

# Usporedba organizacijske efikasnosti automobilske industrije Europe i Dalekog istoka

---

**Kozina, Ivona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:162:822926>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-16**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta

**Ivona Kozina**

**Usporedba organizacijske efikasnosti automobilske  
industrije Europe i Dalekog istoka**

**Diplomski rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta

Usporedba organizacijske efikasnosti automobilske industrije Europe i Dalekog istoka

Diplomski rad

Student/ica:  
Ivona Kozina

Mentor/ica:  
doc. dr. sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ivona Kozina**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Usporedba organizacijske efikasnosti automobilske industrije Europe i Dalekog istoka** 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, 22. lipnja 2020.

## **SADRŽAJ:**

<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2 ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE EFIKASNOSTI NA RAZINI PODUZEĆA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Unutarnji čimbenici organizacije.....	3
2.1.1. Vizija, misija i ciljevi poduzeća .....	4
2.1.2. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	5
2.1.3. Organizacijska klima.....	7
2.1.4. Upravljanje tehnologijom.....	9
2.1.5. Sustav upravljanja kvalitetom .....	10
2.1.6. Društvena odgovornost .....	11
2.2. Vanjski čimbenici organizacije .....	13
2.2.1. Okolina organizacije .....	14
2.2.2. Tržište.....	15
2.2.3. Konkurencija .....	16
2.2.4. Razvoj znanosti i tehnologije .....	19
<b>3 AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA .....</b>	<b>21</b>
3.1. Automobilska industrija Dalekog istoka .....	21
3.1.1 Automobilska industrija Kine .....	22
3.1.2 Automobilska industrija Južne Koreje .....	26
3.1.3 Automobilska industrija Japana .....	28
3.2 Automobilska industrija Europe .....	33
3.2.1 Automobilska industrija Njemačke .....	33
3.2.2 Automobilska industrija Francuske.....	36
3.2.3 Automobilska industrija ostalih zemalja Europe.....	38
<b>4 UTJECAJ EFIKASNOG POSLOVANJA NA USPJEŠNOST AUTOMOBILSKE INDUSRIJE.....</b>	<b>42</b>
4.1 Uspješnost automobilske industrije Dalekog istoka .....	42
4.2 Uspješnost Automobilske industrije Europe .....	44
4.3. Usporedba uspješnosti automobilske industrije Dalekog istoka i Europe.....	45
<b>5 ZAKLJUČAK.....</b>	<b>49</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>52</b>

## **Sažetak**

Poslovna organizacija se može promatrati kao sustav koji je u dinamičnoj interakciji sa svojim okruženjem, odnosno kao otvoreni sustav. Čimbenici okruženja kao što su tržište, konkurencija i tehnologija svojim promjenama direktno utječu na poslovanje organizacije. Zadatak organizacije je da svoje poslovanje takvim promjenama prilagodi kako bi izbjegla nepoželjne poslovne rezultate, i to efikasnim, efektivnim i ekonomskim upravljanjem unutarnjim čimbenicima u organizaciji. Poslovna organizacija mora težiti postizanju konkurentne prednosti jer je ona nužna za dugoročni opstanak na tržištu. U ovom radu se uspoređuje organizacijska uspješnost automobilske industrije Europe i Dalekog istoka na temelju vanjskih čimbenika koji utječu na ovu danas brzorastuću, konkurentnu, visokotehnološku i promjenjivu industriju. Kada je riječ o automobilskoj industriji Dalekog istoka, zaključuje se da organizacije te industrije posluju uspješno, odnosno efikasno, održivo i tehnološki inovativno s konstantnom težnjom za nečim novim, boljim. Takvo poslovanje automobilske industrije Dalekog istoka vodi na sami vrh globalne automobilske industrije. U europskoj autoindustriji se ističu Njemački proizvođači automobila koji su globalno poznati po proizvodnji premium luksuznih automobila. Istraživanjem se dolazi do zaključka da u automobilskoj industriji, što se tiče inovacija, Daleki istok postavlja nove standarde i trendove, dok Europa, ako želi opstati pri vrhu automobilske industrije, iste mora slijediti. Dok prosječne europske automobilske tvrtke stagniraju na tržištu ili se prodaju lideru europske autoindustrije, na Dalekom istoku velika većina automobilskih tvrtki napreduje.

**Ključne riječi:** organizacija, automobilska industrija, Europa, Daleki istok, konkurencija

## 1 UVOD

Organizacija je društvena cjelina nastala udruživanjem pojedinaca u svrhu ostvarenja unaprijed zadanih ciljeva zajedničkim aktivnostima. Može se promatrati i kao „otvoreni sustav“ koji djeluje unutar okruženja i u interakciji je s njime. Organizacije su pod utjecajem različitih čimbenika iz svog unutarnjeg ili vanjskog okruženja. Na unutarnje čimbenike organizacija može u velikoj mjeri utjecati, točnije ona njima upravlja, dok se vanjskim čimbenicima treba prilagoditi ako želi opstati na tržištu. Dakle, organizacija utječe i upravlja unutarnjim čimbenicima, dok s druge strane, vanjski čimbenici upravljaju organizacijom (Luhmann, 2018, str. 18). Unutarnji čimbenici organizacije su – „*Vizija, misija i ciljevi poduzeća; Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizacijska klima; Upravljanje tehnologijom, Sustav upravljanja kvalitetom te Društvena odgovornost*“. Dok su vanjski čimbenici, na koje organizacija ne može utjecati – „*Okolina organizacije, Tržište, Konkurencija te Razvoj znanosti i tehnologije*“. Smatra se da je organizacija postigla visoku razinu djelotvornosti kada uspješno rukovodi svojim unutarnjim čimbenicima te se pravovremeno prilagodi vanjskim utjecajima te ostvari unaprijed definirane ciljeve.

Jedna od industrija koja bi posebno trebala obratiti pozornost na unutarnje i vanjske čimbenike je automobilska industrija. Automobilska industrija je industrija koja je pojavom globalizacije, rastom tržišta, tehnološkim napretkom i pojačanom svijesti o održivom okolišu sve više izložena drastičnim promjenama. U takvom turbulentnom, neizvjesnom, dinamičnom, promjenjivom i konkurentnom okruženju od ključnog je značaja efikasno upravljanje organizacijom.

U ovom radu usporedit će se uspješnost automobilske industrije Europe i uspješnost automobilske industrije Dalekog istoka na temelju najpoznatijih predstavnika svake industrije. U automobilskoj industriji Europe je najpoznatija automobilska industrija *Njemačke, Francuske, Velike Britanije, ali i ostalih zemalja kao što su Italija, Češka i Švedska*. Najpoznatiji predstavnici automobilske industrije Dalekog istoka su automobilska industrija *Kine, Japana i Južne Koreje*.

Metodologija istraživanja podrazumijeva prikupljanje i analizu sekundarnih izvora podataka koji se temelje na već provedenim istraživanjima. Istraživanjem će se raščlaniti prikupljeni

sadržaj na dijelove koji su bitni za izradu rada. Metoda opažanja koristit će se pri promatranju automobilske industrije u određenim situacijama. Nakon prikupljenog sadržaja opažanjem poslovanja automobilske industrije Europe i Dalekog istoka, usporedit će se uspješnost jedne i druge industrije, te će se donijeti zaključak o organizacijskoj efikasnosti Europske automobilske industrije i industrije Dalekog istoka.

Ovim radom će se pokušati dati odgovori na sljedećih pet postavljenih istraživačkih pitanja:

- *Što je organizacija i koliko je bitna njezina okolina za poslovanje?*
- *Koja je uloga menadžera u organizacijama?*
- *Koji su to čimbenici koji utječu na uspješnost poslovanja organizacije?*
- *Koliko unutarnji i vanjski čimbenici organizacija utječu na organizacije u automobilskoj industriji?*
- *Koja je automobilska industrija efikasnija? Automobilska industrija Europe ili automobilska industrija Dalekog istoka?*

Konceptualno, rad sadrži četiri osnovne cjeline koje obrađuju određene segmente. U prvom, teorijskom dijelu definira se organizacija, njezini unutarnji i vanjski čimbenici, čija se važnost objašnjava svakog zasebno. U drugom, istraživačkom dijelu se istražuje automobilska industrija na temelju primjera poslovanja automobilske industrije Europe i automobilske industrije Dalekog istoka. U trećem dijelu rada se donose rezultati istraživanja. Na završetku rada se donosi zaključak o usporedbi organizacijske efikasnosti automobilske industrije Europe i Dalekog istoka.



## **2 ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE EFIKASNOSTI NA RAZINI PODUZEĆA**

Organizaciju možemo promatrati kao aktivnost ili kao instituciju. “*Organizacija kao aktivnost je svjesna ljudska aktivnost u smislu organiziranja, dok organizacija kao institucija predstavlja društvenu cjelinu koja je nastala svjesnim udruživanjem ljudi kako bi koordiniranim aktivnostima ostvarili točno određene ciljeve*” (Luhmann, 2018, str. 385). “Organizacija i njezino poslovanje je pod utjecajem različitih čimbenika iz unutarnje ili vanjske okoline. U skladu s time, čimbenici organizacije dijele se na unutarnje i vanjske. Na unutarnje čimbenike organizacija može utjecati, odnosno može njima upravljati, dok se vanjskim čimbenicima organizacija treba prilagoditi ako želi opstati jer ti čimbenici upravljaju organizacijom” (Žitnjak, 2018). Za postizanje i održavanje organizacijske efikasnosti poduzeća bi trebala na najbolji mogući način upravljati unutarnjim čimbenicima te se na najbolji mogući način prilagođavati vanjskim čimbenicima.

### **2.1. Unutarnji čimbenici organizacije**

Unutarnji čimbenici organizacije su “niz čimbenika koji postoje unutar poduzeća i na koje poduzeće može utjecati mijenjajući ih prema svojim potrebama. Iznimno je važna njihova prava evaluacija kako bi se intenzivnijim djelovanjem na unutarnje čimbenike smanjilo potencijalno negativno djelovanje vanjskih čimbenika na koje poduzeće uglavnom nema nikakvog utjecaja” (Žitnjak, 2018). Stoga navodi Srećec (2011, str. 44) da su “upravo unutarnji čimbenici organizacije od velike važnosti za poduzeće zbog čega im se posvećuje velika pažnja kako bi se njihovo djelovanje ciljano optimiziralo i iskoristilo na najbolji način”. Čimbenici unutar poduzeća koje će se proučavati u ovom radu su: *Vizija, misija i ciljevi poduzeća; Upravljanje ljudskim potencijalima; Organizacijska klima; Upravljanje tehnologijom; Sustav upravljanja kvalitetom te Društvena odgovornost.*

### ***2.1.1. Vizija, misija i ciljevi poduzeća***

Pri osnivanju bilo kakvog poduzeća, potrebno je imati viziju. Vizija predstavlja smjer djelovanja cijelog poduzeća. Odnosno, ona je zamisao ili predodžba nekog budućeg stanja ili događaja. Njome se iskazuju „željene prilike u budućnosti, dovoljno široko shvaćene i opisane da se mogu prilagođavati konkretnim situacijama“. Odnosno, tko ima viziju, može praviti greške, ići zaobilazno ili korigirati odstupanje, budući da točno zna pravac kojim mora ići. Prilikom formuliranja i pretvaranja vizije u stvarnost, potrebna je ciljana koordinacija menadžmenta u poduzeću. Djelatnici poduzeća trebaju biti upoznati s vizijom koju trebaju slijediti. Važno je imati jasan iskaz vizije jer tako se pruža mogućnost budućim zaposlenicima da je ostvare. Da bi nešto postalo vizija ono mora biti formulirano tako uvjerljivo da djelatnici u poduzeću imaju motivaciju da ju i ostvare. Vizija predstavlja prvu komponentu procesa strateškog upravljanja i rezultat je triju elemenata: *otvorenosti, spontanosti i smisla za realnost* (Dulčić i Škaro, 2001).

Misija slijedi viziju, odnosno, ona je opća podloga unutar koje se donose operativni ciljevi. Njome treba odgovoriti na pitanje *zašto poduzeće egzistira, zašto traje i živi, kojim će se poslom baviti?* U svom radu Dulčić i Škaro (2001) definirali su misiju kao osnovnu svrhu postojanja poduzeća. Ona je zapravo opća podloga unutar koje se donose operativni ciljevi. Treba biti kratka, razumljiva i potpuna. Kotler tvrdi (1994, str. 43) da misiju poduzeća izražava pet elemenata: *razvoj, tekuće preferencije, tržišna okolina, sredstva organizacije te specifična osposobljenost*. Misija zapravo određuje što poduzeće predstavlja danas i što želi biti sutra; određuje buduću razvoj, pri čemu vodi računa o opasnostima; razlikuje organizaciju od drugih; služi kao okvir za procjenu tekućih i budućih aktivnosti; te treba biti razumljiva unutar i izvan poduzeća (Ginnis, 1989, str. 90). Zanimljivo je naglasiti i mišljenje Urwick-a (1973) koji smatra da svaka organizacija ili njen dio mora imati svrhu, odnosno misiju zbog lakšeg i bržeg rješavanja problema, te ostvarenja postavljenih misija.

Iz misije poduzeća proizlaze ciljevi, koji se mogu objasniti kao „*specifikacija i detaljizacija*“ plana misije. Svaka organizacija teži određenom stanju ili rezultatu. Ciljevi su zapravo stanje kojem se teži u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu poduzeća, razinu uspješnosti poduzeća te raznolikost područja interesa samog poduzeća.

Ciljevi su ključni čimbenici koji su neophodni za uspjeh. „Oni moraju biti postavljeni, odnosno jasno definirani, a zaposleni i ciljne interesne skupine moraju biti upoznati s njima kako bi odredišna točka bila mjerljiva i jasna. Iznimno je važno da ciljevi koji se planiraju budu potpuno razumljivi, kako bi mogli biti vodilja u odlučivanju i za ocjenjivanje izvršenog“ (Božac, 2002). Zapravo ciljevi u poduzećima određuju smjer kretanja. Znači, ključno je da ciljevi budu mjerljivi, vremenski određeni, te da zaposlenici i ciljne interesne skupine budu u potpunosti upoznati s istima. Božac u svom radu (2002, str. 525) tvrdi da „*su pravilno postavljeni ciljevi jedan od osnovnih preduvjeta za strategijski izbor.*“ Za poduzeće smatramo da je postiglo visoku razinu efikasnosti, ako je postiglo unaprijed zadane ciljeve i zadaće, slijedeći pritom svoju misiju i viziju.

### ***2.1.2. Upravljanje ljudskim potencijalima***

*„Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neko poduzeće. To je zapravo ukupna intelektualna i psihička snaga koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja“* (Bahtijarević, 1997, str. 11.-18.). *„Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina, funkcija upravljanja u organizacijama i praksi te odnos prema ljudima u organizaciji“* (Jambrek i Penić, 2008, str. 1186).

Ljudski faktor je temeljni faktor svake organizacije. *“Bez ljudskih potencijala, organizacija ne bi mogla funkcionirati”* (Pržulj, 2002, str. 2). Ljudi su kao resursi organizacije znatno složeniji za proučavanje od ostalih resursa. Upravo zato je upravljanje ljudskim potencijalima složen zadatak, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada je riječ o drugim resursima. „Svaka osoba je misaono i svjesno biće sa vlastitim potrebama, željama, motivima i ambicijama koje unosi u organizaciju i kojima može utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo to pozitivno ili negativno. Menadžeri ljudskih potencijala trebaju znati kako prepoznati potencijalne probleme te potaknuti pozitivnu i kreativnu energiju kod svakog zaposlenika. Stoga se kod upravljanja ljudskim potencijalima *ne može* definirati jedan standard za upravljanje ljudskim potencijalima, već je neophodan *individualni pristup* svakom zaposleniku. Ključno je da se individualnim pristupom uspiju

nadvladati, ili još bolje eliminirati eventualne poteškoće s kojima bi se poduzeće moglo susresti zbog izražene osobnosti pojedinca, kako ne bi utjecali na organizacijske ciljeve“ (Bahtijarević, 1999). Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima, odnosno su to podciljevi glavnih organizacijskih ciljeva.

Prema Pržulj (2002, str. 12), *“u upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije moraju voditi brigu o zadovoljavanju potreba zaposlenika, poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja, osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života, osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj, te o brizi za zdravlje zaposlenika”*.

Osnovne obveze menadžera u poduzeću što se tiče ljudskih potencijala su: *„osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, potaknuti u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva poduzeća“*. Drugim riječima, *„funkcija menadžera ljudskih potencijala, odnosno baviti se ljudima, postaje sve značajnija“* (Pržulj, 2002, str. 12).

Upravljanje ljudskim potencijalima ima, kao i svi ostali resursi u organizaciji, svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, kao na primjer – *„porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost poduzeća, ali i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika“* (Jambrek i Penić, 2008, str. 1188).

Jako je bitno da rad pojedinca za njega predstavlja zadovoljstvo. Zadovoljni zaposlenici rezultiraju efikasnom, efektivnom i ekonomičnom organizacijom. Kako bi pojedinac konstantno bio zadovoljan radom, ključna je njegova *motivacija*. „Motivacija zaposlenika jedan je od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja, uz sposobnosti i znanja, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija menadžera. Mnogi autori smatraju da samo visoko motivirani menadžeri mogu uspješno obavljati svoj posao“ (Bahtijarević, 1996).

Može se zaključiti da upravljanje ljudskim potencijalima postaje ključno u organizacijskom i strateškom smislu. Poduzeća koja postižu najbolje rezultate su ona poduzeća koja ljudskim potencijalima pridaju veliki značaj i koja im pristupaju planski i dugoročno.

### **2.1.3. Organizacijska klima**

Organizacijska klima je, prema Zvonareviću i Mažuranu (1976, str. 249), *“kao složeni koncept nematerijalnih resursa organizacije, jedan od oblika socijalne klime, jer je organizacija viši oblik socijalne grupe koja se sastoji od psihološke klime kao individualnog svojstva organizacije, ali i svog karakterističnog organizacijskog obilježja koje je manifestacija organizacijske kulture”*. Organizacijska klima se drugim riječima može definirati i kao *“misli i osjećaji djelatnika o različitim aspektima posla”*. Iako nema sveopće prihvaćene definicije organizacijske klime, organizacijska klima je *“nešto što svaka organizacija ima”* (Bojanović, 1999).

