

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MATEVŽ KRANJC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MARKETINŠKE STRATEGIJE
AVTOMOBILSKEGA PODJETJA V ČASU KRIZE

Matevž Kranjc

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi so obravnavane marketinške strategije avtomobilskega podjetja v času finančne in gospodarske krize. Cilj naloge je predstaviti začetek krize in njen vpliv na avtomobilska podjetja, in sicer s študijo primera avtomobilskega podjetja Volkswagen. Naloga opisuje, kako močno je kriza prizadela avtomobilsko industrijo in s kakšnimi ukrepi so se podjetja spustila v boj proti tej krizi. V nadaljevanju naloga opisuje, kako se je podjetje Volkswagen spopadalo s to krizo in kakšne ukrepe so sprejeli, da bi se iz te krize rešili. Naloga vsebuje podatke, kako je podjetje Volkswagen poslovalo pred krizo in med njo. Podjetje se je spopadlo s krizo tako, da so zmanjšali proizvodnjo, del proizvodnje so preselili v območja, kjer je delovna sila cenejša. Prodirali so na nova tržišča, hkrati pa delavcem, ki so bili zaposleni za določen čas, niso podaljšali pogodb. Opisano je tudi, kako je kriza prizadela druga podjetja ter kako so se ta spopadla s krizo.

Ključne besede: vpliv krize, avtomobilska industrija, spopad s krizo, kadrovanje

SUMMARY

The final project assignment addresses marketing strategies of car companies in the time of financial and economic crisis. The primary goal was to present the influences of crisis on car companies with the case study of Volkswagen company. The first part explains the extent of consequences on car industry and the actions that were taken by the industry to battle the crisis. The second part describes how Volkswagen Company confronted the crisis and what actions were taken to solve it. The paper describes operating results of Volkswagen Company prior and during the crisis. The Company fought the crisis with reducing production; part of it was moved to areas with cheaper labour resources. The Company made rapid progress on new markets, while contracts of the temporarily employed workers were not renewed. Furthermore in the project effects of the crisis upon other car companies and how they faced it are described.

Key words: impact of the crises, car industry, facing the crises, human resource management

UDK: 629.331:338.124(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	4
1.3	Metode za doseganje ciljev projektne delo	4
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	4
2	Pomen in značilnosti avtomobilske industrije v svetu	5
2.1	Avtomobilska industrija v Evropski uniji.....	6
2.2	Predstavitev evropskih avtomobilskih znamk	8
3	Vpliv krize na avtomobilsko industrijo v evropski uniji.....	16
3.1	Vpliv krize v podjetju Volkswagen	17
3.2	Strategije reševanja avtomobilske industrije pri podjetju Volkswagen.....	19
3.3	Marketinške strategije v podjetju Volkswagen	22
4	Primerjava stanja avtomobilske industrije pred in med krizo v podjetju VOLKSWAGEN	24
4.1	Primerjava prodaje.....	24
4.2	Primerjava kadrovanja	25
4.3	Primerjava cene nafte	27
5	Zaključek	29
	Literatura in viri.....	31

SLIKE

Slika 1: Razdelitev deleža avtomobilske industrije v svetu	5
Slika 2: Rast prodaje avtomobilov v letih 2000 in 2008	6
Slika 3: Prodaja gospodarskih vozil Volkswagen	20
Slika 4: Prodaja vozil v Evropi in Južni Ameriki.....	21
Slika 5: Število zaposlenih v obratih podjetja Volkswagen v Nemčiji	26

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Evropske avtomobilske znamke	8
Preglednica 2: Proizvodnja avtomobilov	24
Preglednica 3: Prihodki od prodaje	24
Preglednica 4: Število zaposlenih v podjetju Volkswagen	25
Preglednica 5: Gibanje cen naftnih derivatov med letoma 2008 in 2012 v Sloveniji	27

KRAJŠAVE

BDP	Bruto domači proizvod
BMW	Bayerische Motoren Werke
EU	Evropska unija
EUR	Evro
ES	Evropska skupnost
GM	General Motors
OZN	Organizacija združenih narodov
UNECE	Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo
USD	Ameriški dolar
VW	Volkswagen
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Leta 2008 je v ZDA izbruhnila gospodarska in finančna kriza, ki je bolj kot ne do danes prizadela skoraj vse države. Na finančnih trgih velja star pregovor, da ko Amerika kihne, se preostali del sveta prehladi. Kljub klišeju vsebuje ta ugotovitev precej resnice. ZDA namreč predstavljajo največje in najbolj vplivno gospodarstvo na svetu in ko to zboli, se znajdejo v težavah vse države, ki so odvisne od njenega povpraševanja – ne glede, ali gre za izvoznice surovin ali končnih izdelkov. Ta aktivnost v času finančne krize postane še posebej ogrožena. Izbruh katere od finančnih bolezni v največjem svetovnem gospodarstvu lahko hitro preraste v pandemijo. Borzni zlom, stečaj velike banke ali kakšen podoben, nepričakovan kolaps lahko povzroči preplah po državi, sledi mu bolezen, ki se razširi po vsem svetu. Ta scenarij smo do sedaj videli že velikokrat – v devetnajstem stoletju v Veliki Britaniji, kasneje pa v ZDA. Vseeno pa je po izbruhu bolezni s hipotekarnimi krediti v ZDA med strokovnjaki prevladovalo prepričanje, da preostali del sveta finančnega bolehanja supersile ne bo občutil. To idejo so najprej promovirali analitiki pri Goldman Sachs, kasneje pa so ji pritrjevali tudi drugi, in sicer z argumenti, da se bodo vzhajajoča gospodarstva Brazilije, Rusije, Indije in Kitajske oprla na domače povpraševanje in se brez kakih posebnih posledic prebila skozi hipotekarno krizo. Vzhajajoča svetovna gospodarstva naj bi demantirala dosedanje zgodovinske izkušnje (Roubini in Mihm 2010, 115–116).

Beseda kriza v *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* med drugim pomeni tudi stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati (SSKJ 2011).

Kriza predstavlja tok sprememb, ki zahteva nenehno prilagajanje in učenje, ki nas pripelje do novih rešitev, posledično pa to vodi v razvoj. V ekonomski in finančni krizi so bile prizadete države, podjetja, trgi, s tem pa poslovne finance, bančni sistem in denarne režime. Težave, v katerih se znajdejo države, podjetja, trgovine, so v času krize pri vseh enake. Ljudje in institucionalni sistemi pa se le s težka prilagajajo novim okoliščinam, spremembam pa se skušajo upreti. Kriza vedno ponuja vsaj dve rešitvi, preživetje ali poslovno smrt (dobri preživijo in slabi propadejo) (Adizes 2009).

Zlom je prišel po dekadi, v kateri nismo uspeli ničesar preprečiti – terorističnega napada na Svetovni trgovinski center, invazije na Afganistan, invazije na Irak, vojne proti terorju, samorazstrelitev, bušizacije in berlusconizacije sveta, orkana Katrine, cunamija, klimatskih sprememb, tajkunizacije, tehnoloških, nepremičninskih in finančnih balonov, povampirjenosti prostega trga in kakopak zloma finančnih trgov, s katerih je leta 2008 na lepem »izparelo« 50 bilijonov dolarjev, tj. četrtnina svetovnega kapitala. Za nami je torej dekada, v kateri se je

zgodilo vse, kar se je lahko zgodilo. Ničemur nismo bili v napoto. Kar je seveda ironično: ničesar nismo mogli preprečiti, pa četudi smo bili ves čas kot eno (Štefančič 2011, 9).

Krize redkokdaj pohabijo povsem zdrava gospodarstva; po navadi se osnovne pomanjkljivosti in šibkosti sprevržejo v kolaps. Ne nazadnje so tudi za neameriška gospodarstva morali obstajati določeni kanali, ki so v njih povzročili prehlad. Najbolj očitne so bile institucije, ki so del globalnega finančnega sistema (Roubini in Mihm 2010, 117). Stečaj ameriške investicijske banke Lehman Brothers je za mnoge glavni razlog krize finančnega sistema in padca svetovnega gospodarstva. Amerika finančno tej banki ni želela pomagati, njen namen je bil opozoriti druge »igralce« na finančnem trgu, da v takšni situaciji naj ne pričakujejo pomoči države. Gospodarska politika v razvitih in v razvijajočih se državah je bila slabo vodena, to pa je namesto do ustavitve krize pripeljalo do poglobitve le-te. Svetovno gospodarstvo je zdrsnilo v najhujšo recesijo po letu 1930. V zadnjem četrtletju 2008 in v prvem četrtletju 2009 se je globalna ekonomija skrčila v podobnem obsegu, gledano relativno, kot v najslabših letih med 1929 in 1931, ko se je začela velika depresija (Roubini in Mihm 2010, 133). Borze so zajeli panika, nezaupanje in strah. Razlogi za ozračje, ki ga je ustvarila finančno-gospodarska kriza, so predvsem v padcu vrednosti delnic in premoženja, pogoji za pridobitev kredita so se zaostri, hkrati pa povzročili nezaupanje potrošnikov ter zmanjšali kupno moč le-teh.

O današnji krizi vemo, da je denar (likvidnost) izginjal vsepovsod, da začetek krize izvira iz ZDA, ki je absolutno demokratična država (in ne v Rusiji, ki ima totalitarno oblast). Dejstvo je, da ko denarja ni, ni likvidnosti, posledica pa je vprašanje obstoja gospodarstva. Leta 2008 se je kriza iz ZDA hitro začela širiti po vsem svetu (Starikov 2011).

Od druge polovice leta 2008 se je marsikaj spremenilo. Veliko podjetij je propadlo, ljudje so izgubili službe, velik vpliv je bil tudi na gospodarsko rast, ki se je ustavila oz. je padala. Mnogi med nami se sprašujemo, kdaj se bo ta kriza končala, vendar točnega odgovora ne ve nihče. Pozitivno je to, da se stvari, čeprav počasi, izboljšujejo (Sc-celje.si 2009).

Takoj po začetku krize leta 2008 so v Evropski uniji (EU) sprejeli evropski načrt za ožvitev gospodarstva in o odzivih na finančno krizo. Najpomembnejša cilja tega načrt sta bila obnovitev zaupanja na finančnih trgih in v čim večji možni meri zmanjšanje posledic finančne krize. Ukrepi so se oblikovali v podporo aktivnim članicam EU. Vse članice so dobile nalogo, da pripravijo nacionalni načrt, kako se bodo spopadle s finančno krizo in oživile gospodarstvo. Ta načrt, vreden 200 milijard EUR, je bil namenjen predvsem povečanju kupne moči prebivalstva in ponovni rasti gospodarstva ter zaposlovanju. Večina tega denarja, 170 milijard EUR, je bilo zagotovljenih iz državnih proračunov, preostalih 30 milijard EUR pa sta priskrbeli Evropska unija in Evropska investicijska banka (Evropa.gov.si b. l.).

Kriza je nazorno pokazala nekatere bistvene pomanjkljivosti mednarodnega sistema na področju globalnih finančnih neravnovesij, regulacij finančnih investicij, načinov upravljanja

tveganja ter delovanja trgov. Ob tem Lavrač (2008) meni, da je treba urediti mednarodni denarni sistem in spodbuditi gospodarsko rast.

Med prvimi, ki jih je gospodarska kriza zajela, pa je bila tudi avtomobilska industrija, ki jim je prodaja novih avtomobilov močno padla. »Nemški avtomobilski proizvajalec Volkswagen (VW) se bo z zmanjšanjem proizvodnje spustil v boj s finančno in gospodarsko krizo. Prvi mož Volkswagna Martin Winterkorn je ob napovedi zmanjšanja proizvodnje že napovedal, da bo leto 2009 "težko"« (Slovenska tiskovna agencija 2008). Razlog za zmanjšanje povpraševanja po novih avtomobilih sta nestabilnost finančnih trgov in cena naftnih derivatov.

Vendar pa so se kljub krizi naložbe podjetji v raziskave in razvoj po vsem svetu v letu 2008 ostale zelo visoke, in sicer 6,9 %. Tudi v letu 2009 so se naložbe v raziskave in razvoj podjetij, ki imajo svoj sedež v EU, povečale na 8,1 %. V ZDA pa je bil ta izdelek bistveno manjši, znašal je 5,7 % (Evropska komisija b. l.).

Med najboljšimi desetimi uvrščenimi podjetji sta bili dve iz EU. Na tretjem mestu je bilo podjetje Volkswagen, z naložbami, vrednimi 5,93 milijarde EUR, osmo mesto pa je zasedla Nokia. Največji vlagatelj na svetu je bilo podjetje Toyota. Vložili so kar 7,61 milijarde EUR. Poročilo o pregledu stanja naložb v industrijske raziskave in razvoj je pokazalo, da imajo najvišjo rast naložb podjetja iz držav v vzponu (Evropska komisija b. l.).

Vodilna država na svetu, ki je imela najvišjo rast naložb v letu 2009, je bila Kitajska, in sicer s 40 % povečanjem. Sledila ji je Indija (27,3 %), Tajvan (25,1 %) in Brazilija (18,6 %). Kljub temu da so evropska podjetja vlagala v raziskave in razvoj, je njihov dobiček padel za 30,5 %, v ZDA pa za 19,1 % (Evropska komisija b. l.).

Avtomobilska industrija in industrija avtomobilskih delov je na področju rasti naložb na tretjem mestu v svetovnem merilu s 17,1 %. Vendar je slika v EU in na Japonskem drugačna, saj je ta na prvem mestu, in sicer s 25 % oziroma s 27 %. Čeprav je bila avtomobilska industrija prva, ki jo je prizadela gospodarska kriza, so med njimi tudi podjetja, ki so v letu 2008 dosegla dvomestno rast naložb v raziskave in razvoj. Med njimi je podjetje Volkswagen, ki je naložbe povečalo za 20,4 %, Peugeot za 14,4 % in Fiat za 14,1 %. Na drugi strani pa imamo podjetja, ki so krepko zmanjšala naložbe v raziskave in razvoj. Najmanj so za naložbe namenili v podjetju Renault, saj so te zmanjšali za kar 9,2 %, Daimler je naložbe zmanjšal za 9,1 %, BMW za 8,9 %, Ford Motor za 2,7 % in General Motors za 1,2 % (Evropska komisija b. l.).

