b>31,14%</b>	<b>29,01%</b>	<b>28,21%</b>	<b>25,72%</b>	<b>27,54%</b>

Izvor: Izrada autora prema <https://annualreport2022.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html> (preuzeto 16. svibnja 2023.)

Vertikalna analiza pokazuje udjele stavki financijskih izvještaja u njima pripadajućoj skupini.

Omogućuje nam uvid u unutarnju strukturu aktive i pasive te promjene iste kroz godine.

Kod imovine, vidljivo je kako dugotrajna imovina čini više od 60% imovine poduzeća, što je i očekivano, s obzirom da je riječ o proizvodnom poduzeću koji u vlastitim pogonima proizvodi svoje proizvode. Unutar dugotrajne imovine, najznačajnija je materijalna imovina, a potom financijska i nematerijalna imovina. Kod kratkotrajne imovine, dominantna je financijska imovina te zalihe. Kada se promatra pasiva, bitno je naglasiti postepenu promjenu strukture pasive, u kojoj raste udio vlastitog kapitala. U vlastitom kapitalu većinski udio pripada glavnici pripisanoj dioničarima i mješovitim kapitalnim ulagačima.

#### 4.5.2. Skandal s ispušnim emisijama (*Dieseltgate* skandal)

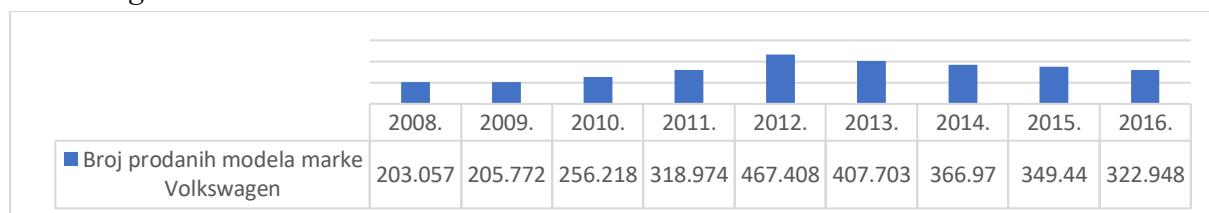
Navedeni događaj, u kojemu je izravno sudjelovala Volkswagen grupa, jedan je od najvećih skandala poznatih automobilske industriji. Ovaj događaj imao je izravnog i neizravnog utjecaja na globalne trendove i kretanje automobilske industrije. Zato je nužno spomenuti ga.

Volkswagen grupa koja u SAD-u, uz druge marke, nudi i modele marki *Audi* i Volkswagen je tražila način kako povećati tržišni udjel navedenih marki na američkom tržištu. 2008. godine donesena je strategija temeljena na jačanju dizelske ponude modela na američkom tržištu i marketinških aktivnosti usmjerenih ka povećanju svijesti tamošnjih kupaca o prednostima dizelskih motora. Ta strategija urodila je plodom te je Volkswagen na krilima dizelskih motora povećao svoju prisutnost na tamošnjem tržištu. Grafikon 59. prikazuje kretanje prodaje marke



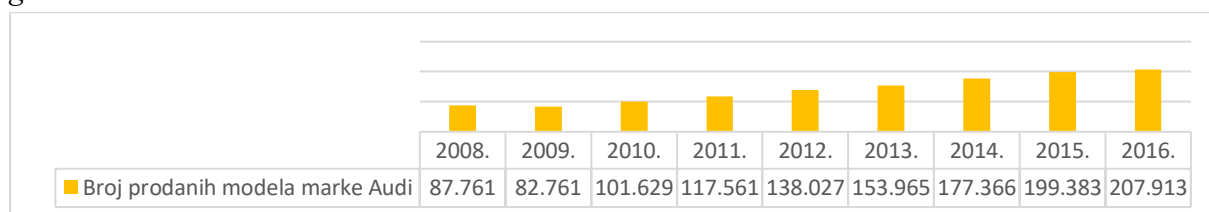
Volkswagen na američkom tržištu u razdoblju od 2008. do 2016. godine, odnosno od godine donošenja odluka o jačanju dizelske ponude na tom tržištu do godine nakon otkrića softvera. 2012. godine Volkswagen je prodao rekordan broj automobila na tom tržištu te taj broj nije postigao do danas. Djelomično je rezultat marketinških aktivnosti vezanih za promociju modela s dizelskim motorima. Marka Audi, od 2009. godine, bilježi kontinuiran rast prodaje na američkom tržištu.

Grafikon 52. Broj prodanih modela marke Volkswagen na tržištu SAD-a u razdoblju od 2008. do 2016. godine



Izvor: <https://www.goodcarbadcar.net/volkswagen-us-sales-figures/> (preuzeto 13. svibnja 2023.)

Grafikon 53. Broj prodanih modela marke Audi na tržištu SAD-a u razdoblju od 2008. do 2016. godine



Izvor: <https://www.goodcarbadcar.net/volkswagen-us-sales-figures/> (preuzeto 13. svibnja 2023.)