Organizacijska klima je relativno stabilan unutarnji čimbenik organizacije. Ona je zapravo *„iskustvo članova koje utječe na osnovne organizacijske procese komuniciranja, na rješavanje problema, na učenje, na motivaciju, na učinkovitost i proizvodnost organizacije, na inoviranje i na zadovoljstvo poslom“* (Jablin i Putnam, 2004, str. 29). *„Stoga, koncept organizacijske klime postaje nezaobilazan koncept učinkovitog upravljanja organizacijom, jer obuhvaća ljude, njihove međusobne interakcije i sinergiju koju tvore. Kao što je i ranije spomenuto, za suvremenu i uspješnu organizaciju postaje bitno da djelatnici vole ići na posao na kojem im klima odgovara, da ih posao oplemenjuje i usređuje te time budu odani i privrženi organizaciji. Samo zadovoljan zaposlenik s mogućnošću izražavanja svojih sposobnosti može optimirati upotrebu skupih materijalnih resursa i tako stvarati proizvode i usluge prema visokim kriterijima i najizbirljivijih potrošača“* (Alić, 1997).

*„Stavovi prema radu opći su izraz kojim se obuhvaćaju sve vrste stavova i mišljenja ljudi o radu općenito ili o konkretnome poslu koji trenutno obavljaju. Stavovi prema radu određuju način na koji će zaposlenici percipirati svoju radnu okolinu. Ono što oni osjećaju i misle o svome poslu uvelike utječe na njihovo radno ponašanje. Ako nešto ne vole, ponašat će se tako da to izbjegavaju i obrnuto“* (Robbins, 1995).

„Stavovi zaposlenih važni su ne samo njima samima, nego i njihovim menadžerima. Omogućuju im uvid u reakcije zaposlenih prema drugim ljudima, na objekte ili zbivanja u radnoj sredini. Tako, na primjer, negativni stavovi zaposlenih mogu narušiti dobre odnose u poslovnom sustavu, mogu biti uzrok pada proizvodnje, fluktuacije, izostanka s posla i slično, dok su pozitivni su stavovi povezani s pozitivnim posljedicama. Stavovi ukazuju na ponašanje, odnosno na to kako će zaposleni reagirati u određenoj situaciji, Ako menadžer zna na što će zaposleni reagirati pozitivno ili negativno, on može bolje organizirati posao. Aspekti rada koji izazivaju pozitivne reakcije pojačavaju se, a negativni se mijenjaju ili ukidaju. Iz tih značajnih razloga stavove zaposlenih valja pratiti i ponašati se u skladu s njima.“

Najčešće se istražuju tri vrste stavova prema radu. Menadžeri se također zanimaju za te iste stavove o radu i radnoj organizaciji, a to su: „*zadovoljstvo poslom, zaokupljenost poslom te pripadnost organizaciji*“ (Bogdanović, 2003, str. 835 - 838).

- ***zadovoljstvo poslom*** – to je prema Schultzu i Schultzu (1986) „*afektivni odnos pojedinca prema svome poslu te prema cjelokupnoj radnoj situaciji*“ drugim riječima, „*psihološka dispozicija ljudi prema poslu koji obavljaju. Obično se to odnosi na stavove pojedinačnog djelatnika, ali se isto tako može odnositi i na stav određene grupe. Zadovoljstvo poslom pojedinca može obuhvaćati samo jedan aspekt posla ili se može shvatiti kao sveobuhvatni stav*“. Na primjer zaposlenici mogu biti zadovoljni sa svojim suradnicima, dok su u isto vrijeme nezadovoljni nekim drugim aspektom posla, na primjer plaćom. Šverko (1991, str. 56) definira zadovoljstvo poslom kao „*rezultat mišljenja zaposlenika o svim za njega relevantnim, unutarnjim i vanjskim aspektima posla*“. Iz toga proizlazi da zadovoljstvo zaposlenika sazrijeva tijekom vremena na osnovi sve većeg broja informacija koje zaposlenici prikupljaju o svome poslu i radnoj okolini.
- ***zaokupljenost poslom*** – to je „*stupanj u kojem se pojedinac psihološki identificira sa svojim poslom*“ (Lodahl i Kejnar, 1965, str. 25). „*Pojedinac koji je zaokupljen poslom može se opisati kao osoba kojoj je rad važan dio života i koja je pod stalnim utjecajem onoga što se zbiva na poslu i u poslovnom sustavu. S druge strane, pojedincima koji*

nisu zaokupljeni poslom rad ne predstavlja značajan dio njihovog subjektivnog života, njihovi životni interesi su usmjereni ka drugim mjestima.“

- **pripadnost organizaciji** – to je „stupanj do kojeg se pojedinac identificira s organizacijom u kojoj radi i koliko je uključen u njezino funkcioniranje“. Kada pojedinac smatra za sebe da pripada organizaciji u kojoj radi, smatra se da vjeruje u organizacijske vrijednosti i ciljeve te ih i prihvaća, spreman je uložiti napor pri obavljanju posla za organizaciju te ima želju da ostane i dalje član organizacije (Porter et al., 1974).

#### **2.1.4. Upravljanje tehnologijom**

*“Tehnologija je razvoj i primjena alata, strojeva, materijala i postupaka za izradu nekog proizvoda ili za obavljanje neke aktivnosti. Tehnologija je i znanost koja proučava primjenu znanja, vještina i organizacije u provedbi nekog procesa”* (Šarić i Čatić, 1998, str. 6).

Danas je konkurentnost ključna: *kako biti bolji od drugih poduzeća?*. Svako poduzeće teži k tome da bude bolje od drugih poduzeća, ili da bude najbolji u svojoj industriji. Da bi se poduzeća uopće našla kao ravnopravni sudionici u tržišnoj utakmici, moraju biti operacijski djelotvorna i vrhunski produktivna, te jedinstvena i/ili upečatljiva. *“U tržišnim utakmicama u okviru globalizacijskih procesa isključuju se proizvodi (poduzeća) koji svojom cijenom nisu konkurentni istim ili približno istim proizvodima koji su prisutni na tržištu”* (Stanković et al., 2011, str. 578).

Kako bi se poduzeća isticala, kako bi bila korak ispred drugih moraju tržištu ponuditi ono što drugi nemaju. Poduzeća moraju konstantno smišljati, implementirati i provoditi strategije koje ih čine konkurentnijima u odnosu na druge. *“Tehnologija je u posljednje vrijeme značajan čimbenik uspješnosti poslovanja. Turbulentno okruženje današnjice u velikoj mjeri pridonosi da se svako poduzeće kojemu je cilj gospodarski rast okrene razvitku novih tehnoloških dostignuća. Ne smije se zanemariti ulaganje u nove tehnologije koje predstavljaju nužnost ako je cilj poduzeća veći udjel na tržištu uz paralelan rast profita. Samo istraživanje i razvoj novih tehnologija predstavlja sustavan i dugotrajan proces koji u prvom redu zahtjeva odgovarajuće strategijske postavke vezane za mnoga tehnološka rješenja a*

nakon toga i zahtjevi financijskih sredstava postaju sve složeniji. Uz sve napore u utakmicama konkurentnosti menadžment proizvodnih poduzeća treba imati na umu da ulaganja u tehnologiju ima svoju cijenu i da ne mogu sva poduzeća preživjeti zbog nedostatnih sredstava koje je potrebno uložiti. Često je cijena kapitala kojeg je potrebno uložiti u tehnologiju visoka za mnoga poduzeća. Strategija tehnološkog restrukturiranja u ulozi konkurentnosti treba biti dobro osmišljena od strane menadžmenta poduzeća” (Malić, 2007).

Nove tehnologije su novoosmišljene inovacije koje se implementiraju u društvo. U početku je proces implementacije sporiji te nailazi na manje otpore koje se sve većom upotrebom i implementacijom u društvu smanjuju te naposljetku zamjenjuju stare, do tada poznate i korištene tehnologije (Lipnack i Stamps, 1997, str.183 – 184). Može se zaključiti da strategija tehnološkog razvoja treba biti nužnost za poduzeća koja žele sudjelovati u prisutnim tržišnim utakmicama.

#### **2.1.5. Sustav upravljanja kvalitetom**

*“Kvaliteta se definira kao skup svih značajki proizvoda ili usluge koje zadovoljavaju izražene ili očekivane potrebe potrošača/klijenta i kao takva je cilj savršene organizacije i filozofija prema kojoj je proizvod ili usluga kvalitetna kada zadovoljava sve želje, potrebe i očekivanja kupca ili korisnika”* (Dumičić, 2004, str. 47). Kvaliteta je *“i metodologija, odnosno način na koji se potiče aktivno ljudsko sudjelovanje temeljeno na uključivanju odgovornosti svakog pojedinca”* (Skoko, 2000, str. 7).

“U globalnoj je ekonomiji natjecanje svuda oko nas, a kvaliteta je postala ključni kriterij tržišnog natjecanja. Isprva se pojam kvalitete vezao uz proizvod, objekt razmjene, a zatim se proširio i na usluge. Kasnije se pod pojmom kvalitete podrazumijevalo ukupno poslovanje poduzeća, dok se danas u svijetu prihvaća procesni pristup kvaliteti i metoda upravljanja ukupnom kvalitetom” (Injac, 2002) poznat i kao *“Total Quality Management ili TQM”*, a odnosi se na sva područja poslovanja, sektora gospodarstva i društva općenito. Prema Saylor, J.H. (1992, str. 22), *“TQM obuhvaća: upravljanje vođenjem i posvećenošću, kontinuirano*



*poboljšavanje, totalno zadovoljstvo kupaca, uključenje zaposlenika, vježbanje i obrazovanje, te nagrađivanje i priznavanje”.*

Implementiranje sustava kvalitete bitno je za sva poduzeća, a iznimno za ona poduzeća koja traže položaj na međunarodnom tržištu. Implementiran sustav kvalitete omogućuje menadžmentu poduzeća da u svakom trenutku prati kvalitetu poslovanja pomoću plana kvalitete, temeljen na normi kvalitete. Plan kvalitete *“definira se općenitim postupkom sustava kvalitete poduzeća kojim se određuje svrha, područje primjene, odgovornost za provođenje, postupak izrade i sadržaj plana kvalitete, potrebna dokumentacija i referentne norme. Planom kvalitete definiraju se odgovornosti i aktivnosti, kako bi se postigla zahtijevana kvaliteta konačnog proizvoda”* (Dolaček-Alduk et al., 2007, str. 215). Plan kvalitete omogućuje menadžmentu poduzeća i pravovremeni uvid u eventualna odstupanja od kvalitete u poslovanju koja se mogu smanjiti ili čak eliminirati pravovremenim djelovanjem.

*“Upravljanje kvalitetom je skup svih aktivnosti koje poduzeće čini da bi osiguralo da njeni proizvodi ili usluge zadovolje zahtjeve kupca glede kvalitete te da istovremeno osigura i usklađenost sa svim ostalim pravilima koja se odnose na te proizvode ili usluge. Potpuno upravljanje kvalitetom, samo po sebi znači kontinuirano poboljšavanje kvalitete. Daljnji razvoj sustava kvalitete teži postizanju poslovne izvrsnosti poduzeća te stalnom dodavanju vrijednosti u svim procesima poslovanja”* (Dumičić, 2004, str. 48).

Provođenje sustava kvalitete za sobom donosi i niz prednosti: *poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga te se ujedno tako štite interesi kupaca, poboljšanje same organizacije poslovanja, proizvodnih procesa i sustava poduzeća, smanjenje nepotrebnih troškova, eliminacija neželjenih pogrešaka te jačanje zdravih odnosa među zaposlenicima; i niz mogućnosti: mogućnost aktivnog sudjelovanja na međunarodnom tržištu te mogućnost povećanja ugleda i konkurentnosti firme* (Dumčić, 2004, str. 48).

#### **2.1.6. Društvena odgovornost**

*“Društveno odgovorno poslovanje (DOP) postaje sve važnija komponenta poslovanja poduzeća koja nastoje zadovoljiti sve zahtjevnije ekološke, etičke, pravne, trgovačke i javne*

*standarde koje definira društvo*” (Glumac, 2018, str. 99). “Dakle, društveno odgovorno poslovanje postalo je vrlo važan poslovni koncept koji se razmatra na svim razinama menadžmenta. Ono je posebno došlo do izražaja zbog neodgovornog odnosa prema zaposlenicima, potrošačima te prema okolišu. Prošlo stoljeće obilježila je sve veća pojava društveno neodgovornog poslovanja multinacionalnih kompanija protiv kojih se reagirali na razne načine: *prosvjedi, osnivanje niza udruga za zaštitu zaposlenika, potrošača, životinjskih vrsta te okoliša*” (Jalšenjak i Krkač, 2016).

Danas nema industrije, tržišta ili poduzeća koje se ne trudi opravdati svoju poslovnu praksu društvu u potpunosti. “*Multinacionalne kompanije, korporacije, velika, pa i mala poduzeća stoga imaju izvješća o društveno odgovornom poslovanju, menadžere, odjele ili barem projekte društveno odgovornog poslovanja*” (Glumac, 2018, str. 101). Prema Glumac (2018, str. 108 - 111) su četiri područja na kojima se primjenjuje i ka kojima se usmjerava društveno odgovorno poslovanje – “*tržište, radna okolina, društvena zajednica i okoliš*”.

“Najčešće spominjane dimenzije društveno odgovornog poslovanja su *ekonomska, zakonska, etička i filantropska*” (Carroll, 1979, str. 499 - 501);

- ***ekonomska dimenzija*** - prva dimenzija društvene odgovornosti jer je ona temeljni uvjet za rad i egzistenciju poslovnih subjekata, ona je temeljna dimenzija na kojoj sve druge dimenzije počivaju. Ekonomska dimenzija nam nalaže da je od iznimne važnosti *biti profitabilan*.
- ***zakonska dimenzija*** – u ovoj dimenziji je, osim maksimizacije profita, od iznimne važnosti *poštivanje donesenih zakona i propisa*
- ***etička ili moralna dimenzija*** – osim maksimizacije profita i poštivanje zakona i profita, od iznimne je važnosti činiti što je ispravno i pravično - *biti etičan i izbjegavati zlo*.
- ***filantropska dimenzija*** - filantropija je *dobrovoljna* od strane poduzeća, vrlo poželjna i cijenjena, ali zapravo manje važna od prethodne tri dimenzije društvene odgovornosti. To su one korporativne akcije koje su u skladu s očekivanjima društva, a koje prikazuju poduzeća kao “dobre korporativne građane”. Na primjer, aktivno uključivanje u akte ili programe za promicanje ljudske dobrobiti.

Iako danas sva poduzeća teže društveno odgovornom poslovanju i implementiraju ga u svoje poslovanje, ne postoji univerzalna metoda ili tehnika kojom se posluje društveno odgovorno. Društveno odgovorno poslovanje svakog poduzeća treba biti karakteristično s obzirom na njegove ciljeve i uvjete poslovanja. Odnosno, *“svako poduzeće treba osmisliti vlastitu strategiju implementacije društveno odgovornog poslovanja u skladu s temeljnim vrijednostima poduzeća, poslovnom kulturom, glavnim poslovnim aktivnostima te okruženju u kojem djeluje”* (Hohnen i Potts, 2007, str. 10 - 12).

“Upravo takvom poslovnom praksom poduzeća pružaju više vrijednosti za društvo, pokazuju brigu za dobrobit čitave zajednice te smanjuju sve nepovoljne aktivnosti koje njihovo poslovanje ima na društvenu zajednicu. Potrošači više ne obraćaju pažnju samo na cijenu i kvalitetu proizvoda ili usluge kako bi se odlučili na kupnju, već uzimaju u obzir društveno odgovorno poslovanje poduzeća i time postaju privrženiji njihovim proizvodima i uslugama” (Glavočević i Radman Peša, 2013).

## **2.2. Vanjski čimbenici organizacije**

Vanjski čimbenici organizacije su čimbenici koji svojim promjenama izvana utječu na poslovanje organizacije. Dok organizacije, kada je riječ o unutarnjim čimbenicima upravljaju njima, kod vanjskih je situacija obrnuta. Dakle, organizacije se moraju prilagoditi promjenama vanjskih čimbenika kako bi opstale na tržištu – upravo zato kažemo da vanjski čimbenici upravljaju organizacijama (Žitnjak, 2018).

Prema Županovu (1967), su vanjski čimbenici ili čimbenici okoline *„stimulatori koji imaju funkciju pritiska i izazivaju reakcije poduzeća na okolinu, i na katalizatore, koji obrađuju način reagiranja organizacija na vanjske pritiske“* (navedeno u Rus, 1974, str. 28).

Vanjski čimbenici, koji upravljaju organizacijama, koje će se proučavati u ovom radu su: *Okolina organizacije; Tržište; Konkurencija te Razvoj znanosti i tehnologije.*

### 2.2.1. Okolina organizacije

Okolina općenito obuhvaća sve čimbenike izvan jedinke, ili sustava, koji utječu na razvoj i ponašanje te jedinke, ili sustava. Dakle, Giljević kaže (2015, str. 213) da je za promatrani sustav okolina “*skup objekata promjene čiji atributi utječu na sustav, kao i onih objekata čiji se atributi mijenjaju ponašanjem sustava*”.

Robbins u svojoj definiciji okoline (1990) “stavlja naglasak na granicu, koja postoji kako bi odvajala sustav od njegove okoline”. Promjene u okolini utječu na jedan ili više atributa sustava i obrnuto; promjene u sustavu utječu na njegovu okolinu. “*Bez granice ne bi bilo sustava ni okoline, nit bi bilo moguće odrediti gdje sustavi ili podsustavi okoline počinju i prestaju*” (navedeno u Giljević, 2015).

“Kada je riječ o okolini organizacije, u literaturi su objašnjenja raznolika; od jednostavnih definicija prema kojima je okolina sve što nije organizacija i obrnuto, do definicija koje smatraju okolinu područjem u kojem organizacija ostvaruje svoje veze s drugim sudionicima na tržištu. Okolina pobliže oslikava područje, njegove sudionike i isprepletenost njihovih međudnosa i veza” (Giljević, 2015).

Heffron (1989), analizirajući okolinu organizacija u SAD-u, navodi dvije osnovne komponente okoline: “*opću okolinu svih organizacija koje se nalaze u određenom društvu i jedinstvenu okolinu*” svake individualne organizacije. “Opća okolina se sastoji od društvenih i kulturnih vrijednosti, političkih i pravnih normi i vrijednosti te ekonomskih, demografskih i tehnoloških uvjeta u društvu. S druge strane, jedinstvena, specifična okolina pojedinih organizacija sastoji se od onih organizacija, grupa i pojedinaca s kojima je organizacija neposredno u interakciji.”

Organizacije na okolinu gledaju kao na izvore resursa, ili izvore informacija (Aldrich, 2007, str. 133). Problematična područja za organizaciju koja se u takvom međudnosu mogu pojaviti su; *količina neizvjesnosti* – ovisno o informacijama, te *količina zavisnosti* – ovisno o resursima (Aldrich, 2007, str. 133 – 134).