Evropski komisar za znanost in raziskave Janez Potočnik je dejal: »Dobra novica je, da so podjetja v EU ohranila visoke naložbe v raziskave in razvoj kljub gospodarski krizi v letu 2008. To je najboljša strategija, da iz krize izstopimo močnejši. Podpirati moramo prizadevanja podjetij EU ter zagotoviti spodbude za krepitev sektorjev EU, ki raziskavam

namenjajo veliko pozornosti. Del odgovora je oblikovanje resnično evropskega raziskovalnega prostora, skupaj z ukrepi EU za spodbujanje pametnih naložb v raziskave in razvoj. Prav tako pozdravljam povečanje naložb v raziskave in razvoj podjetij EU, ki se ukvarjajo s tehnologijami za proizvodnjo energije z nizkimi emisijami ogljika. To je nov vir rasti in delovnih mest v EU« (Evropska komisija b. l.).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen dela je preučitev prodajnih in marketinških strategij avtomobilske industrije v času finančne in gospodarske krize, in sicer s študijo primera podjetja Volkswagen (VW).

Cilji projektne naloge so:

- raziskati razloge za nastanek finančne in gospodarske krize v letu 2008;
- opredeliti odražanje krize pri avtomobilskem podjetju VW;
- analizirati spopadanje s krizo v podjetju VW;
- preučiti (ne)uspešnost reševanja krize pri podjetju VW.

1.3 Metode za doseganje ciljev projektne naloge

Uporabil sem deskriptivni pristop, predvsem pa naslednje metode:

- komparativno metodo (prodajna strategija, strategija zaposlovanja);
- metodo kompilacije (združeval sem miselne stvaritve različnih avtorjev iz dostopne literature s področja preučevanega problema);
- opisno študijo primera na osnovi podjetja VW.

Uporabil sem analitični pristop (opredelil sem poslovne rezultate podjetja VW pred krizo in med njo). S preučitvijo uspešnosti spopadanja s krizo pri avtomobilskem podjetju VW sem analiziral potek reševanja krize pri omenjenem podjetju.

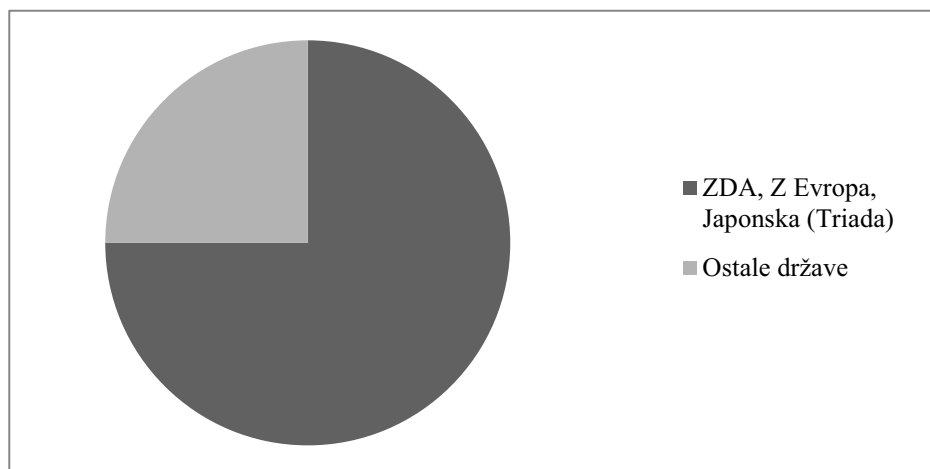
1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Na razpolago sem imel dovolj virov in literature. Omejitev je predstavljala proučitev ene avtomobilske znamke, zato nezmožnost posploševanja ugotovitev.

2 POMEN IN ZNAČILNOSTI AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE V SVETU

Avtomobilska industrija ima pomembno vlogo v svetovnem gospodarstvu predvsem zaradi svoje obsežnosti. Ker zaposluje veliko število ljudi, je zelo pomembna za narodno gospodarstvo posameznih razvitih državah. Tesno je povezana tudi z naftno in z elektronsko industrijo. Ker so avtomobilska podjetja bolj kot druga izpostavljena globalizaciji, so prisiljena, da se vključijo v globalne trende in razvojne tokove. Pritisk konkurence za boj ter ohranjanje ali povečevanje tržnega deleža je v avtomobilski industriji iz dneva v dan močnejši, zato je bilo v zadnjih letih veliko truda vloženega v optimiziranje poslovnih procesov. Zaradi tega se dogajajo prevzemi, sodelovanja ter združitve podjetij pri dobaviteljih in pri proizvajalcih. V avtomobilski panogi so značilne nizke stopnje rasti, ker se ta uvršča med zrele industrijske panoge (Becker idr. 2009).

Do leta 2000 se je avtomobilska industrija razvijala izključno v industrijsko močnih državah, kot so: ZDA, Zahodna Evropa in Japonska. Približno tri četrtine vseh izdelanih avtomobilov (leta 2008: okrog 66 milijonov) je bilo prodanih v tej triadi. Preostali svet, kljub temu da je predstavljal 90 % svetovne populacije, je v avtomobilski industriji igral podrejeno vlogo. Avtomobilski proizvajalci so se koncentrirali na triado prej omenjenih držav, kjer je prodaja iz leta v leto strmo rasla (Becker idr. 2009) (slika 1).



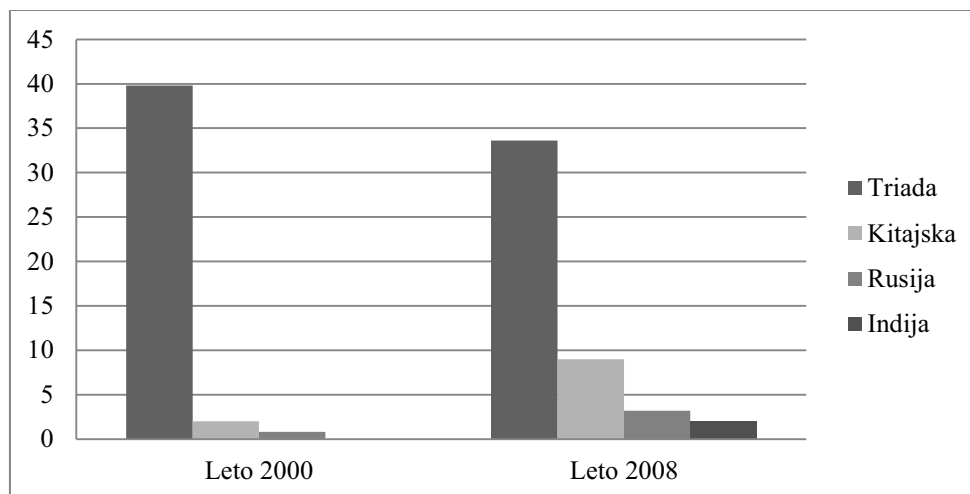
Slika 1: Razdelitev deleža avtomobilske industrije v svetu

Vir: Becker idr. 2009.

Ta razdelitev, ki se je oblikovala po 2. svetovni vojni, se je v zadnjih 10 letih močno spremenila. Tržišče v triadi je z 39,8 milijona prodanimi avtomobili doseglo svoj vrhunec leta 2000. Od tedaj prodaja stagnira med 38 in 39 milijonov letno. Rast prodaje v teh državah se komaj še pozna (Becker idr. 2009).

Leta 2008 so zaradi finančne krize zabeležili padec prodaje v triadi na 33,6 milijona avtomobilov letno. Zaradi tega se je v teh državah začel močan boj za tržni delež (z različnimi rabati...).

Na drugi strani pa avtomobilska industrija tudi raste v drugih državah, kot so: Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska. Samo na Kitajskem se je prodaja avtomobilov povečala z 2 milijona prodanih avtomobilov v letu 2000 na 9 milijonov v letu 2008. V Rusiji se je prodaja povzpela z 0,8 milijona v letu 2000 na 3,2 milijona prodanih avtomobilov v letu 2008. V Braziliji se je prodaja povzpela z 1,4 milijona v letu 2000 na 2,8 milijona v letu 2008 in v Indiji z 0,85 milijona na 2 milijona prodanih avtomobilov letno (Becker idr. 2009) (slika 2).



Slika 2: Rast prodaje avtomobilov v letih 2000 in 2008

Vir: Becker idr. 2009.

2.1 Avtomobilska industrija v Evropski uniji

Avtomobilska industrija je danes v svetu vodilna visokotehnološka panoga, ki ustvari skoraj desetino svetovnega bruto domačega proizvoda (BDP). Vsako sedmo delovno mesto je neposredno ali posredno povezano s proizvodnjo vozil. Vsako leto izdelajo 60 milijonov novih vozil, danes pa je na cestah več kot milijarda vozil. Avtomobilska industrija predstavlja motor razvoja. Evropska unija je največji proizvajalec vozil na svetu, saj proizvede skoraj tretjino vseh avtomobilov. Avtomobilska industrija v EU je največji naložbenik v privatnem sektorju, 70 % intelektualne lastnine je povezane z raziskavami in razvojem na področju proizvodnje vozil (Savšek 2010).

Avtomobilska industrija je bolj kot kdaj koli prej vpeta v mednarodno ekonomijo. V razvitih državah, kot so Japonska, ZDA, Francija in Nemčija, predstavlja s svojim obsegom in visoko specializirano proizvodnjo z vsemi poddobavitelji pomemben dejavnik ekonomskega razvoja, konkurenčnosti in tehnične inovativnosti, zato zahteva od svojih kadrov dobro usposobljenost in nenehno pridobivanje novih znanj in veščin (Kopa 2012).

Evropska avtomobilska industrija je sprejela ta izziv in se hitro razvija. Da bi bili proizvajalci avtomobilov konkurenčni na svetovnem trgu, ki ga odlikujejo visoko postavljeni standardi, morajo biti sposobni sprejeti izzive visoke tehnologije in hitrega odzivanja na zahteve in potrebe uporabnikov (Kopa 2012).

Avtomobilska industrija je osrednjega pomena za napredek in blaginjo Evrope, zaposluje veliko število izkušenih delavcev ter je ključna gonilna sila znanja in inovacij. Predstavlja največjega evropskega zasebnega vlagatelja v raziskave in razvoj (RR), pomemben prispevek daje tudi bruto domačemu proizvodu (BDP) EU in izvažata veliko več kot uvažata (Evropska komisija b. l.).

Glavni cilji Evropske komisije glede avtomobilskega sektorja so:

1. Okrepiti konkurenčnost avtomobilske industrije

Cilj je opredeliti in oceniti vprašanja politike, ki so temeljnega pomena za konkurenčnost avtomobilske industrije EU, ter predlagati rešitve, ki upoštevajo gospodarske, socialne in okoljske cilje.

2. Dokončati, prilagoditi in poenostaviti ureditveni okvir notranjega trga

Izboljševanje notranjega trga sloni na uvedbi sistema Evropska skupnost za homologacijo celotnega vozila, ki proizvajalcem omogoča, da se homologacija vozila odobri v eni državi članici in da se lahko nato to vozilo trži v vseh drugih državah članicah brez nadaljnjih preskusov.

3. Spodbujati globalizacijo tehničnega ureditvenega okvira prek UNECE

Tehnično usklajevanje na svetovni ravni je ključni dejavnik krepitve konkurenčnosti evropske avtomobilske industrije po vsem svetu. EU je podpisnica dveh sporazumov Gospodarske komisije OZN za Evropo (UNECE): sporazuma iz leta 1958 o enotnih tehničnih predpisih za cestna vozila in svetovnega sporazuma iz leta 1998 (Evropska komisija b. l.).

Zaradi močne svetovne konkurence se mora evropska avtomobilska industrija hitro razvijati ter sprejemati izzive na področju visoke tehnologije, hkrati pa upoštevati potrebe ter zahteve potrošnikov.

2.2 Predstavitev evropskih avtomobilskih znamk

Preglednica 1: Evropske avtomobilске znamke

Avtomobilski proizvajalec	Blagovna znamka
Volvo Cars	– Volvo
Ford of Europe GmbH	– Ford – Lincoln – Mercury – Volvo
BMW Group	– BMW – MINI – Rolls-Royce Moto Cars
Renault SA	– Renault
PSA Peugeot Citroen	– Peugeot – Citroen
Daimler AG	– Maybach – Mercedes-Benz – Smart
Volkswagen AG	– Volkswagen – Seat – Škoda-Auto – Audi – Porsche – Bentley – Lamborghini – Bugatti – Volkswagen (gospodarska vozila: Caddy, Transporter, Caravelle, Crafter, ProfiLine, Caddy Life, Multivan, California)
Fiat S. p. A.	– Fiat – Alfa Romeo – Lancia – Maserati – Ferrari – Chrysler
General Motors Europe AG	– Cadillac – Chevrolet – Corvete – HUMMER – Opel – Saab – Vauxhall

Vir: Wikipedia 2012f.

Preglednica prikazuje evropski avtomobilski trg, v katerega spada devet avtomobilskih proizvajalcev: Ford of Europe GmbH, BMW Group, Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG, Renault SA, PSA Peugeot Citroen, Daimler AG, Volkswagen AG, Fiat S. p. A., General Motors Europe AG.

Švedski proizvajalec avtomobilov Volvo je ena od močnejših znamk v avtomobilski industriji z dolgo in ponosno zgodovino inovacij v svetovnem merilu. Ustanovitelja podjetja v Gothenburgu sta bila Šveda Gustav Larson in Assar Gabrielsson, prvi avtomobil pa je zapustil tovarno 14. aprila 1927. Volvo se je zaradi vedno manjšega povpraševanja odločil, da začasno ustavi proizvodnjo v svoji glavni tovarni na Švedskem. Objavili so, da so v prvem polletju leta 2012 zabeležili 29 milijonov EUR izgube (Slovenska tiskovna agencija 2012d).

