

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**GLOBALNI VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA  
AVTOMOBILISTIČNO PANOGO IN PRILAGODITVE V SLOVENIJI**

Ljubljana, junij 2022

DEJAN TEJIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Dejan Tejić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Globalni vpliv pandemije COVID-19 na avtomobilistično panogo in prilagoditve v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Simonom Čadežem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1 OPIS AVTOMOBILISTIČNE PANOGE IN IZBRANIH PODJETIJ.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Začetki, zgodovina in razvoj .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Opis panoge .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Opisi izbranih podjetij.....</b>	<b>10</b>
1.3.1. BMW Group .....	10
1.3.2. VW Group .....	12
1.3.3. Ford Motor Company .....	13
<b>2 VPLIV PANDEMIJE NA AVTOMOBILISTIČNO PANOGO GLOBALNO ...</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Logistične težave .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Evropa in Amerika ter zaprtje tovarn .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Izguba služb.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Prodaja.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 Vpliv na energente .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 Odziv .....</b>	<b>21</b>
<b>3 FINANČNA ANALIZA IZBRANIH PODJETIJ .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Analiza BMW Group.....</b>	<b>23</b>
3.1.1. Navpična analiza bilance stanja BMW Group .....	23
3.1.2. Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida BMW Group.....	28
3.1.3. Vodoravna analiza denarnega toka BMW Group .....	30
<b>3.2 Analiza VW Group .....</b>	<b>32</b>
3.2.1. Navpična analiza bilance stanja VW Group.....	32
3.2.2. Vodoravna analiza poslovnega izida VW Group .....	36
3.2.3. Vodoravna analiza denarnega toka VW Group.....	39
<b>3.3 Ford Motor Company.....</b>	<b>42</b>
3.3.1. Navpična analiza bilance stanja Ford Motor Company.....	42
3.3.2. Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida za Ford Motor Company .....	45
3.3.3. Vodoravna analiza denarnega toka Ford Motor Company.....	46
<b>4 DU PONT ANALIZA .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Dobičkonosnost kapitala .....</b>	<b>47</b>

4.2	Dobičkonosnost sredstev .....	49
4.3	Čista dobičkonosnost prihodkov .....	49
4.4	Obračanje sredstev .....	50
4.5	Zadolženost.....	51
4.6	Du Pont shema .....	52
5	GIBANJE DELNIC .....	53
6	VPLIV PANDEMIJE COVID-19 V SLOVENIJI IN PRILAGODITVE .....	55
6.1	BMW Slovenija (prodaja).....	56
6.2	P Automobil Import (Peugeot Slovenija) .....	57
6.3	Porsche Slovenija .....	60
6.4	Renault Slovenija .....	61
	SKLEP.....	63
	LITERATURA IN VIRI.....	67
	PRILOGE .....	71

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Bilanca stanja BMW Group v milijon EUR in navpična analiza bilance stanja .	25
Tabela 2 :	Izkaz poslovnega izida BMW Group od 2017 do 2020 v milijon EUR in vodoravna analiza izkaza poslovnega izida .....	28
Tabela 3 :	Izkaz denarnega toka za BMW Group od leta 2017 do 2020 v milijon EUR....	31
Tabela 4 :	Bilanca stanja VW Group v milijon EUR in navpična analiza bilance stanja ...	33
Tabela 5 :	Izkaz poslovnega izida VW Group od 2017 do 2020 v milijon EUR in vodoravna analiza izkaza poslovnega uspeha .....	37
Tabela 6 :	Izkaz denarnega toka za VW Group od leta 2017 do 2020 v milijon EUR .....	39
Tabela 7 :	Bilanca stanja Ford Motor v milijon USD in navpična analiza bilance stanja ..	43
Tabela 8 :	Izkaz poslovnega izida Ford Motor Company od 2017 do 2020 v milijon USD in vodoravna analiza izkaza poslovnega uspeha .....	45
Tabela 9 :	Izkaz denarnega toka za Ford Motor Company od leta 2017 do 2020 v milijon USD.....	46
Tabela 10 :	Zaslужek na delnico v evrih za BMW Group, VW Group ter Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020.....	55

## KAZALO SLIK

Slika 1 : Grafični prikaz sredstev pri navpični analizi bilance stanja BMW Group za leto 2020 .....	26
Slika 2 : Grafični prikaz kapitala in obveznosti do virov sredstev pri navpični analizi bilance stanja za BMW Group za leto 2020.....	27
Slika 3 : Gibanje vrednosti bilance stanja BMW Group od 2017 do 2020 v milijon EUR. 27	
Slika 4 : Gibanje bruto dobička, EBIT in čistega dobička BMW Group v milijon EUR od leta 2017 do 2020 .....	30
Slika 5 : Gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za BMW Group v milijon EUR od leta 2017 do leta 2020 .....	32
Slika 6 : Grafični prikaz sredstev pri navpični analizi bilance VW Group stanja za leto 2020 .....	35
Slika 7 : Grafični prikaz kapitala in obveznosti do virov sredstev pri navpični analizi bilance stanja VW Group za leto 2020 .....	35
Slika 8 : Gibanje vrednosti bilance stanja VW Group od 2017 do 2020 v milijon EUR....	36
Slika 9 : Gibanje bruto dobička, EBIT in čistega dobička VW Group v milijon EUR od leta 2017 do leta 2020 .....	39
Slika 10 : Gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za VW Group v milijon EUR od leta 2017 do leta 2020 .....	41
Slika 11 : Grafični prikaz sredstev pri navpični analizi bilance Ford Motor Company stanja za leto 2020.....	44
Slika 12 : Grafični prikaz kapitala in obveznosti do virov sredstev pri navpični analizi bilance stanja Ford Motor Company za leto 2020 .....	44
Slika 13 : Gibanje bruto dobička, EBIT in čistega dobička Ford Motor Company v milijon USD od leta 2017 do 2020 .....	46
Slika 14 : Gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za Ford Motor Company v milijon USD od leta 2017 do leta 2020 .....	47
Slika 15 : ROE v obdobju 2017-2020 .....	48
Slika 16 : ROA v obdobju od 2017 do 2020 .....	49
Slika 17 : Dobičkonosnost prihodkov v obdobju od 2017 do 2020 .....	50
Slika 18: Obračanje sredstev v obdobju od 2017 do 2020 .....	50
Slika 19 : Zadolženost skupin BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od 2017 do 2020 .....	51
Slika 20 : Du Pont shemo za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company .....	52
Slika 21 : Gibanje cene navadne delnice BMW Group od januarja 2019 do decembra 2021 .....	53
Slika 22 : Gibanje cene navadne delnice VW Group v od januarja 2019 do decembra 2021 .....	53
Slika 23 : Gibanje cene navadne delnice Ford Motor Company od januarja 2019 do decembra 2021 .....	54

## KAZALO PRILOG

Priloga 1 : Vprašalnik za BMW Slovenija – prodaja.....	1
Priloga 2 : Intervju Peugeot Slovenija.....	2
Priloga 3 : Intervju Porsche Slovenija, sekcija Volkswagen.....	3
Priloga 4: Renault Slovenija.....	7

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

nem. – nemško

**BDP** – bruto domači proizvod

**BMW Group** – (nem. Bayerische Motoren Werke Group); BMW skupina

**EBIT** – (angl. Earnings before interest and taxes); dobiček pred obrestmi in davki;  
poslovni rezultat

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

**EUR** – euro

**ROA** – (angl. Return on Assets); dobičkonosnost sredstev

**ROE** – (angl. Return on Equity); dobičkonosnost kapitala

**SMMT** – (angl. Society of Motor Manufacturers and Trades); društvo proizvajalcev in  
trgovcev avtomobilov

**USD** – ameriški dolar

**VW Group** – (nem. Volkswagen Group); VW skupina

**ZDA** – (angl. United States); Združene države Amerike

## UVOD

Avtomobilska industrija je panoga, ki vključuje širok nabor podjetij in organizacij, ki se ukvarjajo z razvojem, načrtovanjem, proizvodnjo in prodajo motornih vozil in koles ter tovornjakov. Razvoj avtomobilske industrije sega v 19. stoletje, masovna proizvodnja pa se je začela v 20. stoletju (Definitions, brez datuma).

Avtomobilska industrija je skozi leta postala pomembna komponenta v gospodarstvu industrializiranih držav. Poleg vpliva na mednarodno trgovino, je pomembna tudi zaradi učinka na druge panoge, kot sta na primer proizvodnja jekla in gum. Potrebe po množični proizvodnji avtomobilov so posledično tudi vplivale na razvoj visoko specializiranih obdelovalnih strojev in spodbudile tehnološki napredek na področju rafiniranja nafte, jeklarstva in proizvodnje barv ter drugih industrijskih procesov. Posredno sta razvoj in rast avtomobilske industrije vplivala tudi na podjetja, ki se ukvarjajo s prevozom motornega tovora in tista, ki se ukvarjajo z gradnjo avtocest, saj je prevoz avtomobilov s tovornjaki po vsem svetu stalno rasel.

Pandemija COVID-19 je močno upočasnila celotno delovanje sveta in pustila posledice na vseh področjih gospodarstva, med drugim tudi na avtomobilistično industrijo (Powell, 2020). V avtomobilistični panogi so se posledice pandemije najprej najbolj občutile na logističnem področju, saj ima večina proizvajalcev avtomobilov svoje obrate locirane na Kitajskem, kjer so stroški dela nižji. Ker je bil zaradi pandemije ustavljen izvoz avtomobilskih delov iz Kitajske, se je ustavila masovna proizvodnja po Evropi in v Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) (Vitale, 2020). V posledici ustavljene oziroma upočasnjene dobave avtomobilskih delov se je upočasnilo lansiranje novih modelov na trg, prišlo je do zapiranja tovarn v Evropi in v Ameriki in do odpuščanja delavcev oziroma do odrejanja čakanja delavcev na delo. Nekatera podjetja so odpuščala, druga so izplačevala plače v celoti, pri tretjih so del stroškov krile zavarovalnice (Boudette, 2020). Proizvajalci cestnih prevoznih sredstev in opreme ter dobavitelji so bili tako primorani dobro premisliti in v neki meri spremeniti strategije oskrbovalnih verig (Powell, 2020), saj so se znašli pred nepredvidenimi operativnimi in finančnimi izzivi (Žurnal24, 2020). Kasneje se je vpliv pandemije čutil tudi na prodaji avtomobilov in tovornih vozil (Pandey, 2020a) ter na potrošniških vzorcih, kar je pripeljalo do drastičnih sprememb na ravni proizvajalcev, trgovcev, posojilodajalcev in drugih. Zaradi izgube zaupanja potrošnika v zvezi z nakupom investicijskih dobrin (Pandey, 2020b) so nekateri prodajalci začeli ponujati nič odstotna posojila, drugi pa so celo ponudili vrnitev novo kupljenih avtomobilov v primeru izgube službe (Boudette, 2020). Zaradi omejevanja širjenja virusa je bil zmanjšan tudi obseg transporta, kar je eden izmed razlogov, da so cene energentov padle (Kocbek, 2020).

Pri tem se je pomembno zavedati, da si bo avtomobilistična industrija hitreje opomogla, saj gre za ciklično panogo, kar jo razlikuje od številnih drugih panog, kot so igre na srečo, gostinstvo, kinematografska dejavnost, hotelirstvo, turizem, dramska dejavnost, organizirane dejavnosti in druge, kjer se izgubljena prodaja ne more povrniti.

V avtomobilizmu je slika malo drugačna, saj bodo ljudje, ki potrebujejo avto, tega vseeno kupili, le da se trenutek nakupa odloži za nekaj mesecev ali leto dni. Vseeno pa je vpliv pandemije na avtomobilistično industrijo odvisen tudi od samega trajanja pandemije (Pandey, 2020b).

V magistrskem delu sem se posvetil vplivu pandemije COVID-19 na avtomobilistično panogo na globalni ravni in kako so se na posledice te prilagodili prodajalci, serviserji in distributerji v Sloveniji. Namen magistrskega dela je ugotoviti, kako in v kolikšni meri je pandemija COVID-19 vplivala na avtomobilistično panogo na globalni ravni in na ravni Slovenije. Cilj magistrskega dela je kvantitativno analizirati letne računovodske izkaze treh izbranih globalnih avtomobilističnih podjetij in ugotoviti vpliv pandemije na uspešnost poslovanja ter kvalitativno s izvedenimi poglobljenimi intervjuji preučiti vpliv epidemije v Sloveniji.

V magistrskem delu sem poskusil pokazati, da so se posledice pandemije COVID-19 na globalnem avtomobilističnem trgu močno čutile in se še vedno čutijo. Poleg tega sem poskusil dokazati, da se na slovenskem trgu vpliv epidemije COVID-19 ni čutil oziroma se ne čuti v takšni meri kot na globalni ravni, saj je slovenski trg, v primerjavi z drugimi, večjimi trgi kot je na primer nemški trg, dokaj majhen. Prav zaradi majhnosti trga se posledice ne čutijo v taki meri kot na velikih trgih.

Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V prvem poglavju je z metodo deskripcije in kompilacije obravnavana avtomobilistična panoga, njeni začetki, zgodovina in razvoj do danes ter za kasnejšo analizo izbrana avtomobilistična podjetja Bayerische Motoren Werke Group (v nadaljevanju BMW Group), Volkswagen Group (v nadaljevanju VW Group) ter Ford Motor Company in njihovo delovanje glede na klasifikacijo srednji in višji razred. Drugo poglavje je namenjeno globalnemu pogledu na pandemijo COVID-19 in kako je ta vplivala na dogajanje v svetu, nato pa kako je pandemija vplivala na avtomobilistično panogo in s katerimi izzivi so se v letu 2020 srečali, kakšne posledice je pustila pandemija COVID-19 in kako so se nanje odzvali proizvajalci vozil, vse to z metodo povzemanja in metodo analize. Tretje poglavje zajema finančno analizo izbranih avtomobilskih podjetij na globalni ravni za obdobje od leta 2017 do 2019, torej v obdobju pred pandemijo, in v času pandemije v letu 2020. Finančna analiza bo temeljila na analizi računovodskih izkazov (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in denarni tok) od vključno leta 2017 do vključno leta 2020. V četrtem poglavju sledi izračun in analiza kazalnikov po Du-Pont shemi za izbrana podjetja in njihova primerjava iz katere bo razvidno kako je pandemija COVID-19 vplivala na poslovanje izbranih podjetij. V petem poglavju bo sledila analiza gibanja cen delnic za izbrana podjetja. V šestem poglavju je raziskano, kako se je vpliv pandemije COVID-19 čutil na slovenskem avtomobilističnem trgu v letu 2020, in sicer z metodo intervjuja z nekaterimi glavnimi uvozniki, distributerji in prodajalci avtomobilov v Sloveniji. Magistrsko delo je zaključeno z razpravo v sedmem poglavju, kjer sta uporabljeni metodi povzemanja in sklepanja, z namenom priti do zaključka, kako je pandemija COVID-19 vplivala na avtomobilistično panogo na globalni ravni in na ravni Slovenije.



# 1 OPIS AVTOMOBILISTIČNE PANOGE IN IZBRANIH PODJETIJ

## 1.1 Začetki, zgodovina in razvoj

Ljudje so od nekdaj imeli potrebo po premikanju. Na začetku so se premikali peš in so za svoj tovor izkoristili živali, zaradi želje po hitrejšem in enostavnejšem transportu pa so se začeli razvijati različni izumi, kot so kočije, kolesa in podobno tako, da smo prišli od navadnih lesenih vozov do tehnološko razvitih avtomobilov, motorjev in tovornih vozil, ki so del našega vsakdana. Prav tako smo z razvojem vozil spremenili način življenja. To nam je namreč močno olajšano, saj so nam še včasih težko dosegljive točke sedaj lažje in hitreje dostopne. S tem pa so cestna prevozna sredstva, predvsem avtomobili, postali ena izmed pomembnejših materialnih stvari, brez katerih si življenja, kot ga poznamo danes tako poslovnega kot zasebnega ne moremo več predstavljati.