S obzirom na to da organizacija djeluje u okolini i njome je ograničena, međudnos organizacije i njezine okoline je od iznimne važnosti za uspješnost poslovanja. Opstanak organizacije ovisi ponajviše o stupnju uspješnosti adaptacije na karakteristike svoje okoline.

Od iznimne je važnosti prilagodba poduzeća okolini, koja je često nemirna i izložena značajnim promjenama koje se događaju u 21. stoljeću. Stoga se učestalo javlja potreba za preispitivanjem organizacije poduzeća i ponovno oblikovanje organizacije prema zahtjevima okoline. Takva turbulentna okolina zahtijeva od vodstva organizacija da postave takozvane fleksibilne, lako prilagodljive organizacije. Takve fleksibilne organizacije ne bi, ili bi manje osjetile nepovoljne posljedice zbog učestalih promjena u okolini. Organizacije k uspjehu vode dobre vođe, to jest menadžeri koji znaju iz svake situacije pronaći najbolji mogući izlaz koristeći svoja znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo (Giljević, 2015).

### **2.2.2. Tržište**

Tržište je mjesto na kojem se trguje. Odnosno, mjesto na kojem se susreću ponuda i potražnja, određuju cijene, obavljaju transakcije te potom distribuiraju robe i usluge. To je *“mehanizam kojim se reguliraju odnosi prodavatelja i klijenata u uvjetima u kojima sudionici ostvaruju svoje ciljeve i interese, zbog kojih i stupaju u međusobne odnose”* (Kotler, 1989, str. 212).

Može se reći da tržište kao sustav upravlja organizacijama jer su uvjeti koji vladaju na tom tržištu, uvjeti prema kojima organizacije moraju prilagoditi svoje poslovanje kako bi i dalje konkurirale na tom tržištu. Stoga, pri izradi bilo kakvog poslovnog plana, za organizacije je neophodno poznavanje tržišta i uvjeta koji vladaju na tom tržištu. Prvi korak bilo kojeg poslovnog pothvata mora biti istraživanje tržišta. *“To je planirani proces prikupljanja i analiziranja podataka, u svrhu prikupljanja bitnih informacija za donošenje poslovnih odluka te kontroliranje procesa poslovanja”* (Božić, 2017, str. 1). Proces istraživanja tržišta se ne provodi samo pri izradi poslovnog plana, on se treba provoditi u svakoj fazi poslovanja, upravo iz razloga jer su uvjeti na tržištu promjenjivi. Dakle, bitno je u svakoj fazi poslovanja poznavati tržište kako bi se mogle donesene odluke po potrebi izmijeniti, prilagoditi novom stanju na tržištu, kako bi se riješili potencijalni problem ili prepreke te kako bi se smanjili rizici koji su dio poslovnog puta ka uspjehu. *“Nadalje, kvaliteta poslovnih odluka koje organizacije donose, izravno ovise o kvaliteti informacija kojima organizacije raspolažu, odnosno o kvaliteti informacija koje organizacije prikupe prilikom istraživanja tržišta. Stoga*

je bitno temeljni korak poslovanja, istraživanje ili analizu tržišta odraditi što kvalitetnije moguće. Kvalitetna istraživanja tržišta rezultiraju kvalitetnim informacijama što dovodi do kvalitetnih, ispravnih poslovnih odluka” (Flego, 2018).

U poslovnoj teoriji i praksi tržište se, kao složen pojam može podijeliti na više vrsta. Na tržištu postoji veliki broj različitih kupaca koji imaju različite preferencije, potrebe i želje. Upravo zbog velikog broja preferencija i želja na tržištu, potrebno je obaviti i segmentaciju tržišta. Segmentacija tržišta je pomoćni alat u istraživanjima preferencija i potreba tržišta, ali i kao jedan od načina provođenja poslovne marketing strategije (Sigurnjak, 2018).

Organizacije svoje poslovanje organiziraju prema potrebama klijenata, stoga možemo zaključiti da su klijenti u centru pažnje poslovne politike organizacija. Veliki broj klijenata na tržištu, s različitim preferencijama i potrebama čine tržište krajnje heterogenim što može uzrokovati veliku neorganiziranost u poslovanju. Stoga je bitno klijente na heterogenom tržištu grupirati u homogene grupe – grupe ili segmenti tržišta kojima pripadaju klijenti sa sličnim ili istim preferencijama i potrebama. Odnosno, to je podjela heterogenog tržišta na manja podržišta ili segmente. Segmentacija je, najkraće rečeno, identifikacija homogenih grupa. Tako će organizacije znati koje proizvode ili usluge ponuditi kojem segmentu na tržištu, kako bi svakom klijentu bile želje i potrebe zadovoljene (Marković i Grgurović, 2005). Da bi se organizacije najbolje i najbezbolnije prilagodile tržištu i uvjetima na istom, nužno je da provode istraživanja ili analize tržišta, te da tržište grupiraju u segmente kako bi svakom potencijalnom klijentu mogli ponuditi ono što preferira, želi i traži.

### **2.2.3. Konkurencija**

*„Konkurencija je napor dviju ili više strana koje djeluju neovisno kako bi sklopili posao s trećom stranom nudeći joj najpovoljnije uvjete“* (Borrmann i Finsinger, 1999, str. 3). Konkurencija je, najkraće rečeno, tržišna utakmica između najmanje dva sudionika na tržištu. To je stanje u kojem se gospodarski subjekti međusobno natječu za potrošače svojih proizvoda i usluga, što rezultira nizom koristi za potrošače kao što su niže cijene, veća kvaliteta, širi izbor proizvoda i slično (Borrmann i Finsinger, 1999).

„Konkurenti su isto dio tržišta, stoga ih je ključno analizirati pri istraživanju tržišta. U procesu istraživanja konkurencije trebala bi se izvršiti analiza glavnih konkurenata, ali i ne izostaviti analizu supstituta te potencijalnih konkurenata. Bitno je sagledati širu sliku i promotriti tržište izvan uobičajenih pretpostavki o konkurentima“ (Brezski, 1993).

Organizacije bi, prilikom procesa analize konkurenata, trebale odgovoriti na sljedeća pitanja kako bi znala da su konkurente uspješno analizirali (Kotler, 1989):

- „*Tko su nam glavni konkurenti; koje su im prednosti, a koje slabosti? Koje su njihove poslovne strategije?*“
- „*Koja je naša tržišna pozicija, a koja njihova?*“
- „*Tko su nam potencijalni konkurenti?*“
- „*Koje su naše prednosti, snage ali i slabosti u odnosu na konkurenciju?*“
- „*Koji udio na tržištu želimo osvojiti?*“
- „*Koliki tržišni udio pripada konkurenciji?*“

U poslovanju se osnovom marketinške, a i cjelokupne poslovne strategije smatra konkurentna prednost. Konkurentna prednost zapravo oslikava sposobnost poslovanja organizacije na tržištu, prema definiranim tržišnim uvjetima. Zapravo je riječ o uspješnom balansiranju sposobnosti organizacije s kritičnim faktorima uspjeha. Konkurenti ne mogu lako, i u kratkom vremenskom periodu te bez značajnijih podizanja troškova poslovanja, dostići konkurentnu prednost svog konkurenta. Po pravilu, konkurentna prednost se ne može olako kopirati (Grubor, 2011). Pojavom globalizacije, organizacije sve više teže stjecanju konkurentne prednosti na globalnoj razini kako bi ostvarivale visoke poslovne rezultate na globalnom tržištu. „*Globalna konkurentna prednost proizlazi iz dobro osmišljene i implementirane globalne poslovne strategije*“ (Johansson, 2009, str. 9).

U suvremenoj poslovnoj praksi, organizacije se uključuju u globalnu konkurenciju izborom jednog od dva alternativna strateška pristupa (Jović, 2006); *Vertikalni* pristup ili *Horizontalni* pristup (navedeno u Grubor, 2011):

- ***vertikalni pristup***: strategija je usmjerena na određenu državu, odnosno na potrošačke segmente na nacionalnoj osnovi;
- ***horizontalni pristup***: globalna poslovna strategija usmjerena je na proizvod koji se nudi globalnim tržišnim segmentima.

Kako bi se postigla dugoročna održiva konkurentska prednost, organizacije bi trebale koristiti jednu od tri Porterove generičke poslovne strategije (Kotler, 1989, str. 325), a one su; “*strategija diferencijacije, strategija niskih troškova te strategija fokusiranja*”:

- **strategija diferencijacije:** “teži prema stvaranju i iskorištavanju određene jedinstvenosti na širokom tržišnom segment. Ova strategija se koristi kada su potrebe kupaca previše različite te se ne mogu zadovoljiti jedinstvenom standardiziranim ponudom. Kako bi se ova strategija uspješno implementirala u poslovanje, organizacije moraju detaljno proučiti potrebe i želje potencijalnih kupaca te saznati što im je važno i što za njih predstavlja vrijednost te koliko su novčanih sredstava spremni izdvojiti za tu vrijednost”.
- **strategija niskih troškova:** “pri postizanju troškovnog vodstva naglasak je na ostvarivanju niskih, minimalnih troškova na svakom segment tržišta. Organizacije smanjivanjem troškova na minimum postavljaju i niže cijene svojih proizvoda i usluga od konkurencije te tako teže osvojiti što veći tržišni udio”.
- **strategija fokusiranja:** “primjenom ove strategije organizacije će se usredotočiti na nekoliko tržišnih segmenata koje će opsluživati specifičnom vrstom proizvoda koji zadovoljava potrebe upravo tog tržišnog odjela, umjesto da posežu za čitavim tržištem”.

Navedene Porterove strategije se teško mogu istovremeno implementirati, odnosno kombinirati. Odabirom jedne od triju Porterovih strategija, organizacije imaju osnovu njihovog budućeg razvoja globalne konkurentske strategije (Morić, 2020).

“Bit održavanja konkurentske prednosti je privlačenje, ali i zadržavanje klijenata. Međutim, taj proces je danas sve složeniji. Iako klijenti danas imaju pred sobom veću ponudu proizvoda i usluga nego ikad prije, ta ponuda ne zadovoljava u potpunosti njihove potrebe koje su sve sofisticiranije. Za proaktivne menadžere ta situacija ne predstavlja prijetnju i izazov, već mogućnost da se kreira vrijednost za segmente potrošača čije potrebe još uvijek nisu zadovoljene. Takvi menadžeri usmjeravaju sve više resursa u diferenciranje ponude, jer se sposobnost razvoja novih proizvoda smatra jednom od osnovnih indikatora konkurentske prednosti” (Stanković et al., 2011).



#### **2.2.4. Razvoj znanosti i tehnologije**

“Karakteristike modernog doba su globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj. Svijet je postao jedinstven sustav razvojem informatičke i komunikacijske tehnologije. Takav svijet u prvi plan poslovanja stavlja intelektualni kapital organizacije. Ljudi i njihovo znanje postaju glavna vrijednost poduzeća te se smatraju izvorom konkurentske prednosti” (Jakovljević et al., 2012).

Lončar (2005, str. 91 - 92) definira globalizaciju kao “*proces ujedinjavanja svijeta u jedan sustav, ili jednu cjelinu, što je moguće zahvaljujući sveukupnom stalnom tehnološkom napretku*”.

“Dosadašnji klasični čimbenici proizvodnje, *zemlja, rad i kapital*, više nisu ključni ekonomski resursi, sada to mjesto pripada *znanju – Nova ekonomija ili Ekonomija znanja*. Znanje je sve ono što ljudi znaju i sve ono što je implementirano u organizacijskom sustavu, proizvodima, uslugama, čija se vrijednost može prepoznati jedino kroz ljude” (Jakovljević et al., 2012). “*Karakteristike takozvane Nove ekonomije su ekonomski rast i intenzivno uključivanje informatičke i komunikacijske tehnologije u proces poslovanja, što rezultira promjenama na strani ponude i potražnje*” (Škuflić i Vlahinić – Dizdarević, 2003, str. 464). “*Ekonomija znanja je ekonomija zasnovana na specijaliziranim znanjima te na vještini povezivanja, identifikacije i rješavanja problema*” (Jakovljević et al., 2012, str. 75).

Zbog nezaustavljivog prijelaza iz industrijske u informatičku eru, među organizacijama počinje “*borba ili lov na talente*”. Radnici znanja uvijek iznova moraju učiti, stjecati nova znanja kako bi mogli konkurirati svojim sposobnostima. Takve “*međunarodno pokretljive talente je teško privući, motivirati, ali i zadržati*” (Jakovljević et al., 2012, 68).

“Zadržavanje i regrutiranje talentiranih zaposlenika smatraju se glavnim prioritetima organizacija. Privlačenje najboljih talenata je polovica posla, druga se polovica smatra težim zadatkom – *kako talente zadržati?* Organizacijama je zadržavanje talentiranih kadrova sve teži izazov zbog nekoliko razloga; nedostatak prilika za rast i razvoj, neadekvatni modeli plaćanja ili pak nemogućnost prilagodbe organizaciji. Globalizacija je smanjila privrženost zaposlenika organizaciji jer im je omogućila olako mijenjanje poslova, prelazak s jedne funkcije na drugu, olako mijenjanje industrijskih grana i slično” (Jakovljević et al., 2012).

U ovakvom modernom poslovnom svijetu, *“rast i kreiranje znanja postaju dominantne teme za menadžere, te je sposobnost apsorpcije znanja s tržišta ključna sposobnost organizacija”* (Stanković et al., 2011, str 560).

### **3 AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA**

Automobilska industrija obuhvaća veliki broj organizacija koje se bave dizajnom, razvojem, proizvodnjom, marketingom i prodajom motornih vozila. Automobilska industrija je jedna od najvećih svjetskih industrija po prihodima (Rae i Binder, n.d).

Krajem 19. stoljeća počinje značajniji razvoj automobilske industrije, a već je početkom 21. stoljeća postala vodeća globalna industrija koja izravno ili neizravno zapošljava svakog sedmog stanovnika planete (Vrdoljak-Raguž i Tolušić, 2012). Promjene u ovoj industriji se događaju brže nego ikad s obzirom na stalnom rastu tržišta, razvoju tehnologije i sve strožim ekološkim propisima. Potrošači ove industrije žele sve sigurnije i autentičnije proizvode, zbog čega se industrija suočava s velikim promjenama, kako tehnološkim, tako i ekonomskim. Automobilske organizacije moraju biti brze, prilagoditi se i ponuditi nova rješenja za što sigurniju i ekološku vožnju. U takvom turbulentnom i neizvjesnom okruženju od presudnog je značaja formuliranje, primjena i kontrola poslovnih strategija. "Strategijsko usmjerenje poduzeća koje se postiže stratejskim izborom odgovarajuće strategije i njihovom implementacijom, određuje dugoročne ciljeve poduzeća" (Vrdoljak-Raguž i Tolušić, 2012).

U svijetu automobila se ističu automobilske industrije Europe i Dalekog istoka, te će se u nastavku rada usporediti njihova politika poslovanja, strategije kojima se vode, kako se nose s promjenama u industriji, poslovni ishodi kojima teže i slično. Odnosno, usporedit će se organizacijska efikasnost automobilske industrije Europe i Dalekog istoka.

#### **3.1. Automobilska industrija Dalekog istoka**

Daleki istok je geopolitički naziv te označuje, s europskog gledišta, istočnu i jugoistočnu Aziju: *Kina, Sjeverna i Južna Koreja, Japan, Taiwan, Japan, Mjanmar, Tajland, Laos, Kambodža, Vijetnam, Malezija, Indonezija i Filipini* (Anonymus 1, 2020).

Brzi ekonomski rast i stabilnost gospodarstva Dalekog istoka čine tržište Dalekog istoga privlačnim za strani kapital i razne investitore (Ralašić, 2016).

Što se tiče automobilske industrije, “industrijski analitičari predviđaju velike organizacijske i geografske promjene u globalnoj automobilskoj industriji koje će biti posljedica inovacija u proizvodnoj tehnici automobila, rekonfiguracije u načinu potražnje za vozilima i sve veće važnosti zaštite okoliša” (Vrdoljak-Raguž i Tolušić, 2012). Također, s vremenom bi se mogao narušiti ekonomski balans i odnosi snaga u autoindustriji. Kina, Indija, Koreja i Japan drže polovinu svjetske proizvodnje automobila. Svaki drugi novi auto proizveden je na Dalekom istoku. To nam ukazuje na jedno, a to je da se centar automobilističkog svijeta sigurno seli na Daleki istok (N.N., 2016).

Poslovanje automobilske industrije Dalekog istoka istražiti će se i prikazati na temelju: automobilske industrije *Kine*, automobilske industrije *Južne Koreje* te automobilske industrije *Japana*.

### **3.1.1 Automobilska industrija Kine**

Prema HGK-u (2018) Kina je “jedno od najvećih i najbrže rastućih svjetskih gospodarstava, te je njezino gospodarstvo drugo po veličini u svijetu i stoga znatno utječe na svjetska robna i gospodarska kretanja, ali i kao veliki uvoznik poprilično utječe i na razinu globalnih cijena.”

Kada je riječ o inovacijama i digitalizaciji, odavno je focus sa Silicijske doline u Kaliforniji prešao na Kineski Šangaj, Tianjin ili Guangzhou. To vrijedi i za automobilsku industriju. U velikim gradovima Kine stanovnici žive i doživljavaju digitalnu stvarnost u svim područjima svakodnevice. U Kini se danas gotovo sve obavlja digitalno - od banalne svakodnevne komunikacije do velikih industrijskih kupovina. Kina je danas daleko u prednosti nad Zapadom kada je riječ o digitalnom poslovanju u svim sektorima te ambiciozno nastavlja daljnji razvoj digitalizacije (Faecks, 2018).

Kineska automobilska industrija je uzdrmala globalnu automobilsku industriju slijedeći novi moto u kojem poručuju da “Nije riječ samo o prodaji automobila, riječ je o oplemenjivanju života”. Tim motom kineska automobilska industrija poručuje da nisu standardni, tradicionalni proizvođači automobila kojima je isključivo cilj prodaja, odnosno profit. Dakle, u kineskoj automobilskoj industriji nije više riječ samo o standardiziranoj proizvodnji i

prodaji automobila, već proizvođači u ovoj industriji svojim proizvodima žele direktno utjecati na svakodnevni život korisnika, jer smatraju da im time pojednostavljaju svakodnevicu i da je to za korisnike neophodno. Kada Kinezi postavljaju neki cilj, oni ga i slijede svim sredstvima, nema rasprave ili sumnje u mogućnost izvedbe. S takvom poslovnom praksom, Kina se penje prema vrhu svijeta (Faecks, 2018).