2013. godine Međunarodni odbor za čisti prijevoz (ICCT) dogovorio je sa sveučilištem West Virginia, odnosno njihovom odjelom za alternativne motore s gorivom i emisije, testiranje i ispitivanje ispušnih plinova na dizelskim modelima koji se prodaju na američkom tržištu. Dva od tri testirana modela ispuštala su povećane količine dušikovog oksida (NO<sub>x</sub>) u zrak. Oba modela bila su *volkswagenova*. U svibnju 2014. godine, ICCT je objavio rezultate istraživanja i prijavio ih nadležnim institucijama na federalnoj i saveznoj razini u SAD-u. U rujnu 2015. godine Američka agencija za zaštitu okoliša (EPA) je objavila kako su u određene dizelske modele marki Audi i Volkswagen ugrađivani softveri koji su prepoznavali uvjete u kojima se ispituju ispušne emisije za potrebe homologacije vozila te, trenutno, lažirali količinu ispušnih emisija. Prva reakcija nakon objave je bila pad vrijednosti dionice poduzeća za trećinu te ostavka izvršnog direktora *Volkswagen AG* Martina Winterkorna. Direktori određenih odjela za istraživanja i razvoj te razvoj brenda su bili suspendirani.

Ukratko, dizelski motori su efikasniji u iskorištavanju energije goriva i ispuštaju manje ugljikovog dioksida (CO<sub>2</sub>) od benzinskih motora. No ispuštaju mnogo više dušikovog oksida (No<sub>x</sub>) te se za potrebe redukcije istog koriste različite metode i smjese. Volkswagen je htio iskoristiti potencijal postojeće game dizelskih motora koje je posjedovao te povećati tržišni udjel i generirati dodatan prihod na njima na američkom tržištu. Ugradnjom ilegalnog softvera htio je izbjeći dodatna ulaganja u modernizaciju motora i njihovih ispušnih sustava. Taj nemoralni poslovni čin rezultirao je nizom sudskih procesa diljem svijeta (najviše u SAD-u), a njihovim presudama Volkswagen grupa je isplatila više od 31 milijarde eura do 2020. godine. Sudski procesi nisu zgotovljeni te će iznos i dalje rasti. Spomenuti softver ugrađen je u više od 11 milijuna vozila diljem svijeta, primarno dvolitrene dizelske motore oznake EA 189, a pravno stajalište grupe je da je softver korišten u svrhe modifikacije motorne upravljačke jedinice te da je ozloglašeni softver ilegalan samo u SAD-u.

Epilog neetičnog čina jest jačanje globalnih trendova o zaštiti okoliša, održivom razvoju i pronalaženju alternativnih načina mobilnosti. Sukladno tome, već 2016. godine, Volkswagen grupa predstavila je strategiju *Together 2025+*, koju je potom modernizirala novom strategijom *NEW AUTO – Mobility for Generations to come*, o kojoj je više rečeno u potpoglavlju 4.3.2.

#### 4.6. Budućnost Volkswagen grupe

Strategija poduzeća predstavlja dobar uvid u razvojne potencijale i željeni smjer kretanja poduzeća. Usporedi li se strategija Volkswagen grupe s nadolazećim trendovima u automobilskoj industriji, koji su navedeni u potpoglavlju 3.6., može se zaključiti kako je poslovno usmjerenje grupe dobro i kako ima perspektivnu budućnost i potencijale za daljnji razvoj. Poduzeće implementira nove tehnologije i integralno mijenja poslovne procese s namjerom da postane tržišni lider u eri elektro-mobilnosti i digitalizacije vozila. Sastavnice poduzeća relativno su uspješne u svojim tržišnim segmentima, no ubrzana implementacija nove strategije je nužna, kako bi se održala konkurentnost poduzeća. Sve marke uspješno su se provukle iz poslovnih nedaća uzrokovanih pandemijom korone i poremećajima u lancima dobave te je sada potrebno osigurati profitabilnost i stabilan tijek novca prilagođavanjem asortimana proizvoda novim mijenama industrije te pojačanom strategijom tržišnog pozicioniranja marki. Financijska situacija poduzeća je dobra te ista ne bi trebalo predstavljati poteškoće u realizaciji strateških planova poduzeća. Potencijalan problem su nesigurnost u visinu izdataka za kršenje zakonskih regulativa u aferi *Dieseldate* i percepcija pada kvalitete najnovijih modela grupe, što je dovelo do gubitka relativne konkurentske prednosti.

## 5. Zaključak

Cilj ovog rada bio je prepoznati važnost planiranja i definiranja strategije poslovanja te, usporedno tome, i definiranja strategije proizvoda/usluge, odnosno uspješne identifikacije konkurentskih prednosti proizvoda/usluge te tržišnog segmenta i pozicioniranja istog. Kao što je rečeno, strategija je *zvijezda vodilja* u poslovanju. Ona prikazuje dugoročne namjere i ciljeve poduzeća te bi trebala služiti kao smjernica u radu na svim razinama poslovanja. Važnost kvalitetne strategije i tržišnog pozicioniranja vlastitih proizvoda, u ovom radu prikazan je analizom jednog od najvećih poduzeća automobilske industrije- Volkswagen grupe.

