

Analiza imidža Volkswagena nakon emisijske krize

Erceg, Karlo

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:979099>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-18**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti
Poduzetništvo u kulturi i turizmu



Karlo Erceg

Analiza imidža Volkswagena nakon emisijske krize

Diplomski rad

Zadar, 2022.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti
Poduzetništvo u kulturi i turizmu

Analiza imidža Volkswagena nakon emisijske krize

Diplomski rad

Student/ica:

Karlo Erceg

Mentor/ica:

dr. sc. Vidić Gabrijela

Zadar, 2022.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Karlo Erceg**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Analiza imidža Volkswagena nakon emisijske krize** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 24. rujna 2022.

Tablica sadržaja

1. UVOD.....	1
1.1 Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2 Cilj istraživanja.....	4
1.3 Hipoteze istraživanja.....	4
1.4 Znanstvene metode.....	5
1.5 Struktura rada.....	7
2. ZNAČAJ MARKE I NJEZINA ULOGA U STVARANJU IMIDŽA.....	9
2.1 Koncept i elementi marke.....	9
2.1.1 Modeli tržišne vrijednosti marke.....	12
2.2 Strategije brendiranja.....	13
2.3 Imidž marke.....	16
2.3.1 Ime marke.....	17
2.3.2 Logo marke.....	17
2.4. Identitet marke.....	21
2.5 Povjerenje u marku i percipirana kvaliteta marke.....	22
2.6. Mjerenje imidža marke.....	22
3. AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA.....	23
3.1 Automobilska industrija u svijetu.....	23
3.2 Automobilska industrija u Njemačkoj.....	24
4. VOLKSWAGEN GRUPA.....	28
4.1 Povijest <i>Volkswagen</i> grupe.....	28
4.2 Financije <i>Volkswagen</i> grupe.....	34
4.3 Vlasništvo <i>Volkswagen</i> grupe.....	36
4.3.1 Podružnice i marke.....	36
4.3.2 Ostala poslovna polja.....	41
4.4 Vodstvo.....	45
4.4.1 Udio na tržištu i popis dionica.....	47
4.5 Sponzorstva.....	51
5. VOLKSWAGEN EMISIJSKI SKANDAL.....	52
5.1 Uzroci emisijske krize.....	52
5.2 Krizni menadžment i komuniciranje <i>Volkswagena</i>	56
5.3 Posljedice krize za javnost i kupce <i>Volkswagena</i>	59
5.4 Reakcije javnosti i medija na krizu.....	62
5.4.1 Istraživanje provedeno na <i>Twitteru</i>	62
5.4.2 Istraživanje provedeno na <i>Facebooku</i>	68

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	73
6.1 Metodologija istraživanja	73
6.2 Rezultati istraživanja	75
6.3 Testiranje hipoteza	99
6.4 Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja	105
7. ZAKLJUČAK	106
LITERATURA	108
POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA	115
PRILOZI	117
SAŽETAK	125
SUMMARY	126
ŽIVOTOPIS	127

1. UVOD

1.1 Problem i predmet istraživanja

Automobilska industrija obuhvaća vrlo širok raspon tvrtki i različitih organizacija koje se pretežno bave proizvodnjom, prodajom, marketingom, dizajnom i razvojem motornih vozila što predstavlja jedan od najvećih svjetskih gospodarskih sektora po prihodu.

2018. godine na svijetu je ukupno proizvedeno 95 634 593 automobila. Njemački proizvođač *Volkswagen* grupa (njem. *Volkswagen AG*) drugi je na svijetu u proizvodnji s ukupno proizvedenih 11 018 000 vozila te ostvarenih 235,8 milijardi eura prihoda od prodaje. *Volkswagen* grupa raspolaže sa 122 proizvodna pogona širom svijeta u kojima radi 664 496 zaposlenika koji su 2018. godine prosječno svakog radnog dana proizveli otprilike 44 000 vozila. Grupa prodaje svoja vozila u 153 zemlje.¹

Na službenoj stranici VW grupe 2022. godine piše kako grupu čini ukupno deset marki iz pet europskih zemalja: *Volkswagen*, *Volkswagen* putnički automobili, *Audi*, *SEAT*, *ŠKODA*, *Cupra*, *Bentley*, *Lamborghini*, *Porsche*, *Ducati*. Uz navedeno imaju i poslovno područje gospodarskih vozila koje prvenstveno obuhvaća novi razvoj, proizvodnju i prodaju lakih gospodarskih vozila, kamiona i autobusa marki *Volkswagen* gospodarska vozila, *Scania*, *MAN* i *Navistar* te njihovo odgovarajuće poslovanje i usluge originalnih dijelova. Svaka marka ima svoje osobitosti i djeluje kao neovisna cjelina na tržištu. Raspon proizvoda kreće se od motocikala do malih automobila i luksuznih vozila.²

Volkswagen grupa u opsegu svog poslovanja nudi širok raspon financijskih usluga uključujući financiranje posrednika i kupaca, *leasing*, bankarske i osiguravajuće djelatnosti te upravljanje vlastitim voznim parkovima.³

Ugled marke i percipirana vrijednost na tržištu su u automobilskoj industriji od osobitog značaja koji predstavlja dojam potrošača o stvarnoj i imaginarnoj osobitosti marke, njezinih kvaliteta, ali i nedostataka. Predodžba marke u očima potrošača razvija se s vremenom

¹ Službena stranica Volkswagen Aktiengesellschaft, Portrait & Production Plants (<https://www.volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html>) (18.09.2020)

² *ibid.*

³ *ibid.*

provođenjem oglasne kampanje kojom se potvrđuju izravna iskustva potrošača što rezultira vjernošću kupaca.⁴

Vjernost kupaca određenoj marki središnja je točka interesa marketinških istraživača i praktičara. Ona donosi brojne prednosti poput jačanja nad konkurencijom, ostvarivanja većih prihoda i prodaje, smanjenja troškova kupnje i susprezanja osjetljivosti kupaca na marketinške napore konkurencije. Proizvođač može koristiti vjernost marki kao moćno strateško oružje za postizanje održive konkurentne prednosti.⁵

Vjernost marki može i naglo pasti što potvrđuje najveći skandal, odnosno kriza, u automobilskoj industriji 2015. godine koja će ostati zapamćena kao „*Dieseltgate*“, odnosno „*Emissionsgate*“. Sjevernoamerička agencija, koja obavlja glavnu funkciju nadzora zaštite okoliša u SAD-u (eng. *Environmental Protection agency* - EPA), *Volkswagen* grupu je obavijestila o počinjenju prekršaja više Zakona o čistom zraku kojih se svi proizvođači automobila u državi moraju pridržavati.

EPA je otkrila kako je *Volkswagen* grupa namjerno i bez ikakvog izvještaja programirala dizelaše s direktnim ubrizgavanjem (TDI) s turbopunjenjem da bi aktivirala kontrolu emisija isključivo tijekom laboratorijskih ispitivanja dok su stvarni rezultati bili znatno drugačiji. *Volkswagen* je ovaj softver implementirao u približno 11 milijuna automobila širom svijeta uključujući 500 tisuća u SAD-u, u modelnim godinama 2009. do 2015. godine.⁶

Nakon što je javnost saznala za incident 21. 9. 2015. godine, vrijednost dionica pala je u tri dana za 42,5 % koštajući dioničare milijarde američkih dolara.⁷ Vrijednost preprodaje pogođenih modela automobila u SAD-u pala je u prosjeku za 16 %.⁸

⁴ DOBNI D, ZINKHAN GM.: **In search of brand image: A foundation analysis**, ACR - North American Advances, 1990. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7005/volumes/v17/NA%E2%80%9017>

⁵ CHINOMONA, R.: **Brand communication, brand image and brand trust as antecedents of brand loyalty in Gauteng Province of South Africa**, African Journal of Economic and Management Studies, 2016. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJEMS-03-2013-0031/full/html> (22.09.2020)

⁶ **The Two Way**, It Was Installed For This Purpose,' VW's U.S. CEO Tells Congress About Defeat Device <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2015/10/08/446861855/volkswagen-u-s-ceo-faces-questions-on-capitol-hill?t=1579280093877> (27.10.2020)

⁷ CREMER, A.: **"Volkswagen AG shares plummet after admitting it cheated on emission tests"**. Financial Post Reuters, 2015. <https://business.financialpost.com/transportation/volkswagen-ag-shares-drop-22-after-admitting-it-cheated-on-emission-tests> (05.10.2020)

⁸ TAYLOR, E.: **"VW Financial Services takes writedown for emissions scandal"**, Frankfurt Reuters, 2016. <https://uk.reuters.com/article/us-volkswagen-financialservices-idUKKCN0WH1BO>

Volkswagen je morao zamijeniti, odnosno doraditi dijelove automobila te u krajnjim slučajevima nadomjestiti ili povući s tržišta gotovo 11 milijuna vozila. Također je platio 2,7 milijardi dolara za ugrožavanja okoliša te još dvije milijarde dolara za infrastrukturu s čistim emisijama 2016. godine.⁹

Skandal je stekao širu negativnu medijsku i političku pozornost uz dodatno podizanje svijesti o visokoj razini zagađenja koja ispuštaju dizelska vozila širokog raspona proizvođača automobila. Smatra se kako trenutna strategija *Volkswagena* „*TOGETHER 2025+*“, u kojoj uloga za okoliš, sigurnost i integritet igraju glavnu ulogu, dobrim dijelom proizlazi iz ove krizne situacije koja je narušila postojeće vrijednosti.¹⁰

S obzirom na navedeno postavljen je temeljni **problem istraživanja** koji se odnosi na analizu utjecaja koje je emisijska kriza imala na ugled marke *Volkswagen*.

Sukladno s tim **predmet istraživanja** je: istražiti i analizirati dosadašnje znanstveno-stručne spoznaje vezane za imidž u automobilskoj industriji te *Volkswagenovu* emisijsku krizu poznatiju kao „*Dieseltgate*“ ili „*Emissionsgate*“. Nastoji se se istražiti imidž marke *Volkswagen* nakon emisijske krize.

⁹ Bomey, N.: **Judge approves \$15B Volkswagen settlement**, USA TODAY
<https://eu.usatoday.com/story/money/cars/2016/10/25/volkswagen-settlement-approved/92719174/> (06.10.2020)

¹⁰ **Službena stranica Volkswagen Aktiengesellschaft**, Strategy TOGETHER 2025+
<https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/environment/strategy-together-2025.html> (11.10.2020)

1.2 Cilj istraživanja

U ovom diplomskom radu glavni cilj je istražiti utjecaj emisijske krize na imidž marke *Volkswagen*.

1.3 Hipoteze istraživanja

U okviru ovog diplomskog rada nulte hipoteze istraživanja služe ostvarivanju ciljeva rada. Hipoteze istraživanja, uzevši u obzir definirani problem te u prethodnom poglavlju navedeni predmet istraživanja, su sljedeće:

H1: Ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na iskustvo posjedovanja te marke.

Ova hipoteza dokazat će se na temelju postavljenih pitanja o posjedovanju, korištenju i općenitom iskustvu s *Volkswagen* proizvodima u anketnom upitniku. Statističkom metodom te izračunom Hi-kvadrata će se prihvatiti ili odbiti hipoteza.

H2: Ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na dob ispitanika.

Ova hipoteza dokazat će se na temelju pitanja oblikovanih Likertovom skalom u afektivnoj komponenti anketnog upitnika i sociodemografskim značajkama.

1.4 Znanstvene metode

Različite metode koje će se koristiti prilikom pisanja ovog diplomskog rada su analitička, induktivna, komparativna i deskriptivna metoda. Analitičkom metodom će se raščlanjivati cjeline na njezine sastavne elemente kako bi se mogla promatrati njihova priroda te kako bi se došlo do uzročno-posljedičnih odnosa. Iz tog razloga potrebno je analizirati uzročno-posljedičnu vezu iz korisničke percepcije VW emisijske krize.

Induktivna metoda slijedit će nakon faze promatranja kada se analiziraju i klasificiraju činjenice, postavljaju hipoteze te izvode zaključci na temelju onih zasnovanih prethodnim promatranjem. Induktivna metoda bitna je u ovom radu zbog visokog broja istraženih činjenica, slučajeva i stupnja pouzdanosti, a najviše je izražena prilikom klasificiranja sekundarnih podataka o financijama i poslovanju VW grupe, pretežno u 3. i 4.poglavlju.

Komparativnom metodom će se sistematično proučiti odnosi, sličnosti i razlike između dvaju predmeta ili pojava proučavanih s ciljem izvođenja određenih zaključaka. Uspoređivat će se primjerice poslovanje VW s drugim autoproduđačima u Njemačkoj i svijetu i percepcija imidža u vozača prije i poslije VW emisijske krize.

Deskriptivnom metodom opisivat će se razne pojave, detaljna povijest grupe VW, podružnice i marke, vodstvo, emisijska kriza itd.

U radu će se koristiti sekundarni podaci iz dosad provedenih istraživanja koja već nude numeričke podatke vezane za predmet istraživanja te podatci iz izvješća, publikacija i slično. Provest će se kvantitativno istraživanje u obliku anketnog istraživanja o iskustvu posjedovanja i percepcije marke VW ispitanika različitih sociodemografskih značajki. Ispitat će se punoljetni stanovnici Republike Hrvatske koji posjeduju vlastito vozilo, ali i punoljetni stanovnici koji trenutno nemaju automobil. Obvezni kriterij će biti da obje skupine moraju imati vozačku dozvolu. Podjela će biti i na one koji su posjedovali vlastito vozilo marke *Volkswagen* ili su ga nekad tijekom života posjedovali i na one koji nisu (posjedovanje bilo koje druge marke vozila).

Istražit će se njihovo mišljenje i stajalište ispitanika o marki te percipirani imidž marke *Volkswagen*, odnosno jesu li koristili VW, kakvo iskustvo imaju, njihov sociodemografski status te afektivne komponente. Uzorkovanje će biti odrađeno metodom „snježne grupe“ budući da se radi o specifičnoj ciljnoj skupini bez provođenja selekcije. Putem anketnog istraživanja prikupit će se i obraditi primarni podaci za dokazivanje hipoteza ovog istraživanja. Kako bi se uspješno provelo anketno istraživanje, potrebno je, osim poznavanja problematike koja se istražuje i relevantnih obilježja, poznavati i prednosti anketnog istraživanja.

Prednosti ankete kao oblika ispitivanja su efikasno i relativno brzo saznanje podataka o stavovima, mišljenjima i osobnom doživljaju ispitanika uz minimalni trošak vremena i monetarnih resursa. Ponašanje pojedinca se, naravno, ne može isključivo objasniti analizom reakcija i drugih podražaja ispitanika jer ono ovisi o puno više čimbenika koje čine ljudski stavovi, njihove sposobnosti, različita mišljenja, karakter osobe, emocionalno stanje i slično. Anketom se može dobiti uvid u podatke iz prošlosti, sadašnjosti, ali i budućnosti. Isto tako zbog već navedene ekonomičnosti ankete u kratko vrijeme može se prikupiti veliki broj podataka spremnih za dalju obradu.¹¹

Budući da će se anketa provesti *online*, očitovat će se prednosti i nedostaci.

Prednosti su automatsko dobivanje povratnog odgovor i to što je izrazito jeftina za distribuciju. Nedostatak je mogućnost netočnih demografskih podataka što može dovesti do određenih tehničkih problema u prikupljanju rezultata te što se korištenjem slučajnog uzorka može iskriviti vjerodostojnost ankete. Anketa će se provesti u *Google Docs* formatu, analizirat će se unutar *Microsoft Excela* te biti tablično i grafički prikazana i objašnjena.

¹¹ ZELENKA, R.: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka, 1990. str. 127

1.5 Struktura rada

U uvodnom dijelu definira se problem i predmet istraživanja. Do cilja istraživanja dolazi se pomoću opisanih i postavljenih hipoteza istraživanja. Također se spominju razne znanstvene metode koje će se ravnomjerno provoditi te se prikazuje struktura rada.

U drugom poglavlju ističu se osnovni elementi marke i teorijski prikaz koncepta marke, odnosno na koji način efektivno brendiranje može pozitivno utjecati na poslovanje. Navode se bitni pojmovi kao što su korporativni identitet marke, zaštitni znakovi, osobitost i prepoznavanje marke itd. Slijedi pregled strategija brendiranja koje se razlikuju ovisno o tome je li poduzeće lider ili tržišna niša. Spominju se različite strategije poput brendiranja više proizvoda, proširenje linije proizvoda, marke itd. Iznosi se što je imidž, kako se stvara, koji su njegovi elementi i učinci pozitivnog imidža na poslovanje.

U trećem poglavlju piše se o automobilskoj industriji u svijetu. Ukratko se spominje povijest te industrije, njeni ekonomski učinci, godišnja proizvodnja, odnosi u industriji itd. Slijedi pregled automobilske industrije u Njemačkoj potkrepljen relevantnim podacima.

U četvrtom poglavlju istražuje se *Volkswagen* grupa, njena povijest i današnje stanje. Pruža se financijski pregled podataka, podatci o vlasništvu grupe, podružnicama i markama. Isto tako nastoji se doznati koliki udio u tržištu ima grupa i što sve sponzorira, odnosno koji društveni i ekonomski učinak ima.

U petom poglavlju izlažu se uzroci emisijske krize, istražuje krizno djelovanje *Volkswagena* za vrijeme krize i poslije. Donose se odgovori na pitanja koje su marketinške aktivnosti bile od većeg značaja u saniranju štete te što se uradilo za smanjenje ekonomskih, ekoloških, pravnih i financijskih posljedica krize.

U šestom poglavlju korištenjem ankete provodi se kvantitativno istraživanje kojim će se istražiti imidž marke kod određene skupine potrošača. Ispitanike čine punoljetne osobe u Republici Hrvatskoj koje posjeduju ili su posjedovale vozilo marke VW ili druge marke te imaju vozačku dozvolu. Svrha rezultata je dokazivanje hipoteza ovog istraživanja uz

napomenu o ograničenjima istraživanja i mogućih preporuke za buduća istraživanja na području emisijske krize.

2. ZNAČAJ MARKE I NJEZINA ULOGA U STVARANJU IMIDŽA

U ovom poglavlju predstavljeni su osnovni elementi koji čine marku uz teorijski prikaz koncepta marke. Ističu se bitni pojmovi poput korporativnog identiteta marke, zaštitnih znakova, osobitosti i prepoznavanja marke itd. Slijedi pregled strategija brendiranja koje se razlikuju ovisno o tome je li poduzeće lider ili tržišna niša. Ime, logo i ostali elementi bivaju pobliže objašnjenima kako bi se razumjele sve sastavnice koje čine imidž jedne marke i kako bi se mogla izvršiti mjerenja. Postoje razni modeli tržišne vrijednosti marke koji prikazuju elemente značajne za pojedinu marku na tržištu što uvijek uključuje financijske pokazatelje što, ovisno o modelu, može uključivati imidž, kvalitetu, razinu poznatosti i brojne druge faktore. Definira se što je imidž, kako se stvara, koji su njegovi elementi te koji su efekti pozitivnog imidža o marki na kupca u poslovanju.

2.1 Koncept i elementi marke

Za većinu ljudi marka ne označava samo prepoznatljivu oznaku prema kojoj se prepoznaje određeni proizvođač, nego podrazumijeva odraz jedinstvene kvalitete. Marka bi trebala težiti stvaranju snažnog i trajnog identiteta proizvoda, odnosno usluge. Može se reći kako ona iznosi svojevrsnu sažetu karakteristiku poduzeća, odnosno što poduzeće uistinu predstavlja, zastupa i nudi. Iz tog razloga trebala bi kod potencijalnih kupaca poticati mnogobrojne pozitivne osjećaje kao što su povjerenje, sigurnost, dobrobit i korisnost.

Marka je naziv, pojam, dizajn, simbol ili bilo koja druga značajka koja identificira dobro ili uslugu jednog prodavača koja ga razlikuje od drugih prodavača.¹²

Američko marketinško udruženje (AMA) iznosi: „Marka se sastoji od naziva i/ili znaka, ali i ostalih elemenata, te aktivnosti koje proizvođači dodjeljuju nekom proizvodu, usluzi ili ideji kako bi na taj način obavijestili tržište o njihovoj jedinstvenosti i/ili u odnosu prema ostalim konkurentskim proizvodima.“¹³

Iz navedenih definicija proizlazi kako se uz pojam marke zapravo veže pojedini proizvod ili usluga i kombinacija svih njegovih elemenata. Oni se implementiraju te se stječu strategija i

¹² American Market Association, Branding, 2022. <https://www.ama.org/topics/branding/> (06.04.2021)

¹³ VRANEŠEVIĆ, T.: **Upravljanje markama**, Accent, Zagreb, 2007., str. 10

željeno tržišno pozicioniranje marke proizvoda. Ako se pravilno upravlja određenim identitetom marke nekog proizvoda, može se ostvariti jedinstvenost marke proizvoda.

Danas je općeprihvaćeno kako je koncept marke ustvari potreba jer tržišna vrijednost marke proizvoda ovisi o samoj vrijednosti subjekta. "Pritom je tržišna vrijednost marke proizvoda dodana vrijednosti proizvoda i usluge koja se očituje u odazivu potrošača, u njihovom znanju o marki (misli, iskustva, osjećaji, asocijacije) te u percepcijama, preferencijama i ponašanju koje su povezane s markom proizvoda."¹⁴

Bitno je naglasiti da se pod pojmom tržišna vrijednost marke misli na neto vrijednost marke, jer se u doslovnom prijevodu na engleski jezik gubi dio značenja (*brand equity*), budući da govorimo o neto tržišnoj vrijednosti. Vrijednost robne marke marketinški je izraz koji opisuje njenu vrijednost koja je određena percepcijom potrošača i osobnim iskustvom. Ako ljudi imaju visoko mišljenje o marki, ona ima pozitivnu vrijednost marke. Kada marka dosljedno ne isporučuje i razočara do točke u kojoj ljudi preporučuju drugima da je izbjegavaju, ona ima negativnu vrijednost.

Marka proizvoda posjeduje opipljive, fizičke, ali i neopipljive značajke koje stvaraju jedan zajednički identitet čija je uloga privući i omogućiti komunikaciju s potrošačem. Na temelju jedinstvenog imidža marke potrošač donosi odluke prilikom izbora kupnje proizvoda ili usluge.¹⁵

Marka se može promatrati kao skupina određenih signala koji će usmjeravati potrošače. U kupoprodajnom procesu vrlo je bitno otprijašnje subjektivno iskustvo kupca s određenom markom, a zatim iskustvo drugih, odnosno opća percepcija neke druge izučavane referentne grupe koja je morala prije koristiti tu istu marku ili je još uvijek koristi. Marka znatno olakšava donošenja odluka i konačnog odabira pri kupnji jer će potrošači koji temelje svoju kupnju na dotadašnjim spoznajama brže donositi odluke. Navedeni proces događa se na podsvjesnoj razini.¹⁶

¹⁴ KOTLER P. – KELLER K. L.: **Upravljanje marketingom**, Mate d. o. o., Zagreb str., 2008., str.158

¹⁵ KOTLER P. – KELLER K. L.: **Upravljanje marketingom**, Mate d. o. o., Zagreb, 2008., str.162

¹⁶ KOTLER P. – KELLER K. L.: **Upravljanje marketingom**, Mate d. o. o., Zagreb, 2008., str.164

Bitno je naglasiti kako se vrijednost marke rijetko stvara odmah, nego se izgrađuje kroz dulji vremenski period jer je korisnici moraju uočiti i zapamtiti te zadržati u svojoj podsvijesti. Zbog ovog razloga ulažu se velike količine resursa, pogotovo u poznatije marke. Puno je lakše zadržati potrošača nego privući novog.

Lacković i Andrić govoreći o izgradnji marke 2007. godine uzimaju u obzir sljedeće parametre:

- poznatost marke,
- doživljenu kvalitetu,
- asocijacije vezane uz marku,
- lojalnost.¹⁷

U današnje vrijeme potrošači će uvijek više vjerovati i težiti kupnji onih proizvoda koji su pravilno brendirani što osigurava vjernost marki. Brendirani proizvodi ne moraju nužno biti bolji, no daju potrošačima, makar na podsvjesnoj razini, određena jamstva i jedinstvenost kvalitete. Što su proizvodi ili usluge luksuznije, to se više posvećuje elementima marke kako bi se istaknuli.

Keller navodi da za tvrtke marke predstavljaju sljedeće:

- sredstvo preko kojeg će se identificirati proizvod za jednostavnije rukovanje i praćenje,
- sredstvo kako bi se za pravno zaštitila jedinstvena obilježja proizvoda,
- signal, odnosno mjerilo razine kvalitete za potrošače,
- sredstvo obogaćivanja proizvoda jedinstvenim asocijacijama,
- izvor mnogobrojnih konkurentskih prednosti i financijskih prihoda.

Marka bi trebala biti povezana s jedinstvenom vizijom tvrtke i njezinom misijom te bi, kako bi se efekt maksimizirao, zaposlenici te tvrtke trebali dijeliti te zajedničke vrijednosti.¹⁸

¹⁷ LACKOVIĆ Z., ANDRIĆ B.: **Osnove strateškog marketinga**, Veleučilište u Požegi, Požega, 2007. str.112

¹⁸ VRANEŠEVIĆ, T.: **Upravljanje markama**, Accent, Zagreb, 2007., str. 16

2.1.1 Modeli tržišne vrijednosti marke

Za bolje razumijevanje tržišnih modela ukratko će biti objašnjeno preko pet različitih modela od kojih su najrazrađeniji i najduže postojeći Kellerov i Aakerov. Modeli se pretežno poklapaju i međusobno nadopunjuju.

Postoje sljedeći modeli tržišne vrijednosti marke:

1. Kellerov model

Prema ovom modelu tržišna vrijednost marke dijeli se na dva elementa znanja koje potrošači imaju, a to su poznatost i imidž marke (detaljnije objašnjeno u kasnijem poglavlju).

Poznatost marke uključuje prepoznatljivost marke u svakom danom trenutku i lakoću prisjećanja marke s obzirom na prijašnju izloženost istoj. Imidž marke skup je percepcija koje pojedini potrošač ima (varira kod svakog potrošača). Najlakše se predstavlja putem asocijacija koje variraju u jedinstvenosti, snazi i preferencijama, a čine ih različiti stavovi, značajke i potrošačke koristi. Prema ovom modelu su veća poznatost i asocijacije u izravnoj korelaciji s tržišnom vrijednošću marke.¹⁹

2. Aakerov model

Ovaj model smatra se najbolje razrađenim što će detaljnije biti objašnjeno u drugom poglavlju. Tržišna vrijednost marke se prema ovom modelu dijeli na lojalnost marki, poznatost imena, percipiranu kvalitetu (ne mora odgovarati stvarnoj kvaliteti), ostale asocijacije te imovinu marki kao što su patenti, licence itd.²⁰

3. Model Yoaa

Navedeni model vrlo je sličan Aekkerovom, no proširen je dvama dodatnim elementima. Prema ovom modelu slijedi tvrdnja da tržišnoj vrijednosti prethode izrazito značajne marketinške aktivnosti poduzeća.

¹⁹ Keller op.cit.: 1993. str.178

²⁰SCHMIDT, C.: **The Aaker Model - A comprehensive guide to building brand identity**, Head of Marketing Canto <https://www.canto.com/blog/aaker-model/> (13.05.2021)

4. Brand Asset Valuator model

Temelji ovog modela su diferencijacija, ugled, važnost i znanje. Model procjenitelja imovine marke (BAV) mjeri vrijednost brenda organizacije. Razvila ga je reklamna agencija *Young & Rubicam*, a ključni zaključak programa jest da vrijednost brenda nastaje tek nakon što prođe dovoljno vremena, odnosno percepcija marke se postupno razvija u umu potrošača.

5. Upshawow model

Prema ovom modelu postoje samo dvije dimenzije procjenjivanja što uključuje čimbenike izravnog utjecaja kao i financijsku imovinu (fizičku i ostale elemente poput *goodwill*). Ovaj dio utječe na financijske ustanove, dioničare i zaposlenike dok je identitet dio usmjeren prema vanjskom okruženju što čini marku privlačnijom.²¹

Iz priloženih modela može se zaključiti kako poznatost i vrijednost marke sačinjavaju brojni elementi. Prepoznatljivost, odnosno poznatost imena, najvažniji je čimbenik, no kvaliteta proizvoda i financijska imovina koje se veže uz robnu marku također je od velikog značaja. Kako bi marka uspjela dosegnuti maksimalnu potencijalnu tržišnu vrijednost, elementi moraju biti usklađeni, jedinstveni i prepoznatljivi ciljnoj skupini.

2.2 Strategije brendiranja

Brendiranje se smatra jednim od najvažnijih čimbenika uspješnog poslovanja bez obzira na veličinu poduzeća i odnosu s klijentima (maloprodaja ili B2B). Brendovi se koriste u poslovanju, marketingu i oglašavanju te je putem njih moguće prepoznati i stvoriti vrijednost vlasništva neke marke za određeni objekt. Brendira se u korist kupaca, njegovih vlasnika i dioničara, a učinkovito brendiranje trebalo bi rezultirati porastom prodaje ne samo jednog određenog proizvoda, već i drugih proizvoda izravno ili neizravno povezanih s tom markom koji se nalaze u istoj skupini portfelja kao i marka koja je uspješno brendirana.²²

Upravljanje markama (eng. *brand management*) dugotrajan je postupak koji uključuje razvoj znanja o potrošačima; količina dostupnih podataka ciljnih potrošača neke marke i njihovo ispravno tumačenje čini svu razliku. Za uspješno upravljanje markom potrebno je izvanredno

²¹ AAKER, D.A., AND A.L. BIEL, , “**Brand Equity and Advertising: An Overview**”, in D.A. Aaker, A.L. Biel, edit., *Brand Equity & Advertising: Advertising’s Role in Building Strong Brands*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1993 str. 1-8

²² Osnove brendiranja, Plavi urednik <https://plaviured.hr/osnove-brendiranja/> (13.04.2021)

znanje o vlastitim potrošačima što uključuje karakteristike potrošača, njihove potrebe i ponašanje pri kupnji. Ovaj dugotrajni proces uključuje prikupljanja i analizu podataka i tržišta te zatim planiranje marketinških aktivnosti. Tek tada je moguće primijeniti planove kroz osnovne dijelove marketinškog miksa poznatijeg u skraćenoj verziji kao 4P (proizvod, cijena, promocija, mjesto) i vrednovanje rezultata.

Vrednovanje stečenih rezultata omogućuje povratnu korelaciju i vezu u daljnjoj analizi tržišta koja se po potrebi ponavlja više puta. Nakon svih analiza poduzeće bi trebalo imati dovoljno iskustva i razumijevanja po pitanju onoga što tržište prihvaća i želi. Dinamika tržišta i ponašanje potrošača daju podlogu i osnovu za promjenu i prilagodbu po kojima će se daljnje marketinške aktivnosti provoditi na određenoj robnoj marki. Pojednostavljeno rečeno strategija brendiranja se, dakle, odnosi na faktore: kako, što, gdje, kada i kome mislimo predočiti glavne poruke koje želimo prenijeti da bi se ciljno tržište upoznalo, prihvatilo i kako bi na kraju kupilo naš proizvod, našu marku.²³

Najjači brendovi na svijetu rezultati su kompleksnih, ali usklađenih i disciplinirano vođenih strategija koje uzimaju u obzir planove i potrebe kupaca. Ističu se tri ključne sastavnice koje svaki uspješni svjetski brend sadrži:

1. Brend pozicioniranje, odnosno unaprijed utvrđeno zamišljeno mjesto koje se želi stvoriti i predstaviti ciljnoj skupini. Drugim riječima to su prednosti koje vlasnici brenda žele imati, a kupce bi trebao s tim brendom povezivati širok raspon pozitivnih emocija. Brend pozicioniranje glavna je sastavnica u eksternoj implementaciji marke.
2. Brend arhitektura predstavlja logičnu i stratešku strukturu za sve brendove u istom portfelju. Ona bi trebala izražavati jasnoću i sinergiju brendova te stvoriti temeljni stup za cijeli portfelj.
3. Brend ekstenzija odnosi se na bilo kakvo širenje brenda koje se događa u nekoliko različitih kategorija i završava kulminacijom stvaranja poveznica za kupca. Ovdje je riječ o dodatnom horizontalnom širenju brenda uz pokrivanje novih kategorija s ciljem dodatnog rasta poslovanja jednog poduzeća.²⁴

²³ MULLER, J., SRIĆA, V.: Upravljanje odnosima s klijentima, Delfin – razvoj managementa d.o.o., Zagreb, 2005. str.13

²⁴ BLEČIĆ, B.: Ključne komponente za uspješno građenje brend strategije, <https://plaviured.hr/kljucne-komponente-uspjesno-gradenje-brend-strategije/> (16.03.2021)

Kako bi se brendiranje smatralo dobrim i kvalitetno odrađenim, potrebno je zadovoljavanje dvaju bitnih uvjeta:

1. Brendiranje treba biti usklađeno s poslovnom strategijom poduzeća, tj. prije no što dođe do procesa brendiranja, potrebna je razrađena strategija poslovanja. Poduzetnici bi trebali znati koju ciljnu skupinu žele te na kakvo tržište žele ući. Dodatna važna pitanja vezana su uz kapacitete poslovanja i ciljeva brenda te uz dojam koji se nastoji ostaviti, odnosno kako poduzetnik želi biti percipiran.
2. Dobar i originalan dizajn – u današnjem svijetu teško je biti u potpunosti jedinstven i originalan, no kad je riječ o dizajnu, bitno je da bude vizualno jednostavan, ali izrazito pamtljiv te uz dozu originalnosti. Dobar dizajn može se potencijalno reproducirati putem različitih formata i tehnika što je poželjno odrediti u knjizi standarda. U tom dokumentu određena su pravila kako se neki logo, znak ili drugo obilježje marke može koristiti.“²⁵

²⁵ Što čini dobro brendiranje?, Plavi urednik <https://plaviured.hr/sto-cini-dobro-brendiranje/> (16.03.2021)

2.3 Imidž marke

Kotler je u okviru upravljanja marketingom definirao imidž kao skup uvjerenja, ideja i impresija koje pojedinac ima prema nekom objektu.²⁶ Pojam identiteta vrlo često se veže uz pojam imidža marke proizvoda. Poistovjećivanje tih pojmova nije ispravno, stoga je nužno napomenuti njihovu različitost.

Imidž marke proizvoda skup je percepcija o nekoj marki proizvoda što znači da su u svijesti potrošača sadržane razne asocijacije vezane uz marku. Drugim riječima imidž se marke proizvoda odnosi na jedinstveni način kojim potrošači tumače signale pojedine marke proizvoda u procesu dvosmjerne povratne komunikacije s potrošačem.²⁷

Identitet marke tumači se i prikazuje značenjem marke. Ona, kao što je navedeno, ima svoje ciljeve i imidž koji se želi ostvariti. Putem komunikacijskih kanala (internet, TV, radio itd.) primatelju se (krajnjim potrošačima u ciljnoj skupini) prikazuju svi elementi koji u kombinaciji čine identitet marke. Može se sastojati od osnovnih elemenata poput imena, vizualnih simbola i značajki (likovi, dizajn, boje), do složenijih poput slogana i džinglova koji aktiviraju više osjetila odjednom.²⁸

Interpretacijom i tumačenjem navedenih sastavnica koje čine identitet marke u mislima se potrošača stvara dojam o marki. Percepciju o marki tada čini imidž pojedine marke što čini identitet i imidž usko povezanim.

Čimbenici imidža marke su sljedeći faktori: ime, logo, percipirana cijena (prema procjenama potrošača), atraktivnost marke (novom i stalnom kupcu), pouzdanost te percipirana kvaliteta marke. Ime i logo marke čine najbitnije faktore, o njima će biti više riječi u sljedećem poglavlju.

²⁶ KOTLER, P.: **A framework for marketing management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 2001. str. 27

²⁷ LIJOVIĆ, B.: **Identitet marke proizvoda- čimbenik uspješnog tržišnog položaja**, Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV No. 2, 2012. str.12 https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139707

²⁸ ibid.

2.3.1 Ime marke

Ime marke potrošači mogu poistovjetiti s tvrtkom ili proizvođačem, odnosno vlasnikom marke, stoga je pažljivo biranje naziva izuzetno važno.