Dogodek, ki označuje začetek avtomobilizma, je prvo izdelano vozilo s pogonom na plinski motor gre za avto s tremi kolesi, ki ga je leta 1885 dizajniral in izdelal Karl Benz v Mannheimu v Nemčiji. Leto kasneje, 29. januarja 1886, je carski patentni urad podelil patent z nazivom vozilo s pogonom na plinski motor. Slednje je imelo vse komponente avta, kot so podvozje, pogonski sklop, bencinski motor, vžig, hlajenje, kolesa in zavore. V iskanju rešitve za krmiljenje se je izumitelj odločil za izdelavo vozila s tremi kolesi, leta 1893 pa je bilo vozilom dodano še četrto kolo (Mercedes-Benz Group AG, 2021).

Tehnološki napredek na koncu devetnajstega in v začetku dvajsetega stoletja je pospešil razvoj avtomobilistične industrije, s čimer je bila olajšana tudi uporaba avtomobilov. Istočasno so v ZDA postavljali infrastrukturo, ki je podprla širjenje avtomobilizma, začela so se izdajati prva vozniška dovoljenja, odpirali so se bencinski servisi in začeli so se tudi prvi programi prodaje avtomobilov s posojilnimi pogodbami. Poleg tega so modeli postajali vse bolj podobni današnjim avtomobilom (Technofunc, 2012).

Od leta 1910 naprej so se poleg trenda tehnološkega razvoja začele razvijati tudi poslovne strategije v avtomobilistični industriji. Začeli so se postavljati prvi semaforji in cestni znaki. Tekoči trak Henryja Forda, ki je bil uveden leta 1913, je omogočil serijsko proizvodnjo vozil in hkrati predstavil še koncept uporabe nadomestnih in standardnih delov. S tem je bil omogočen postopek množične proizvodnje, ter s tem ekonomija obsega, saj je prišlo do povečanja zaposlovanja in trgovine v avtomobilistični panogi, s tem pa do večjega kroženja denarja, kar se je odrazilo v povečanju blaginje gospodarstva. Panoga se je razvijala, podjetja so se začela med seboj združevati ter širiti na druge trge (Technofunc, 2012).

Kasneje, v petdesetih in šestdesetih letih, je bilo v avtomobilistični industriji uvedenih veliko tehnoloških novosti. Nekatere izmed teh so bile novi videzi, uporaba goriv s kompresijskim razmerjem, udobje, varnostni pasovi, okoljski predpisi in omejitve hitrosti.

Sedemdeseta leta so bila zaznamovana s strožjimi okoljskimi predpisi in naftno krizo, kar je privedlo do razvoja motorjev, ki proizvajajo nižje emisije, in omogočilo preboj azijskih avtomobilov na ameriški trg, saj se je zaradi visokih cen nafte in goriva povečalo zanimanje potrošnikov za varčna vozila. Ta trend se je nadaljeval tudi v osemdesetih letih. Medtem ko so azijska vozila zaradi povečanega povpraševanja po varčnih vozilih povečala svoj tržni delež, je na drugi strani ameriška industrija svoj tržni delež začela izgubljati (Technofunc, 2012).

Zaradi vse večje globalizacije in vse večje vloge potrošnikov je prišlo do spodbujanja globalnih zavezništov ter strateških partnerstev s tujimi proizvajalci avtomobilov. Te globalne rešitve so omogočile širitev proizvajalcem avtomobilov na tuje trge z nižjimi stroški. Poleg večje specializacije trgov so se odprle tudi nove priložnosti v Jugovzhodni Aziji in Latinski Ameriki. V enaindvajsetem stoletju je avtomobilistična panoga postala še bolj razgibana kot prej. Nizka rast prihodkov v primerjavi s preteklimi leti, naraščajoče cene goriv ter skrb za okolje, so še bolj spodbudili proizvodnjo manjših in varčnejših avtomobilov. Dodatno je na panogo vplivala gospodarska kriza leta 2008, ki je povečala brezposelnost in zmanjšala vire financiranja ter likvidnost podjetij (Technofunc, 2012).

Od takrat se je avtomobilska panoga dobro in dokaj hitro postavila na raven pred krizo. Bolj kot kadar koli prej se je morala prilagoditi na nove predpise o emisijah, vse večje ozaveščanje kupcev o pomembnosti varstva okolja in na drugačne želje kupcev. Te spremembe na trgu so tako premijskim kot proračunskim podjetjem pomagala k uspehu. To je v zadnjih letih izkoristil proizvajalec električnih avtomobilov znamke Tesla, ki je s svojo filozofijo naredil revolucijo v avtomobilizmu, zaradi katere se je povečala prodaja vozil na električni pogon. Prav tako pa so v zadnjem desetletju najbolj prodajni modeli postali avtomobili SUV oblike, kar pove, da so se spremenili tudi potrošniški vzorci. Kašna bo prihodnost avtomobilistične panoge, pa je v največji meri odvisno od vpliva pandemije COVID-19 na globalno ekonomijo (Autocar UK, 2019).

## **1.2 Opis panoge**

Avtomobilska industrija v svojo dejavnost vključuje različna podjetja in organizacije, ki se skupaj ukvarjajo z oblikovanjem, razvojem, proizvodnjo, trženjem in prodajo motornih vozil. Pod slednja lahko zajamemo avtomobile, motocikle, motorje, lahka gospodarska vozila, ki so nekako glavni proizvodi te panoge, in tovorna vozila, ki spadajo v sekundarno skupino motornih vozil. V proizvodnji izdelujejo njihove komponente, kot so motorji in karoserije, poleg tega pa sodelujejo z izdelovalci pnevmatik, baterij in goriva (Binder & Bell Rae, 2020).

Avtomobilska industrija je glede na prihodke, ki jih dosega, ena izmed najbolj pomembnih ekonomskih panog na svetu in eno največjih svetovnih proizvodnih sektorjev gospodarstva.

Kljub svoji velikosti je pod velikim vplivom tehnoloških razmer, zaradi česar se je primorana konstantno razvijati v vseh pogledih, od ekologije, tehnologije in prilagajanja željam kupcev (Binder & Bell Rae, 2020).

Tako kot vsaka panoga tudi avtomobilistična panoga išče preusmeritve proizvodnje v tiste regije, ki imajo nižje stroške, pri čemer je pomembno, da je v teh regijah možna vertikalna integracija v podjetja in panoge, ki dopolnjujejo avtomobilsko panogo. Velika razpoložljivost poceni kvalificirane delovne sile na trgih, kot so Indija, Brazilija in Kitajska, predstavlja velik potencial za rast, zaradi česar podjetja v tovrstnih državah ustanavljajo podružnice montažnih obratov. Navedeno pa spodbuja investicije v manj razvite države in lajša liberalizacijo trgovine. Eden izmed razlogov integracije je bila tudi večja odvisnost od dobaviteljev, zato so se podjetja vertikalno integrirala, da lahko tudi sama upravljajo zapletene sisteme dobav. Večina vodilnih podjetij je skoraj popolnoma vertikalno integriranih in zaradi tega večajo svoje profitne marže na globalni ravni (UKEssays, 2018).

Hkrati morajo podjetja prilagajati svoje strategije že prej omenjenim revidiranim okoljskim, tehnološkim zahtevam ter spremenljivim potrebam in željam kupcev. Sedaj so te predvsem varnost, sodobna tehnologija in okoljska ozaveščenost. Slednja je močno vplivala na razvoj vozil na alternativno energijo, saj so se kupci začeli zavedati težav naraščajočih stroškov goriva, globalnega segrevanja in zmanjševanja ozonskega plašča. Večinoma so to vozila na hibridni in električni pogon ter še niso dosegla svojega optimalnega razvoja. Analiza ekonomskih trendov in dejavnikov napoveduje, da ima avtomobilski panoga potencial za rast v številnih regijah, predvsem na račun vozil na alternativni pogon (UKEssays, 2018).

Avtomobilizem kot tak ima pomembno vlogo tudi v Sloveniji, kjer smo, glede izdatkov v zvezi z avtomobilizmom po gospodinjstvih in podjetjih, med vodilnimi v Evropi. Delež stroškov, kot so registracija, tehnični pregledi, vzdrževanje in gorivo, predstavlja namreč kar 16 % vseh izdatkov gospodinjstev, kar nas postavlja v sam vrh Evropske unije. Poleg tega prebivalci Slovenije opravimo skoraj 86 % vseh poti z osebnimi avtomobili (SURSTAT, brez datuma).

Po osnovnih gospodarskih informacijah je avtomobilski panoga najpomembnejša panoga v Sloveniji. Proizvajalci avtomobilov in njihovi dobavitelji so združeni v Avtomobilski grozd Slovenije (angl. Automotive cluster of Slovenia). Ta združuje okoli 60 podjetij in raziskovalnih institucij, ki neposredno zaposlujejo več kot 25.000 zaposlenih, posredno pa je od njih odvisno okoli 150.000 delovnih mest. Letno se proda za 3,7 milijarde oziroma za desetino bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) blaga in storitev. Od tega predstavlja približno 80 % izvoz, ki ima v skupnem slovenskem izvozu približno 20 % delež (Veleposlaništvo Republike Slovenije v Berlinu, brez datuma).

V Sloveniji, in tudi drugod, je avto postal statusni simbol. Raziskave so ugotovile, da kupci izberejo model, ki najbolj ustreza njihovim osebnostnim značilnostim, s čimer navzven kažejo, kako vidijo sami sebe in kako želijo, da jih vidijo drugi. Za Slovence v povprečju

velja, da želimo zanesljiv in varčen avto z dobro servisno mrežo ter ugodnim servisiranjem. Hkrati si želimo iztržiti največ med tem, kar dobimo, in ceno. Prav tako je mogoče zaznati, da največje zaupanje med Slovenci uživajo nemški in francoski avtomobili, ki se jim pripisuje varnost in visoka kakovost (Kovič, 2018).

### 1.3 Opisi izbranih podjetij

#### 1.3.1. BMW Group

Začetek podjetja BMW sega v leto 1913, ko je Karl Friedrich Rapp, uspešni inženir, ustanovil svoje podjetje Rapp Motoren Werke GmbH, ki je med prvo svetovno vojno izdelovalo letala za nemško cesarstvo. V letu 1917 se je podjetje preimenovalo v Bayerische Motoren Werke GmbH, nov logotip pa je zajemal inicialke BMW. V avgustu 1918 se je prestrukturiralo v delniško družbo. S koncem prve svetovne vojne in s podpisom Versajske pogodbe, ki je Nemčiji prepovedovala izdelavo vojaške opreme, se je proizvodna letal morala ustaviti. Zaradi navedenega se je BMW preusmeril na izdelavo železniških zavor in motorjev. Berlinsko podjetje Knorr-Bremse AG je leta 1920 prevzelo večinski delež in se integriralo ter preselilo v München. Leta 1922 se je Camilo Castiglioni, največji delničar v podjetju Knorr-Bremse AG, leta 1922 odločil, da kupi podjetje BMW s celotnimi postopki izdelave, proizvodnimi obrati, logotipom in z zaposlenimi v podjetju. Vse je v istem letu preselil v tovarniške prostore podjetja Bayerische Flugzeugwerke AG, ki je na začetku vgrajevalo BMW motorje v letala, in na koncu preimenoval podjetje nazaj v Bayerische Motoren Werke GmbH (BMW AG, 2020).

Leta 1923 pa je bil izdelan prvi model BMW motocikla, ki se je imenoval R 32. S predstavitvijo motocikla je BMW naredil prelomni korak naprej kot proizvajalec celostnih cestnih vozil, saj danes v veliki večini proizvaja samo cestna vozila in v manjšini ostale komponente za druge vrste prometa. Izdelava in prodaja motociklov je v tem času šla tako dobro, da so v letu 1935 izdelali 10 tisoč motociklov, v letu 1938 pa že 100 tisoči motocikel (BMW AG, 2020).

V letih druge svetovne vojne je podjetje zaradi vpoklica v nemško vojsko izgubilo veliko število delavcev. V začetku decembra leta 1941 in leta 1942 je bila proizvodnja motociklov prestavljena v mesto Eisenach z namenom, da se povečajo kapacitete za izdelavo motorjev za letala, ki so bila v vojni bolj potrebna. Po vojni so sledile sankcije zaveznikov, zaradi česar je BMW lahko izdeloval zgolj opremo za kmetovanje in agrikulturno ter kolesa. V letu 1948 so zavezniki pod določenimi pogoji dovolili izdelavo motociklov. BMW je takrat lansiral in začel serijsko proizvodnjo modela R 24, ki je imel eno valjni motor in kapaciteto 250 kubičnih centimetrov. V letu 1954 je bila v Münihu dosežena proizvodnja 30 tisoč motociklov, kar je prvi mejnik po drugi svetovni vojni. Zaradi motociklistične krize je prodaja upadla na 5.400 modelov na leto.

Zaposleni so bili zaskrbljeni za svoje službe, a zaman, saj je BMW leta 1955 lansiral avtomobil BMW Isetta. Zaposlene, ki so delali na oddelku motociklov, so tako prestavili na oddelek za izdelavo Isette (BMW AG, 2020).

BMW je nadaljeval razvoj svojih modelov tudi skozi prejšnje stoletje. V šestdesetih letih so prebili na trg z modelom 1500, ki je bil štiri vratna limuzina, pri čemer so v treh letih izdelali 100 tisoč takih modelov. Zaradi širjenja so celotno motociklistično proizvodnjo leta 1969 preselili v Berlin. V sedemdesetih letih je podjetje lansiralo serijo 3 vozil, ki je prvi model, ki so ga izdelovali tudi po željah kupcev. V novembru leta 1978 je 500 tisoči BMW serije 3 zapustil tovarno v Münichu. BMW je tudi v osemdesetih letih nadaljeval s svojim razvojem in decentralizacijo proizvodnje. Podjetje sta takrat začela voditi skupaj vodstvo proizvodnje in vodstvo komercialne. Leta 1986 se je počasi začel seliti razvojni oddelek v novi center inovativnosti. Glede na to, da je podjetje postavljeno v centru Münicha, je leta 1994 ustanovilo Sosedski forum, preko katerega so želeli ohraniti dobre odnose z ljudmi, ki živijo blizu tovarne. S tem so investirali v prihodnost, saj so dali ljudem iz soseščine občutek, da jim je pomembno njihovo mnenje ter kako se počutijo ob podjetju BMW (BMW AG, 2020).

V začetku novega tisočletja je BMW dobil nagrado za najboljšo tovarno avtomobilov, ki jo podeljuje raziskovalni inštitut za kakovost tovarn avtomobilov, prav tako so tudi prejeli certifikat odličnosti za premijski razred za proizvodnjo svojih vozil. V teh letih so lansirali novo serijo 3 in zaradi združitve podjetij začeli izdelovati tudi modele MINI. Poleg tega je BMW začel delati še na elektrifikaciji avtomobilov, in sicer na projektu "i". Leta 2014 je podjetje prejelo nagrado za proizvajalca originalne opreme (angl. original equipment manufacturer). V letu 2016 so v Münichu izdelali že 10 milijonov vozil. V naslednjih letih je podjetje lansiralo nove modele serije 3 Sedan (obletnica serije 3), 4 coupe in M4 coupe, ki so hibridna vozila. S tem so se osredotočili na spremembe, ki jih nosijo ekološke zahteve ter pokazali, da kot podjetje sledijo trendu in ga tudi narekujejo. BMW je tudi razvil modele od serije 1 do 3 in luksuzne serije od 4 do 7 in 8 ter luksuznih, poslovnih terencev znamke X. Podjetje je svoje poslovanje razširilo na vse kontinente in ima veliko mrežo tovarn, s katerimi načrtujejo nove produkcije BMW modelov, ki se usmerjajo v alternativne oblike vozil in sledijo zahtevam (BMW AG, 2020).