Automobilska industrija je zrela industrija, u kojoj postoji veliki broj predstavnika, koji rast prodaje i tržišnih udjela postižu nauštrb konkurencije. Zbog visoke razine rivaliteta i visokih ulaznih barijera, mala je vjerojatnost ulaska novih konkurenata. Poslovni prihodi automobilske industrije su visoki, no profitabilnost automobilskih poduzeća varira, ovisno o primijenjenoj strategiji poslovanja i njezinoj provedbi. Proizvođači automobila, koji su odlučili temeljiti strategiju poslovanja na temelju sniženih troškova, moraju postizati ekonomiju obujma, kako bi osigurali profitabilnost, koja je, u pravilu, ispod industrijskog prosjeka. Drugi proizvođači automobila, koji svoj poslovni model temelje na diferenciranoj vrijednosti vlastitog proizvoda, ostvaruju veću profitabilnost i bolje rezultate u području dobiti i povrata na prodaju. Rekorderi profitabilnosti su proizvođači automobila koji su se uspješno pozicionirali u nekoj tržišnoj niši. Za uspješnu provedbu takve strategije potrebna su velika ulaganja u odnos s kupcima i njihovu pozitivnu percepciju o proizvodu. Općenito, pregovaračka moć kupaca je izražena u ovoj industriji, a jedan od razlika jest nepovoljan položaj velikoserijskih proizvođača automobila, koji se, u normalnim uvjetima poslovanja, suočavaju s viškom ponude te velikim količinama neprodanih automobila, čija vrijednost opada i koji se prodaju po diskontiranim cijenama. Unatoč nezavidnoj poziciji industrije, mali je broj proizvođača koji se povlače iz iste. Izlazne barijere su visoke, uslijed visokih fiksnih troškova poslovanja, uređenja proizvodnih kapaciteta i skupe kapitalne imovine. Zato, kako bi nadjačali izazovno poslovanja, sve veći broj proizvođača počinje međusobno surađivati, u obliku zajedničkih poslovnih pothvata, strateških alijansi i drugih oblika poslovanja. Takvim oblicima poslovanja nastoje efikasnije iskoristiti i podijeliti postojeće resurse i znanja, smanjujući ukupne troškove i povećavajući konkurentnost poslovanja. U zrelim industrijama, kao što je automobilska, uspješna prognoza nadolazećih trendova može biti odličan temelj za uspostavu i povećanje konkurentnosti poslovanja pa i postizanja pozicije tržišnog vođe. Uspješno prognoziranje povećava profitabilnost i reputaciju poduzeća. Trendovi automobilske industrije povezani su uz usklađivanje poslovanja i konačnog proizvoda industrije (automobila) sa svjetskim trendovima, kao što su društveno-odgovorno

poslovanje, održivi razvoj, zelene politike i slično. Automobilsku industriju nastoji se transformirati u industriju koja neće biti štetna po okoliš, a koja će se postati tehnološki predvodnik među industrijama i koja će postati predstavnik različitih oblika mobilnosti. Nastoji se predstaviti gotov proizvod, koji će biti usklađen sa svjetskim kretanjima, a koji će, kao takav, samo doprinijeti kvaliteti života pojedinca. Prema aktualnim postavkama, to su automobili na električni pogon, koji će energiju regenerirati iz izvora temeljenih na obnovljivim izvorima, koji su digitalizirani i koji će biti tehnološki na najvišoj razini povezujući automobil i suputnike međusobno i s okolinom. Vrste i ponude mobilnosti će samo rasti, a automobili će biti autonomni te će se moći ažurirati putem internetske veze i internog sučelja. Automobilska poduzeća koja su uskladila vlastito poslovanje s navedenim trendovima, danas svoju vrijednost i rast temelje upravo na tim znanjima i resursima, postajući tržišni lideri.

Volkswagen grupa drugi je najveći proizvođač automobila na svijetu. Grupa se sastoji od niza sastavnica (marki), od kojih se većina bavi proizvodnjom automobila. Grupa ima dugogodišnju povijest i na većini tržišta, na kojima egzistira, posluje uspješno. Grupa je uređena kao koncern, koji okuplja više trgovačkih društva kojima upravlja jedna uprava. Svrha takvog poslovnog uređenja, barem u ovom slučaju, jest diversifikacija ponude u istoj industriji. Takvim poslovnim modelom poduzeće svojim markama pokriva različite tržišne segmente, čime generira dodatne prihode, postižući ekonomiju obujma i uštede u različitim područjima poslovanja. Analizom uspješnosti tržišnog pozicioniranja sastavnica Volkswagen grupe, može se zaključiti kako je diversifikacija internih marki uspješna jer je cjenovno razlikovanje među markama uočljivo, a poslovanje sastavnica uspješno. Odnosno, može se reći kako marke grupe, svaka za sebe, uspješno opskrbljuju dodijeljeni im tržišni segment, s kupcima koji imaju pozitivnu percepciju i korist od njihovih modela. Nadalje, analizom lanca vrijednosti grupe, može se identificirati usklađenost istog sa svjetskim, ranije spomenutim, trendovima i njegova usredotočenost u proizvodnji konkurentnog proizvoda. Usporedbom najnovije strategije grupe sa trendovima industrije, vidljiva je potpuna usklađenost sa svim identificiranim trendovima u industriji. Volkswagen grupa ima za cilj transformirati se iz klasičnog proizvođača automobila u pružatelja proizvoda i usluga mobilnosti, s tendencijama na pozicioniranje kao tržišnog lidera. Žele postati najveći proizvođač originalnih dijelova i opreme potrebne za uspješnu transformaciju industrije u industriju elektro-mobilnosti, prepoznajući svoje iskustvo, poziciju i povijest u industriji. Organizacijska struktura grupe, alokacija resursa i znanja te uspostava novih poslovnih jedinica, prilagođena je tome cilju.