Kotler smatra da kvalitetno ime marke mora biti jednostavno izgovorljivo, lako pamtljivo i prepoznatljivo (među brojim imenima drugih konkurentskih marki), lako za prevođenje na druge jezike da se ne izgubi smisao. Važno je takvo ime zaštititi i registrirati, ime treba upućivati na prednosti marke i kvalitete proizvoda.²⁹

Naziv bilo koje marke smatra se njenim središnjim i najpamtljivijim dijelom na koji se svi ostali elementi dodaju. On bi, kao što je navedeno, trebao biti kratak, lako izgovorljiv i pamtljiv te bi se uz njega trebale odmah vezati pozitivne asocijacije i značajke tog proizvoda. Tvrtke znaju svjesno odabirati naziv koji će prilikom spomena podsjećati na druge konkurentске marke kako bi se okoristile njihovim imidžem, to je osobito karakteristično za manje poznate marke koje nisu na poziciji tržišnog lidera.³⁰

2.3.2 Logo marke

Kesić je mišljenja da logo marke predstavlja simbole i/ili slike. Logo čini velik dio vrijednosti marke.³¹ Poduzeća kreiraju logoe i simbole koji će najbolje predstaviti proizvod i vizualno ih prikazati. Preko logoa se najlakše stvara asocijacija na određenu marku i njezinu kvalitetu. Drugi atributi mogu se također prikazati putem logoa te se svakim nastoji istaknuti nešto drugačije i posebno. Primjeri već desetljećima izrazito upečatljivih logoa su zvijezda *Mercedesa* (luksuz, prestiž), lik *Johnnieja Walkera* (univerzalno poznat u industriji alkohola), krokodil *Lacoste* (zeleni krokodil izrazito se ističe na obući i odjeći) ili *Nike* znak (jednostavan, ali jasne poruke „*Just do it.*“)

Znak marke ima dugotrajnu upotrebu i ne služi samo prvotnom dojmu i prikazu. Isto tako, naziv i logo mogu biti kombinirani zajedno djelomičnim ili čak potpunim nazivom marke ili tvrtke. Simboli koji zasebno nemaju konkretno značenje mogu također biti korišteni kao znak marke jer svojom vizualnošću osiguravaju veliku simboličku vrijednost (npr. krugovi Olimpijskih igara).

²⁹ KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG.: **Principles of Marketing**, 1999., str 42

³⁰ VRANEŠEVIĆ T., **Upravljanje markama (Brand Management)**, Zagreb, 2007

³¹ KESIĆ, T.: **Integrirana marketinška komunikacija**, Opinio, Zagreb. 2003., str.34

Znakovi mogu buditi jedinstvene i drugačije asocijacije ovisno u kojoj kulturi, državi ili okolnostima su prikazani jer ih različite kulture mogu drugačije tumačiti (primjer znak marke *Nike* budi iste asocijacije na svim tržištima, ali *Nike* na arapskom jeziku može buditi i negativne asocijacije.) Situacija može biti i obrnuta, odnosno naziv marke može dovesti do pozitivnih asocijacija, ali kombinacija znaka s logoom ili simbolom budi negativne asocijacije i podražaje. Lakše je mijenjati znakove marke tijekom vremena nego nazive.³²

³² . PAVIČIĆ J., GNJIDIĆ V., DRAŠKOVIĆ N., **Osnove strateškog marketinga**, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, 2014., str.88

2.3.3 Ostali elementi marke

Ostali elementi marke nadopunjuju dva glavna elementa marke: ime i logo. Prilikom stvaranja grafičkog, odnosno vizualnog identiteta marke kombiniraju se ostali elementi marke poput likova, pakiranja i boje. Slogan i džinglovi jedinstveni su elementi brenda koji se ne moraju nužno primjenjivati, ali, ako se koriste, čine važan dio brendiranja.

1 Likovi

Likovi kao glavni elementi marke dodjeljuju se određenoj marki kako bi se dodatno stvorila, odnosno pojačala percepcija u potrošača. Likovi su osnova za postizanje prepoznatljivosti i podsjećanja na marku, a mogu biti izmišljeni ili stvarni te promjenjivog karaktera. Promjena likova doživljava se vrstom prilagodbe i modernizacijom marki te ju je lakše provesti nego promijeniti naziv što je vrlo rijetka pojava.³³

2 Slogani

Slogan se može definirati kao određena izjava vezana uz marku. Uspješan slogan ima nagovarajuće i obavijesno značenje te se vrlo često koristi u promotivnim kampanjama. Kao jedan od najpoznatijih primjera može se navesti slogan marke *Nike* koji je globalno poznat - „*Just do it.*“. Slogan služi kao nadopuna ranije navedenim vizualnim komponentama identiteta te jačanju željenog efekta u ciljnih skupina. Njime se dodatno pojačava identitet organizacije, pouzdanost u marku i kvaliteta proizvoda i usluge.³⁴

3 Džinglovi

Džinglovi ili melodije element su marke, glazbene teme, audioporuke kraćeg sadržaja povezane s određenom markom. Ne primjenjuju se u istoj mjeri kao drugi elementi marke jer su ograničene na sluh. Upotreba džinglova nekada je bila uspješnija, ali u doba interneta njihov značaj znatno opada.³⁵

4 Pakiranje

³³ VRANEŠEVIĆ T., *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb, 2007., str 52

³⁴ VRANEŠEVIĆ T., *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb, 2007., str 53

³⁵ VRANEŠEVIĆ T., *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb, 2007., str 54

Pakiranje se odnosi na ambalažu te ima osnovnu namjenu držanja i čuvanja proizvoda. Ono je jedinstveni sastavni dio marke koji ima glavnu svrhu i cilj da razlikuje određenu marku od njezine konkurencije. Pakiranje bi trebalo zadovoljiti sljedeće uvjete:

- uspješno uputiti na marku
- sadržavati informacije u opisnom obliku koje će potaknuti kupnju
- zaštititi proizvod te omogućiti prijevoz robe
- olakšati skladištenje i jednostavno korištenje proizvoda na mjestima potrošnje.³⁶

5 Boja

Boja je sastavni dio marke koji se veže uz sve vizualne elemente (to može biti naziv, znak, pakiranje određenog proizvoda). Boja ambalaže ili pakiranja utječe na fizičke značajke proizvoda, odnosno može utjecati na doživljaj okusa, mirisa i na ostale podsvjesne značajke.³⁷ *Coca-Cola* je, primjerice, prepoznatljiva po crvenoj boji ambalaže (omota) koju je uspjela komercijalizirati za vrijeme božićnih blagdana.

Ovi jedinstveni elementi marke mogu se koristiti u marketinškim materijalima i reklamiranju. Mnogi slogani i džinglovi dugo ostaju u mislima potrošača osiguravajući to da im pojedina marka ostane favorit. Kako bi elementi marke bili u skladu i imidž marke proizvoda pozitivan, potrebno je razumjeti svoje kupce. Jedan od ključnih dijelova brendiranja je uspostavljanje elemenata brenda, zato je u automobilskoj industriji vizualni identitet (logo, boja, tipografija i slike) od ključne važnosti jer tako industrija ostvara dublju, intimniju vezu sa svojim kupcima. Automobilska industrija može koristiti vizualni sadržaj za povećanje prometa, jačanje marke i poboljšanje *online* vidljivosti.

³⁶ KELLER K., **Strategic Brand Management**. s.l. : Prentice Hall, 2003., str.210

³⁷ VRANEŠEVIĆ T., **Upravljanje markama (Brand Management)**, Zagreb, 2007., str 54

2.4. Identitet marke

Aaker je definirao identitet marke proizvoda kao jedinstven skup asocijacija koji predstavlja ono što marka zastupa i obećava.³⁸

Identitet marke proizvoda ustvari predstavlja ciljeve i željeni imidž koje bi proizvođači htjeli postići. Prvo se definira strategija kojom se željeni identitet prikazuje potrošačima (primatelju). Kombinacija elemenata koji čine identitet marke proizvoda (ime, vizualni simboli, dizajn, boje, slogani, likovi i dr.) upućeni su potrošačima, a njihova interpretacija, odnosno percepcija u svijesti potrošača, predstavlja imidž marke proizvoda.³⁹

Aaker u svom tumačenju polazi od toga da se identitet marke proizvoda sastoji od 12 dimenzija koje su organizirane oko četiri ključne stavke, odnosno perspektive:

- marka kao proizvod (bitni elementi su doseg proizvoda, osobine proizvoda), kvaliteta/vrijednost (u očima potrošača, ali i stvarna uporabna vrijednost), korisnici te marke, zemlja podrijetla marke
- marka kao simbol (nasljeđe marke, vizualni izgled/metafore)
- marka kao osoba (odnos marka/potrošač, osobnost marke)
- marka kao organizacija (lokalno nasuprot globalnom, organizacijske osobine)⁴⁰

Elementi identiteta marke proizvoda bi kod potrošača trebali pobuditi snažne asocijacije vezane uz ono što potrošač preferira i smatra poželjnim, stoga moraju biti uspješno prenesene poruke marketinškog programa ili proizvoda. Asocijacije bi trebale biti jedinstvene što znači da ih marka ne dijeli s konkurentima. Značajke moraju biti unikatne i izdvajati marku od ostalih što čini snagu marke proizvoda. Pomoću kombinacije elemenata može se izgraditi identitet marke proizvoda, ali je to dugotrajan proces koji sadrži prije svega ime i znak marke, ali i kombinaciju ostalih elemenata identiteta (slogan, oblik, pakiranje, boja). Podlogu za izgradnju identiteta marke čini uspješno provođenje marketinških aktivnosti.

³⁸ AAKER D. A.: **Building Strong Brands**, Simon&Schuster, London, 2002., str.36

³⁹ LIJOVIĆ, B.: **Identitet marke proizvoda- čimbenik uspješnog tržišnog položaja**, Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV No. 2, 2012., str.12
https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139707

⁴⁰ AAKER D. A.: **Building Strong Brands**, Simon&Schuster, London, 2002., str.38

2.5 Povjerenje u marku i percipirana kvaliteta marke

Tržišna vrijednost marke proizvoda dodana je vrijednost proizvoda i usluge koja se može numerički očitati analizom odaziva potrošača ili iz njihova znanja o marki i stečenog iskustva (misli, osjećaji, asocijacije). S markom proizvoda su, dakle, povezane percepcija potrošača, preferencije i potrošačko ponašanje.⁴¹

Za povjerenje u marke ključan je faktor cijena. Osim što ima funkcionalne odlike cijene, odnosno određuje vrijednost proizvoda ili iskustva usluge, ona isto utječe na percipiranu kvalitetu nekog proizvoda ili usluge. Cijena se može koristiti kao pokazatelj kvalitete te mnogi stručnjaci, među njima Monroe i Krishnan, također smatraju da je percipirana kvaliteta proizvoda usko povezana s njegovom cijenom kao jednim od ključnih elemenata.⁴²

2.6. Mjerenje imidža marke

Imidž marke mjerljiv je jer postoje asocijacije vezane uz pojedinu marku koje su u potrošačevoj svijesti. Primjerice, na spomen marke *Coca-Cola* velika većini ljudi zna da se radi o piću specifične boje i okusa. To je prva asocijacija koja im pada napamet. Kad bi nastavili dalje, asocijacije bi nam postale sve složenije (crvena boja, izrazito prepoznatljiv logo, reklame). Sve asocijacije zajedno čine imidž marke koji se može mjeriti po atributima, koristima i stavovima.

⁴¹ KOTLER P. – KELLER K. L.: **Upravljanje marketingom**, Mate d. o. o., Zagreb, 2008., str.187

⁴² SVEIN, OTTAR, OLSEN.: **Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty**, Journal of the Academy of Marketing Science, 2002., str.240

3. AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA

U ovom poglavlju dan je kratki pregled automobilske industrije u svijetu. Navode se glavni proizvođači automobila u Njemačkoj; što ih razlikuje i po čemu se ističu.

Ukratko se spominje povijest te industrije, kakve ekonomske učinke ima, kolika je godišnja proizvodnja, koji su odnosi u industriji itd. Na kraju se pruža pregled automobilske industrije u Njemačkoj potkrepljen podacima.

3.1 Automobilska industrija u svijetu

Pod pojmom automobilske industrije podrazumijeva se širok spektar tvrtki i organizacija. Industrija obuhvaća ne samo razvoj, proizvodnju, dizajn automobila, već marketing i prodaju motornih vozila. Predstavlja jednu od najvećih globalnih industrija uzevši u obzir prihode. Ova industrija ne uključuje sekundarne proizvode i usluge održavanja automobila nakon što je dostavljen krajnjem korisniku. Glavni proizvodi u automobilskoj industriji su osobni automobili (pretežito za privatne korisnike i pravne osobe) i laki kamioni. Ostali proizvodi uključuju kamionete, kombije i sportska terenska vozila. Komercijalna vozila (tj. dostavna vozila i veliki transportni kamioni) sekundarna su po značaju i financijskim pokazateljima.

Povijest automobilske industrije relativno je kratka u usporedbi s drugim industrijama. Presudna točka razvoja ove industrije, zbog svojih učinaka i važnosti za društvo, zabilježena je početkom 20. stoljeća. Iako su automobili porijeklom iz Europe bili najpopularniji potkraj 19. stoljeća, SAD u potpunosti dominira ovom industrijom na svjetskoj razini u prvoj polovici 20. stoljeća jer je tamo prvi put primijenjena tehnika masovne proizvodnje. U drugoj polovici stoljeća situacija se naglo mijenja jer su glavni proizvođači i izvoznici postale zapadnoeuropske zemlje i Japan.⁴³

Automobilska industrija doprinosi približno 4 % globalnom BDP-u te ima neizmjerne važnosti u proizvodnom sektoru. 2020. godine globalni je utjecaj COVID-19 pandemije promijenio industriju jer su se proizvođači trebali prilagoditi novim uvjetima pa je sektor globalno pao za 28 % od 2019. do 2020. godine. Ratući globalni trend električnih i autonomnih vozila

⁴³ Automotive industry in Germany, Yeye agency, <https://www.yeyeagency.com/automotive-industry-in-germany/> (21.05.2021)

otvorio je mnoge mogućnosti ulaganja za prevladavanje financijske krize. Automobilaska industrija će se u budućnosti susretati s različitim tržištima, preferencijama potrošača i promjenom industrijskog krajolika.⁴⁴

3.2 Automobilaska industrija u Njemačkoj

Njemačka je jedna od vodećih svjetskih sila u proizvodnji automobila te je poznata po svojoj izvrsnosti i dugotrajnoj tradiciji u automobilskoj industriji. Njemačka je mjesto gdje su se proizvodili moderni automobili te je danas je automobilaska industrija u Njemačkoj jedna od najinovativnijih i najkonkurentnijih industrija koja ima treću najveću svjetsku proizvodnju automobila i četvrtu najveću ukupnu proizvodnju automobila.

Proizvodnja automobila u Njemačkoj započela je 1870. godine, a tijekom prošlog stoljeća znatno je porasla s oko tisuću automobila godišnje sa samog početka 20. stoljeća na više od 15 milijuna posljednjih godina. Radikalno oživljavanje automobilske industrije u Njemačkoj nakon Drugog svjetskog rata bio je spektakularni poduhvat najočitiji u proizvodnji *Volkswagena*.⁴⁵

U 2019. automobilaska industrija zabilježila je promet od 435,3 milijarde eura što je oko 20 % ukupnog prihoda njemačke industrije što je čini njenim najvećim i najvažnijim industrijskim sektorom. Njemačka je europsko automobilsko tržište broj jedan čineći oko 25 % svih proizvedenih osobnih automobila i približno 20 % svih registriranih novih automobila. Prošle je godine Njemačka proizvela 6 milijuna osobnih automobila i 500 tisuća gospodarskih vozila. Danas je Njemačka najveći proizvođač automobila u Europi s 52 % tržišnog udjela među zapadnoeuropskim zemljama i 31 % u EU. Automobilaska industrija u Njemačkoj trenutno zapošljava više od 820 tisuća ljudi i godišnje privređuje oko 430 milijardi eura. (2019).⁴⁶

Njemačka izvozi 80 % svih automobila koje sama proizvede svake godine. Izvoz se vrši uglavnom u druge europske zemlje (s naglaskom na zemlje članice EU), a 2019. je vrijednost

⁴⁴ The new economy, Germany's automotive industry goes from strength to strength <https://www.theneweconomy.com/business/germanys-automotive-industry-goes-from-strength-to-strength> (23.05.2021)

⁴⁵ Automotive industry, <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry> (26.05.2021)

⁴⁶ Facts and Features, Verband der Automobilindustrie, <https://www.vda.de/en/services/facts-and-figures.html> (27.05.2021)

izvoza automobila bila 220 milijardi eura. Autoindustrija u Njemačkoj poznata je po inovacijama, pouzdanosti i sigurnosti vozila. Njemačka ulaže značajna sredstva u razvoj istraživanja u automobilskom sektoru. Tijekom posljednjih godina, od 2015. do 2019., zemlja je uložila oko 60 % sredstava u industriju, što iznosi 20 milijardi eura, u svrhu istraživanja i razvoja na razini Europe. To je najveći iznos uložen u razvoj i inovacije među svim ostalim gospodarskim sektorima u Njemačkoj tih godina. Industrija će nastaviti rasti slijedeći sve tehnološke trendove usredotočene na održivu mobilnost, povezanost automobila i e-mobilnost kako bi se povećala sigurnost i udobnost automobila u budućnosti.⁴⁷

Trenutni glavni proizvođači u Njemačkoj su *Audi*, *BMW*, *Ford-Werke GmbH*, *Mercedes-Benz*, *Opel*, *Porsche* i *Volkswagen*. U 2019. godini grupacija *Volkswagen* zauzela je prvo mjesto na ljestvici vodećih proizvođača automobila na temelju globalne prodaje s gotovo 11 milijuna prodanih primjeraka širom svijeta. U 2019. *Volkswagen* grupa bila je i vodeći proizvođač automobila po količini proizvodnje u Njemačkoj. *Daimler AG* je drugi s 3,36 milijuna vozila na tržištu, a *BMW group* je na trećem mjestu s 2,54 milijuna automobila.⁴⁸

Dosadašnji uspjeh njemačke automobilske industrije, uključujući smanjenje emisije CO₂, postignut je klasičnim pogonskim sustavima; čistim dizelskim i benzinskim motorima. Ipak, kako bi se svladali izazovi budućnosti, alternativni pogonski sustavi bit će neophodni. Prema predviđanjima UN-a, do 2050. godine život u urbanim sredinama popet će se na 70 %. Jedan od odgovora na ovu promjenu je električna mobilnost. Nijedna druga tema vezana uz automobilsku industriju nije toliko snažno dominirala javnom raspravom posljednjih godina kao električna mobilnost.⁴⁹

Međunarodne procjene pokazuju da je među državama dobavljačima njemačka automobilska industrija na poziciji polova za elektrificirana vozila. Niti u jednoj zemlji na svijetu kupci nemaju veći izbor novih modela s električnim pogonom. Njemački proizvođači automobila na tržištu imaju najviše serijskih modela s električnim pogonom (2019).⁵⁰

⁴⁷ Facts and Features, Verband der Automobilindustrie, <https://www.vda.de/en/services/facts-and-figures.html> (29.05.2021)

⁴⁸ Automotive industry in Germany, <https://www.yeyeagency.com/automotive-industry-in-germany/> (29.05.2021)

⁴⁹ Germany's automotive industry goes from strength to strength, The New Economy, <https://www.theneweconomy.com/business/germanys-automotive-industry-goes-from-strength-to-strength> (29.05.2021)

⁵⁰ *ibid.*



Na slici 1. može se uočiti kad su ustanovljeni glavni proizvođači automobila u Njemačkoj, koji su modeli najpoznatiji kroz povijesti, koliko se vozila prodalo 2019. i koja su najveća tržišta.



Slika 1: Glavni proizvođači automobila u Njemačkoj

Major Car Producers in Germany

01 Volkswagen

- **Established:** 1937
- **Models:** Tiguan, Polo, Golf, Jetta, Passat, Lavid, Bentley, Porsche and Škoda
- **Sales:** Sold over 11 million vehicles world-wide in 2019 and has 10% market share.
- **The largest markets:** Germany, the USA, and China.








02 Mercedes Benz

- **Established:** 1926
- **Revenue:** 172.7 billion (2019)
- **Famous for:** luxury cars and limousines, technological innovations, and engineering
- **Models:** CLA-Class, C-Class, GLK, R-Class, E-Class Wagon, CLS-Class, S-Class

03 BMW

- **Established:** 1916
- **Revenue:** 97 billion euros (2018)
- **Models:** BMW Series 1-8, BMW i8
- BMW i8 cabriolet, BMW i3, BMW i3s, BMW E9
- **Electric cars:** Shifting to e-mobility; over 40,000 sold in 2018

04 AUDI

- **Established:** 1909
- **Part of the Volkswagen AG:** Since 1966
- **Revenue:** 59.25 billion euros
- **The models:** Audi A1, Audi TT, Audi A6, Audi A3, and Audi A8
- **Largest Markets:** Eastern Europe, Africa, Middle East, and China

Izvor: Yeye Agency, Automotive industry in Germany, 2019.

<https://www.yeyeagency.com/automotive-industry-in-germany/> (30.05.2021)

Njemačka je u cijelom svijetu prepoznata po svojoj izvanrednoj automobilskoj industriji i izvrsnosti u inženjerstvu. Njemački automobili utjelovljuju vrlo cijenjene vrijednosti inovacije, pouzdanosti, sigurnosti i dizajna. Država je europski lider u proizvodnji automobila i svjetsko središte proizvodnje automobila visoke klase.

4. VOLKSWAGEN GRUPA

U ovom poglavlju detaljno je prikazana *Volkswagen* grupa, njezina povijest te današnje stanje. Pruža se financijski pregled podataka, detalji o vlasništvu te grupe, njezinim podružnicama i markama. Isto tako nastoji se uočiti koliki udio u tržištu ima grupa i što sve sponzorira, odnosno koji je njen društveni i ekonomski učinak.

4.1 Povijest *Volkswagen* grupe

Volkswagen (u doslovnom prijevodu „narodni automobil“), u daljnjem tekstu skraćeno VW osnovan je 28. 5. 1937. u Berlinu u obliku društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o) za pripremu njemačkog narodnog automobila. Primarna svrha tvrtke bila je proizvodnja automobila *Volkswagen* koji se prvobitno zvao *Porsche Tip 60*, zatim *Volkswagen Tip 1*, dok je njegov poznatiji, kolokvijalni naziv *Volkswagen Beetle* (*Volkswagen Buba*). Zbog turbulentnih povijesnih okolnosti i početka Drugog svjetskog rata 1939. je nacionalsocijalistička stranka, tada jedina relevantna politička opcija u Njemačkoj, naredila da se prva VW tvornica u gradu Fallenberg prenamijeni u vojne svrhe. Zbog tih razloga su tvornica, pogon i cijela regija bile većim metama savezničkih snaga tijekom rata. Negativna okolnost je još što se tijekom rata koristio i prisilan rad ratnih zarobljenika u pogonu VW. *Volkswagenove* radne snage, rukovoditelji i korporativni menadžment morali su se pomiriti s prisilnim radom i upitnim moralnim odlukama za vrijeme rata. 1945. godine, nakon kapitulacije Njemačke i kraja rata, Amerikanci su Britancima predali tvornicu u okupiranoj Njemačkoj na demontažu. Britanci nisu isprva bili zainteresirani za proizvodnju komercijalnih automobila i masovni nastavak proizvodnje *Bube* zbog tehničkih poteškoća i ekonomskih razloga (neisplativost, nedostatak materijala, neatraktivnost auta prosječnom kupcu). Tvornica u Fallenbergu prvo je proizvodila vozila za britansku vojsku da bi se nedugo nakon vratila proizvodnji *Bube*.⁵¹

Iako se za same početke *Volkswagen* grupe veže dosta kontroverzi i negativnih konotacija, ne može se osporiti kako je odigrala ključnu ulogu u samim počecima autoindustrije u Njemačkoj. Tijekom rata bila je prisiljena provoditi politiku i način poslovanja koji je

⁵¹ Volkswagen Chronicle, 1937–1945, Founding of the Company and Integration into the War Economy https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1937_1945.html (15.04.2021)

nametnula država. Usprkos svim preprekama i moralnim kontroverzama, sami početci i kontinuirana proizvodnja *Bube* obilježili su Njemačku i europsku autoindustriju u ranoj fazi 20. stoljeća.

Od 1950. god počinje internacionalizacija i masovna proizvodnja VW-a. Uspjeh tvrtke u tom vremenu rezultat je vidljivog profila i neprestanog unapređenja inženjerstva. Tvrtka je započela s uvođenjem novih modela, temeljenih na *Tip 1* modelu, s istom osnovnom platformom sa zračnim hlađenjem, stražnjim motorom i stražnjim pogonom. Oni uključuju *Volkswagen Tip 2* poznatiji kao *VW Transporter* 1950. godine, *Volkswagen Karmann Ghia* 1955., *Volkswagen Tip 3* 1961. i još kasnije *Volkswagen Tip 4* 1968. te *Volkswagen Tip 181* 1969. godine. Otvorile su se i nove tvornice od kojih je najpoznatija ona u Wolfsburgu. *Volkswagen* se uspio probiti na europsko, američko i afričko tržište sredinom 50-ih, najvećim dijelom zahvaljujući visoko postavljenim standardima kvalitete i inženjerstva. 1960. godine tvrtka poprima drugi naziv i počinje se zvati *Volkswagenwerk Aktiengesellschaft* (skraćeno *Volkswagenwerk AG*). *Buba* je bila najprodavaniji automobil desetljeća (1950.-1960.) s oko 40 % tržišnog udjela. Do 60-ih su japanski proizvođači automobila i drugi njemački proizvođači smislili bolje i atraktivnije male automobile koji su zamijenili *Bubu*, dotad najpopularniji VW proizvod. Novi, bolji i kvalitetniji modeli su *Polo* i *Golf*. Proizvodnja se počinje seliti u druge zemlje te je konačno VW do 2003. povukao *Bubu* sa svih svojih proizvodnih linija.⁵²

Ova razvojna faza tvrtke ključna je po prelasku u masovnu proizvodnju. *Volkswagen* počinje nuditi znatno veći raspon vozila za sve prilike i potrebe potencijalnih kupaca, stoga se probija na tada sva relevantna tržišta globalne razine.

1963. god VW je postao najveći proizvođač automobila na svijetu. 1. 1. 1965. VW je kupio *Auto Union GmbH* od matične tvrtke *Daimler-Benz*. Nova podružnica nastavila je proizvoditi prve poslijeratne modele *Audija*, točnije seriju *Audi F103*. U tu kupnju je uključena imovina postrojenja koja je podrazumijevala godišnji kapacitet od 100 tisuća vozila, 11 tisuća zaposlenih, prodajne mreža s 1200 zastupnika i nove generacija motora. Kako bi poboljšao prihode nakon veće ekonomske krize 1966./1967., *Volkswagen* je predstavio broj mjera

⁵² Volkswagen Chronicle, 1950–1960, Internationalisation and Mass Production in the Era of Germany's Economic Miracle <https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1950-1960.html> (15.04.2021)

smanjenja troškova u 1968. Uz racionalizaciju proizvodnje u koju je tvrtka ulagala počelo je širenje istraživanja i razvoja i preispitivanje njihovih važnost.⁵³

Od 1970. godine nadalje računalna je tehnologija pružila glavnu noviteta. Elektroničkom obradom podataka sada je omogućeno upravljanje proizvodnim procesima što je uveliko poboljšavalo proizvodnju racionalizirajući je. *Volkswagen* je po prvi put nakon rata prebrodio krizu zahvaljujući kvalitetnom i dobro uspostavljenom kriznom menadžmentu. Usprkos tome od 1970. bila je potrebna nova generacija vozila kako bi VW zadržao poziciju lidera na europskom i američkom tržištu.⁵⁴

Sa sve većom primjenom računalnih tehnologija i mogućnosti koje su započele 70-ih godina 20. stoljeća, *Volkswagen* grupa ponovno se ističe u inovaciji i modernizaciji svojih postrojenja i proizvodnih kapaciteta.

Nova generacija *Volkswagena* stigla je u pravo vrijeme što pomaže grupi da izađe iz teške situacije prouzročenoj naftnom krizom 1974./1975. i globalnom recesijom koja je prijetila likvidnosti tvrtke. Dva ključna modela ovog razdoblja su *Passat* i prodajni uspjesi *Golfa*, nasljednika *Bube*. Prodaja konkurencije smanjila čak 40 %, *Volkswagen* se, ipak, uspio stabilizirati na domicilnom tržištu (bilježi porast od 15 %) iako je pao izvoz u Europu i Sjevernu Ameriku. *Volkswagen* se počeo sustavno širiti sa svojom linijom komercijalnih vozila u 1975. te će uskoro biti u mogućnosti predstaviti niz raznolikih modela kao i asortiman putničkih automobila. 1976. postrojenje u Westmorelandu počinje graditi američku verziju *Golfa* za sjevernoameričko tržište. *Volkswagen* je povećao svoju uključenost u dijelu industrije započete 1977. suradnjom sklopljenom s *Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG* industrijom, poznatijom kao *MAN*, pokrivši aspekt kamiona i teretnih vozila.⁵⁵

U travnju 1978. je *Volkswagenova* podružnica za američko područje uspjela preokrenuti trend povećavši prodaju za 22 %. Da bi se stabilizirao položaj u Južnoj Americi, *Volkswagen* je preuzeo nastalu podružnicu *Chryslera* 1979. godine. Tijekom naftne krize 1980., zbog drastičnog rasta cijena ulja, došlo je do rastuće potražnje za vozilima male potrošnje što je

⁵³ Volkswagen Chronicle, 1961–1972, Boom and Crisis in the One-Product Business <https://www.volkswagen.com/en/group/history/chronicle/1961-1972.html> (16.04.2021)

⁵⁴ Volkswagen Chronicle, 1961–1972, Boom and Crisis in the One-Product Business <https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1961-1972.html> (16.04.2021)

⁵⁵ Volkswagen Chronicle, 1973–1981, The Shift to Models with Water-Cooled Engines [1973–1981: The Shift to Models with Water-Cooled Engines \(volkswagenag.com\)](https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1973-1981-the-shift-to-models-with-water-cooled-engines.html) (16.04.2021)

odgovaralo VW-u upravo zbog njegovih ekonomičnih modela tog vremena. Došlo je do velike konkurencije japanskih proizvođača automobila koji su osigurali značajne udjele na globalnom tržištu američkih i europskih proizvođača automobila u roku od deset godina. U krizi i porastu konkurencije *Audi* se 1980. suočio s manjom prodajom, a *Volkswagen* je unatoč svemu uspio ostvariti dobit zahvaljujući novom interesu i potražnji kupaca za ekonomičnijim modelima. *Golf*, *Golf Diesel* i novi *Passat* modeli, koji su bili uspješni proizvodi čak i za pada tržišta, omogućili su *Volkswagen* grupi zadržati svoj tržišni udio od 30 % na svjetskoj razini.⁵⁶

Strategija VW-a se od 80-ih usredotočila na održavanje svoje tehničke prednosti i povećanje prilagodljivosti proizvodnog sustava zbog sve sofisticiranije potražnje. Kako je svjetska automobilska industrija prošla značajne strukturne promjene u 80-ima i 90-ima, *Volkswagen* grupa evoluirala je u svjetski višeslojni brend s globalnom proizvodnom mrežom na četirima kontinentima. Tržište tijekom 80-ih donosi značajne negativne trendove u automobilskoj industriji (veće cijene energije, nestabilnost na međunarodnoj razini, nove i strože ekološke zahtjeve) te pojačani pritisak konkurencije u Europi i Sjevernoj Americi.

Dok je *Volkswagen* osvajao nova područja u Europi i Aziji, osobito na kineskom tržištu, poslovanje je u Sjedinjenim Američkim Državama neprekidno propadalo tijekom 80-ih. Kako bi se izdrazila sve veća globalna diverzifikacija tvrtke, 4. 7. 1985. naziv tvrtke ponovno je promijenjen u *Volkswagen Aktiengesellschaft (Volkswagen AG)*, današnji naziv kompanije. Od 90-ih VW grupa postala je dovoljno velika da počne nuditi asortiman vozila za sve ukuse, zahtjeve i potrebe.⁵⁷

Tvornice izgrađene početkom 90-ih bile su idealan primjer „mršave“ (*lean*) proizvodnje što znači da su se postupci proizvodnje u postojećim postrojenjima uglavnom sustavno poboljšavali uvođenjem novih modela. Kao najbitniji element ističe se učinkovita struktura koja se postiže umrežavanjem proizvodnih pogona. Rezultat su kvaliteta i različita ponuda vozila iznad kvantitete, odnosno masovne produkcije manjeg broja modela.

⁵⁶ Volkswagen Chronicle, 1973–1981, The Shift to Models with Water-Cooled Engines [1973–1981: The Shift to Models with Water-Cooled Engines \(volkswagenag.com\)](https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1973-1981.html) (17.04.2021)

⁵⁷ Volkswagen Chronicle, 1982–1991, New Brands, New Markets <https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1982-1991.html> (17.04.2021)

1990. godine, nakon kupnje cjelokupnog kapitala, *Volkswagen AG* preuzeo je potpuno vlasništvo nad kompanijom *SEAT*. *Volkswagen* je ustrajao u uvođenju timskog rada na radnom mjestu što je popratila eliminacija čitavih razina upravljanja 1992. Od 1993. nadležnost se prebacivala na operativne odjele čime je potaknuta samoodgovornost i motivacija zaposlenika te su u poslovanju primijenjene metode kontinuiranog usavršavanja. Zbog većih promjena u organizaciji i novopostavljenoj hijerarhiji osnovan je *VW Coaching* 1995. koji je organizirao obrazovne programe i tečajeve menadžmenta za podršku procesima učenja povezanim s novom organizacijom rada. U 1998. godini *Volkswagen* je preuzeo marke *Bentley*, *Lamborghini* i *Bugatti* u svoju grupu s ciljem širenja ponude proizvoda za segment skuplje, luksuznije klase.⁵⁸

Od 2002. do 2007. automobilska divizija *Volkswagen* grupe preuređena je kako bi se formirale dvije glavne grupe različitog profila: *Audi Brand Group* usredotočene više na sportske vrijednosti koja se sastojala od marki *Audi*, *SEAT*, *Lamborghini* i *Volkswagen*. Grupa marki na polju klasičnih vrijednosti sastojala se od *Volkswagena*, *ŠKODE*, *Bentleyja* i *Bugattija*. Od 2007. *Volkswagen* namjerava optimizirati tijekove rada i organizaciju procesa. Uz to sve veći broj modela različitih marki pomagao je smanjiti troškove razvoja i proizvodnje te ubrzati inovaciju proizvoda. 2009. godine započelo je spajanje *Volkswagen* grupe s *Porsche* grupom koje je završeno 1. 8. 2012. kupnjom stopostotnog udjela. U 2015. godini došlo je do emisijske krize koja je znatno narušila ekonomske uspjehe i javno mišljenje, ali i osnovne vrijednosti VW-a kao najodrživijeg svjetskog proizvođača automobila koji je do tada bio usmjeren na ekološke vrijednosti. Kriza, o kojoj će detaljnije biti izneseno u petom poglavlju, donijela je brojne komplikacije i nove izazove za VW grupu.⁵⁹

Volkswagen je imao turbulentnu povijest na putu prema razvoju i rastu grupacije. Više puta tijekom povijesti grupa je bila na poziciji tržišnog lidera što je omogućilo prikladno vodstvo i njegove pravovremene odluke. Kontinuiranom inovacijom proizvoda, sredstava proizvodnje i vizije, VW grupacija uspjela se prilagoditi tržišnim trendovima. Iz tog razloga su se zadržali više od 70 godina kao ključni igrači u automobilskoj industriji.

⁵⁸ Volkswagen Chronicle, 1992 until today, Globalisation of the Mobility Group
<https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1992-2014.html> (18.04.2021)

⁵⁹ Volkswagen Chronicle, 1992 until today, Globalisation of the Mobility Group
<https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1992-2014.html> (18.04.2021)

VW je imao veliki utjecaj na dinamiku automobilske industrije od 60-ih godina 20. stoljeća. Kao tržišni lider grupa ima mogućnost promijeniti način na koji se konkurencija natječe i/ili samu prirodu proizvoda što mijenja „pravila igre“ za sve.

Najučinkovitiji potez tržišnog lidera povećati je ovisnost koju potrošači imaju o njegovim linijama proizvoda. *Volkswagen* (kao što se može detaljnije uočiti u poglavlju 4.3) se uspio najbolje na svijetu diverzificirati u svojoj industriji nudivši osobni i gospodarski automobil za svaku želju, potrebu, priliku i cjenovnu kategoriju te široki raspon usluga i popratnih poslovnih polja (više u poglavlju 4.3.2).

Otvaranjem novih kanala i novih geografskih područja, tržišni lideri u jednoj regiji mogu proširiti svoj prodor na tržište i ostvariti globalni doseg. Čak uz toliki obuhvat poslovanja, predispozicija za formiranje novih tržišta na globalnoj razini je izrazito slojeviti proces identifikacije i marketinga. Privući novog kupca, odnosno potrošača, i zadržati njeogvu vjernost proizvodu je u suštini logika poslovanja na ovoj razini.

4.2 Financije Volkswagen grupe

Volkswagen grupa sa svojim podružnicama i markama najveći je proizvođač u cijeloj automobilskoj industriji. Može se jasno uočiti kontinuirani rast zaposlenika i prihoda od prodaje u razdoblju od 2012. do 2019. godine. Isporuke su jedino pale u 2015. godini u odnosu na stanje prethodne 2014. godine. Poslovna dobit je ostvarena svake godine osim gubitka od 1.3 milijardi eura 2015.god kada je počela emisijska kriza.