Osnovni kapital družbe je 61.520 milijonov evrov, vseh izdanih delnic pa je 602 milijona. Generalni direktor je Oliver Zipse, predsednik nadzornega odbora pa je Thomas Herbert Georg Wittig, finančni direktor pa Nicolas Peter. BMW je bilo pred in med drugo svetovno vojno podjetje v družinski večinski lasti. Večinski delničar je bila družina Quandt, kar se na lastniški strukturi pozna še danes. V obtoku je 53 % delnic, ostale pa so v lasti Stefana Quandta in Susanne Klatten oziroma njunih holdingih (Quandt - AQTON SE, Bad Homburg v.d. Höhe 9 %, AQTON GmbH & Co. KG für Automobilwerte, Bad Homburg v.d. Höhe 17 % in Klatten - Susanne Klatten Beteiligungs GmbH, Bad Homburg v.d. Höhe 21 %). BMW Group je v letu 2020 imela 120.726 zaposlenih ženske pa so imele 18 % vseh vodstvenih pozicij v podjetju, kar je pomenilo povečanje za 3,5 % glede na prejšnje leto.

Družba je v preteklem letu dostavila 2.325.179 avtomobilov (8,4% znižanje glede na preteklo leto) in 169.272 motociklov (3,4% znižanje glede na preteklo leto). Sklenili so 1.845.271 pogodb financiranja oziroma zavarovanja s strankami (7,9% znižanje glede na preteklo leto) (BMW AG, 2020).

### 1.3.2. VW Group

VW Group je bila in ostaja glavni avtomobilski proizvajalec v Nemčiji. Skupina je bila ustanovljena leta 1937 s strani takratne nemške vlade. Ustanovljena je bila za masovno produkcijo nizkocenovnih avtomobilov, ki bi bili dostopni za prebivalstvo. Sedež podjetja je v mestu Wolfsburg v Nemčiji. Na začetku je poslovanje podjetja upravljala Nemška delavska fronta (Deutsche Arbeitsfront), ki je bila organizacija takratnih nemških nacistov. Leta 1934 je nacistična skupina zaposlila avstrijskega inženirja Ferdinanda Porscheja, ki je bil zadolžen za oblikovanje in izdelavo avtomobila. Tako se je leta 1938 ustanovila in dokončala gradnja nove tovarne v Spodnji Saški. Začetek druge svetovne vojne je prestavil masovno proizvodnjo, saj je bila tovarna reorganizirana za izdelovanje vojaške opreme in vojaških vozil, zaradi česar je VW tovarna postala tarča zaveznikovih bomberjev in končala v ruševinah (Britannica, 2021).

Tovarna je bila ponovno zgrajena pod britanskim nadzorom in leta 1946 je stekla masovna proizvodnja VW vozil. Kontrola nad upravljanjem je pripadla Zahodni Nemčiji in pokrajini Spodnja Saška. V 50. letih prejšnjega stoletja se je proizvodnja hitro širila, saj je podjetje leta 1950 predstavilo kombi Transporter in leta 1955 avto Karmann Ghia coupe. Že v teh letih je podjetje VW ustanavljalo obrate po drugih državah v svetu, ki vključujejo Mehiko, Brazilijo in Kitajsko ter ZDA. V izvoznih državah je bila prodaja uspešna, edina izjema so bile ZDA. Prodaja je počasi stekla šele po ustanovitvi obrata oziroma podružnice v ZDA (Volkswagen of America) v letu 1955. Poleg tega so leta 1959 najeli ameriško agencijo Doyle Dane Bernbach za predstavljanje znamke VW na trgu. Oglaševalska kampanja je pripomogla k popularizaciji avtomobila hrošč (angl. Beetle) na način, da je velikost in dizajn avta predstavljala kot prednost za potrošnike. Kampanja je bila tako uspešna, da je bil Beetle kar nekaj časa najbolj uvožen tuj avtomobil v ZDA. Kljub temu da so pri VW Group razvili tudi druge modele avtomobilov, ki so imeli zadaj motorje in bolj sodobno tehnologijo, noben ni bil tako uspešen kot Beetle (Britannica, 2021).

Konkurenca med malimi in bolj dizajniranimi modeli ter naraščajoče finančne težave podjetja so pripeljale do tega, da se je skozi čas spremenila filozofija podjetja, saj se je usmerilo v razvoj in izdelavo bolj sodobnih in športnih modelov avtomobilov. Rezultat tega je, da so v sedemdesetih letih začeli opuščati svoje avtomobile z zadnjim motorjem in so jih zamenjali z avtomobili na sprednji pogon. Prvi tak model je K70, ki ni trajal dolgo, zato je bil leta 1973 izdelan model Passat, ki je še danes eden izmed najbolj prodajanih modelov znamke VW. V letu 1974 je bil izdelan model Golf, ki je nadomestil Beetla in takoj postal prodajni uspeh ter je še danes najbolj prodajan model znamke VW (Britannica, 2021).

Skupno lastništvo VW Group s strani zahodnonemške vlade in Zvezne dežele Spodnje Saške je trajalo vse do leta 1960, ko je podjetje prodalo 60 % svojih delnic različnim posameznikom in podjetjem na borzi. Največji delež lastniške strukture skupine Volkswagen predstavlja Porsche Automobil Holding SE (Stuttgart) s 53 odstotnim deležem. Z 20 odstotnim deležem sledi Zvezna dežela Spodnja Saška in 17 odstotni delež pa ima Quatar Holding. Danes poleg osebnih avtomobilov izdeluje kombije in ima v svoji skupini lastništvo nad španskim SEAT-om (Sociedad Española de Automóviles de Turismo) in češko Škodo ter Audijem. Poleg tega ima v svoji skupini še lastništvo nad luksuznimi športnimi znamkami, kot so nemški Porsche, italijanski Lamborghini in francoski Bugatti, tako ima več kot 100 proizvodnih obratov v 27 državah (Britannica, 2021).

Po podatkih Mednarodne organizacije proizvajalcev motornih vozil je Volkswagen imel skoraj 8 % tržni delež svetovne avtomobilske industrije. Podjetje od nekdaj spada v sam vrh avtomobilistične panoge. V letu 2015 so napovedali, da bodo do leta 2030 postali največji proizvajalec avtomobilov in presegli Toyota Motor Corporation, ki je na prvem mestu po količini izdelanih vozil. Hitro po tem se je podjetje znašlo v aferi "Diesel gate" in v poslabšanih odnosih z javnostmi, saj je Ameriška agencija za varstvo okolja (EPA) ugotovila, da avtomobili na dizelski pogon vsebujejo programsko opremo, ki je spremenila zmogljivost vozila, da bi ti opravili preizkuse emisij. VW Group je na koncu priznal, da je namestil programsko opremo in odpoklical več kot 10 milijonov avtomobilov po svetu. Zaradi tega so dobili razne kazni, kot je bila finančna kazen v višini 2,8 milijarde dolarjev za goljufanje na vladnem preizkusu emisij in plačilo škode svojim prodajalcem in distributerjem v višini 1,2 milijarde dolarjev v ZDA. Tudi vodilni možje takrat pri VW Group so dobili različne finančne in zaporne kazni. Čeprav sta tožba in afera še vedno v teku, to ni omajalo prodaje VW Group, ki iz leta v leto raste. VW Group pa je v letu 2019 zaključil iz izdelavo modela Beetle, ki je v dolgem obdobju doživel različne preнове. Podjetje pa se v prihodnosti vse bolj usmerja v hibridna in električna vozila (Britannica, 2021).

### 1.3.3. Ford Motor Company

Ford Motor Company je bil ustanovljen v Delawareu leta 1919. Prevezli so posel podjetja iz Michigana, znanega tudi kot Ford Motor Company, ki je bilo ustanovljeno leta 1903 za proizvodnjo in prodajo avtomobilov, ki jih je zasnoval in izdelal Henry Ford. So globalno podjetje s sedežem v Dearbornu v Michiganu. Danes ima približno 190.000 zaposlenih po vsem svetu. Ford Motor Company je avtomobilsko podjetje, ki načrtuje, proizvaja, trži in servisira celotno linijo Fordovih tovornjakov, gospodarskih vozil, avtomobilov in luksuznih vozil Lincoln. Podjetje deluje v treh segmentih: avtomobilska industrija, mobilnost in Ford Credit (Ford Motor Company, 2020)

Avtomobilski segment se ukvarja z razvojem, proizvodnjo, distribucijo in servisiranjem vozil, delov in dodatkov vozil Ford in Lincoln. Segment mobilnosti vključuje predvsem razvoj Fordovih avtonomnih vozil in povezanih podjetij.

Podjetje ima v lasti tudi Argo AI, ki je razvijalec sistemov za avtonomno vožnjo, in Spin, ki je ponudnik storitev mikromobilnosti (mikromobilnost se nanaša na vrsto majhnih in lahkih vozil, ki delujejo s hitrostmi običajno pod 25 km/h). Avtomobilski segment vključuje predvsem prodajo vozil Ford in Lincoln, servisnih delov in dodatne opreme po vsem svetu, skupaj s pripadajočimi stroški razvoja, proizvodnje, distribucije in servisiranja vozil, delov in dodatkov (Ford Motor Company, 2020).

Znamki vozil Ford Motor Company sta Ford in Lincoln. Leta 2020 so prodali približno 4.187.000 vozil po vsem svetu. Večinoma vsa vozila, dele in dodatno opremo prodajajo prek distributerjev in trgovcev, od katerih je velika večina neodvisnega lastništva. Največji delničarji Forda so William Clay Ford (8.078.227 Fordovih delnic, kar predstavlja 0,2 % vseh uveljavljajočih se delnic družbe), James D. Farley (1.103.833 Fordovih delnic oziroma 0,1 % delnic), James P. Hackett (564.586 Fordovih delnic, oziroma 0,01 % delnic), Vanguard Group Inc. (313,6 milijona delnic, kar predstavlja 7,9 %), BlackRock Inc. (245,1 milijona oziroma 6,2 %) in Newport Trust Co (183,4 milijona oziroma 4,6 %) (Ford Motor Company, 2020).

Ford Credit ponuja široko paleto produktov za financiranje avtomobilov trgovcem po vsem svetu. Pretežni delež poslovanja Ford Credit sestoji iz financiranja njihovih vozil in podpore njihovim trgovcem. Ford Credit ustvarja prihodke predvsem s plačili v okviru maloprodajne prodaje na obroke in finančnega najema ter pogodb o leasingu, ki jih sklene in kupi ter plačila v okviru programov financiranja trgovcev. Ford Credit posluje v ZDA in Kanadi prek poslovnih centrov. Izven Združenih držav Ford Credit največ deluje v Evropi, kjer upravlja predvsem prek njegove hčerinske družbe s sedežem v Združenem kraljestvu s pomočjo FCE Bank. Evropska največja trga sta Združeno kraljestvo in Nemčija (Ford Motor Company, 2020).

## **2 VPLIV PANDEMIJE NA AVTOMOBILISTIČNO PANOGO GLOBALNO**

Pandemija COVID-19 je izbruhnila na Kitajskem in se razširila po celem svetu in je spremenila potek normalnega življenja. Zato so z namenom zajeitve pandemije bili globalno sprejeti številni ukrepi, ki so imeli posledice na vseh področjih življenja in so spremenili delovanje celotnega sveta. Hipoma so se spremenili načini socialnih stikov, preživljanja prostega časa, izobraževanja, poslovanja, poleg tega se je prilagodila organizacija dela in oblikovali so se novi trendi in smernice. Ravno tako avtomobilistična panoga ni bila izjema in je čutila vpliv pandemije COVID-19. V spodnjih odstavkih bodo predstavljeni izzivi s katerimi so soočajo podjetja v času pandemije COVID-19



## **2.1 Logistične težave**

Kitajska, kjer je izbruhnil COVID-19, je bila prav zaradi svoje poceni delovne sile privlačna za številne tuje proizvajalce, tudi avtomobilistične, ki so tam, z namenom zmanjšanja stroškov poslovanja, odprli lastne obrate in tovarne. Posledice izbruha virusa in zaježitvenih ukrepov, sprejetih s strani kitajske vlade, so se tako hitro odrazile tudi v avtomobilistični industriji (Atiyeh, 2020).

Vsak tuji proizvajalec avtomobilov in rezervnih delov, ki želi poslovati na Kitajskem, mora tam ustanoviti podjetje, ki mora imeti lastniško strukturo s Kitajsko oziroma kitajskim podjetjem v razmerju 51 : 49. Posledično je novoustanovljeno podjetje močno povezano z državo. Zaradi take lastniške strukture je lahko kitajska vlada z razlogom zmanjšanja širitve virusa dosegla hitro zaprtje tovarn. Tako so bila vodilna podjetja na avtomobilističnem trgu, kot so BMW, Daimler, Volkswagen Group, Ford, Nissan, Renault, Toyota in Hyundai, primorana v zaprtje tovarn in morala so počakati z novimi modeli. Posledica so bile logistične zamude pri dobavi delov in kasnejše lansiranje novih modelov (Atiyeh, 2020).

V zvezi s tem je Portal Bloomberg opozoril, da je bila zaustavitev tovarn skoraj nujna zaradi prekomerne ponudbe avtomobilov, ki so izdelani na Kitajskem. S tem bi se lahko naredila korekcija ponudbe. Pri tem pa se je pomembno zavedati, da lahko avtomobilski proizvajalci zaradi dolge ustavitve tovarn utrpijo velike izgube. Razlog je v tem, saj se lahko zmanjšanje zalog odrazi v nižji prodaji novo izdelanih avtomobilov. Ta del proizvodnje se nanaša na vse komponente avtomobilov od gum do elektronskih komponent in rezervnih delov, ki se nanašajo tudi na ostale panoge, tudi izven Kitajske (Atiyeh, 2020).

Zaradi zaprtja tovarn v Aziji je prišlo do zamujanja dobav sestavnih delov, s čimer so se morale soočiti tovarne po Severni Ameriki in v Evropi. Zaradi logističnih težav je bila proizvodnja novih modelov preložena na kasnejše datume. Soočali so se z zamudami zaradi težav pri nacionalnih dobavnih verigah in z omejenimi možnostmi potovanja za delavce, ki strateško upravljajo proizvodnjo. Zaradi tega, ker ni bilo pravočasnih dobav materiala in delov, so pri Fiatu za nekaj časa zaprli evropski obrat. V Koreji sta zaradi težav z dobavo iz Kitajske tovarne zaprla Hyundai in Kia motors. Poleg tega pa je dostavo rezervnih delov še dodatno otežilo kitajsko novo leto (Pandey, 2020a).

## **2.2 Evropa in Amerika ter zaprtje tovarn**

Zaradi daljših ustavitve tovarn, prekinjenih dobavnih verig in padca povpraševanj so analitiki Švicarske investicijske banke napovedali, da se bo prodaja avtomobilov na Kitajskem na začetku zmanjšala za več kot 50 % in bo proizvodnja upadla za več kot 20 % (Pandey, 2020a).

V Evropi se je hitro po izbruhu virusa začela čutiti posledice pandemije. Ta je vse proizvajalce postavila pred nepredvidene operativne in finančne izzive. Prizadeti evropski

proizvajalci so zaradi ustavljenih dobaviteljskih verig in okužb delavcev začeli zaustavljati oziroma zapirati svoje tovarne. Med prvimi v Evropi je zaradi spremenjenih razmer začel zapirati tovarne Volkswagen, ki je največji proizvajalec na svetu. Ob tem je smiselno omeniti, da ima močne logistične točke v Italiji, ki je takrat popolnoma zaustavila javno življenje in poslovanje. Volkswagen je najprej zaprl svoje obrate na Slovaškem, kjer med drugim izdelujejo tudi komponente za Bentleyja. Sledilo je zaprtje ostalih nemških in evropskih obratov. Še bolj radikalno je postopal drugi največji trgovec, skupina PSA, ki je v marcu 2020 zaustavila proizvodnjo v vseh evropskih tovarnah. Odločitev je prizadela tovarne znamk Citroen, DS, Opel in Peugeot. Pri podjetju Renault so zaprli dvanajst francoskih tovarn, ki so zaposlovale 18 tisoč delavcev. Za preostale Renaultove tovarne v Evropi je sledil enak pristop; med njimi se je za nekaj časa ustavil tudi novomeški Revoz. Za nekaj časa je svoje tovarne Ferrarija in Maseratija ustavila tudi skupina Fiat Chrysler Automobiles (Žurnal24, 2020).