Kina, koja danas nastanjuje veći dio svjetske populacije, predstavlja ne samo svjetsku velesilu nego i veliko tržište kojem danas itekako privlači proizvođače automobila iz cijelog svijeta. Kada je riječ o počecima automobilske industrije u Kini, nije sve počelo tako bajno. U počecima je to bila siromašna industrija, bez puno kapitala za daljnje investicije i proširenje. Međutim, globalizacija, osobito ekonomska globalizacija, omogućila je kompanijama preseljenje proizvodnje u jeftinije krajeve. Kina je tako, kao zemlja s relativno niskim troškovima proizvodnje, postala atraktivna i poželjna lokacija inozemnih kompanija za preseljenje proizvodnje u nju. Naravno, tu nisu isključene i automobilske kompanije cijelog svijeta. Tako je s vremenom Kina postala zemlja koja proizvodi najviše automobila u svijetu te time postala najveće i najvažnije tržište automobila. U razdoblju od 2002. – 2016. godine godišnja stopa rasta prodaje novih automobila u Kini bila je konstantno dvoznamenkasti broj, dok je 2016. godine automobilska industrija Kine ušla u takozvanu zrelu fazu, u kojoj je stopa rasta prodaje stagnirala, te se od 2018. godine očituje blagi pad. Svjetske nekineske automobilske kompanije koje su odlučile svoju proizvodnju preseliti u Kinu, zbog već spomenutih niskih troškova proizvodnje, nisu to mogle činiti samostalno. Naime, država je obvezala inozemne proizvođače automobila da sklapaju poslovna partnerstva s domaćim kompanijama kako bi i one bile dio svjetske automobilske industrije. Ta zakonska regulativa je vrijedila do 2020. godine, nakon koje inozemnim proizvođačima automobila više neće biti potreban lokalni partner kako bi započeli proizvodnju u Kini. Međutim, sve važne automobilske marke su svoju proizvodnju do 2020. godine već preselili u Kinu (Anonymus 2, 2018).

Tom zakonskom regulativom je Kina osiguravala poboljšanje domaćih automobilske industrije, ali i ono najvažnije, tako su domaće kompanije automobilske industrije stjecali strogo čuveni “*know-how*”- to je najbolja beneficija koja može izaći iz nekog partnerskog odnosa. Upravo iz tog razloga kineski automobili danas vizualno podsjećaju na europske i

američke automobile te se smatraju *copy-paste* modelima europskih i američkih automobila (Gluhak, 2019).

Uz proizvodnju automobila, Kinezi se posljednjih godina posebno fokusiraju na napredne tehnologije. Vlada ove zemlje, zbog emisije štetnih plinova, pruža poticaje u obliku subvencija za kupnju električnih automobila. Na taj način, kineska vlada ubrizgava novac za razvoj električnih automobila, jer je to segment u kojem njihova automobilska industrija vidi velike prilike. Također, Kinezi su već vrlo napredni što se tiče baterija za ovakav tip automobila, te su danas vodeći proizvođači istih. Takva podrška kineske vlade pri kupovini električnih automobila izazvala je nagli porast startup kompanija koje se bave razvojem i proizvodnjom električnih automobila. Osnivač jedne takve kompanije je *Danijel Kirhert*, bivši rukovoditelj njemačkog BMW-a, koji je izjavio u jednom intervjuu sljedeće: “*Ako priželjkujete uspjeh na globalnoj razini, prvo morate uspjeti u Kini, To je ključ svjetskog automobilskog tržišta!*” (Anonymus 2, 2018).

Neke od uspješnijih domaćih kineskih automobilskih kompanija su: *Geely Group Co, Ltd*, *BYD Auto*, *Xpeng Motors*, *SAIC Motors* te *Zotye Auto*.

*Geely Group Co, Ltd* je “prvi privatni proizvođač automobila u Kini” koji se proizvodnjom automobila bavi od 1998. godine. Osnivač i predsjednik ove kompanije je poznati kineski milijarder Li Shufu. Vrhunac uspona automobilske industrije u Kini kompanija je iskoristila 2009. godine i preuzela švedski *Volvo* kako bi zakoračila u globalnu automobilsku industriju. *Volvo* se pod vodstvom Kineza oporavio i preporodio. Osim toga, Li Shufu u vlasništvu ima i dionice *Daimlera* i dionice kompanije *Tesla*. *Geely* je vlasnik i kompanije *Lynk & Co* s kojom planira proboj na europsko tržište. *Geely* uz automobile proizvodi i motocikle i skutere za kinesko tržište (Platiša, 2018).

*BYD Auto*, naziv kompanije je skraćenica od mota kojim se vode u poslovanju: “*Build Your Dreams*” – izgradi svoje snove. Kompanija je osnovana 2003. godine i proizvodi automobile, autobuse, viljuškare i baterije za električne automobile. Kompanija dijeli razvojni centar s njemačkim *Daimlerom*, a proizvodnju fokusiraju na hibridnim i električnim vozilima. *BYD Auto* je 2015. godine prodao najviše električnih automobila (Anonymus 4, 2020).

*SAIC Motor* smatra se najvećim i ekonomski najsnažnijim kineskim proizvođačem automobila osnovan 2011. godine. *SAIC* godišnje proizvodi više od 6 milijuna automobila.

Pored toga, bave se i proizvodnjom autobusa i kamiona. SAIC surađuje sa njemačkom *Volkswagen* grupom, *General Motorsom* i *Ivecom* (Xiang, 2014).

*Zotye Auto* je automobilska kompanija koja je službeno započela s proizvodnjom automobila 2005. godine. Na tržište su do sada plasirali popriličan broj modela, a široj javnosti su poznati i prepoznatljivi po sklonostima ka kopiranju dizajna europskih premium modela. Posebno je “digao prašinu” model *Zotye ZR* koji je identičan europskom *Porsche Macan-u* (Platiša, 2018).

*Xpeng Motors* vodeća kineska automobilska kompanija koja proizvodi isključivo električna vozila u kojima su integrirane suvremene tehnologije interneta. Moto poslovanja ove kompanije je: “We drive change” – mi vozimo promjenu. Kompanija teži istraživanju i razvoju takozvane inteligentne proizvodnje kako bi stvorila novi, što bolji doživljaj mobilnosti za svoje klijente. *Xpeng Motors* je plasirao na tržište SUV na struju, model *Xpeng G3* koji svojim izgledom podsjeća na *Teslin Model X*. *Xpeng Motors* je u Kini razvio i vlastitu mrežu brzih superpunjača. Vlasnici *G3* modela mogu koristiti i punjače drugih modela kojih u Kini ima puno (Anonymus 3, 2019).

Pandemija koronavirusa, koja je krajem 2019. i početkom 2020. godina zahvatila kinesko te potom i globalno tržište, zadala je težak udarac kineskoj automobilskoj industriji gdje je prodaja vozila u ožujku 2020. godine pala 43,3% u odnosu na ožujak 2019. godine. A u veljači 2020. godine je došlo do pada od čak 80% prodaje u odnosu na veljaču 2019. godine. Ipak, u travnju 2020. godine Kina je nastavila s proizvodnjom automobila u skoro punom kapacitetu. Kineska istraživanja tvrde da je čak 86% zaposlenih vraćeno na posao te da se proizvodnja odvija 99,5%-tnim kapacitetom. Očekuje se da će kinesko automobilsko tržište ubrzati oporavak u narednim mjesecima, ali isto tako se naglašava da će biti teško nadoknaditi štetu koja je već nastala u ovoj industriji (J.A., 2020). Sljedeći korak za kinesku automobilsku industriju će biti poboljšanje kvalitete i ponuditi neovisne inovacije koje se mogu ravnopravno natjecati s tradicionalnim liderima na globalnom tržištu automobilske industrije.

### 3.1.2 Automobilska industrija Južne Koreje

Južna Koreja je jedanaesta po veličini ekonomska sila na svijetu i četvrta po veličini u Aziji. Zemlja je poznata po spektakularnom prijelazu iz jedne od najsiromašnijih zemalja na svijetu do razvijene zemlje. Tijekom globalne financijske krize Južna Koreja je održavala gospodarstvo stabilnim i bilježila je čak gospodarski rast i za vrijeme krize. Iako stopa nezaposlenosti opada, broj ilegalnih radnika je i dalje vrlo velik te se socijalne nejednakosti produbljuju, a socijalne veze postaju sve gore i gore (Anonymus 5, 2020).

Južna Koreja je značajan sudionik u međunarodnoj trgovini i financiranju, te je tako i vrlo osjetljiva na vanjske utjecaje, osobito iz Kine. Automobilska industrija Južne Koreje je jedan od najvećih izvoznih brendova te zemlje (Anonymus 5, 2019). Početkom 1970-ih godina počinje se razvijati automobilska industrija Južne Koreje te je u razdoblju od 20 godina, pod kontrolom vlade, izrasla iz male obiteljske industrije u značajnu svjetsku automobilsku industriju. Tri glavne kompanije – „*Hyundai Motor Company, Kia Motors Corporation i Daewoo Motor Corporation*“ - zauzimale su tada oko 90 posto južnokorejskog tržišta. Kasnije je *Daewoo Motor Corporation* prodan Chevroletu, te je tako postao prva južnokorejska tvrtka koju je preuzela strana tvrtka (Rae i Binder, n.d.). Danas, kada je riječ o južnokorejskoj autoindustriji, najpoznatije kompanije su *Hyundai Motor Company* i *KIA Motors*.

*Hyundai Motor Company* je južnokorejski proizvođač automobila sa sjedištem u Seulu i koji posluje na globalnoj razini. *Hyundai Motor Company* osnovana je 1967. godine te je vodeći proizvođač automobila u zemlji. Automobil marke *Hyundai* je najpopularniji korejski automobil. *Hyundai* posjeduje najveći svjetski integrirani pogon za proizvodnju automobila u Ulsan-u, u Južnoj Koreji u kojem godišnji kapacitet proizvodnje iznosi oko 1,6 milijuna jedinica. Osim u Ulsan-u, *Hyundai* posjeduje i proizvodne pogone širom svijeta – u SAD-u, Indiji, Češkoj, Rusiji, Kini i Turskoj. Također, *Hyundai* pridodaje veliku važnost istraživanju i razvoju što potvrđuje i činjenica da posjeduju šest istraživačkih i razvojnih centara širom svijeta od kojih su tri u Južnoj Koreji, jedan u Njemačkoj, Japanu i Indiji (Rae i Binder, n.d.). *Hyundai* ima rastuću prodaju automobila širom svijeta. No, u Japanu je kompanija naišla na prepreke s prodajom. U razdoblju od 2001. – 2009. godine *Hyundai* je u Japanu prodao samo



oko 15000 putničkih automobila. S obzirom na takvu statistiku je *Hyundai* krajem 2009. godine povukao svoje osobne automobile s japanskog tržišta te se usredotočio na teretna vozila (Steers, 2013).

Kompanija *Hyundai Motor* tvrdi da se vode filozofijom u kojoj oni sve što rade, rade zbog čovječanstva, društva u kojem žive. Društvo je glavni pokretač njihovog poslovanja jer smatraju da ih ono ojačava i ujedinjuje. Smatraju da njihova usredotočenost na čovječanstvo znači da razumiju zapravo što ljudi žele u životu. Kompanija shvaća da je vrijeme danas dragocjeno, te tako ističu da nije bit u tek tako potrošenom vremenu, bit je u dobro i kvalitetno provedenom vremenu. Uzevši u obzir želje ljudi i bit kvalitetno provedenog vremena, iz *Hyundai*-a naglašavaju da im je cilj stvoriti odnos sa klijentom koji će trajati 24 sata dnevno, odnosno 24 sata kvalitetnog vremena, kvalitetne mobilnosti s klijentom (Anonymus 6, 2020). *Hyundai*, kako bi zadovoljio potrebe i očekivanja što više različitih tržišnih segmenata svoj portfolio proizvedenih automobila može podijeliti u 5 skupina. Prva skupina su osobni automobili u kojoj nudi čak 17 različitih modela osobnih automobila ovisno o željama i preferencijama klijenata. Za ljubitelje terenaca je druga skupina proizvoda, a to su SUV vozila kojih *Hyundai* ima čak 7 u ponudi. Trećoj skupini pripadaju takozvani ECO automobili - električni i hibridni automobili. *Hyundai* trenutno na tržištu nudi 5 ECO automobila. Zadnje dvije skupine su komercijalan vozila te teretna vozila (Anonymus 6, 2020).

*KIA Motors*, koja je druga po veličini južnokorejska automobilska tvrtka je zapravo podružnica *Hyundai Motor* kompanije (Rae i Binder, n.d.). *KIA* je kao južnokorejski proizvođač automobila globalno poznata marka po pristupačnim cijenama te vrijednostima koje nudi svojim klijentima. Proizvodnja *KIA-e* se ne temelji na jeftinoj robi, oni temelje proizvodnju na kvaliteti. Visoka ulaganja u tehnologiju omogućila su kompaniji brzu proizvodnju kvalitetnih automobila. Zahvaljujući „*lean*“ proizvodnji i ekonomiji obujma, *KIA* može konkurirati nižim cijenama automobila od ostalih proizvođača u industriji (Gorjanc, 2016).

*Lean* znači „*manje svega; manje pogona, manje skladišta, manje vremena, manje ljudskog napora, manje investicija, napora i kapitala.*” Odnosno, „*lean proizvodnja je proizvodna filozofija koja u procesu proizvodnje skraćuje vrijeme od narudžbe do krajnjeg klijenta*

*eliminirajući pritom sve nepotrebne troškove (gubitke) u proizvodnom procesu*”. Osnovno načelo lean proizvodnje je da se proizvodi “*točno ono što kupac ili klijent želi*”. Odnosno, kvalitetu, vrstu i količinu proizvoda izravno diktira potražnja na tržištu (Tanasić, 2012). *Ekonomija obujma* je takva proizvodnja u kojoj porastom obujma proizvodnje opadaju troškovi (Tevšić, 2018).

Takvom proizvodnom politikom kompanija posluje po cijelom svijetu i posjeduje zavidan lanac distribucije i prodaje automobila. Izvrsnom organizacijom resursa i efikasnim proizvodnim sustavom u zadnjih nekoliko godina KIA konstantno bilježi stope rasta u proizvodnji i prodaji. KIA se uspješno plasirala in a tržišta Kine, SAD-a i Europe. U vremenu kada na europskom tržištu *Peugeot i Citroen*, odnosno skoro svi proizvođači, gube novac KIA ostvaruje uspjehe i na tom tržištu (Gorjanc, 2016).

Menadžeri KIA-e prognoziraju rast prepoznatljivosti marke ove kompanije jer ciljaju na segment tržišta koji obuhvaća mlade obrazovane kupce s boljim kupovnim sposobnostima. Također, kompanija teži tome da ostvare cjeloživotno povjerenje klijenata te tako postanu njihov jedini izbor za cijeli život (Anonymus 7, 2020).

KIA, kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja što više različitih tržišnih segmenata svoj portfolio proizvedenih automobila podijelila je u 4 skupine. Prva skupina su osobni automobili u kojoj nudi 10 različitih modela osobnih automobila ovisno o željama i preferencijama klijenata. Za ljubitelje terenaca je druga skupina proizvoda, a to su SUV vozila kojih KIA ima čak 9 u ponudi. Trećoj skupini pripadaju takozvani ECO automobili - električni i hibridni automobili. KIA trenutno na tržištu nudi 4 ECO automobila. Zadnje skupina automobila su komercijalni automobili (Anonymus 7, 2020).

Zbog posljedica pandemije Koronavirusa, korejska automobilska industrija morala je također u veljači 2020. godine obustaviti proizvodnju automobila zbog nestašice dijelova iz Kine koju su naknadno ponovno pokrenuli (Hina, 2020).

### ***3.1.3 Automobilska industrija Japana***

Gospodarstvo Japana jedno je od najvećih gospodarstava svijeta. Japan se može pohvaliti izrazito razvijenom industrijom čiji je temelj veliki broj visokoobrazovanih zaposlenika i

visokorazvijena tehnologija. Najvažnije industrijske grane Japana su: *crna i obojena metalurgija, brodogradnja, automobilska, elektrotehnička i elektronička industrija*. Japan najveći proizvođač automobila i brodova. U japanskoj industriji veliku važnost imaju manje obiteljske tvrtke koje se bave nabavom ili proizvodnjom sastavnih dijelova koji su potrebni u proizvodnji u velikim kompanijama. Njihov poslovni odnos odvija se po pravilima *JIT (just in time) sustava*, prevedeno bi to značilo proizvodnja „*u pravo vrijeme*“ (Mihailović, 2015). *Just in time* poslovni sustav je sustav kojemu je glavni cilj smanjiti troškove proizvodnje tako da se proizvodi samo onda kada je to potrebno. U takvom sustavu nema zaliha, te se time smanjuju i troškovi skladištenja, jer se proizvodi samo onda kada tržište to i traži. Japanska industrija se temelji i na visokoj ekološkoj svijesti te Japanci teže smanjenju onečišćenja okoliša na najnižu razinu (Prelec, 2018).

Među najuspješnijim industrijskim granama Japana je automobilska industrija koja se u razdoblju od samo tridesetak godina pozicionirala na sami vrh automobilske industrije uz automobilsku industriju Njemačke, Velike Britanije i SAD-a. Takav uspjeh može pripisati stalnom i brzom povećanju izvoza malih automobila s malom potrošnjom. Automobilska industrija Japana danas ima proizvodne pogone širom svijeta. Najpoznatiji predstavnici automobilske industrije Japana su: *“Toyota Motor Corporation, Honda Motor Corporation, Nissan Motor Company, Mitsubishi Motors, Mazda Motor Corporation i Suzuki Motor Corporation”* (Rae i Binder, n.d.).

*Toyota Motor Corporation* je multinacionalna japanska automobilska tvrtka osnovana 1937. godine koja je od 2016. godine najveći svjetski proizvođač automobila. Također, *Toyota* je vodeća automobilska tvrtka u svijetu s obzirom na prodaju hibridnih električnih vozila te je tvrtka koja najviše potiče usvajanje tih vozila diljem svijeta. *Toyota* ističe da je njezina vizija osigurati najsigurniji i najodgovorniji način kretanja ljudi svojim zalaganjem za kvalitetu, neprekidnim inovacijama i brigom za okoliš. Svoje ciljeve planiraju ostvariti angažiranjem talentiranih ljudi koji strastveno vjeruju da uvijek postoji bolji način (Anonymus 8, 2020).