Tablica 1: Financijski podatci cijele Volkswagen grupe od 2012. do 2019. godine

Godina	Isporuke	Zaposlenici	Prihodi od prodaje	Dobit poslovanja
2012.	9.345 milijuna	533023	€192.6 milijardi	€21.9 milijardi
2013.	9.728 milijuna	563267	€197.0 milijardi	€9.1 milijardi
2014.	10,217 milijuna	583091	€202.4 milijardi	€11.0 milijardi
2015.	10,010 milijuna	604208	€213.3 milijardi	€-1.3 milijardi
2016.	10,391 milijuna	619453	€217.2 milijardi	€5.4 milijardi
2017.	10,700 milijuna	642301	€230.7 milijardi	€17.0 milijardi
2018.	10,834 milijuna	655722	€235.8 milijardi	€17.1 milijardi
2019.	10,974 milijuna	667748	€252.6 milijardi	€19.3 milijardi

Izvor: Volkswagen službena stranica, Mobility for generations to come - Annual Report, 2019 <https://annualreport2019.volkswagenag.com/> (22.04.2020)

U tablici su prikazani bitni podatci iz financijskog izvješća grupe VW. Prikazuje se broj isporuka što uključuje ukupni broj isporučenih vozila te godine, odnosno ukupni broj prodanih vozila, a ne proizvedenih. Izražen je prosječan broj zaposlenih tijekom godine u VW grupi uključujući sve podružnice. Navedena je i statistiku prihoda od prodaje izražena u milijardama (eng. *billion*) eura (€). Dobit poslovanja je neto dobit nakon svih poreza. Dobit se bilježi u svakoj godini osim prisutnog gubitka u 2015. godini za vrijeme emisijske krize što je istaknuto crvenom bojom.

VW grupa isporučila je kupcima širom svijeta 10 974 636 vozila u 2019. godini što je premašilo razinu od prijašnje godine za 1,3 % i postavilo novi rekord. *Volkswagen* grupa u fiskalnoj je 2019. godini zapošljavala prosječno 667 748 ljudi što je porast od 1,8 %, uključujući kineska zajednička ulaganja, u odnosu na to isto razdoblje u prošloj kalendarskoj godini. Između siječnja i prosinca 2019. godine *Volkswagen* grupa ostvarila je prihode prodaje u ukupnom iznosu od 252,6 milijardi eura što čini porast od 7,1 % u odnosu na prethodnu godinu. *Volkswagen* grupa ostvarila je operativnu dobit prije posebnih stavki u iznosu od 19,3 milijardi eura u fiskalnoj godini 2019. dok je u 2018. dobit poslovanja iznosila 17,1 milijardi eura.⁶⁰

Iz tablice je jasno vidljivo kako broj isporuka raste svake godine osim u periodu 2014. i 2015. godine gdje je zabilježen pad za 207 tisuća vozila. Broj novih zaposlenika raste svake godine bez obzira na krizu u prosjeku za 15 do 20 tisuća novih. Prihodi od prodaje su također narasli, ali je 2015. zabilježen gubitak neto dobiti u iznosu od samo 5,4 milijarda eura 2016. da bi se 2017. povećala za 3,15% na 17 milijarde eura i stabilizirala godinu nakon.

Gubitak dobiti može se djelomično pripisati gubitku vjernosti kupaca zbog potvrde navoda o zagađenju. Drugi mogući razlog gubitka je smanjena sposobnost tvrtke da naplati premiju za svoje proizvode. Prije skandala tvrtka je proizvodila različite tipove vozila i određivala im cijene prema individualnim karakteristikama. Tvrtka je, primjerice, znala naplatiti premijsku cijenu za *Passat*, jednu od najprodavanijih marki.

⁶⁰ Mobility for generations to come, ANNUAL REPORT 2019 <https://annualreport2019.volkswagenag.com/> (22.04.2020)

4.3 Vlasništvo Volkswagen grupe

O ovom poglavlju istaknute su sve podružnice i marke koje pripadaju *Volkswagen* grupi. Navedeni su osnovni podatci, stanje iz 2019. godine, lokacije glavnog sjedišta marke, postrojenja, broj prodanih vozila, moto, vizualni identitet marke, strategije razvoje te zadnje proizvedeni proizvodi na prijelazu 2019./2020. godine.

4.3.1 Podružnice i marke

Volkswagen grupacija sastoji se od deset marki iz pet europskih zemalja: *Volkswagen*, *Volkswagen* gospodarska vozila, *ŠKODA*, *SEAT*, *Cupra*, *Audi*, *Lamborghini*, *Bentley*, *Porsche* i *Ducati*.

Volkswagen, čije je sjedište u Wolfsburgu u Njemačkoj, osnovan je 1937. i ima 186 370 zaposlenika.

Volkswagen je jedan od najuspješnijih svjetskih proizvođača automobila količinski gledano. Glavna robna marka *Volkswagen* grupe održava pogone u 14 zemalja gdje proizvodi vozila za kupce iz više od 150 zemalja. *Volkswagen* putnička vozila su u 2018. godini isporučila rekordnih 6,3 milijuna vozila širom svijeta (od ukupno 10,8 milijuna vozila što je isporučila VW grupa 2018. godine). Vizija *Volkswagen* osobnih automobila je "Pomicanje ljudi i vožnja prema naprijed", stoga se glavna strategija „*TRANSFORM 2025+*“ usredotočuje na globalnu inicijativu modela kojom marka želi voditi inovacije, tehnologiju i kvalitetu u segmentu volumena. Kao ključne vrijednosti ističu se briga za okoliš, sigurnost i integritet.

Novi logotip iz 2020. godine ima dvodimenzionalni dizajn i sveden je na bitne elemente za fleksibilnije korištenje u digitalnim aplikacijama. *Volkswagen* se predstavlja kao moderniji, čovječniji i autentičniji novim dizajnom marke, električnim vozilima i osmom generacijom najprodavanijeg europskog modela *Golfa*.⁶¹

Audi, čije je sjedište u Ingolstadtu u Njemačkoj, osnovan je 1909. godine i ima 90 689 zaposlenika.

⁶¹ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Volkswagen <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/volkswagen.html> (06.05.2021)

Audi je jedna od vodećih svjetskih premijskih marki i član je *Volkswagen* grupe od 1965. Tvrtka ima proizvodne pogone u Ingolstadtu i Neckarsulmu kao i na 16 drugih međunarodnih lokacija. Marka *Audi* isporučila je kupcima ukupno 1,9 milijuna vozila "*Vorsprung durch Technik*" (Napredak kroz tehnologiju) aktivno je obećanje i moto marke koja se isporučuje diljem svijeta. Marku trenutno definiraju četiri prstena te odmak od uskog usredotočenja na tehničku izvedivost prema novom pristupu gdje je kupac u središtu. U 2019. proširen je asortiman vozila te je izvršeno preko 20 novih lansiranja na tržište. Vrhunac poslovne godine predstavlja uvođenje modela *Audi e-tron* na tržište. Ovaj u potpunosti električni SUV izložen je u Europi, Kini i SAD-u.⁶²

SEAT, čije je sjedište u Martorellu u Španjolskoj, osnovan je 1950.godine i ima 15 594 zaposlenika.

Tvrtka se osvrće na povijest dugu više od 60 godina. Član je *Volkswagen* grupe od 1986. godine, a španjolski proizvođač automobila danas dizajnira, razvija i proizvodi automobile i dijelove na svojim proizvodnim mjestima u Martorellu, Barceloni i El Pratu. Isporuke marki kupcima porasle su za 10,9 % u fiskalnoj godini 2019. što znači da je isporučeno 574 tisuće vozila. Poslovna strategija se u 2019. godini odnosila na elektrifikaciju asortimana modela; španjolska marka na tržište je u izvještajnom razdoblju donijela svoj prvi električni model proizvodnje - *Mii electric*.⁶³

ŠKODA, čije je sjedište u Mladá Boleslavu u Češkoj, osnovano je 1895.godine i ima 39 964 zaposlenika.

ŠKODA je jedan od najdugovječnijih proizvođača automobila na svijetu. Češka marka dio je *Volkswagen* koncerna od 1991. godine i od tada je povećala broj isporuka više od sedam puta. Marka *ŠKODA* je 2019. godine u svijetu isporučila 1,2 milijuna vozila širom svijeta. Modeli *ŠKODA* sinonim su za pametnu, potpunu udobnost, a odlikuju se vrhunskom prostranom unutrašnjošću, najvišim standardima funkcionalnosti, izvrsnom vrijednošću za novac i izuzetnim dizajnom. Tome su dodane i brojne „Jednostavno pametni“ ideje te novi digitalni servisi čiji je cilj olakšavanje života korisnika. *ŠKODA* je 2019. godine predstavila *Scala G-*

⁶² Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Audi <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/audi.html> (06.05.2021)

⁶³ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Seat <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/seat.html> (08.05.2021)

Tec i *Kamiq G-Tec* na CNG-u proširivši paletu vozila, posebno ekološki prihvatljivih i učinkovitih modela na pogon prirodnog plina.⁶⁴

Bentley, čije je sjedište u Crewu u Ujedinjenom Kraljevstvu, osnovano je 1919. i ima 4398 zaposlenika.

Dio je koncerna *Volkswagen* od 1998. Prodaja marke *Bentley* u 2019. godini povećala se na 11 006 vozila čime je postignut novi rekord. Brend je definiran ekskluzivnošću, elegancijom i snagom. Poslovna godina 2019. obilježila je stotu obljetnicu marke, proslavljena je nizom posebnih modela uključujući *Continental GT Number 9 Edition Mulliner*, kojih je proizvedeno samo stotinu vozila, a predstavljen je i snažni *Continental GT* kabriolet.⁶⁵

Bugatti, čije je sjedište u Molsheim u Francuskoj, osnovano je 1909. godine i ima 323 zaposlenika.

Više od sto godina *Bugatti* predstavlja jedno od najfascinantnijih imena u povijesti automobila. Osnivači su Ettore Bugatti i njegov sin Jean koji su u svojim skicama i konstrukcijama težili savršenoj sintezi umjetnosti i tehnologije. 1998. godine legendarna marka postala je dio koncerna *Volkswagen*, a 2019. godine proslavila je 110. rođendan posebnim izdanjem *Chiron Sporta*. Jednokratni *Bugatti "La Voiture Noire"* odaje počast zlatnom dobu Ettorea i Jeana Bugattija 1930-ih.⁶⁶ *Bugatti* je 2021. prodan Rimcu koji je postao većinskim vlasnikom slavne marke luksuznih automobila u novom zajedničkom ulaganju s tvrtkom *Porsche* čime su okončane 23 godine izravnog vlasništva koncerna *Volkswagen*.

Cupra, čije je sjedište u Martorellu u Španjolskoj, osnovana je 1950. godine i ima 15 660 zaposlenika.

Brend nastaje 2018. godine kao nekonvencionalni izazivač koji spaja emocije s elektrifikacijom i performansama te inspirira svijet Barcelone, a asortiman vozila temelji se na suvremenoj interpretaciji performansi i dizajna. Godine 2021. lansirano je prvo potpuno električno vozilo marke, *Cupra Born*, dočekano s važnim nagradama i pozitivnim kritikama diljem Europe što je potaklo novu eru hibridnih vozila. *Cupra* pokazuje da elektrifikacija i

⁶⁴ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Škoda <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/skoda.html> (08.05.2021)

⁶⁵ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Bentley <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/bentley.html> (08.05.2021)

⁶⁶ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Bugatti <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/bugatti.html> (11.05.2021)

performans funkcioniraju zajedno te planira proširiti svoju ponudu modela na vozila s različitim kapacitetima baterija.

Lamborghini je tvrtka čije je sjedište Sant'Agata Bolognese u Italiji. Osnovana je 1963. godine i ima 1 812 zaposlenika.

Talijanski proizvođač sportskih automobila *Lamborghini* dio je *Volkswagen* koncerna od 1998. Prodaja u *Lamborghiniju* iznosila je 8290 vozila. Povećanje je uglavnom posljedica velike potražnje za *Urusom*. U 2019. godini *Lamborghini* je nadogradio svoje supersportske automobile *Huracán EVO Coupé* i *Spyder* te izložio *Aventador SVJ Roadster*. 2020. godine predstavlja nadogradnju modela *RWD-a Huracán*.⁶⁷

Porsche, čije je sjedište u Zuffenhausenu u Njemačkoj, osnovan je 1931. godine i ima 35 105 zaposlenika.

Porsche AG najuspješniji je svjetski proizvođač sportskih automobila i dio je *Volkswagen* koncerna od 2012. Danas održava proizvodna mjesta u Stuttgart-Zuffenhausenu i Leipzigu te proizvodi automobile u tvornici *Volkswagen* u Osnabrücku. Povećao je isporuke kupcima za 9,6 % u fiskalnoj godini 2019. što iznosi 281 tisuću sportskih automobila. Ekskluzivnost i društvena prihvaćenost, inovativnost i tradicija, performans i svakodnevna upotrebljivost, dizajn i funkcionalnost - to su tržišne vrijednosti *Porschea*. Vrhunac u fiskalnoj godini 2019. bila je prezentacija *Taycana*. Uz spektakularnu svjetsku premijeru, koja se održava istovremeno na trima kontinentima, *Porsche* je publici predstavio svoj prvi električni sportski automobil. Sportski salon s četverima vratima impresivno kombinira karakteristične *Porscheove* performanse i povezanost sa svakodnevnom upotrebom te postavlja nova mjerila za održivost i digitalizaciju.⁶⁸

Ducati, čije je sjedište u Bologni u Italiji, osnovan je 1926. godine i ima 1655 zaposlenika, a dijelom je *Volkswagen* koncerna od 2012. godine. Reputacija tvrtke temelji se na legendarnom trkališnom uspjehu i proizvodnji vrhunskih motocikala. Modeli koje je *Ducati* predstavio 2019. uključuju *Panigale V4 R*, *Monster 821 Stealth*, dvije verzije *Multistrada* i

⁶⁷ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Lamborghini <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/lamborghini.html> (12.05.2021)

⁶⁸ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Porsche <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/porsche.html> (12.05.2021)

četiri nadograđena člana obitelji *Scrambler*. 2020. godine će predstaviti *Streetfighter V4* i *Streetfighter V4 S* uz još tri nova modela iz obitelji *Panigale* između ostalog.⁶⁹

Jasno je vidljivo kako *Volkswagen* grupa ima marke za svakodnevnu uporabu kupaca prosječnih prihoda gdje su vodeći na tržištu *Volkswagen*, *ŠKODA* i *SEAT*. To su vozila koja grupaciji donose najveće profite i najviše se proizvode. Premijski sektor automobila, gdje prednjače *Audi* i još ekskluzivniji *Lamborghini* i *Bentley*, pokriva luksuznu klijentelu veće platežne moći. U sportskom aspektu ističe se *Porsche* sa svojom dugom, neprikinutom tradicijom i vrhunskom kvalitetom.

Efektivnom grupacijom robnih marki na sektore „Volumen“, „Premium“ i „Sport“ osigurava se poduzetnička sloboda svake pojedine marke. Brendovi rade transparentno, ali ipak za zajednički uspjeh dok ih usklađuje vodeći brend.

Bitno je naglasiti kako svaka marka u grupaciji ima visoku slobodu vlastite strategije i implementacije iste. Pojedini brendovi imaju na taj način veću agilnost i učinkovitost te niže troškove. Svaki brend razvija vlastito globalno pozicioniranje i strateški smjer.

Navedene grupe i krovna grupacija potom određuju ključne okvirne uvjete za svaku pojedinu marku. Tri grupe brendova djeluju s velikom slobodom i odgovornošću za implementacijom po pitanju pozicioniranja i samostalnog izgleda. Marke su različite po osobitostima, ali rade neovisno na svojim tržištima za zajednički, veliki cilj: mobilnost za ljude diljem svijeta.

⁶⁹ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Ducati <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/ducati.html> (14.05.2021)

4.3.2 Ostala poslovna polja

Volkswagen grupa nudi širok raspon drugih marki i poslovnih jedinica uključujući financijske usluge koje obuhvaćaju financiranje zastupnika i kupaca, *leasing*, bankarske i osiguravateljske aktivnosti te upravljanje voznim parkom.

Volkswagen Financial Services, čije je sjedište u Brunswicku u Njemačkoj, osnovan je 1949. godine i ima 16 958 zaposlenika.

Volkswagen Financial Services uključuje financiranje kupaca, *leasing*, izravno bankarstvo i osiguravajuće usluge, upravljanje voznim parkom i usluge mobilnosti u 48 zemalja. *Volkswagen Financial Services AG* odgovoran je za globalnu koordinaciju aktivnosti financijskih usluga grupe, a iznimke su samo poslovanje financijskih usluga marki *Scania* i *Porsche Holding Salzburg*.⁷⁰

Volkswagen Group Components sa sjedištem u Wolfsburgu u Njemačkoj osnovan je 2019. i ima 80 tisuća zaposlenika.

Preusmjerenje poslovanja s komponentama vozila na razini grupe odlučeno je u svrhe poboljšane strategije VW grupe „*TOGETHER 2025+*“ s primjenom od 1. 1. 2019. Cilj je daljnje poboljšanje buduće održivosti i konkurentnosti međusobnim upravljanjem robnim proizvodima i komponentama. Sinergije će biti poduprte i tradicionalnim tehnologijama i temama budućnosti kako bi se unaprijedio progresivni prijelaz na *e*-mobilnost. Komponentama upravlja oko 75 tisuća ljudi širom svijeta, a fokus im je razvoj i proizvodnja dijelova za vozila. Kako bi se bolje usmjerilo prema budućnosti, odlučeno je da će dio strategije koncerna kombinirati aktivnosti komponenata širom svijeta u neovisno tijelo, *Volkswagen Group Components*, koje je pod okriljem *Volkswagen* grupe.⁷¹

Volkswagen Commercial Vehicles, čije je sjedište u Hannoveru u Njemačkoj, osnovan je 1995. godine i ima 24 821 zaposlenika.

Prije gotovo 60 godina postavljen je temelj za tvornicu *Volkswagen Hanover*, koja je sada glavni proizvodni pogon marke *Volkswagen* za gospodarska (poslovna) vozila. Danas grupa

⁷⁰ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Financijski usluge
<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/financial-services.html> (15.05.2021)

⁷¹ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Ducati-Grupne komponente
<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/group-components.html> (16.05.2021)

proizvodi komercijalna vozila u svojim četirima pogonima u Hanoveru, Poznanju, Wrzešnji i Pachecu. Isporuke *Volkswagen gospodarskih vozila* u fiskalnoj 2019. godini iznosile su 492 tisuće jedinica i neznatno su niže u odnosu na prethodnu godinu (-1,6 %). Budući da je vodeći proizvođač lakih gospodarskih vozila, *Volkswagen gospodarska vozila* ulažu temeljne i održive promjene u načinu na koji se roba i usluge distribuiraju u gradovima radi poboljšanja kvalitete života. Brend je također lider *Volkswagen* grupe u autonomnoj vožnji kao i u uslugama kao što su *Mobility as a Service* i *Transport as a Service*. Plan je razviti vozila posebne kategorije kako bi svijet sutrašnjice udovoljio zahtjevima za čistom, inteligentnom i održivom mobilnošću. U izvještajnoj godini *Volkswagen gospodarska vozila* predstavila su svoj opsežni tehnički redizajnirani najbolje prodavani kombi *Multivan / Transporter 6.1*.⁷²

Scania ima sjedište u Södertäljeu u Švedskoj, a osnovana je 1891. godine te ima 46 354 zaposlenika.

Scania je bila jedna od prvih tvrtki na svijetu koja je proizvodila komercijalna vozila, a članica je koncerna *Volkswagen* od 2008. Ova dugogodišnja švedska marka proizvodi teške kamione, autobuse i motore na 17 proizvodnih mjesta u 14 zemalja. U 2019. povećala je svoje isporuke na 99 tisuća vozila širom svijeta. Ova švedska marka slijedi svoje vrijednosti „Prvo kupci“, „Poštovanje pojedinca“, „Eliminacija otpada“, „Odlučnost“, „Timski duh“ i „Integritet“. U 2019. kamion *Scania R450* osvojio je nagradu "Green Truck 2019" kao ekonomično i ekološki najprikladnije komercijalno vozilo u svojoj klasi. Na globalnom okupljanju za javni prijevoz UITP 2019., *Scania* je predstavila održiva rješenja javnog prijevoza, posebno za rješavanje budućih izazova u velikim gradovima. Otkrivene su početne realizacije inovativnih prometnih rješenja koja uključuju upotrebu autonomnih šatlova u javnim prostorima. U skladu s tim predstavljeno je i novo električno akumulatorsko gradsko vozilo s urbanim konceptom *NXT*.⁷³

MAN ima sjedište u Münchenu u Njemačkoj, a osnovan je 1758. i ima 39 737 zaposlenika.

Tvrtka je usredotočena na aktivnosti u području prometa i energetike. *MAN* opskrbljuje kamione, autobuse, kombije, dizelske motore, turbostrojeve i posebne prijenosnike te ima vodeće tržišne pozicije u svim odjelima. *MAN* je dio koncerna *Volkswagen* od 2012. godine. U 2019. godini kupcima je isporučeno 143 tisuća gospodarskih vozila, od čega 14 tisuća

⁷² Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-VW Komercijalna vozila <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/volkswagen-commercial-vehicles.html> (17.05.2021)

⁷³ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Scania <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/scania.html> (17.05.2021)

autobusa. Usredotočenost na kupca, entuzijizam i učinkovitost ključne su vrijednosti *MAN*-a. U sklopu istraživačkog projekta, koje je sponzoriralo Federalno ministarstvo prometa i digitalne infrastrukture (BMVI), vozači kamiona pohvalili su udobnost u vožnji i opći osjećaj sigurnosti. *MAN* je intenzivno radio u 2019. godini na uspješnom pokretanju svoje nove generacije kamiona, koje se dogodilo u veljači 2020. godine.⁷⁴

MOIA, tvrtka čije je sjedište u Berlinu u Njemačkoj, osnovana je 2016.godine i ima 1290 zaposlenika.

Službeno pokrenut u prosincu 2016. godine, brand *MOIA* postavljen je u svrhu redefiniranja mobilnosti za ljude koji žive u urbanim područjima. Ova neovisna tvrtka sa sjedištem u Berlinu i Hamburgu nije proizvođač automobila, već želi postati jedan od vodećih svjetskih pružatelja usluga mobilnosti do 2025. Fokus je na internom razvoju i IT ponudama temeljene na zahtjevima poput dijeljenja vožnje (model *Ubera*) i vožnje uz obalna područja. *MOIA* posebno ulaže u digitalni *startup* i surađuje s gradovima i već postojećim pružateljima usluga prijevoza.⁷⁵

Traton SE ima sjedište u Münchenu u Njemačkoj, a postoji od 2015.god i ima 86 251 zaposlenika.

Traton SE sa svojim brendovima (*MAN*, *Scania* i *RIO*) želi postati globalni prvak u industriji komercijalnih vozila i potaknuti transformaciju logističkog sektora. Njegova misija je izumiti promet za buduće generacije vođeno motom "*Transformiranje prijevoza*". Od 2020. *Scania* isporučuje teške kamione za početna ispitivanja odabranih operatera. Tvrtka *Traton SE* shvaća održivost i ekološku svijest vrlo ozbiljno.⁷⁶

Navistar, čije je sjedište u Lisleu, Illinois (SAD), osnovan je 1831. i ima 14 500 zaposlenika.

Navistar, Inc. je tvrtka vođena svrhom otvaranja novih terena kako bi pružila ono što je potrebno za stvaranje jačih odnosa, izgradnju timova s boljim performansima i pronalaženje jedinstvenih rješenja. *Navistar* proizvodi *International gospodarska vozila i motore, IC Bus školske autobuse i tranzitne autobuse, OnCommand Connection* napredne usluge povezivanja i zamjenske dijelove *Fleetrise* i *Diamond Advantage* u svom sjedištu u Illinoisu. *Navistar*

⁷⁴ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-MAN <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/man.html> (17.05.2021)

⁷⁵ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Ducati-Moia <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/moia.html> (18.05.2021)

⁷⁶ Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Traton Se <https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/traton.html> (18.05.2021)

također posjeduje brazilskog proizvođača motora i agregata *MWM Motores Diesel e Geradores*.

Kao što se može uočiti, *Volkswagen* osim svojih glavnih marki i podružnica koji se bave osobnim automobilima, nudi i široki spektar popratnih poslovnih područja. *Volkswagen Financial Services*, *Group Components* i *Commercial Vehicles* veliki su odjeli unutar grupacije s ukupno preko 100 tisuća zaposlenika. Oni uključuju široku kombinaciju usluga financiranja kupaca, *leasinga*, izravnog bankarstva i osiguravajućih usluga proizvoda grupacije te usluge mobilnosti, odnosno tranzita u 48 zemalja.

Gospodarska vozila čine jedan veliki zasebno vođeni segment proizvoda grupacije. Gospodarsko vozilo je ono koje ima dozvolu za korištenje prijevoza robe ili materijala, a ne putnika. Laka do srednje velika gospodarska vozila koriste se za prijevoz relativno lake robe. Sa *Scaniom*, *MAN-om* i *Tratonom* i njegovim podružnicama je *Volkswagen* grupa definitivni prvak u segmentu komercijalnih vozila, kamiona, autobusa.

4.4 Vodstvo

Kada se govori o vodstvu VW grupe, bitno je naglasiti zakon iz 1960.god punog naziva na njemačkom jeziku *Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand* što je u doslovnom prijevodu Zakon o prijenosu udjela u društvo sa ograničenom odgovornošću *Volkswagenwerk* u privatno vlasništvo.⁷⁷

Skraćenog naziva *Volkswagen* zakon je skup njemačkih saveznih zakona koji reguliraju privatizaciju *Volkswagen* grupe. Kako bi održali državnu kontrolu u ovoj privatnoj tvrtki, određeno je da se za glasanje o rješenjima glavnih dioničara traži 80 % sporazuma. Smatralo se da ovaj dio zakona krši načelo "slobodnog kretanja kapitala" europskog prava trgovačkih društava članica EU. Nakon niza izazova EU od 2007. do 2013. njemački je Parlament konačno izmijenio dio u 2013. na zadovoljstvo Suda u EU.⁷⁸

Tijekom gore navedenih događanja *Porsche*, koji je tradicionalno imao bliske odnose s VW-om, povećao je svoj udjel dionica u VW grupi sa sljedećim tijekom:

- 2005. *Porsche Automobil Holding SE* (skraćeno *Porsche SE*) preuzeo je 18,65 % udjela u *Volkswagen* koncernu dodatno učvršćujući njihov odnos i spriječivši preuzimanje *Volkswagen* grupe o kojem se u to vrijeme govorilo.
- Od lipnja 2006. udio *Porsche SE* u VW grupi je porastao na 25,1 % što *Porscheu* daje pravo veta zajedno s Vladom.
- 26. 3. 2007. *Porsche* je preuzeo svoj udjel u dionicama VW grupe 30,9 % pokrenuvši ponudu za preuzimanje prema njemačkom zakonu koji je zahtijevalo da se drugim dioničarima omogući prodaja dionica barem po cijeni koju je platio novi glavni dioničar.
- 16. 9. 2008. *Porsche* je povećao svoj udjel na 35,14 % čime je gotovo preuzeo kontrolu nad tvrtkom s više od trećine glasačkih prava.

⁷⁷ Njemački zakoni-Internetski indeks http://www.gesetze-im-internet.de/vwgbh_g/index.html (22.08.2020)

⁷⁸ <https://www.reuters.com/article/2013/10/22/court-germany-volkswagen-idINB5N0GL01K20131022?edition-redirect=in> (23.07.2020)

- 7. 1. 2009. udjel tvrtke *Porsche SE* u VW grupe povećan je na 50,76 %. Postojale su napetosti i tjeskobe između rukovodstva VW grupe i radnika koji su se bojali kako bi *Porsche* mogao zamijeniti menadžment nakon preuzimanja, a to može značiti pooštrenu kontrolu učinkovitosti proizvodnje, odbijanje zahtjeva za povećanjem plaća ili čak smanjenje broja osoblja.
- *Porsche* je imao mnogo poteškoća s financiranjem velike investicije. Nadzorni odbor se dogovorio s VW grupom 13. 8. 2009. godine te potpisao sporazum o stvaranju "integrirane automobilske grupe" s *Porscheom* na čelu VW grupe. *Volkswagen* bi u početku preuzeo 49,9 % udjela u grupi do kraja 2009. godine.
- 5. 7. 2012. VW grupa je objavila ugovor s *Porsche SE* te je 1. 8. 2012. godine prezeo potpuno vlasništvo nad *Porscheom*. Ovaj je posao klasificiran kao prestrukturiranje umjesto preuzimanja zbog prijenosa jedne dionice kao dijela nositelja. *Volkswagen* grupa je dioničarima *Porschea* platio 5,61 milijardi američkih dolara (USD) za preostalih 50,1 % neposjedovanih dionica.
- U listopadu 2013. Europske unija presudila je u korist novog zakona *Volkswagena* privodeći stvar kraju s obzirom na to da je 80 % zahtjeva sporazuma uklonjeno. Ovaj je čin službeno učinio *Porsche SE* kontrolnim vlasnikom *Volkswagen AG-a*.⁷⁹

Upravni odbor *Volkswagen AG-a* 2022.godine ima 11 članova, a svaki je član uprave odgovoran za najmanje jednu ili više funkcija unutar VW grupe. Dr. Herbert Diess je predsjedavajući direktor, odnosno CEO *Volkswagen* grupe. Krovni odbor podržavaju odbori pojedinih marki i regija kao i druge poslovne jedinice i holdinzi grupe.

⁷⁹ Volkswagen and Porsche - Corporate Finance Case study: Mergers & Acquisitions of listed companies
[Microsoft PowerPoint - VW Porsche Case study final.ppt \[Kompatibilitätsmodus\] \(dicf.de\)](#) (25.07.2020)

4.4.1 Udio na tržištu i popis dionica

Europsku ljestvicu proizvođača automobila mjesečno sastavlja Europsko udruženje proizvođača automobila (ACEA). *Volkswagen* je neprekidno držao prvo mjesto u Europi više od dva desetljeća. Grupacija je ponovno bila vodeći svjetski proizvođač automobila u 2018., petu godinu zaredom, prodavši 10 442 000 vozila u 2018. što je više od saveza *Renault–Nissan–Mitsubishi* i *Toyota* grupe. Za globalno rangiranje i udjele postoji nekoliko relevantnih izvora sa varijacijom numeričkih podataka do 0,5 %. Za potrebe ovog rada korišteno je izvješće *Focus2Movea*.

Tablica 2: Rangiranje, prodaja i udio marka na globalnom automobilskom tržištu 2019. godine

Rank 2019. god	Rank 2018. god	Grupa automobilskog proizvođača	Prodaja 2019. godine u milijunima	Prodaja 2018.godine u milijunima	Razlika u % prodaje sa 2018. na 2019.godinu	Globalni udio 2019.god.	Globalni udio 2018.god.
1	1	Volkswagen grupa	10.336	10.442	-1%	12.20%	11.80%
2	3	Toyota grupa	9.698	9.493	2.20%	11.40%	10.70%
3	2	Renault-Nissan savez	9.222	9.801	-5.90%	10.80%	11.10%
4	4	General Motors	7.744	8.676	-10.70%	9.10%	9.80%
5	5	Hyundai-Kia	7.203	7.282	-1.10%	8.50%	8.20%
6	6	Ford grupa	4.901	5.311	-7.70%	5,80%	6%
7	7	Honda Motors	4.826	4.851	-0.50%	5,70%	5.50%
8	8	Fiat Chrysler Automobiles	4.361	4.534	-3.80%	5.10%	5.10%
9	9	Peugeot Citroën Automobiles	3.176	3.494	-9.10%	3.70%	3.90%
10	11	Mercedes Daimler	2.623	2.538	3.30%	3.10%	2.90%

Izvor: Focus2Move, Globalno rangiranje automarka <https://focus2move.com/world-car-group-ranking/> (18.04.2022)

Kao što se iz tablice može isčitati, *Volkswagen* grupa je od 2018. nadalje prvi proizvođač automobila na svijetu gledajući prodaju i globalni tržišni udio koji je iznosio 11,8 % 2018. i narastao na 12,2 % 2019. Druga je *Toyota* grupa sa 11,4 % i treći *Renault-Nissan* sa 10,8 %. *Volkswagen* drži prvo mjesto zbog izrazito širokog raspona poslovnog portfelja proizvoda i globalne pokrivenosti.

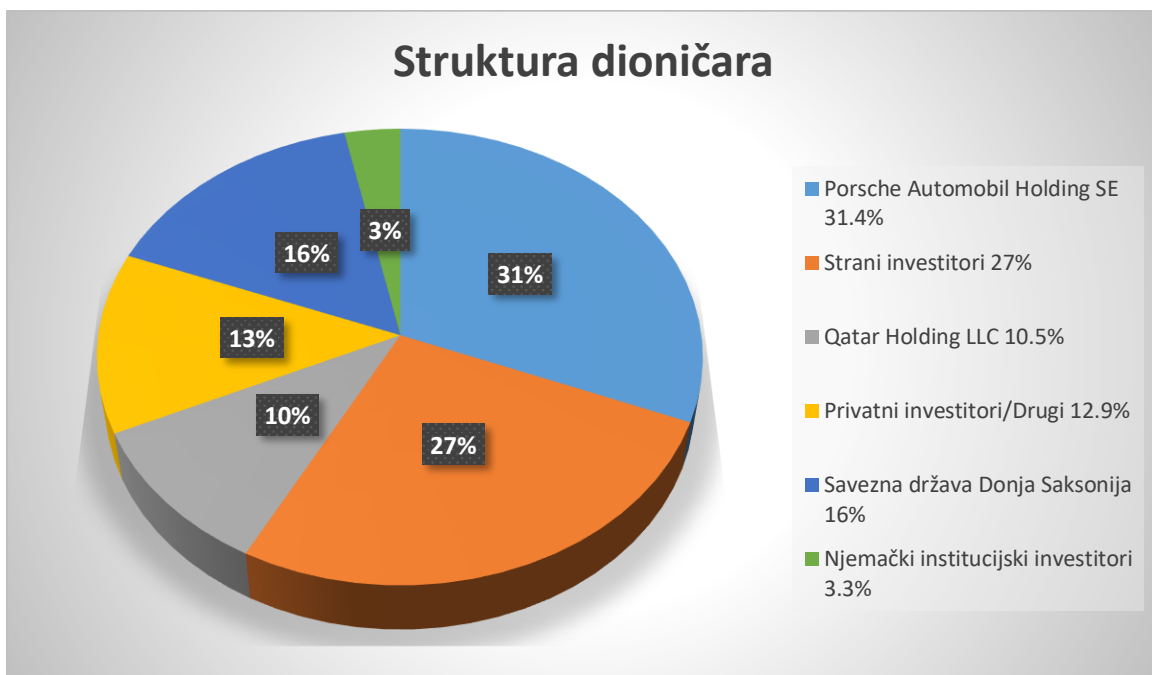
Iako je tržišni udio porastao, prodaja sa 2018. na 2019. smanjila se za 105 tisuća vozila što predstavlja pad od 1 %.

Grafikon 1. prikazuje broj preostalih dionica 31. 12. 2019. godine.

Preferiranih dionice je pri tome 206 205 445 dok je onih običnih 295 089 818.

Najbitnija razlika između povlaštenih i običnih dionica je što povlaštene dionice ne daju pravo glasa dioničarima, a obične dionice dopuštaju. Povlašteni dioničari imaju prednost u odnosu na prihod tvrtke što znači da im se isplaćuju dividende prije no običnim dioničarima koji su zadnji na redu kada je u pitanju imovina poduzeća. Njima isplata slijedi nakon što su podmireni vjerovnici, vlasnici obveznica i povlašteni dioničari.