## Popis literature

1. Allen, M. (1988.) Strategic management of Consumer services, *Long Range Planning*, Prosinac 1988., str. 20-25
2. Antukić, D. (2016.): *Oblici poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Završni rad. Osijek: Fakultet agrobiotehničkih znanosti
3. AUDI AG (2023.) *2022 Combined Annual and Sustainability Report*. Ingolstadt: Financial Communication/Analytics
4. Besanko, D., Dranove, D. i Shanley M. (1996.) *The Economics of Strategy*. Evanston, IL: John Wiley & Sons, Inc.
5. Cassia F. i M. Ferrazzi (2018.) *The economics of cars*. Newcastle upon Tyne. Agenda Publishing Limited
6. Cooper, R. i Kaplan R. S. (1998.) *The Design of Cost Management Systems*. 2. izdanje. Englewood Cliffs, NJ: Pearson
7. Fučkan, Đ (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: HUM NAKLADA.
8. Goodman, A. C. (1983.) Willingness to Pay for Car Efficiency; A Hedonic Price Approach, *Journal of Transport Economics and Policy*, broj 17, 3 (Rujan 1983.), str. 247.-266.
9. Kotler P. (1991.) *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 7. izdanje. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
10. Kuhnert F., Stuermer C. i Koster, A. (2018.): *Five trends transforming the Automotive Industry*. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
11. Lancaster, K. (1971.) *Consumer Demand*. New York, NY: Columbia University Press
12. Ohmae, K. (1989.) The Global Logic of Strategic Alliances, *Harvard Business Review*, Ožujak-Travanj 1989., str. 143-154
13. Pearce II, J. A. i Robinson, Jr., R. B. (1994.) *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. Peto izdanje. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, Inc.
14. Porter, M.E. (1985.) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press
15. Previšić, J. et al. (2007.) *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta d.o.o.
16. Pruschkowski, M. (2018.) *An Analysis of the Financial Statement of the DB Group*. Grin Verlag
17. Schendel D. G., Patton G. R. i Riggs J. (1976.) Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery. *Journal of General Management* 3, str. 3-11

18. Schmidt R. J. (1987.) Corporate Divestiture: Pruning for Higher Profits, *Business Horizons*, Svibanj 1987., str. 26-31
19. Seiler R. E. i Said K. E. (1983.) Problems Encountered in Operationalizing a Company's Strategic Plans. *Managerial Planning*, Siječanj-Veljača 1983, str. 16-20
20. Tintor, J. (2000.) *Poslovna analiza: koncepcija, metodologija, metode*. Zagreb: HIBIS d.o.o. Centar za ekonomski consulting
21. Glueck W. F. (1980.) *Business Policy and Strategic Management*. New York, NY: McGraw-Hill
22. Porsche Automobil Holding SE (2023.) Annual Report 2022. Kornwestheim: IThaus Muenster GmbH & Co. KG
23. Reicheld, F.F., Sasser; W.Jr.E. (1990.) Zero defects: Quality comes to services, *Harvard Business Review*, rujan/listopad 1990, str. 106.
24. Richards M. D. (1986.) *Setting Strategiv Goals and objectives*. 2. izdanje. St. Paul, MN: West Publishing
25. SEAT S.A. (2023.) Annual Report 2022: *New Hero for a New Era*. Martorell: SEAT, S.A. Balances y Cierres / Comunicación
26. Shank, J. K. i Govindarajan, V. J. (1989.) *Strategic Cost Analysis: The Evolution from Managerial to Strategic Accounting*. Homewood, IL: Irwin
27. ŠKODAAUTO a.s. (2023.) Annual Report 2022. Mlada Boleslava: ŠKODAAUTO a.s.
28. Volkswagen Group (2019.) *Annual Report 2018*. Wolfsburg: Volkswagen AG Group Financial Publications
29. Volkswagen Group (2020.) *Annual Report 2019*. Wolfsburg: Volkswagen AG Group Financial Publications
30. Volkswagen Group (2021.) *Annual Report 2020*. Wolfsburg: Volkswagen AG Group Financial Publications
31. Volkswagen Group (2022.) *Annual Report 2021*. Wolfsburg: Volkswagen AG Group Financial Publications
32. Volkswagen Group (2023.) *Annual Report 2022*. Wolfsburg: Volkswagen AG Group Financial Publications
33. Zikmund, G.W. i d'Amico, M. (1995.) *Effective marketing: Creating and keeping Customers*. Eagan, MN: West Publishing Company
34. Žager, K. i Žager, L. (1999.) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia
35. <https://annual-report.seat.com/en/#page=231>