*Toyota* svoju poslovnu filozofiju provodi slijedeć sljedećih 7 koraka (Anonymus 8, 2020):

- *Poštivanje jezika i zakona svake zemlje i regije* je ključ uspjeha na inozemnom tržištu,
- *Ključno je poštivati i običaje i kulturu svake regije* i doprinositi socijalnom i ekonomskom razvoju kroz korporativne aktivnosti u njihovim zajednicama,

- Ključno je proizvodima koji se plasiraju na tržište *poboljšati kvalitetu* života svojih klijenata pružanjem čistih i sigurnih proizvoda,
- Ključno je *razvijati nove i napredne tehnologije* kako bi se klijentima pružili izvanredni proizvodi i usluge koje zadovoljavaju potrebe širom svijeta,
- Bitno je *njegovati i korporativnu kulturu* koja povećava individualnu kreativnost i kreativnost timskog rada, istodobno poštujući međusobno povjerenje i poštivanje rada i menadžmenta,
- Važno je *kontinuirano rasti* kroz harmoniju s globalnom zajednicom inovativnim upravljanjem, te
- Bitno je *i surađivati s poslovnim partnerima* pri istraživanju, ali i proizvodnji kako bi se postigao stabilan dugoročan rast u obostranu korist.

*TPS (Toyota Production System)* je *Toyotin* sustav proizvodnje koji je od svojih početaka podigao produktivnost *Toyote* na novu razinu. Riječ je o *“lean proizvodnom sustavu”* u kojem se *push proizvodni sustav* zamjenjuje sa *pull proizvodnim sustavom*. Odnosno, umjesto masovne proizvodnje vozila, koja stvara zalihe, Toyota se okreće *JIT (just in time) proizvodnji*. To je proizvodnja *“u pravo vrijeme”*, odnosno samo onda kada tržište to i zahtijeva. Takvim proizvodnim sustavom je Toyota, osim smanjenja troškova zaliha i skladištenja, povećala brigu o dizajnu, kvaliteti, ali i isporuci proizvoda. Takvim proizvodnim sustavom dobavljači nisu *“vertikalno integrirani, već su umreženi”*. Toyota je ovakav proizvodni sustav razvila kroz dugogodišnje pokušaje i pogreške kako bi poboljšala učinkovitost, jer ovakvim proizvodnim sustavom može brzo i učinkovito proizvoditi jedno po jedno vozilo koje u potpunosti zadovoljava zahtjeve klijenata (Vrdoljak – Raguž i Tolušić, 2012).

*Toyotin* proizvodni sustav je postao poznat i proučavan širom svijeta. Spear (2004) navodi da *Toyotin* sustav proizvodnje rezultira sjajnim automobilima, ali i sjajnim menadžerima. Činjenica je da je Toyota u više navrata nadmašila konkurente u kvaliteti, pouzdanosti, produktivnosti, smanjenju troškova, prodaji i rastu tržišnih udjela. Takav proizvodni pristup je zavidan izvor konkurentske snage (Spear, 2004).

*Honda Motor Corporation* je među najvećim automobilskim tvrtkama Japana koja je svoje poslovanje proširila na globalnoj razini. *Honda* navodi da je njihova misija usredotočiti se na

opskrbu proizvodima najviše kvalitete po razumnoj cijeni koja će rezultirati zadovoljstvom klijenata širom svijeta. *Honda* svoju viziju objašnjava pomoću dva ključna elementa koji ju čine, a to su: *Strast Honde* i *Snaga Honde*. *Hondina strast* je pružanje proizvoda i usluga koji proširuju ljudske snove i potencijale, dok navode da je njihova *snaga* proizvodnja širokog asortimana proizvoda. Također, *Honda* navodi da je stav njihove kompanije, koji slijede kroz njihovo poslovanje, “*kvalitetno rasti*”. *Hondina poslovna filozofija* se ogleda kroz temeljna uvjerenja, grupirana u 2 dijela, koje tvrtka slijedi, a to su: *poštivanje pojedinaca* te *tri užitka poslovanja* (Anonymus 9, 2020).

- ***Poštivanje pojedinaca*** se ogleda u *poštivanju njihovih inicijativa* koje bi trebale biti kreativno osmišljene; ogleda se u *jednakosti*, odnosno uvažavati međusobne razlike i stvarati jednake mogućnosti za svakog pojedinca – rasa, spol, dob, vjera, nacionalnost, obrazovanje, socijalni ili ekonomski status pojedinca nemaju nikakvog utjecaja na mogućnosti pojedinca.; te se ogleda u povjerenju na kojem bi se trebao temeljiti odnos među suradnicima u Hondi. U Hondi povjerenje znači pomaganje tamo gdje su drugi u zaostatku, prihvaćanje pomoći od drugih, te i dijeljenje vlastitog znanja.
- ***Tri užitka*** poslovanja u Hondi su *radost kupnje* (pružanje proizvoda i usluga koje premašuju potrebe i očekivanja svakog klijenta), *radost prodaje* (razvijanje odnosa s klijentom koji se temelji na uzajamnom povjerenju), te *radost kreiranja* (nastaje kada kvalitetni proizvodi premaše očekivanja tvrtke te se pojavi osjećaj ponosi zbog toga).

Takvu poslovnu filozofiju ne dijele samo svi suradnici, ona predstavlja i osnovu za sve aktivnosti tvrtke, to jest, postavlja standard za ponašanje i odlučivanje svih suradnika u *Honda Grupi*. *Honda* je, na temelju svoje misije, vizije i proizvodne filozofije, na tržište plasirala različite vrste automobila kako bi zadovoljila što veći broj tržišnih segmenata (Anonymus 9, 2020).

*Nissan Motor Company* je multinacionalna japanska tvrtka koja proizvodi automobile. U početku je *Nissan* proizvodio široku paletu automobila i kamiona za domaće tržište te je 1950-ih svoju prodaju proširio diljem svijeta. Danas *Nissan* ima i proizvodne pogone u cijelom svijetu. *Nissan* u svom poslovanju teži ka inteligentnoj mobilnosti kojom se želi promijeniti način kojim ljudi voze te stvoriti uzbudljivu i održivu budućnost. Odnosno,

*Nissan* kroz svoje proizvode tržištu nudi jednostavniju, sigurniju, pametniju i uzbudljiviju vožnju Uz proizvodnju malih osobnih automobila i kamiona Nissan nudi i električne i Crossover automobile. Nissan je također u fazi testiranja automobila koji funkcioniraju na principu autonomne vožnje, odnosno automobila bez upravljanja fizičkog vozača. Nissan inženjeri pridaju pažnju svakom detalju u procesu proizvodnje automobila, što potvrđuje i situacija kada su za uzorak uzeli 40 testnih čaša, limenki i bočica kako bi dizajnirali savršen oblik držača boca u Nissan Qashqai-u (Anonymus 10, 2020). Nissan Qashqai je jedan od najznačajnijih modela Nissan-a koji je započeo trend danas popularnih i obožavanih Crossover vozila te je najprodavaniji Crossover u Europi (Kurelac, 2017).

*Mitsubishi Motors* je također multinacionalni japanski proizvođač automobila koji je 2011. godine bio šesti proizvođač japanskih automobila po veličini proizvodnje, te devetnaesti u svijetu. Mitsubishi također, kao i ostale Japanske tvrtke ulaže u istraživanje i razvoj novih tehnologija kako bi ih ukomponirali u svoje proizvode. Također, Mitsubishi kompanija je poduzela mjere smanjenja štetnog utjecaja vozila na okoliš lansiranjem električnih automobila na tržište. Uz električne automobile, Nissan proizvodi i SUV automobile, PICK UP automobile, osobne automobile, kombije te male gradske automobile (Anonymus 11, 2020).

*Mazda Motor Corporation* je japanski multinacionalni proizvođač automobila. *Mazda* proizvodi automobile od 1960. godine. *Mazda* stavlja na tržište automobile kojima, kako oni tvrde, maksimaliziraju zadovoljstvo klijenata te nude automobile koji su održivi za okoliš i društvo. To postižu konstantnim ulaganjem u istraživanje i razvoj novih tehnologija. Menadžeri *Mazde* smatraju da nije samo bitno posjedovati novu tehnologiju, već je i implementirati u proizvod tako da odgovara željama i potrebama klijenta. S takvim poslovnim pristupom, *Mazda* u svom portfoliju proizvoda nudi osobne automobile, SUV automobile, komercijalne automobile te eco automobile kako bi zadovoljila različite tržišne segmente (Anonymus 12, 2020).

*Suzuki Motor Corporation* također je multinacionalni proizvođač automobila koji se kroz svoje poslovanje vodi kroz 3 ključne smjernice: “*inteligentna i sigurna vožnja, učinkovita tehnologija i esencijalni luksuz*”. *Suzuki Motor* je na tržište plasirao 6 modela automobila s kojima zadovoljava potrebe šest različitih tržišnih segmenata: “*Suzuki Ignis, Suzuki SX4 S-*

*Cross, Suzuki Swift, Suzuki Vitara, Suzuki Jimny te Suzuki Swift Sport*” (Anonymus 13, 2020).

Zbog posljedica pandemije Koronavirusa, japanska automobilska industrija morala je također u veljači 2020. godine obustaviti proizvodnju automobila zbog nestašice dijelova iz Kine koju su naknadno ponovno pokrenuli (Hina, 2020). Međutim, izvršni direktor Toyote obećao je da će japanska autoindustrija nastojati zaštititi radna mjesta svojih zaposlenika širom svijeta tijekom ove pandemije kako se ne bi suočili s gubitkom visoko kvalificiranih zaposlenika.

### **3.2 Automobilska industrija Europe**

Europa je gospodarski razvijen kontinent. Kada je riječ o razvijenosti, postoje znatne razlike među pojedinim državama. Najrazvijenije su države sjeverne, zapadne, srednje i dijelom južne Europe (Delić i Rogić-Dumančić, 2016).

Proizvodnja automobila jedna je od najstarijih industrijskih djelatnosti Europe koja nudi milijune radnih mjesta, obuhvaća milijarde eura investicija te predstavlja veliki dio izvoza Europe. Najpoznatije europske automobilske industrije su: automobilska industrija *Njemačke, Velike Britanije te ostalih zemalja Europe kao što su Italija, Francuska, Španjolska i Češka*. Na primjeru ovih automobilskih industrija istražiti će se i prikazati poslovanje automobilske industrije Europe (Stelzer, 2020).

#### **3.2.1 Automobilska industrija Njemačke**

Njemačka je jedna od najrazvijenijih zemalja Europe i svijeta, koja ima treće najveće gospodarstvo svijeta, iza SAD-a i Japana, te se i dalje nalazi u uzlaznoj putanji. Njemački investitori ulažu širom svijeta u industriju, najviše u zemljama koje su u razvoju.

Automobilska industrija u Njemačkoj jedan je od najvećih poslodavaca svijeta. Smatra se najkonkurentnijom i među najinovativnijom u svijetu, te ima treću najveću proizvodnju automobila u svijetu i četvrtu najvišu ukupnu proizvodnju motornih vozila. Oživljavanje njemačke automobilske industrije nakon Drugog svjetskog rata od gotovo potpunog uništenja

bio je spektakularan podvig, s najviše pozornosti usredotočen na *Volkswagen* (Rae i Binder, n.d.). Uz *Volkswagen*, njemačke najpoznatije automobilske marke su *Audi*, *BMW*, *Mercedes – Benz*, *Opel*, *Porsche* i *Smart*.

*Audi AG* je njemački proizvođač automobila sa sjedištem u Ingolstadt-u, koji od 1964. godine pripada *Volkswagen grupi*. *Audi* dizajnira, proizvodi, prodaje i distribuira luksuzne sportske automobile visoke kvalitete izrade i naprednog dizajna. *Audi* je svoje proizvodne pogone smjestio širom svijeta. *Audi* spada među vodeće svjetske proizvođače premium automobila. *Audi* kompanija tvrdi da se njihov uspjeh ogleda u provođenju i implementiranju poslovne strategije korak po korak kako bi u svakom dijelu procesa mogli maksimalno ispuniti očekivanja njihovih klijenata (Anonymus 14, 2020).

Tvrtka tvrdi da će dugoročno ponuditi premijsku mobilnost bez CO<sub>2</sub>, odnosno da će do kraja 2050. godine biti CO<sub>2</sub> neutralni, kako bi poboljšali ekološku ravnotežu kompanije. *Audi* navodi sljedeće ciljeve poslovanja:

- vjeran, dugoročan i dosljedan odnos s klijentom;
- imati najzadovoljnije kupce;
- potpuni prelazak na e-mobilnost
- djelovati odgovorno, transparentno i integrirano, odnosno u skladu između ekologije i gospodarstva s jasnom dugoročnom perspektivom.

*Audi AG* je svoju bogatu ponudu premium automobila klasificirao u veliki broj grupa kako bi pokrio što veći broj premium tržišnih segmenata: *mali gradski automobili*, *kompaktna klasa*, *srednja klasa*, *gornja srednja klasa*, *gornja klasa*, *kabrioleti*, *sportski coupe automobili*, *sportski automobili*, *sportske limuzine*, *sportski kombiji* te *SUV vozila* (Anonymus 14, 2020).

*Bayerische Motoren Werke AG (BMW)* njemački je proizvođač premium luksuznih automobila, motocikala i bicikala sa sjedištem u Münchenu osnovan 1916. godine. *BMW* ima vlasništvo i nad britanskim tvrtkama *MINI* i *Rolls-Royce*. *BMW* kompanija ima proizvodne pogone diljem cijelog svijeta. *BMW* kompanija svoj uspjeh pripisuje pomnom i odgovornom djelovanju te poslovnoj hrabrosti, izvrsnosti i strasti. Također, kompanija svoje poslovanje temelji na načelu maksimalnog očuvanja resursa i održivosti. Činjenicu da se automobilska industrija susreće s velikim promjenama *BMW* kompanija smatra poslovnom prilikom.



Promjene u industriji im omogućuju da postave nove standarde, kao što su – *autonomna vožnja, elektrifikacija i bolja povezanost*. Digitalizaciju industrije također smatraju prilikom jer smatraju da su inovativne tehnologije iznimno bitna komponenta jedinstvenog korisničkog iskustva i održivog poslovnog razvoja (Anonymus 15, 2020).

*Mercedes - Benz AG* je njemačka automobilska tvrtka koja proizvodi luksuzne automobile osnovana 1926. godine u Stuttgartu. *Mercedes - Benz* je dio koncerna *Daimler AG*. Osim luksuznih automobila, *Mercedes – Benz* proizvodi i luksuzne autobuse, kamione te dostavna vozila. *Mercedes-Benz AG* jedan je od najvećih proizvođača premium osobnih automobila. U 2019. godini prodao je gotovo 2,4 milijuna automobila i više od 438 000 kombija te je time po četvrti put zaredom zabilježio najveću prodaju svih premium brendova u automobilskoj industriji. Kompanija proširuje svoju svjetsku proizvodnu mrežu s preko 40 proizvodnih mjesta na četiri kontinenta, istovremeno se prilagođavajući zahtjevima električne mobilnosti. Istovremeno, tvrtka razvija svoju globalnu mrežu za proizvodnju baterija na tri kontinenta jer smatra da održivi postupci imaju presudnu ulogu u poslovanju. Kompaniji održivost predstavlja stvaranje dugoročne vrijednosti za sve sudionike njihovog poslovanja – *klijente, zaposlenike, investitore, poslovne partnere i društvo u cjelini* (Anonymus 16, 2020).

Još jedna unikatna njemačka automobilska tvrtka je *Smart* koja je pod vlasništvom *Mercedes – Benza*. Tvrtka proizvodi male kompaktne automobile s naprednom tehnologijom. Tvrtkin logotip je ispisan malim slovima s uklopljenim slovom „c“ i strelicom što predstavlja tvrtkin fokus na kompaktne automobile i napredne tehnologije. Od 2020. godine se u Europi prodaju samo električni *Smart* automobili (Anonymus 17, 2020).

*Volkswagen AG* je njemačka automobilska tvrtka, bolje reći grupacija, sa sjedištem u Wolfsburgu osnovana 1937. godine. Prema podacima iz 2015. godine drugi je proizvođač automobila na svijetu iza japanske Toyote. *Volkswagen* ima tri automobila na popisu deset najprodavanijih automobila svih vremena, a to su - *Golf, Buba i Passat*. *Volkswagen grupa* u svom vlasništvu posjeduje više marki kamiona i automobila: *Audi, Bentley, SEAT, Scania, Škoda, Lamborghini, Bugatti*. *Volkswagen grupa* je najveći europski proizvođač automobila. U ponudi imaju vozila na čisti etanol, vozila na fleksibilno gorivo, električna vozila te hibridna vozila. Uspješan dizajn naglašava elegantni izgled te povećava praktičnost (Anonymus 18, 2020).

*Opel AG* je njemačka automobilska tvrtka osnovana 1863. godine te je pod vlasništvom francuske *PSA grupacije*. Opel tržištu nudi široku paletu automobila: *kompaktni mali automobili, mali i veliki obiteljski automobili, poslovni automobili, luksuzni automobili, sportski automobili, kupe automobili, mali, srednji i veliki kompaktni automobili, SUV automobili, pick-up automobili, te manji teretni automobili i dostavni automobili* (Anonymus 19, 2020).

*Porsche AG* je multinacionalni njemački proizvođač premium luksuznih automobila specijaliziran za sportske automobile, SUV automobile i limuzine visokih performansi. Sjedište *Porsche AG* je u Stuttgartu, te je tvrtka u vlasništvu grupe *Volkswagen AG*. *Porsche AG* proizvodi luksuzne *osobne automobile, automobile za sportske utrke, konceptne automobile, traktore, hibridna i električna vozila te zrakoplovne motore* (Anonymus 20, 2020).

### **3.2.2 Automobilska industrija Francuske**

Francuska je svjetska gospodarska sila. Aduti Francuske, koji ju čine uspješnom, su brojni: *transport, prehrambena industrija, automobilska inustrija, telekomunikacije, farmaceutska industrija, ali i bankarski sektor, osiguranje, turizam, te tradicionalni luksuzni proizvodi* (Anonymus 21, 2011). Po veličini je Francusko gospodarstvo drugo gospodarstvo eurozone koje je već godinama suočeno s premalim gospodarskim rastom i velikom nezaposlenošću (Becker, 2017). Automobilska industrija se ponajprije počela razvijati u Francuskoj, još oko 1890.-ih godina, zatim u Engleskoj, Njemačkoj i SAD-u (Anonymus 22, n.d.). Glavni aduti francuskih automobila su godinama bili udobnost i cijena, no njihov doprinos automobilskoj industriji je znatno veći od same cijene i udobnosti – kako dizajnerski tako i kada su u pitanju tehnološke inovacije (M. N., 2018). Najznačajniji i najpopularniji predstavnici automobilske industrije u Francuskoj su: *Peugeot, Citroen i Renault*.