Volvo je svojim dobaviteljem postavil ultimat, da morajo do leta 2015 cene znižati za petino, če še želijo sodelovati z njimi, kajti Volvo bi rad povečal svojo proizvodnjo na 800.000 avtomobilov v letu 2020. Volvo je lani prodal 449.000 avtomobilov, od tega je bila polovica prodana v Evropi, prodajo pa želi povečati tudi na Kitajskem. Lani so tam prodali 47.000 vozil, do leta 2020 pa želijo to številko povečati na 200.000 avtomobilov. Volvo Cars po svetu zaposluje približno 22.000 ljudi (Slovenska tiskovna agencija 2012e).

Podjetje Ford se v Evropi predstavlja predvsem z znamko Ford, med tem ko znamki Lincoln in Mercury tukaj nista preveč popularna. Zaradi krize ima podjetje Ford v Evropi velike težave. Ameriški avtomobilski proizvajalec Ford Motor močno čuti evropsko dolžniško krizo. Prodaja podjetja na stari celini je julija 2012 padla na najnižjo raven v zadnjih 17 letih. Podjetje Ford je julija v 19 evropskih državah prodal 83.100 avtomobilov, to je 12,3 % manj kot v enakem mesecu lani. Za prvih sedem mesecev letošnjega leta je prodaja manjša za 10,6 % (Slovenska tiskovna agencija 2012c).

Pri podjetju Ford ocenjujejo, da bo letošnja izguba presegla 1,2 milijarde EUR. Zato načrtujejo prestrukturiranje, to pa s sabo prinaša tudi zapiranje obratov in odpuščanje. Ko so iz podjetja Ford sporočili, da bodo zaprli tovarno v belgijskem Gentu, kjer bo delo izgubilo 4300 ljudi, načrtujejo tudi spremembe v Veliki Britaniji. V Dagenhamu v bližini Londona naj bi tako delo izgubilo okoli 1000 ljudi, 500 delovnih mest pa nameravajo ukiniti v tovarni v Southamptonu (Slovenska tiskovna agencija 2012b).

V tovarni v Southamptonu so od leta 1972 proizvedli že okoli 2,2 milijona dostavnih vozil znamke Transit, a so število zaposlenih ves čas postopno zmanjševali. Ko so leta 2008 proizvedli še 66.000 vozil, so to število leta 2011 zmanjšali na 28.000 (Slovenska tiskovna agencija 2012b).

Na drugih koncih sveta pa gre podjetju Ford še naprej dobro, tako da bodo s pozitivnimi rezultati pokrili tudi evropsko izgubo. Po napovedih naj bi leto končali z dobičkom, Mulally pa je zaradi krize v Evropi že napovedal, da bodo dolgoročno prisotnost v Evropi zmanjšali, proizvodnjo pa preselili drugam (A. P. J. 2012).

Avtomobilska industrija v Evropi ima sicer težave že nekaj let, zato se tudi ameriški proizvajalci na stari celini večinoma spopadajo z izgubo. Podjetje General Motors je zato že

leta 2009 sprejelo odločitev o umiku iz Evrope in je zato prodalo večinski delež v Oplu, a ko se je finančni položaj v podjetju znova okrepila, so si premislili in ostali (A. P. J. 2012).

BMW je nemška kratica za Bayerische Motoren Werke (Bavarski motorni obrat) in predstavlja nemško avtomobilsko podjetje s sedežem v Münchnu. Večinski delničar podjetja je družina Quandt z okoli 47 % lastništva (Wikipedia 2012a).

Začetek podjetja BMW sega v leto 1913, ko je Karl Friedrich Rapp, znan in uspešen inženir v nemški letalski družbi, ustanovil svoje podjetje v Münchnu, imenovano Rapp Motoren Werke. Najprej je bila to delavnica za izdelavo letalskih motorjev. Ker so se pojavljale vedno večje težave, se je Karl Friedrich Rapp odločil podjetje prodati. Tovarno sta leta 1916 kupila dva Avstrijca, Franz Josef Popp in Max Friz ter podjetje preimenovala v Bayerische Motoren Werke, krajše BMW. Leta 1917 je šel v proizvodnjo prvi avtomobil znamke BMW. Do leta 1922 so z BMW-jevimi motorji presegli več kot 29 rekordov. Leta 2011 je podjetje proizvedlo 1.380.384 avtomobilov. Od tega je bilo 285.060 avtomobilov znamke Mini in 3 538 avtomobilov znamke Rolls-Royce. Prihodek od prodaje je leta 2011 znašal 68,82 milijarde EUR, čisti dobiček pa je znašal 4,91 milijarde EUR (Wikipedia 2012a).

Nemški avtomobilski proizvajalec BMW je leto 2012 začel z rekordnim trimesečjem. Čisti dobiček je v primerjavi s prvimi tremi meseci leta 2011 zvišal za 18,1 % na 1,35 milijarde EUR. Prihodki od prodaje so bili višji za 14,1 % in so znašali 18,3 milijarde EUR, poroča nemška tiskovna agencija dpa (Slovenska tiskovna agencija 2012a).

BMW je v četrtletju močno okrepil tudi dobiček iz poslovanja, in sicer za 18,8 % na 2,13 milijarde EUR. Rezultati so pozitivno presenetili analitike. Nemški proizvajalec je razkril, da je v prvem četrtletju prodal rekordno število avtomobilov, in sicer 425.528, to pa je 11,2 % več kot v enakem obdobju lani. BMW poleg istoimenske znamke prodaja še avtomobile znamke Mini in Rolls-Royce (Slovenska tiskovna agencija 2012a).

Geografsko gledano je prodaja nemškega proizvajalca v Evropi, ki se spopada z gospodarskimi težavami, stagnirala. Močno pa se je povečala prodaja na Kitajskem in je bila na letni ravni višja za 36 %. Na kitajskem trgu BMW sedaj prodaja več vozil kot v ZDA (Slovenska tiskovna agencija 2012a).

Na podlagi uspešnega prvega četrtletja si pri BMW obetajo tudi rekordno celotno leto; napovedujejo rekord pri številu prodanih vozil, kakor tudi najvišji dobiček pred davki v zgodovini družbe. Napoved sicer temelji na scenariju, da bodo gospodarske razmere v preostalem delu leta ostale bolj ali manj stabilne, še opozarjajo (Slovenska tiskovna agencija 2012a).

Renault je francosko avtomobilsko podjetje, ki so ga Louis Renault in njegovi bratje ustanovili leta 1898. Prepoznavni so postali po avtomobilskih tekmovanjih, saj so njihovi avtomobili zmagovali kot za šalo. Leta 1905 so pri Renaultu uvedli serijsko proizvodnjo. Prvi

tekoči trak so leta 1929 uvedli v tovarni Billancourt. Zaradi gospodarske krize je podjetje moralo zmanjšati stroške in je leta 1945 postalo državno podjetje. Leta 1993 se je Renault skoraj združil z Volvom, a so ta projekt opustili. Leta 1996 se je podjetje privatiziralo in leta 1999 vstopilo v kapitalski odnos z družbo Nissan (Wikipedia 2012e).

Renault beleži v času krize znižanje prodaje za 4,2 %, ampak je povečal svoj tržni delež na 3,6 %. Prodaja se je pri Renaultu povečala izven Evrope za 1,5 %, to pa pomeni 873.798 prodanih vozil oziroma približno 37 % skupne prodaje pri Renaultu (Renault.si 2008).

V Braziliji je Renault uspel prodati 115.000 vozil, to pa pomeni, da se jim je rast prodaje zvišala za 56,4 %. To je rekordna raven prodaje za Renault. S tem se podjetje uvršča med šest najuspešnejših avtomobilskih prodajalcev avtomobilov na brazilskem tržišču. Tudi na ruskem trgu so zabeležili rast prodaje, in sicer za 6,8 % (Renault.si 2008).

Distribucijska mreža v Rusiji se širi zelo hitro. Junija 2011 je štela 130 prodajnih mest v več kot 86 mestih. Pri Renaultu si želijo, da bi do leta 2013 imeli 200 prodajnih mest po celotni Rusiji. Kupci so zelo zadovoljni z njihovimi avtomobili, to je pokazala tudi anketa (Franko 2011).

Leta 2009, ko je gospodarska kriza močno udarila, se je to poznalo tudi Renaultu. Izguba je v prvih šestih mesecih znašala kar 2,7 milijarde EUR. Prihodki so se zmanjšali za 24 %, to je pomenilo 16 milijard EUR prihodkov. V enakem obdobju leta 2008 je Renault zabeležil 1,6 milijarde EUR dobička (Večer.com 2009).

Peugeot je avtomobilsko podjetje, ki je leta 1889 zasnovalo svoje prvo vozilo, in sicer kombinacijo tricikla in parnega stroja. Ko je v začetku 20. stoletja podjetje prevzel energični Armand Peugeot, je podjetje preraslo v pravo industrijo. Za odlično promocijo svojih vozil so pri Peugeotu poskrbeli s cestnimi dirkami. Po smrti Armanda Peugeota je njegovo mesto prevzel njegov nečak Robert Peugeot. Prva svetovna vojna jim ni prinesla nič dobrega. Primanjkovalo je delovne sile, pretrgani so bili vsi stiki s poslovnimi partnerji in zaprle so se meje med državami. Peugeot se je moram hitro spopasti s tujo in domačo konkurenco – Renault, Citroen in Chrysler. Ampak so bili pri podjetju Peugeot dobro pripravljeni tudi na to in so konkurenci povzročali velike preglavice. Predvsem so izboljšali svoje obstoječe modele, jim vgradili zmogljivejše motorje, izdelovali športne verzije in svojim modelom dodali modernejši videz (Wikipedia 2012d).

Tudi med drugo svetovno vojno je bilo podjetje Peugeot na hudi preizkušnji. Po vojni so se odločili za razvoj enega modela, in sicer modela 203. Ta model je požel izjemen uspeh in do leta 1960 so izdelali neverjetnih 686.000 vozil (Wikipedia 2012d).

Podjetje Peugeot je bilo leta 1965 v razcvetu in tako je nastal holding z imenom Peugeot S. A. Skupini PSA sta se takrat priključila Citroen v letu 1976, ki ga je Peugeot rešil pred stečajem,

ter Chrysler Europe leta 1978, ki pa je potem holding zapustil, zato se je holding preimenoval v PSA Peugeot Citroen (Wikipedia 2012d).

Pri PSA Peugeot Citroen so v prvem polletju leta 2012 pridelali 819 milijonov EUR izgube. Za primerjavo, leta 2011 so v istem obdobju ustvarili 806 milijonov EUR čistega dobička. Zaradi tega je podjetje prisiljeno k odpuščanju in želijo stroške znižati za 1,5 milijarde EUR do leta 2015. Drugi največji evropski proizvajalec avtomobilov se je znašel v velikih težavah, saj je usmerjen predvsem na evropsko tržišče, ki pa je zaradi gospodarske krize v močnem krču (Slovenska tiskovna agencija 2012č).

Pričakovali so izgubo v letu 2012, vendar so mislili, da bo ta dosti manjša, okrog 200 milijonov EUR. PSA Peugeot Citroen, ki proizvede dve tretjini francoskih avtomobilov, je s prodajo le-teh v polletju 2012 zaslužil 20,2 milijarde EUR, to je za 10,5 % manj kot v prvem polletju 2011. Podjetje se je zaradi tega znašlo pod velikim pritiskom politikov, sindikatov in vlagateljev. Francoska vlada jim je dala jasno vedeti, da nima zaupanja v vodstvo podjetja in da jim ni pripravljena zagotoviti potrebne finančne pomoči. Rešitev PSA Peugeot Citroen išče na tujih trgih. Rast prodaje si obetajo na Kitajskem, v Rusiji in v Latinski Ameriki (Slovenska tiskovna agencija 2012č).

Daimler Motoren Gesellschaft je nekdanja nemška tovarna avtomobilov in motorjev, ki sta jo leta 1890 ustanovila Gottlieb Daimler in Wilhelm Maybach v mestu Cannstatt. Od leta 1903 so tam izdelovali avtomobile znamke Mercedes. Zaradi poveljne krize nemškega gospodarstva se je združila s tovarno Benz & Cie. in tako je nastala družba Daimler-Benz, znamka avtomobilov pa se je preimenovala v Mercedes-Benz. Daimler-Benz se je leta 1998 združil s tovarno Chrysler v DaimlerChrysler, od leta 2007 pa se podjetje imenuje samo Daimler AG (Wikipedia 2012b).

Zmanjševanje povpraševanja po vozilih se je leta 2008 dotaknilo tudi Daimler AG. Sistematično so čistili poslovanje, povečali učinkovitost ter zmanjšali stroške, saj podjetje zaradi velikih razsežnosti krize ni imelo drugih možnosti. Uprava in nadzorni svet sta se odločila, da v letu 2009 ne bodo izplačali nobenih dividend za to proračunsko leto. V začetku leta 2009 je Daimler povečal delniški kapital družbe za 10 % z novim velikim investitorjem Aabar PJSC iz Abu Dhabija. Zaradi tega trdnega finančnega položaja je lahko družba kljub gospodarski negotovosti in makroekonomski nestabilnosti vlagala sredstva v raziskave in razvoj. Tu je bilo v ospredju predvsem vlaganje v nove alternativne pogonske tehnologije BlueEFFICIENCY za modela razreda E in C. Model S 400 HYBRID je od leta 2009 najčistejša luksuzna limuzina na svetu. Daimler izdeluje tudi električne avtomobile v majhnih serijah, ki v lokalnem prometu vozijo brez emisij, tj. z baterijo električnega pogona, delno pa z gorivnimi celicami (Daimler 2010).

Da bi čim boljše izkoristili možnosti dviga prodaje, predvsem v Severni Ameriki, so se odločili, da bodo model C izdelovali v Tuscaloosi v Alabami. Tam izdelujejo tudi modele R, M in GL (Daimler 2010).