Za zaprtje tovarn sta se odločila tudi nemška giganta BMW in Daimler. Pri Daimlerju naj bi se za zaprtje odločili z namenom preprečitve širjenja okužb, hkrati pa naj bi se s tem pripravili na obdobje nižjega povpraševanja ter s tem posledično stabilizirali finančni položaj. Prav tako je svoje tovarne moral zapreti BMW. V eni izmed tovarn je bilo kar 150 okuženih, ki so morali v karanteno. Ker pri BMW niso želeli več tvegati, so zaprli evropske in južnoafriške tovarne, kar predstavlja skoraj polovico proizvodnje ( ETAuto.com, 2020). Na zaprtje so vplivale tudi oskrbovalne verige, ki jih ni mogoče v celoti ohraniti vedno na istem nivoju (DeBord, 2020).

Poleg vsega tega se evropska avtomobilska industrija sooča z izzivom, da bo evropski trg zaradi pandemije močno upadel, čutili so se tudi škodljivi učinki trgovinskih vojn, ki jih je začel takratni predsednik Združenih držav Amerike Donald Trump. To je poslabšalo predvsem položaj evropskih premijskih proizvajalcev. Dodaten velik izziv predstavlja tudi prehod na elektro mobilnost, kar zahteva velike naložbe v razvoj. Te pa v primeru velikih izgub niso mogoče. Zaradi tega so evropski proizvajalci pod pritiskom. Za razliko od njih pa imajo v tem trenutku azijski trgovci priložnost razširiti svoj tržni položaj po Evropi (Meyer & Dunn, 2020). Številne evropske tovarne so namreč zaustavile proizvodnjo, ponekod so namesto avtomobilov proizvajali medicinsko opremo, predvsem respiratorje za umetno predihavanje pljuč najbolj prizadetih bolnikov z boleznijo COVID-19. Na pomoč pri zagotavljanju zaščitne opreme so priskočili tudi številni dobavitelji, ki so namesto sedežev šivali zaščitne maske in obleke ter s tem nekako izboljšali svoje finančno stanje, saj niso popolno zaprli tovarn (Gregoričič, 2020). Fiat je tako začel s proizvodnjo mask na Kitajskem, GM in Tesla pa sta skupaj z Nissanom in ekipo Formula 1 iz Velike Britanije izdelovala respiratorje. Ford je v sodelovanju s podjetjem GE Healthcare in 3M začel tako izdelovati in dizajnirati respiratorje, ki bi delovali na baterije in ostale dele, ki jih Ford uporablja za izdelavo avtomobilov. Ford je prav tako izdeloval zaščite za obraz (Harper, 2020).

Zaustavitev tovarn v Evropi je vplivala na prodajo avtomobilov in finančne instrumente. V Italiji je ta padla v enem mesecu za 9 %, saj je bila celotna država v popolnem zaprtju (angl. lockdown). Delnice Renaulta so padle za 20 %, pri skupini PSA pa je bil opazen upad za 16 %. Pri nemških proizvajalcih so delnice padle v naslednje vrstnem redu. Pri Daimlerju so čutili 11 % padec, pri BMW-ju 12 % in Volkswagenu 13 %. Iz tega je razvidno, da sta bila tako ponudba kot povpraševanje močno prizadeta (Campbell, Miller & Keohane, 2020).

Za zapiranje proizvodnih obratov so se odločili tudi v Severni Ameriki. Največji proizvajalci, kot so General Motors, Ford Motors in Fiat Chrysler, so se za zaprtje tovarn odločili po pritisku združenja delavcev v avtomobilistični industriji (angl. United Auto Workers Union). Poleg prej omenjenih proizvajalcev so obrate po Severni Ameriki zaprli tudi Honda, Toyota in Nissan. Navedeno je vplivalo na zaprtje tovarn, ki izdelujejo sestavne dele za avtomobile. V prodajnih salonih v Severni Ameriki so opazili, da so se obiski zaradi preventivnega postopanja potrošnikov v zvezi z možnostjo okužbe zmanjšali. Manjše povpraševanje po njihovih storitvah so opazili tudi serviserji avtomobilov, ki so si navedeno razlagali s tem, da se ljudje manj vozijo glede na to, da je več dela od doma in da so se potovanja zaradi omejitev gibanja ter preventivnih ukrepov zmanjšala (Boudette, 2020).

### **2.3 Izguba služb**

Tako, kot je pandemija vplivala na službe v vseh sektorjih gospodarstva, so se in se še bodo čutile posledice tudi v avtomobilističnem sektorju. Vpliv se bo čutil v vseh podjetjih, ki so vsaj posredno povezana s proizvajalci v avtomobilistični industriji.

Največji dejavnik za izgubo služb predstavlja drastičen padec prodaje zaradi zaprtja tovarn in prodajnih salonov na Kitajskem ter po svetu. Na padec prodaje vpliva tudi negotovost potrošnikov, ki odložijo trenutek nakupa vozila, čeprav imajo potrebo oziroma željo po njem. Podjetja so poskusila tudi z internetno prodajo, ampak to pri nakupu avtomobila ni obrodilo sadov. Skladno s tem Continental in Bosch načrtujeta zmanjšanje delovnih mest (Pandey, 2020a).

V ZDA je v avtomobilistični industriji in v proizvodnji delov za avtomobile zaposlenih več kot milijon delavcev, pri prodajalcih pa je zaposlenih okrog 1,3 milijona delavcev. Čeprav so nekateri avtomobilski delavci upravičeni do bolniške odsotnosti ali druge vrste odsotnosti, mnogi zaposleni v tej industriji prejemajo le del dohodka, drugi pa so se, oziroma se bodo morali zanašati za zavarovanje za primer brezposelnosti. Pri Fordu, ki ima približno 55.000 zaposlenih, so sporočili, da bodo tisti, ki imajo vsaj eno leto delovne dobe, prejeli plačo v višini 75 % redne plače, s kombinacijo nadomestil za brezposelnost. V to smer se je takrat usmeril tudi General Motors. Honda se je v prvem valu pandemije odločila, da bo v času zaprtja v celoti izplačala plače za 27.000 zaposlenih. Podjetje Tesla pa je v prvem valu zmanjšalo število delavcev iz 10.000 na 2.500 zaposlenih, pojasnjujoč, da želijo preprečiti okužbe delavcev (Boudette, 2020).

Po poročanju društva proizvajalcev in trgovcev avtomobilov (angl. Society of Motor and Manufacturers and Trades v nadaljevanju SMMT) je bilo do začetka avgusta 2020 v Združenem kraljestvu izgubljenih nekaj manj kot 11.500 delovnih mest. Pandemija je prisilila podjetja, da odpustijo pomožne zaposlene, da bi prihranili na stroških. Pri tem je treba upoštevati, da so bili prodajni saloni zaprti skoraj več kot tri mesece. Veliko podjetij je to izkoristilo za prestrukturiranje podjetij. Načrtovala so se trajna zmanjšanja delovnih mest ali celo zaprtja tovarn. Tako je nemški proizvajalec delov ZF Friedrichshafen razkril, da bo zmanjšal do 15.000 delovnih mest, kar je približno 10 % delovne sile, do leta 2025. Francoski velikan Renault Groupe je pripravil prestrukturiranje za zmanjšanje stroškov in zaustavil širitev na več ključnih trgov, kot so Brazilija, Romunija in Francija. V skupini nameravajo na globalni ravni zmanjšati število delovnih mest za okoli 14.600. Podjetje Nissan naj bi dokončno zaprlo svoja obrata v Španiji in Indoneziji (CNBC, 2020). Nemški gigant premijskega razreda BMW pa je sporočil, da bo odpustil okrog 5 % svoje delovne sile, kar je približno 6.000 zaposlenih. Poleg tega naj bi na sedežu odpustili okrog 1.000 pogodbenih delavcev za določen čas. Britanski Aston Martin, Bentley, McLaren, Jaguar in Land Rover naj bi skupaj odpustili okrog 500 do 1.000 delavcev (Economist Intelligence, 2020).

Na trgu gospodarskih vozil je zgodba podobna, saj se je prodaja na začetku ustavila. Pri Daimlerju, ki je največji proizvajalec tovornih vozil, so sporočili, da bodo zaradi soočanja s predhodno izpostavljenimi izzivi potrebna znižanja plač. Razlog za znižanje plač je v ohranitvi bilanc na podobnem nivoju in zaščita naložb za prihodnost. Švedska Scania, ki je del Volkswagrove skupine, namerava odpustiti do 5.000 delavcev. Pri Volvu pa načrtujejo ukinitve 4.100 delovnih mest. Ameriška trgovca na drobno, Auto Nation in Cox Automotive, sta razkrila zmanjšanje števila delovnih mest za 3.500 oziroma 1.600. Britanski prodajalec na drobno je do konca leta 2020 zaprl 15 trgovin in ukinitel približno 1.800 delovnih mest (Economist Intelligence, 2020).

Povsod po svetu bo prišlo do okrevanja, tudi z nujnim ukrepanjem in posredovanjem držav. Kljub temu bodo določena delovna mesta izgubljena, kar bo povzročilo rast brezposelnosti za nekaj let. Zaradi vseh ukrepov za zamejitev širjenja okužbe bodo avtomobilski proizvajalci težko povečali proizvodnjo v skladu s povpraševanjem, to pa zavira potrebo po zaposlovanju. SMMT je napovedal, da bodo tovarne v Združenem kraljestvu v letu 2020 proizvedle samo okrog 880.000 tisoč avtomobilov, kar je v primerjavi z zastavljenim ciljem 2 milijona malo, najnižje po letu 1957. Iz bilanc je razvidno, da so te slabe predvsem tam, kjer so podjetja trpela zaradi slabe prodaje in drage širitve v tujino. Prav tako so se srečevali s presežnimi zmogljivostmi. Skupina Renault si prizadeva v prihodnjih treh letih znižati več kot 2,3 milijarde dolarjev fiksnih stroškov in tako do leta 2024 zmanjšati proizvodnjo na globalni ravni iz 4 na 3,3 milijona vozil. Nissan načrtuje znižanje stroške za okrog 2,8 milijarde dolarjev in zmanjšanje zmogljivost iz 7,2 na 5,4 milijona vozil. Pričakujejo, da se bo s tem izkoriščenost zmogljivosti povečala iz 70 % na 80 % (Economist Intelligence, 2020).

Na izgube delovnih mest v avtomobilistični industriji bo vplival tudi val konsolidacije med skupinami, predvsem zaradi nizkih marž in visokih naložb. V letu 2019 dogovorjena združitev med PSA Group in Fiat Chrysler Automobiles bo povzročila kar nekaj prestrukturiranja pri poslovanju obeh skupin, čeprav sta se obe skupini zavezali za ohranitev francoske in italijanske delovne sile ter njihovih naložb.

Z izzivi se bodo proizvajalci in prodajalci soočali tako, da bodo povečali avtomatizacijo v proizvodnji in digitalizacijo v prodajnih salonih, kar je na dolgi rok ceneje kot zaposlovanje in odpuščanje. Tudi sicer je za izdelavo električnih komponent potrebnih veliko manj gibljivih delov in delavcev. Število zaposlenih pa je mogoče ohraniti z ustreznim izobraževanjem delavcev na področjih raziskav in razvoja ter izdelave akumulatorjev in delov, ki so potrebni v samo vozečih vozilih. V zvezi s tem pa je vseeno smiselno izpostaviti napovedi, da naj bi se avtomobilska industrija šele v drugi polovici tekočega desetletja dvignila na raven izpred leta 2019, tj. na raven pred pandemijo. Možno je, da bo povpraševanje do leta 2024 na 60 trgih manjše za skoraj 5 % (Economist Intelligence, 2020).

## **2.4 Prodaja**

Analitiki menijo, da dolgo trajanje krize škoduje širšemu gospodarstvu in da je vplivalo na izgubo zaupanja potrošnikov. Slednje škoduje predvsem prodaji luksuznih dobrin. Verjetno pa so kupci, ki kupujejo premijske razrede, bolj odporni na ekonomske posledice pandemije, saj imajo večjo kupno moč (Pandey, 2020a).

Izbruh virusa COVID-19 na Kitajskem je najbolj škodoval nemškimi proizvajalci avtomobilov, in sicer ne toliko zaradi logističnih težav, saj nimajo vseh proizvodnih obratov v Hubeju, ampak zaradi kar velikega deleža prodaje na azijskih trgih in posledične odvisnosti od azijske gospodarske moči. Prodaja nemških avtomobilov na Kitajskem se je v februarju 2020 zmanjšala za 80 %, v Evropski uniji pa je registracija osebnih avtomobilov upadla za 7,4 %. Poleg vsega se soočajo z zmanjšanjem svetovnega gospodarstva, afero "Dieselgate" ter višjimi carinami, ki jih povzročajo napetost med ZDA in Kitajsko. Zaradi tega sta lastnika Mercedes in Audi v začetku ciklusa napovedala ukinitve vsaj 20.000 delovnih mest, saj tako načrtujeta prihraniti za stroške financiranja električnih avtomobilov. Vsak teden brez prodaje, ki je posledica prekinjenih dobavnih verig ali omejitvenih ukrepov, namreč predstavlja več 100 milijonov evrov nepokritih fiksnih stroškov. Na začetku pandemije Volkswagen ni podal napovedi za poslovno leto 2020, saj so se jim globalne nabave v prvih dveh mesecih zmanjšale za 15 %. Pri BMW in Mercedesu prav tako niso dali napovedi za poslovno leto 2020, ampak so menili, da bo ta nižja kot v letu 2019. Kitajska in zahodna Evropa, ki predstavljata večino trga za nemške proizvajalce, sta bili tako najbolj prizadeti (Pandey, 2020b).

Pri tem pa je pomembno izpostaviti, da je avtomobilistična industrija ciklična panoga in da se bo posledično hitreje vrnila na prvotno raven kot neciklične panoge, kjer se izgubljena prodaja ne more povrniti (npr. igre na srečo, restavracije in kinodvorane). V avtomobilizmu

bodo namreč subjekti, ki potrebujejo avto, tega vseeno kupili, le čas nakupa odložijo za nekaj mesecev ali kakšno leto. Vseeno pa tudi ciklične panoge niso imune, zaradi česar je tukaj še posebej pomembno upoštevati tudi trajanje pandemije dalj, kot bo trajala, večji bo njen vpliv na celotno ekonomijo, s tem pa bodo večje tudi posledice, ki jih bo utrpela avtomobilistična industrija, ne glede na cikličnost (Pandey, 2020a).

Z namenom, da bi tudi v teh negotovih časih povečali prodajo, je podjetje Chevrolet GM začelo ponujati nič odstotna posojila za nakup vozil, Hyundai pa je kupcem v primeru izgube zaposlitve omogočil vrnitev nedavno kupljene avtomobile (Boudette, 2020).

## **2.5 Vpliv na energente**

Zmanjšan obseg transporta zaradi ukrepov za zaježitev pandemije je eden izmed razlogov za nižjo porabo energentov. Cena teh je močno upadla, saj se je zmanjšanje povpraševanja po nafti odrazilo v znižanju cen nafte. Za primer bi lahko vzeli, da je cena sodčka severnoameriške nafte WTI v mesecu maju 2020 za nekaj časa postala negativna. Razlog za to so bile težave s pomanjkanjem skladiščnih zmogljivosti v ZDA (Kocbek, 2020).