36. <https://annualreport2019.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies/five-modules-of-the-together-2025-strategy.html>
37. [https://annualreport2022.volkswagenag.com/\\_assets/downloads/entire-vw-ar22.pdf](https://annualreport2022.volkswagenag.com/_assets/downloads/entire-vw-ar22.pdf)
38. <https://carnewschina.com/2023/04/12/top-selling-cars-in-q1-2023-byd-first/>
39. <https://cc.skoda-auto.com/deu/de-DE/>
40. <https://configurator.porsche.com/de-DE/model/9YBAV1?rt=1683543910&screen=2560x1440>
41. <https://konfigurator.hyundai.de>
42. <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/download-center.html>
43. <https://reporting.skoda-auto.com/homepage>
44. <https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/volkswagen-swot-analysis/>
45. <https://www.audi.de/de/brand/de/neuwagen.html>
46. <https://www.audi.com/content/dam/gbp2/en/company/investor-relations/reports-and-key-figures/annual-reports/audi-report-2022.pdf>
47. <https://www.autocar.co.uk/opinion/business/insight-why-has-psa-bought-opel-and-vauxhall#:~:text=Cutting%20costs%20and%20boosting%20profitability,It%27s%20cl early%20big%20news.>
48. <https://www.autoexpress.co.uk/opinion/354322/vw-brand-others-want-beat-its-making-life-easier-them>
49. <https://www.autolist.com/guides/most-reliable-car-brands>
50. <https://www.bentleymotors.com/en/misc/car-configurator.html>
51. <https://www.best-selling-cars.com/europe/2022-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/>
52. <https://www.best-selling-cars.com/europe/2022-full-year-europe-top-50-best-selling-car-models/>
53. <https://www.best-selling-cars.com/international/2022-full-year-international-worldwide-car-sales/>
54. <https://www.best-selling-cars.com/usa-car-sales-by-brand/>
55. <https://www.bloomberg.com/features/2016-ev-oil-crisis/>
56. <https://www.bmwgroup.com/en.html>
57. <https://www.bmw.de/de/konfigurator.html>
58. <https://www.ccarprice.com/jp/>
59. <https://www.citroen.de/infocenter/konfigurator.html>

60. <https://www.dacia.co.uk/dacia-story.html>
61. [https://www.daihatsu.com/company/car\\_model/car\\_jp.html](https://www.daihatsu.com/company/car_model/car_jp.html)
62. <https://www.drive.com.au/news/mercedes-benz-subscription-services-revenue/>
63. <https://www.driving.co.uk/news/seats-future-in-doubt-after-boss-says-he-cant-electrify-it-and-cupra-at-same-time/>
64. <https://www.economist.com/leaders/2020/04/25/the-car-industry-faces-a-short-term-crisis-and-long-term-decline>
65. <https://www.encyclopedia.com/humanities/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/buridans-ass>
66. <https://www.factorywarrantylist.com/uploads/3/3/9/4/3394652/2022-car-sales-report.pdf>
67. <https://www.factorywarrantylist.com/car-sales-by-manufacturer.html>
68. <https://www.forbes.com/sites/jimgorzelay/2022/12/30/automakers-with-the-most-and-fewest-recalls-in-2022/?sh=1a7522f77cb9>
69. <https://www.futuremind.com/insights/car-sharing-and-transportation-trends>
70. <https://www.goodcarbadcar.net/2022-us-vehicle-sales-figures-by-brand/>
71. <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/electric-car-registrations-and-sales-share-in-china-united-states-europe-and-other-regions-2016-2021>
72. <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/#:~:text=The%20generic%20strategy%20of%20focus,to%20the%20exclusion%20of%20others.>
73. <https://www.investopedia.com/articles/company-insights/091516/most-profitable-auto-companies-2016-tm-gm.asp>
74. <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>
75. <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp>
76. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
77. <https://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>
78. <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2023-us-vehicle-dependability-studyvds>
79. <https://www.kia.com/de/angebote/konfigurator/#/Fahrzeug-Auswahlhilfe>
80. <https://www.mercedes-benz.de/passengercars/configurator.html?group=all&subgroup=all.offroader&view=BODYTYPE>



81. <https://mercedesblog.com/mercedes-gave-up-the-partnership-with-renault-nissan-in-favor-of-geely/>
82. [https://www.mini.de/de\\_DE/home/range/mini-countryman/configure.html](https://www.mini.de/de_DE/home/range/mini-countryman/configure.html)
83. <https://www.motor1.com/news/658337/lamborghini-record-profits-2022-financial-results/>
84. <https://www.motortrend.com/features/volkswagen-has-never-understood-its-place-in-the-u-s/>
85. <https://www.neuwagen-konfigurator.de/?PHPSESSID=0hgk3n2p7lnkootmos0b7jc2038cer4m>
86. <https://www.opel.de/fahrzeuge/mokka-modelle/mokka/konfigurator.html/finitions>
87. <https://www.peugeot.de/modelle/kleinwagen-208/konfigurator.html/versionen>
88. [https://www.porsche-se.com/fileadmin/downloads/investorrelations/mandatorypublications/annualreport-22/PSE2022\\_Geschaeftsbericht\\_de.pdf](https://www.porsche-se.com/fileadmin/downloads/investorrelations/mandatorypublications/annualreport-22/PSE2022_Geschaeftsbericht_de.pdf)
89. <https://www.precedenceresearch.com/autonomous-vehicle-market>
90. <https://www.politico.eu/sponsored-content/the-technology-defining-connected-cars-and-how-it-will-change-our-lives/>
91. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/automotive/assets/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.pdf>
92. <https://www.seat.de/konfigurator.html/model?wf=seat-de-de>
93. <https://www.synopsys.com/automotive/autonomous-driving-levels.html>
94. <https://www.toyota.de/neuwagen>
95. [https://www.volkswagen.de/de/konfigurator.html/\\_app/der-neue-t-roc/der-neue-t-roc/life.app](https://www.volkswagen.de/de/konfigurator.html/_app/der-neue-t-roc/der-neue-t-roc/life.app)
96. <https://www.volkswagenag.com/en/group.html>
97. <https://www.volkswagenag.com/en/strategy.html>
98. <https://www.volkswagenag.com/en/group/brands-and-models/further-business-units.html>
99. <https://www.volkswagenag.com/en/group/brands-and-models/traton.html>
100. <https://www.volkswagenag.com/en/meta/provider-identification.html>
101. <https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2019/02/volkswagen-group-components-independent.html>
102. <https://www.volkswagenag.com/en/news/2022/03/volkswagen-and-ford-expand-collaboration-on-meb-electric-platfor.html>