Grafikon 1: Struktura dioničara na dan 31. 12. 2021. kao postotak upisanog kapitala (zaokruženi postotci na veću decimalu)



Izvor: Službena stranica *Volkswagena*, *Shareholder Structure*

<https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/shares/shareholder-structure.html>

(23.05.2022)

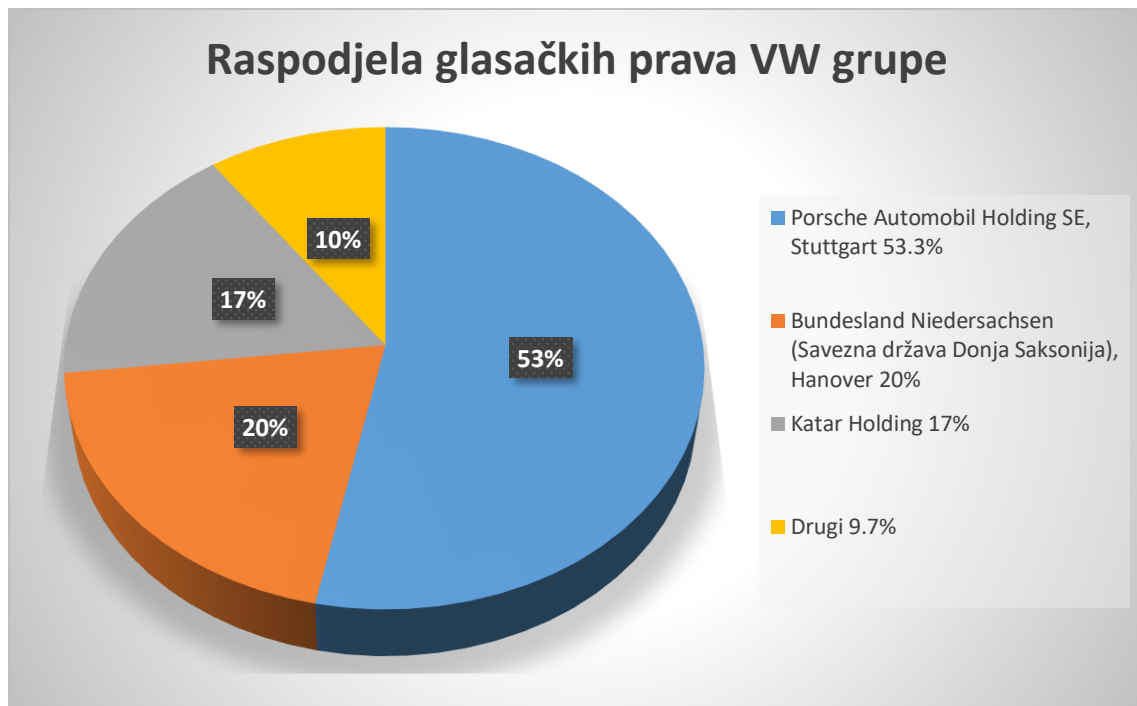
Dionicama *Volkswagen AG*-a prvenstveno se trguje na burzi u Frankfurtu, a kotiraju pod simbolima dionica VOW i VOW3. Prvi put su uvrštene u kolovozu 1961., a sada su podijeljene u dvije različite vrste ili klase: obične dionice i povlaštene dionice.

Od početka trgovanja 1961. godine dionice *Volkswagen AG* bile su podvrgnute dvama podjelama dionica; prva se zbilila 17. 3. 1969. podjelom u omjeru 2:1, odnosno s dionice od 100 DM (tadašnja valuta *Deutschemark* – njemačka marka prije uvođenja eura) na dionicu od 50 DM. Druga podjela dogodila se 6. 7. 1998. pri kojoj je dionica od 50 DM pretvorena u dionicu bez ukupne nominalne vrijednosti u omjeru 1:10.

Nužno je naglasiti da struktura dioničara ovisi o upisanom kapitalu. *Porsche Holding SE* glavni je dioničar sa 31,4 % udjela. Strani investitori, građani izvan Njemačke, drže 27 %, a 16 % je u državnom vlasništvu savezne države Donje Saksonije. *Qatar Holding LLC* (Katarska trgovačka i industrija komora) ima udjela od 10,5 %. Privatni investitori, znači fizičke osobe koje su preko posrednika kupili udjele, čine 12,9 %. Njemački institucijski investitori imaju udio od 3,3 %. što mogu biti osiguravajuće kompanije, mirovinski fondovi, banke koji ostvaruju značajna ulaganja prikupljajući male uštedevine drugih i djelujući kolektivno u njihovu korist.

Glasačka prava u VW grupi i njihova raspodjela ne predstavljaju „jedan prema jedan“ presliku strukture dioničara. Pravo glasa dioničara omogućuje im da glasaju o određenim korporativnim akcijama, biraju članove upravnog odbora i odobravaju izdavanje novih vrijednosnih papira ili isplatu dividende. Dioničari glasaju na godišnjoj skupštini društva.

Grafikon 2: Raspodjela glasačkih prava (31. 12. 2021.)



Izvor: Službena stranica *Volkswagena*, odnosi s ulagačima

<https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/shares.html> (24.05.2022)

Porsche (*Porsche Automobil Holding SE*), sjedišta u gradu Stuttgartu, drži 53,1 % glasačkih prava VW grupe što znači da je većinski dioničar jer posjeduju više od 50 % dionica društva. Ako većinski dioničar ima dionice s pravom glasa, on naređuje smjer društva svojom glasačkom moći. 20 % glasačkih prava ima Bundesland Niedersachsen (Donja Saksonija), sjedišta u gradu Hanoveru.

17 % glasačkih prava grupe ima *Katar Holding* dok 9,9 % glasačkih prava imaju svi drugi strani, privatni ili institucijski investitori.

4.5 Sponzorstva

Sponzorstva pomažu poslovanju povećati svoju vjerodostojnost, poboljšati imidž u javnosti i izgraditi prestiž. Kao i svaki oblik marketinga treba ga strateški koristiti kako bi se došlo do ciljanih kupaca. Rad sa sponzorom može tvrtki pružiti dugoročne prednosti koje se vremenski protežu dalje nego što traje inicijalno ulaganje, a potencijalno može ponuditi ROI daleko iznad početnog vremena i truda potrebnog da se osigura posao.

Volkswagen grupa je kroz svoju povijest bila uključena u veća sponzorstva u područjima sporta (Ljetne olimpijske igre 2008. i Zimske olimpijske igre 2014 godine). Značajno ulaže u nogomet, štoviše, u potpunosti posjeduje nogometni klub *Wolfsburg* te od 2018. sponzorira njemačku nacionalnu reprezentaciju.⁸⁰

Sponzoriranje sportskog događaja ili cijele nogometne ekipe može omogućiti da se ime brenda VW pojavi u brojnim medijima tijekom događaja. Na taj će način pojedinci koji prisustvuju događaju neizravno vidjeti logo i povećati svijest o brendu. Ova sponzorska aktivnost također može pomoći tvrtki da izgradi svoju reputaciju brenda u očima ostatka svijeta ako je natjecanje dovoljno veliko, kao što su to svjetska ili europska prvenstva nacionalne reprezentacije. Osim toga, više ljudi će kupovati proizvode ili ulagati u tvrtku.

Volkswagen of America ima potpisan četverogodišnji ugovor s Američkim nogometnim savezom (USFF) čime je proizvođač automobila prvi sponzor koji se predstavlja u povijesti Federacije. Posao, koji će trajati do 2022., vrednuje se u osam decimala godišnje, prema industrijskim izvorima. Bit će to drugi po veličini ugovor USSF-a odmah nakon dugogodišnjeg partnerstva s *Nikeom*.⁸¹

⁸⁰ Službena stranica Volkswagen AG, Sponzorstva

<https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2019/04/sponsoring-is-always-a-marathon--never-a-sprint.html> (28.05.2022)

⁸¹ <https://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2019/01/14/Marketing-and-Sponsorship/VW-US-Soccer.aspx> (16.05.2022)

5. VOLKSWAGEN EMISIJSKI SKANDAL

U ovom poglavlju detaljno su prikazani uzroci emisijske krize i njen kronološki tijek. Prikazana je šteta počinjena u pogledu grupacije te ekološke i financijske posljedice. Nastoji se istražiti krizno djelovanje *Volkswagena* za vrijeme i poslije same krize; koje su marketinške aktivnosti bile od većeg značaja u smanjenju štete i što se poduzelo kako bi se smanjile ekonomske, ekološke, pravne i financijske posljedice krize.

5.1 Uzroci emisijske krize

Trosmjerna tehnologija katalitičkih pretvarača, koja se vrlo učinkovito koristi od početka 1980-ih, utječe na smanjenje dušikovog oksida u ispušnim plinovima benzinskog motora. Važno je naglasiti kako taj sustav ne djeluje dobro na dizelski ispuh zbog relativno visokog udjela kisika. Početkom 21. stoljeća visoke cijene nafte prisilile su autokompanije na potragu za alternativnim metodama i izvorima energije za njihove automobile. *Volkswagen* je zato od 2005. namjeravao otkupiti prava na *Mercedesov BlueTec* sustav smanjenja onečišćenja, ali drugi dijelovi *Volkswagen* grupe su to odbili i radije krenuli u razvijanje vlastitog sustava.⁸²

Važno je spomenuti da su se proizvođači automobila ustručavali koristiti dizelske motore jer je jedan od smrtonosnih isparanja dizela otrovni plin zvan dušični oksid (NO_x) koji je jedan od sastojaka koji izaziva kisele kiše. Uz to tvori smog koji, ako se svakodnevno udiše, uzrokuje očne probleme i teže plućne bolesti, gubitak apetita pa čak i koroziju zuba. Štoviše, škodi ekosustavu zagađujući zemlju, vodu, životinje i biljke.⁸³

Volkswagen grupa je ipak započela s prebacivanjem svojih lakih teretnih dizelskih motora s direktnim ubrizgavanjem (TDI) u zajednički sustav ubrizgavanja goriva. Ovaj sustav omogućava veću preciznost dovoda goriva koristeći elektronski upravljane mlaznice za gorivo i veći tlak ubrizgavanja što dovodi do boljeg raspršivanja goriva, bolje kontrole odnosa zraka i goriva i bolje kontrole emisija.⁸⁴

⁸² <https://www.economist.com/science-and-technology/2016/01/12/the-dieselgate-dilemma> (13.06.2021)

⁸³ <https://www.justice.gov/opa/pr/volkswagen-engineer-pleads-guilty-his-role-conspiracy-cheat-us-emissions-tests> (18.06.2021)

⁸⁴ Environmental Protection agency <https://www.epa.gov/transportation-air-pollution-and-climate-change> (11.07.2021)

Volkswagen je 2006. god programirao upravljačke jedinice motora (posebno za motor EA 189). Takvi modificirani motori prelazili su s normalne razine potrošnje goriva i visokih razina NOx (općeniti naziv za dušične okside koji su odgovorni za onečišćenje zraka) emisije u drugi kompatibilni način rada s niskim emisijama nakon što bi motor otkrio emisijski test. Motor je zbog toga ispuštao NOx razine visoko iznad ograničenja u svakodnevnom radu, ali u skladu s američkim standardima prilikom ispitivanja. VW-ova promocija se temeljila tih godina na brzim, jeftinim i zelenim vozila što nije bila istina. Bitno je naglasiti kako su niske razine emisija testiranih vozila omogućile VW grupi značajna primanja subvencija za zelene automobile i oslobađanje od poreza u SAD-u.⁸⁵

2014. provedena su istraživanja na sveučilištu West Virginia (SAD). Ispitane su emisije triju modela (*Volkswagen Passat*, *Volkswagen Jetta* ali i *BMW X5*) modeli opremljenih dvolitarskim turbopunjenim četverocilindričnim dizelskim motorom. Istraživači su nakon testiranja na cesti (3000km) otkrili da je *BMW* bio blago ispod ili na razini standarda dok je *VW Jetta* ispuštala do 35 puta više, a *Passat* do 20 puta više od dozvoljenih razina dušikovih oksida. Emisija je daleko premašila zakonske granice postavljene europskim i američkim standardima. Znanstvenici tijekom ovog istraživanja nisu identificirali ranije spomenuti uređaj na motorima koji je manipulirao emisijama, ali su svoja otkrića objavili u studiji koju su u svibnju 2014. predstavili EPA-i i CARB-u.⁸⁶

Proračun za istraživanje i razvoj VW-a najveći je dio svjetskih korporacija u razdoblju od 2012. do 2015. Izvješće za 2014. navodi da je VW potrošio gotovo 13,5 milijardi dolara što je 5,2 % prihoda od istraživanja i razvoja za proizvodnju vozila koja zadovoljavaju globalnu sigurnost ekoloških standarda. VW je tih godina najviše ulagao u istraživanje i razvoj i to više nego *Samsung*, *Intel* ili *Google*. U izvještaju je naglašeno da je većina dolara potrošena kako bi se smanjile emisije vlastitih vozila i u razvoju učinkovitih električnih i hibridnih vozila.⁸⁷

18. 9. 2015. Američka agencija za zaštitu okoliša (EPA) poslala je obavijest o kršenju zakona za *Volkswagen* grupu:

⁸⁵ Center for Alternative Fuels, Engines & Emissions West Virginia University In-Use Emissions Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States

https://www.eenews.net/assets/2015/09/21/document_cw_02.pdf (23.04.2022)

⁸⁶ AICHNER, T., COLETTI, P., JACOB, F. et al. **Did the Volkswagen Emissions Scandal Harm the “Made in Germany” Image?** A Cross-Cultural, Cross-Products, Cross-Time Study. *Corp Reputation Rev*, 2020

⁸⁷ <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1504/JGBA.2017.084597>

„Ovaj *Volkswagenov* manipulirajući uređaj na motoru posebno je napisani firmver za upravljanje motorom koji otkriva položaj upravljača, brzinu vozila, trajanje rada motora i barometarski tlak. Ovi kriteriji izuzetno se podudaraju s traženim protokolom za ispitivanje emisija EPA-e koji je vozilu omogućio da udovolji propisima o emisiji pravilnim aktiviranjem svih kontrola emisija tijekom ispitivanja. EPA utvrđuje da je u normalnim uvjetima vožnje softver suzbijao kontrolu emisija omogućujući bolju potrošnju goriva na račun ispuštanja do 40 puta više dušikovih oksida nego što je dopušteno zakonom.“⁸⁸

VW je upitnog etičkog ponašanja sa svojom prevarom neizravno ugrožavao živote. Prema agenciji EPA ovaj uređaj je bio instaliran u 480 tisuća automobila marke *Volkswagen* i *Audi* opremljenih dvolitrenim TDI motorima koji su se u SAD-u prodavali između 2009. i 2015. godine. Najveći broj neispravnih vozila su *Audi A1* i *A3*, modeli nastali u periodu 2009.-2014. godine, te *Volkswagenovi* modeli *Beetle*, *Golf*, *Jetta* i *Passat* nastali u razdoblju 2014.-2015. godine što čini tri generacije motora.⁸⁹

Tablica 3: Kronološki pregled najvažnijih događaja prije, za vrijeme i poslije *Volkswagenove* emisijske krize

Godina ili datum	Događaj
2004.-2009.	Postupno uvođenje novih propisa o emisijama dizela na svjetskoj razini.
2007.	VW obustavlja prodaju TDI motora u SAD-u i ulaže u nove tehnologije s ciljem smanjenja emisija.
2008.	VW najavljuje novu " <i>Clean Diesel</i> " tehnologiju.
2009.-2015.	Prodaja VW dizelskih motora u Sjedinjenim Američkim Državama raste. Tehnologija osvaja nekoliko nagrada i dobiva subvenciju od države.
svibanj 2014.	Podaci o zagađenju zabilježeni u laboratoriju i zagađenja koja emitiraju automobili tijekom normalnih svakodnevnih operacija. Rezultati se objavljuju i privlače pozornost američke Agencije za zaštitu okoliša (EPA).
2014.–2015.	EPA ponavlja testove i traži objašnjenja od VW–a za prekoračenje

⁸⁸ JUNG, JAE C.; SHARON, ELIZABETH "*The Volkswagen emissions scandal and its aftermath*". Global Business and Organizational Excellence.2019, članak 38-4 str: 6–15

⁸⁹ JUNG, JAE C.; SHARON, ELIZABETH "*The Volkswagen emissions scandal and its aftermath*". Global Business and Organizational Excellence.2019, članak 38-4 str: 8–15

	zakonskih granica za dušikove okside (NOx).
prosinac 2014.	VW podsjeća na automobile opremljene TDI motorima u službi, ali ne ispunjava zahtjeve CARB-a i EPA-e.
3. rujna 2015.	EPA prijeti VW-u da neće odobriti dizelske motore za 2016. godinu. VW priznaje korištenje lažnih praksi u elektroničkom načinu upravljanja TDI motora.
18. rujna 2015.	EPA javno objavljuje zahtjev za opoziv proizvedenih TDI vozila između 2009. i 2015.
20. rujna 2015.	VW se po prvi put ispričava javno.
21. rujna 2015.	Prvog radnog dana nakon objave dionice VW-a pale su za 20 %.
22. rujna 2015.	VW rezervira 7,3 milijarda dolara za pokrivanje troškova skandala; dionice tvrtke padaju za još 17 %.
23. rujna 2015.	Izvršni direktor tvrtke, Martin Winterkorn, podnio je ostavku.
29. rujna 2015.	VW najavljuje planove povlačenja oko 11 milijuna vozila pogođenih skandalom. Planirano je da kampanja započne u siječnju 2016. godine s očekivanjem da će se sva vozila popraviti do kraja godine
2. listopada 2015.	VW nudi internetsku uslugu na kojoj korisnici mogu provjeriti utječe li skandal s emisijama na njihov model.
8. listopada 2015.	Michael Horn svjedoči pred američkim Kongresom priznajući uporabu neetičke prakse u skandalu s emisijama
21. travnja 2016.	VW najavljuje da će američkim kupcima ponuditi kompenzacije i nudi otkup gotovo 500 tisuća auta 2,0 litrenih TDI vozila.
11. siječnja 2017.	VW pristaje priznati krivicu za skandal s emisijama i platiti kazne u iznosu od 4,3 milijarde dolara. Šest viših rukovoditelja unutar VW-a je optuženo.
4. svibnja 2018.	Martin Winterkorn (izvršni direktor VW-a) tužen je zbog prijevare i urote u SAD -u.

Izvori: Enviromental defense, Volkswagen dieselgate timeline

<https://environmentaldefence.ca/volkswagen-dieselgate-timeline/> (26.07.2021)

Clean energy wire, Journalism for the energy transition

<https://www.cleanenergywire.org/factsheets/dieselgate-timeline-car-emissions-fraud-scandal-germany> (28.07.2021)

Zloglasni VW skandal s emisijama štetnih plinova kontroverza je koja se vrti oko vrste softvera ugrađenog u vozila tvrtke s ciljem lažnog obmanjivanja Agencije za zaštitu okoliša (EPA). Softver, popularno poznat kao "*defeat device*", bio je ugrađen u oko 11 milijuna vozila koja su već bila distribuirana diljem svijeta (prije 2015. godine). Softver koji je VW protuzakonito ugradio mogao je automatski ustanoviti kada se testovi provode i prilagoditi rad motora kako bi se smanjila emisija ugljika. Prijevaru su 2015. otkrili istražitelji što je tvrtki uzrokovalo velike gubitke u odnosu vrijednosti robne marke i gubitka kupaca.

Većina zemalja diljem svijeta ima stroge zakone koji zahtijevaju od tvrtki da budu društveno odgovorne u pogledu očuvanja okoliša. U SAD-u je EPA tijelo ovlašteno za osiguravanje usklađenosti sa zakonima o zaštiti okoliša. VW nije uspio poštovati svoju korporativnu ulogu u očuvanju okoliša proizvodnjom vozila s visokim emisijama dušikovih oksida i dodatno je narušio svoju reputaciju s kasnim isprikama i snošenjem odgovornost (više o tome u idućem poglavlju).

5.2 Krizni menadžment i komuniciranje *Volkswagena*

Volkswagen je tek u potpunosti priznao manipulaciju testovima emisije vozila nakon suočavanja s dokazima EPA-e. Ova kriza kategorizirana je kao unutarnja i namjerna transgresija, čin koji je svjesno postavio dionike i javnost u opasnost. Utvrđeno je kako su menadžeri iskoristili svoja ovlaštenja radi zablude.

Naknadno je utvrđeno kako skandal nije bio greška ni nesreća, već namjerno i svjesno izrađena obmana i prijevara. Jedan od najučinkovitijih znanstvenih načina za upravljanje problemom je slijediti taktiku prihvaćanja i isprike. *Volkswagen* je, međutim, takvu taktiku primijenio tek nakon pretjerane štete ugleda čak godinu dana nakon početka krize, odnosno krajem 2016. godine.

Pri početku krize (20. 9. 2015.) VW je odbacio optužbe i tvrdio da nemaju organizacijsku odgovornost, a unutarnjim i vanjskim dioničarima je sve prešućeno. Prve izjave za medije glasile su kako VW neće poduzimati nikakve radnje u kratkom roku pokušavajući tako zanemariti problem i nastaviti s uobičajenim poslovima. VW je uništio dokumente koji se su odnosili na manipuliranje uređajem protivno uvjeravanju u izjavama za medije da su surađivali s istražiteljima. VW je do kraja gradio svoju taktiku poricanja pojašnjavajući zašto

nema krize. Godinu dana prije otkrića (2015. godine) *Volkswagen* je opravdao razlike u emisijama dionicima regulatora navodeći ih pukim tehničkim greškama. *Volkswagen* je isto zastrašivao aktiviste za zaštitu okoliša aktivnim suočavanjem grupe i prijeteći tužbama zbog navodno neutemeljenih potraživanja.⁹⁰

Volkswagen je u početku pokušavao izbjeći potpunu ispriku jer bi onda korporacija bila dužna izvršiti legalne obveze. Ogdoda isprike uzrokovala je ozbiljne reputacijske štete koje se ne mogu novčano izraziti. Priznanje je došlo nakon što je EPA zaprijetila da će uskratiti odobrenje za dizelske modele *Volkswagena* i *Audija* iz 2016. godine za SAD, stoga se zaključuje kako ispriku nije uzrokovala društvena pristojnost već financijski motivi.⁹¹

Nakon ove početne faze, koja je trajala godinu dana, započela je taktika distanciranja kada je VW počeo davati izgovore. U svakoj krizi često postoji jedna osoba koja postane glasnogovornik situacije. Mnogi su se visoki dužnosnici izjasnili kako nisu upoznati s prekršajem. Martin Winterkorn, tadašnji direktor tvrtke (eng. CEO), bio je šokiran otkrićima i njegova prva izjava bila je kako nije moguće kontrolirati sve aspekte ove velike kompanije.⁹²

Kako je kriza rasla, počele su se primjenjivati druge taktike koje su odgovarale tadašnjoj klimi u medijima. Taktikom jačanja *Volkswagen* nastoji podsjetiti zainteresirane strane na njegove prošle napore na području održivosti spominjanjem, primjerice, da je *Volkswagen* pobijedio "Zeleni automobil godine". *Volkswagen* se gotovo očajnički pokušava povezati s vlastitom poviješću održive prakse istovremeno se ograđujući od određenih pitanja emisije koja sama po sebi prikrivaju neetičke prakse i nepriznate prekršaje.⁹³

Tek kasnije postaje očito da će jedino transparentnost biti presudna za izvlačenje iz krize. *Volkswagen* je trebao pozitivan održivi krajnji cilj pa strategija 2025., pokrenuta neposredno

⁹⁰ OOSTHUIZEN, M.: **Crisis response strategies: A case study of the Volkswagen emissions scandal**, International Journal of Management and Applied Science, Vol.5, No.6, Str.32., 2019.

http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-578-156621262331-37.pdf (28.08.2021)

⁹¹ OOSTHUIZEN, M.: **Crisis response strategies: A case study of the Volkswagen emissions scandal**, International Journal of Management and Applied Science, Vol.5, No.6, Str.32., 2019.

http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-578-156621262331-37.pdf (28.08.2021)

⁹² OOSTHUIZEN, M.: **Crisis response strategies: A case study of the Volkswagen emissions scandal**, International Journal of Management and Applied Science, Vol.5, No.6, Str.33., 2019.

http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-578-156621262331-37.pdf (29.08.2021)

⁹³ OOSTHUIZEN, M.: **Crisis response strategies: A case study of the Volkswagen emissions scandal**, International Journal of Management and Applied Science, Vol.5, No.6, Str.33., 2019.

http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-578-156621262331-37.pdf (29.08.2021)

nakon krize, hvali transparentnu raspravu o ključnim pitanjima unutar tvrtke i automobilske industriji. Glavna tema su značajne inovacije za održivost okoliša, sigurnost i integritet svih budućih vozila – upravo one vrijednosti koju su bile narušene.⁹⁴

Ova kriza potaknula je znatno strožu kontrolu ispitnih sustava za kontroliranje emisija. Od 2016. godine se poduzimaju dodatni koraci da se se pokriju rupe u testiranju i ocijeni zakonska usklađenost kako bi se pružile poštene usporedbe. *Volkswagen* je u međuvremenu platio dodatnih 225 milijuna dolara projektima koji djeluju za smanjenje emisije NOx. Državne kontrole i inspekcije ekološke etike postrožile su kriterije u cijelom svijetu što se može smatrati pozitivnim učinkom.⁹⁵

Tijekom cijele krize VW je više puta pokušao tvrtku prikazati žrtvom okrivljujući krizu za čimbenike koji su izvan njihove kontrole, iako to nisu bile. Također su se pokušali opravdati naglašavajući kako su dio američke kulture jer su u više od 60 godina u SAD-u zaposlili više od 6000 Amerikanaca u 60 tvornica, prodajnih salona i drugih objekata diljem SAD-a. Preko 500 tisuća vozila vraćeno je u sklopu *buy-back* programa u kojemu potrošači odlučuju prodati svoje automobile, a interni VW-ov zastupnik ih otkupljuje. Navedeni program otkupa vrijedio je 10 milijarda dolara. Ukupno 4,3 milijarda dolara kaznenih i građanskih kazni plaćeno je vanjskim regulatorima što je, primjerice, EPA. *Volkswagenov* krizni menadžer, na čijoj je poziciji bio Horn, obraćanjem dionicima je izravno priznao da je tvrtka zlouporabila povjerenje kupaca i javnosti te zanemarila profesionalnu odgovornost.⁹⁶

Iz ove krizne situacije jasno je vidljivo kako je *Volkswagen* pokušao razne neučinkovite načine u kriznom menadžmentu. Trebali su od samog početka dati potpunu ispriku, odnosno izraziti pokajanje, ili predložiti korake za ispravljanje štete. Umjesto toga poricali su do zadnjeg trenutka i pokušali se distancirati izgovorima te glumljenjem žrtve. Tvrtka bi se, kao organizacija, trebala ispričati svojim kupcima što prije i javno objaviti mjere koje su poduzete

⁹⁴ OOSTHUIZEN, M.: **Crisis response strategies: A case study of the Volkswagen emissions scandal**, International Journal of Management and Applied Science, Vol.5, No.6, Str.33., 2019.
http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-578-156621262331-37.pdf (29.08.2021)

⁹⁵ OOSTHUIZEN, M.: **Crisis response strategies: A case study of the Volkswagen emissions scandal**, International Journal of Management and Applied Science, Vol.5, No.6, Str.34., 2019.
http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-578-156621262331-37.pdf (29.08.2021)

⁹⁶ OOSTHUIZEN, M.: **Crisis response strategies: A case study of the Volkswagen emissions scandal**, International Journal of Management and Applied Science, Vol.5, No.6, Str.34., 2019.
http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-578-156621262331-37.pdf (29.08.2021)

za popravak situacije. Prihvatanje odgovornosti kao organizacije će tvrtku prikazati etičkom što može pomoći u obnavljanju vrijednosti njezine marke.

5.3 Posljedice krize za javnost i kupce *Volkswagena*

Volkswagen je 2015. godine priznao korištenje ilegalnog softvera za postavljanje testova dizelskih motora u SAD-u. Skandal je koštao više od 32 milijarde eura troškova kazna, popravaka i pravnih troškova. Štetu koja je *Volkswagenova* emisijska kriza učinila okolišu i imidžu grupe nije tako lako izmjeriti i numerički izraziti. Nastale dugotrajne štete uključuju:

- **Zdrastvene posljedice**

Istraživanja su uspostavila korelaciju između emisije NOx i prerane smrti među onima koji pate od respiratornih i/ili kardiovaskularnih bolesti. *Volkswagenovi* automobili opremljeni lažnim uređajima izazvali su povećanje razine zagađenja do 30 puta većih nego što je dopušteno po automobilu.

Procjenjuje se da su uzrokovali raniju smrt približno 60 osoba u području SAD-a i ozbiljnije zdrastvene bolesti ili pogoršanje istih u više tisuća ljudi. U Njemačkoj, koja predstavlja najveće VW tržište, procjenjuje se da je broj preuranjenih smrti oko 500.

Nemoguće je dati točne brojke zbog različitih zdrastvenih problema na koji su i drugi faktori mogli utjecati. Pogoršanje zdravstvenog stanja pojedinaca koji pate od respiratornih bolesti je od 2008. do 2015. opteretilo proračun SAD-a s dodatnih 450 milijuna dolara.⁹⁷

Višak dušikovog oksida koji oslobađaju automobili *Volkswagen Diesel* imat će snažan utjecaj na okoliš i izazivanje kiselih kiša koje štete, ne samo ljudskom zdravlju, već uzrokuju i ogromne štete okoliša i prirodnih resursa.

- **Značajan pad prodaje *Volkswagena***

Skandal s emisijama *Volkswagena* proizveo je veliku količinu nepovjerenja u pogledu pouzdanosti poslovanja tvrtke u cijelom svijetu. Vjernost kupaca bila je duboko pogođena

⁹⁷CODRUTA, D.: **The Volkswagen emissions scandal – Facts, Figures and Effects**, Annals of the University of Petroșani, Mechanical Engineering, vol.21, 2019, str. 35-48
https://www.upet.ro/annals/mechanical/pdf/2019/05_Dura.pdf (07.09.2021)

nepredviđenim razvojem događaja i velikim broj klijenata koji su jednostavno promijenili marku što je rezultiralo značajnim padom prodaje.⁹⁸

Pad prodaje nije trajao samo u kratkom razdoblju kada je javnost bila izložena neetičkim ponašanjem korporacije. Statistika je pokazala da su podaci o prodaji slijedili isti trend smanjenja 12 mjeseci nakon krize. 2015. i početak 2016. godine među najproblematičnijim su godinama za *Volkswagen* (detaljno prikazano u poglavlju 4.2).

- **Značajni pad dionica *Volkswagena***

Nakon deklaracije EPA-e, prema kojoj je VW prevario emisije testovima (18. 9. 2015.), vrijednost dionica VW-a zabilježila je pad od 19 % (sa 162,4 eura na 132,20 eura). U literaturi se procjenjuje da je prevara oduzela milijardu dolara iz ukupne vrijednosti tvrtke.⁹⁹

Tijekom 2016. i 2017. cijene dionica nastavile su pratiti nestabilan trend jer su ulagači pratili sve informacije koje su objavile tvrtka i vlasti umiješane u skandal. Procjenjuje se da je skandal korporaciju dosad koštao oko 33 milijarde dolara potrošenih na kazne, resetiranje automobila i druge pravne troškove. Osim toga, skandal je utjecao na negativan stav prema dizelskim motorima na globalnoj razini.¹⁰⁰

- **Utjecaj i šteta ugleda tvrtke**

Iz dosad spomenutih podataka čini se da je prijevara "*Diesalgate*" jedna od najskupljih korporativnih korupcija u suvremenoj automobilskoj industriji. Visok stupanj skepticizma pratio je ulagače zbog manjka društvene odgovornosti VW-a nakon pojave skandala. Nemoralno ponašanje tvrtke uzrokovalo je pomutnju i unutar te se, zbog korupcije poslovne klime tijekom krize, tjeralo pojedince u visokom menadžmentu da daju ostavku što je pridonijelo neučinkovitom upravljanju tvrtkom za vrijeme krize.

⁹⁸ CODRUTA, D.: **The Volkswagen emissions scandal – Facts, Figures and Effects**, Annals of the University of Petroșani, Mechanical Engineering, vol.21, 2019, str. 35-48
https://www.upet.ro/annals/mechanical/pdf/2019/05_Dura.pdf (07.09.2021)

⁹⁹ Yahoo Finance- Volkswagen stock graph <https://finance.yahoo.com/quote/vow.f?ltr=1> (09.09.2021)

¹⁰⁰ Yahoo Finance- Volkswagen stock graph <https://finance.yahoo.com/quote/vow.f?ltr=1> (09.09.2021)

- **Utjecaj i šteta za nacionalni identitet Njemačke**

VW je najveća njemačka tvrtka, inženjerski je ponos Njemačke, srce poslovnog brenda zemlje. VW nije mogao postići prihvatljivo niske emisije svojih dizelskih motora pa je instalirao softver kako bi prikrio svoj neuspjeli inženjerski projekt. Ovo je neprocjenjiv udar na nacionalni ponos i identitet Njemačke kao industrijske sile i vrhunac inženjerstva.

- **Šteta za zaposlenike**

VW je 2016. morao ukinuti 30 tisuća radnih mjesta diljem svijeta zbog rekonstrukcije poslovanja nakon skandala.¹⁰¹

Smanjenje broja zaposlenih je uobičajena organizacijska praksa, obično povezana s ekonomskim padovima i propadanjem poduzeća. Rezanje radnih mjesta najbrži je način smanjenja troškova, a smanjenje cijele trgovine, podružnica ili odjela također omogućuje prodaju imovine tijekom korporativnih reorganizacija kao u slučaju VW grupe.

¹⁰¹ Fortune, Volkswagen Is Said to Be Cutting 30,000 Jobs [https://fortune.com/2016/11/18/volkswagen-vw-job-cuts/#:~:text=German%20car%20maker%20Volkswagen%20\(VLKAY\)%20and,source%20told%20Reuters%20on%20Friday.](https://fortune.com/2016/11/18/volkswagen-vw-job-cuts/#:~:text=German%20car%20maker%20Volkswagen%20(VLKAY)%20and,source%20told%20Reuters%20on%20Friday.) (12.09.2021)

5.4 Reakcije javnosti i medija na krizu

Većina angažmana u vezi emisijske krize ostvarila se na društvenim mrežama putem *Facebooka* i *Twittera* komentarima na objave i korištenjem *hashtagova* kao što su *#vw*, *#vwscandal*, *#vwgate* i *#volkswagen*.

Na *Twitteru* vlasnici kupljenih automobila izražavaju veliko nezadovoljstvo. Osim što se ljudi osjećaju prevarenim, izbijaju i svojevrsno ruganje te izraziti pesimizam, a zajednička tema su radikalne količine ispušnih plinova koje automobili proizvode.

5.4.1 Istraživanje provedeno na *Twitteru*

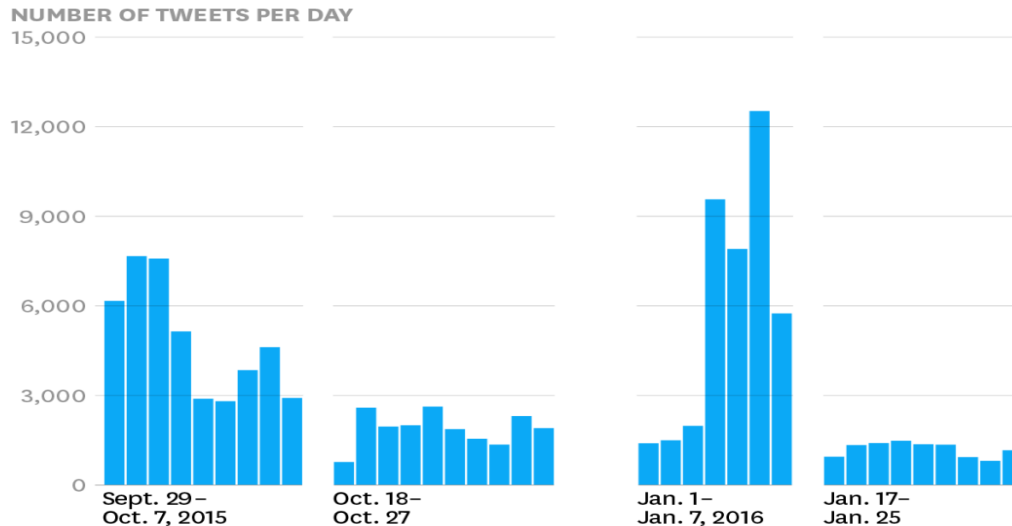
Teško je mjeriti percepciju robne marke u potrošača, pogotovo u vrijeme skandala. Živimo u doba u kojem društveni mediji mogu uzrokovati širenje i odjekivanje negativnih vijesti te će se tog razloga će prikazati reakcija javnosti na primjeru istraživanja koje je provedeno na *Twitteru*.

Harvard Business Reviewu proveo je istraživanje na temelju 100 tisuća *Twitter* objava iz razdoblje između 29. 9. 2015. i 25. 1. 2016. Pojam *Volkswagen*, ili varijacija riječi, predstavlja početni skup podataka. Istraženi su dnevni tvitovi (eng. *tweet*) iz tog razdoblja uz razmatranje svih događaja koji su mogli utjecati na javno mnijenje o *Volkswagenu*. Napravljena je nekolicina zapažanja o tome kako se skandal razvio u javnom razgovoru. Broj spominjanja skandala na *Twitteru* dramatično se mijenjao iz dana u dan, a čini se da su spominjanja vezana uz konkretne radnje koje je *Volkswagen* poduzeo u svrhu isprike ili regulatornih agencija radi preuzimanja odgovornosti ili izricanja kazni.¹⁰²

¹⁰² SWAMINATHAN, V., MAH, S.: **What 100,000 Tweets About the Volkswagen Scandal Tell Us About Angry Customers**, *Harvard Business Review*, 2016. <https://hbr.org/2016/09/what-100000-tweets-about-the-volkswagen-scandal-tell-us-about-angry-customers> (08.07.2022)

Slika 2: Broj dnevnih objava na *Twitteru* koje spominju ili imaju u opisu izraz *Volkswagen* neposredno nakon skandala od 29. 9. 2015.godine do 25. 1. 2016. godine

The Number of Tweets Mentioning Volkswagen in the Wake of the Emissions Scandal



Izvor: SWAMINATHAN, V., MAH, S.: What 100,000 Tweets About the Volkswagen Scandal Tell Us About Angry Customers, Harvard Business Review, 2016.