Vpliv na ceno energentov se je začel tako, da se Rusija in Savdska Arabija nista držali priporočil Organizacije držav izvoznic nafte glede količinskih omejitev zaradi pandemije, kar je vplivalo na ceno nafte. Vsled tega je cena sodčka nafte padla skoraj za 30 odstotkov. To je pripeljalo do pretresa med delnicami podjetij proizvajalcev nafte. Nekateri analitiki celo domnevajo, da je šlo za "koordinirani napad" na ameriško naftno industrijo. ZDA so namreč v zadnjih desetih letih spremenile svoj status iz uvoznika v izvoznika nafte, in sicer predvsem na račun obsežnih državnih investicij v naftno industrijo. Pri tem pa je potrebno poudariti, da je pri takih investicijah v naftno industrijo pozitiven denarni tok zagotovljen le ob visokih cenah nafte, kar je ZDA do pandemije načeloma uspevalo. Pri nizkih cenah nafte pa je obstoj na trgu vprašljiv. Zaradi visokih cen so bili Rusi in Savdijci nezadovoljni, saj so s tem krčili lastno proizvodnjo, medtem ko je ameriška naftna industrija pridobivala tržni delež. Ob izbruhu pandemije in ob izdaji smernic naj bi tako videli priložnost, da izrinejo dražjo ameriško nafto. Savdska Arabija je takrat povečala proizvodnjo surove nafte v 159-litrskih sodčkih na 13 milijonov sodov dnevno. Večja proizvodnja je bila naložena z ukazom tamkajšnjega ministrstva za energetiko. Iz tega lahko vidimo, da je bila cenovna vojna med državami prisotna že pred pandemijo, da pa je bila pandemija zgolj še ena okoliščina, ki so jo subjekti na trgu naftne industrije želeli izkoristiti v svoj prid (Slovník, 2020).

Zaradi večje proizvodnje se je cena nafte in naftnih derivatov konkretno znižala. Na predzadnji petek v aprilu 2020 je galon bencina super 95 v ZDA znašal samo 0,75 ameriškega dolarja oziroma 0,18 evra na liter. V Sloveniji smo v istem obdobju za liter odšteli točno en evro, kar je za 5,5-krat več. Razlog temu je, da je davčna stopnja, ki jo je določila. Direktiva EU, določa le najnižje davčne osnove, medtem ko ima vsaka članica EU prosto odločitev pri določanju te. Na začetku leta 2020 pred pandemijo, se je na račun obdavčitve v javno blagajno za vsak prodan liter 95-oktanskega bencina steklo 77 centov

oziroma 59 odstotkov nakupne cene goriva. Kakšen je bil padec v naftni industriji, lahko pove podatek, da je ta znesek ob polletju znašal samo še 62 centov na prodani liter, relativno pa je to znašalo kar 62 odstotkov nakupne cene goriva. Glede na celo leto 2020 pa je cena goriva v povprečju padla za 30 centov oziroma 23 odstotkov (Drozg, 2020).

V primerjavi s cenami goriva v ostalih evropskih državah smo bili pod povprečjem, saj je liter bencina super 95 na evropski ravni znašal 1,09 evra, kar je več kot v Sloveniji, kjer je bil natanko 1 evro. Najvišjo ceno je imela Nizozemska, kjer so cene za liter znašale 1,67 evra, najnižje pa v Gruziji, kjer je bilo za liter potrebno odšteti le 55 centov. Naši sosednji državi Avstrija in Madžarska sta imeli dokaj primerljive cene, na Hrvaškem pa je bila cena v povprečju 1,16 evra za liter. V Italiji, ki pa je bila v popolnem zaprtju, je cena super 95-oktanskega bencina znašala 1,43 evra na liter. Pri dajatvah, ki so znašale 55 centov za liter, smo bili za 1 cent pod evropskim povprečjem (Drozg, 2020).

Z vidika obravnavane teme magistrskega dela je bistveno, da cena nafte vpliva na avtomobilistično panogo, prav tako pa tudi trendi, ki se dogajajo v njej. V zvezi s tem bi izpostavil, da tveganje za naftno industrijo predstavlja tudi vse večja priljubljenost električnih vozil, katerih cene postajajo vedno bolj konkurenčne navadnim vozilom. Prav tako pa se prodaja električnih vozil vsako leto poveča za pol. Vse večji tržni delež teh pa prinaša manjšo potrebo po naftnih derivatih in s tem posredno tudi spreminjanje celotne industrije ter nove prilagoditve kupcem. Analitiki napovedujejo, da bi tak trend lahko v roku petih let zmanjšal potrebo po nafti. Bolj previdni analitiki pa napovedujejo, da se bo to zgodilo šele konec desetletja. Vseeno pa o končnem učinku na ceno nafte ni mogoče govoriti, saj se zna cena nafte vsled trendom in posledic pandemije zaradi ekonomij obsega dvigniti rekordno visoko. To pa bi lahko vplivalo na še večje povpraševanje po električnih vozilih in posledično vplivalo na spremembo avtomobilistične industrije (Drozg, 2020). Izbruh korona krize pa je ustvaril polemike o tem, ali bi lahko pandemija upočasnila ambiciozne načrte nemških proizvajalcev pri prehodu na avtomobile z električnim pogonom. Analitiki namreč ocenjujejo, da se bo razvoj električnih vozil zaradi korona krize ustavil približno vsaj za eno leto. Razlog je v tem, da je korona kriza porušila 17 let staro najnižjo vrednost nafte. Nizke cene le te pa znižujejo stroške pri avtih z notranjim izgorevanjem, zaradi česar so ti bolj privlačni za kupce. Hkrati pri proizvodnji električnih avtomobilov ni mogoče zanemariti težav proizvodne izgube, ustrezne infrastrukture in počasnejše prodajne mreže (Pandey, 2020b).

## **2.6 Odziv**

Zaradi nastale situacije se je morala celotna avtomobilska industrija prilagoditi trgu. Z začetkom pandemije so se zaprli avtosaloni in odpovedali promocijski dogodki, kjer naj bi bili predstavljeni novi modeli avtomobilov in novi prototipi. Posledično je upadla prodaja avtomobilov, kar je vplivalo tako na prodajalce kot proizvajalce. Podjetja so bila tako primorana razviti drugačne strategije prodaje in prilagoditi svoje poslovanje.

Tako so pri podjetju Volvo z namenom, da bi čim manj zmanjšali svoje poslovanje, pregledali vsa svoja prodajna mesta in predlagali, katera naj ostanejo odprta za prodajo in servis ter kateri trgovci naj svojo prodajo preusmerijo na splet. Prav tako so razmislili, kako lahko varno nadaljujejo z dobavo in servisiranjem avtomobilov. Da bi zmanjšali stroške, so ukinili vso načrtovano medijsko porabo za april in maj 2020. Pustili so samo plačljiva iskanja, ki temeljijo na namenu potrošnikov. Poleg tega so izvedli revizijo svojih oglasnih sporočil, da so se prepričali, ali njihove teme in sporočila preveč posegajo v osebni prostor potrošnika.

S tako kampanjo so pri Volvu pokazali, da so blagovna znamka, ki se zaveda svojega občinstva. Prav tako naj bi konstantno spremljali ekonomsko okrevanje in ekonomsko stanje v posameznih državah, v katerih so prisotni. Na podlagi navedenega bodo lažje napovedali, kdaj se bodo v celoti vrnili na trg in s tem spodbudili potrošnike k nakupovanju (Hitchens, 2020).

Pri Škodi so se na pandemijo odzvali z zaprtjem avtosalonov in začasno ukinitvijo fizične prodaje vozil. Pomagali so si z napredno tehnologijo in kupcem ponudili digitalno virtualno prodajo oziroma digitalni razstavnici salon. Na ta način so njihovi prodajalci lahko delali od doma na daljavo in kupcem svetovali glede avtomobilov preko interaktivnih predstavitev. S to kampanjo je Škodi uspelo zadržati zanimanje kupcev. Škodi so sledili tudi ostali igralci na trgu (Hitchens, 2020).

Podjetje Mercedes-Benz Ag je uspešno zaključilo zahtevno leto 2020. Skupni obseg pogodb o zakupu in financiranju osebnih vozil in gospodarskih vozil je konec leta 2020 znašal 25,9 milijarde evrov in je bil na ravni leta 2019. To jim je uspelo z določenimi pogodbenimi pogoji v obstoječem portfelju, zaradi česar celotna situacija ni toliko prizadela sektorja finančnega poslovanja. Banka Mercedes-Benz je v letu 2020 ustvarila rekord v poslovanju z rabljenimi vozili, ki je znašal 2,1 milijarde evrov, in z dostavnimi vozili v višini 5,7 milijarde evrov. Iz tega je razvidno, da se je Mercedes lotil pandemije s prilagoditvami finančnih storitev za vozila. Za prihodnost pa predvidevajo, da se bodo te storitve zelo povečale na električnih in hibridnih vozilih. Ravno v časih, ko potrošniki neradi kupujejo investicijske dobrine, jih take storitve lahko prepričajo o nakupu (Mercedes-Benz Group AG, 2021). Prav tako pa se morajo podjetja sedaj zavedati, da če bodo premočno začela tržne kampanje, lahko naletijo na negativen odziv. Pomembno je tudi, da sledijo smernicam vlad in omogočijo varnost za prodajalce in kupce (Hitchens, 2020).

Iz zgornjih odstavkov lahko sklepamo, da je pandemija COVID-19 močno vplivala na avtomobilistično panogo kar je razvidno iz večjih logističnih težav, zaustavljanja proizvodnje, zapiranja tovarn, pošiljanja delavcev na čakanja, izgube služb, omejene in zmanjšanje prodaje in vpliva na energente. Vpliv je pandemije COVID-19 na poslovanje iz računovodskega in finančnega vidika bo predstavljeno z analizo računovodskih izkazov in Du Pont analizo BMW Group, VW Group in Ford Motor Company



### 3 FINANČNA ANALIZA IZBRANIH PODJETIJ

V predmetnem poglavju je predstavljena finančna analiza BMW Group, VW Group in Ford. Na začetku je opravljena finančna analiza BMW Group za obdobje od leta 2017 do 2020, ki vsebuje navpično analizo bilance stanja, vodoravno analizo izkaza poslovnega izida in vodoravno analizo denarnega toka. Sledita finančna analiza za VW Group in Ford Motor Company po enakem postopku. Z analizo računovodskih izkazov in s pomočjo obrazložitve v letnih poročilih je namen prikazati vpliv pandemije COVID-19 na poslovanje izbranih podjetij in na celotno avtomobilistično panogo. Navedena podjetja so izbrana za analizo, ker predstavljajo skupine različnega ranga vozil. Tako se BMW Group navezuje predvsem na luksuzna vozila, VW Group se navezuje na vse range vozil, od cenovno dostopnih do luksuznih vozil, Ford Motor Company pa se navezuje na bolj cenovno dostopna vozila.

#### 3.1 Analiza BMW Group

##### 3.1.1. Navpična analiza bilance stanja BMW Group

Postavka neopredmetena sredstva se od leta 2017 do 2020 konstanto povečuje in je leta 2017 predstavljala 4,8 % sredstev, leta 2020 pa 5,7 % sredstev. Povečana vrednost je predvsem zaradi povečanja razvojnih stroškov za nadaljnje izdelke, ki se navezujejo na elektrifikacijo vozil in na avtonomno vožnjo, drugi razlog za povečanje je, da so namenili več naložb v neopredmetena sredstva in tretji razlog so nove računovodske obravnave, ki so povečale vrednost neopredmetenih sredstev.

Postavka nepremičnine, naprave in oprema se je od leta 2016 do 2019 povečala za 4,8 milijona evrov, a je v letu 2020 opazen padec za 1,4 milijona evrov. V opazovanem obdobju so opredmetena osnovna sredstva predstavljala med 9,5 % in 10,2 % vseh sredstev. V letu 2017 so se opredmetena osnovna sredstva povečala zaradi investicij v stavbe in stroje. Naslednje leto se je BMW Group povezal v skupni projekt Car2go z Daimler AG. Projekt se imenuje "DriveNow" in temelji na posojanju vozil. Bolj pomemben razlog za višja opredmetena sredstva je v višjih naložbah v serije vozil X5, X7 in serije 3. Leta 2019 so se sredstva povečala za 2,8 milijarde evrov zaradi pravilne uporabe sredstev, ki so bila napisana v novih računovodskih standardih MSRP 16 in ker je BMW Group ponovno investiral v skupen projekt z Daimler AG "Your Now", v okviru katerega deluje na področju razvijanja mobilnosti v mestih. V letu 2020 se je zgodil 6 % padec zaradi zmanjšanja investicij v opredmetena sredstva zaradi nepredvidljivih okoliščin, povezanih s pandemijo.

Izposojena sredstva predstavljajo slabo petino celotnih sredstev. Ta so se od leta 2017 povečala iz 36,2 milijona evrov na 42 milijonov evrov. Povečanje se je zgodilo zaradi večanja portfelja leasinga iz leta v leto v Franciji, Španiji, Nemčiji, ZDA, Italiji in Švici ter zaradi pozitivnega vpliva tečajne razlike na povečanje zakupljenih sredstev.

Terjatve iz financiranja od leta 2017 do 2019 rastejo in predstavljajo okrog 40 % celotnih sredstev, kar je kar velik delež. V letu 2020 pa je opazen padec na 38 % celotnih sredstev.

Postavka se je povečala, ker se je v obdobju od 2017 do 2019 povečalo število kreditnih pogodb, in sicer iz 3.181.931 na 4.064.561 v Združenem kraljestvu, ZDA in na Kitajskem. V letu 2020 pa je se število pogodb zmanjšalo na 4.040.231, zaradi zmanjšanja financiranja prodaje v Nemčiji, Združenem kraljestvu, Franciji in ZDA zaradi pandemije, ki je za nekaj časa onemogočila prodajo.

Zaloge predstavljajo od 6 % do 7 % celotnih sredstev v opazovanem obdobju in so pomemben del dejavnosti. Te so od leta 2017 narasle iz 12.707 milijonov evrov na 15.891 milijonov evrov v 2019 in 14.896 milijonov evrov v 2020. Razlogi za povečanje zalog v letu 2017 so pozitivni valutni tečaj in dokončanje izdelkov, povezanih s serijo 5, X3 in X5. V letu 2019 so se zaloge povečale zaradi višjih cen plemenitih kovin (predvsem paladija) in kopičenja zalog za višje rangirana vozila serije X5 in X7 v letu 2019. Naslednje leto je opazen padec celotnih sredstev za slab milijon evrov. Posledica zmanjšanja vrednosti zalog je v hitrem ukrepanju in sprejemanju prilagoditev zaradi pandemije, ki je pripeljalo do nižje ravni polizdelkov pri dobaviteljih, kar je posledično vplivalo na manjši obseg končnih izdelkov. Zmanjšanje zalog v letu 2020 je pozitivno vplivalo na obratni kapital, saj so bili stroški proizvodnje nižji.

Finančna sredstva v skupini v opazovanem obdobju predstavljajo med 3,2 % in 5,3 % celotnih sredstev, kar je med 7,3 in 10,3 milijona evrov. Finančna sredstva so se iz leta 2017 na 2018 zaradi spremembe obsega izvedenih finančnih instrumentov v drugih valutah in ponovnega preverjanja poštene vrednosti znižala za 1,6 % celotne vrednosti bilance oziroma 2.649 milijonov evrov. V naslednjem letu so bila manjša za 0,4 %, predvsem zaradi strateške prodaje portfelja kreditnih kartic za 216 milijonov evrov. Leto 2020 je prineslo povečanje za dobrih 0,2 % zaradi višjih finančnih izvedenih instrumentov in višjih posojil tretjim osebam. Poleg tega so finančna sredstva ostala višja, ker je skupina zadržala sredstva za lažje prilagajanje pandemiji.