103. [https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/Mission\\_Statement\\_Environment\\_2019-06-20\\_en\\_final\\_hoch.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/Mission_Statement_Environment_2019-06-20_en_final_hoch.pdf)
104. <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/stories/e-car-production-for-the-world-6792>
105. <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/llc-volkswagen-group-rus-3744>
106. <https://www.wix.com/encyclopedia/definition/joint-venture>

## Popis grafikona

Grafikon 1. Neto profit po prodanom vozilu odabranih poduzeća u automobilskoj industriji u 2021. godini iskazane u eurima.....	27
Grafikon 2. Udio prijevoznog sredstva korištenog za prijevoz na posao/školu u odabranim svjetskim zemljama u 2022. godini.....	29
Grafikon 3. Usporedba tržišnih udjela marki Hyundai, Kia, Seat S.A. i Škoda u EU-26 + Island, Norveška, Švicarska i UK u 2022. godini .....	40
Grafikon 4. Usporedba ukupnog broja prodanih vozila marki Hyundai, Kia, Seat S.A. i Škoda u EU-26 + Island, Norveška, Švicarska i UK u razdoblju od 2018. do 2022. godine.....	41
Grafikon 5. Udio u broju prodanih modela poduzeća Toyota Motor Company i VW Group na tržištu SAD-a u 2022. godini .....	43
Grafikon 6. Udio u broju prodanih modela poduzeća Toyota Motor Company i VW Group na tržištu EU-26 s Islandom, Norveškom, Švicarskom i UK u 2022. godini .....	44
Grafikon 7. Udio u broju prodanih modela marki Toyota i VW na kineskom tržištu u 2022. godini .....	44
Grafikon 8. Udio u broju prodanih modela poduzeća Toyota Motor Company i VW Group u svijetu u 2022. godini .....	44
Grafikon 9. Udio u broju prodanih modela marki Audi, BMW i Mercedes-Benz na tržištu EU-26 s Islandom, Norveškom, Švicarskom i UK u 2022. godini .....	46
Grafikon 10. Udio električnih automobila u ukupnom broju prodanih automobila u odabranim zemljama/regijama u razdoblju od 2016.-2022. godine .....	48
Grafikon 11. Tržišna vrijednost autonomnih vozila u razdoblju od 2020. do 2030. godine (u milijardama dolara) .....	49
Grafikon 12. Broj korisnika usluge dijeljenja automobila (car-sharing) u svijetu u razdoblju od 2017.-2025. (u milijunima) .....	50
Grafikon 13. Udjeli marki Volkswagen grupe u ukupnim prihodima u svijetu u 2022. godini	69
Grafikon 14. Udjeli marki i ostalih poslovnih jedinica Volkswagen grupe u ukupnim prihodima u svijetu u 2022. godini .....	69
Grafikon 15. Udjeli geografskih područja u ukupnom broju prodanih vozila Volkswagen grupe u 2022. godini.....	70
Grafikon 16. Udjeli automobilskih poduzeća u broju prodanih automobila u EU-26 s Islandom, Norveškom, Švicarskom i UK u 2022. godini .....	71
Grafikon 17. Najprodavanije marke automobila u Kini u prvom kvartalu 2023. godine.....	71

Grafikon 18. Projicirani godišnji rast broja prodanih električnih vozila u svijetu do 2030. godine (u milijunima).....	73
Grafikon 19. Cijene odabranih modela gradske klase (B-segmenta) Volkswagen grupe.....	76
Grafikon 20. Cijene odabranih modela gradske (B-segment) i kompaktne (C-segment) SUV klase Volkswagen grupe.....	78
Grafikon 21. Cijene odabranih modela gradske kompaktne klase (C-segment) Volkswagen grupe .....	79
Grafikon 22. Cijene odabranih modela srednje klase (D-segment) Volkswagen grupe .....	80
Grafikon 23. Cijene odabranih modela SUV klase (C- i D-segment) Volkswagen grupe.....	82
Grafikon 24. Cijene odabranih modela više (E-segment) i visoke (F-segment) srednje klase Volkswagen grupe .....	83
Grafikon 25. Cijene odabranih modela klase velikih SUV-ova (J-segment) Volkswagen grupe .....	84
Grafikon 26. Cijene odabranih modela super sportske klase Volkswagen grupe .....	85
Grafikon 27. Prikaz cijena svih modela uključenih u analizu cijena (od najniže do najviše) ..	85
Grafikon 28. Prikaz prosječnih cijena modela uključenih u analizu za svaku marku posebno	85
Grafikon 29. Broj isporučenih modela odabranih marki Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine .....	86
Grafikon 30. Dinamika poslovnih prihoda odabranih marki Volkswagen grupe od 2018. do 2022. godine (u milijunima €).....	87
Grafikon 31. Povrat na prodaju (ROS) odabranih marki Volkswagen grupe od 2018. do 2022. godine .....	87
Grafikon 32. Dinamika potencijala i agregatnog učinka Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u milijunima €).....	90
Grafikon 33. Dinamika broja prodanih modela Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (po komadu).....	91
Grafikon 34. Prihodi od prodaje po prodanom modelu Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u eurima).....	92
Grafikon 35. Struktura kapitala Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u postotku) .....	92
Grafikon 37. Kretanje zarada prije i nakon poreza Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u milijunima €).....	93
Grafikon 38. Koeficijent zaduženosti i stupanj zaduženosti Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u postotku).....	93