<https://hbr.org/2016/09/what-100000-tweets-about-the-volkswagen-scandal-tell-us-about-angry-customers> (9. 7. 2022.)

Razgovor na društvenim medijima osjetno se mijenja uz prisutan antagonizam spram robne marke odmah nakon skandala. Nakon toga raspoloženje se mijenja jer tvrtka pokreće napore za oporavak (isprika, opoziv), a regulatorne agencije pokušavaju prebaciti odgovornost za skandal na samu tvrtku. U konačnici, ako su naponi oporavka tvrtke uspješni, raspoloženje kupaca vraća se u neutralno stanje.¹⁰³

Sentiment robne marke, odnosno osjećaj potrošača, statističko je mjerenje ukupnog zdravlja gospodarstva prema mišljenju potrošača. Uzima u obzir osjećaje ljudi prema njihovom trenutnom financijskom zdravlju, kratkoročnom zdravlju gospodarstva i izgledima za dugoročniji gospodarski rast te se smatra korisnim ekonomskim pokazateljem.

¹⁰³ SWAMINATHAN, V., MAH, S.: **What 100,000 Tweets About the Volkswagen Scandal Tell Us About Angry Customers**, Harvard Business Review, 2016. <https://hbr.org/2016/09/what-100000-tweets-about-the-volkswagen-scandal-tell-us-about-angry-customers> (08.07.2022)

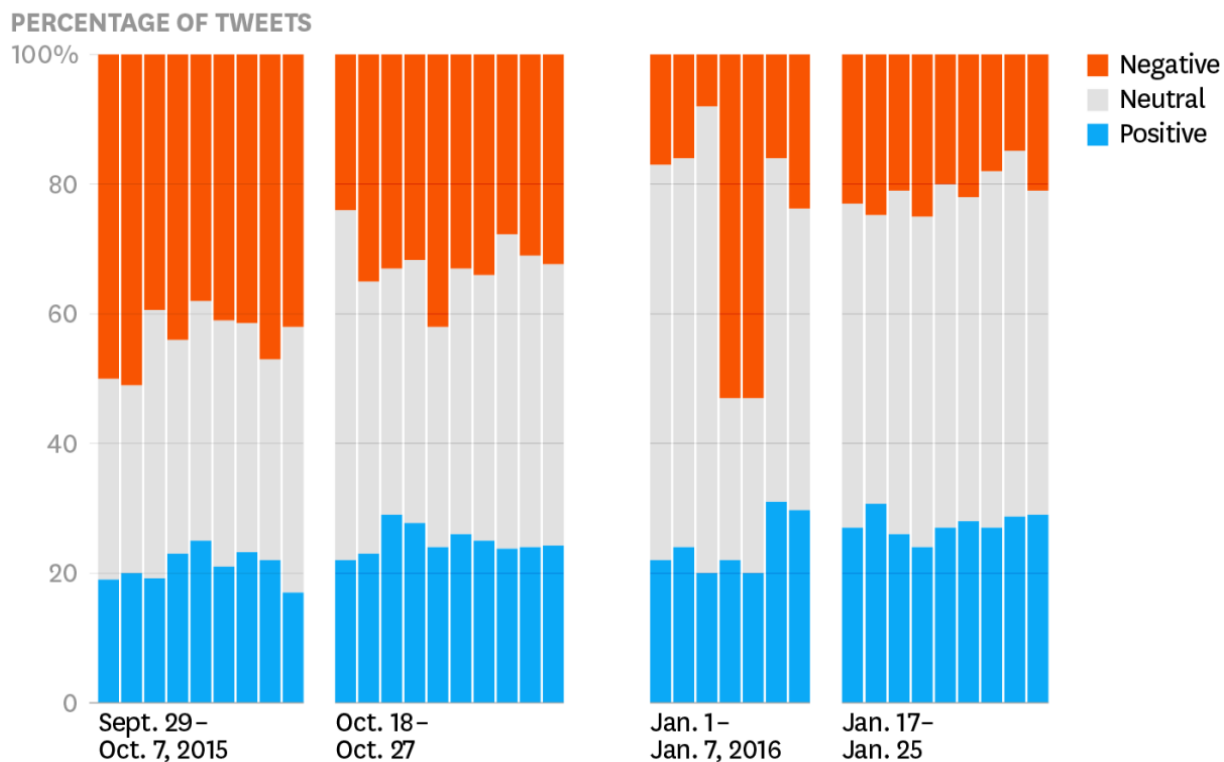
Zanimljivo je istaknuti kako su se na početku same krize češće koristile generalne ključne riječi prilikom potrage i u označavanju (eng. *tag*) pri objavama. Tijekom prvog proučavanog razdoblja od 29. 9. do 7. 10., riječi “novo”, “vijest” i “varalica” svakog su se dana najčešće pojavljivale. U kasnijem periodu do kraja 2015. godine, kako je skandal postao medijski popraćeniji, sve češće se spominju specifični modeli automobila poput *Bube* i *Jette*.¹⁰⁴

Nagađa se da su ljudi bili skloni promatrati *Volkswagen* kao cjelinu u početnim fazama skandala s markom, ali kako je više informacija postalo dostupno, a sama tvrtka pokušala ograničiti štetu proisteklu iz skandala na određene marke i modele, razgovor se prebacio na širi fokus specifičnih modele upletenih u skandal, a ne na cjelokupnu marku.

¹⁰⁴ SWAMINATHAN, V., MAH, S.: **What 100,000 Tweets About the Volkswagen Scandal Tell Us About Angry Customers**, Harvard Business Review, 2016. <https://hbr.org/2016/09/what-100000-tweets-about-the-volkswagen-scandal-tell-us-about-angry-customers> (08.07.2022)

Slika 3: Pregled reakcija putem *Twitter* objava neposredno nakon skandala

Daily Twitter Sentiment About Volkswagen in the Wake of the Emissions Scandal



Izvor: SWAMINATHAN, V., MAH, S.: What 100,000 Tweets About the Volkswagen Scandal Tell Us About Angry Customers, Harvard Business Review, 2016.

<https://hbr.org/2016/09/what-100000-tweets-about-the-volkswagen-scandal-tell-us-about-angry-customers> (10.07.2022)

Teme o kojima se raspravlja na društvenim mrežama tijekom skandala s markom mijenjaju se. U početku je veliki fokus na samoj krizi i njenom opsegu, a nakon toga teme se vrte oko utvrđivanja tko bi mogao biti odgovoran. U krizu se uključuju različite regulatorne agencije te njihov glas postaje istaknut u razgovorima na društvenim mrežama. Slijede napori tvrtke za oporavak poput isprike, pokretanja opoziva itd. U ovoj fazi pokušava se ograničiti opseg kriznog skandala na određene proizvode u portfelju marke. Budući da skandal jenjava, razgovor na društvenim mrežama prelazi na širu temu brenda i njegove buduće izgleda.¹⁰⁵

¹⁰⁵ SWAMINATHAN, V., MAH, S.: What 100,000 Tweets About the Volkswagen Scandal Tell Us About Angry Customers, Harvard Business Review, 2016. <https://hbr.org/2016/09/what-100000-tweets-about-the-volkswagen-scandal-tell-us-about-angry-customers> (09.07.2022)

Prije 18. 9. 2015. godine u prosjeku je svaki dan u svijetu objavljivano 7 tisuća tvitova vezanih za *Volkswagen*. Na sami datum taj broj znatno se povećao dosegnuviši ukupno 43 tisuća tvitova u kojima se spominje tvrtka. U ponedjeljak 21. 9. dosegnuo je impresivan vrhunac s više od 80 tisuća dnevnih tvitova, a tijekom sljedećeg tjedna korisnici diljem svijeta objavili su više od 1,3 milijuna tvitova, u prosjeku više od 8 tisuća tvitova svakog sata o *Volkswagenu*.¹⁰⁶

Prema istraživanju koje je proveo *Reputation Manager*, vodeća talijanska tvrtka za upravljanje internetskom reputacijom, 74,3 % *web* sadržaja o *Volkswagenu* u danima nakon javne optužba za prijevaru imala je "vrlo negativan" učinak na ugled VW grupe. Teme o kojima se najviše raspravljalo, uz vijesti striktno vezane uz skandal, bile su utjecaj manipulacije emisijama dizelskih motora na okoliš, što je bilo prisutno u više od 40 % *online* razgovora s 91 % negativnih osvrta, te posljedice na ugled njemačke grupe. O ovoj temi raspravljalo se u 25 % *online* razgovora dosežući razinu negativnih osvrta većih od 90 %. Komentari vezani uz kvalitetu vozila koja tvrtka proizvodi bili su negativni u 37 % slučajeva nasuprot 30 % pozitivnih komentara koji brane povijest marke. Istraživanje je provedeno na uzorku od 115 tisuća tvitova.¹⁰⁷

Čim je izbio VW skandal 2015. godine, nastupilo je zatišje na službenim *Facebook* i *Twitter* računima grupacije. 18. 9. 2015. godine sav je marketinški i promotivni sadržaj prestao biti objavljivani, a stariji sadržaj ažuriran.¹⁰⁸

Prvih 48 sati je najkritičnije te zahtijeva pravovremenu reakciju na obavijesti koje iznose mediji ili drugi izvori kako bi se uspostavila službena prisutnost u raspravi. Kao što je navedeno, šutnja nije dobra strategija, jer se glasine brzo šire.

Sljedeća vrlo bitna objava uslijedila je tek u listopadu 2015. što je bila izjava Michaela Horna, američkog izvršnog direktora, koji nudi ispriku u ime VW-a i objašnjenje za kupce. Iznio je

¹⁰⁶ Vanzetto, M.: *Crisis management and social media: An analysis of the Volkswagen's web reputation on Twitter after the explosion of the "Dieselgate" scandal*, 2016. str.53
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/9064/837331-1198265.pdf?sequence=2> (12.07.2022)

¹⁰⁷ Vanzetto, M.: *Crisis management and social media: An analysis of the Volkswagen's web reputation on Twitter after the explosion of the "Dieselgate" scandal*, 2016. str.54
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/9064/837331-1198265.pdf?sequence=2> (12.07.2022)

¹⁰⁸ Econsultancy, *Social media and crisis management: a Volkswagen case study*, 2015.
<https://econsultancy.com/social-media-and-crisis-management-a-volkswagen-case-study/> (12.07.2022)

što se može učiniti za efikasno rješavanje problema, a ta objava je dobila preko 20 tisuća lajkova i preko 70 tisuća komentara nezadovoljnih kupaca iz cijelog svijeta.¹⁰⁹

Kada izbije skandal, dobar potez je prestanak promoviranja i javno pokazivanje klijentima što se čini za rješenje problem uz pružanje iskrenih odgovora. U ranoj fazi skandala mnogi su na službenom *Twitter* i *Facebook* kanalu pokušavali izravno kontaktirati marku kako bi saznali posljedice skandala za njih same. Gotovo deset dana nakon što je izbio skandal, *Volkswagen* je otvorio posebnu stranicu s čestim pitanjima na svojoj službenoj *web* stranici baveći se svim uobičajenim zabrinutostima kupaca. VW je time učinio određene mjere smirivanja vlastitih kupaca.

Do 27. 9., kada je Volkswagen pokrenuo vwdieselform.com stranicu koja je služila kao FAQ (često postavljena pitanja i upiti), jedini VW računi koji su pokušavali pružiti više informacija bili su *Volkswagen UK*, *Twitter* i *Facebook* koji su uglavnom usmjeravali kupce na *Volkswagenove* stranice s vijestima. U ovoj ranoj fazi imale su oskudne informacije, a na drugim mrežnim mjestima apsolutna šutnja VW-a trajala je čak devet dana od početka krize te isprike odgovarajućih izvršnih direktora putem videa bile jedine objave koje su se bavile krizom.¹¹⁰

Nekorištenje temeljnih kanala kao što su *Twitter* i *Facebook* računi u prvim fazama skandala naštetilo je *Volkswagenovom* ugledu na društvenim mrežama jer je tvrtka trebala biti aktivnija na internetu, zauzeti mnogo izravniji proaktivni pristup i suočiti se s problemom.

Stranica <http://vwdieselform.com> i njeni hiperlinkovi za druge stranice funkcionirale su kao brzo rješenje za broj upita nakupljenih na stranicama javnih društvenih medija. Svi savjeti na ovim stranicama nastojali su biti što iskreniji, točni i sposobni odgovoriti zabrinutoj javnosti.¹¹¹

¹⁰⁹ Vanzetto, M.: **Crisis management and social media: An analysis of the Volkswagen's web reputation on Twitter after the explosion of the "Dieselgate" scandal**, 2016.

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/9064/837331-1198265.pdf?sequence=2> (12.07.2022)

¹¹⁰ Econsultancy, Social media and crisis management: a Volkswagen case study, 2015.

<https://econsultancy.com/social-media-and-crisis-management-a-volkswagen-case-study/> (15.07.2022)

¹¹¹ EA189 Volkswagen service action <https://www.volkswagen.co.uk/en/owners-and-drivers/important-information/emission-info.html> (15.07.2022)

VW je nakon skandala s emisijom ispušnih plinova dobio negativnu povratnu informaciju javnosti na društvenim mrežama. Nemoguće je odrediti i filtrirati točan broj negativnih komentara, ali smatra se da je gotovo 90 % komentara bilo od kupaca koji su iskaljivali svoj bijes na proizvođaču i tražili odgovore što je potpuno razumljivo s obzirom na razmjere problema i laži kojima se obmanjivala javnost.¹¹²

Zaključak ovog istraživanja na *Twitteru* je da se menadžeri trebaju odmah usredotočiti na strategije oporavka nakon incidenta i nastojati neutralizirati negativan osjećaj koji okružuje brend. Na taj način menadžeri mogu ubrzati skretanje razgovora sa samog incidenta i ograničiti potencijalnu štetu. VW je trebao zaustaviti marketing i promocije te se umjesto toga usredotočiti na rješavanje briga svojih kupaca, a ne čekati duže od mjesec dana što je dalo kupcima dodatnog povoda za bijes. Kupci žele otvorene i iskrene odgovore, i to brzo. S jedne strane tvrtka je naknadno odgovorila na krizu dajući jasnu poruku putem priopćenja za javnost, isprika putem videa i tijekom javnih događanja, s druge strane njen početni pristup na društvenim mrežama bio je oštro kritiziran. Kao što se može primijetiti, *online* strategija *Volkswagena* u početnoj fazi bila je jednostavno ne činiti ništa.

5.4.2 Istraživanje provedeno na *Facebooku*

Komparativnu studiju po imenu „*Volkswagen kriza, komunikacija na Facebooku i Twitteru*“ proveli su na Fakultetu informacijske tehnologije Sveučilišta Jyväskylä u istoimenom gradu u Finskoj Boyang Zhang, Jari Veijalainen i Denisa Kotkov. Istraživanje je trajalo od rujna 2015. do lipnja 2016., a u radu su predstavljeni rezultati na temelju sustavnog prikupljanja podataka s *Twittera* i *Facebooka* te rezultati analize sentimenta.

Na *Facebooku* su objave tvrtke na početku krize dobivale mnogo sličnih negativnih osvrta i primjedbi, ali kako su uspješno razvili kriznu komunikaciju, sve više ljudi počinje podržavati

¹¹² Twitter, #dieseltgate Advanced search https://twitter.com/search?q=Dieseltgate&src=typed_query&f=video (16.07.2022)

brend. Zaposlenici i dugogodišnji vlasnici *Volkswagen* automobila istupaju govoreći da je ovo samo jedan kvar i da se po tome ne treba suditi cijeloj tvrtki, no drugi smatraju da se radi o velikoj nezgodi i prevari. Iako je raspoloženje javnosti prema tvrtki bilo izrazito negativno do kraja 2015.godine, postoje jasni znakovi oporavka od siječnja 2016. godine.¹¹³

Skandal se vrlo brzo proširio na globalnu razinu. Kada je val prvotnog šoka završio, započela je prijetnja proširenja krize na druge marke unutar VW grupacije kao što su *Porsche* i *Audi*.

Društveni mediji poput *Facebooka* vrlo brzo stvaraju svojevrсни kolektiv, odnosno povezanu zajednicu ljudi jer istovremeno korištenje zajedničkih platformi potiče razvoj *online* zajednica sa sličnim interesima i mišljenjima. Iz tog razloga je sadržaj koji je objavljen na društvenim mrežama prepoznatljiv, a članovi obraćaju puno pažnje na aktivnosti, komentare i objave drugih korisnika što stvara „komoru odjeka“ (eng. *echo chamber*). Ona se u raspravama o medijima odnosi se na situacije u kojima se uvjerenja pojačavaju ili osnažuju komunikacijom i ponavljanjem unutar zatvorenog sustava izoliranog od opovrgavanja.

Iako je ovaj skandal već imao golem utjecaj na *Volkswagenovu* cijenu dionica (sa 165 USD na 106 USD po običnoj dionici), dogodile su se velike kazne i gubitak prodaje (u ranijim poglavima detaljnije). Društveni mediji možda mogu pružati neku novu perspektivu. Gledajući posebno komentare na *Facebooku*, postoji znatni broj pristalica i vjernih kupaca VW-a koji se zavjetuju na lojalnost tvrtci. Mnogi iskazuju ljubav prema *Volkswagenu* unatoč ovom skandalu, a neki razočarani kupci odlučuju pružati kompaniji priliku da ispravi stvari.¹¹⁴

Većina kupaca ipak je počela tvrditi kako više ne može vjerovati nijednoj VW tehničkoj karakteristici, a prodajno osoblje se pitalo kako će se skandal odraziti na njihovu egzistenciju, odnosno očuvanje radnog mjesta. Drugi su kupci isticali zdravstvene posljedice usred tolikog broja neispravnih VW-a na cesti s većim emisijama no što se prije mislilo. Uobičajena je praksa u kriznom komuniciranju dopustiti ljudima da izraze bijes tamo gdje bi nagli odgovor marke samo pogoršao situaciju jer je čak i za industrijskog diva s ogromnim resursima poput VW grupe nemoguće odgovoriti na sve komentare i popratiti cjelokupni obujam socijalne interakcije na društvenim mrežama.

¹¹³ ZHANG, B, VEIJALAINEN, J, KOTKOV, D.: **Samsung and Volkswagen Crisis**, Communication in Facebook and Twitter, A Comparative Study <https://www.scitepress.org/papers/2017/63014/63014.pdf> (16.07.2022)

¹¹⁴ Econsultancy, Social media and crisis management: a Volkswagen case study, 2015. <https://econsultancy.com/social-media-and-crisis-management-a-volkswagen-case-study/> (17.07.2022)

U prvim fazama krize rasprave na internetu o problemu obično su dosta dinamične i često netočne. Svi pogođeni traže odgovore što je prije moguće zbog čega bi se glasnogovornici tvrtke i tim za društvene mreže trebali odmah pridružiti raspravama prije no što drugi počnu govoriti o medijima i društvenim mrežama bez utemeljenih podataka. Konstruktivno suočavanje s pozitivnom i negativnom kritikom ključno je, prije svega, na platformama društvenih medija.

Količina komentara izrazito je visoka i nije moguće sve obraditi i na sve odgovoriti, no pod svaku cijenu treba uvjeriti kupca i dokazati mu da marka, odnosno proizvođač, sluša povratnu informaciju bila to kritika ili pohvala. Treba ostaviti makar dojam da se radi na pružanju odgovora jer se tako mogu prebroditi i najveće krize. Prvih nekoliko dana je ključno za uspostavljanje kriznog komuniciranja jer se u prvih nekoliko tjedana cijela kriza može obuzdati ili pogoršati pa se posljedice osjete još godinama. Ne samo da odgovor mora biti brz, on mora biti i dosljedan što znači da odgovor tvrtke svojim dionicima i medijima treba biti jedinstven, koherentan i jasan. Mora postojati dosljednost u porukama koje se dijele tijekom vremena kao i u radnjama koje se poduzimaju za različite vrste dionika.

Slika 4: Pozitivni, neutralni i negativni primjeri komentara na engleskom na *Facebooku* neposredno nakon skandala 2015. godine



The image shows a screenshot of three Facebook comments. The first comment is from a user with a profile picture of two women, expressing support for VW and stating they would choose VW over emissions issues for safety. It includes a photo of a red VW car with its trunk open. The second comment is from a user with a profile picture of a man and a woman, expressing disappointment as a VW employee and salesperson who has lost trust from customers. The third comment is from a user with a profile picture of a person on a horse, expressing anger as a long-term TDI owner who feels their car is worthless due to the scandal.

Comment 1: A [redacted] I can't say much about their emissions, but if I have to give up an emissions issue for the trade off of safety, I will pick my VW every time. I support you VW! thank you for protecting my family.

Like · Reply ·  198 · 10 hrs

Comment 2: J [redacted] I sell Volkswagens for a living. I have four managers and four fellow salespeople. Between the nine of us, we own nine VWs, plus two Audis. Volkswagen employees tend to be true believers...I know I am.
And on one hand, that's why this stings so much. My company, who I'm so passionate about, used me to unwittingly perpetrate a fraud against my customers. I am still in shock over that. And Mr. Horn can apologize all day, but he'll never look my customers in the eye and apologize - that's on me. More than the lost future business, that's what makes this so hard for me and my fellow salespeople. My customers trusted me, and some never will again.
On the other hand, even as I struggle to wrap my mind around what has happened, I do believe in Volkswagen. I believe in their ability and desire to make this as right as it can be made. I believe in their ability to continue to push the engineering envelope, developing powertrains that are both super-efficient and compliant with the sometimes frustratingly-high standards of our government. And I believe in their resolve to continue to produce the world's safest, most engaging, most accessible cars - cars that have made a passionate believer out of so many people all over the planet.
Don't get me wrong, this hurts deeply. But I am, and will loyally remain, a proud employee of the greatest car manufacturer in the world.
Like · Reply ·  103 · 10 hrs

Comment 3: J [redacted] I have a TDI with 100k miles. For 100k miles, I thought I was driving an environmentally responsible vehicle. Now I discover it was polluting at 10 to 40 times established limits because VW lied and cheated. My car and others like it are worthless to trade or sell. This wasn't a mistake. It's not an unanticipated complication. This was an intentional act of fraud against their customers, the nations where the vehicles were sold, and the environment.
Like · Reply ·  37 · 10 hrs

Izvor: Econsultancy, Social media and crisis management: a Volkswagen case study, 2015.

<https://econsultancy.com/social-media-and-crisis-management-a-volkswagen-case-study/>

(17.07.2022)

Zaključak istraživanja na *Facebooku* ističe da je, nakon teške povrede povjerenja poput *Volkswagenove*, dvosmjerni razgovor ključni i jedini način u kriznoj komunikaciji. Prije nego što se kriza dogodi, tvrtka bi trebala uspostaviti sveobuhvatan tim za upravljanje krizama. S obzirom na veliku važnost društvenih medija i njihovih korisnika, potrebno je uspostaviti namjenski krizni tim za društvene medije koji će biti odgovoran za sve aspekte odgovora i analize podataka na tim platformama što *Volkswagen* grupa nije napravila. Tvrtka bi trebala biti prisutna na svim *online* kanalima na kojima se nalaze kupci jer je nemoguće predvidjeti na kojoj se društvenoj mreži ili blogu mogu pojaviti potencijalno štetne informacije.

Volkswagen je tijekom godina uspio stvoriti snažan i uspješan imidž: kvalitetu proizvoda, stalno istraživanje inovacija i ekološki prihvatljiv stav. U rujnu 2015. godine, nakon prihvaćanja lažnih testova emisija pomoću uređaja za uništavanje ugrađenih u više od 11 milijuna automobila diljem svijeta, glavni problem tvrtke bio je kako vratiti svoj kredibilitet. Međutim, kao što su mnogi autori pokazali i što se kroz rad više puta navelo, odgovor VW grupe tijekom vremena nije bio dosljedan i prihvatljiv, kako u prenesenim porukama, tako i u provedenim akcijama.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U ovom poglavlju provodi se kvantitativno anketno istraživanje kojim se istražuje imidž marke kod specifične skupine potrošača. Istraživanje se odnosi na punoljetne osobe u Republici Hrvatskoj koje posjeduju ili su posjedovale vozilo marke VW ili neke druge marke te imaju vozačku dozvolu. Rezultati će služiti dokazivanju hipoteza ovog istraživanja. Ograničenja istraživanja i moguće preporuke za daljnja istraživanja na temu emisijske krize nalaze se na kraju ovog poglavlja.

6.1 Metodologija istraživanja

Kvantitativno istraživanje u obliku anonimnog anketnog upitnika provedeno je u razdoblju od 5. 9. 2022. do 8. 9. 2022. godine na društvenoj mreži *Facebook*, točnije u sveučilišnoj grupi grada Zadra, grupaciji vozila VAG i ostalim grupama gdje su nasumični ispitanici, bez prethodno provedene selekcije, imali priliku odgovoriti na anketu. Ispitanici koji su odlučili ispuniti anketu morali su ispuniti uvjete punoljetnosti i posjedovanja vozačke dozvole. Anketa je napravljena u *Google Docs* formatu. Hipoteze postavljene u poglavlju 1.3 dokazat će se na temelju odgovorenih pitanja ankete. Hipoteze su sljedeće:

H1: Ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na iskustvo posjedovanja te marke

H2: Ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na dob ispitanika.

Statističkom metodom će se kroz izračun Hi-kvadrata prihvatiti ili odbiti hipoteza.

Broj ispitanika nad čijim se odgovorima provodi analiza je prvih sto građana Republike Hrvatske koji su odgovorili na anketu u cijelosti uz dva uvjeta koje je svaki od njih morao ispuniti kako bi odgovori bili uvaženi, odnosno da su punoljetni i imaju položeni vozački ispit što znači da se u ispitanoj populaciji nalaze punoljetni stanovnici (iznad 18 godina) isključivo hrvatskog državljanstva u Republici Hrvatskoj koji posjeduju vlastito vozilo, ali i punoljetni stanovnici RH koji trenutno ne posjeduju svoj automobil. Populacija se nadalje dijeli na ispitanike koji su posjedovali vlastito vozilo marke *Volkswagen* ili su ga nekad tijekom života

posjedovali i one koji nisu (vlasnici druge marka vozila). Ispitanici imaju različite sociodemografske značajke koje uključuju dob, spol, najviši završeni stupanj obrazovanja i godišnji osobni neto prihod.

23 pitanja u anketi, koja je sastavio autor rada, mogu se podijeliti u tri skupine:

1. Pitanja prve skupine odnose se na ispitivanje o posjedovanju vozačke dozvole i osobnog automobila te dosadašnjem iskustvu korištenja njihovog osobnog vozila koje može, ali ne mora biti marke *Volkswagen*. Ispitanike se zatim pitalo koji je glavni razlog korištenja njihovog osobnog automobila te koliko ga često voze. U zadnjem pitanju ove skupine tražilo se ispitanike da rangiraju čimbenike od najvažnijeg do najmanje važnog prilikom kupnje automobila.
2. Pitanja druge skupine, odnosno pitanja afektivne komponente ovog istraživanja, tiču se razine poznavanja i percepcije marke VW kao i emisijske krize. Po Likertovoj skali od pet stupnjeva ocjenjuje se više tvrdnji, emocionalnih izjava i osobnih osjećaja vezanih uz emisijski skandal i *Volkswagen* grupu time ova dio pitanja predstavljaju najveći značaj za ovo istraživanje.
3. Pitanja treće skupine odnose se na sociodemografska pitanja, tj. na dob, spol, najvišu završenu razinu obrazovanja i godišnji osobni neto prihod. Ispitanici su imali priliku navesti najviše tri automobilske marke koje bi odabrali prilikom (iduće) kupnje automobila. Ispitanici su bili dužni odgovoriti na sva prethodna pitanja neobaveznih sociodemografskih pitanja.

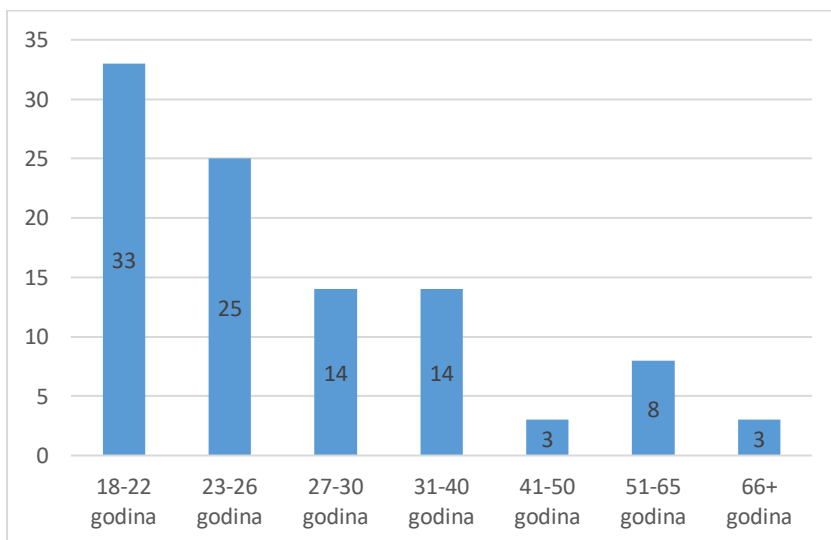
Upitnik se nalazi u cijelosti pri kraju rada u poglavlju „Prilozi“ (Prilog 1).

6.2 Rezultati istraživanja

Ukupno 109 ispitanika je odgovorilo na anketu, ipak njih devetero je na prvo eliminacijsko pitanje: „Posjedujete li vozačku dozvolu?“ za vrijeme ispitivanja navelo kako ne posjeduje vozačku dozvolu. Iz tog razloga se tih devet odgovora neće uzeti u obzir jer nisu ispunili oba uvjeta položenog vozačkog ispita i punoljetnosti. Ostalih 100 odgovora su svi važeći i uzimaju se u obzir što znači da je ukupni uzorak ankete N=100. To znači da svaki zasebni ispitanik ujedno predstavlja točno 1 % ukupno ispitane populacije. Prvo su navedena sociodemografska obilježja anketiranih pa su zatim navedena ostala pitanja. U prilogima (Prilog 1) može se naći anketa gdje su navedena pitanja kronološkim redoslijedom kao što su bila postavljena prilikom provođenja ankete te se mogu svrstati u tri različite skupine.

Ispitanike se pitalo za dob, spol, njihovu najvišu završenu razinu obrazovanja, godišnji osobni neto prihod. Ispitanici su imali priliku navesti najviše tri automobilske marke koje bi odabrali prilikom kupnje automobila.

Grafikon 3: Dob ispitanika

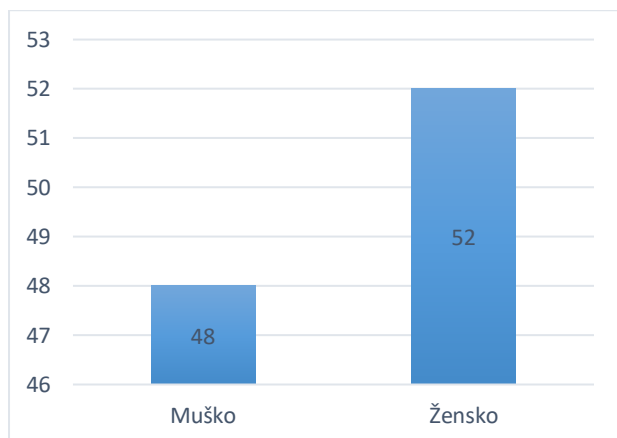


Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

33 ispitanika (od ukupno 100) je u rasponu godina od 18 do 22 godine. 25 % ispitanika je od 23 do 26 godina starosti dok je njih 14 staro od 27 do 30 godina. 14 drugih ispitanika je

između 31 i 40, troje ispitanika je staro od 41 do 50 godina. Između 51 i 65 godine je osmero dok je preko 65 godina troje ispitanika.

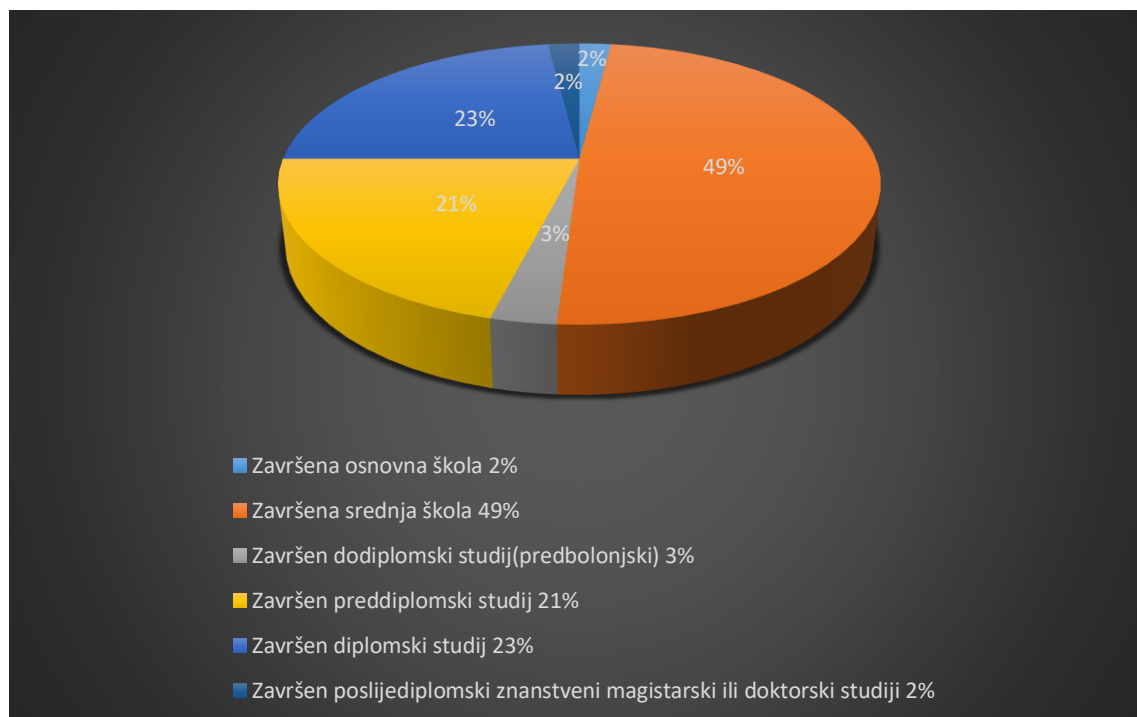
Grafikon 4: Spol ispitanika



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

48 od 100 ispitanika, odnosno 48 % ispitanice populacije je muško dok je žensko 52 %.

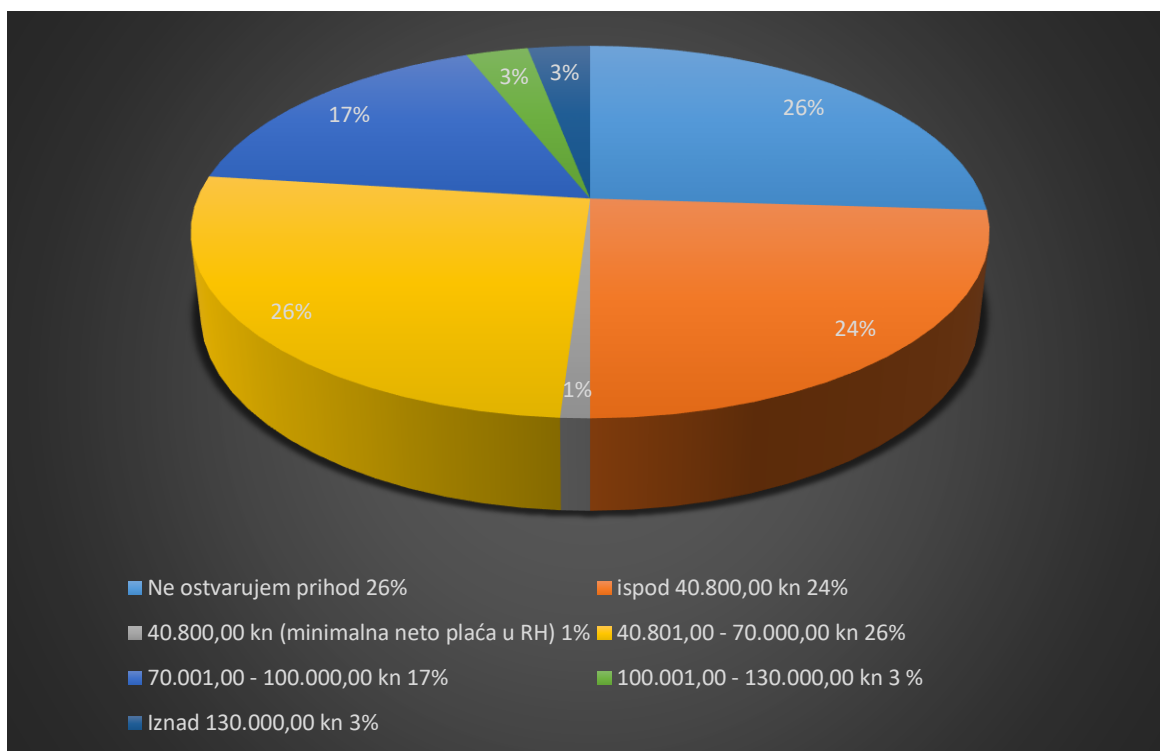
Grafikon 5: Najviša završena razina obrazovanja



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

2 % ispitanika završilo je samo osnovnoškolsko obrazovanje, 49 % je završilo srednju školu, a 3 % (prebolonjski) dodiplomski studij. 21 % je završilo prediplomski studij dok je 23 % završilo diplomski studij kao najviši stupanj obrazovanja. Znanstveni magistarski ili doktorski studij završilo je 2 % ispitanika.