Gospodarska kriza v Evropi upočasnjuje razvoj podjetja Daimler. V prvi tretjini leta 2012 so prodajo povečali, vendar se je ta zopet hitro zmanjšala. Od začetka leta do julija so pri podjetju Daimler AG prodali 708.517 vozil znamk Mercedes-Benz, Smart in Maybach. To je pomenilo dvig prodaje za 6,5 % v primerjavi z enakim obdobjem lani. Glavna znamka družbe Mercedes-Benz je v prvih šestih mesecih tega leta povečala prodajo za 6,9 % na 653.000 avtomobilov (Deutsche Presse Agentur 2012c).

V juliju leta 2012 so pri podjetju Daimler AG izdelali 105.449 avtomobilov. To pomeni, da so proizvedli 3,2 % manj avtomobilov kot julija leta 2011. Tudi za Daimler AG je zahodna Evropa najpomembnejše tržišče, ki pa je zaradi krize zelo oslABLJENO. Daimler AG je celo na rastočem kitajskem trgu doživel padec prodaje za 0,8 %. Strokovnjaki ugotavljajo, da je za padec prodaje na Kitajskem krivo tudi to, da je bil stari model razreda B razprodan, na novi model pa so morali čakati do avgusta 2012 (Deutsche Presse Agentur 2012b).

Fiat S. p. A. je italijansko industrijsko podjetje in največji proizvajalec avtomobilov v južni Evropi s sedežem v Torinu. Podjetje je bilo ustanovljeno 11. julija leta 1899. Kratica Fiat v prevedu pomeni Italijanska proizvodnja avtomobilov Torino. Njihove primarne znamke avtomobilov so Fiat, Alfa Romeo in Lancia. Podjetje je tudi večinski lastnik v podjetjih Chrysler, Maserati in Ferrari. Prvi model podjetja se je imenoval 3 1/2 HP, ki je bil izdelan v 20 primerkih med letoma 1899 in 1900. Istega leta je podjetje proizvedlo model 6/8 HP, ki ga je nadomestil model 8 HP. Leta 1903 je prišel na tržišče model 12 HP, ki so ga začeli izvažati v Francijo, Anglijo in v ZDA. Letna produkcija je znašala 134 avtomobilov (Wikipedia 2012c).

Od leta 1960 podjetje proizvaja tudi letala, motorje za letala, vlake, motorje za ladje, kakor tudi stroje za uporabo v kmetijstvu. Zelo znan izum podjetja Fiat je nagibna tehnologija, ki so jo uporabili pri Pendolinu in jo še danes vgrajujejo v veliko vlakov, med njimi je tudi ICE (Wikipedia 2012c).

Kriza je, tako kot druga avtomobilska podjetja, zajela tudi podjetje Fiat. Trenutno je podjetje v zelo globoki krizi, saj je v koncernu uspešno le ameriško hčerinsko podjetje Chrysler. Kot so sporočili iz koncerna, je podjetje v tretjem kvartalu leta 2012 ustvarilo 286 milijonov EUR dobička. Fiat sam bi v tem obdobju ustvaril 281 milijonov EUR izgube. Kljub temu pa pri podjetju ne razmišljajo, da bi obrate v Italiji zaprli. Skupni prihodki od prodaje podjetja Fiat S. p. A. z ameriškim partnerjem so zrasli za 16 %, to pa znaša 20,4 milijarde EUR. Fiat je prizadel zlasti upad prodaje v Evropi, še posebej v Italiji. Fiatov delež je v Evropi leta 2009 znašal 8 %, sedaj pa je padel na 5,9 %. Povpraševanje v Italiji pa se je zmanjšalo za kar 23 % (Deutsche Presse Agentur 2012a).

V prvih devetih mesecih leta 2012 je podjetje ustvarilo nekaj več kot 1 milijardo EUR dobička. Brez podjetja Chrysler bi podjetje beležilo izgubo v višini 800 milijard EUR, še leta 2011 pa so ustvarili 1,2 milijarde EUR dobička. Kljub temu pa je šef Fiata Sergio Marchionne zatrdil, da ne bodo zaprli nobene proizvodnje v Italiji, temveč bodo raje proizvajali avtomobile, ki niso predvideni za evropsko tržišče. Proizvajali bi tako nove modele avtomobilov znamke Alfa Romeo, Maserati in Jeep, ki bi jih na to tržili po celem svetu. Marchionne je še dodal, da bi bilo nesmiselno zapirati proizvodnjo doma in jo nekje drugje ponovno odpreti (Deutsche Presse Agentur 2012a).

Podjetje General Motors je bilo ustanovljeno 16. septembra leta 1908. To je globalno ameriško avtomobilsko podjetje, v okvir katerega spada kar nekaj različnih znamk avtomobilov. GM je bilo med letoma 1931 in 2007 največje avtomobilsko podjetje na svetu. Leta 2008 pa je to podjetje po prodaji prehitela Toyota. Leta 1955 je podjetje GM kot prvo ameriško podjetje imelo več kot milijardo USD prihodkov od prodaje. Leta 1981 je GM ustvaril 60 milijard USD prihodkov in zaposloval 657.000 ljudi. Leta 2003 pa je GM ustvaril 185,52 milijarde USD prihodkov, od tega 51,63 milijarde v tujini. Po celem svetu je bilo takrat zaposlenih 294.000 delavcev, od tega 104.000 izven ZDA (Wikipedia 2012č).

Leta 2007 je GM ustvaril 181,1 milijarde USD prihodkov od prodaje, ampak je vseeno imel 38 milijard USD izgube, to pa je največja izguba v zgodovini podjetja. Zaradi velikega dviga cen naftnih derivatov jim je drastično padla prodaja terenskih in enoprostorskih vozil oz. na splošno avtomobilov, ki porabijo veliko goriva. V letu 2008 so ljudje množično varčevali, to pa se je zelo poznalo na prodaji, pa tudi pridobivanje kreditov za stranke je bilo zelo oteženo. Konec leta 2009 je GM razkril svoje poslovanje iz leta 2008. Podjetje je ustvarilo primanjkljaj v višini 30,9 milijarde USD. To je bilo veliko več, kot so napovedali eksperti. Podjetje je zaradi krize leta 2008 od države dobilo denarno pomoč v višini 13,4 milijarde USD, vendar je bila ta pomoč premajhna za rešitev iz globoke krize. V okviru plana za saniranje podjetja so ukinili 46.000 delavnih mest, od tega 26.000 izven ZDA. Hčerinsko podjetje Saab je februarja 2009 prijavilo stečaj. Nemško hčerinsko podjetje Opel je potrebovalo državno pomoč v višini 3,3 milijarde EUR. Leta 2008 je padla vrednost delnice GM za 87,21 %. Marca 2009 je vodstvo podjetja razkrilo, da je podjetje v globoki krizi in da obstaja velika verjetnost, da bo podjetje nelikvidno (Wikipedia 2012č).

GM je načrtoval ustavitev proizvodnje znamke Pontiac in se osredinjenje na prodajo v Severni Ameriki z znamkami GMC, Buick, Cadillac in Chevrolet, da bi rešili podjetje. Leta 2009 se je tako GM odcepil od podjetja Saab, Hummer in Saturn (Wikipedia 2012č).

Skoraj 101 leto po ustanovitvi podjetja GM je le-to moralo priznati nesolventnost. Takratna vrednost podjetja je znašala 82,3 milijarde USD in pa 172,8 milijarde USD dolga. Podjetje so na to v večini nacionalizirali: 60,8 % delnic so dobile ZDA, 11,7 % Kanada, 17,5 % je dobil sklad za delavce v avtomobilski industriji in 10 % je bilo razdeljenih med upnike. Za nemško

hčerinsko podjetje Opel se je govorilo, da bi ga prevzelo podjetje Magna s svojim ruskim partnerjem, vendar se je podjetje GM odločilo evropsko podjetje obdržati (Wikipedia 2012č).

Leta 2012 je podjetje GM sklenilo dogovor s podjetjem PSA Peugeot Citroen in tako pridobilo 7 % delnic pri tem podjetju. Ta naveza ima cilj, da se bi podjetje GM skupaj s podjetjem PSA razvijalo in se prilagajalo tržišču in bili bolj konkurenčni na evropskem tržišču (Wikipedia 2012č).

3 VPLIV KRIZE NA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO V EVROPSKI UNIJI

Avtomobilska industrija predstavlja politično in socialno bombo v Evropi. To je panoga, ki ni več nacionalna, saj imajo vsi proizvajalci tovarne, dobavitelje, podizvajalce, partnerje in distributerje po vsej EU. Ta industrija, ki zaposluje 12 milijonov ljudi, bo krizo preživela, "če bomo mislili in delali evropsko", ne pa s protekcionizmom in ekonomskim nacionalizmom. Evropska avtomobilska industrija bo izšla iz krize drugačna, kot je zdaj, takrat bo zelena, novi evropski avtomobili bodo čistejši in energetsko bolj učinkoviti ali pa jih ne bo več, je prepričan evropski komisar za industrijo in podjetništvo Günter Verheugen, ki je skupaj s komisarko za konkurenčnost Neelie Kroes predstavil dokument, v katerem evropska komisija (b. l.) navaja, s katerimi ukrepi oblasti v državah članicah smejo pomagati tej industriji in kateri ukrepi so prepovedani (Razgledi.net 2009).

Avtomobilska industrija je zelo občutljiva na padec povpraševanja. Ker avtomobili niso nujna življenjska dobrina, je zanje značilna precej visoka cenovna in dohodkovna elastičnost povpraševanja. Recesije v gospodarstvu vplivajo na padec prodaje, proizvajalci se vse bolj soočajo s presežnimi kapacitetami, njihovi dobički pa vztrajno padajo. Visoki fiksni stroški razvoja in proizvodnje so privedli do nastalih strukturnih sprememb na avtomobilskem trgu. Proizvodnja avtomobilov je dejavnost, ki zahteva ogromne materialne, finančne in človeške vire, stroški razvoja so visoki, konkurenca pa zelo ostra. Največji avtomobilski proizvajalci so tako pripravljeni ponuditi velike vsote denarja za zagotovitev potrebne ekonomije obsega in s tem preživetja na dolgi rok. Severna Amerika, Zahodna Evropa in Japonska, ki beležijo več kot tri četrtine celotne svetovne prodaje na avtomobilskem trgu, dosegajo, navkljub pozitivnim prodajnim številkam, prenizke stopnje rasti. Profitabilnost panoge se vseskozi znižuje, vzroke pa lahko najdemo v zasičenosti vedno bolj zahtevnega trga, visokih fiksnih stroških poslovanja in ne nazadnje tudi v premalo prilagodljivem marketinškem pristopu (Lesnjak 2000, 9-11).

Če bi katera država članica sprejela ukrepe zgolj za zaščito proizvodnje doma, bi to negativno vplivalo na vse druge, zaradi tega pri reševanju avtomobilskega sektorja ne sme biti razlik med velikimi in majhnimi državami članicami, pa tudi med revnimi in bogatimi ne, trdi Verheugen (Razgledi.net 2009). Nad evropsko avtomobilsko industrijo po njegovih besedah še vedno kot črn oblak visi negotova usoda največjih ameriških proizvajalcev avtomobilov. Tveganje, da bodo propadli, je po njegovih besedah iz dneva v dan večje. V Evropi to krizo najbolj neposredno kot hčerinski družbi General Motorsa čutita podjetji Opel in Saab, slednje je zaradi nesolventnosti že moralo ustaviti proizvodnjo (prav tam).

Čeprav težave evropskih pa tudi ameriških proizvajalcev izvirajo iz časov pred krizo, saj so stavili na velike in energetsko potratne avtomobile, namesto da bi se osredinili na razvoj čistejših in energetsko učinkovitejših vozil, je treba po mnenju evropske komisije hitro ukrepati, saj prodaja avtomobilov kljub temu da so nekatere države uspešno uvedle premijo za

zamenjavo starih avtomobilov z novimi – od tega ima korist tudi Revoz –, še zmeraj pada in so napovedi za letošnje leto slabe, pravi Günter Verheugen (Razgledi.net 2009).

Ker so avtomobilski proizvajalci po padcu berlinskega zidu in začetku gospodarskega vzpona hitro rastočih gospodarstev s Kitajsko in Rusijo na čelu po tekočem traku odpirali nove tovarne in povečevali proizvodnjo, kot da na trgu ne bi bilo nikakršnih omejitev, proizvajalce avtomobilov nedvomno čaka krčenje proizvodnih zmogljivosti in proizvodnje na realno raven glede na realne potrebe. To pa pomeni zapiranje tovarn in zmanjšanje števila dobaviteljev in kooperantov (Razgledi.net 2009).

3.1 Vpliv krize v podjetju Volkswagen

Podjetje VW je bilo ustanovljeno leta 1934. V času, ko je oblast v Nemčiji prevzel Adolf Hitler, se je razvoj avtomobilske industrije predvsem na njegovo pobudo močno pospešil. Želja Hitlerja je bila izdelati avtomobil za široko uporabo, t. i. ljudski avtomobil. Nemška avtomobilska industrija nad to idejo ni bila navdušena, se pa je ponudila priložnost za dr. F. Porscheja. Sledila so dolga posvetovanja članov državnega združenja, avtomobilskih podjetij Adler, Deimler Benz, Avto Union, BMW ter seveda dr. Porscheja. Skupaj so sklenili, da naj bo tovarna, ki bo izdelovala ljudske avtomobile, samostojno podjetje, ki bo pod nadzorom državnega združenja (Lewandowski in Zellner 1996, 8–31).

Podjetje VW je svojo prvo tovarno odprlo v Wolfsburgu v Nemčiji. Leta 1945 so v tej tovarni pričeli izdelovati model, ki so ga poimenovali "hrošč". Z razširitvijo ponudbe modelov so morali pri VW odpreti nove obrate, in sicer leta 1953 v Braziliji, leta 1955 v Hannoveru, kjer so izdelovali gospodarska vozila, leta 1956 v Južni Afriki ter leta 1957 v Kasslu. Kasneje so odprli tovarni v Mehiki in Emdenu (Lewandowski in Zellner 1996, 40).