*Peugeot* je najveći francuski proizvođač automobila sa sjedištem u Parizu. On je dio *PSA grupe* u koju spadaju i *Citroen*, njemački *Opel* i još nekoliko tvrtki iz automobilske industrije. *Peugeot* je prisutan u skoro 160 zemalja s više od sto tisuća prodajnih mjesta što ga čini međunarodnom automobilskom markom. *Peugeot* svoj brend želi smjestiti na svjetski vrh

kombinirajući dizajn, beskompromisnu kvalitetu, stil i emociju u svim fazama stvaranja (Anonymus 23, 2020).

*Citroen* je francuski proizvođač automobila osnovan još 1919. godine od strane *Andre Citroen-a*. *Citroen* je prvi proizvođač, izvan SAD-a, koji je uveo masovnu proizvodnju automobila. Od 1976. godine je dio *PSA grupe*. *Citroen* je danas masovni proizvođač automobila modernog dizajna i inovativne tehnologije. *Citroen* u svom poslovanju provodi Politiku očuvanja okoliša kojom se obvezuje: *voditi brigu o zaštiti okoliša te reciklirati i koristiti reciklirane materijale*. Na izazove očuvanja okoliša *Citroen* odgovara: *doprinosom u borbi protiv globalnog zagrijavanja, ograničavanjem zagađenja, očuvanjem okoliša i prirodnih staništa ograničavanjem upotrebe prirodnih resursa, te smanjenjem proizvodnje otpada*. Kako bi *Citroen* zadovoljio različite potrebe što više tržišnih segmenata, u svojoj ponudi ima: *gradska vozila, limuzine, kompaktne limuzine, SUV vozila, obiteljska vozila te vozila sa 7 sjedala* (Anonymus 24, 2020).

*Renault* je francuska automobilska tvrtka osnovana 1899. godine koja proizvodi cijelu paletu automobila i kombi vozila. Naime u svojoj ponudi ima *osobna, gospodarska, sportska, električna i premium vozila*. Po proizvodnji je *Renault* 2011. godine bio treći najveći europski proizvođač automobila odmah iz njemačke *Volkswagen grupe* i *PSA grupe*, a već 2012. jedanaesti najveći proizvođač automobila u svijetu. *Renault* tvrtka ima u vlasništvu 43,3% udjela u japanskom *Nissanu*. Ako se francuski *Renault* i japanski *Nissan* promatraju kao jedan igrač na tržištu, smatraju se četvrtom najvećom automobilskom grupom. Zajedno značajno ulažu u razvoj i proizvodnju električnog automobila. U svom poslovanju, *Renault* se penje ka uspjehu pomoću istraživanja i implementacije novih tehnologija, inovacijama te brigom za okoliš (Anonymus 25, 2020).

Ranije spomenuta *PSA grupa*, kojoj pripadaju francuski *Peugeot* i *Citroen*, ali i njemački *Opel* je drugi najveći europski proizvođač automobila. *PSA grupa* smatra da je inovacija najjači adut konkurentnosti u ovoj industriji, jer se pomoću inovacija zadovoljavaju sve izazovnije potrebe tržišta. Cilj *PSA grupe* je implementiranje najbolje tehnologije, opreme i znanja u poslovanje (Anonymus 26, 2020).

Pandemija Koronavirusa zadala je težak udarac automobilskom sektoru zatvaranjem tvornica i autosalona što je rezultiralo padom prodaje u travnju za čak 89%. S obzirom na tu situaciju,

Francuska priprema paket mjera pomoći proizvođačima uključujući subvencije za poticaj kupovine električnih automobila. Francuska smatra da ovu gospodarsku krizu izazvanu pandemijom trebaju iskoristiti na najbolji mogući način te se okrenuti ekološkoj tranziciji i ohrabriti stanovnike da kupuju elektronične automobile (Hina 2, 2020).

### **3.2.3 Automobilska industrija ostalih zemalja Europe**

Automobilska industrija Europe je rasprostranjena po cijeloj Europi. Autoindustrije koje su svojim poslovanjem isto tako značajne za europsku autoindustriju su: *Velika Britanija, Italija, Češka, Španjolska i Švedska*.

*Velika Britanija* bila je „kolijevka industrijske revolucije“ u 18. stoljeću. Danas je industrija Velike Britanije šesta industrijska velesila na svijetu i treće najveće gospodarstvo u Europi, nakon Njemačke i Francuske. Automobilska industrija *Velike Britanije* spada među najstarije i najrazvijenije na svijetu. Najpoznatiji britanski proizvođači automobila su *Rolls-Royce, MINI, Jaguar, Land Rover, Bentley i Aston Martin* (Platiša 2, 2018):

- Automobilska tvrtka *Rolls-Royce* osnovana je davne 1906. godine te je, kao i većina drugih britanskih marki završila u vlasništvu stranaca, i to od 1998. godine u rukama njemačkog BMW-a. *Rolls-Royce* je ime koje odiše luksuzom. Nakon što su Nijemci preuzeli ovu tvrtku i osmislili i implementirali novi plan poslovanja koji su usmjerili ka kineskom tržištu, *Rolls-Royce* je brzo počeo postizati pozitivne rezultate.
- *Aston Martin* je britanska automobilska tvrtka osnovana 1913. godine u Londonu, te se u Velikoj Britaniji smatra domaćom automobilskom ikonom.
- *Bentley* je još jedna britanska automobilska tvrtka koja je sinonim za luksuz. Osnovana je 1919. godine. 1931. godine *Bentley* dolazi pod vlasništvo *Rolls-Royce-a*, čiji ostaje narednih 39 godina. Nakon manje-više neuspješnog razdoblja, 1998. godine *Bentley* postaje vlasništvo njemačke Volkswagen grupacije, od kada počinje uzlazna putanja ove automobilske marke.
- *Jaguar* je jedna od najpoznatijih britanskih automobilskih marki osnovana još 1933. godine. Uspon ove automobilske marke počinje nakon 2008. godine kada je indijska automobilska tvrtka *Tata* preuzela zajedno sa *Land Rover-om* ovu tvrtku.

- *Land Rover* osnovan 1948. godine je britanski „sinonim za terenska vozila“. Kao i *Jaguar*, 2008. je preuzet od strane indijske *Tata-e*, te je započelo novo zlatno doba *Land Rover-a*.
- *Mini* je proizvođač malih, kompaktnih gradskih automobila od 1969. godine. Krajem 2000. godine *Mini* dospijeva pod rukovodstvo *BMW-a* te je od tada lider među premium modelima malih gradskih automobila.

Automobilska industrija *Italije* prepoznatljiva je u svijetu po „prelijepom dizajnu“. Unazad nekoliko godina bi se reklo da talijanski proizvođači automobila zaostaju za Nijemcima i Francuzima, posebice što se tiče „dostupnijih“ osobnih, obiteljskih automobila. No, unatoč tome automobilska industrija *Italije* se ne predaje (Tomasović, 2019). Najpoznatije talijanske automobilske tvrtke su: *Alfa Romeo*, *Ferrari*, *Fiat*, *Lamborghini* i *Maserati*.

- *Alfa Romeo* je talijanska automobilska tvrtka koja je osnovana 1910. godine te bila sinonim za prelijepo dizajnirane i dinamične automobile. Najveći uspjeh je kompanija doživjela u svojim počecima kada su automobili bili poprilično ekskluzivni i uglavnom dominantni na trkačkim stazama. Put ka neuspjehu ove kompanije započeo je nakon Drugog svjetskog rata kada je *Alfa Romeo* masovno proizvodila jeftine proizvode za šire narodne mase koji su bili slabe kvalitete. U tom periodu je kompanija bila poznata po hrđanju automobila, što je još više naštetilo imidžu kompanije. U zadnjih dvadesetak godina kompanija je značajnije investirala u svoje poslovanje te je time započela ponovno svoju uzlaznu putanju ka uspjehu, koja se očitovala rastom prodaje modela *Giulia* i *Stelvio* (Tomasović, 2019).
- *Ferrari* je talijanska automobilska tvrtka osnovana davne 1929. godine te je već godinama sinonim za sportske superautomobile koji u svom poslovanju ne poznaje neuspjeh. Danas je *Ferrari* pod vlasništvom *Fiat-a*, ali unatoč tome posluje odvojeno kao samostalna kompanija. „*Ferrarijevi* cestovni automobili su uglavnom prikazani kao simbol *pripadnosti*, odnosno symbol *luksuza* i *bogatstva*“ (Anonymus 27, 2020).
- *Fiat* je talijanska automobilska tvrtka koja je osnovana 1899. godine te je kroz svoju povijest imala popriličan broj uspona i padova. Unatoč usponima i padovima, *Fiat* se ipak pokazala kao uspješna tvrtka koja u svom vlasništvu ima i druge tvrtke: *Alfa*

*Romeo, Maserati, Ferrari, Lancia, Dodge, Chrysler, Jeep i Ram.* Danas je tvrtka itekako usredotočena na različite potrebe kupaca, ali i na industrijske trendove, što potvrđuje i portfolio automobila koje ima u ponudi: *mali gradski automobili, osobni automobili, električni automobili, hibridni automobili* te *SUV automobili* (Tomasović, 2019).

- *Lamborghini* je talijanski proizvođač luksuznih sportskih automobila visokih performansi. Tvrtka *Lamborghini* osnovana je 1963. godine. Tvrtka je danas u vlasništvu njemačkog *Audija*, koji je zapravo pod vlasništvom njemačke *Volkswagen grupe*. Danas su modeli *Lamborghinija* među najskupljim, najekskluzivnijim proizvedenim automobilima na cesti (Anonymus 28, 2020).
- *Maserati* je talijanska automobilska tvrtka koja je osnovana 1914. godine te je također, kao *Ferrari* i *Lamborghini*, svoju proizvodnju usmjerila ka luksuznim sportskim, trkačkim automobilima. Vlasnik *Maseratija* je talijanska tvrtka *Fiat* (Anonymus 29, 2020).

Najpopularnija tvrtka u automobilskoj industriji *Češke* je uspješna češka automobilska marka – *Škoda*. Još 1990. godine je njemačka *Volkswagen grupa* preuzela vlasništvo nad češkom *Škodom*. Da se ta prodaja nije dogodila, automobilsku marku *Škoda* vjerojatno danas ne bi mogli nazvati uspješnom. Iako je se u počecima *Volkswagen* mučio pronalaskom uspješne putanje za *Škodu*, na kraju je uspio. *Volkswagen grupa* dodijelila je *Škodi* ulogu “*low budget*” brenda njihove grupacije. Odnosno češkom *Škodom* planirala je zadovoljiti tržišni segment s manjom kupovnom moći. Takvom poslovnom odlukom *Škoda* je ubrzo osvojila europsko tržište jer se ispostavilo da kupci žele jeftin i pouzdan automobil, što je rezultiralo velikom ekspanzijom brenda *Škoda* koja je na tržištu i dalje u fazi rasta (Platiša 3, 2018).

*Španjolsku* automobilsku industriju karakteriziraju niske cijene rada i inozemne investicije, ponajviše iz Njemačke čije tvrtke svoje proizvodne pogodne otvaraju u *Španjolskoj* (Pili, 2016). *SEAT* je španjolska tvrtka koja proizvodi automobile osnovana 1950. godine i prodana 1986. godine njemačkoj grupi *Volkswagen*. Danas *SEAT* konkurira na tržištu s različitim modelima automobila, kao što su: *mali gradski automobili, osobni automobili, SUV automobili, obiteljski automobili* te *automobili sa sedam sjedala*. Tvrtka proizvodi automobile na benzinski, dizelski, hibridni i električni pogon (Anonymus 30, 2020).

Najpoznatija švedska automobilska marka je *Volvo* koja je 2009. godine došla u ruke Kineza. Kinezi su u marku *Volvo* i njezinu transformaciju investirali velike svote novca kako bi *Volvo* postao globalni brend. Uz kinesku podršku, *Volvo* je izrastao u velikana čiji dizajn odskače od konkurencije. Danas *Volvo* bilježi fantastičan rast prodaje iz godine u godinu s velikim planovima u budućnosti (Platiša 4, 2018).

## **4 UTJECAJ EFIKASNOG POSLOVANJA NA USPJEŠNOST AUTOMOBILSKE INDUSRIJE**

Automobilska se industrija pojavom modernog doba - *doba tehnologije i digitalizacije*, našla pred velikim izazovima. Danas su uspješne globalne automobilske industrije izazove koji su ih snašli pretvorili u svoje prilike tako da su u svoje poslovanje uveli inovativne proizvodne tehnike u kojima pridodaju sve veću važnost zaštiti okoliša.

Također, potrošači ove industrije danas imaju sve veći broj novih inovativnih preferencija, potreba i želja što se tiče automobila. Danas uspješne globalne automobilske industrije su i te izazove okrenuli u prilike – nisu više samo obični proizvođači automobila kojima je isključivo cilj prodaja istih, već im je cilj utjecati na svakodnevni život ljudi, stvoriti sa svojim klijentima dugoročan i dosljedan odnos. Također, za uspjeh na tržištu, ključno je da strategijska varijabla poduzeća teži k tome da se proizvodna paleta proizvođača razlikuje u nekoliko dimenzija kako bi se opskrbio i time zadovoljio što veći broj tržišnih segmenata.

### **4.1 Uspješnost automobilske industrije Dalekog istoka**

Automobilska industrija Dalekog istoka psotaje sve značajnija s obzirom na to da Kina, Koreja, Japan i Indija drže čak polovinu svjetske proizvodnje automobila. Svaki drugi automobil je proizveden na Dalekom istoku što bi moglo u skorijoj budućnosti rezultirati preseljenjem centra automobilske industrije na Daleki istok. Za takav uspjeh automobilske industrije Dalekog istoka zaslužni su ponajviše 3 automobilska giganta tog područja – *Kina, Južna Koreja i Japan*.

*Kina* je centar digitalizacija i inovacija. U Kini digitalizacija nije prisutna samo u proizvodima i uslugama koje konzumiraju potrošači tog tržišta, već Kinezi digitalnu stvarnost doživljavaju u svim područjima svakodnevice. Kada Kinezi postavе neki cilj, oni ga i slijede svim sredstvima bez rasprave ili sumnje u mogućnost izvedbe. Danas automobilsko tržište Kine nije samo svjetska velesila, već je i sve primamljivije tržište za inozemne proizvođače automobila iz cijelog svijeta, zahvaljujući jeftinoj cijeni radne snage u Kini i niskim troškovima proizvodnje. Upravo takvi niski troškovi, uz pojavu globalizacije,



rezultirali su priljevom proizvodnih pogona globalnih automobilskih kompanija. Uspjeh automobilske industrije Kine ne pripisuje se samo dolasku inozemnih proizvodnih pogona u Kinu, već se pripisuje zakonskim regulativama koje je donijela kineska vlada inozemnim ulagačima. Naime, vlada je obvezala inozemne proizvođače da, ako žele proizvoditi na kineskom tržištu, sklapaju partnerstva s domaćim tvrtkama kako bi i one pripale svjetskoj automobilskoj industriji. Takva zakonska regulativa omogućila je kineskoj automobilskoj industriji ono najvažnije, a to da steknu strogo čuveni "know-how". Također, vlada je podržala fokusiranje kineske autoindustrije na napredne tehnologije i održivo poslovanje, i to u obliku subvencija za kupovinu električnih automobila. Takva podrška rezultirala je naglim porastom start-up kompanija koje razvijaju i proizvode električne automobile. Na temelju ovih činjenica, moglo bi se reći da je za ovaj globalni uspjeh kineske automobilske industrije ključnu ulogu imala država, to jest vlada Kine.

Južnokorejska automobilska industrija jedan je od najvećih izvoznih brendova te zemlje. Predstavnici autoindustrije u Južnoj Koreji, *Hyundai* i *KIA* su zajednički zaslužni za takav uspjeh. Hyundai je najpopularniji južnokorejski automobil koji ima rastuću prodaju automobila širom svijeta. Popularnost mu je donijela poslovna politika u kojoj teže stvoriti neprekidan, dugoročan i kvalitetan odnos s klijentom pritom uvažavajući sve želje, preferencije i potrebe klijenta. KIA je pozitivan primjer proboja i uspjeha u konkurentnoj automobilskoj industriji. Izvrsna organizacija resursa u proizvodnji, ali i efikasan način proizvodnje otvorila je KIA-i vrata globalne automobilske industrije.

Karakteristike uspjeha japanske industrije su veliki broj visokoobrazovanih zaposlenika, visoko razvijena tehnologija te izvrsna organizacijska sposobnost. Japanska automobilska industrija se samo u razdoblju od trideset godina pozicionirala na vrh automobilske industrije. Takav uspjeh može pripisati svom sve popularnijem proizvodnom sustavu kojeg karakterizira proizvodnja bez zaliha, odnosno proizvodnja u pravo vrijeme, koja kao takva eliminira troškove skladištenja, proizvodnja na temelju pull sustava, i naravno sve po principu održivog poslovanja. Japanska autoindustrija je takvim proizvodnim sustavom u više navrata nadmašila konkurente u kvaliteti, pouzdanosti, produktivnosti, smanjenju troškova, prodaji i rastu tržišnog udjela.

## 4.2 Uspješnost Automobilske industrije Europe

Europskoj automobilskoj industriji pripadaju najveći svjetski automobilski divovi.

Njemačka automobilska industrija smatra se među najkonkurentnijom u svijetu i proizvela je najpopularnije automobilske marke kao što su – *Volkswagen, Audi, BMW, Mercedes – Benz, Opel, Porsche*. Njemačka autoindustrija velikim dijelom proizvodi premium luksuzne automobile visoke kvalitete izrade i naprednog dizajna što ih je dovelo na svjetski vrh premium automobila. Njemačka automobilska industrija svoje poslovanje usmjerava sve bržim koracima ka održivom poslovanju, bazirajući se na smanjenju i eliminiranju emisije CO<sub>2</sub>. Njemačka autoindustrija je stekla veliku vjernost tržišta jer je predstavnicima te industrije u njemačkoj ključno stvaranje dugoročne vrijednosti za sve sudionike u poslovanju – *za klijente, zaposlenike, investitore, partnere i društvo u cjelini*.

Karakteristike automobila francuske autoindustrije su udobnost, cijena, dizajn te tehnološke inovacije. Najznačajniji predstavnici francuske automobilske industrije su *Peugeot, Citroen i Renault*. Francuska automobilska industrija okarakterizirana je masovnom proizvodnjom modernog dizajna uz inovativne tehnologije. Francuska *PSA grupa* je drugi najveći europski proizvođač automobila koji u svoje poslovanje teži implementirati najbolje tehnologije, najbolju opremu i znanje.