Grafikon 6: Godišnji osobni neto prihod



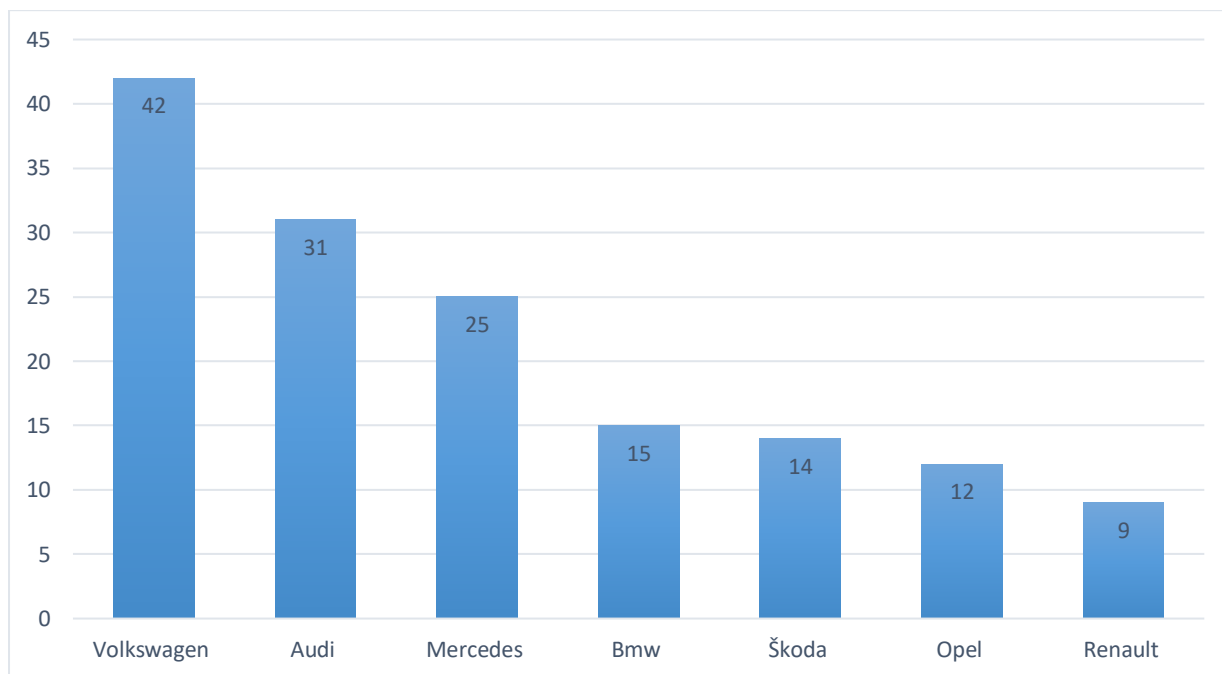
Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

26 % ispitanika ne ostvaruje prihod, 24 % ispitanika ima ispod propisane minimalne godišnje neto plaće u Republici Hrvatskoj, znači 40 800 kn. Jedan ispitanik ima točno navedenu minimalnu neto plaću.

Od 40 801 do 70 000 kn plaće ima 26 %, 70 000 do 100 000 kn ima 17 % ispitanika.

3 % ispitanika ima plaću u rasponu od 100 000 do 130 000 kn te preostalih 3 % ispitanika ima plaću iznad 130 000 kn.

Grafikon 7: Marke automobila (najviše tri marke po ispitaniku) koje bi ispitanici odabrali prilikom (iduće) kupnje automobila



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

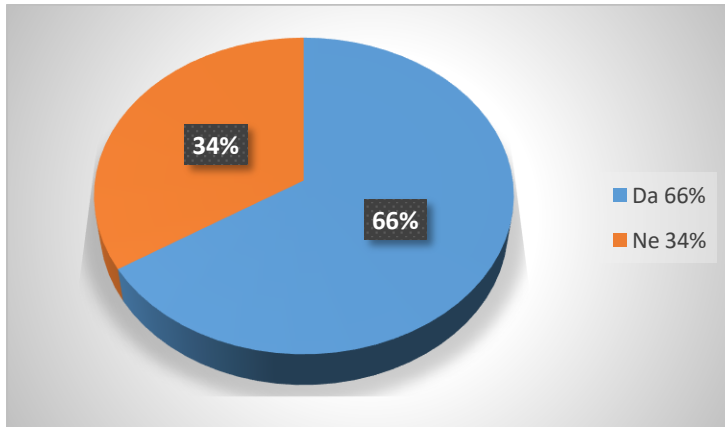
Na ovo su pitanje ispitanici mogli navesti najviše tri marke automobila koje bi odabrali tijekom (iduće) kupnje. Ovo pitanje je bilo izborno te 8 ispitanika uopće nije odgovorilo na nj dok je daljnjih 15 ispitanika navelo manje od 3 marke automobila, no to i dalje odgovor čini validnim.

Najčešći odgovori prikazani su u tablici: *Volkswagen* je odabralo 42 ispitanika, *Audi*, koji također pripada grupaciji VW, 31 ispitanik, *Mercedes*, koji je drugi najveći njemački proizvođač, odabralo je 25 ispitanika, *BMW* je isto popularan između 15 ispitanika, *ŠKODA*, koja je isto pod grupacijom VW, ima 14 odgovora, *Opel* pod *General Motorsom* ima 12 i *Renault*, najpopularniji francuski autoproduđač, s 9 odabranih odgovora.

Ostali francuski proizvođači su: *Peugeot* koji ima 6, *Citroën* 5 odgovora. Španjolski *SEAT* i talijanski *Fiat* su oba 4 puta bili spomenuti. Bilo je i ostalih marki, ali su one spomenute ispod 3 puta što je zanemarivo na ovom uzorku.

Ispitanike se pitalo za razinu poznavanja i percepciju marke VW kao i emisijske krize. Po Likertovoj skali od 5 stupnjeva ocjenjuje se više tvrdnji, emocionalnih izjava i osobnih osjećaja vezanih uz emisijski skandal i *Volkswagen* grupu.

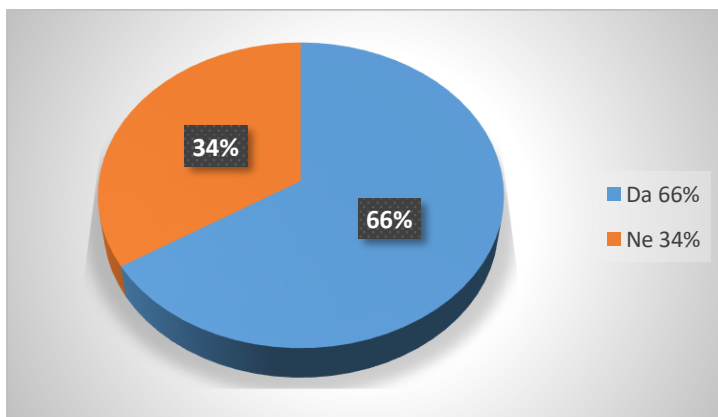
Grafikon 8: Trenutno posjedovanje osobnog automobila



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Na ovo pitanje 66 ispitanika, odnosno 66 %, odgovorilo je potvrdno, a preostalih 34 % ispitanika trenutno ne posjeduje auto. Od ispitane populacije čak dvije trećine imaju trenutno svoj osobni automobil i koriste ga. Ovaj podatak je bitan jer se nadovezuje na druga pitanja pa tako i iduće pitanje. Spomenutih 66 % barem jednom mjesečno (kao što se kasnije saznaje) ili češće koriste svoj osobni automobil što znači da se mogu smatrati aktivnim vozačima.

Grafikon 9: Posjedovanje osobnog automobila nekada u životu

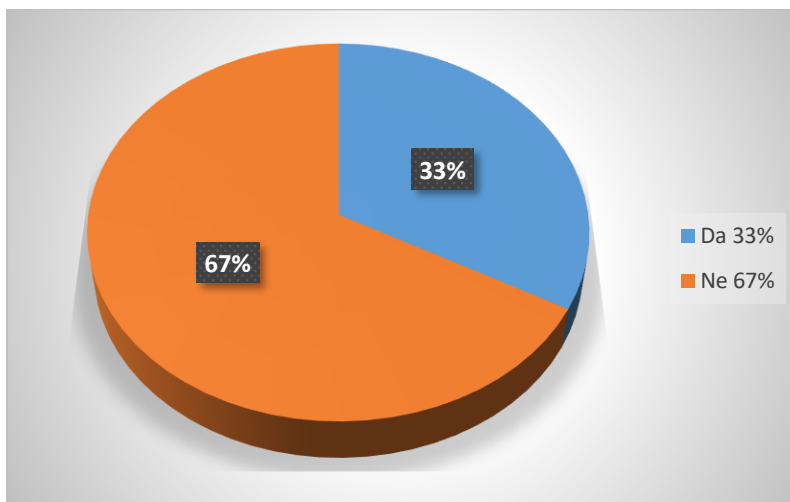


Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Odgovori na ovo pitanje jasno ukazuju na činjenicu da preostalih 34 % ispitanika, koji su na prethodno pitanje odgovorili kako trenutno ne posjeduju osobni automobil, nisu nikad prije posjedovali osobno vozilo. To znači da se populacija može podijeliti na dvije skupine:

- 66 ljudi koji su prije posjedovali automobil, ali i trenutno posjeduju i aktivno koriste svoj osobni automobil
- 34 ljudi koji nikad u životu nisu nikad posjedovali svoj osobni automobil i trenutno ne posjeduju svoj osobni automobil

Grafikon 10: Posjedovanje osobnog automobila marke *Volkswagen* (VW) nekada u životu

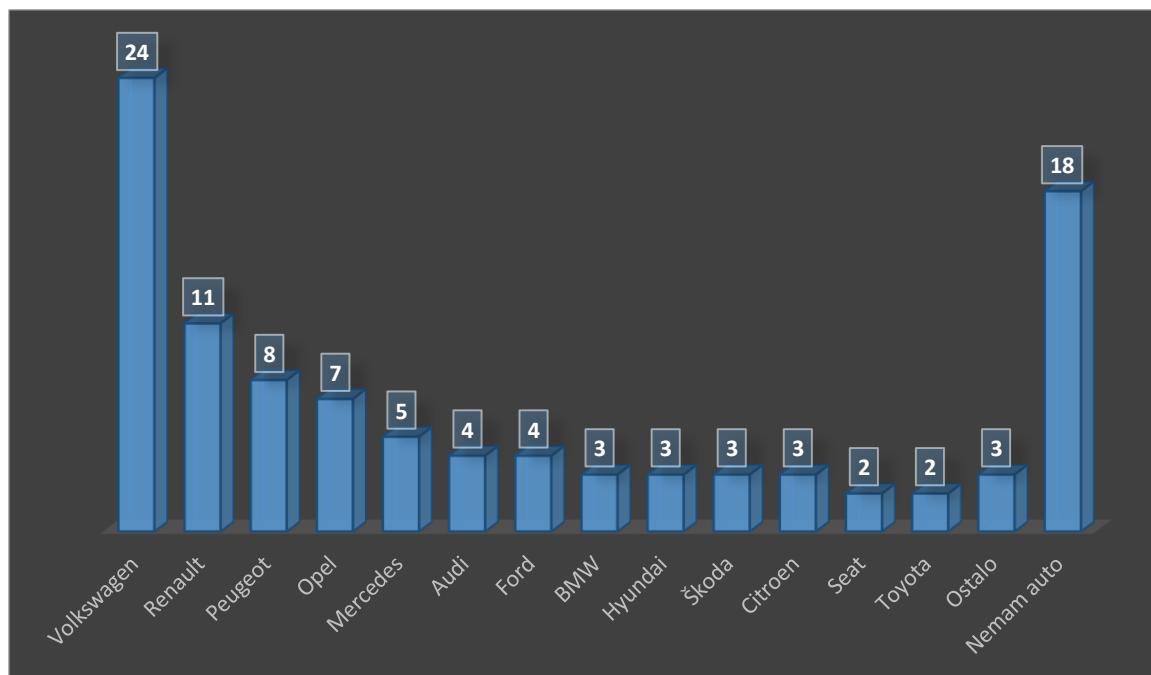


Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

33 ispitanika odgovorilo je da je nekad u životu posjedovalo osobni automobil *Volkswagen* marke što znači da je od 100 ispitanika 66 njih posjedovalo auto prije, dok od tih 66 ljudi je točno 50 % (33 ispitanika) posjedovalo nekad prije u životu automobil marke *Volkswagen*.

Drugim riječima, 33 % populacije je posjedovalo nekad u životu, što može biti i trenutno, automobil marke *Volkswagen* (24 ispitanika, odnosno 24 % ispitane populacije trenutno posjeduje *Volkswagen* marku, no više o tome u sljedećem pitanju).

Grafikon 11: Marke automobila kojeg trenutno posjeduju ispitanici

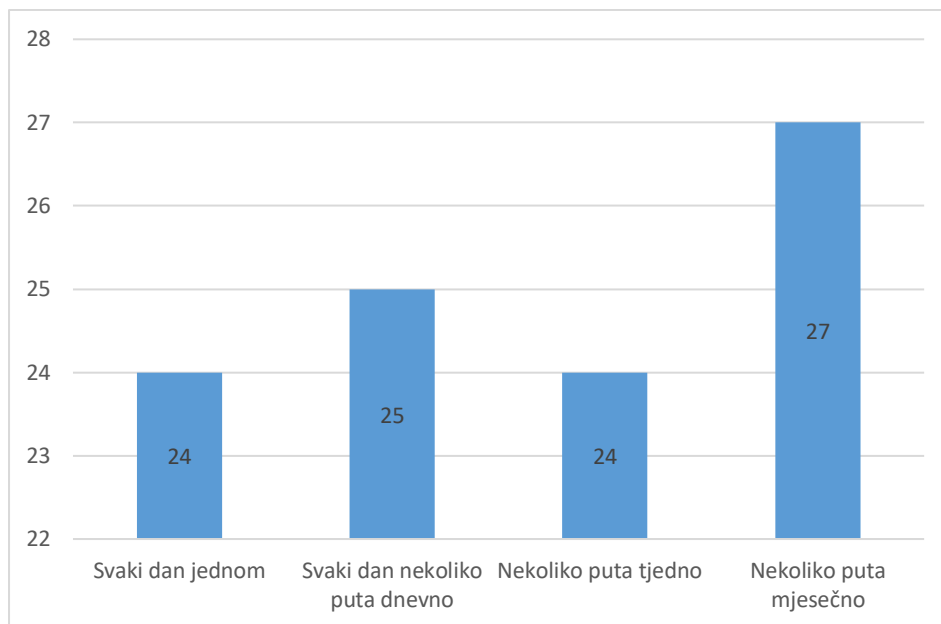


Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Bitno je naglasiti da je kod ovog pitanja njih 18 navelo kako nema auto što se ne poklapa sa prethodnim odgovorima. To znači da 16 od 100 ispitanika trenutno ne posjeduje svoj automobil, ali ipak voze obiteljski automobil koji nije izravno u njihovom vlasništvu. 24 njih trenutno posjeduje automobil marke *Volkswagen*. Popularne opcije uključuju još i *Renault* koji vozi 11 ispitanika, *Peugeot* 8, *Opel* 7, *Mercedes* vozi 5 ljudi dok su sve ostalo opcije ispod 5 korisnika na 100 ispitanika.

U poglavlju „4.4.1 Udio na tržištu i popis dionica“ može se vidjeti kako su globalno najprodavanije marke isto prisutne na razini ispitane populacije u Republici Hrvatskoj. *Volkswagen* grupa globalno prednjači pa tako i u ispitanoj populaciji. *Renault*, koji je u istraživanju drugi najzastupljeniji, globalno se nalazi na trećem mjestu. *Peugeot* je u istraživanju treći, globalno deveti. *Opel* (unutar *General Motors* grupe) u istraživanju četvrti i globalno također četvrti. *Mercedes* je u istraživanju peti, a globalno deseti.

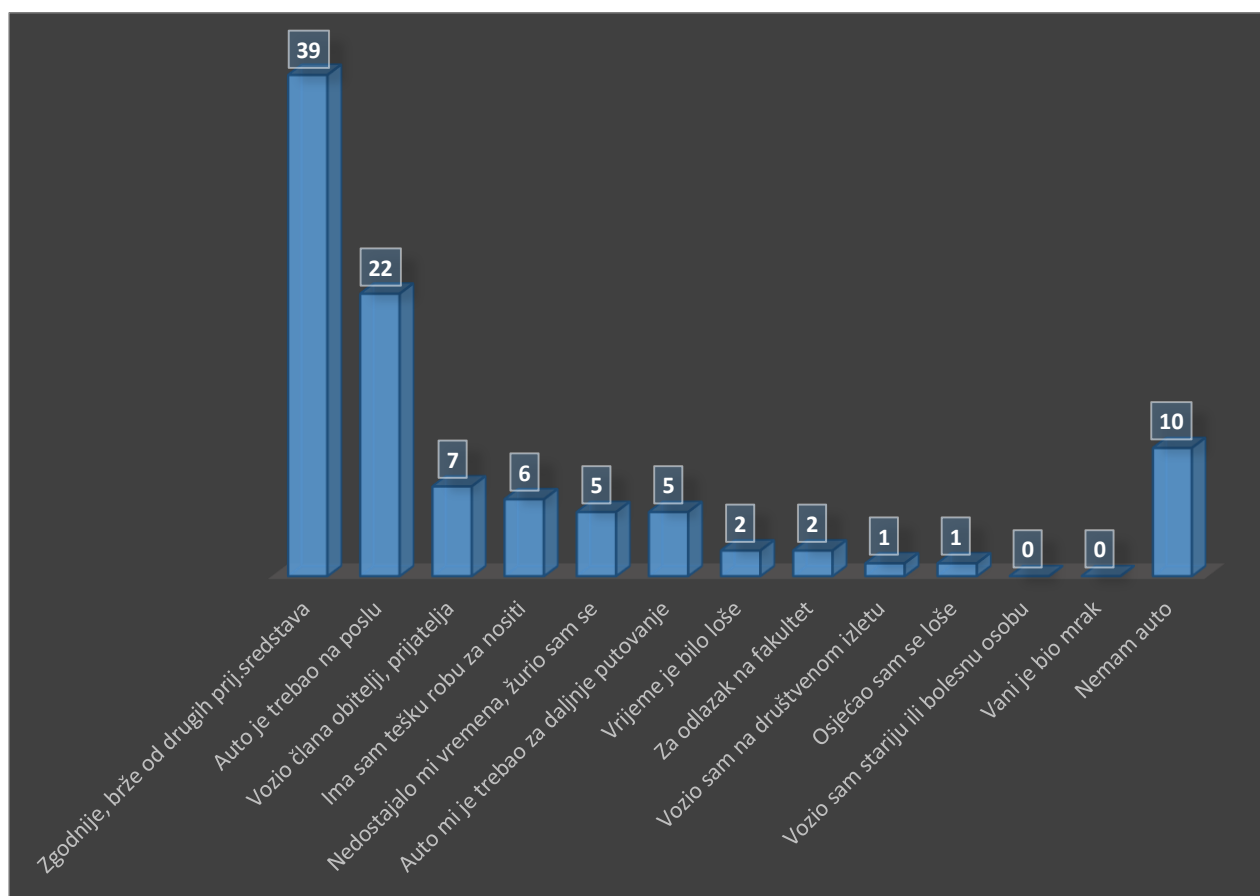
Grafikon 12: Učestalost korištenja automobila



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Ovdje je svih 100 ispitanika odgovorilo na pitanje. Oni koji nemaju svoj osobni automobil također su odgovorili ako voze neki drugi automobil (npr. na poslu službeni auto, od člana obitelji itd.) Kao što se može uočiti, čak 24 % ispitanika vozi svaki dan jednom dok 25 % vozi nekoliko puta dnevno i to svakog dana u mjesecu što znači da 49%, malo manje od pola, vozi automobil svaki dan u razne svrhe (više o tome u sljedećoj anketnoj stavci). 24 % ispitanika vozi automobil nekoliko puta tjedno dok malo više od jedne četvrtine, 27% njih, vozi samo nekoliko puta mjesečno po potrebi.

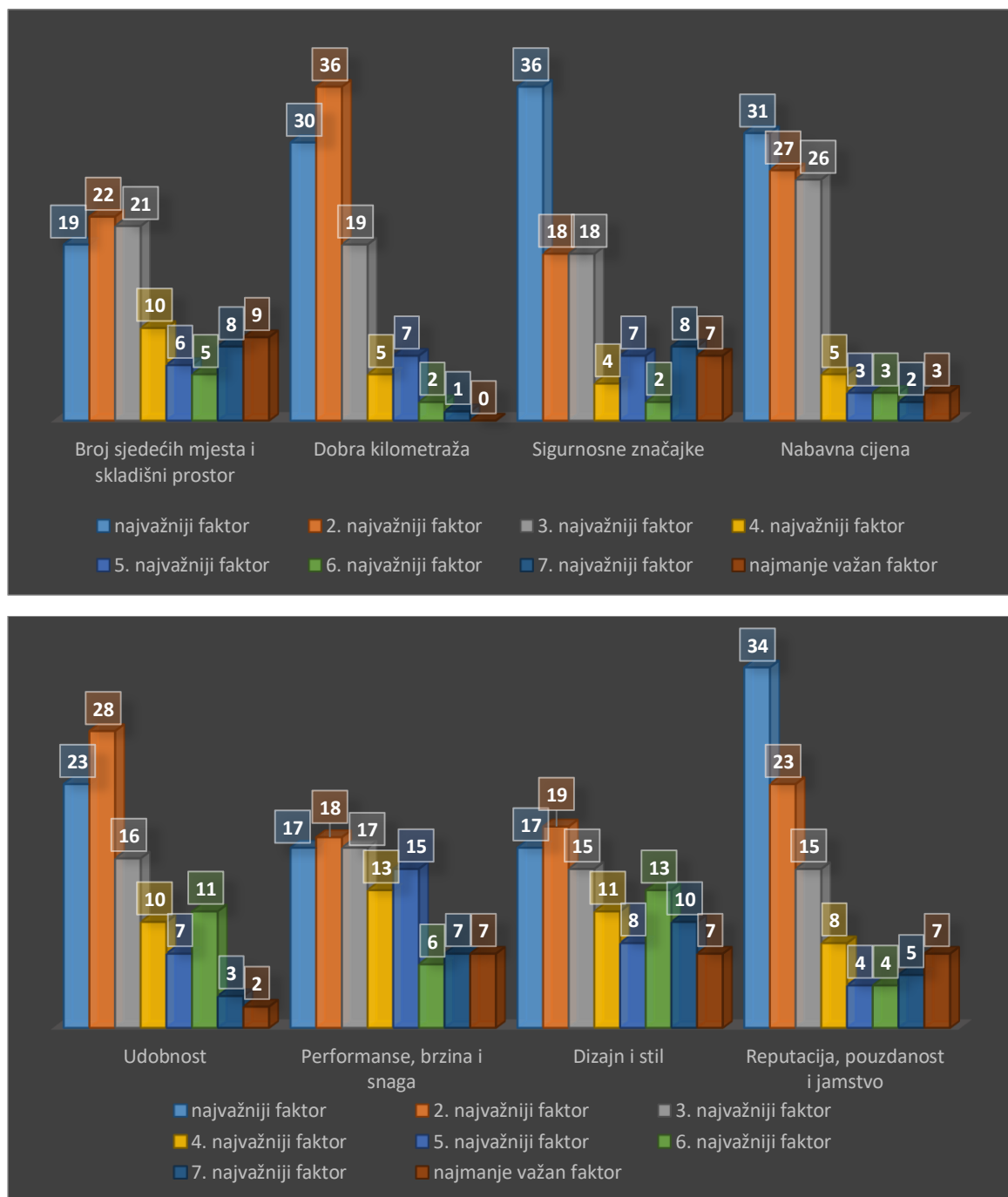
Grafikon 13: Razlozi korištenja automobila



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Najčešći razlog korištenja osobnog automobila, kod čak 39 ispitanika, je to što je osobni automobil najbrže i najjednostavnije prijevozno sredstvo. 22 % ispitanika svoj je osobni automobil koristilo prvenstveno u poslovne svrhe. Sedmero ispitanika najčešće koristi svoj osobni automobil za vožnju člana obitelji ili prijatelja do određena. Šestero njih automobil najviše koristi u svrhe kupovine za prijevoz tereta. Petero njih koristi auto zbog užurbanog načina života, a isto tako petero njih primarno koristi automobil u svrhe daljnjeg putovanja. Ostali rijetki razlozi korištenja automobila su odlazak na fakultet (dva ispitanika) ili na izlet (jedan ispitanik).

Grafikon 14: Važnost čimbenika koji utječu na kupnju automobila



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Svih sto ispitanika rangiralo je osam navedenih čimbenika od najvažnijeg (prikazan u svijetloplavom stupcu posve lijevo) do najmanje važnog (prikazan smeđim stupcem skroz desno).

Svaki ispitanik mogao je samo jednom rangirati, odnosno morao je iskoristiti svaku numeričku vrijednost od 1 (najvažnijeg faktora, prikazanog tamno plavim stupcem) do 8 (najmanje važnog faktora, prikazan smeđim stupcem) prilikom rangiranja. Dakle, svaki pojedini faktor mora imati drugu numeričku vrijednost na kraju, svi brojevi moraju biti iskorišteni. Svaki čimbenik (primjerice dobra kilometraža) ima ukupan zbroj rezultata brojčane vrijednosti 100 (zato što je 100 ispitanika) ali je svaki od pojedinih stupaca (7 ili 8 njih) unutar faktora druge numeričke vrijednosti jer su ispitanici drugačije rangirali svaki zasebni faktor. Zbroj svih stupaca i svih faktora je 800.

Pri kupovini automobila 36 % ispitanika smatra da su najvažniji faktor sigurnosne značajke. Reputacija, pouzdanost i jamstvo drugi su najvažniji kriterij za koji se odlučuje 34 % ispitanika. Nabavna cijena je za 31 % ispitanika najvažniji uvjet dok je dobra kilometraža kod 30 % anketiranih prvo što gledaju prilikom kupnje automobila. Udobnost je čak 28 % izdvojilo najbitnijim kriterijem. Broj sjedećih mjesta i skladišni prostor je za samo 19 % ispitanih najvažnija stavka dok su brzina snaga i performanse, kao i dizajn automobila, primarna stavka za samo 17 % ispitanika.

Slijedi rangiranje od najvažnijeg prema najmanje važnom faktora pri kupovini automobila uzimajući u obzir prosjek svih stupaca pojedinog faktora:

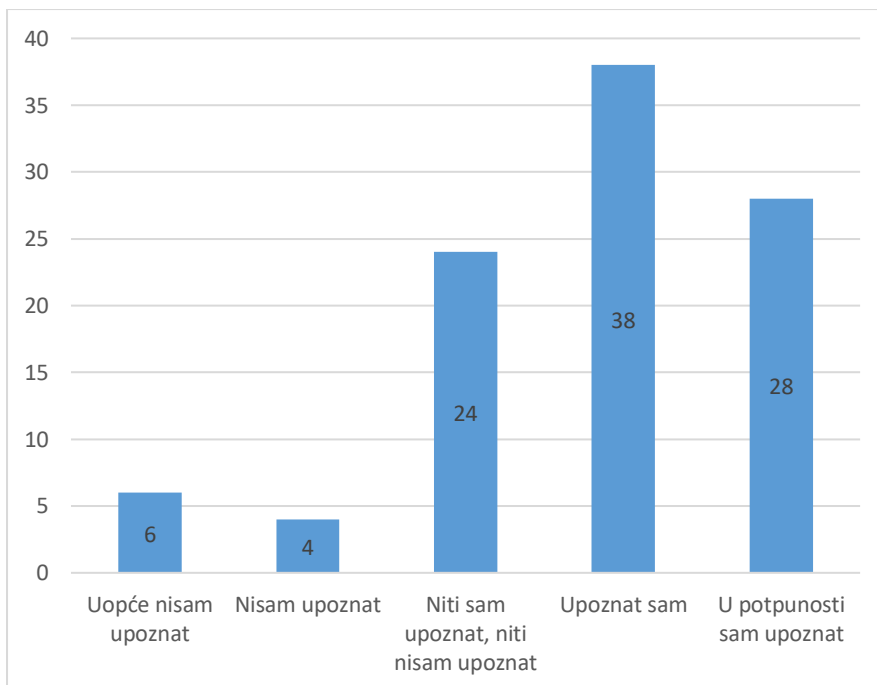
1. Dobra kilometraža, prosjek 2,33
2. Nabavna cijena, prosjek 2,54
3. Reputacija, pouzdanost i jamstvo, prosjek 2,92
4. Sigurnosne značajke, prosjek 3,01
5. Udobnost, prosjek 3,05
6. Broj sjedećih mjesta i skladišni prostor, prosjek 3,54
7. Performanse, brzina i snaga, prosjek 3,72
8. Dizajn i stil, prosjek 3,88

Gledajući prosjek svih čimbenika može se uočiti da je ispitanicima u prosjeku najvažniji faktor koji utječe na kupnju automobila dobra kilometraža, a zatim nabavna cijena. Na trećem mjestu su reputacija, pouzdanost i jamstvo. Najmanje važan faktor u prosjeku predstavljaju dizajn i stil. *Volkswagen* marka ima sve faktore koji su ispitanicima u prosjeku najbitniji. VW je upravo poznat po izdržljivim autima koji mogu prijeći visoku kilometražu dok prilikom

preprodaje rabljenog vozila zadržavaju svoju cjenovnu vrijednost. *Volkswagen*, kao što se pokazalo u drugim istraživanjima, ali i ovom, ima visoku reputaciju i važi kao pouzdani automobil.

Sljedeća pitanja odnose se na razinu poznavanja i percepcije marke VW kao i emisijske krize. Po Likertovoj skali ocjenjuje se više tvrdnji, emocionalnih izjava i osobnih osjećaja vezanih uz emisijski skandal i *Volkswagen* grupu. Ova skupina pitanja je od najvećeg značaja za ovo istraživanje.

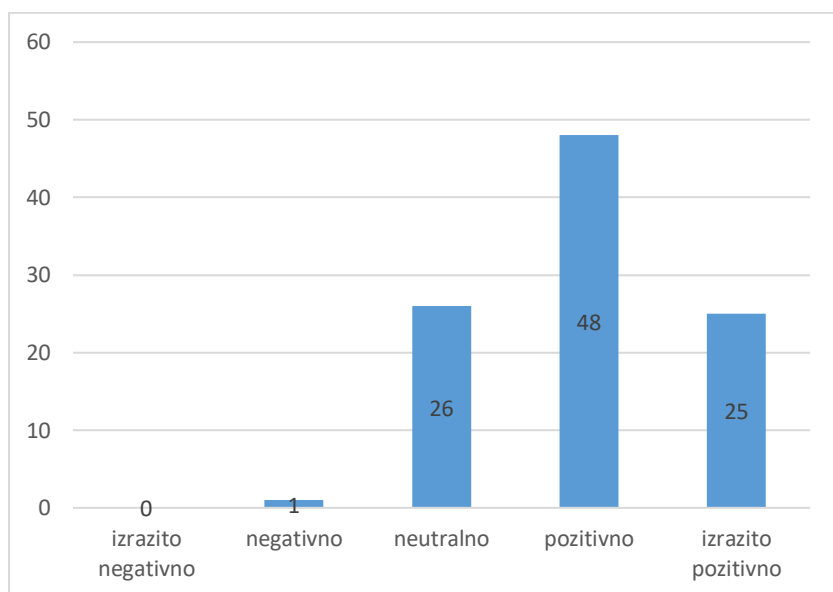
Grafikon 15: Procjena upoznatosti s markom *Volkswagen* (VW)



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Samo 10 % ispitanika nije dobro upoznato sa markom *Volkswagen* od čega njih 6 % uopće nije upoznato. 24 % njih izjasnilo se za opciju „niti sam upoznat niti nisam“. 66 % ispitanika je upoznato s markom od čega 28 % njih smatra da su u potpunosti upoznati. Može se tvrditi da su ispitanici s prosjekom ocjene od 3,78 upoznati s markom *Volkswagen*.

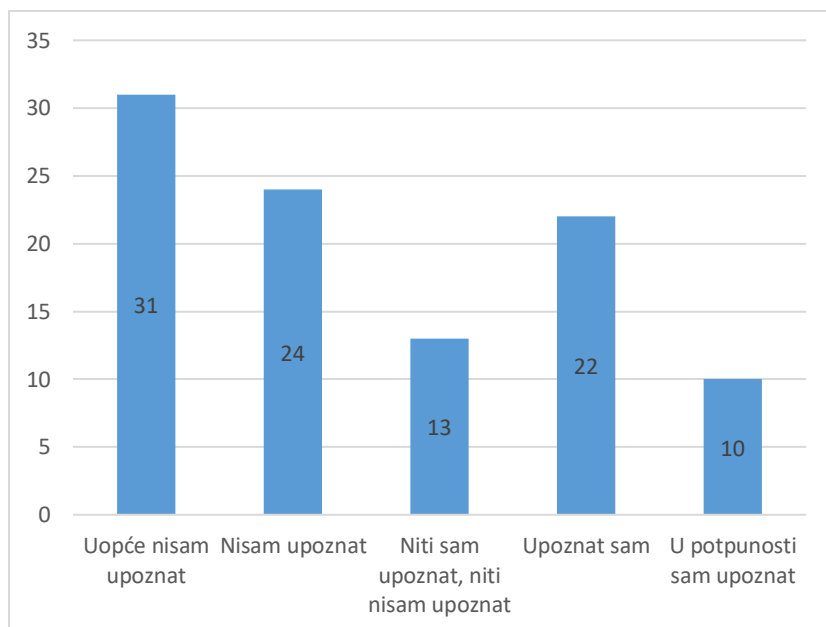
Grafikon 16: Procjena percepcije marke *Volkswagen* (VW)



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

U ispitanika je percepcija marke *Volkswagen* 73 % pozitivna dok je ostatak od 26 % neutralan i samo 1 % negativan što znači da marka s prosjekom od 3,97 ima pozitivnu percepciju javnosti među kojom su i korisnici marke VW. Može se uočiti da se percepcija marke VW s vremenom opet popravila za razliku od istraživanja *Twittera* i *Facebooka* neposredno nakon krize (u poglavlju 5.4).

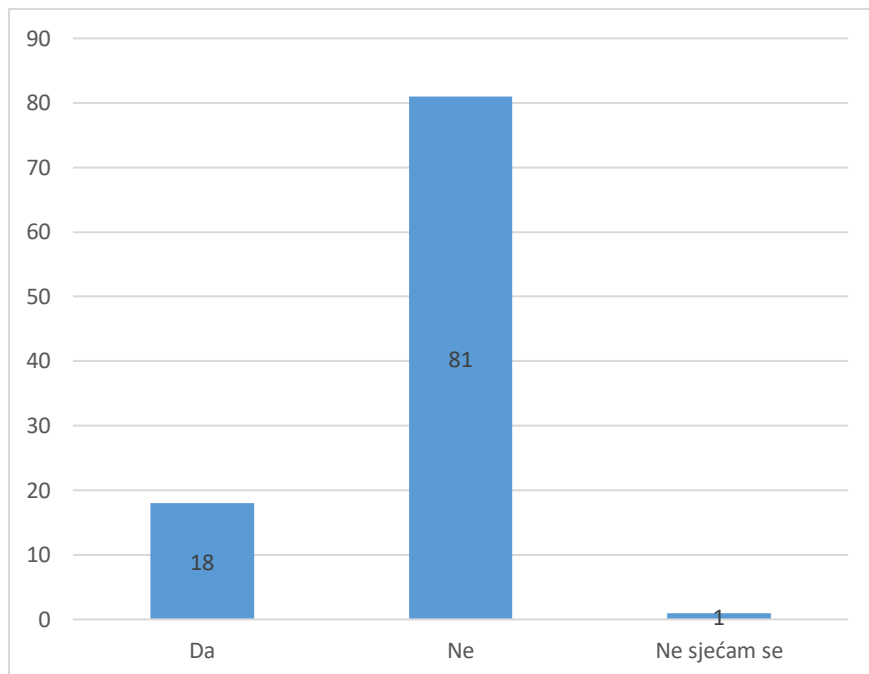
Grafikon 17: Procjena upoznatosti sa emisijskom krizom *Volkswagena* (eng. *Dieseldgate*) koja je započela 2015. godine



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

31 % ispitanika uopće nije upoznato s emisijskom krizom i 24 % tvrde da nisu upoznati što znači da preko polovine ispitanika, 55 % njih, nije upoznato s emisijskom krizom i ne posjeduje nikakve informacije o tome. 32 % ispitanika upoznato je s emisijskom krizom dok je ostalih 13 % čulo za nju, no ne bi znali reći više od prosječnih informacija vezane uz krizu. Prosječna upoznatost s emisijskom krizom je 2,56 što znači da u prosjeku ispitanici „niti jesu niti nisu“ upoznati s emisijskom krizom.