Odprtje tovarne v Salzgitterju je sledilo šest let kasneje, deset let kasneje pa so odprli tovarno še v Argentini. Leti 1985 in 1991 sta prinesli dva nova projekta na Kitajskem, in sicer najprej v mestu Šanghaj, kasneje pa v mestu Čangčun. Leta 1993 je sledila širitev proizvodnje v poljsko mesto Poznan, leta 1998 še v Polkowice. Obrati VW so se razširili še na Slovaško (leta 1991 v Bratislavo in leta 2000 v Martin) in Saško (leta 1990 Mosel, leta 1998 Dresden in leta 2003 Stollberg) (Lewandowski in Zellner 1996, 45).

Koncern Volkswagen iz Wolfsburga je eden izmed vodilnih avtomobilskih podjetji na svetu. V Evropi je VW največji proizvajalec avtomobilov. VW ima proizvodne obrate v 18 državah v Evropi in v 8 državah v Ameriki, Aziji in Afriki, to skupaj pomeni 94 obratov; 501.956 zaposlenih proizvede vsak dan približno 34.500 vozil, ki so na voljo kupcem v več kot 150 državah po svetu (Volkswagenag.com 2012).

Cilj VW koncerna je kupcem ponuditi najbolj kakovostna, privlačna, varna ter okolju prijazna vozila, ki tekmujejo z drugimi avtomobilskimi znamkami na vedno ostrejšem in zahtevnejšem avtomobilskem trgu (Norddeutscher Rundfunk 2011).

Wolfsburg je s 50.000 zaposlenimi največji Volkswagnov obrat. Obrat je tako velik, da so ga razdelili na več samostojnih enot. Tukaj se izdeluje avtomobili znamk Golf, Touaran ter njihovo najmanjše terensko vozilo znamke Tiguan. Samo v oddelku za razvoj in raziskave dela 10.000 ljudi (Norddeutscher Rundfunk 2011).

Za gospodarska vozila pa ima VW svoj sedež v Hannovru. Tam je zaposlenih približno 12.000 ljudi, zlasti v proizvodnji njihovega modela znamke Transporter, ki je na voljo v mnogih različicah. Zraven modela znamke Transporter, pa je obrat v Hannovru pomemben še za izdelavo avtomobilskih komponent, kar pomeni, da tam izdelujejo avtomobilske komponente za celoten koncern. VW izdeluje tam tudi celotno karoserijo za znamko Porsche Panamera (Norddeutscher Rundfunk 2011).

V letu 2007 je VW izdelal 6,189 milijona avtomobilov, to predstavlja 9,8 % svetovne proizvodnje. V Evropi prihaja skoraj vsak peti avtomobil iz podjetja VW. Najuspešnejši Volkswagnov avtomobil je znamke Golf, ki je v svojem razredu že leta in leta na prvem mestu in je pri kupcih še posebej priljubljen. V ta koncern pa spadajo še druge uspešne znamke, kot so: Audi, Seat, Škoda, Porsche, Bentley, Bugatti in Lamborghini (Deutsche Presse Agentur 2009).

Težka kriza v industriji je leta 2009 ujela tudi koncern VW. Kljub temu pa so se spopadli s krizo dosti bolje kot konkurenca. V tretjem kvartalu tega leta so mislili, da bodo povečali prodajo, a so prodali bistveno manj. Kljub temu je VW ostal v črnih številkah in imel dobiček, čeprav ta ni bil takšen, kot leta je bil leta 2008. VW je bil prepričan, da bo krizo preživel bolje kot njegovi konkurenti in si pridobil nova tržišča (Deutsche Presse Agentur 2009).

Vseeno pa se je prodaja zmanjšala za 10 % v primerjavi s prejšnjim letom. V tretjem kvartalu je moral VW sprejeti reze. Poslovni izid je padel za 81 % na 278 milijonov EUR. Prodaja se je zmanjšala za 10 % na 25,9 milijarde EUR. V prvih devetih mesecih je poslovni izid močno padel, kar za 69 % na 1,5 milijarde EUR. Pod črto je ostalo 655 milijonov EUR, v enakem obdobju lani pa so beležili 3,7 milijarde EUR. Izvoz avtomobilov je ostal s 4,8 milijona približno na enaki ravni kot leta 2008, ampak se je zmanjšala prodaja za 9,7 % na 77,2 milijarde EUR. VW je veliko pridobil s »premijo za razrez«, ki pa je pripomogla predvsem k prodaji manjših, cenovno ugodnejših vozil, kar pa je pomenilo nižji dobiček (Deutsche Presse Agentur 2009).

Prispevek češke podružnice Škoda se je zmanjšal s 455 na 162 milijonov EUR. Španska podružnica Seat je padla še nižje v rdeče številke na 228 milijonov EUR minusa. Tudi Bentley je zapisal izgube (Deutsche Presse Agentur 2009).

Koncern Volkswagen je v letu 2008 kljub dramatičnemu poslabšanju gospodarskih razmer dosegel zadane cilje pri prodaji, prometu in poslovnem izidu ter tako dosegel nov rekord v zgodovini podjetja. Prodaja se je zvišala za 1,3 % na 6,3 milijona vozil, promet pa se je povečal za 4,5 % na 113,8 milijarde EUR. Dobiček po obdavčitvi je tako znašal 4,7 milijarde EUR (+ 13,7 %). Predsednik uprave družbe Volkswagen AG prof. dr. Martin Winterkorn je dejal, da je bilo leto 2008 zelo produktivno in uspešno leto. Za ta uspeh je zaslužno tudi odlično timsko delo. Dejal je še, da so v Volkswagnu dokazali, da tudi ko so razmere neugodne, znajo ostati v igri. In točno to je tudi njihov načrt za v bodoče, v času po krizi, saj je prepričan, da bo avtomobilski trg spet zacvetel in koncern VW se načrtno pripravlja na to (J. U. 2009).

Kljub temu je predsednik uprave družbe VW Martin Winterkorn leta 2008 dejal, da so zaradi močnega upada na avtomobilskem tržišču pred njimi težki časi. Na srečanju v Dresdnu leta 2008 je beseda tekla o poteh, ki bi ublažile vpliv krize na avtomobilsko industrijo. Dejal je, da tako ne bo šlo naprej. Še posebej se je stanje poslabšalo na ameriškem in zahodnoevropskem trgu. VW je zaradi tega načrtovana vlaganja za prihodnja leta zaradi negotovosti prestavil (Deutsche Presse Agentur 2008).

Število dobav avtomobilov po svetu se je močno zmanjšalo v primerjavi z letom 2008, in sicer za 16,5 %; tj. na približno 447.000 vozil. V četrtem kvartalu je upad prodaje na svetovnem trgu na veliko preizkušnjo postavil tudi VW. Tudi na trgih, ki so rasli, se je dinamika močno poslabšala. V te trge štejemo predvsem Brazilijo in Kitajsko. V 11 mesecih leta 2008 je koncern kljub slabemu trendu povečal prodajo za slab odstotek na 5,37 milijona vozil. Koncern se je zaradi prisotnosti na vseh pomembnih avtomobilskih trgih in zaradi raznovrstne ponudbe vozil dobro utrdil. Te prednosti želi Martin Winterkorn izkoristiti. Trdno se drži »strategije 2018«, saj želi prodajo do takrat povečati za 5 milijonov vozil na 11,2 milijona vozil letno. Produktivnost mora letno zrasti za 10 % (Deutsche Presse Agentur 2008).

3.2 Strategije reševanja avtomobilske industrije pri podjetju Volkswagen

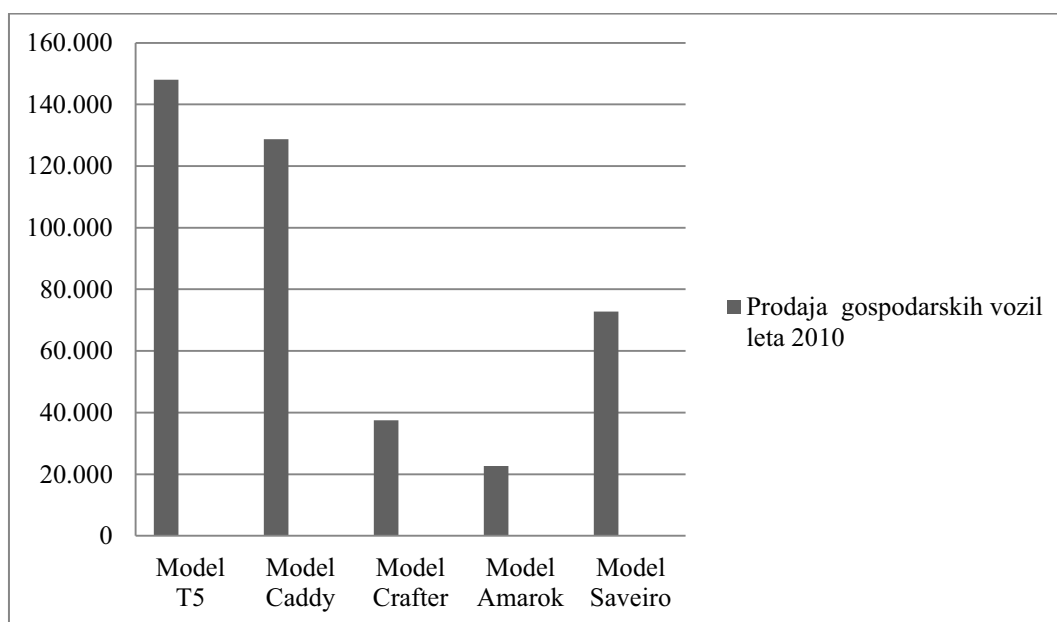
VW se je v boj s finančno in gospodarsko krizo spustil z zmanjšanjem proizvodnje. S krizo se je spopadel precej bolje kot njegovi tekmeci, saj je prodal za 1,3 % več vozil v letu 2008 kot v enakem obdobju v letu 2007. Slabšo prodajo na zahodnoevropskem trgu je nemški proizvajalec avtomobilov nadomestil z okrepljeno prodajo na hitro rastočih trgih, kot sta Kitajska in Brazilija, navaja AFP. Niso pa konec leta 2008 podaljšali pogodbe s 750 od

skupno 3700 zaposlenimi, ki so imeli pogodbe za določen čas (Slovenska tiskovna agencija 2008).

VW se je osredinil tudi na prodajo svojih gospodarskih vozil. Leta 2010 so po celem svetu prodali 435.600 vozil. Prodaja se je povečala za 22,8 %. Harald Schomburg je dejal, da se je VW s padlo prodajo leta 2009 sedaj vrnil na raven, ki jo je dosegal pred krizo, tj. v letih 2007 in 2008 (Waz-online.de 2011).

Gospodarska vozila:

- Izvoz modela T5 se je povečal na 148.000 vozil.
- Model znamke Caddy so prodali v 128.700 primerkih, to pa pomeni, da so jih prodali 8 % manj.
- Model znamke Crafter so prodali v 37.450 primerkih, to pomeni, da se je prodaja povečala za 10,4 %.
- Model znamke Amarok so prodali že v prvem letu v 22.600 primerkih, za leto 2011 pa so imeli naročil že za 40.000 primerkov.
- Model znamke Saveiro, ki ga izdelujejo v Braziliji, je podvojil prodajo s 36.900 primerkov v letu 2009 na 72.800 primerkov v letu 2010 (Waz-online.de 2011) (slika 3).



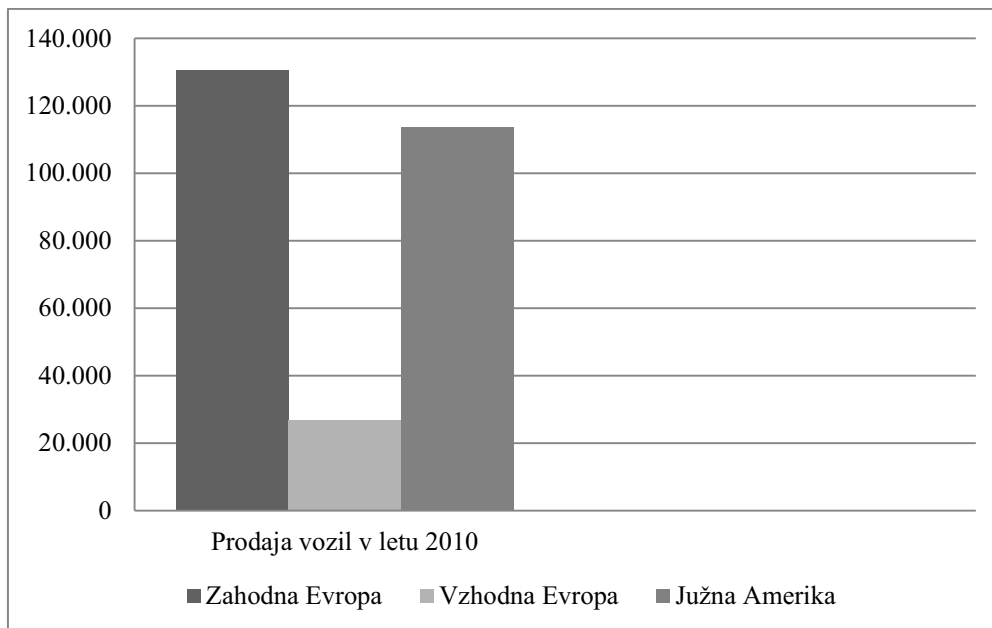
Slika 3: Prodaja gospodarskih vozil Volkswagen

Vir: Waz-online.de 2011.

V nadaljevanju je opisano, kako je kriza vplivala na prodajo na posameznih tržiščih ter za koliko se je ta povečala oziroma zmanjšala.