Druga sredstva vsebujejo predplačila, druge terjatve iz davkov, terjatve do podjetij, v katerih ima skupina zadržane naložbe, terjatve iz zavarovanja s premoženjem in terjatve do odvisnih družb. Druga sredstva od leta 2017 do leta 2019 rastejo iz 9.115 na 12.939 milijonov evrov, kar predstavlja med 4,7 % in 5,7 % celotnih sredstev, vendar v letu 2020 padejo na 10.326 milijonov evrov in predstavljajo 4,8 % celotnih sredstev. Rast drugih sredstev je nastala zaradi povečanja sprejetih predplačil, višjih prejetih obresti, višjih provizij od koncesionarjev, višjih terjatev do podjetij, v katerih ima BMW Group naložbe, in višje donosnosti najetih sredstev ter vozil za prihodnost in zaradi uvedbe MSRP 16, ki drugače tolmačijo najeta sredstva. Padec drugih sredstev se je zgodil zaradi zmanjšanja terjatev za različne davke, zmanjšanja prejemkov, v katerih ima BMW Group naložbe, in zaradi zmanjšanja vrednosti najetih sredstev za prihodnost. V tabeli 1 so prikazane vrednosti postavk v bilanci stanja za BMW Group in delež posamezne postavke glede na celotno vrednost bilance stanja v določenem letu.

Tabela 1: Bilanca stanja BMW Group v milijon EUR in navpična analiza bilance stanja

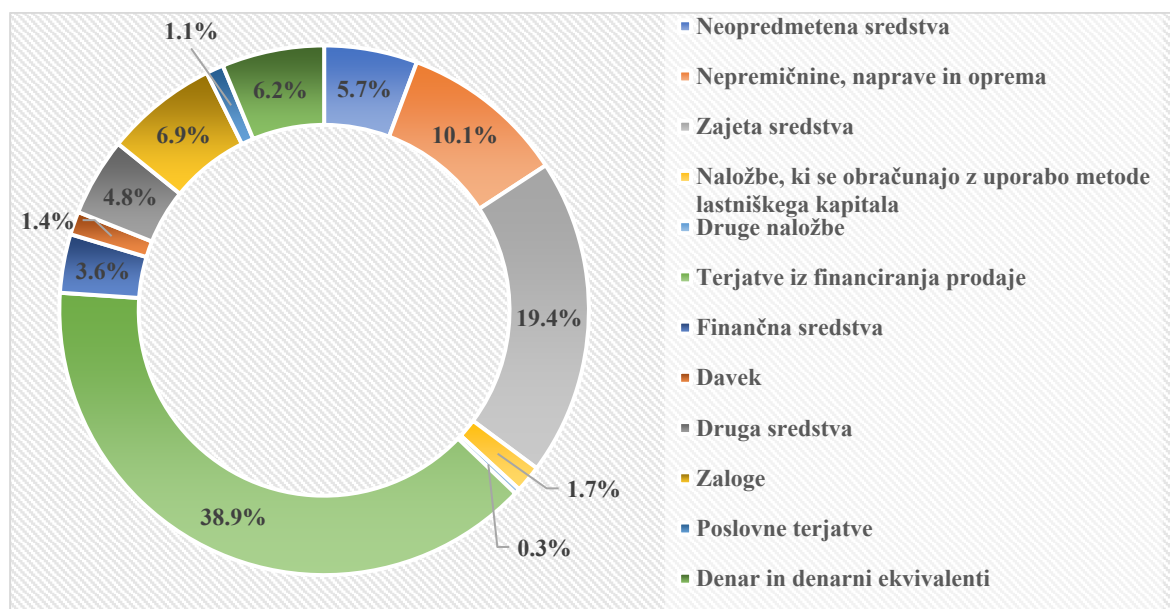
BMW Group	2017	delež (%)	2018	delež (%)	2019	delež (%)	2020	delež (%)
Neopredmetena sredstva	9.464	4,8	10.971	5,2	11.729	5,1	12.342	5,7
Nepremičnine, naprave in oprema	18.471	9,4	19.801	9,5	23.245	10,2	21.850	10,1
Izposojena sredstva	36.257	18,5	38.572	18,5	42.609	18,7	41.995	19,4
Naložbe, ki se obračunajo z uporabo metode lastniškega kapitala	2.769	1,4	2.624	1,3	3.199	1,4	3.585	1,7
Druge naložbe	690	0,4	739	0,4	703	0,3	735	0,3
Terjatve iz financiranja prodaje	48.321	24,7	48.109	23,0	51.030	22,4	48.025	22,2
Finančna sredstva	2.369	1,2	1.010	0,5	1.370	0,6	2.644	1,2
Odloženi davek	1.993	1,0	1.590	0,8	2.194	1,0	2.459	1,1
Druga sredstva	1.630	0,8	2.026	1,0	1.325	0,6	1.216	0,6
<b>Dolgoročna sredstva</b>	<b>121.964</b>	<b>62,4</b>	<b>125.442</b>	<b>60,0</b>	<b>137.404</b>	<b>60,3</b>	<b>134.851</b>	<b>62,2</b>
Zaloge	12.707	6,5	13.047	6,2	15.891	7,0	14.896	6,9
Poslovne terjatve	2.667	1,4	2.546	1,2	2.518	1,1	2.298	1,1
Terjatve iz financiranja prodaje	32.113	16,4	38.674	18,5	41.407	18,2	36.252	16,7
Finančna sredstva	7.965	4,1	6.675	3,2	5.955	2,6	5.108	2,4
Davek	1.566	0,8	1.366	0,7	1.209	0,5	606	0,3
Druga sredstva	7.485	3,8	9.790	4,7	11.614	5,1	9.110	4,2
Denar in denarni ekvivalenti	9.039	4,6	10.979	5,3	12.036	5,3	13.537	6,2
Sredstva za prodajo	0	0,0	461	0,2	0	0,0	0	0,0
<b>Kratkoročna sredstva</b>	<b>73.542</b>	<b>37,6</b>	<b>83.538</b>	<b>40,0</b>	<b>90.630</b>	<b>39,7</b>	<b>81.807</b>	<b>37,8</b>
<b>Skupaj Sredstva</b>	<b>195.506</b>	<b>100,0</b>	<b>208.980</b>	<b>100,0</b>	<b>228.034</b>	<b>100,0</b>	<b>216.658</b>	<b>100,0</b>
Vpisani kapital	658	0,3	658	0,3	659	0,3	660	0,3
Kapitalske rezerve	2.084	1,1	2.118	1,0	2.161	0,9	2.199	1,0
Rezerve iz prihodkov	50.815	26,0	56.121	26,9	57.667	25,3	59.550	27,5
Akumulirani drugi lastniški kapital	114	0,1	-1338	-0,6	-1.163	-0,5	-1.518	-0,7
<b>Kapital delničarjev BMW AG</b>	<b>53.671</b>	<b>27,5</b>	<b>57.559</b>	<b>27,5</b>	<b>59.324</b>	<b>26,0</b>	<b>60.891</b>	<b>28,1</b>
Manjšinski (interes) delež	436	0,2	529	0,3	583	0,3	629	0,3
<b>Kapital</b>	<b>54.107</b>	<b>27,7</b>	<b>58.088</b>	<b>27,8</b>	<b>59.907</b>	<b>26,3</b>	<b>61.520</b>	<b>28,4</b>
Pokojninske provizije (rezervacije)	3.252	1,7	2.330	1,1	3.335	1,5	3.693	1,7
Druge provizije (rezervacije)	5.632	2,9	5.776	2,8	5.788	2,5	6.488	3,0
Odloženi davki	2.157	1,1	1.806	0,9	632	0,3	509	0,2
Dolgoročne fin. obveznosti	53.548	27,4	64.772	31,0	70.647	31,0	67.390	31,1
Druge dolgoročne obveznosti	5.045	2,6	5.299	2,5	5.100	2,2	5.095	2,4
<b>Dolgoročne obveznosti</b>	<b>69.634</b>	<b>35,6</b>	<b>79.983</b>	<b>38,3</b>	<b>85.502</b>	<b>37,5</b>	<b>83.175</b>	<b>38,4</b>
Kratkoročne druge rezervacije	6.367	3,3	6.078	2,9	7.421	3,3	7.494	3,5
Kratkoročni davek	1.124	0,6	1.158	0,6	963	0,4	747	0,3
Kratkoročne finančne obveznosti	41.100	21,0	38.825	18,6	46.093	20,2	38.986	18,0
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	9.731	5,0	9.669	4,6	10.182	4,5	8.644	4,0
Druge kratkoročne obveznosti	13.443	6,9	15.117	7,2	17.966	7,9	16.092	7,4
Obv. v povezavi s sredstvi za prodajo	0	0,0	62	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Kratkoročne obveznosti</b>	<b>71.765</b>	<b>36,7</b>	<b>70.909</b>	<b>33,9</b>	<b>82.625</b>	<b>36,2</b>	<b>71.963</b>	<b>33,2</b>
<b>Skupaj kapital in obveznosti</b>	<b>195.506</b>	<b>100,0</b>	<b>208.980</b>	<b>100,0</b>	<b>228.034</b>	<b>100,0</b>	<b>216.658</b>	<b>100,0</b>

\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.

Vir: lastno delo.

Slika 1 prikazuje delež posameznih postavk sredstev BMW Group glede na celotno vrednost bilance stanja v letu 2020.

*Slika 1: Grafični prikaz sredstev pri navpični analizi bilance stanja BMW Group za leto 2020*



*Vir: lastno delo.*

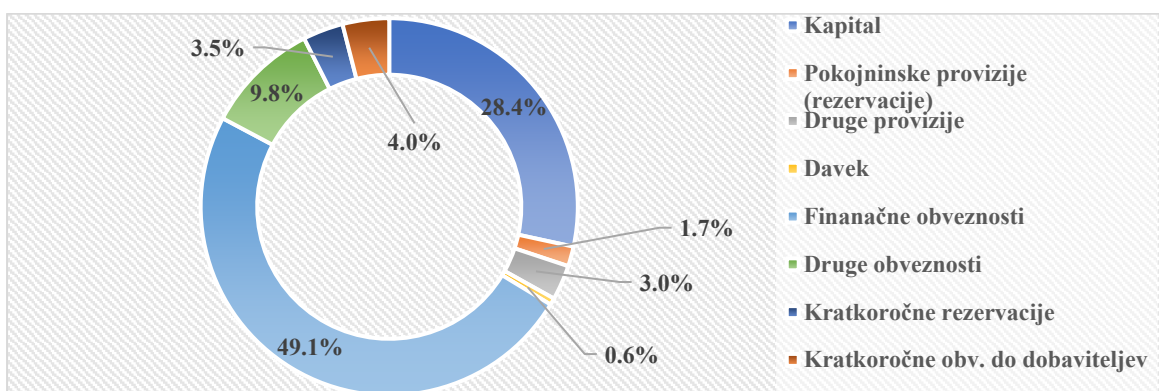
Delež lastniškega kapitala v pasivni strani bilance niha, čeprav se ta v absolutni vrednosti iz leta 2017 do leta 2020 poveča iz 54.107 milijonov evrov na 61.520 milijonov evrov. Relativno gledano, lastniški kapital do leta 2018 raste in predstavlja 27,8 % pasivne strani bilance, v letu 2019 pade na 26,3 % ter se nato v letu 2020 poveča na 28,4 %. Razlog za tako gibanje deleža je v tem, da se je v letu 2019 bilančna vsota povečala za slabih 20 milijonov evrov in v letu 2020 padla za 7 milijonov evrov. Nenehno rast kapitala gre pripisati dobremu upravljanju in vodenju s strani delničarjev skupine BMW Group, ki so imeli dobiček skozi opazovano obdobje. Kapital bi lahko bil še večji, vendar so si delničarji izplačevali dividende.

Pokojninske provizije v opazovanem obdobju predstavljajo med 1,1 % in 1,7 % bilančne vsote in skozi leta nihajo. V letu 2018 so bile provizije manjše, saj so padle iz 3.252 milijonov evrov na 2.330 milijonov evrov, in sicer zaradi višjih diskontnih provizij, pričakovane nižje inflacije v Nemčiji in Veliki Britaniji ter opravljene revizije o mortaliteti v Veliki Britaniji. V naslednjih dveh letih so bile provizije višje na račun nižjih diskontnih stopenj v prej omenjenih državah.

Vrednost finančnih obveznosti se med leti 2017 in 2020 giblje med 94.468 in 116.740 milijona evrov ter predstavlja polovico pasivne strani bilance. Vrednost se je iz leta 2017 do 2019 odstopno povečevala za odstotek, absolutno gledano pa so se finančne obveznosti v tem obdobju zaradi novo izdanih obveznic povečale za 22.092 milijon evrov. Poleg tega so prvič

izdali obveznice Panda, ki so bile prodane na kitajskem kapitalskem trgu. Leta 2020 se je njihova vrednost zaradi zaveze izplačila enoletnih obveznic zmanjšala na 106.376 milijonov evrov. Druge obveznosti se v istem obdobju do leta 2019 zaradi višjih obveznosti do povračila najetih vozil povečajo na 23.066 milijonov evrov in predstavljajo 10,1 % pasivne strani bilance. V letu 2020 se zmanjšajo zaradi delnega plačila najetih vozil. Slika 2 prikazuje delež kapitala in obveznosti za BMW Group glede na celotno vrednost bilance stanja v letu 2020.

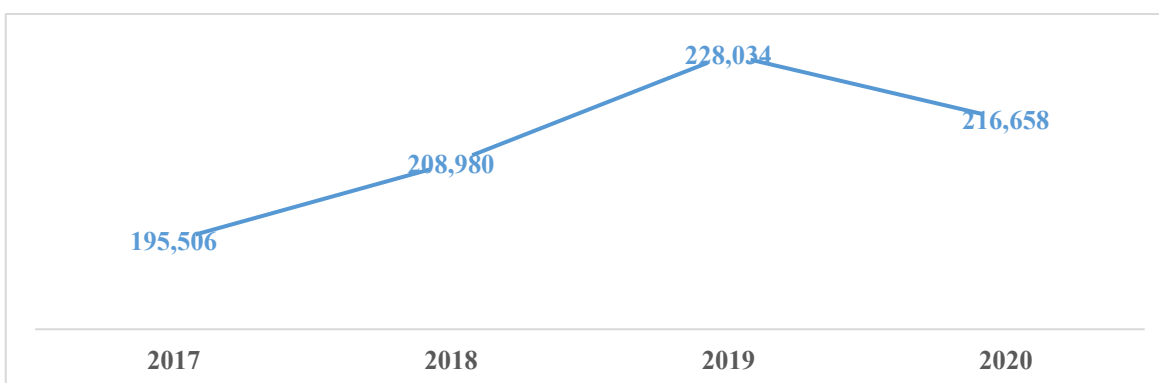
*Slika 2: Grafični prikaz kapitala in obveznosti do virov sredstev pri navpični analizi bilance stanja za BMW Group za leto 2020*



*Vir: lastno delo.*

Slika 3 prikazuje gibanje vrednosti bilance stanja za BMW Group v milijon evrih od leta 2017 do leta 2020.

*Slika 3: Gibanje vrednosti bilance stanja BMW Group od 2017 do 2020 v milijon EUR*



*Vir: lastno delo.*

Bilanca stanja se od 2017 do 2019 povečuje zaradi prej omenjenih razlogov in potem v letu 2020 zaradi vpliva pandemije COVID-19 pade za 11.376 milijonov evrov. Kljub slabšemu rezultatu so pri BMW Group mnenja, da so rezultati poslovanja, finančnega stanja in sredstev zaradi sprejetih ukrepov ostali stabilni. Ti so se navezovali na upravljanje obratnega kapitala, samo na strogo določene naložbe, upravljanje s fiksnimi stroški in vzdrževanjem likvidnosti skupine.

### 3.1.2. Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida BMW Group

Tabela 2 prikazuje vrednosti postavk v izkazu poslovnega izida v milijon EUR in vodoravno analizo izkaza poslovnega izida za BMW Group od leta 2017 do leta 2020.