Grafikon 18: Posjedovanje osobnog automobila *Volkswagen* grupe za vrijeme emisijske krize 2015. godine

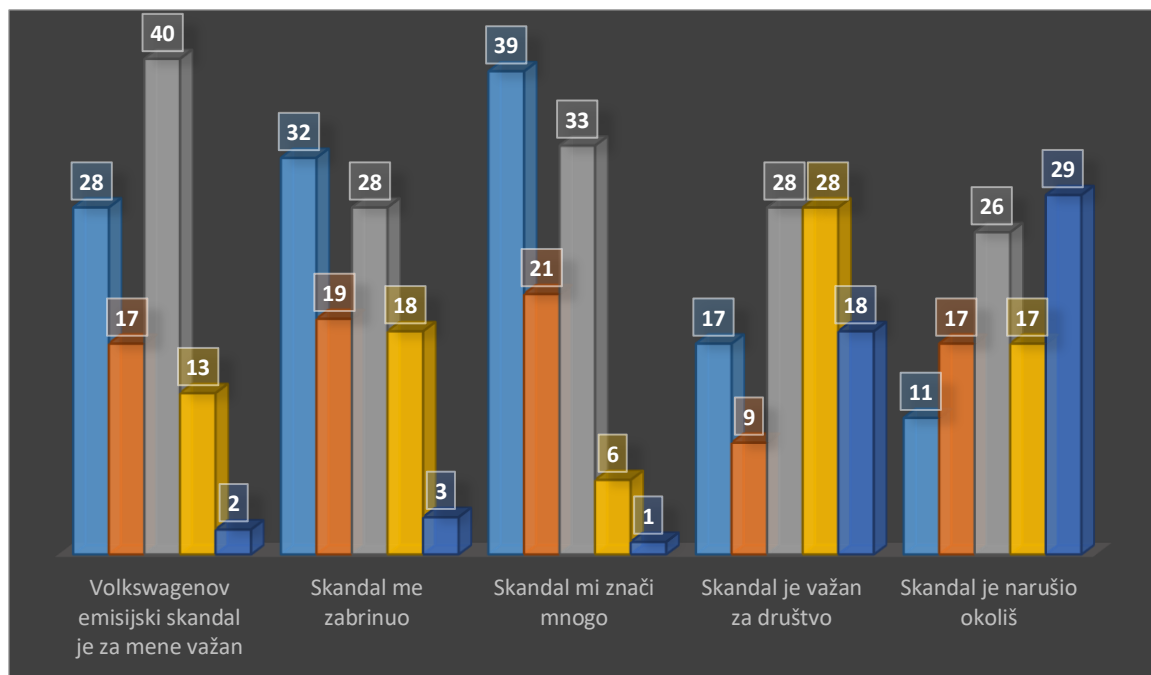


Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Za vrijeme početka i glavnog udara emisijske krize 2015. godine je 18 % ispitanika posjedovalo automobil *Volkswagen* grupe dok ostalih 81 % nije. Jedan ispitanik se ne sjeća. To znači da je skoro jedna petina ispitanika upravo za vrijeme emisijske krize posjedovala automobil VW grupe. Kao što će se uočiti tijekom istraživanja, posjedovanje vozila VW grupe za vrijeme emisijske krize nije utjecalo na kasnije korištenje ili na negativniju percepciju tih istih marki. Trenutno 24 ispitanika, od ukupno 100, koristi VW.

Volkswagen grupi pripadaju sljedeće marke automobila: *Volkswagen*, *ŠKODA*, *SEAT*, *Cupra*, *Audi*, *Lamborghini*, *Bentley*, *Ducati*, *Porsche*.

Grafikon 19: Ocjene tvrdnji na skali o *Volkswagenovom* emisijskom skandalu



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Prvi plavi stupac, skroz lijevo - uopće se ne slažem

Drugi narančasti stupac - ne slažem se

Treći sivi stupac, u sredini - niti se slažem, niti se ne slažem

Četvrti žuti stupac - slažem se

Peti tamnoplavi stupac, skroz desno - u potpunosti se slažem

28 % ispitanika smatra kako njima *Volkswagen* skandal uopće nije važan, 17 % smatra da nije važan dok je visokih 40 % mišljenja neutralno. Samo 15 % smatra kako je *Volkswagen* skandal za njih važan, pri čemu je za 2 % ispitanika skandal izrazito važan. Ovi podatci ukazuju na to kako je većina ispitanika, njih 85% ili neutralna prema emisijskom skandalu ili za njih nije važan. Prosječna ocjena je pri tome 2,44.

Volkswagenov emisijski skandal 32 % ispitanika uopće nije zabrinuo. 19 % je blago zabrinutih, dok 33 % niti nije, niti je zabrinuto. Ukupno 21 % ispitanika zabrinuto je zbog skandala. Prosječna ocjena je 2,09 što znači da ispitanici u prosjeku nisu zabrinuti zbog

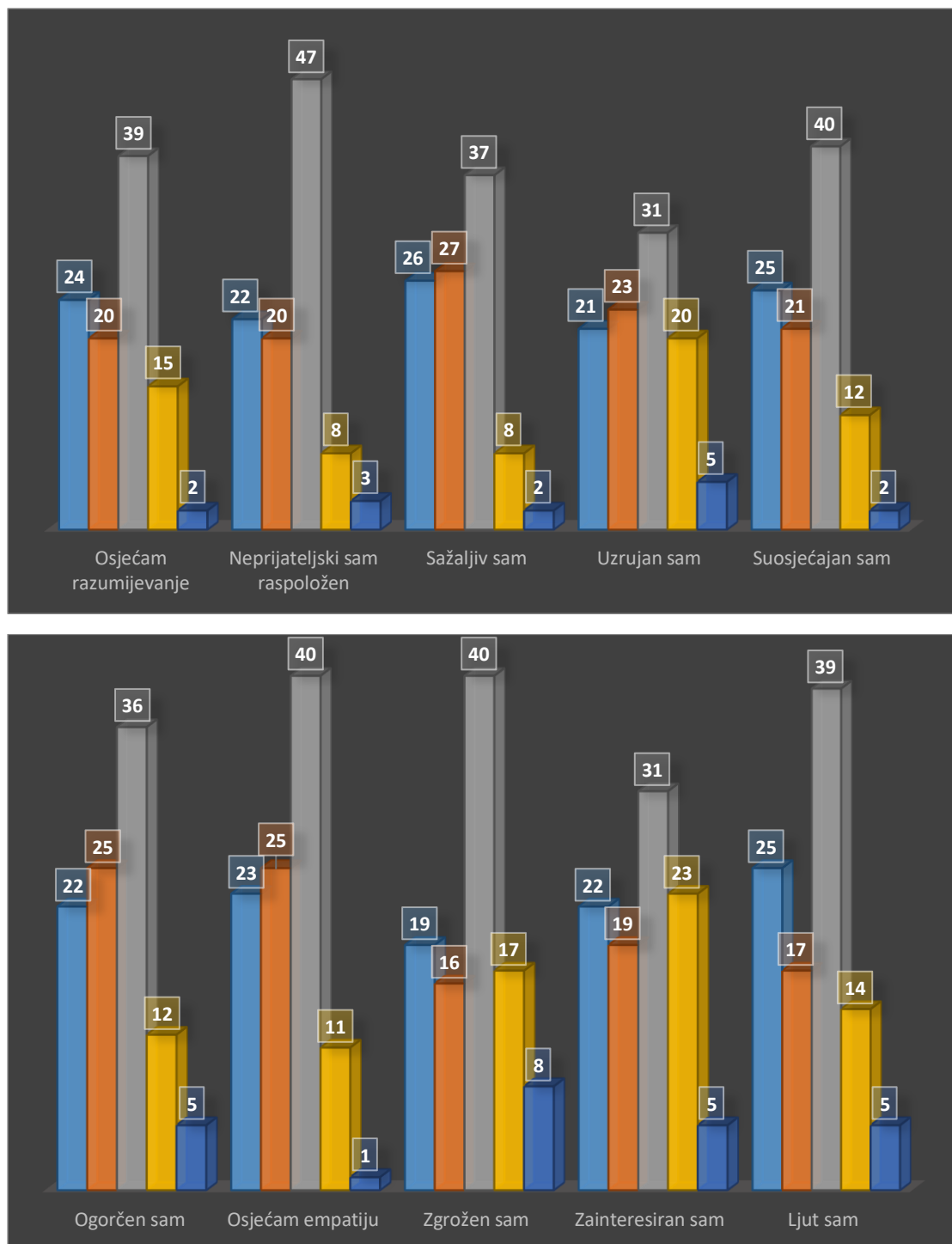
skandala. VW emisijski skandal ne predstavlja ništa za 39 % ispitanika, za 21 % njih skandal znači malo dok visokih 33 % ispitanika neutralnog mišljenja. Samo 7 % ispitanice populacije mišljenja je da im skandal znači mnogo. Prosječna ocjena je 2,09 što znači da ispitanicima u prosjeku skandal znači malo.

17 % ispitanika smatra kako skandal uopće nije važan za društvo. 9 % je mišljenja da skandal uglavnom nije važan. 28 % ispitanika je na sredini ljestvice, a 28 % ispitanika je mišljenja da je emisijski skandal važan za društvo. Za 18 % ispitanika je skandal izrazito važan za društvo. Prosječna ocjena je 3,21 što znači da su ispitanici u prosjeku neutralnog mišljenja o društvenoj važnosti skandala.

Mišljenja da skandal uopće nije narušio okoliš je 17 % ispitanika dok još 17 % ispitanika smatra kako skandal uglavnom nije narušio okoliš. 26 % njih je neutralno, 17 % smatra kako je skandal narušio okoliš i visokih 29 % smatra kako je skandal izrazito narušio okoliš. Prosječna ocjena je 3,36. Ispitanici se u prosjeku niti ne slažu, niti slažu da je skandal narušio okoliš.

Ispitanici jasno naginju neutralnom stavu ili općenitom neslaganju kada je riječ o općenitoj važnosti emisijskog skandala (za 85 % ispitanika ili nije važno ili su neutralni), zabrinutosti (79 % ispitanika nije zabrinuto ili su neutralni) ili značenja skandala za njih (93% smatra da skandal nije bitan za njih ili su neutralni). Kad se govori o važnosti skandala za društvo i narušavanje okoliša, slaganje je značajno većoj mjeri. 46 % ispitanika smatra kako je skandal važan za društvo te je isti postotak mišljenja kako je skandal narušio okoliš što znači da ljudima na osobnoj razini skandal malo znači i ne zabrinjava ih mnogo, ali ga smatraju bitnim aspektom na razini društva i ekologije što tvrdi skoro pola. Prosjek svih stupaca svih tvrdnji je 2,638.

Grafikon 20: Ocjene osjećaja na skali vezanih uz *Volkswagen* nakon emisijskog skandala



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Prvi plavi stupac, skroz lijevo - uopće se ne odnosi na mene

Drugi narančasti stupac - ne odnosi se na mene

Treći sivi stupac, u sredini - niti se odnosi, niti se ne odnosi na mene

Četvrti žuti stupac - odnosi se na mene

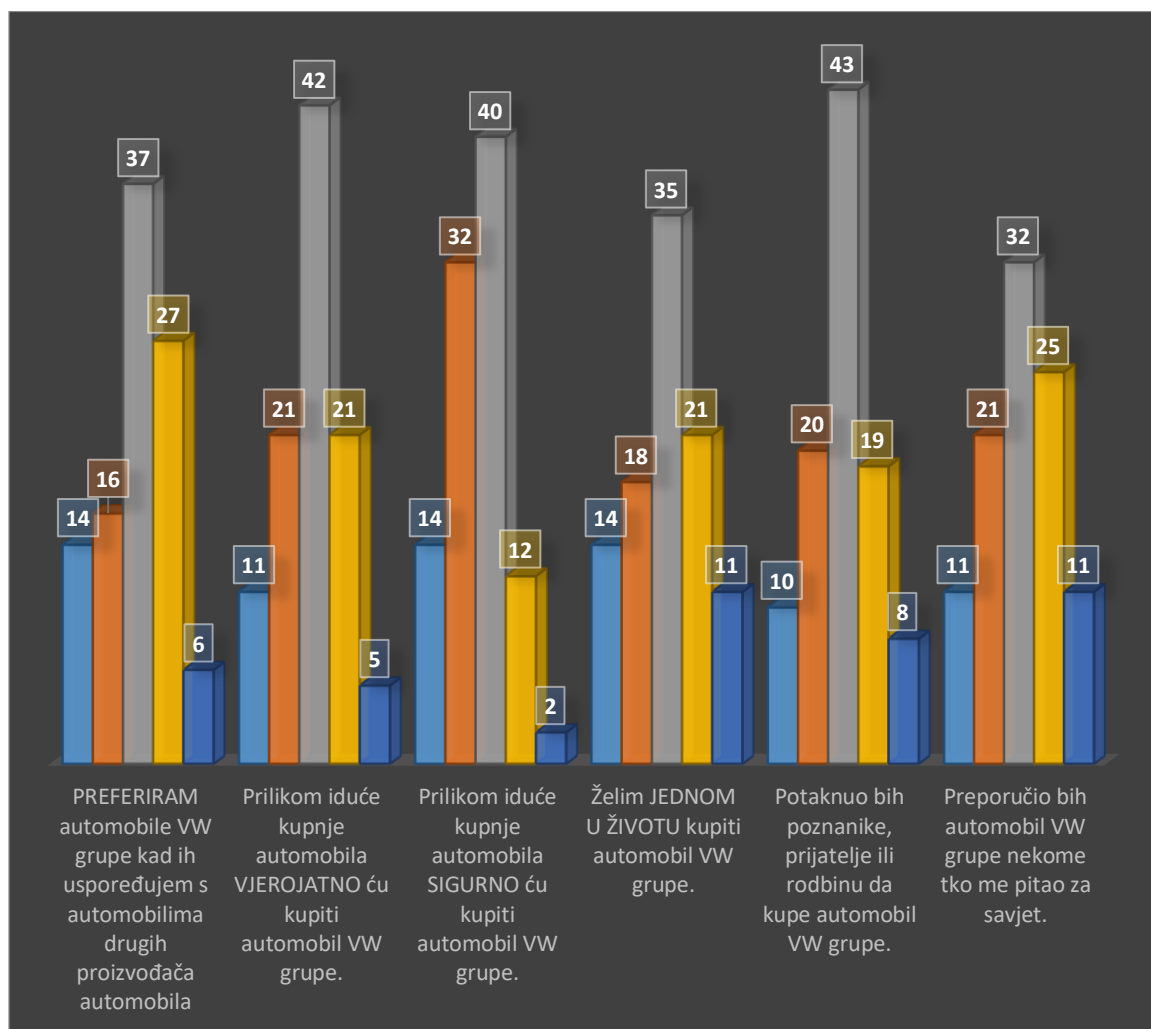
Peti tamnoplavi stupac, skroz desno - u potpunosti se odnosi na mene

U prvom grafikonu može se uočiti kako 44 % ispitanika ne osjeća razumijevanje za VW nakon emisijskog skandala, 39 % je neutralno dok 17 % njih osjeća razumijevanje za postupke VW-a u emisijskom skandalu. Prosjek ocjena kod osjećanja razumijevanja je 2,51. 44 % ispitanika nije neprijateljski raspoloženo prema VW-u, visokih 47 % je neutralno dok je samo 11 % neprijateljski raspoloženo. Prosjek ocjena kod neprijateljske raspoloženosti je 2,5. 53 % ispitanika osjeća sažaljenje prema VW-u, 37 % njih je neutralno dok je samo 10 % ispitanika sažaljivo. Prosjek ocjena je 2,33. 44 % ispitanika nije uzrujano postupcima VW-a, 31 % njih je neutralno dok je 25 % uzrujano. Prosjek ocjena kod uzrujanosti je 2,65. 46 % ispitanika ne suosjeća sa VW-om zbog emisijske krize, 40 % njih je neutralno dok 14 % populacije ispitanika suosjeća sa VW-om. Prosjek ocjena kod razine suosjećanja je 2,45.

47 % ispitanika nije ogorčeno zbog emisijske krize, 36 % je neutralno dok je 17 % ogorčeno. Prosjek ocjena kod ogorčenosti je 2,53. 48 % ispitanika ne osjeća empatiju prema VW zbog emisijske krize, 40 % ispitanika je neutralno dok 12 % osjeća empatiju. Prosjek ocjena kod empatije je 2,42. 35 % ispitanika nije zgroženo zbog emisijske krize, 40 % je neutralno dok je 25 % ispitanika zgroženo postupcima VW-a. Prosjek ocjena osjećaja zgroženosti spram VW-a je 2,79. 41 % ispitanika nije zainteresirano VW-om krizom, 31 % je neutralno dok je 28 % zainteresirano. Prosjek ocjena zainteresiranosti je 2,7. 42 % ispitanika nije ljuto zbog emisijske krize, 39 % je neutralno dok je 19 % ljuto. Prosjek ocjena ljutnje je 2,57.

Kao što je vidljivo iz svih stupaca koje vežemo uz određene osjećaje prikazanih u oba grafa, najveći je postotak onih koji su neutralni (niti se odnosi, niti se ne odnosi na njih određeni osjećaj) što je prikazano srednjim sivim stupcem. Takvih je od najmanje 31 % (kod osjećaja uzrujanosti i zainteresiranosti) do najviše 47 % (kod osjećaja neprijateljskog raspoloženja). Aritmetička sredina srednjeg sivog stupca svih osjećaja je 38. Prosjek ocjena svih stupaca svih osjećaja je 2,545.

Grafikon 21: Procjene lojalnosti prema *Volkswagen* grupi



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Prvi plavi stupac, skroz lijevo - uopće se ne slažem

Drugi narančasti stupac - ne slažem se

Treći sivi stupac, u sredini - niti se slažem, niti se ne slažem

Četvrti žuti stupac - slažem se

Peti tamnoplavi stupac, skroz desno - u potpunosti se slažem

30 % ispitanika ne preferira VW grupu kad je uspoređuje s drugim markama, 37 % ispitanika je neutralno kad uspoređuje drugo marke s VW grupom, 27 % preferira automobile *Volkswagen* grupe spram drugih marki automobila dok 6 % izrazito preferira *Volkswagen* grupu. Prosjek ocjena je 2,95.

Prilikom iduće kupnje automobila 32 % ispitanika vjerojatno neće kupiti automobil *Volkswagen* grupe, 42 % je neutralno dok 21 % vjerojatno hoće, ali samo za 5 % ispitanika odgovor glasi da vrlo vjerojatno hoće. Prosjek ocjena je 2,88.

46 % ispitanika neće sigurno kupiti automobil *Volkswagen* grupe prilikom iduće kupnje, 40 % ispitanika nije sigurno, odnosno neutralno je, 12% će prilično sigurno kupiti dok 2 % sigurno kupuje automobil *Volkswagen* grupe. Prosjek ocjena je 2,56.

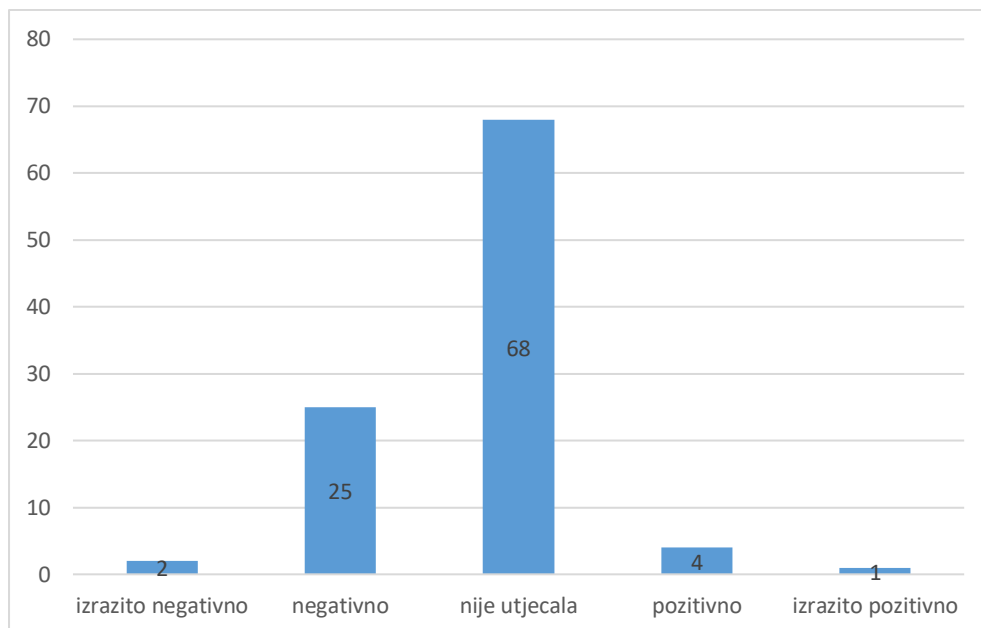
32 % ispitanike ne želi jednom u životu kupiti automobil VW grupe, 35 % je neutralno, 21 % želi jednom kupiti automobil VW grupe, 11 % je sigurno da jednom u životu želi kupiti automobil VW grupe. Prosjek ocjena je 2,94.

30 % ispitanika ne bi potaknulo poznanike, prijatelje i rodbinu da kupi automobil VW grupe, visokih 43 % je neutralno u ovom pogledu dok bi 19 % potaknulo poznanike, prijatelje i rodbinu na kupnju. 8 % bi sigurno potaknulo njih na kupovinu automobila VW grupe. Prosjek ocjena je 2,95.

32 % ispitanika ne bi preporučilo automobil VW grupe nekome tko pita za savjet, 32 % ispitanika nije sigurno bi li preporučilo, 25 % bi preporučilo dok bi 11 % sigurno preporučilo automobil *Volkswagen* grupe. Prosjek ocjena je 3,04.

I ovdje je jasno vidljivo da ispitanici imaju pretežno neutralno mišljenje što se tiče kupovine novog automobila i daljnje preporuke VW grupe. Prosjek svih ocjena je 2,88.

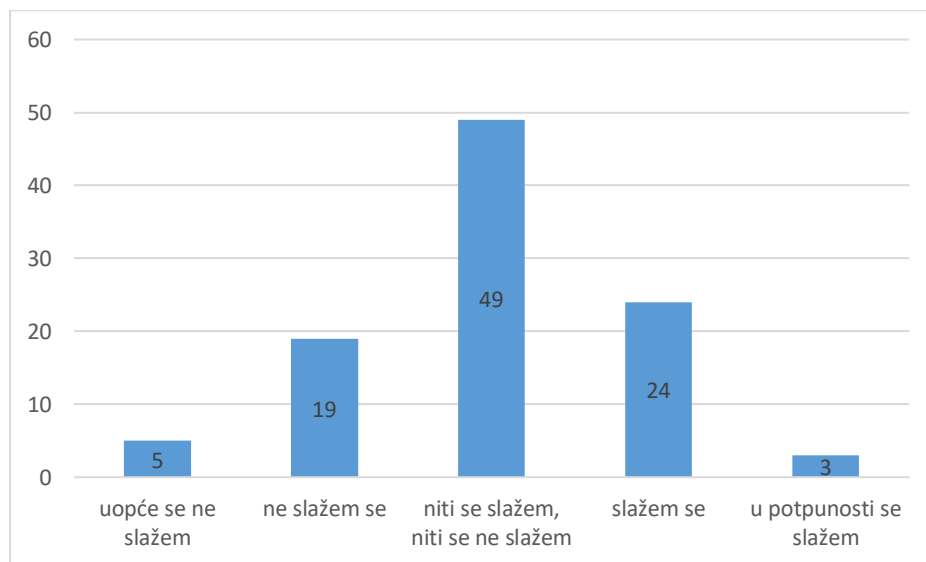
Grafikon 22: Ocjena utjecaja emisijske krize na osobnu percepciju marke *Volkswagen*.



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Za 2 % ispitane populacije emisijska je kriza utjecala izrazito negativno na percepciju marke *Volkswagen*. Na 25 % je negativno utjecala dok je najviše onih na koje nije uopće utjecala, takvih je 68 %. Pozitivno je utjecala samo na 4 % ispitanika dok je izrazito pozitivno utjecala na 1 % ispitane populacije. S prosjekom ocjena od 2,77 može se tvrditi da na osobnoj razini malo više od dvije trećine ispitane populacije ima neutralno mišljenje o VW-u u odnosu prema emisijskoj krizi 2015. godine.

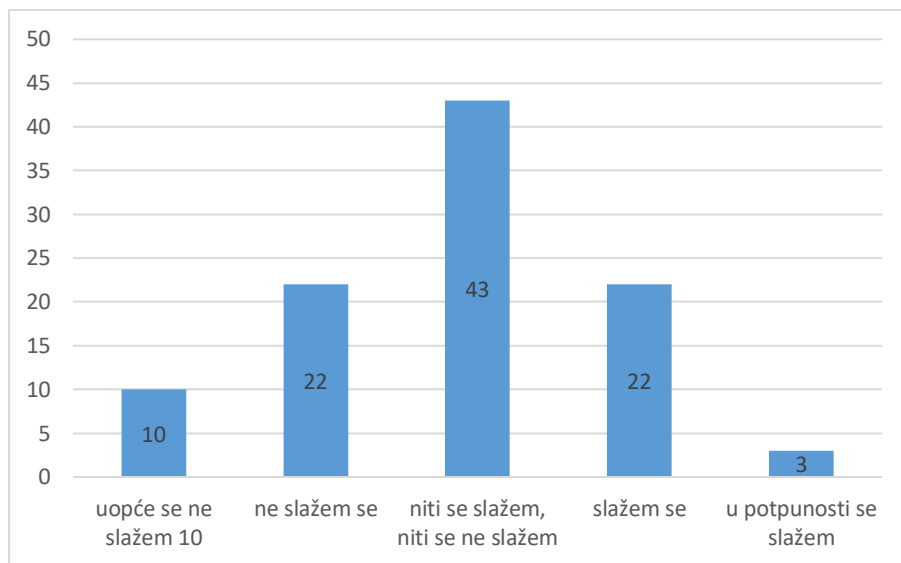
Grafikon 23: VW grupu zabrinjava dobrobit javnosti zbog emisijske krize (npr. kupaca, zaposlenika, ulagača).



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

5 % ispitanika misli da VW grupu uopće ne zabrinjava dobrobit javnosti, odnosno kupaca, zaposlenika i ulagača. 19 % njih smatra da ne zabrinjava dok je 49 % njih koji su neutralni. Samo 24 % ispitanika misli da VW grupu zabrinjava dobrobit javnosti. 3 % je onih koji su u potpunosti sigurni da je VW grupa zabrinuta za javnost. Skoro polovina ispitanih nema izraženo mišljenje, odnosno neutralnog je što se tiče *Volkswagenove* zabrinutosti prema javnosti. Prosjek ocjena je 3,01.

Grafikon 24: Promjena mišljenja ispitanika prema *Volkswagen* grupi nakon emisijske krize



Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

10 % ispitanika uopće se ne slaže i misli kako se njihovo mišljenje o Volkswagen grupi nije promijenilo nakon emisijske krize. 22 % njih smatra kako se njihovo mišljenje uglavnom nije promijenilo dok je 43 % onih koji se niti slažu, niti ne slažu. 22 % ispitanika smatra kako se njihovo mišljenje o VW grupi promijenilo dok 3 % smatra kako se u potpunosti promijenilo. Prosjek mišljenja ispitanika je opet neutralno, ali blago naginje prema strani da se mišljenje nije promijenilo. Prosjek ocjena je 2,86. Ovako izraženi neutralni stav, uz prethodne rezultate istraživanja, upućuje na činjenicu da ljudi nisu pratili razvijanje situacije i posljedice emisijske krize ili ih nije briga.

6.3 Testiranje hipoteza

Hipoteze su testirane pomoću Hi-kvadrat testa koji je vrsta statističkog testa namijenjen mjerenju razlike između promatrane i očekivane učestalosti ishoda skupa događaja ili varijabli. Hi-kvadrat test može se koristiti za ispitivanje dviju varijabli kada doznajemo jesu li varijable povezane ili neovisne jedna o drugoj.

H1: Ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na iskustvo posjedovanja te marke

Ova hipoteza testirana je na temelju dvaju postavljenih pitanja iz anketnog upitnika:

1. „Posjedovanje osobnog automobila marke *Volkswagen* (VW) nekada u životu“, str. 80, 10. grafikon u dijelu anketnog upitnika koji se bavi pitanjima posjedovanja osobnog automobila i potrošačkih navika.
2. „Ocjena utjecaja emisijske krize na osobnu percepciju marke *Volkswagen*“, str. 96, 22. grafikon u dijelu anketnog upitnika koji se bavi afektivnim pitanjima poznavanja i percepcije marke VW i emisijske krize.

U 10. grafikonu vidljivo je da je 66 ispitanika odgovorilo kako su prije posjedovali automobil, ali i trenutno posjeduju i aktivno koriste svoj osobni automobil. 34 ispitanika pri tome nije nikad u životu posjedovalo svoj osobni automobil i trenutno ne posjeduje svoj osobni automobil. 33 ispitanika odgovorilo je da je nekad u životu posjedovalo osobni automobil *Volkswagen* marke.

Od 100 ispitanika 66 njih posjedovalo je auto prije dok od tih 66 ljudi je točno 50 % (33 ispitanika) posjedovalo nekad prije u životu automobil marke *Volkswagen*. Drugim riječima 33 % od ukupne populacije marku je posjedovalo nekad u životu što može biti i trenutno automobil marke *Volkswagen*, dok 67 % ispitanika ne posjeduje sada niti je prije posjedovalo automobil marke VW.

U 22. grafikonu se vidi da je za 2 % ispitanika populacije emisijska kriza utjecala izrazito negativno na percepciju marke *Volkswagen*. Na 25 % je negativno utjecala dok je najviše onih

na koje nije uopće utjecala, a takvih je 68 %. Pozitivno je utjecala samo na 4 % ispitanika dok je izrazito pozitivno utjecala na 1 % ispitane populacije. Prosjek ocjena je 2,77.

U svrhu statističke preciznosti prva hipoteza (H1) testirana je pomoću Hi-kvadrat testa koji predstavlja vrstu statističkog testa koji je namijenjen mjerenju razlike između promatrane i očekivane učestalosti ishoda skupa događaja ili varijabli. Hi-kvadrat test može se koristiti za ispitivanje dviju varijabli. Na taj način saznajemo jesu li varijable povezane ili neovisne jedna o drugoj.

Tablica 4: Podjela ispitane populacije s obzirom na posjedovanje marke VW i njihova percepcija marke nakon emisijske krize

	1 izrazito negativno	2 negativno	3 nije utjecala	4 pozitivno	5 izrazito pozitivno	Ukupno
Trenutno posjeduju ili su prije posjedovali VW marku	1	4	26	1	1	33
Trenutno ili prije posjedovali su bilo koju drugu marku ili ne posjeduju automobil	1	21	42	3	0	67
Ukupno	2	25	68	4	1	100

Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Tablica 5: Izračun Hi-kvadrata testa (χ^2) s obzirom na posjedovanje marke VW

fo	ft	(fo - ft) ² / ft
1	0,66	0,17515
4	8,25	2,18939
26	22,44	0,56477
1	1,32	0,07757
1	0,33	1,36030
1	1,34	0,08626
21	16,75	1,07835
42	45,56	0,27817
3	2,68	0,03820
0	0,67	0,67
	χ^2	6,51816

Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Iz prikazanih tablica 4 i 5 vidljivo je da, uz 4 stupnja slobode te razinu značajnosti od $p=0.05$, tablični Hi-kvadrat (χ^2) iznosi 9,488 dok dobiveni hi kvadrat (χ^2) iznosi 6,51816. Budući da je dobiveni Hi-kvadrat manji od tabličnog, to znači da ne postoji povezanost između percepcije VW marke nakon emisijske krize i iskustva posjedovanja te marke.

Prema analizi prikazanih podataka utvrđeno je da prijašnje ili sadašnje posjedovanje VW marke automobila ne utječe na percepciju imidža VW marke nakon emisijske krize. Prema tome, prva hipoteza (H1) koja glasi „Ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na iskustvo posjedovanja te marke“ je potvrđena.

H2: Ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na dob ispitanika

Ova hipoteza testirana je na temelju dvaju postavljenih pitanja iz anketnog upitnika:

1. „Dob ispitanika“, str.75, 3. grafikon u dijelu anketnog upitnika koji se bavi sociodemografskim pitanjima
2. „Ocjena utjecaja emisijske krize na osobnu percepciju marke *Volkswagen*“, str. 96, 22. grafikon u dijelu anketnog upitnika koji se bavi afektivnim pitanjima poznavanja i percepcije marke VW i emisijske krize.

Iz 3. grafikona vidljivo je da je 33 ispitanika u rasponu godina od 18 do 22 godine. 25 % ispitanika je od 23 do 26 godina starosti dok je njih 14 od 27 do 30 godina. 14 drugih ispitanika je dobi 31-40. Od 41 do 50 godina starosti ima troje ispitanika, 51-65 godina ima osmero dok je preko 65 godina isto troje ispitanika.

U 22. grafikona vidi se da je za 2 % ispitanice populacije emisijska kriza utjecala izrazito negativno na percepciju marke *Volkswagen*. Na 25 % je negativno utjecala dok je najviše onih na koje nije uopće utjecala, takvih je 68 %. Pozitivno je utjecala samo na 4 % ispitanika dok je izrazito pozitivno utjecala na 1 % ispitanice populacije. Prosjek ocjena je 2,77.

Statističkom metodom će se kroz izračun Hi-kvadrata prihvatiti ili odbiti hipoteza. Ocjena izrazito negativno (1) i ocjena izrazito pozitivno (5) vrlo su slabo zastupljene u podacima dobivenim anketnim odgovorima ispitanika, ocjene 1 i 2 zajedno su grupirane kao i ocjene 4 i 5 zbog ispravnije primjene Hi-kvadrat testa.

Tablica 6: Podjela ispitane populacije s obzirom na dob i njihova percepcija marke nakon emisijske krize

Životna dob	1,2 negativno	3 nije utjecala	4,5 pozitivno	Ukupno
18 -22	10	22	1	33
23-26	3	19	2	25
27-30	6	8	0	14
31-40	2	11	1	14
41-50	0	3	0	3
51-65	6	2	0	8
65+	0	2	1	3
	27	68	5	100

Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Tablica 7: Izračun Hi-kvadrat testa (χ^2) s obzirom na dob

fo	ft	$(fo - ft)^2 / ft$
10	8,91	0,13334
22	22,44	0,00862
1	1,65	0,25606
3	6,75	2,08333
19	17	0,23529
2	1,25	0,45
6	3,78	1,3038
8	9,52	0,24268
0	0,7	0,7

2	3,78	0,8382
11	9,52	0,23
1	0,7	0,12857
0	0,81	0,81
3	2,04	0,45176
0	0,15	0,15
6	2,16	6,82666
2	5,44	2,17529
0	0,4	0,4
0	0,81	0,81
2	2,04	0,00078
1	0,15	4,81666
	λ^2	23,05104

Izvor: obrada autora prema anketnim podacima

Iz prikazanih tablica 6 i 7, vidljivo je da, uz 12 stupnjeva slobode te razinu značajnosti od $p=0.05$, tablični hi kvadrat (λ^2) iznosi 21,026 dok dobiveni Hi- kvadrat (λ^2) iznosi 23,05104. Budući da je dobiveni Hi-kvadrat veći od tabličnog, to znači da postoji povezanost između percepcije VW marke nakon emisijske krize i i životne dobi ispitanika.

Prema analizi prikazanih podataka utvrđeno je da ispitanici različite životne dobi imaju različitu percepciju imidža marke VW. Prema tome druga je hipoteza (H2) koja tvrdi da: „Ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na dob ispitanika“ opovrgnuta.