Tržišča:

- V zahodni Evropi (brez Nemčije) se je prodaja leta 2010 povečala za 21 % (130.400 vozil).
- Po končani državni pomoči, t. i. »premiji za razrez«, kjer je vsak, ki je pripeljal svoje staro vozilo, dobil zanj 2.500 EUR premije, so v Nemčiji prodali 115.000 vozil, kar je za 7 % manj kot leto prej.
- V Vzhodni Evropi so prodali 26.700 vozil (leta 2009 pa 26.500), še posebej v Rusiji se je prodaja povečala za 27,8 % na 7.200 vozil (leta 2009 pa le 5.700).
- V Južni Ameriki je VW povečal prodajo za 84,5 % na 113.700 vozil (Waz-online.de 2011) (slika 4).



Slika 4: Prodaja vozil v Evropi in Južni Ameriki

Vir: Waz-online.de 2011.

Koncern VW je še pred kratkim zatrjeval, da jim kriza v Evropi ne more do živnega, vendar se je to sedaj vseeno zgodilo. Predsednik sveta delavcev pri VW Bernd Osterloh je dejal, da je vseeno prišlo do upada povpraševanja po vozilih, še posebej pri modelu znamke Passat, ki je zelo priljubljen pri poslovnih strankah, a ti so svoja naročila postavili na stranski tir. Pri VW so odreagirali tako, da so zmanjšali proizvodnjo znamke Passat (Norddeutscher Rundfunk 2012).

So pa na drugi strani povečali proizvodnjo avtomobilov znamke Golf. Kljub novemu modelu znamke Golf VII so se odločili, da nadaljujejo s proizvodnjo šeste generacije znamke Golf do konca leta, da bodo lahko ubranili cenovne vojne, ne da bi obremenjevali novo generacijo modela znamke Golf VII. Zmanjšali so tudi zalogo materialov, ki je sedaj 20 % nižja od idealne. Kljub temu Bernd Osterloh meni, da bo VW v letu 2012 prodal bistveno več vozil kot

v letu 2011, vendar bodo številke manjše, kot so sprva načrtovali. V letu 2011 so prodali 8,4 milijona vozil po celem svetu (Norddeutscher Rundfunk 2012).

3.3 Marketinške strategije v podjetju Volkswagen

Dobro zastavljena strategija podjetja vodi k uspešnosti organizacije, predvsem pa dobro zastavljenim zmožnostim in pristopom strategije, ki v osnovi opredeljuje cilje, sposobnosti in učinkovitejše procese.

Trženje blagovne znamke VW se je močno osredotočilo na odnos s kupcem. To so dosegli z digitalizacijo in to globalno. Ustvarili so aplikacijo za i-Phone in sicer vožnjo s novim golfom GTI, ki si jo lahko vsak brezplačno naloži na svoj telefon. Ugotoviti so morali, kako nove tehnologije spreminjajo vedenje potrošnikov. Z oglaševanjem na Facebook-u, želijo privabiti predvsem mlade kupce, zato tam oglašujejo predvsem svoj model Polo. Vlagajo v velike ideje, ki bi jim prinesle željen uspeh. Preučujejo, kako oglaševati v posemeznih državah in na kakšen način privabiti oziroma prepričati kupce, saj dobre ideje ne poznajo meja (Marketingshop.de 2010).

Vsak od devetih znamk koncerna Volkswagen, ima svojo značilno podobo in letno s tem očara na milijone ljudi.

Pod sloganom »Volkswagen das Auto« zadržujejo tri temeljne vrednote svojih avtomobilov, inovativnost, dragocenost in odgovornost. Vsako leto na ta račun prepričajo milijone kupcev po vsem svetu, ki zaupajo temu profilu te blagovne znamke, ki stoji za kakovost in zanesljivost iz Nemčije. Zadovoljstvo svojih kupcev preverjajo po vsem svetu. Redno izvajajo razne raziskave, ki se osredotočajo predvsem na področje izdelkov in storitev (Volkswagenag.com 2008).

Podjetje Volkswagen je bilo nagrajeno s pomembnim priznanjem. V kategoriji avtomobilizem so prejeli zlato »Effie«. To nagrado so prejeli zaradi premišljene marketinške poteze. Oglaševali so novi model Golf GTI in želeli predvsem mladim ljudem predstaviti varno vožnjo s takšnim avtomobilom. Kampanja se je imenovala »GTI ab 21 Jahren«, s tem so želeli doseči, da bi ta njihov športni avtomobil vozili starejši od 21 let, saj ima avtomobil veliko moči in je s tem zelo nevaren za mlajše neizkušene voznike (Automobilwoche.de 2010).

Na kitajskem pa je VW našel novo pot v dialog s strankami. Kitajski uporabniki interneta, lahko na njihovi internetni strani delijo svoje ideje o tem, kakšne predstave imajo o prihodnosti avtomobilov. In o teh idejah obiskovalci te strani, na to tudi razpravljajo (Techfieber.de 2011).

Volkswagen je v ZDA izdal spot z naslovom »Smiles«. Njihov slogan se je imenoval »Why VW«, s tem videospotom so želeli prepričati kupce, da ni pomembno koliko kilometrov prevozijo, ampak kako ta čas preživijo v avtomobilu (Wuv.de 2012).

V ZDA želijo ljudem približati avtomobile na dizelski pogon, kar pri njih zaenkrat še ni tako popularno kot v EU. Ameriške kupce obveščajo z različnimi reklamami o zmogljivosti, čistoči in pa predvsem porabi avtomobilov na dizelski pogon. Delež avtomobilov na dizelski pogon v ZDA je samo 2,6 %, kar je zelo malo, zato želijo to tudi spremeniti. Z različnimi spletnimi stranmi, želijo kupcem razložiti delovanja avtomobila na dizelski pogon in jih prepričati, da s tem tudi zmanjšajo število emisij in s tem pripomorejo k čistejšemu okolju (Autohaus.de 2012).

4 PRIMERJAVA STANJA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE PRED IN MED KRIZO V PODJETJU VOLKSWAGEN

Kriza je prizadela celotno avtomobilsko industrijo, med njimi je bilo tudi podjetje VW. Kljub temu da so se s krizo spopadli takoj, jih to ni rešilo pred upadom prodaje, s tem pa se je zmanjšal tudi prihodek od prodaje. Posledično so morali odpustiti tudi nekaj delovne sile. Vendar pa so njihovi hitri in dobro premišljeni ukrepi pomagali k temu, da so se iz krize rešili.

4.1 Primerjava prodaje

Preglednica 2: Proizvodnja avtomobilov

Podatki (v 1000)	2011	2010	2009	2008	2007
Proizvodnja (avtomobilov)	8.494	7.358	6.055	6.347	6.213
Doma	2.640	2.115	1.938	2.146	2.086
V tujini	5.854	5.243	4.117	4.201	4.127

Vir: Volkswagenag.com 2012.

Preglednica prikazuje proizvodnjo med letoma 2007 in 2011. Prikazuje rast proizvodnje, ki je leta 2007 znašala 6.213.000 avtomobilov, leta 2011 pa se je povzpela na 8.494.000 avtomobilov. Proizvodnja se je znižala samo v letu 2009, in sicer zaradi udarca finančne krize.

Preglednica 3: Prihodki od prodaje

Finančni podatki (v mio. EUR)	2011	2010	2009	2008	2007
Prihodki od prodaje	159.337	126.875	105.187	113.808	108.897
Dobiček (pred davkom)	18.926	8.994	1.261	6.608	6.543
Dobiček (po davku)	15.799	7.226	911	4.688	4.122

Vir: Volkswagenag.com 2012.

Vidimo, da je kljub močnemu padcu prodaje leta 2009, podjetju VW v letu 2011 uspelo zvišati prodajo za več kot 46 % v primerjavi z letom 2007.

4.2 Primerjava kadrovanja

Preglednica 4: Število zaposlenih v podjetju Volkswagen

Podatki (v 1000)	2011	2010	2009	2008	2007
Zaposleni	454	389	367	357	329
Doma	196	178	173	178	175
V tujini	258	210	194	179	154

Vir: Volkswagenag.com 2012.

Preglednica prikazuje gibanje števila zaposlenih med letoma 2007 in 2011. Kot je razvidno iz tabele, je število zaposlenih nenehno rastlo. Leta 2007 je bilo zaposlenih 329.000 ljudi, do leta 2011 pa se je število zaposlenih povzpelo na 454.000.

Delavci VW so zaradi zelo uspešnega leta 2011 prejeli v letu 2012 7.500 EUR bruto regresa. Za primerjavo, leto prej torej 2010, so prejeli 4000 EUR bruto regresa. To je najvišje izplačilo v zgodovini VW. V letu 2011 so ustvarili 15,8 milijarde EUR dobička (Deutsche Makler Akademie 2012).

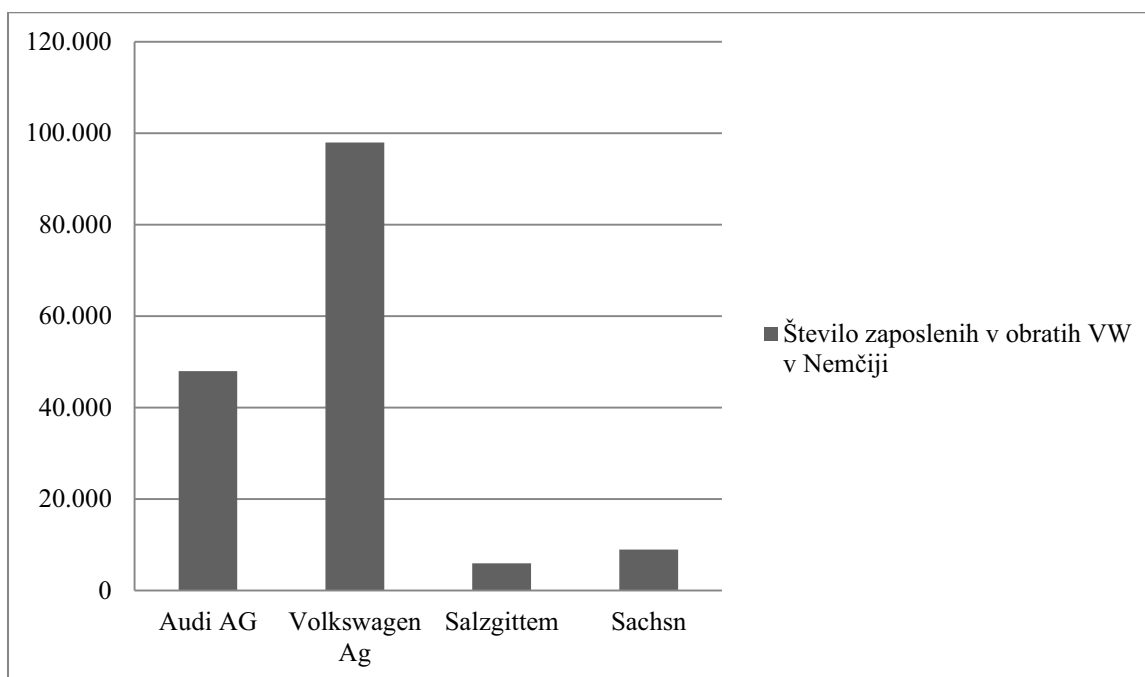
Obrati VW, ki se nahajajo v Nemčiji:

1. Audi AG, ki zaposluje 47.976 delavcev.

- Ingolstadt, kjer izdelujejo modele znamk: Audi A3, Audi A3 Sportback, Audi A4, Audi A4 Avant, Audi A4 Allroad, Audi A5 Coupe, Audi A5 Sportback, Audi Q5.
- Neckarsulm, kjer izdelujejo modele znamk: Audi A4, Audi A5 Cabriolet, Audi A6, Audi A6 Avant, Audi A6 Allroad, Audi A7 Sportback, Audi A8, Audi R8 Coupe, Audi R8 Spyder.

2. Volkswagen AG, ki zaposluje 97.691 ljudi.

- V Wolfsburgu je zaposlenih 51.594 delavcev, ki izdelujejo naslednje modele znamk: Golf, Golf Plus, Tiguan Touran.
- V Hannoveru je zaposlenih 12.604 delavcev, ki izdelujejo model T5.
- V Braunschweigu je zaposlenih 5.799 delavcev, ki izdelujejo komponente za avtomobile.
- V Kasslu je zaposlenih 14.124 delavcev, ki izdelujejo menjalnike ter različne komponente za avtomobile.
- V Emdnu je zaposlenih 7.604 delavcev, ki izdelujejo naslednje modele znamk: Passat, Passat Variant, CC.
- V Salzgitternu je zaposlenih 5.966 delavcev, ki izdelujejo motorje za avtomobile.
- V Sachsnu je zaposlenih 8.941 delavcev, ki izdelujejo naslednje modele znamk: Golf in Passat (Volkswagenag.com 2012) (slika 5).



Slika 5: Število zaposlenih v obratih podjetja Volkswagen v Nemčiji

Vir: Volkswagenag.com 2012.

Obrati VW, ki se nahajajo v tujini:

- VW Sarajevo, d. o. o., v Bosni in Hercegovini je bilo ustanovljeno leta 1998. VW AG ima v lasti 52 % delnic, 42 % delnic pa pripada podjetju Prevent Sarajevo, d. o. o.
- Bugatti Automobiles SAS je podjetje iz Francije, ustanovljeno je bilo leta 1910, ki pa je od leta 1998 100-odstotni v lasti VW AG. Ta obrat zaposluje 73 ljudi.
- Bentley Motors, Ltd., je podjetje iz Velike Britanije. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1919 in je sedaj v 100-odstotni lasti VW AG. Zaposlujejo 3.500 ljudi.
- Wolkswagen Poznan Sp. z o. o., je podjetje s Poljske in je bilo ustanovljeno leta 1993 in je v 100-odstotni lasti VW AG.
- Wolkswagen Motor Polska Sp. z o. o., zaposluje 1.188 ljudi in je v 100-odstotni lasti VW AG. Ustanovljeno je bilo leta 1998.
- SITECH Sp. z o. o., je bilo ustanovljeno leta 1998, zaposluje 1.489 ljudi in je v 100-odstotni lasti VW AG.
- Wolkswagen Autoeuropa, Lda., je podjetje s Portugalske, ki je bilo ustanovljeno leta 1991 in je v 74-odstotni lasti VW AG. Zaposluje 3.620 ljudi.
- LLC Wolkswagen Group Rus, je podjetje iz Rusije in je bilo ustanovljeno leta 2006. Podjetje zaposluje 5.713 ljudi in je v 28,06-odstotni lasti VW AG.
- Scania AB, je podjetje s Švedske in je bilo ustanovljeno leta 1891. Delež VW AG je 62,6 %. Podjetje zaposluje 34.567 ljudi.
- Wolkswagen Slovakia, a. s., je bilo ustanovljeno leta 1991 in je v 100-odstotni lasti VW AG. Podjetje zaposluje 8.257 ljudi.