Britanska automobilska industrija je većinu svojih automobilskih tvrtki prodala inozemnim ulagačima, najčešće njemačkim grupacijama, ali i Indiji na Dalekom istoku, pod čijem okrilju te automobilske marke sada doživljavaju uspjehe na tržištu.

Automobilska industrija Italije na tržište plasira većinom luksuzne sportske superautomobile kao što su Ferrari, Lamborghini i Maserati koji posluju iznimno uspješno. Nedostatak talijanske autoindustrije bi mogao biti taj da zaostaje za ostatkom Europe s obzirom na to da nema dostatnu ponudu dostupnijih, osobnih, obiteljskih automobila.

Češka automobilska tvrtka Škoda je dospjela u vlasništvo njemačke Volkswagen grupe pa se njezin uspjeh može pripisati poslovanju njemačke autoindustrije. Njemački Volkswagen je, plasiravši Škodu na tržište kao „low budget“ brend, postigao veliki uspjeh s tom automobilskom markom. Španjolsku autoindustriju, s obzirom na geografski položaj, karakteriziraju niska cijena rada i niski troškovi proizvodnje. Španjolska automobilska marka

SEAT je također u vlasništvu njemačke grupe Volkswagen. Najpoznatija švedska automobilska marka Volvo je došla u ruke Kineza koji su poprilično investirali u marku, te je ona tako stekla fantastičan rast prodaje kroz godine.

Može se zaključiti da je njemačka autoindustrija najjača u Europi te da preuzima vlasništvo nad europskim automobilskim tvrtkama, u kojima vidi poslovni potencijal, koje bi u suprotnom vjerojatno nestale s tržišta.

### **4.3. Usporedba uspješnosti automobilske industrije Dalekog istoka i Europe**

Automobilska industrija Kine kod upravljanja unutarnjim čimbenicima organizacije efikasno upravlja i provodi svoju viziju, misiju i ciljeve poslovanja. Naime, kada Kinezi postavljaju neki cilj, oni ga i slijede svim sredstvima, nema rasprave ili sumnje u mogućnost izvedbe. Također, Kina uspješno upravlja tehnologijom kao unutarnjim čimbenikom konstantno investirajući u istraživanje i razvoj novih tehnologija, digitalizirajući pritom ne samo proizvode u autoindustriji, već i stvarajući digitalnu stvarnost u svim područjima svakodnevice. Kineske autoindustrije se sve više okreću, s obzirom na sve veću popularnost proizvodnje električnih automobila i baterija za iste, društveno odgovornom poslovanju. Kada je riječ o vanjskim čimbenicima organizacije, vanjski čimbenik koji je ponajviše zaslužan za uspjeh automobilske industrije Kine je njezina okolina, konkretnije politička okolina, ili Vlada Kine. Naime, oni su svojim zakonskim regulativama, počevši od niskih troškova proizvodnje kojim su privukli inozemne investitore, te ih „spajali“ s domaćim poduzetnicima kako bi preuzeli, naučili i svladali njihov „know-how“ do davanja subvencija stanovnicima Kine za kupnju električnih automobila te tako naglo povećala razvoj i proizvodnju istih, automobilsku industriju Kine doveli na sami vrh. Što se tiče tržišta i konkurencije, zanimljivo je kako Kina, iako uspješna, svoje automobile nije plasirala na europsko tržište. Razlog tome je što Kina proizvodi automobile identične inozemnim automobilima, ali znatno manje kvalitete koji tako ne zadovoljavaju europske standarde. Kineske automobilske tvrtke proizvode automobile koji su dizajnom identični automobilima inozemnih tvrtki koje svoje automobile proizvode u Kini. Dakle, Vlada Kine je svojom regulativom omogućila i dozvolila Kinezima da proizvode iste, kopirane dizajne inozemnih

automobila znatno manje kvalitete, te je tako uvjetovala inozemne proizvođače da je to cijena na koju moraju pristati ako žele proizvoditi u Kini. Kada se razvoj znanosti i tehnologije smatra vanjskim čimbenikom koji upravlja organizacijom, može se reći da je Kina glavni pokretač promjena tog vanjskog čimbenika s obzirom na to da ona postavlja nove tehnološke standarde u automobilskoj industriji, te je tako njezinim organizacijama najlakši proces prilagodbe na te promjene. Kina je danas u dalekoj prednosti nad Zapadom kada je riječ o digitalnom poslovanju u svim sektorima te ambiciozno nastavlja daljnji razvoj digitalizacije. S takvom poslovnom praksom, Kina se penje na vrh svijeta. Sljedeći korak za kinesku automobilsku industriju je svakako poboljšanje kvalitete.

U Južnoj Koreji je broj ilegalnih radnika vrlo velik i socijalne nejednakosti se produbljuju, a socijalne veze postaju sve lošije. S obzirom na takvu situaciju, teško je reći da automobilske tvrtke u Južnoj Koreji pridodaju veliku važnost danas najvažnijem resursu, ljudskim potencijalima. S druge strane, automobilska industrija Južne Koreje pridodaje veliku važnost istraživanju i razvoju. Automobilaska industrija Južne Koreje se okreće ka društveno odgovornom poslovanju, ali s obzirom na socijalnu situaciju, prema vani. S jedne strane prevladavaju socijalne nejednakosti unutar Južne Koreje, s druge strane automobilske tvrtke tvrde kako posluju samo i isključivo za dobrobit svih – čovječanstva, društva i okoline. Automobilaska tvrtke Južne Koreje u svoje poslovanje implementiraju Porterovu generičku poslovnu strategiju niskih troškova u kojoj proizvode kvalitetu po pristupačnim cijenama. Mogućnost proizvodnje kvalitetnog po pristupačnim cijenama se očituje u Lean proizvodnji, odnosno proizvodnji bez zaliha, proizvodnji u pravo vrijeme, baš onda kada tržište to i traži. Takvom proizvodnom politikom kompanija posluje po cijelom svijetu i posjeduje zavidan lanac distribucije i prodaje automobila.

U japanskoj automobilskoj industriji veliku važnost imaju manje obiteljske tvrtke koje se bave nabavom ili proizvodnjom sastavnih dijelova koji su potrebni velikim kompanijama za proizvodnju automobila. Njihov poslovni odnos se odvija po pravilima Just in time sustava (ili Toyotin proizvodni sustav) kako bi smanjili troškove proizvodnje, te eliminirali troškove skladištenja s obzirom na to da se u takvom proizvodnom sustavu ne stvaraju zalihe. To je proizvodni sustav u kojem se masovna proizvodnja, odnosno push proizvodni sustav zamijenio s pull proizvodnim sustavom. Takvim se proizvodnim sustavom, osim smanjenja

troškova zaliha i skladištenja, povećava briga o dizajnu, kvaliteti, ali i isporuci proizvoda. Takav sustav je japanskoj automobilskoj industriji donio zavidan konkurentski uspjeh na globalnoj razini. U skladu s društveno odgovornim poslovanjem, japanska automobilska industrija je među vodećim proizvođačima električnih automobila. Japanske automobilske tvrtke veliku važnost pridodaju organizacijskoj kulturi, ali i kvaliteti koju stavljaju na tržište. Automobilska industrija Njemačke smatra se najkonkurentnijom i među najinovativnijom u svijetu. Karakteriziraju je luksuzni premium sportski automobili visoke kvalitete, ali i osobna vozila visoke kvalitete. Automobilska industrija Njemačke posluje po načelima maksimalnog očuvanja resursa i održivosti. Njemačka automobilska industrija je uglavnom okrenuta ka masovnoj proizvodnji automobila. Njemačka automobilska tvrtka Smart implementirala je Porterovu generičku poslovnu strategiju fokusiranja u svoj proizvodni sustav. Naime, tvrtka proizvodi male kompaktne automobile, s naprednom tehnologijom, te od ove godine isključivo samo takve električne automobile. Dakle, to bi se mogla nazvati i Porterova poslovna strategija održivog fokusiranja. Digitalizaciju automobilske industrije, kao izravan vanjski utjecaj na automobilske tvrtke, Nijemci smatraju poslovnom prilikom jer inovativne tehnologije smatraju ključnim komponentama proizvoda u ovoj industriji.

Dizajn, kvaliteta, stil, udobnost i cijena – to su sve karakteristike koje karakteriziraju francusku automobilsku industriju. Francuska automobilska industrija okrenuta je ka masovnoj proizvodnji. Francuske automobilske tvrtke ključnim smatraju istraživanje i implementaciju novih tehnologija i inovacija uz konstantnu brigu za okoliš.

Britanska automobilska industrija je većinu svojih automobilskih tvrtki, koje su uglavnom usmjerene ka proizvodnji luksuznih automobila, prodala inozemnim ulagačima, najčešće njemačkim grupacijama, ali i Indiji na Dalekom istoku, pod čijem okrilju te automobilske marke sada doživljavaju uspjehe na tržištu.

Automobilska industrija Italije na tržište plasira većinom luksuzne sportske superautomobile. Dakle, talijanska automobilska industrija implementirala je Porterovu poslovnu strategiju fokusiranja na tržišni segment čije potrebe zadovoljavaju luksuzni automobili.

Češka automobilska tvrtka Škoda je dospjela u vlasništvo njemačke Volkswagen grupe pa se njezin uspjeh može pripisati poslovanju njemačke autoindustrije. Njemački Volkswagen je,

plasiravši Škodu na tržište kao „low budget“ brend, postigao veliki uspjeh s tom automobilskom markom.

Španjolsku autoindustriju, s obzirom na geografski položaj, karakteriziraju niska cijena rada i niski troškovi proizvodnje. Španjolska automobilska marka SEAT je također u vlasništvu njemačke grupe Volkswagen.

Najpoznatija švedska automobilska marka Volvo je došla u ruke Kineza koji su poprilično investirali u marku, te je ona tako stekla fantastičan rast prodaje kroz godine.

Može se zaključiti da je njemačka autoindustrija najjača u Europi te da preuzima vlasništvo nad europskim automobilskim tvrtkama, u kojima vidi poslovni potencijal, koje bi u suprotnom vjerojatno nestale s tržišta. Unatoč tome, nagli napredak i razvoj tehnologije automobilske industrije Dalekog istoka, uvjetovan niskom cijenom rada i niskim troškovima proizvodnje, europskoj autoindustriji stvara velike izazove.

## 5 ZAKLJUČAK

Organizacija je poslovna institucija, odnosno društvena cjelina, koja je nastala udruživanjem ljudi kako bi zajedničkim aktivnostima ostvarili unaprijed definirane ciljeve. Organizacija ima svoje unutarnje i vanjske čimbenike. Unutarnjim čimbenicima menadžeri organizacija upravljaju kako bi odgovorili na promjene koje dolaze iz okoline. Promjene koje dolaze izvana upravo uvjetuju vanjski čimbenici koji, s obzirom da im se organizacija mora prilagoditi, na taj način upravljaju s organizacijom. Uspješno i efikasno poslovanje u organizaciji znači na najbolji način upravljati unutarnjim čimbenicima kako bi se organizacija na najefikasniji način prilagodila promjenama koje uzrokuju vanjski čimbenici organizacije.

Uloga menadžera u organizacijama je ključna, i to u svakoj fazi poslovanja: prvo moraju pomno *planirati* proizvodni proces, te *organizirati* isplanirano kako bi planove sproveli u djela, potom moraju *voditi i motivirati* organizaciju tijekom procesa, uz neprestanu *kontrolu* kako bi se smanjila ili eliminirala mogućnost nastanka grešaka.

Efikasno upravljanje unutarnjim čimbenicima organizacije znači da: organizacija treba imati i slijediti jasno definiranu *viziju, misiju i ciljeve* poduzeća; organizacija mora *ljudske resurse* tretirati kao najvažnije resurse u organizaciji; organizacija mora, za zadovoljstvo svih, održavati stabilnu *klimu organizacije*; organizacija mora konstantno investirati u *tehnološki napredak*; organizacija treba u svaki dio svog poslovanja implementirati *sustav kvalitete*; te organizacija treba poslovati, u skladu s najnovijim tržišnim trendom, *društveno odgovorno*. Efikasno poslovanje znači i, osim efikasnog upravljanja unutarnjim čimbenicima organizacije, efikasno, brzo i bezbolno prilagođavanje na promjene vanjskih čimbenika organizacije. Znači, da bi organizacija bila uspješna, mora se na najbolji i najbezbolniji način prilagođavati promjenama na tržištu, konkurenciji i tehnološkom napretku. Zapravo menadžeri unutarnjim čimbenicima organizacije odgovaraju na izazove i promjene koje izazivaju vanjski čimbenici organizacije.

S obzirom na to da je tržište automobilske industrije vrlo promjenljivo, turbulentno i dinamično, ključno je za automobilske organizacije da imaju dobre i sposobne menadžere koji se efikasno, efektivno i ekonomično mogu prilagoditi vanjskim utjecajima. S obzirom

na to da automobilsku industriju, zbog visoke konkurencije i željom za napretkom, karakteriziraju česte inovacije, sve veća briga za zaštitom okoliša te sve brži tehnološki napredak, ključno je da organizacije svoje poslovanje prilagode tim promjenama kako bi rasli u gospodarskom smislu.

Konkurencija u automobilskoj industriji, je iz okvira nacionalnih granica, prerasla u globalnu konkurenciju. S obzirom na najnovije trendove autoindustrije najvažniji resurs automobilskih tvrtki postali su talentirani, visokoobrazovani, tehnološki pismeni, sofisticirani i globalno pokretljivi poslovni ljudi. Trenutno su u automobilskoj industriji najzastupljenija pitanja održivog poslovanja, kao na primjer uporaba obnovljivih izvora energije, smanjenje zagađenja zraka i recikliranje automobila koji više nisu u uporabi.

Kada je riječ o uspješnosti automobilske industrije Dalekog istoka, zaključuje se da organizacije te industrije svoje poslovanje vode efikasno, efektivno, ekonomično, tehnološki inovativno, s konstantnom težnjom za nečim novim, boljim. To je rezultiralo naglim gospodarskim uspjehom i kontinuiranim napretkom ove industrije na Dalekom istoku. Zbog svoje idealne lokacije, i još idealnijih uvjeta proizvodnje, Daleki istok je u svjetskoj automobilskoj industriji među poželjnijim tržištima na kojima inozemne tvrtke smještaju svoje proizvodne pogone. Očekuje se da će se u bliskoj budućnosti automobilska industrija preseliti na Daleki istok. Povećanje uspjeha automobilske industrije na Dalekom istoku rezultat je i neprestanog ulaganja u istraživanje i razvoj novih tehnologija, te digitalizacije svega.

S druge strane, automobilska industrija Europe proizvela je najveće i najpopularnije automobilske divove. Konkretno, njemačka automobilska industrija smatra se najkonkurentnijom u svijetu jer je proizvela najpopularnije automobilske marke kao što su *Audi*, *BMW*, *Mercedes-Benz*, *VW* i *Porsche*. Proizvodnja luksuznih premium automobila visoke kvalitete i naprednog dizajna dovelo je Njemačku na sami vrh premium automobila. No, Njemačka automobilska industrija nije jedina autoindustrija u Europi, nju čine i: *autoindustrija Francuske* koja masovno proizvodi osobne automobile s ciljem da prati tehnološke trendove na tržištu; *autoindustrija Velike Britanije* koja je većinu svojih automobilskih tvrtki prodala inozemnim ulagačima (Njemačka i Indija); *autoindustrija Italije* koja se usredotočila na proizvodnju i prodaju luksuznih sportskih superautomobila,



njezinim nedostatkom se smatra činjenica da nema dostatnu ponudu dostupnijih osobnih automobila; *automobilska industrija Češke* koja je svoju Škodu prodala njemačkom Volkswagenu te se iz tog razloga može nazvati uspješnom; te *Španjolsku autoindustriju* u kojoj su također niski troškovi proizvodnje, što privlači inozemne ulagače u tu zemlju.

Zaključuje se da se u europskoj autoindustriji ističu Njemački proizvođači koji su na tom kontinentu očito najkonkurentniji. Njemačke automobilske tvrtke preuzimaju vlasništvo nad europskim automobilskim tvrtkama u kojima vide poslovni potencijal za rast i napredak u ovoj industriji, koje bi u suprotnom vjerojatno nestale s tržišta.

U automobilskoj industriji, što se tiče inovacija, Daleki istok postavlja nove standarde i trendove, dok Europa, ako želi opstati pri vrhu automobilske industrije, iste mora slijediti. Dok prosječne europske automobilske tvrtke stagniraju na tržištu ili se prodaju lideru europske autoindustrije, na Dalekom istoku velika većina automobilskih tvrtki napreduje.

S obzirom na to da je prekapacitiranost automobilske industrije pokrenula spajanja, akvizicije i strateške saveze među automobilskim tvrtkama na globalnoj razini, teško je skroz razlučiti automobilsku industriju Europe od automobilske industrije Dalekog istoka ili neke treće automobilske industrije. Naime, s obzirom na to da tvrtke u automobilskoj industriji sve više svoje poslovanje šire na globalnoj razini, automobilska industrija postaje jedna jedinstvena cjelina, odnosno postaje globalna automobilska industrija. Isto tako je teško razlučiti i definirati dugoročne najuspješnije automobilske tvrtke, lidere u ovoj industriji. Teško je jer se radi o turbulentnom i promjenjivom okruženju u kojem je tržišna utakmica sve napetija. Ako je danas jedna tvrtka najbolja, lider ove industrije, ne znači da će uvijek ostati pri vrhu, ona se itekako mora potruditi da svoj položaj sačuva na tržištu jer je konkurencija velika, i svi imaju isti cilj – *biti najbolji*.

## LITERATURA

### ČLANCI I KNJIGE

- [1] Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- [2] Alić, A. (1997). *Organizacijski razvoj u funkciji djelatnosti poslovanja INA-grupe*. Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- [3] Bahtijarević - Šiber, F. (1996), *Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti*, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb.
- [4] Bahtijarević - Šiber, F. (1997), *Strategijski menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizacija i menadžment, Zagreb.
- [5] Bahtijarević - Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
- [6] Bogdanović, M. (2003). *Dijagnosticiranje organizacijske klime*. Ekonomski pregled, 54(9-10), 829-856.
- [7] Bojanović, R. (1999). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije.
- [8] Borrmann, J., & Finsinger, J. (1999). *Markt und Regulierung*. München: Vahlen.
- [9] Božić, M. (2017). *Istraživanje tržišta*. Dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-istrzista.pdf>
- [10] Brezski, E. (1993). *Konkurrenzforschung im Marketing: Analyse und Prognose*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- [11] Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of management review, 4(4), 497-505.
- [12] Delić, A., & Rogić Dumančić, L. (2016). *Utjecaj razvijenosti financijskog sustava na gospodarski rast zemalja srednje i istočne Europe*. Ekonomski pregled, 67(6), 535-556.
- [13] Dolaček-Alduk, Z., Mikulić, D., & Radujković, M. (2007). *Upravljanje kvalitetom u projektno usmjerenom građevinskom poslovanju*. Građevinar, 59(3), 209-218.
- [14] Dulčić, Ž., & Škaro, G. (2001). *Redefiniranje vizije i misije hrvatskih brogarskih poduzeća – empirijsko istraživanje*. Ekonomska misao i praksa, 10(2), 161-179.