Grafikon 39. Relativna zaduženost Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	94
Grafikon 40. Dinamika sastava dugotrajnih oblika imovine Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	94
Grafikon 41. Dinamika komponenti likvidnosti Volkswagen grupe (u milijunima €)	95
Grafikon 43. Pokazatelji relativne likvidnosti Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	95
Grafikon 44. Dinamika neto obrtnog kapitala Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u milijunima €)	96
Grafikon 45. Udio neto obrtnog kapitala u ukupnoj imovini i kratkotrajnoj imovini Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	96
Grafikon 46. Koeficijent obrtaja gotovine Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	97
Grafikon 47. Koeficijenti obrtaja imovine Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	97
Grafikon 48. Koeficijent obrtaja zaliha i potraživanja Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u milijunima €)	98
Grafikon 51. Pokazatelji pokrića Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	98
Grafikon 55. Bruto profitna marža, neto profitna marža, koeficijent obrtaja ukupne imovine i poslovna poluga Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	99
Grafikon 56. Profitabilnost poslovanja i vlasničke glavnice Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	100
Grafikon 57. Pokazatelji povrat na glavnice (ROE) i povrata na imovinu (ROA) Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine (u postotku)	100
Grafikon 58. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine	101
Grafikon 59. Broj prodanih modela marke Volkswagen na tržištu SAD-a u razdoblju od 2008. do 2016. godine	104
Grafikon 60. Broj prodanih modela marke Audi na tržištu SAD-a u razdoblju od 2008. do 2016. godine	104

## Popis slika

Slika 1. Opći model lanca vrijednosti.....	13
Slika 2. Odnos lojalnosti i zadovoljstva potrošača.....	19
Slika 3. Temeljne generičke strategije .....	21
Slika 4. Mapa percipirane vrijednosti.....	23
Slika 5. Percepcijska mapa .....	24
Slika 6. Prikaz dobavljača za određene dijelove BMW 3 model 2012. ....	28
Slika 7. Percepcijska mapa određenih marki poduzeća Toyota Group .....	34
Slika 8. Percepcijska mapa analiziranih marki grupe BMW grupe .....	35
Slika 9. Percepcijska mapa analiziranih marki grupacije PSA .....	37
Slika 10. Organizacijska struktura marki Volkswagen grupe .....	53
Slika 11. Organizacijska struktura ostalih poslovnih jedinica Volkswagen grupe.....	54
Slika 12. Lanac vrijednosti Volkswagen grupe .....	60
Slika 13. Shema podjele strategije Volkswagen grupe .....	62
Slika 14. Očekivani udjeli određenih vrsta automobila u prihodima Volkswagen grupe do 2030. godine .....	62
Slika 15. Razvoj jedinstvene platforme za sve modele Volkswagen grupe .....	63
Slika 16. Razvoj jedinstvene baterije i njezin očekivani udio u modelima Volkswagen grupe.....	64
Slika 17. Životni ciklus baterije prema strategiji Volkswagen grupe .....	64
Slika 18. Broj brzih punionica Volkswagen grupe na najznačajnijim svjetskim tržištima Europe, Kine, SAD-a i Kanade .....	65
Slika 21. Prikaz aplikacije za ponudu različitih vrsta mobilnosti .....	68
Slika 22. SWOT analiza poduzeća Volkswagen grupa.....	74
Slika 23. Presjek MQB platforme .....	77
Slika 24. Percepcijska mapa vrijednosti odabranih marki Volkswagen grupe .....	89
Slika 25. Generičke strategije odabranih marki Volkswagen grupe.....	89