- SEAT, S. A., je podjetje iz Španije, ki je bilo ustanovljena leta 1950. Je v 100-odstotni lasti VW AG in zaposluje 11.399 ljudi.
- Gearbox del Prat, S. A., iz Španije. Ustanovljeno je bilo leta 1989 in zaposluje 1.178 ljudi. Je v 100-odstotni lasti SEAT, S. A.
- Volkswagen Navarra, S. A. je podjetje iz Španije in je v 100-odstotni lasti SEAT, S. A., in je bilo ustanovljeno leta 1993. Zaposluje 4669 ljudi.
- Škoda Auto, a. s., je podjetje s Češke, ki je bilo ustanovljeno leta 1895 in zaposluje 24.936 ljudi. Je v 100-odstotni lasti VW AG.
- Volkswagen Group of America Chattanooga Operations, LLC., je podjetje iz ZDA, ustanovljeno je bilo leta 2008 in je v 100-odstotni lasti VW AG. Podjetje zaposluje 1.981 ljudi.
- Volkswagen de Mexico, S. A. de C. V. in je bilo ustanovljeno leta 1964. Zaposluje 13.937 ljudi in je v 100-odstotni lasti VW AG.
- Volkswagen Argentina, S. A., je bilo ustanovljeno leta 1980 in je v 100-odstotni lasti SEAT, S. A.. Podjetje zaposluje 7.131 ljudi.
- Volkswagen do Brasil Industria de Veiculos Automotores, Ltda., je bilo ustanovljeno leta 1953 in je v 100-odstotni lasti VW AG. Podjetje zaposluje 23.441 ljudi.
- Volkswagen of South Africa (Pty), Ltd. Je podjetje iz Južne Afrike in je bilo ustanovljeno leta 1956. Zaposluje 4.671 ljudi in je v 100-odstotni lasti VW AG (Volkswagenag.com 2012).

4.3 Primerjava cene nafte

Preglednica 5: Gibanje cen naftnih derivatov med letoma 2008 in 2012 v Sloveniji

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
Neosvinčeni 95-oktanski bencin (v EUR)	1,217	1,146	1,263	1,342	1,576
Dizelsko gorivo (v EUR)	1,311	1,068	1,233	1,277	1,444
Kurilno olje (v EUR)	0,978	0,625	0,808	0,949	1,076

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2012.

Preglednica 5 prikazuje ceno naftnih derivatov od leta 2008 do leta 2012. Leta 2008 je bilo treba za liter neosvinčenega 95-oktanskega bencina plačati 1,217 EUR, leta 2012 pa že 1,576 EUR, kar predstavlja 29,5 % podražitev. Dizelsko gorivo se je od leta 2008 do 2012 podražilo za 10,5 % (v letu 2008 je bilo za liter goriva odšteti 1,311 EUR, leta 2012 1,444 EUR). Prav tako se je skozi enako obdobje podražilo kurilno olje, in sicer za 10 %. Za liter kurilnega olja je bilo leta 2008 treba odšteti 0,978 EUR, leta 2012 pa 1,076 EUR (Gabrijelčič 2012).

Visoka medletna rast cen naftnih derivatov je kljub apreciaciji evra in znižanju trošarin za posledico dosegla povišanje cen nafte na svetovnem trgu leta 2010 in v začetku leta 2011.

Kasneje pa tudi depreciacija evra ter povišanje trošarin nista prinesla znižanja medletne rasti domačih cen goriv (Gabrijelčič 2012).

V povprečju so se cene energentov v letu 2011 najbolj dvignile pri tekočih gorivih, in sicer za 25,6 %, sledijo cene plina, ki so se dvignile za 12,8 % ter cene motornih goriv za 7,7 %. Cene motornih vozil prikazujejo največji prispevek, saj so se znižale za 0,5 odstotne točke v obdobju od januarja do decembra 2011, prispevek kurilnega olja je z 0,4 odstotne točke ostal nespremenjen v letu 2011. Cene elektrike so se znižale za 0,08 odstotne točke, cene daljinske energije za 0,07 odstotne točke ter cene plina za 0,3 odstotne točke (Gabrijelčič 2012).

Cena surove nafte na svetovnih trgih je v povprečju znašala 111 USD na sodček in je glavni razlog za rast cen motornih goriv v letu 2011. V letu 2010 je bilo treba za sodček nafte odšteti 80 USD, to je v primerjavi z letom kasneje 39 % manj. Na mednarodnih trgih se s surovo in z rafinirano nafto trguje v dolarjih, v Sloveniji pa so bolj pomembne cene, ki so pretvorjene v evre, predvsem zaradi lažjega razumevanja maloprodajnih cen in distribucijskih marž. Leta 2011 je bila vrednost evra v primerjavi z dolarjem višja kot leto prej, čeprav je bila od marca 2011 dalje večinoma depreciacija evra. Za sodček nafte je bilo treba odšteti okrog 80 EUR, kljub temu da se je cena nafte v dolarjih znižala v obdobju devetih mesecev (marec–december 2011). Geopolitična napetost je v začetku leta 2012 pripomogla k zvišanju cen nafte, tako je bilo treba v februarju za sodček v povprečju odšteti 118 USD. Vrednost evra se je v primerjavi z dolarjem v začetku leta 2012 nekoliko okrepila (Gabrijelčič 2012).

Leta 2011 je rafinerijska marža dizelskega goriva skoraj skozi vse leto znašala nekje okrog 10 USD na sodček, konec leta (konec novembra in začetek decembra) pa je marža porasla na okrog 20 dolarjev na sodček. Rafinerijska marža bencina je v letu 2011 nihala med 0 in 10 USD na sodček, konec leta pa postala celo negativna. Začetek leta 2012 je prineslo znižanje marže dizelskega goriva, marža bencina pa je glede na konec prejšnjega leta precej porasla (7 USD na sodček). Dvig marže bencina je vplival na maloprodajne cene nafte (Gabrijelčič 2012).

Različno gibanje marž bencina in marž dizelskega goriva proti koncu leta 2011 lahko razložimo s tem, da je proizvodnja bencina v Evropi višja od samih potreb, na drugi strani pa se viša delež dizelskih avtomobilov (predvsem v zadnjem desetletju), prav tako pa je dizelsko gorivo najpogostejše v tovrnem prometu. Pomembno je tudi, da je treba ob povečanju proizvodnje količine dizelskega goriva povečati proizvodnjo bencina (proces rafiniranja) (Gabrijelčič 2012).

5 ZAKLJUČEK

Namen naloge je bil ugotoviti vpliv finančne in gospodarske krize v avtomobilski industriji, predvsem v podjetju Volkswagen. Uporabil sem analitični pristop (opredelil sem poslovne rezultate podjetja VW, in sicer pred krizo in med njo). S preučitvijo uspešnosti spopadanja s krizo pri avtomobilskem podjetju VW sem analiziral potek reševanja krize pri omenjeni avtomobilskem podjetju.

Pri pisanju naloge sem imel na voljo dovolj virov in literature. Omejitvev je predstavljalo preučevanje zgolj ene avtomobilske znamke, zato ugotovitev ni mogoče posploševati.

Po prebiranju različne literature sem prišel do ugotovitve, da je za mnoge glavni razlog krize finančnega sistema in padca svetovnega gospodarstva stečaj ameriške investicijske banke Lehman Brothers. Kriza je prizadela celotno gospodarstvo, med njimi tudi avtomobilsko industrijo. Ugotovil sem, da je bilo tudi podjetje VW med prizadetimi v tej krizi, vendar jim je zaradi hitrih in premišljenih ukrepov med prvimi uspel preboj iz nje. To so dosegli z iskanjem in vlaganjem v nova tržišča (Južna Amerika, Kitajska, Afrika...), z zmanjševanjem proizvodnje ter z odpuščanjem delavcev.

V zaključni projektni nalogi sem opisal nastanek krize, njen izvor in posledice za avtomobilsko industrijo. Leta 2008, ko je kriza izbruhnila, je ta prizadela do danes ves svet. Vse skupaj se je začelo v ZDA, saj je tam največje in najbolj vplivno gospodarstvo na svetu in ko to gospodarstvo zbolí, se znajdejo v težavah vse države, ki so odvisne od njenega povpraševanja.

Amerika banki Lehman Brothers ni želela pomagati, in sicer kot opomin drugim podjetjem na finančnem trgu, da v takšni situaciji naj ne pričakujejo pomoči. Med to krizo je veliko podjetij propadlo in veliko ljudi je izgubilo službe.

V Evropi so takoj po začetku krize sprejeli načrt za oživitev gospodarstva. Najpomembneje je bilo obnoviti zaupanje na finančnih trgih. Načrt je bil namenjen predvsem temu, da se poveča kupna moč prebivalstva in se vzpostavi ponovna rast gospodarstva ter zaposlovanje.

Med prvimi je kriza zajela avtomobilsko industrijo, ki ji je prodaja novih avtomobilov drastično padla. Zaradi obsežnosti ima avtomobilska industrija pomembno vlogo v svetovnem gospodarstvu. Zaposluje ogromno število ljudi. Je vodilna visokotehnološka panoga, ki ustvari skoraj desetino svetovnega bruto domačega proizvoda. Na cestah je danes več kot milijarda vozil.

Evropska unija je največja proizvajalka vozil na svetu. Zaradi močne konkurence se mora evropska avtomobilska industrija nenehno razvijati ter sprejemati izzive. Je zelo občutljiva na

padeč povpraševanja. Na avtomobilsko industrijo pa je med drugim močno vplivala tudi cena nafte, ki nenehno narašča. Podjetja morajo vlagati v raziskave in razvoj zaradi ostrejših ekoloških standardov – posledica tega so višji stroški proizvodnje.

Do leta 2000 se je avtomobilska industrija razvijala predvsem v industrijsko močnih državah, kot so: ZDA, Zahodna Evropa in Japonska. Približno tri četrtine vseh izdelanih avtomobilov se je prodalo v teh državah. Preostali svet je v tej industriji igral podrejeno vlogo.

Kriza se je dotaknila tudi podjetja Volkswagen iz Wolfsburga. Podjetje je eno izmed vodilnih avtomobilskih podjetij v svetu. Proizvodne obrate ima v 18 državah v Evropi in v 8 državah v Ameriki, Aziji in Afriki, kar skupaj pomeni 94 obratov. Vsak dan proizvedejo približno 34.500 vozil. Njihov cilj je kupcem ponuditi najkvalitetnejša, varna, varčna in predvsem zanimiva vozila, ki se lahko kosajo z drugimi avtomobilskimi znamkami.

VW je v letu 2007 izdelal 6,189 milijona avtomobilov, kar predstavlja 9,8 % svetovne proizvodnje. To pomeni, da skoraj vsak peti avtomobil v Evropi prihaja iz podjetja VW. Zaradi krize se je leta 2009 zmanjšalo število dobav po vsem svetu za 16,5 %. Tudi na tržiščih, ki so bila v rasti, se je povpraševanje zmanjšalo. S temi trgi mislimo predvsem Brazilijo in Kitajsko.

Njihova najuspešnejši izdelek je avtomobil znamke Golf, ki je na prvem mestu v svojem razredu že kar nekaj let. S krizo so se spopadli bolje kot nekateri njihovi tekmeci na avtomobilskem področju, saj so kljub krizi leto 2009 končali s črnimi številkami. Eden izmed ukrepov je bilo zmanjšanje proizvodnje ter odpuščanje delavcev, da so podjetje rešili pred večjimi izgubami. Do tega je prišlo zaradi zmanjšanja povpraševanja po njihovih vozilih. Priložnost so videli na novih tržiščih, posebej v državah Južne Amerike, Azije in Afrike.

Koncern Volkswagen se je v vseh teh letih močno učvrstil na vseh pomembnih tržiščih sveta, zato želijo to prednost izkoristiti tudi v prihodnje. Produktivnost želijo letno zvišati za 10 % in njihov cilj je do leta 2018 povečati prodajo na približno 11 milijonov vozil letno. To pa želijo doseči predvsem z inovativnostjo, privlačnostjo ter ugodnimi cenami svojih vozil.