*Tabela 2: Izkaz poslovnega izida BMW Group od 2017 do 2020 v milijon EUR in vodoravna analiza izkaza poslovnega izida*

BMW Group	2017	2018	2019	2020	17/18 (%)	18/19 (%)	19/20 (%)
<b>Prihodki</b>	<b>98.282</b>	<b>97.480</b>	<b>104.210</b>	<b>98.990</b>	<b>-0,8</b>	<b>6,9</b>	<b>-5,0</b>
Stroški prodaje	-78.329	-78.924	-86.147	-85.408	0,8	9,2	-0,9
<b>Bruto dobiček</b>	<b>19.953</b>	<b>18.556</b>	<b>18.063</b>	<b>13.582</b>	<b>-7,0</b>	<b>-2,7</b>	<b>-24,8</b>
Prodajni in administr. stroški	-9.560	-9.558	-9.367	-8.795	0,0	-2,0	-6,1
Drugi prihodki iz poslovanja	720	774	1.031	916	7,5	33,2	-11,2
Drugi stroški iz poslovanja	-1.214	-651	-2.316	-873	-46,4	255,8	-62,3
<b>Dobiček/izguba pred finančnim izidom</b>	<b>9.899</b>	<b>9.121</b>	<b>7.411</b>	<b>4.830</b>	<b>-7,9</b>	<b>-18,7</b>	<b>-34,8</b>
Rezultat naložb v kapital	739	632	136	920	-14,5	-78,5	576,5
Obresti in podobni prihodki	201	397	179	116	97,5	-54,9	-35,2
Obresti in podobni stroški	-412	-386	-499	-458	-6,3	29,3	-8,2
Drugi finančni rezultat	248	51	-109	-186	-79,4	-313,7	70,6
<b>Finančni rezultat</b>	<b>776</b>	<b>694</b>	<b>-293</b>	<b>392</b>	<b>-10,6</b>	<b>-142,2</b>	<b>-233,8</b>
<b>Dobiček/izguba pred obdavčitvijo</b>	<b>10.675</b>	<b>9.815</b>	<b>7.118</b>	<b>5.222</b>	<b>-8,1</b>	<b>-27,5</b>	<b>-26,6</b>
Davek od dohodka	-2.000	-2.575	-2.140	-1.365	28,8	-16,9	-36,2
<b>Dobiček/izguba iz nadaljevanja poslovanja</b>	<b>8.675</b>	<b>7.240</b>	<b>4.978</b>	<b>3.857</b>	<b>-16,5</b>	<b>-31,2</b>	<b>-22,5</b>
Dobiček/izguba zaradi ukinjenih projektov	0	-33	44	0	0,0	-233,3	-100,0
<b>Čisti dobiček/izguba</b>	<b>8.675</b>	<b>7.207</b>	<b>5.022</b>	<b>3.857</b>	<b>-16,9</b>	<b>-30,3</b>	<b>-23,2</b>

\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.

Vir: lastno delo.

Prihodki od prodaje so kljub večjim dobavam v letu 2018 manjši za slab odstotek kot v letu 2017. Znižanje je posledica vpliva valutnega tečaja, prilagoditve prodajne cene in metode vrednotenja rezervacij za izdelke v garanciji. Največ je bilo zmanjšanja prihodkov v Evropi in ZDA. V letu 2019 so bili prihodki višji za 6,9 % v primerjavi z letom prej letu in so znašali 104.210 milijonov evrov. Na povečanje je vplivala višja prodaja celotnega asortimaja izdelkov, višji prihodki leasingov in višja prodaja izdelkov, ki so bili dani v zakup. Zaradi zaprtja salonov v letu 2020 zaradi pandemije COVID-19 so prihodki znašali 98.990 milijonov evrov in so bili glede ena leto 2019 manjši za 5 %. Zaradi pandemije je tudi valutni tečaj nestabilen, zato so spremembe oziroma devalvacije ameriškega dolarja, ruskega rublja in kitajskega renminbija negativno vplivale na prihodke BMW Group. Rezultat bi lahko bil še nižji, ampak je bil padec manj izrazit v modelih visoke prodajne cene, prav tako je imela skupina višje prodajne cene za pomlajeno paletu izdelkov, kar je posledično povečalo prihodke leasinga. V skupini so opazili pozitivni razvoj na trgu rabljenih vozil, kar je vplivalo, da se tudi padec leasing poslov za nova vozila ni občutil. Ta so namreč čakala na dokončanje in stala v zalogi zaradi dobave čipov, ki jo je ustavila pandemija.

Stroški prodaje so v primerjavi z letom 2017 bili v letu 2018 večji za 0,8 % in so znašali 78.924 milijonov evrov. Naslednje leto so se stroški prodaje povečali za 9,2 % zaradi višjih proizvodnih stroškov, ki so se nanašali na zmanjšanje emisij zaradi negativnega valutnega učinka in višjih cen surovin (predvsem paladija in rodija) in višjih stroškov garancij. Vrednost stroškov prodaje je zato v letu 2019 znašala 86.147 milijonov evrov. V letu 2020 so bili stroški prodaje manjši za 0,9 %, in sicer zaradi nižje proizvodnje, ki je vplivala na nižje stroške rezervacij kreditov in tveganj, ki nastanejo z njimi.

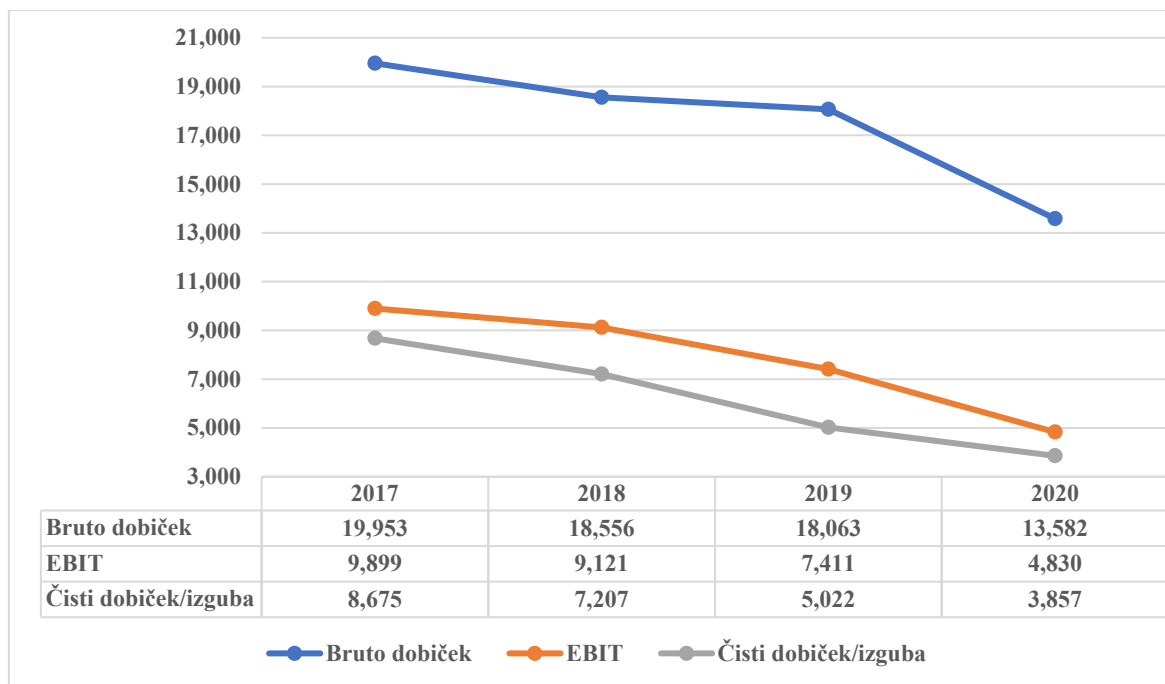
Gledano skupaj, so se drugi prihodki in stroški iz poslovanja iz leta 2017 na 2018 zelo povečali, saj je imela skupina BMW Group negativno vsoto teh dveh postavk v vrednosti 494 milijonov evrov, v letu 2018 pa pozitivno v vrednosti 123 milijonov evrov. Tako izboljšanje je posledica predvsem nižje dodelitve rezervacij za sodne spore. V naslednjem letu je bila vsota teh dveh postavk negativna in je znašala 1.285 milijonov evrov. Tako velik padec je posledica upoštevanja odločbe v višini 1,4 milijarde evrov, ki je povezana s Komisijo EU o protimonopolnih postopkih. V letu 2020 sta se ti dve postavki popravili in sta znašali 43 milijonov evrov. Razlog povečanja je, da v skupini niso imeli več odhodkov za protimonopolno komisijo.

Finančni rezultat skupine je v letu 2018 znašal 694 milijonov in je bil v primerjavi z letom 2017 manjši za 10,6 %, kar znaša 82 milijonov evrov. Tak rezultat je posledica lastniških naložb v višini 107 milijonov evrov in prodaje delnic podjetju HERE International B.V. v višini 183 milijonov evrov. V letu 2019 je bil finančni rezultat manjši za 142,2 % oziroma za 987 milijonov evrov. Glavni negativni dejavnik za padec je bila naložba, obračunana z lastniškim kapitalom v višini 496 milijonov evrov in naložbe v podjetje YOUR NOW. Tako je bila končna vrednost finančnega rezultata v letu 2019 negativna v višini 293 milijonov evrov. V letu 2020 je zopet sledilo povečanje za 685 milijonov evrov oziroma za 233,8 % glede na leto 2019. Razlog za povečanje je zaradi nastalega dobička iz lastniškega kapitala iz kitajskega podjetja Shenyang in zaradi dodatne prodaje delnic podjetju HERE International B.V. Celotna vrednost finančnega rezultata je v letu 2020 znašala 392 milijonov evrov.

V izkazu poslovnega izida vidimo, da sta po absolutnih zneskih največji postavki prihodki in stroški od prodaje. Poleg tega se ti dve postavki edini nanašata na osnovno dejavnost, ki je proizvodnja in prodaja avtomobilov ter motornih koles. Zaradi tega imata tudi največji vpliv na izkaz poslovnega izida BMW Group. Možno je opaziti naraščajoč trend prihodkov do leta 2019 (s tem, da je v letu 2018 padec prihodkov za slab odstotek) in potem v letu 2020 padec zaradi pandemije COVID-19, kakor je tudi zapisano v letnem poročilu za leto 2020. Pri stroških pa je opazen trend rasti do leta 2019, ki v letu 2020 ostane na podobnem nivoju. Zaradi takega poslovanja je možno opaziti, da se bruto dobiček zmanjša za skoraj četrtino glede na leto 2019, kar ima na koncu vpliv tudi na nižji dobiček pred finančnim izidom (-34,8 %), dobiček pred obdavčitvijo (-26,6 %) in čisti dobiček (-23,2 %). Iz tega je razvidno, da je pandemija COVID-19 vplivala na zmanjšanje prodaje avtomobilov kot tudi motornih koles, kar je posledično vplivalo na celotni poslovni izid in poslovanje skupine

BMW Group. Slika 4 prikazuje gibanje bruto dobička, dobiček pred obrestmi in davki (angl. earnings before interests and taxes v nadaljevanju EBIT) ter gibanje čistega dobička v BMW Group za obdobje od leta 2017 do leta 2020.

*Slika 4: Gibanje bruto dobička, EBIT in čistega dobička BMW Group v milijon EUR od leta 2017 do 2020*



*Vir: lastno delo.*

### 3.1.3. Vodoravna analiza denarnega toka BMW Group

Denarni tok je zelo pomemben za vsako podjetje, saj je iz njega razvidno upravljanje z denarjem. Pri BMW Group se je denarni tok iz poslovanja iz leta 2017 na leto 2018 zaradi nižjega čistega dobička in višjih stroškov obratnega kapitala zmanjšal za 14,52 %, tako da je denarni tok znašal 5.051 milijona evrov. V letu 2019 je zopet sledil padec denarnega toka iz poslovanja, in sicer za 27,5 % glede na leto 2018. Zmanjšanje gre pripisati višjim davčnim plačilom v ZDA zaradi nove davčne reforme in zaradi povečanih stroškov zalog v skupini. V letu 2020 so v skupini imeli višji denarni tok iz poslovanja za kar 261,85 %, glede na leto 2019. Vrednost denarnega toka v letu 2020 je znašala 13.251 milijonov evrov. V letnem poročilu so navedli, da je na tak rezultat vplivala predvsem pandemija COVID-19, ki je vplivala na padec v segmentu poslovno finančnih storitev, zaradi hitre prilagoditve proizvodnje je prišlo do nižjih stroškov zalog (pozitivni vpliv na spremembe obratnega kapitala), nižjega kreditnega financiranja, nižjega plačila davka zaradi nižjih prihodkov in nižjih stroškov plač zaradi zapiranja obratov ter manjših obveznosti do dobaviteljev. Dodatno je na višji denarni tok iz poslovanja vplivalo to, da so pri BMW Group strogo upravljali stroške na vseh ravneh poslovanja.



Denarni tok iz investiranja je v opazovanem obdobju negativen, kar pomeni, da je podjetje vsako leto investiralo in imelo odlive iz tega naslova. V letu 2018 je bil denarni tok iz investiranja višji za 19,5 % kot v letu 2017 in je znašal 7.363 milijonov evrov (presegel je denarni tok iz poslovanja za 2.312 milijona evrov). Višji denarni odliv je bil zaradi višjih investicij v neopredmetena in opredmetena sredstva, zaradi povečanih investicij v podjetje DriveNow (prevzem) in zaradi nižjega prihodka od odtujitve naložbenih sredstev. V letu 2019 so bili denarni odlivi iz investiranja manjši za 1,1 % glede na prejšnje leto, saj so bile nižje investicije v neopredmetena in opredmetena sredstva. Te investicije so bile manjše zaradi prevzema podjetja YOUR NOW. Prejete višje dividende od BMW Brilliance Shenyang Ltd. (d. o. o.) so imele pozitiven učinek na denarni tok iz investiranja, ki bi lahko bil večji. V letu 2020 je bila pozitivna medletna sprememba denarnih tokov iz investiranja, saj je bil denarni odliv za 50 % manjši in je znašal 3.636 milijonov evrov. Manjši denarni tok je bil posledica višjih investicij v letu 2019 v opredmetena in neopredmetena sredstva v podjetje YOUR NOW in dokončanje avtomobilskih serij 1, 3 in X5 v letu 2019. Pozitivni vpliv na denarni tok iz investiranja je prav tako imela prodaja vrednostnih papirjev.

Tabela 3 prikazuje gibanje denarnega toka v BMW Group v milijon EUR in vodoravno analizo denarnega toka od leta 2017 do leta 2020.