- [15] Dumičić, K. (2004). *Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim poduzećima*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), 45-66.
- [16] Flego, F. (2018). *Analiza konkurencije u voćarstvu*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- [17] Giljević, T. (2015). *Okolina upravne organizacije*. Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta JJ Strossmayera u Osijeku, 31(3-4), 213-236.
- [18] Giljević, T. (2015). *Utjecaj okoline organizacije na upravnu koordinaciju: Ministarstvo uprave kao studija slučaja*. Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, 15(4), 875-908.
- [19] Ginnis, M. (1989), *How Companies Define Their Mission*, Long Range Planning, Vol.22, Pergamon Press, Oxford
- [20] Glavočević, A., & Radman Peša, A. (2013). *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*. Oeconomica Jadertina, 3(2), 28-49.
- [21] Glumac, M. (2018). *Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja*.
- [22] Gonan Božac, M. (2002). *Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća*, Ekonomski pregled, 53(5-6), 525-536.
- [23] Gorjanc, I. (2016). *'STRATEGIJA KORPORACIJE KIA MOTORS'*, Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
- [24] Grubor, A. (2011). *Globalna marketing konkurentnost*. Ekonomske teme, 651.
- [25] Heffron, F. (1989). *Organization theory and public organizations: The political connection*. Prentice Hall
- [26] Hohnen, P., & Potts, J. (2007). *Corporate Social Responsibility. An implementation guide for business*.
- [27] Injac, N. (2002). *Mala enciklopedija kvalitete, I. dio*, Upoznajmo normu ISO 9000. Drugo prerađeno izdanje. Oskar, Zagreb.
- [28] Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2004). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Sage.

- [29] Jakovljević, M., Marin, R., & Čičin-Šain, D. (2012). *Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata*. *Oeconomica Jadertina*, 2(2), 66-81.
- [30] Jalšenjak, B., & Krkač, K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. MATE doo, Zagreb.
- [31] Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima—ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
- [32] Johansson, J. K. (2009) *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management (5th ed.)*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- [33] Jović, M. (2006) *Međunarodni marketing (II posebno dopunjeno izd.)*. Beograd: IntermaNet
- [34] Kotler, P. (1989). *Upravljanje marketingom*. Informator.
- [35] Kotler, P. (1994), *Marketing Management*, Informator, Zagreb, 1994.
- [36] Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*. Jeffrey stamps., 183. – 184.
- [37] Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). *The definition and measurement of job involvement*. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- [38] Lončar J., (2005), *Globalizacija pojam, nastanak i trendovi razvoja*, *Geoadria*, Vol. 8, No. 2, 195- 210
- [39] Luhmann, N. (2018), *Gesellschaftliche Organisation*. In *Schriften zur Organisation I* ( str. 385). Springer VS, Wiesbaden.
- [40] Malić Bandur, K. (2007). *Tehnologija u ulozi konkurentnosti proizvodnih poduzeća*. *Informatologia*, 40(4), 284-288.
- [41] Marković, D., & Grgurović, B. (2005). *Mogući pristupi segmentaciji tržišta*. Saobraćajni fakultet u Beogradu
- [42] Mihailović, M. (2015). *Rast i razvoj Japana*, Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković".
- [43] Morić, M. (2020). *Strategija diferencijacije u funkciji izgradnje održive konkurentске prednosti*, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

- [44] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of applied psychology, 59(5), 603.
- [45] Prelec, D. (2018). *Just in time proizvodnja na primjerima proizvodnih i uslužnih poduzeća*, Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Economics and Business.
- [46] Pržulj, Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
- [47] Ralašić, J. (2016). *'Poslovi špedicije u dopremi robe s dalekog istoka'*, Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti
- [48] Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, 3/e. Pearson Education India.
- [49] Robbins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: MATE.
- [50] Rus, V. (1974). *Eksterni i interni utjecaj industrijskih poduzeća*. Revija za sociologiju, 4(2-3), 27-40.
- [51] Saylor, J.H. (1992). *TQM Field Manuals*. McGraw-Hill, New York.
- [52] Schultz, D., Schultz, S. E. (1986). *Psychology and Industry Today*. New York: Macmillan Publishing Company
- [53] Sigurnjak, J. (2018). *Definicija i vrste tržišta*, Završni rad, Veleučilište u Požegi
- [54] Skoko, H. (2000). *Upravljanje kvalitetom*. Sinergija, Zagreb.
- [55] Spear, S. J. (2004). *Learning to lead at Toyota*, Harvard business review, 82(5), 78-91.
- [56] Srećec, V. (2011), *Karakteristike unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije i njihovog utjecaja na dizajniranje organizacijske strukture*; u: Babić, T., Gaži Pavelić, K. & Belošević, D. (ur.) Zbornik radova 11. Hrvatske konferencije o kvaliteti i 2. znanstvenog skupa Hrvatskog društva za kvalitetu: "Inovativna primjena kvalitete".
- [57] Stanković, L., Đukić, S., Mladenović, I., & Popović, A. (2011). *Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama*. Ekonomske teme, 4, 559-580.

- [58] Steers, R. M. (2013). *Made in Korea: Chung Ju Yung and the Rise of Hyundai*. Routledge.
- [59] Šarić, L., & Čatić, I. (1998). *Raznoznačnost naziva tehnika i tehnologija*. *Mehanizacija šumarstva*, 23, 3-4.
- [60] Škuflić, L., & Vlahinić-Dizdarević, N. (2003). *Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj*. *Ekonomski pregled*, 54(5-6), 460-479
- [61] Šverko, B. (1991): “*Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje*”. U: Kolesarić, V., Krizmanić, M., Petz, B. (ur.), *Uvod u psihologiju*, Bjelovar: *Grafički zavod Hrvatske*, str. 5-56.
- [62] Tanasić, L. (2012). *LEAN PROIZVODNJA–INOVACIJA ZA 21. VIJEK*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu, (6), 307-322.
- [63] Tevšić, S. (2018). *Utjecaj ekonomije razmjera na proces globalizacije* (Doctoral dissertation, University of Dubrovnik. Department of Economics and Business Economics.).
- [64] Urwick, L. (1973), *The Encyclopedia of Management*, New York
- [65] Vrdoljak Raguž, I., & Tolušić, M. (2012). *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije*. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 381-398.
- [66] Zvonarević, M., & Mažuran, I. (1976). *Socijalna psihologija*, Zagreb: Školska knjiga, 249-249.
- [67] Žitnjak, A, (2018), *Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije i njihov utjecaj na organizacijsku kulturu na primjeru tvrke Ledo d.d.*, Diplomski rad, Studij Poslovna ekonomija – Međunarodna trgovina, Sveučilište Sjever – Sveučilišni centar Varaždin.
- [68] Županov J. (1967). *Jedan teorijsko-hipotetski okvir za istraživanje poduzeća*, *Ekonomski studije*, EIZ, Zagreb.

## INTERNETSKI IZVORI:

- [1] Anonymus 01 (2020), *Daleki istok.*, *Hrvatska enciklopedija*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=13720>>, [pristupljeno 05.06.2020.]
- [2] Anonymus 02, (2018), *Kineska automobilska industrija – div koji se budi*, [Internet], <raspoloživo na: <https://autorepublika.com/2018/05/31/kineska-automobilska-industrija-div-koji-se-budi/>>, [pristupljeno 05.06.2020.]
- [3] Anonymus 03, (2019), *Kineska startup kompanija napravila 10.000 električnih vozila za pola godine*, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.bankar.me/2019/06/20/kineska-startup-kompanija-napravila-10-000-elektricnih-vozila-za-pola-godine-foto/>>, [pristupljeno 05.06.2020.]
- [4] Anonymus 04, (2020), Službena web stranica BYD Auto, [Internet], <raspoloživo na: [http://www.byd.com/en/BYD\\_ENNewsAndNotice/News\\_mob.html](http://www.byd.com/en/BYD_ENNewsAndNotice/News_mob.html)>, [pristupljeno: 05.06.2020.]
- [5] Anonymus 05 (2019, 2020), *Južna Koreja*, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.izvoznookno.si/drzave/juzna-koreja/gospodarske-panoge/>>, [pristupljeno 06.06.2020.]
- [6] Anonymus 06 (2020), Službena web stranica Hyundai-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.hyundai.com/worldwide/en>>, [pristupljeno 06.06.2020.]
- [7] Anonymus 07 (2020), Službena web stranica KIA Motors-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.kia.com/worldwide/future-technology.do#none>>, [pristupljeno 06.06.2020.]
- [8] Anonymus 08 (2020), Službena web stranica Toyota-e, [Internet], <raspoloživo na: <https://global.toyota/en/>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [9] Anonymus 09 (2020), Službena web stranica Honda-e, [Internet], <raspoloživo na: <https://global.honda/>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [10] Anonymus 10 (2020), Službena web stranica Nissan-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.nissan.hr/>>, [pristupljeno: 08.06.2020.]

- [11] Anonymus 11 (2020), Službena web stranica Mitsubishi-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.mitsubishi-motors.com/en/?intcid2=MMClogo>>, [pristupljeno: 08.06.2020.]
- [12] Anonymus 12 (2020), Službena web stranica Mazda-e, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.mazda.com/en/>> [pristupljeno 08.06.2020]
- [13] Anonymus 13 (2020), Službena web stranica Suzuki-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.globalsuzuki.com/>>, [pristupljeno: 08.06.2020.]
- [14] Anonymus 14 (2020), Službena web stranica Audi AG, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.audi.com/de/company/strategy.html>>, [pristupljeno: 18.06.2020.]
- [15] Anonymus 15 (2020), Službena web stranica BMW AG, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.bmwgroup.com/en/company/strategie.html>>, [pristupljeno: 18.06.2020.]
- [16] Anonymus 16 (2020), Službena web stranica Mercedes – Benz AG, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.mercedes-benz.com/en/vehicles/passenger-cars/>>, [pristupljeno 18.06.2020]
- [17] Anonymus 17 (2020), Službena web stranica Smart, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.smart.com/de/de/home#intro>>, [pristupljeno: 18.06.2020.]
- [18] Anonymus 18 (2020), Službena web stranica Volkswagen grupe, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.volkswagen.de/de.html>>, [pristupljeno 18.06.2020.]
- [19] Anonymus 19 (2020), Službena web stranica Opel-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.opel.de/>>, [pristupljeno: 18.06.2020.]
- [20] Anonymus 20 (2020), Službena web stranica Porsche AG, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.porsche.com/germany/>>, [pristupljeno: 18.06.2020.]
- [21] Anonymus 21 (2011), *Francuska prisutnost u Hrvatskoj*, [Internet], <raspoloživo na: <https://hr.ambafrance.org/Gospodarstvo>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [22] Anonymus 22 (n.d.), Automobilska industrija, Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslava Krležę, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=4751>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [23] Anonymus 23 (2020), Službena web stranica Peugeot-a, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.peugeot.com/en>>, [pristupljeno 14.06.2020.]



- [24] Anonymus 24 (2020), Službena web stranica Citroen-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.citroen.com/en/>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [25] Anonymus 25 (2020), Službena web stranica Citroen-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://group.renault.com/en/>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [26] Anonymus 26 (2020), Službena web stranica PSA Grupe, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.groupe-psa.com/en/>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [27] Anonymus 27 (2020), Službena web stranica Ferrarija, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.ferrariinternational.com/en/>>, [pristupljeno: 14.06.2020.]
- [28] Anonymus 28 (2020), Službena web stranica Lamborghinija, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.lamborghini.com/en-en/>>, [pristupljeno: 14.06.2020.]
- [29] Anonymus 29 (2020), Službena web stranica Maseratija, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.maserati.com/international/en/brand/our-story/maserati-and-its-values>>, [pristupljeno: 14.06.2020.]
- [30] Anonymus 30 (2020), Službena web stranica Seat-a, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.seat.com/>>, [pristupljeno: 14.06.2020.]
- [31] Becker A. (2017), *Kako riješiti francuske gospodarske probleme?*, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.dw.com/hr/kako-rije%C5%A1iti-francuske-gospodarske-probleme/a-38741451>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [32] Faecks W.I. (2018), *Wie China die globale Autobranche beeinflusst*, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article185630786/Zukunftsbranche-Wie-China-die-globale-Autobranche-beeinflusst.html> >, [pristupljeno 05.06.2020.]
- [33] Gluhak I., (2019), *Kinezi nas opet nasmijavaju*, [Internet], <raspoloživo na: <https://automobili.klik.hr/novosti/zanimljivosti/kinezi-nas-opet-nasmijavaju>>, [pristupljeno: 05.06.2020.]
- [34] HGK, (2018), *NR KINA*, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/documents/nr-kina-informacije-za-potencijalne-izvoznike5a575a7ace6e9.pdf>>, [pristupljeno 05.06.2020]
- [35] Hina (2020), *Automobilske kompanije obustavljaju proizvodnju zbog nestašice dijelova iz Kine*, [Internet], <raspoloživo na: <https://novac.jutarnji.hr/makro->

- [mikro/automobilske-kompanije-obustavljaju-proizvodnju-zbog-nestasicе-dijelova-iz-kine/9963034/>](#), [pristupljeno: 06.06.2020.]
- [36] Hina 2 (2020), *Francuska najavljuje pomoć automobilske industriji*, [Internet], <raspoloživo na: <http://hr.n1info.com/Biznis/a509983/Francuska-najavljuje-pomoc-automobilske-industrije.html>>, [pristupljeno: 14.06.2020.]
- [37] J.A. (2020), *Oporavak autoindustrije na istoku: Kina nastavila proizvodnju automobila u gotovo punom kapacitetu*, [Internet], <raspoloživo na: [, \[pristupljeno: 08.06.2020\]](https://www.dnevno.hr/auto-moto/novosti/oporavak-autoindustrije-na-istoku-kina-nastavila-proizvodnju-automobila-u-gotovo-punom-kapacitetu-1455007/></a>, [pristupljeno 05.06.2020.]</p><p>[38] Kurelac F. (2017), <i>ZAVIDAN USPJEH: Nissan je dosad proizveo čak 150 milijuna automobila, dnevno iz tvornica diljem svijeta izade preko 12 tisuća primjeraka</i>, [Internet], <raspoloživo na: <a href=)
- [39] M. N. (2018), *Oni su promijenili automobilsku povijest: Najinovativniji francuski automobili*, [Internet], <raspoloživo na: [, \[pristupljeno 05.06.2020.\]](https://www.index.hr/auto/clanak/foto-oni-su-promijenili-automobilsku-povijest-najinovativniji-francuski-automobili/1027085.aspx></a>, [pristupljeno: 14.06.2020.]</p><p>[40] N.N., (2016), <i>Svaki drugi novi auto proizveden je na Dalekom istoku</i>, [Internet], <raspoloživo na: <a href=)
- [41] Pili T. (2016), *Španjolska autoindustrija cvate na jeftinom radu i investicijama*, [Internet], <raspoloživo na: [, \[pristupljeno: 11.06.2020.\]](https://www.poslovni.hr/svijet/spanjolska-autoindustrija-cvate-na-jeftinom-radu-i-investicijama-316311></a>, [pristupljeno: 14.06.2020.]</p><p>[42] Platiša Đ. 2, (2018) <i>Portfolio: Britanski proizvođači automobila</i>, [Internet], <raspoloživo na: <a href=)

- [43] Platiša Đ. 3 (2018), *Česka automobilská industrija – prikriveni div*, [Internet], <raspoloživo na: <https://autorepublika.com/2018/09/16/ceska-automobilska-industrija-prikriveni-div/>>, [pristupljeno: 14.06.2020.]
- [44] Platiša Đ. 4 (2018), *Kineska automobilská industrija – div koji se budi* [Internet], <raspoloživo na: <https://autorepublika.com/2018/05/31/kineska-automobilska-industrija-div-koji-se-budi/>>, [pristupljeno 14.06.2020.]
- [45] Platiša Đ., (2018), *Portfolio: Kineski proizvođači automobila*, [Internet], <raspoloživo na: <https://autorepublika.com/2018/06/03/portfolio-kineski-proizvodjaci-automobila/>>, [pristupljeno 05.06.2020.]
- [46] Rae J. B., Binder A. K., (n.d.), *Automotive industry*, [Internet] <raspoloživo na: <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>>, [pristupljeno 05.06.2020.]
- [47] Stelzer G. (2020), *Europäische Automobilindustrie*, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.elektroniknet.de/elektronik-automotive/wirtschaft/acea-definiert-vier-leitprinzipien-zur-rueckkehr-aus-der-krise-175677.html>>, [pristupljeno: 11.06.2020.]
- [48] Xiang L. (2014), SAIC president Chen Hong took over as chairman Hu Maoyuan retirement, [Internet], <raspoloživo na: <https://web.archive.org/web/20150416183239/http://www.getinews.com/news-8491625-SAIC-president-Chen-Hong-took-over-as-chairman-Hu-Maoyuan-retirement.html>>, [pristupljeno 05.06.2020.]

## **Comparison of organizational efficiency of the automotive industry of Europe and the Far East**

### **Abstract**

A business organization is an open system that interacts dynamically with its environment. Changes of the environmental factors such as market, competition and technologies affect the business of the organization directly. The main task of the organization is to adapt its business to the changes from the environment to avoid unwanted business results through efficient, effective and economic management of internal factors from the organization. A business organization must strive to achieve a competitive advantage because it is necessary for a long-term survival in the market. This paper compares the organizational efficiency of the automotive industry of Europe and the Far East based on external factors influencing this fast-growing, competitive, high-tech and changing industry today. When it comes to the automotive industry of the Far East, it is concluded that the organizations of this industry operate successfully, efficiently, sustainably and technologically innovative with a constant pursuit of something new and better. Such business leads the automotive industry of the Far East to the very top of the global automotive industry. In the European car industry, German car manufacturers are globally known for the production of premium luxury cars. The research concludes that in the automotive industry, as far as innovation is concerned, the Far East sets new standards and trends, while Europe, if it wants to survive at the top of the automotive industry, must follow them. While the average European car company is stagnating in the market or selling to the leader of the European car industry, in the Far East the vast majority of car companies are thriving.

**Keywords:** Organization, Automotive industry, Europe, Far East, Competition