LITERATURA IN VIRI

- Adizes, Ichak K. 2009. *Kako menedžirati v obdobju krize*. Vrhnika: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- A. P. J. 2012. *Ford bo v Evropi močno oklestil proizvodnjo*. [Http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/ford-bo-v-evropi-mocno-oklestil-proizvodnjo/292274](http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/ford-bo-v-evropi-mocno-oklestil-proizvodnjo/292274) (17. 11. 2012).
- Autohaus.de 2012. *Neue Clean Diesel-Kampagne in den USA*. [Http://www.autohaus.de/vda-neue-clean-diesel-kampagne-in-den-usa-1186858.html](http://www.autohaus.de/vda-neue-clean-diesel-kampagne-in-den-usa-1186858.html) (6.1.2013).
- Automobilwoche.de 2010. *VW gewinnt "Effie" für Kampagne "GTI ab 21 Jahren"*. [Http://www.automobilwoche.de/article/20101011/NACHRICHTEN/101019997/1333/vw-gewinnt-effie-fur-kampagne-gti-ab-21-jahren#.UWfljTdi3Ih](http://www.automobilwoche.de/article/20101011/NACHRICHTEN/101019997/1333/vw-gewinnt-effie-fur-kampagne-gti-ab-21-jahren#.UWfljTdi3Ih) (14.11.2012).
- Becker, Helmut idr. 2009. *Automobilindustrie Europa*. [Http://www.osec.ch/sites/default/files/bbf_europe_automotive_industry_2009.pdf](http://www.osec.ch/sites/default/files/bbf_europe_automotive_industry_2009.pdf) (6. 10. 2012).
- Daimler. 2010. *Daimler Unternehmensgeschichte*. [Http://www.daimler.com/dccom/0-5-1324892-49-1324911-1-0-0-1345593-0-0-135-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0.html](http://www.daimler.com/dccom/0-5-1324892-49-1324911-1-0-0-1345593-0-0-135-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0.html) (8. 10. 2012).
- Deutsche Makler Akademie. 2012. *VW-Arbeiter erhalten 7500 Euro Erfolgsbeteiligung*. [Http://www.welt.de/wirtschaft/article13910964/VW-Arbeiter-erhalten-7500-Euro-Erfolgsbeteiligung.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article13910964/VW-Arbeiter-erhalten-7500-Euro-Erfolgsbeteiligung.html) (7. 10. 2012).
- Deutsche Presse Agentur. 2008. *VW-Chef Winterkorn stimmt auf harte Zeiten ein*. [Http://www.auto-motor-und-sport.de/news/finanzkrise-vw-chef-winterkorn-stimmt-auf-harte-zeiten-ein-931302.html](http://www.auto-motor-und-sport.de/news/finanzkrise-vw-chef-winterkorn-stimmt-auf-harte-zeiten-ein-931302.html) (30. 7. 2012).
- Deutsche Presse Agentur. 2009. *Krise holt Autobauer Volkswagen ein*. [Http://www.auto-motor-und-sport.de/news/krise-holt-vw-ein-1448003.html](http://www.auto-motor-und-sport.de/news/krise-holt-vw-ein-1448003.html) (7. 12. 2012).
- Deutsche Presse Agentur. 2012a. *Krise bei Fiat hält an*. [Http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2012-10/25024409-roundup-krise-bei-fiat-haelt-an-016.htm](http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2012-10/25024409-roundup-krise-bei-fiat-haelt-an-016.htm) (17. 11. 2012).
- Deutsche Presse Agentur. 2012b. *Krise drückt Daimler-Absatz*. [Http://m.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/erstes-minus-seit-jahren-krise-drueckt-daimler-absatz-_aid_793004.html](http://m.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/erstes-minus-seit-jahren-krise-drueckt-daimler-absatz-_aid_793004.html) (15. 11. 2012).
- Deutsche Presse Agentur. 2012c. *Wirtschaftskrise in Europa bremst Daimler*. [Http://www.onvista.de/news/alle-news/artikel/04.07.2012-12:40:09-roundup-wirtschaftskrise-in-europa-bremst-daimler](http://www.onvista.de/news/alle-news/artikel/04.07.2012-12:40:09-roundup-wirtschaftskrise-in-europa-bremst-daimler) (8. 10. 2012).
- Evropa.gov.si. B. 1. *Finančno gospodarska kriza*. [Http://www.evropa.gov.si/si/financno-gospodarska-kriza/](http://www.evropa.gov.si/si/financno-gospodarska-kriza/) (19. 10. 2012).
- Evropska komisija. B. 1. *Avtomobilska industrija*. [Http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/index_sl.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/index_sl.htm) (30. 10. 2012).
- Franko, Iztok. 2011. *Renault v Rusiji*. [Http://avto.over.net/clanek/renault_v_rusiji_2011/](http://avto.over.net/clanek/renault_v_rusiji_2011/) (26. 11. 2012).
- Gabrijelčič, Mateja. 2012. *Gibanje cen naftnih derivatov za potrošnike*. Ljubljana: Banka Slovenije.

- J. U. 2009. *Rekordno leto za Volkswagen*. [Http://www.arhivo.com/rekordno-leto-za-volkswagen](http://www.arhivo.com/rekordno-leto-za-volkswagen) (9. 11. 2012).
- Kopa. 2012. *Avtomobilska industrija*. [Http://www.kopa.si/kopaerp/panozneresitve/avtomobilskaindustrija.aspx](http://www.kopa.si/kopaerp/panozneresitve/avtomobilskaindustrija.aspx) (13. 9. 2012).
- Lavrač, Vladimir. 2008. *Globalna finančna kriza in članstvo v EMU*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Lesnjak, J. 2000. Dinozaver opleta z repom: Svetovna avtomobilska industrija. *Marketing Magazin* 20 (228): 9-11.
- Lewandowski, Juergen in Marion Zellner. 1996. *Das Rad der Zeit*. Ingolstadt: AUDI AG Public Relations.
- Marketingshop.de 2010. *Statements des Volkswagen-Konzerns zu seinen Marketingstrategien*. [Http://blog.marketingshop.de/statements-des-volkswagen-konzerns-zu-seinen-marketingstrategien/](http://blog.marketingshop.de/statements-des-volkswagen-konzerns-zu-seinen-marketingstrategien/) (1.3.2013).
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2012. *Cene naftnih derivatov*. [Http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/notranji_trg/sector_za_preskrbo_nadzor_cen_in_varstvo_konkurence/cene_naftnih_derivatov/](http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/notranji_trg/sector_za_preskrbo_nadzor_cen_in_varstvo_konkurence/cene_naftnih_derivatov/) (30. 11. 2012).
- Norddeutscher Rundfunk. 2011. *Die Volkswagen-Standorte in Deutschland*. [Http://www.ndr.de/regional/vwstandorte101.html](http://www.ndr.de/regional/vwstandorte101.html) (24. 11. 2012).
- Norddeutscher Rundfunk. 2012. *Volkswagen reagiert auf die Krise in Europa*. [Http://www.ndr.de/regional/niedersachsen/harz/vw1125.html](http://www.ndr.de/regional/niedersachsen/harz/vw1125.html) (4. 11. 2012).
- Razgledi.net. 2009. *Avtomobilska industrija je politična in socialna bomba*. [Http://www.razgledi.net/2009/02/26/avtomobilska-industrija-je-politica-in-socialna-bomba/](http://www.razgledi.net/2009/02/26/avtomobilska-industrija-je-politica-in-socialna-bomba/) (20. 9. 2012).
- Renault.si. 2008. *Renault vztraja na svetovnem tržišču, ki je v krizi*. [Http://www.renault.si/onas/iz-renaulta/renault-vztraja-na-svetovnem-trziscu/](http://www.renault.si/onas/iz-renaulta/renault-vztraja-na-svetovnem-trziscu/) (27. 9. 2012).
- Roubini, Nouriel in Stephen Mihm. 2010. *Gospodarska kriza*. Ljubljana: Soleco.
- Savšek, Tomaž. 2010. *Smernice razvoja v avtomobilski industriji*. [Http://kultura.novomesto.si/si/revija-rast/?id=7645](http://kultura.novomesto.si/si/revija-rast/?id=7645) (23. 11. 2012).
- Sc-celje.si. 2009. *Gospodarske krize v 20. stoletju: Vzroki*. [Http://web.sccelje.si/tomi/seminarske2009/GospodarskaKriza/vzroki.htm](http://web.sccelje.si/tomi/seminarske2009/GospodarskaKriza/vzroki.htm) (3. 9. 2012).
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2008. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU.
- Slovenska tiskovna agencija. 2008. *Volkswagen bo zaradi finančne krize zmanjšal proizvodnjo*. [Http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042217313](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042217313) (2. 8. 2012).
- Slovenska tiskovna agencija. 2012a. *BMW z rekordnim četrtletjem*. [Http://www.dnevnik.si/poslovni-dnevnik/poslovni/novice/1042527144](http://www.dnevnik.si/poslovni-dnevnik/poslovni/novice/1042527144) (4. 9. 2012).
- Slovenska tiskovna agencija. 2012b. *Ford v Evropi pričakuje vrtoglavo izgubo, zato načrtuje odpuščanja*. [Http://www.24ur.com/novice/gospodarstvo/ford-v-evropi-pricakuje-vrtoglavo-izgubo-zato-nacrtuje-odpuscanja.html](http://www.24ur.com/novice/gospodarstvo/ford-v-evropi-pricakuje-vrtoglavo-izgubo-zato-nacrtuje-odpuscanja.html) (10. 11. 2012).
- Slovenska tiskovna agencija. 2012c. *Ford v Evropi z najnižjo prodajo v 17 letih*. [Http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2012081605816472](http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2012081605816472) (7. 11. 2012).

- Slovenska tiskovna agencija. 2012č. *PSA Peugeot Citroen v polletju z 819 milijoni evrov izgube*. [Http://kr-og.sta.si/2012/07/psa-peugeot-citroen-v-polletju-z-819-milijoni-evrov-izgube/](http://kr-og.sta.si/2012/07/psa-peugeot-citroen-v-polletju-z-819-milijoni-evrov-izgube/) (1. 11. 2012).
- Slovenska tiskovna agencija. 2012d. *Volvo bo v svoji glavni tovarni začasno ustavil proizvodnjo*. [Http://kr-og.sta.si/2012/10/volvo-bo-v-svoji-glavni-tovarni-zacasno-ustavil-proizvodnjo/](http://kr-og.sta.si/2012/10/volvo-bo-v-svoji-glavni-tovarni-zacasno-ustavil-proizvodnjo/) (16. 12. 2012).
- Slovenska tiskovna agencija. 2012e. *Volvo dobaviteljem postavil ultimat o znižanju cen*. [Http://kr-og.sta.si/2012/09/volvo-dobaviteljem-postavil-ultimat-o-znizanju-cen/](http://kr-og.sta.si/2012/09/volvo-dobaviteljem-postavil-ultimat-o-znizanju-cen/) (8. 10. 2012).
- Starikov, Nikolaj. 2011. *Kriza: kako se to dela*. Zbirka Angažirano. Ljubljana: UMco.
- Štefančič, Marcel, jr. 2011. *Zadnji blišč somraka*. Zbirka Angažirano. Ljubljana: UMco.
- Techfieber.de 2011. *China: VW testet neue Marketing-Strategie im Reich der Mitte*. [Http://www.techfieber.de/motor/2011/06/08/china-vw-testet-neue-marketing-strategie-im-reich-der-mitte/](http://www.techfieber.de/motor/2011/06/08/china-vw-testet-neue-marketing-strategie-im-reich-der-mitte/) (22.12.2012).
- Večer.com. 2009. *Kriza prizadela Renault močnejše od pričakovanj*. [Http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2009073005455715](http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2009073005455715) 9. 12. 2012).
- Volkswagen.com. 2008. *Marketing und Vertrieb*. [Http://geschaeftsbericht2008.volkswagenag.com/lagebericht/wertsteigerndefaktoren/marketingundvertrieb.html](http://geschaeftsbericht2008.volkswagenag.com/lagebericht/wertsteigerndefaktoren/marketingundvertrieb.html) (12.12.2012).
- Volkswagen.com. 2012. *Volkswagen: Zahlen Daten Fakten*. [Http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2012/03/navigator-2012---zahlen-daten-fakten.bin.html/binarystorageitem/file/Navigator_21_09_2012_de_WEB.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2012/03/navigator-2012---zahlen-daten-fakten.bin.html/binarystorageitem/file/Navigator_21_09_2012_de_WEB.pdf) (23. 11. 2012).
- Waz-online.de. 2011. *VW Nutzfahrzeuge raus aus der Krise: Absatz stieg 2010 um 22,8 Prozent*. [Http://www.waz-online.de/Wolfsburg/Wolfsburg/Volkswagen/VW-Nutzfahrzeuge-raus-aus-der-Krise-Absatz-stieg-2010-um-22-8-Prozent](http://www.waz-online.de/Wolfsburg/Wolfsburg/Volkswagen/VW-Nutzfahrzeuge-raus-aus-der-Krise-Absatz-stieg-2010-um-22-8-Prozent) (30. 11. 2012).
- Wikipedia. 2012a. *BMW*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/BMW](http://sl.wikipedia.org/wiki/BMW) (17. 12. 2012).
- Wikipedia. 2012b. *Daimler-Motoren-Gesellschaft*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Daimler-Motoren-Gesellschaft](http://sl.wikipedia.org/wiki/Daimler-Motoren-Gesellschaft) (23. 12. 2012).
- Wikipedia. 2012c. *Fiat S. p. A.* [Http://de.wikipedia.org/wiki/Fiat_S.p.A.](http://de.wikipedia.org/wiki/Fiat_S.p.A.) (22.11. 2012).
- Wikipedia. 2012č. *General Motors*. [Http://de.wikipedia.org/wiki/General_Motors](http://de.wikipedia.org/wiki/General_Motors) (30. 11. 2012).
- Wikipedia. 2012d. *Peugeot*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Peugeot](http://sl.wikipedia.org/wiki/Peugeot) (28. 11. 2012).
- Wikipedia. 2012e. *Renault*. [Http://de.wikipedia.org/wiki/Renault](http://de.wikipedia.org/wiki/Renault) (29. 10. 2012).
- Wikipedia. 2012f. *Seznam avtomobilskih proizvajalcev*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Seznam_avtomobilskih_proizvajalcev](http://sl.wikipedia.org/wiki/Seznam_avtomobilskih_proizvajalcev) (23.12.2012).
- Wuv.de 2012. *Mehr als Social Media: Volkswagen-Kunden erzählen ihre Geschichten*. [Http://www.wuv.de/specials/automobilmarketing3/mehr_als_social_media_volkswagen_kunden_erzaehlen_ihre_geschichten](http://www.wuv.de/specials/automobilmarketing3/mehr_als_social_media_volkswagen_kunden_erzaehlen_ihre_geschichten) (3.11.2012).