## Popis tablica

Tablica 1. Primarni čimbenici segmentacije tržišta kupaca .....	22
Tablica 2. Usporedba cijena odabranih modela grupacije Toyota Group u Japanu u 2023. godini .....	33
Tablica 3. - Usporedba cijena odabranih modela grupe BMW AG u Njemačkoj u 2023. godini .....	34
Tablica 4. Usporedba cijena odabranih modela marki grupacije PSA u Njemačkoj u 2023. godini .....	36
Tablica 5. Najveći proizvođači automobila po broju prodanih vozila u svijetu u 2022. godini .....	38
Tablica 6. Usporedba cijena odabranih modela marki Hyundai, Kia, Seat i Škoda u Njemačkoj u 2023. godini.....	39
Tablica 7. Najprodavanije marke Volkswagen grupacije u 2022. godini .....	41
Tablica 8. Najpouzdanije marke na tržištu Sjedinjenih američkih država u prvom kvartalu 2023. godine .....	42
Tablica 9. Usporedba cijena odabranih modela marki Toyota i Volkswagen u Njemačkoj u 2023. godini .....	42
Tablica 10. Usporedba cijena odabranih modela marki Toyota i Volkswagen u Njemačkoj u 2023. godini .....	45
Tablica 11. Odabrani ključni podaci o poslovanju Volkswagen grupe u svijetu u 2022. godini .....	54
Tablica 12. Odabrani ključni podaci o poslovanju Audi brenda u svijetu u 2022. godini.....	56
Tablica 13. Odabrani ključni podaci o poslovanju poduzeća Dr. ing. H. c. F. Porsche AG u svijetu u 2022. godini .....	57
Tablica 14. Odabrani ključni podaci o poslovanju poduzeća SEAT S.A. u svijetu u 2022. godini .....	58
Tablica 15. Odabrani ključni podaci o poslovanju poduzeća Škoda Auto u svijetu u 2022. godini .....	58
Tablica 16. Odabrani ključni podaci o poslovanju poduzeća Volkswagen u svijetu u 2022. godini (u zagradi su navedeni podaci o diviziji Volkswagen komercijalna vozila) .....	59
Tablica 17. Automobilske grupacije s najvećim brojem opoziva na tržištu SAD-a u 2022. godini .....	72

Tablica 18. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela gradske klase automobila (B-segmenta) Volkswagen grupe.....	75
Tablica 19. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela gradske (B-segment) i kompaktne (C-segment) SUV klase automobila Volkswagen grupe.....	77
Tablica 20. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela kompaktne klase (C-segment) automobila Volkswagen grupe .....	78
Tablica 21. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela srednje klase (D-segment) automobila Volkswagen grupe .....	79
Tablica 22. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela srednje klase (C- i D-segment) automobila Volkswagen grupe .....	81
Tablica 23. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih SUV modela (D-segment) automobila Volkswagen grupe .....	81
Tablica 24. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela srednje više (E-segment) i visoke (F-segment) klase Volkswagen grupe.....	82
Tablica 25. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela velike SUV klase (J-segment) Volkswagen grupe .....	83
Tablica 26. Usporedba tehničkih podataka i cijena odabranih modela super sportkse klase Volkswagen grupe .....	84
Tablica 27. Horizontalna analiza bilance Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine .....	101
Tablica 28. Vertikalna analiza bilance Volkswagen grupe u razdoblju od 2018. do 2022. godine .....	102



# Životopis studenta

## FRANJO ČIČAK

Zagreb, Hrvatska

30. ožujka 1996., Zagreb, Hrvatska  
franko3003@gmail.com; +385 95 519 9757

### OBRAZOVANJE

**Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet**

Zagreb, RH

modul *Analiza i poslovno planiranje*

9. 2015 – danas

Očekivano vrijeme diplomiranja: Lipanj 2023.

- Prosjek: 4.59
- Područje interesa: Financijska analiza, Investicije, Izvedenice, Strateška i poslovna analiza, Korporativni rizici, Analiza i vrednovanje poduzeća

### RADNO ISKUSTVO

**~~Aspen Meadows Resort~~**

Aspen, Colorado, SAD

Rad na recepciji, pomoćni kuhar i server

lipanj 2022.-rujan 2022.

- Rad u hotelu na različitim pozicijama tijekom W&T programa

**~~Rimac automobili~~**

Sveta Nedjelja, RH

Pripravnik u odjelu za razvoj poslovanja i ERP

siječanj 2021.- lipanj 2021.

- Podrška ostalim odjelima
- Analiza i kontrola podataka
- Implementacija i konsolidacija nove baze podataka

**~~Pascal centar za poduke~~**

Zagreb, RH

Samostalni predavač

ožujak 2021. – svibanj 2021.

- Priprema studenata za usmene i pismene ispite iz kolegija budžetiranje kapitala i investicijska analiza

**~~Polidor camping park and beach bar~~**

Funtana, RH

Konobar i animator

Ljetne sezone 2019.-21.

- Konobarenje i animiranje gostiju na baru na plaži

**~~Kaufland, Ouchenberger, Inditex Croatia, Web-Shop itd.~~**

Zagreb, RH

Radnik u skladištu i trgovini

rujan. 2018. – veljača 2021.

- Utovar i istovar različite robe
- Priprema robe za otpremu
- Punjenje polica dućana
- rad na blagajni

**~~Ugostiteljstvo i catering~~**

Zagreb, RH

Domaćin, dostavljač, konobar, organizator evenata

prosinac 2015. – lipanj 2019.

- konobarenje u pet različitih kafića i klubova
- dostavljanje na biciklu
- domaćin i domar u vilama
- organizator proslava i evenata

### DODATNE INFORMACIJE

JEZICI – Hrvatski jezik (materinski), engleski (B2/C1), njemački (A1), talijanski (A1)

RAČUNALO – Microsoft Office (vrlo dobro), R, Navision i Monte Carlo Simulacija (osnovno)

PROJEKTI I RADOVI – „Tržišno pozicioniranje i segmentacija VW grupacije“; „Analiza poreznog sustava Australije“; „Lanci dobave VW grupacije“ i ostalo

OSOBNI INTERESI – Automobili, bicikliranje, filmovi, igrice, računala i tehnologija, rukomet i urbanizam