6.4 Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Postoje određena ograničenja ovog istraživanja što je redom ispod navedeno:

- Iskrivljenje pri uzorkovanju (eng. *sampling bias*): Iako su kriteriji uključenja i isključenja jasno definirani prilikom provođenja istraživanja (uzorkovana populacija ispitanika mora biti građanima RH, biti punoljetnima i imati položeni vozački ispit), ne može se zajamčiti da je svaki ispitanik odgovorio na pitanja u potpunosti iskreno s obzirom na stvarno osobno stanje.
- Uzorak je premali i trebalo bi se provesti istraživanje koje obuhvaća nekoliko tisuća ispitanika. Uz to bi možda bilo nužno dodatno postrožiti kriterije ispitivanja i uzorkovanja.
- Randomizacija: iako je 100 nasumičnih ispitanika odgovorilo na anketu, zbog vrste kanala i načina provedbe ankete i istraživanja moguće je da su sociodemografski faktori populacijske skupine iskrivljeni. Ispitana populacija pretežno je mlada, 58 % ispitanika mlađe je od 26 godina, stoga je moguće da rezultati nisu stvarni odraz stanja kod sveukupne populacije. S obzirom na dob 50 % ispitanika nema prihode ili su ispod propisane minimalne godišnje neto plaće u Republici Hrvatskoj, dakle ona iznosi 40 800 00 kn. Moguće je da bi bili drugi rezultati da se računala u aritmetičkom prosjeku starija populacija ispitanika ili drugačije razine obrazovanja, neto prihoda, sociodemografskih faktora.
- Anketa se provela u tri radna dana te u nju nisu uloženi financijski resursi, odnosno ispitanici nisu plaćeni, nego su svojevolumeno ispunili anketu.
- Tema emisijske krize, iako je značajan povijesni događaj u automobilskoj industriji, više nije aktualna. Prošlo je sedam godina od vrhunca krize i nema trenutnu medijsku pozornost. Rezultati bi možda bili drugačiji da se isto ispitivanje vremenski provelo ranije, primjerice neposredno nakon krize 2016. ili 2017. godine kad je negativna percepcija VW-a bila jače izražena

7. ZAKLJUČAK

Automobilska industrija obuhvaća opsežan broj tvrtki i različitih organizacija koje se bave razvojem, dizajnom i proizvodnjom, marketingom i konačno prodajom motornih vozila. Predstavlja jedan od najvećih svjetskih gospodarskih sektora po prihodu. Njemačka je među vodećim svjetskim silama u proizvodnji automobila te je poznata po svojoj izvrsnosti i dugotrajnoj tradiciji u automobilskoj industriji. U 2019. godini automobilski sektor u Njemačkoj zabilježio je promet od 435,3 milijarde eura što inosi oko 20 % ukupnog prihoda njemačke industrije što ga čini najvećim i najvažnijim industrijskim sektorom. U Njemačkoj prednjači *Volkswagen* grupa koja je kao lider imala veliki utjecaj na globalnu dinamiku automobilske industrije u svojoj turbulentnoj povijesti od 60-ih godina 20. stoljeća. Na toj zavidnoj tržišnoj poziciji zadržali su se zbog prikladnog vodstva i pravovremenih odluka. VW grupacija se kontinuiranom inovacijom proizvoda, i sredstvima proizvodnje uspjela prilagoditi tržišnim trendovima nudeći osobni i gospodarski automobil za svaku želju, potrebu i priliku.

2015. godine dolazi do emisijske krize uzrokovana manipulacijom testova emisije vozila koju je *Volkswagen* priznao te nakon što je američka agencija za zaštitu okoliša (EPA) grupaciju suočila s dokazima. Kriza *Volkswagena* kategorizirana je kao unutarnja i namjerna transgresija, čin koji je svjesno postavio sudionike i javnost u opasnosti. *Volkswagen* je pokušao razne neučinkovite taktike u kriznom menadžmentu. Na početku vrhovni članovi grupacije nisu dali potpunu ispriku niti predložili korake za ispravljanje štete, već su umjesto toga poricali do zadnjeg trenutka i pokušali se distancirati izgovorima i glumljenjem žrtve. Kriza je dovela do brojnih negativnih posljedica za ljudsko zdravlje i očuvanje okoliša, ali i značajnog pada prodaje i dionica *Volkswagena* te štetu ugleda tvrtke i cjelokupne Njemačke autoindustrije. Provedena su brojna istraživanja percepcije imidža marke VW neposredno nakon krize. Na društvenim stranicama poput *Facebooka* i *Twittera*, gdje je prisutna dvosmjerna komunikacija, VW je trebao zaustaviti marketing i promocije te se usredotočiti na rješavanje briga svojih kupaca. Početni pristup *Volkswagena* na društvenim mrežama bio je oštro kritiziran, a upravo je prvih nekoliko dana ključno za uspostavljanje kriznog komuniciranja kako ne bi ostale dugoročne posljedice. Reakcija tvrtke mora biti brza i dosljedna što znači da odgovor dionicima i medijima treba biti jedinstven, koherentan i jasan. S obzirom na veliku važnost društvenih medija i njihovih korisnika VW je nastojao ostvariti

maksimalnu pokrivenost i kontrolu, no nije imao krizni tim za društvene medije, stoga se u ranoj fazi krize nije moglo predvidjeti kruženje potencijalno štetnih informacija na društvenim mrežama ili blogovima.

Kao što su mnogi autori pokazali i kroz rad se više puta navelo, odgovor VW grupe u krizi nije bio dosljedan i prihvatljiv, kako u prenesenim porukama, tako i u provedenim akcijama.

Istraživanje u ovom radu pokazuje da ljudi danas, gotovo sedam godina nakon emisijske krize, imaju pozitivnu percepciju *Volkswagen* marke. Isto tako ne postoji razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na iskustvo posjedovanja te marke. Ispitanici u prosjeku nisu promijenili svoje mišljenje u odnosu na ono prije krize. Kupaca je više no ikad te većini korisnika i kupaca *Volkswagena*, ali i drugih vozača, skandal više nije toliko važan niti im osobno mnogo znači, no svjesni su da je pogreškom tvrtke narušen okoliš i da se radi o relativno važnoj društvenoj tematici. Ispitanici su većinski emocionalno neutralni po pitanju emisijskog skandala i još uvijek su spremni kupiti i preporučiti *Volkswagen* grupu i marku. Postoji statistički mala razlika u percepciji imidža marke *Volkswagen* nakon emisijske krize s obzirom na dob ispitanika.

Analizom podataka dobivenih anketnim istraživanjem i pregledom relevantne stručne literature ostvareni su ciljevi ovog rada. Dobivene su temeljne informacije i dodatan uvid u emisijsku krizu *Volkswagena* i percepcije imidža te marke.

LITERATURA

Knjige:

- AAKER, D. A.: Building Strong Brands, Simon&Schuster, London, 2002.
- AICHNER, T., COLETTI, P., JACOB, F., et al.: Did the Volkswagen Emissions Scandal Harm the „Made in Germany“, A Cross-Cultural Cross-Products Cross-Time Study, Corp Reputation Rev, 2020.
- KELLER, K.: Strategic Brand Management, Prentice Hall, 2003.
- KESIĆ, T.: Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003.
- KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG.: Principles of Marketing, 1999.
- KOTLER, P., KELLER, K. L.: Upravljanje marketingom, Mate d. o. o., Zagreb, 2008.
- KOTLER, P.: A framework for marketing management, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001.
- LACKOVIĆ, Z., ANDRLIĆ, B.: Osnove strateškog marketinga, Veleučilište u Požegi, Požega, 2007.
- LJIVOVIĆ, B.: Indentitet marke proizvoda- čimbenik uspješnog tržišnog položaja, 2012.
- MULLER, J., SRIĆA, V.: Upravljanje odnosima s klijentima, Delfin – razvoj managementa d.o.o., Zagreb, 2005.
- PAVIČIĆ, J., GNJIDIĆ, V., DRAŠKOVIĆ, N.: Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, 2014.
- VRANEŠEVIĆ, T.:Upravljanje markama, Accent, Zagreb, 2007.
- ZELENIKA, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka, 1990.

Znanstveni radovi:

- AAKER, D.A., BIEL, A.L.: Brand Equity and Advertising: An Overview, Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, vol.8, 1993.
- CHINOMONA, R.: Brand communication, brand image and brand trust as antecedents of brand loyalty in Gauteng Province of South Africa, African Journal of Economic and Management Studies, 2016. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJEMS-03-2013-0031/full/html> (22.09.2020)

CODRUTA, D.: The Volkswagen emissions scandal, Facts Figures and Effects, Annals of the University of Petroșani, Mechanical Engineering, vol.21, 2019.

https://www.upet.ro/annals/mechanical/pdf/2019/05_Dura.pdf (07.09.2021)

DOBNI D, ZINKHAN, GM.: In search of brand image: A foundation analysis, ACR North American Advances, vol.17, str.110-119, 1990.

<https://www.acrwebsite.org/volumes/7005/volumes/v17/NA%E2%80%9017> (08.09.2021)

JUNG, JAE, SHARON, ELIZABETH.: The Volkswagen emissions scandal and its aftermath, Global Business and Organizational Excellence., vol. 38-4, str: 6–15, 2019.

OOSTHUIZEN, M.: Crisis response strategies: A case study of the Volkswagen emissions scandal, International Journal of Management and Applied Science, Vol.5, No.6, 2019.

http://www.ijm.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-578-156621262331-37.pdf

(29.08.2022)

SVEIN, OTTAR, OLSEN.: Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty, Journal of the Academy of Marketing Science, 2002.

<https://link.springer.com/article/10.1177/0092070302303005> (06.08.2022)

VANZETTO, M.: Crisis management and social media: An analysis of the Volkswagen's web reputation on Twitter after the explosion of the "Dieselgate" scandal, 2016.

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/9064/837331-1198265.pdf?sequence=2>

(12.07.2022)

ZHANG, B., VEIJALAINEN, J., KOTKOV, D.: Samsung and Volkswagen Crisis, Communication in Facebook and Twitter, A Comparative Study

<https://www.scitepress.org/papers/2017/63014/63014.pdf> (16.07.2022)

Stručni članak na hrvatskom portalu:

Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.14, No.2, 2012.

https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139707 (18.07.2021)

LJJOVIĆ, B., RUŽIČKA, L.: Identitet marke proizvoda –čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda, Veleučilište u Varaždinu, 2012.

https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139707 (21.07.2021)

Službene internetske stranice:

Službena stranica Volkswagen Aktiengesellschaft, Portrait & Production Plants

<https://www.volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html> (18.09.2022)

Službena stranica Volkswagen Aktiengesellschaft, Strategy TOGETHER 2025+

<https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/environment/strategy-together-2025.html>

(11.10.2022)

Volkswagen Chronicle, 1937–1945, Founding of the Company and Integration into the War Economy https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1937_1945.html

(15.04.2021)

Volkswagen Chronicle, 1950–1960, Internationalisation and Mass Production in the Era of Germany's Economic Miracle

<https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1950-1960.html> (15.04.2021)

Volkswagen Chronicle, 1961–1972, Boom and Crisis in the One-Product Business

<https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1961-1972.html> (16.04.2021)

Volkswagen Chronicle, 1973–1981, The Shift to Models with Water-Cooled Engines 1973–1981 [1973–1981: The Shift to Models with Water-Cooled Engines \(volkswagenag.com\)](https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1973-1981.html)

(16.04.2021)

Volkswagen Chronicle, 1982–1991, New Brands, New Markets

<https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1982-1991.html> (17.04.2021)

Volkswagen Chronicle, 1992 until today, Globalisation of the Mobility Group

<https://www.volkswagenag.com/en/group/history/chronicle/1992-2014.html> (18.04.2021)

Službena stranica Volkswagena, Godišnje financijsko izvješće

<https://annualreport2019.volkswagenag.com/> (22.04.2021)

Službena stranica Volkswagena, Brandovi i modeli-Volkswagen

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/volkswagen.html> (06.05.2021)

Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Audi

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/audi.html> (06.05.2021)

Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Seat

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/seat.html> (08.05.2021)

Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Škoda

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/skoda.html> (08.05.2021)

Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Bentley

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/bentley.html> (08.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Bugatti

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/bugatti.html> (11.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Lamborghini

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/lamborghini.html> (12.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Porsche

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/porsche.html> (12.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Ducati

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/ducati.html> (14.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Komercijalna vozila

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/volkswagen-commercial-vehicles.html> (15.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Scania

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/scania.html> (16.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-MAN

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/man.html> (17.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Financijske usluge

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/financial-services.html> (17.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Grupne komponente

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/group-components.html> (18.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Moia

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/moia.html> (18.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Brandovi i Modeli-Traton Se

<https://www.volkswagenag.com/de/brands-and-models/traton.html> (18.05.2021)
Službena stranica Volkswagena, Odnosi s ulagačima

<https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/shares.html> (24.05.2022)
Službena stranica Volkswagena, Sponzorstva

<https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2019/04/sponsoring-is-always-a-marathon--never-a-sprint.html> (25.05.2022)
Službena Twitter stranica Volkswagena <https://twitter.com/VW> (28.05.2022)

Ostali internetski izvori

American Market Association, Branding, 2022. <https://www.ama.org/topics/branding/> (06.04.2021)

Automotive industry, Britannica <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry> (06.04.2021)

Automotive industry in Germany, Yeyeagency <https://www.yeyeagency.com/automotive-industry-in-germany/> (26.05.2021)

BOMEY, N.: Judge approves \$15B Volkswagen settlement, USA Today <https://eu.usatoday.com/story/money/cars/2016/10/25/volkswagen-settlement-approved/92719174/> (06.10.2020)

Center for Alternative Fuels, Engines & Emissions, In-Use Emissions Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States, West Virginia University https://www.eenews.net/assets/2015/09/21/document_cw_02.pdf (28.07.2021)

CREMER, A.: Volkswagen AG shares plummet after admitting it cheated on emission tests. Financial Post, Reuters, 2015. <https://business.financialpost.com/transportation/volkswagen-ag-shares-drop-22-after-admitting-it-cheated-on-emission-tests> (05.10.2020)

EA189 Volkswagen service action <https://www.volkswagen.co.uk/en/owners-and-drivers/important-information/emission-info.html> (15.07.2022)

Econsultancy, Social media and crisis management: a Volkswagen case study, 2015. <https://econsultancy.com/social-media-and-crisis-management-a-volkswagen-case-study/> (23.04.2022)

The Economist, The dieselgate dilemma <https://www.economist.com/science-and-technology/2016/01/12/the-dieselgate-dilemma> (13.06.2021)

Environmental Protection Agency, Zagađenje zraka i klimatske promjene <https://www.epa.gov/transportation-air-pollution-and-climate-change> (26.07.2021)

Facts and Features, Verband der Automobilindustrie, <https://www.vda.de/en/services/facts-and-figures.html> (27.05.2022)

Focus2Move, Globalni poredak autoproizvođača <https://focus2move.com/world-car-group-ranking/> (18.04.2021)

Fortune, Volkswagen Is Said to Be Cutting 30,000 Jobs

[https://fortune.com/2016/11/18/volkswagen-vw-job-cuts/#:~:text=German%20carmaker%20Volkswagen%20\(VLKAY\)%20and,source%20to%20Reuters%20on%20Friday](https://fortune.com/2016/11/18/volkswagen-vw-job-cuts/#:~:text=German%20carmaker%20Volkswagen%20(VLKAY)%20and,source%20to%20Reuters%20on%20Friday). (12.09.2021)

Germany's automotive industry goes from strength to strength, The New Economy

<https://www.theneweconomy.com/business/germanys-automotive-industry-goes-from-strength-to-strength> (29.05.2021)

BLEČIĆ, B.: Ključne komponente za uspješno građenje brend strategije

<https://plaviured.hr/kljucne-komponente-uspjesno-gradenje-brend-strategije/>

Njemački zakoni, Internetski index (16.03.2021)

http://www.gesetze-im-internet.de/vwgbh_g/index.html (22.08.2020)

Njemački sud i Volkswagen

<https://www.reuters.com/article/2013/10/22/court-germany-volkswagen-idINB5N0GL01K20131022?edition-redirect=in> (17.03.2021)

Osnove brendiranja, Plavi urednik <https://plaviured.hr/osnove-brendiranja/> (13.04.2021)

Što čini dobro brendiranje, Plavi urednik <https://plaviured.hr/sto-cini-dobro-brendiranja/> (13.04.2021)

SCHMIDT, C.: The Aaker Model - A comprehensive guide to building brand identity, Head of Marketing Canto <https://www.canto.com/blog/aaker-model/> (13.05.2021)

SWAMINATHAN, V., MAH, S.: What 100.000 Tweets About the Volkswagen Scandal Tell Us About Angry Customers, Harvard Business Review, 2016. <https://hbr.org/2016/09/what-100000-tweets-about-the-volkswagen-scandal-tell-us-about-angry-customers> (08.07.2022)

TAYLOR, E.: VW Financial Services takes writedown for emissions scandal, Frankfurt, Reuters, 2016.

<https://uk.reuters.com/article/us-volkswagen-financialservices-idUKKCN0WH1BO> (13.05.2021)

The New Economy, Snage Njemačke autoindustrije

<https://www.theneweconomy.com/business/germanys-automotive-industry-goes-from-strength-to-strength> (27.05.2021)

The Two Way, It Was Installed For This Purpose, VW's U.S. CEO Tells Congress About Defeat Device <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2015/10/08/446861855/volkswagen-u-s-ceo-faces-questions-on-capitol-hill?t=1579280093877> (27.10.2020)

Volkswagen and Porsche - Corporate Finance Case study: Mergers & Acquisitions of listed companies Microsoft PowerPoint - VW Porsche Case study final.ppt (17.03.2021)

Volkswagen Engineer pleads guilty, US emission tests

<https://www.justice.gov/opa/pr/volkswagen-engineer-pleads-guilty-his-role-conspiracy-cheat-us-emissions-tests> (25.07.2020)

Yahoo Finance- Volkswagen stock graph <https://finance.yahoo.com/quote/vow.f?ltr=1>
(09.09.2021)

Yeye Agency, Automotive industry in Germany, 2019.

<https://www.yeyeagency.com/automotive-industry-in-germany/> (30.05.2021)

TV dokumentarac:

Dirty Money - „Hard Nox“, Netflix Original Series, Season 1, Episode 1, 2018.

<https://www.netflix.com/hr-en/title/80118100>

POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA

Tablice:

Tablica 1: Financijski podatci cijele <i>Volkswagen</i> grupe od 2012. do 2019. godine	34
Tablica 2: Rangiranje, prodaja i udio marka na globalnom automobilskom tržištu 2019. godine	47
Tablica 3: Kronološki pregled najvažnijih događaja prije, za vrijeme i poslije <i>Volkswagenove</i> emisijske krize.....	54
Tablica 4: Podjela ispitane populacije s obzirom na posjedovanje marke VW i njihova percepcija marke nakon emisijske krize	100
Tablica 5: Izračun Hi-kvadrata testa (λ^2) s obzirom na posjedovanje marke VW	101
Tablica 6: Podjela ispitane populacije s obzirom na dob i njihova percepcija marke nakon emisijske krize.....	103
Tablica 7: Izračun Hi-kvadrat testa (λ^2) s obzirom na dob.....	103

Grafikoni:

Grafikon 1: Struktura dioničara na dan 31. 12. 2021. kao postotak upisanog kapitala (zaokruženi postotci na veću decimalu)	48
Grafikon 2: Raspodjela glasačkih prava (31. 12. 2021.)	50
Grafikon 3: Dob ispitanika.....	75
Grafikon 4: Spol ispitanika	76
Grafikon 5: Najviša završena razina obrazovanja.....	76
Grafikon 6: Godišnji osobni neto prihod	77
Grafikon 7: Marke automobila (najviše tri marke po ispitaniku) koje bi ispitanici odabrali prilikom (iduće) kupnje automobila	78
Grafikon 8: Trenutno posjedovanje osobnog automobila	79
Grafikon 9: Posjedovanje osobnog automobila nekada u životu	79
Grafikon 10: Posjedovanje osobnog automobila marke <i>Volkswagen</i> (VW) nekada u životu ..	80
Grafikon 11: Marke automobila kojeg trenutno posjeduju ispitanici.....	81
Grafikon 12: Učestalost korištenja automobila	82
Grafikon 13: Razlozi korištenja automobila	83
Grafikon 14: Važnost čimbenika koji utječu na kupnju automobila.....	84
Grafikon 15: Procjena upoznatosti s markom <i>Volkswagen</i> (VW)	86
Grafikon 16: Procjena percepcije marke <i>Volkswagen</i> (VW).....	87
Grafikon 17: Procjena upoznatosti sa emisijskom krizom <i>Volkswagena</i> (eng. <i>Dieseldate</i>) koja je započela 2015. godine.....	88
Grafikon 18: Posjedovanje osobnog automobila <i>Volkswagen</i> grupe za vrijeme emisijske krize 2015. godine.....	89
Grafikon 19: Ocjene tvrdnji na skali o <i>Volkswagenovom</i> emisijskom skandalu	90
Grafikon 20: Ocjene osjećaja na skali vezanih uz <i>Volkswagen</i> nakon emisijskog skandala....	92
Grafikon 21: Procjene lojalnosti prema <i>Volkswagen</i> grupi	94
Grafikon 22: Ocjena utjecaja emisijske krize na osobnu percepciju marke <i>Volkswagen</i>	96
Grafikon 23: VW grupu zabrinjava dobrobit javnosti zbog emisijske krize (npr. kupaca, zaposlenika, ulagača).....	97

Grafikon 24: Promjena mišljenja ispitanika prema *Volkswagen* grupi nakon emisijske krize.98

Slike:

Slika 1: Glavni proizvođači automobila u Njemačkoj	26
Slika 2: Broj dnevnih objava na <i>Twitteru</i> koje spominju ili imaju u opisu izraz <i>Volkswagen</i> neposredno nakon skandala od 29. 9. 2015.godine do 25. 1. 2016. godine	63
Slika 3: Pregled reakcija putem <i>Twitter</i> objava neposredno nakon skandala.....	65
Slika 4: Pozitivni, neutralni i negativni primjeri komentara na engleskom na <i>Facebooku</i> neposredno nakon skandala 2015. godine	71

PRILOZI

Prilog 1: Anketni upitnik

Anketa - Analiza imidža VW-a nakon emisijske krize

Poštovani,

svrha ovog istraživanja je istražiti imidž određenih marki u automobilskoj industriji. Istraživanje je u potpunosti anonimno, a sve informacije koje podijelite u ovom istraživanju su povjerljive. Predviđeni postupci analize podataka provodit će se na grupnoj razini čime se osigurava da iskorišteni podatci ni na koji način ne mogu ukazivati na Vaše osobne podatke te preko njih neće biti moguće rekonstruirati Vaš identitet. Istraživanje se provodi u okviru izrade diplomskog rada.

Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu i pomoći pri provođenju ovog istraživanja!

Posjedujete li vozačku dozvolu?

- Da
- Ne

Posjedujete li trenutno osobni automobil?

- Da
- Ne

Jeste li ikada u životu posjedovali osobni automobil? (Ako ste odgovorili na prethodno pitanje sa Ne)

- Da
- Ne

Jeste li ikad u životu posjedovali osobni automobil marke *Volkswagen* (VW)?

- Da
- Ne

- Ne mogu se sjetiti

Navedite koje je marke Vaš osobni automobil koji trenutno vozite?

Ako je Vaš automobil neke druge marke koja nije navedena, molimo označite polje ostalo i napišite naziv te marke automobila. Ako ne posjedujete trenutno svoj automobil, molimo označite ostalo i napišite: "Nemam auto"

- Volkswagen
- Peugeot
- Toyota
- BMW
- Renault
- Mercedes
- Audi
- ŠKODA
- Ford
- Hyundai
- Ostalo _____

Koliko često koristite svoj osobni automobil?

- Svaki dan jednom
- Svaki dan nekoliko puta dnevno
- Nekoliko puta tjedno
- Nekoliko puta mjesečno

Navedite zbog kojeg razloga najviše koristite svoj osobni automobil?

- Imao sam teški teret za nositi.
- Vozio sam člana obitelji ili prijatelja.
- Nedostajalo mi je vremena, žurio sam se.
- Bilo je zgodnije, brže ili lakše od drugih javnih prijevoznih sredstava
- Auto mi je trebao za daljnje putovanje.
- Auto mi je trebao na poslu.
- Vrijeme je bilo loše.
- Vani je bio mrak.
- Bio sam na društvenom izletu.

- Vozio sam stariju ili bolesnu osobu.
- Osjećao sam se loše.
- Ostalo _____

Rangirajte faktore od najvažnijeg do najmanje važnog prilikom kupnje automobila?

Napomena: Molimo, samo jednom iskoristite svaki broj u tablici prilikom rangiranja faktora

Svaki pojedini faktor mora imati drugu numeričku vrijednost na kraju, svi brojevi moraju biti iskorišteni.

1 - najvažniji faktor prilikom kupnje automobila

8 - najmanje važan faktor prilikom kupnje automobila

- Broj sjedećih mjesta i skladišni prostor
- Dobra kilometraža
- Sigurnosne značajke
- Nabavna cijena
- Udobnost
- Performanse, brzina i snaga
- Dizajn i stil
- Reputacija, pouzdanost i jamstvo

Molimo ocijenite koliko ste upoznati s markom Volkswagen (VW)?

1 - Uopće nisam upoznat

2 - Nisam upoznat

3 - Niti sam upoznat, niti nisam upoznat

4 - Upoznat sam

5 - U potpunosti sam upoznat

Molimo ocijenite svoju percepciju marke Volkswagen (VW)?

1 - Izrazito negativno

2 - Negativno

3 - Neutralno

4 - Pozitivno

5 - Izrazito pozitivno

Molimo ocijenite koliko ste upoznati sa emisijskom krizom *Volkswagena* (eng. *Dieseldgate*) koja je započela 2015. godine?

Volkswagenov skandal s emisijama, ponekad poznat kao Dieseldgate ili Emissionsgate, započeo je u rujnu 2015. godine kada je Američka agencija za zaštitu okoliša (EPA) izdala obavijest o kršenju Zakona o čistom zraku njemačkog proizvođača automobila VW grupa. Agencija je otkrila da je Volkswagen namjerno programirao dizelske motore s turbopunjačem i direktnim ubrizgavanjem (TDI) da aktiviraju kontrolu emisije samo tijekom laboratorijskog ispitivanja emisija što je uzrokovalo znatno veće emisije NOx no dozvoljeno (do 40 puta više) u stvarnoj vožnji. Volkswagen je ovaj softver implementirao u oko 11 milijuna automobila diljem svijeta, uključujući 500 tisuća u Sjedinjenim Američkim Državama u modelskim godinama od 2009. do 2015. godine.

- 1 - Uopće nisam upoznat
- 2 - Nisam upoznat
- 3 - Niti sam upoznat, niti nisam upoznat
- 4 - Upoznat sam
- 5 - U potpunosti sam upoznat

Jeste li za vrijeme emisijske krize 2015. godine posjedovali osobni automobil *Volkswagen* grupe?

Napomena: U Volkswagen grupu spadaju sljedeće marke automobila: Volkswagen, ŠKODA, SEAT, Cupra, Audi, Lamborghini, Bentley, Ducati, Porsche

Da

Ne

Ne sjećam se

Molimo ocijenite na skali sljedeće tvrdnje o *Volkswagenovom* emisijskom skandalu:

- 1 - Uopće se ne slažem
- 2 - Ne slažem se
- 3 - Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - Slažem se
- 5 - U potpunosti se slažem

- Volkswagenov emisijski skandal je za mene važan.
- Skandal me zabrinuo.
- Skandal mi znači mnogo.
- Skandal je važan za društvo.
- Skandal je narušio okoliš.

Molimo ocijenite svoje osjećaje vezane uz *Volkswagen* nakon emisijskog skandala na skali:

- 1 - Uopće se ne odnosi na mene
- 2 - Ne odnosi se na mene
- 3 - Niti se odnosi, niti se ne odnosi na mene
- 4 - Odnosi se na mene
- 5 - U potpunosti se odnosi na mene

- Osjećam razumijevanje.
- Neprijateljski sam raspoložen.
- Sažaljiv sam.
- Uzrujan sam.
- Suosjećajan sam.
- Ogorčen sam.
- Osjećam empatiju.
- Zgrožen sam.
- Zainteresiran sam.
- Ljut sam.

Molimo ocijenite sljedeće tvrdnje na skali:

- 1 - Uopće se ne slažem
- 2 - Ne slažem se
- 3 - Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - Slažem se
- 5 - U potpunosti se slažem

- PREFERIRAM automobile VW grupe kad ih uspoređujem s automobilima drugih proizvođača automobila.
- Prilikom iduće kupnje automobila VJEROJATNO ću kupiti automobil VW grupe.
- Prilikom iduće kupnje automobila SIGURNO ću kupiti automobil VW grupe.
- Želim JEDNOM U ŽIVOTU kupiti automobil VW grupe.
- Potaknuo bih poznanike, prijatelje ili rodbinu da kupe automobil VW grupe.
- Preporučio bih automobil VW grupe nekome tko me pitao za savjet.

Molimo ocijenite na koji način je emisijska kriza utjecala na Vašu percepciju marke *Volkswagen*.

- 1 - Izrazito negativno
- 2 - Negativno
- 3 - Nije utjecala
- 4 - Pozitivno
- 5 -Izrazito pozitivno

Što se tiče skandala s emisijama, VW grupu zabrinjava dobrobit javnosti (npr. kupaca, zaposlenika, ulagača).

- 1 - Uopće se ne slažem
- 2 - Ne slažem se
- 3 - Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - Slažem se

5 - U potpunosti se slažem

Moje mišljenje o Volkswagen grupi promijenilo se nakon emisijske krize.

1 - Uopće se ne slažem

2 - Ne slažem se

3 - Niti se slažem, niti se ne slažem

4 - Slažem se

5 - U potpunosti se slažem

Molimo upišite svoju dob:

Molimo označite svoj spol:

- Muško
- Žensko
- Ne želim se izjasniti

Molimo označite najvišu razinu obrazovanja koju ste završili:

- Završena osnovna škola
- Završena srednja škola
- Završen dodiplomski studij (predbolonjski)
- Završen preddiplomski studij
- Završen diplomski studij
- Završen poslijediplomski specijalistički studij
- Završen poslijediplomski znanstveni magistarski ili doktorski studiji

Molimo označite Vaš godišnji osobni neto prihod:

- Ne ostvarujem prihod

- Ispod 40 800 kn
- 40 800 kn (minimalna neto plaća u RH)
- 40 801 - 70 000 kn
- 70 001 – 100 000 kn
- 100 001 – 130 000 kn
- Iznad 130 000 kn

Molimo navedite najviše 3 marke automobila koje biste odabrali prilikom (iduće) kupnje automobila:

SAŽETAK

Ovim se radom pruža uvid u elemente i koncept marke, važnost imidža marke i načina na koji ju kupci percipiraju kao bitan čimbenik uspješnog poslovanja. Automobilska industrija predstavlja jednu od najznačajnijih industrija na svijetu, pa tako i u Njemačkoj. *Volkswagen* grupa, kojoj pripada i istoimena marka, najveći je proizvođač automobila na svijetu. VW grupa tržišni je lider s dugom tradicijom, kulturom i stabilnošću poslovanja. Lojalnost određenoj marki može se i smanjiti što potvrđuje najveći emisijski skandal, odnosno kriza u automobilskoj industriji 2015., koja će ostati još dugo zapamćena zbog svojih posljedica. Imidž marke u očima javnosti i kupaca igra veću ulogu no ikad te se ne smije zanemariti, osobito u kriznim vremenima. Provedeno istraživanje ispituje sociodemografske čimbenike, potrošačke navike te osobne osjećaje kako bi se utvrdio utjecaj emisijske krize na imidž marke Volkswagen.

Ključne riječi: *Volkswagen*, automobilska industrija, emisijska kriza, imidž marke

SUMMARY

Analysis of the Volkswagen brand image after the emission crisis

This paper provides an insight into the concept and elements of a brand, the importance of brand image and the way in which customers perceive it as an important factor in successful business. The automotive industry is one of the most important industries in the world, including in Germany. The Volkswagen group, under which the brand of the same name belongs, are the largest car manufacturers in the world. The VW Group is a market leader with a long tradition, culture and business stability. However, brand loyalty can also decline, as confirmed by the biggest emission scandal or crisis in the automotive industry in 2015, which will be remembered for a long time due to its consequences. Brand image in the eyes of the public and customers play a greater role than ever, which should not be ignored, especially in times of crisis and turmoil. The conducted research examines socio-demographic factors, consumer habits and personal feelings in order to determine the impact of the emission crisis on the image of the Volkswagen brand.

Keywords: Volkswagen, automotive industry, emission scandal, brand image

ŽIVOTOPIS

Karlo Erceg

24. siječnja 1997.

Kontakt:

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: muško

23000 Zadar, Hrvatska

karlo_erceg@hotmail.com tel.(+385) 0953154122

Obrazovanje:

2018 – 2022 – Zadar, Poduzetništvo u Kulturi i turizmu (titula magistar ekonomije),
Sveučilište u Zadru

2015 – 2018 – Zadar, Prvostupnik Kulture i turizma, Sveučilište u Zadru

2011 – 2015 – Omiš, Hotelijersko-turistički tehničar, Srednja škola Jure Kaštelan

Radno iskustvo:

Konobar

lipanj 2017. – rujan 2017. – Omiš, Hrvatska

-dvokratni rad za doručak i večeru

-opskrbljivanje hotelskih gostiju hranom i pićem u pansionskom restoranu

-ispomoć u kuhinji

Recepcionar

srpanj 2018. – rujan 2018. – Omiš, Hrvatska

-pomoć gostima u hotelu

-primanje rezervacija, obrada podataka i plaćanja

-davanje informacija

-suradnja sa ostalim sastavnicama hotela

Blagajnik

lipanj 2019. – rujan 2019. – Omiš, Hrvatska

- rukovanje blagajnom
- primanje plaćanja kupaca, izdavanje računa i obavljanje povrata novca
- ispomoć u skladištu
- punjenje polica i sortiranje artikla

Djelatnik službe za korisnike

veljača 2021. – kolovoz 2021. – Zadar, Hrvatska

- rad od kuće na projektu cjepljenja grada Nürnberga i okolice
- pružanje informacija i ispomoći preko telefona
- dogovaranje termina i rad u sustavu

Administrativni referent

listopad 2021. – ožujak 2022. – Zadar, Hrvatska

- uredski posao, pismena i usmena komunikacija s gostima
- rad u rezervacijskom sustavu
- rad na unosu novih smještajnih jedinica

Unapređivač prodaje

lipanj 2022. – rujan 2022. – Zadar, Hrvatska

- terenski posao, obilazak dogovorenih ugostiteljskih objekata prema planu i programu
- izravna prodaja uređaja za zagrijavanje duhana
- ispitivanje tržišta i unošenje podataka u crm

Ostali studentski poslovi

- čuvanje pozornice
- ispomoć na festivalu
- skladištar

Jezične vještine:

materinski jezik/jezici: hrvatski

engleski

Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
C1	C1	C1	C1	C1

njemački

Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
C1	C1	C1	C1	C1

Digitalne vještine:

Izvršno služenje internetom, komunikacijski programi (Skype, Zoom ,TeamViewer), izvršno služenje *MS Office* paketom (*Word, Excell, PowerPoint*), aktivno korištenje društvenih mreža i alata za komunikaciju (različite platforme), napredno iskustvo u radu sa raznim operativnim sistemima (*Windows*)

Komunikacijske i međuljudske vještine

- rad s ljudima, stalni kontakt i komunikacija
- prezentiranje i izlaganje seminara i radova
- kvalitetan sugovornik i dobar slušalac
- vladanje ekonomskim, finansijskim, računovodstvenim i statističkim vještinama
- razumijevanje stečenih ekonomskih znanja i disciplina na fakultetu i primjena istih na poslovanje
- želja za stalnim napredovanjem i usavršavanjem
- organizacijske vještine u poslovanju
- razumijevanje važnosti organizacijske kulture

Vozačka dozvola: B

Projekti i volontiranje

2018. – 2019.

Sveučilište u Zadru

- planiranje projekta s većim naglaskom na sportski program,
- organiziranje i dogovor s pojedinim partnerima, provođenje studentskog projekta u trajanju od tri dana

2015. – 2019.

- ostali manji projekti i seminari na odjelu

2015. – 2019.

- organizator sportskog tima za studentski projekt "Ritam Kulturizma"
- sudjelovanje na ostalim projektima u sklopu odjela Sveučilišta
- sudjelovanje na sveučilišnim događanjima i konferencijama u Zadru
- 120 sati volontiranja u Zadru i Omišu
- upoznavanje različitih kultura, hrana, razgledavanje

Hobiji i interesi

radnja u FL Studiju, tjelovježba, praćenje trendova i ulaganje, putovanja, glazba, sport, dionice i *bitcoin*, *gaming*