*Tabela 3: Izkaz denarnega toka za BMW Group od leta 2017 do 2020 v milijon EUR*

<b>BMW Group</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>17/18 (%)</b>	<b>18/19 (%)</b>	<b>19/20 (%)</b>
Denarni tok iz poslovanja	5.909	5.051	3.662	13.251	-14,5	-27,5	261,9
Denarni tok iz investiranja	-6.163	-7.363	-7.284	-3.636	19,5	-1,1	-50,1
Denarni tok iz financiranja	1.413	4.252	4.679	-8.114	173,3	11,5	-272,3
<b>Denarni tok v letu</b>	<b>1.159</b>	<b>1.940</b>	<b>1.057</b>	<b>1.501</b>	<b>67,4</b>	<b>-45,5</b>	<b>42,0</b>
<b>Začetno stanje denarnih sredstev</b>	<b>7.880</b>	<b>9.039</b>	<b>10.979</b>	<b>12.036</b>	<b>14,7</b>	<b>21,5</b>	<b>9,6</b>
<b>Končno stanje denarnih sredstev</b>	<b>9.039</b>	<b>10.979</b>	<b>12.036</b>	<b>13.537</b>	<b>21,5</b>	<b>9,6</b>	<b>12,5</b>

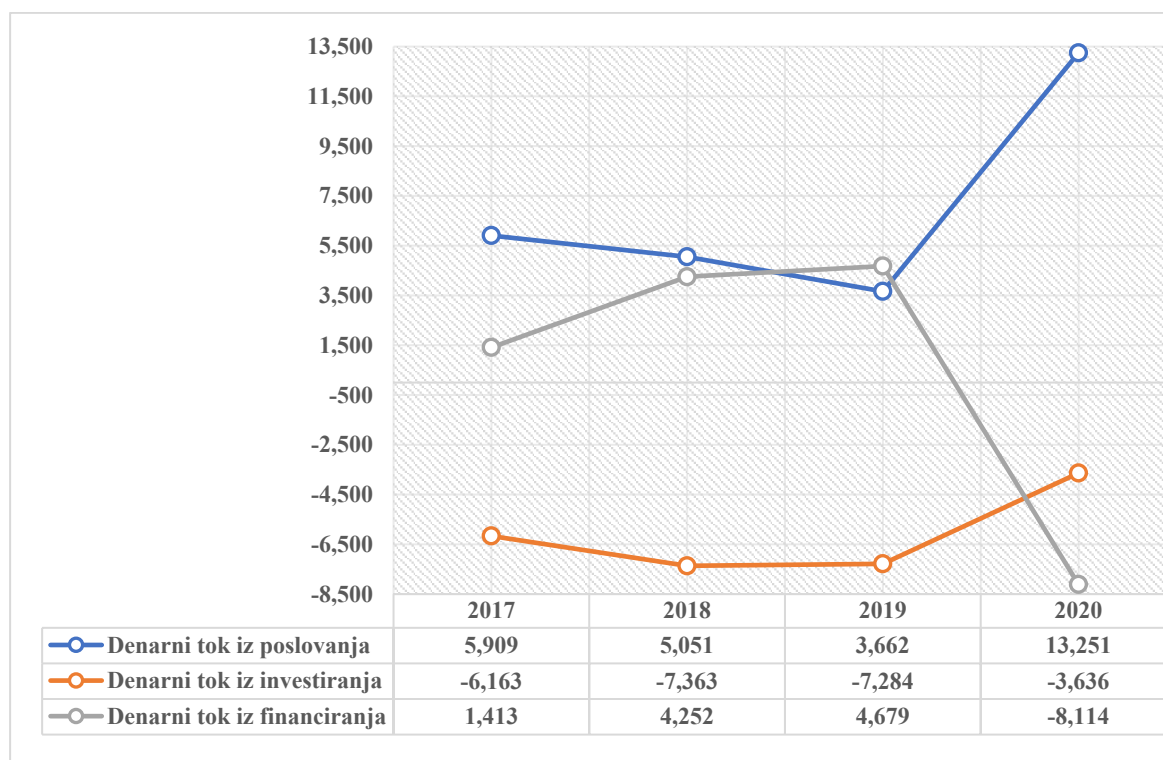
*\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.*

*Vir: lastno delo.*

V pojasnilih v letnem poročilu BMW Group za leto 2020 je možno opaziti, da je pandemija COVID-19 vplivala na denarni tok. Predvsem se je čutil vpliv na denarnem toku iz poslovanja, saj se ta nanaša na osnovno dejavnost skupine. V izkazu denarnega toka iz poslovanja je možno opaziti padajoč trend od leta 2017 do leta 2019 (iz 5.909 na 3.662 milijonov evrov) in potem v letu 2020 rast denarnega toka za 261,9 % (na 13.251 milijonov evrov). Denarni tok iz poslovanja je bil toliko višji zaradi ustavljanja celotnega poslovanja od proizvodnje do prodaje vozil, kar je posledično zmanjšalo stroške in odlive iz poslovanja ter zmanjšalo plačila davka. V letnem poročilu je tudi omenjeno, da so se pri BMW zavedali nevarnosti, ki jih nosi pandemija, zato so ustavljali določene investicije in tudi niso jemali dodatnih finančnih vzvodov ter so določena posojila poplačali predčasno, saj so vodili strogo politiko glede upravljanja stroškov. Tako so se v letu 2020 v čim večji meri želeli izogniti nevarnostim, ki jih je prinesla pandemija COVID-19.

Slika 5 prikazuje gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za BMW Group v milijon evrih od leta 2017 do leta 2020.

*Slika 5: Gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za BMW Group v milijon EUR od leta 2017 do leta 2020*



*Vir: lastno delo.*

## 3.2 Analiza VW Group

### 3.2.1. Navpična analiza bilance stanja VW Group

Pri navpični analizi bilance stanja, je pri neopredmetenih osnovnih sredstvih opazen padec, saj delež neopredmetenih osnovnih sredstev v letu 2017 znaša 15 % celotnih sredstev, na koncu leta 2020 pa znaša 13,7 % celotnih sredstev. Sicer se realna vrednost iz leta v leto predvsem zaradi večjih kapitaliziranih stroškov razvoja povečuje in na koncu znaša 67.968 milijonov evrov. Manjši delež v navpični bilanci stanja pa je zaradi večje vrednosti celotnih sredstev. Tabela 4 prikazuje vrednosti postavk v bilanci stanja za VW Group in kolikšen delež predstavlja določena postavka glede na celotno vrednost bilance stanja v določenem letu.

Tabela 4: Bilanca stanja VW Group v milijon EUR in navpična analiza bilance stanja

VW Group	2017	delež (%)	2018	delež (%)	2019	delež (%)	2020	delež (%)
Neopredmetena sredstva	63.419	15,0	64.613	14,1	66.214	13,6	67.968	13,7
Nepremičnine, naprave in opr.	55.243	13,1	57.630	12,6	66.152	13,6	63.884	12,9
Sredstva v najemu	39.254	9,3	43.545	9,5	48.938	10,0	50.686	10,2
Naložbene nepremičnine	468	0,1	496	0,1	538	0,1	558	0,1
Kapitalske naložbe	8.205	1,9	8.434	1,8	8.169	1,7	10.080	2,0
Druge kapitalske naložbe	1.318	0,3	1.474	0,3	1.902	0,4	1.865	0,4
Terjatve iz finančnih storitev	73.249	17,3	78.692	17,2	86.973	17,8	82.565	16,6
Druga finančna sredstva	8.455	2,0	6.521	1,4	5.553	1,1	7.834	1,6
Druge terjatve	2.252	0,5	2.608	0,6	2.722	0,6	2.867	0,6
Terjatve za davek	407	0,1	476	0,1	341	0,1	376	0,1
Odložene terjatve za davek	9.810	2,3	10.131	2,2	13.106	2,7	13.486	2,7
<b>Dolgoročna sredstva</b>	<b>262.081</b>	<b>62,1</b>	<b>274.620</b>	<b>59,9</b>	<b>300.608</b>	<b>61,6</b>	<b>302.170</b>	<b>60,8</b>
Zaloge	40.415	9,6	45.745	10,0	46.742	9,6	43.823	8,8
Poslovne terjatve	13.357	3,2	17.888	3,9	17.941	3,7	16.243	3,3
Terjatve za finančne storitve	53.145	12,6	54.216	11,8	58.615	12,0	58.006	11,7
Druga finančna sredstva	11.998	2,8	11.586	2,5	12.216	2,5	13.234	2,7
Druge terjatve	5.346	1,3	6.203	1,4	7.272	1,5	7.381	1,5
Terjatve za davek	1.339	0,3	1.879	0,4	1.190	0,2	1.186	0,2
Tržni vrednostni papirji	15.939	3,8	17.080	3,7	16.769	3,4	21.162	4,3
Denarna sredstva, vezane vloge	18.457	4,4	28.938	6,3	25.923	5,3	33.909	6,8
Sredstva za prodajo	115	0,0	0	0,0	795	0,2	0	0,0
<b>Kratkoročna sredstva</b>	<b>160.112</b>	<b>37,9</b>	<b>183.536</b>	<b>40,1</b>	<b>187.463</b>	<b>38,4</b>	<b>194.944</b>	<b>39,2</b>
<b>Sredstva skupaj</b>	<b>422.193</b>	<b>100,0</b>	<b>458.156</b>	<b>100,0</b>	<b>488.071</b>	<b>100,0</b>	<b>497.114</b>	<b>100,0</b>
Vpisani kapital	1.283	0,3	1.283	0,3	1.283	0,3	1.283	0,3
Kapitalske rezerve	14.551	3,4	14.551	3,2	14.551	3,0	14.551	2,9
Zadržani dobiček	81.248	19,2	91.105	19,9	96.929	19,9	100.772	20,3
Druge rezerve	678	0,2	-2.417	-0,5	-3.646	-0,7	-5.270	-1,1
Kapital vlag. hibridnega kapitala VW AG	11.088	2,6	12.596	2,7	12.663	2,6	15.713	3,2
Kapital delničarjev družbe VW AG in hibridnih vlag. kapitala	108.848	25,8	117.117	25,6	121.781	25,0	127.049	25,6
Ne obvladujoči interes	229	0,1	225	0,0	1.870	0,4	1.734	0,3
<b>Kapital</b>	<b>109.077</b>	<b>25,8</b>	<b>117.342</b>	<b>25,6</b>	<b>123.651</b>	<b>25,3</b>	<b>128.783</b>	<b>25,9</b>
Finančne obveznosti	81.628	19,3	101.126	22,1	113.556	23,3	114.809	23,1
Druge finančne obveznosti	2.665	0,6	3.219	0,7	4.499	0,9	4.257	0,9
Druge obveznosti	6.199	1,5	6.448	1,4	7.271	1,5	7.905	1,6
Odložene davčne obveznosti	5.636	1,3	5.030	1,1	5.007	1,0	4.890	1,0
Rezervacije za pokojnine	32.730	7,8	33.097	7,2	41.389	8,5	45.081	9,1
Rezervacije za davke	3.030	0,7	3.047	0,7	2.991	0,6	3.292	0,7
Druge rezervacije	20.839	4,9	20.879	4,6	21.783	4,5	22.688	4,6
<b>Dolgoročne obveznosti</b>	<b>152.727</b>	<b>36,2</b>	<b>172.846</b>	<b>37,7</b>	<b>196.497</b>	<b>40,3</b>	<b>202.921</b>	<b>40,8</b>
Prodaja opcij in pravice do odškodnine, podeljene delničarjem z neobvla. deležem	3.795	0,9	1.853	0,4	87.912	18,0	88.648	17,8
Finančne obveznosti	81.844	19,4	89.757	19,6	22.745	4,7	22.677	4,6
Trgovinske obveznosti	23.046	5,5	23.607	5,2	408	0,1	340	0,1
Davčne obveznosti	430	0,1	456	0,1	10.858	2,2	10.590	2,1
Druge finančne obveznosti	8.570	2,0	9.416	2,1	19.320	4,0	17.979	3,6
Druge obveznosti	15.961	3,8	17.593	3,8	1.876	0,4	2.213	0,4
Rezervacije za davke	1.397	0,3	1.412	0,3	24.434	5,0	22.964	4,6
Druge rezervacije	25.347	6,0	23.874	5,2	370	0,1	0	0,0
<b>Kratkoročne obveznosti</b>	<b>160.389</b>	<b>38,0</b>	<b>167.968</b>	<b>36,7</b>	<b>167.923</b>	<b>34,4</b>	<b>165.410</b>	<b>33,3</b>
<b>Skupaj kapital in obveznosti</b>	<b>422.193</b>	<b>100,0</b>	<b>458.156</b>	<b>100,0</b>	<b>488.071</b>	<b>100,0</b>	<b>497.114</b>	<b>100,0</b>

\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.

Vir: lastno delo.

Pri opredmetenih osnovnih sredstvih so zabeleženi padci in rast, saj se delež iz leta 2017 na 2018 zmanjša iz 13,1 % na 12,6 % vrednosti celotnih sredstev. V letu 2019 pa se delež poveča na 13,6 % in nato v letu 2020 pade na 12,9 % celotne vrednosti sredstev. Vrednost opredmetenih sredstev se sicer do leta 2019 povečuje, v letu 2020 pa pade in znaša 63.884 milijonov evrov. Opredmetena osnovna sredstva so se iz leta 2017 na 2018 povečala zaradi vplačil za sredstva v izdelavi. Naslednje leto je sledilo povečanje zaradi nakupa zemljišč in dodatnih zgradb ter povečanja druge opreme v skupini. V letu 2020 se je zgodilo zmanjšanje zaradi tečajne razlike, ki je vplivala predvsem na zmanjšanje tehnične opreme in strojev ter druge opreme.

Terjatve iz finančnih storitev predstavljajo skoraj 30 % celotnih sredstev v opazovanem obdobju. Opazen je trend rasti zaradi povečanja dolgoročnega financiranja strank in kratkoročnih terjatev iz najemov iz leta 2018. V naslednjem obdobju so se terjatve povečale zaradi dolgoročnega financiranja strank, povečanja kratkoročnega financiranja trgovcev in povečanja dolgoročnih terjatev iz najemov. V letu 2020 je zaradi vpliva pandemije COVID-19 opazen padec za 3,5 % glede na leto 2019, saj so se zmanjšale terjatve za financiranje trgovcev za 25,9 % glede na leto. Zmanjšanje se je zgodilo, ker trgovci niso potrebovali toliko finančnega vzvoda kot v prejšnjih letih, saj je bila prodaja nekaj časa ustavljena.

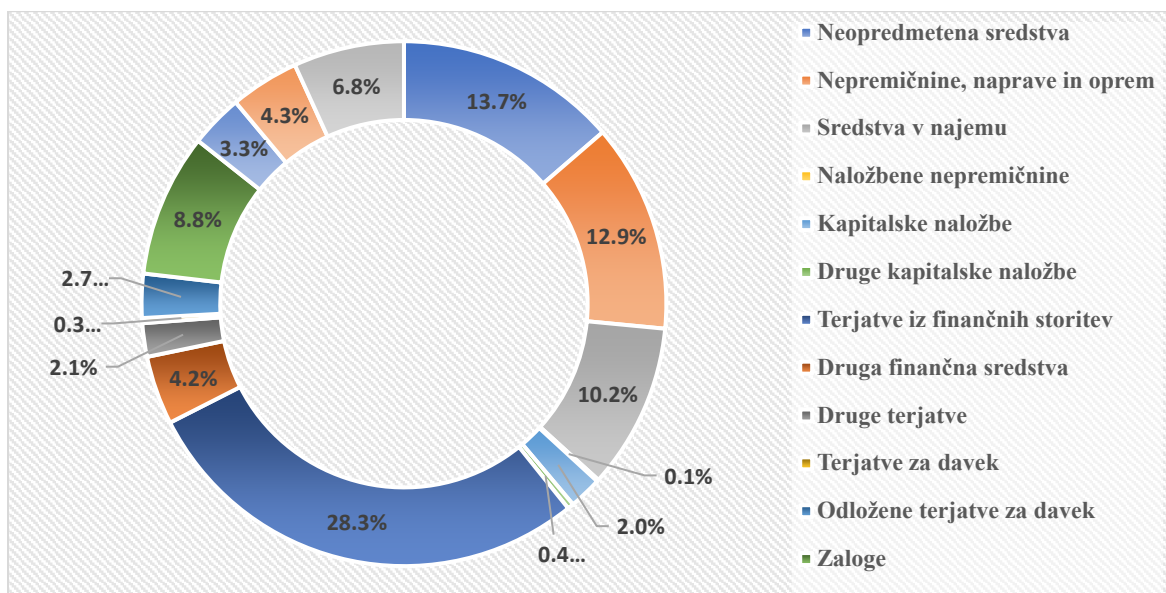
Zaloge pri VW Group predstavljajo pomemben del poslovanja, zato tudi njihov delež predstavlja slabih 10 % celotnih sredstev v opazovanem obdobju, le v letu 2020 padejo pod 9 %. Iz leta 2017 na leto 2018 se povečajo zaradi dokončanih izdelkov in kupljenega blaga, povečanja potrošnega materiala in novih izdelkov za opravljanje WLTP testa (preizkus oziroma standard za emisije CO<sup>2</sup> in porabo goriva pri tradicionalnih in hibridnih vozilih). Naslednje leto so se zaloge zaradi povečanja potrošnega materiala in surovin povečale za milijon evrov in znašajo 46.742 milijonov evrov. V letu 2020 sledi padec vrednosti zaloge na 43.823 milijonov evrov zaradi učinka pandemije COVID-19, ki je vplival na zmanjšanje proizvodnje.

Slika 6 prikazuje delež posameznih postavk sredstev VW Group glede na celotno vrednost bilance stanja v letu 2020. Postavka kapital se iz leta v leto povečuje, njegova vrednost pa glede na celotno bilančno vsoto ne variira, saj skozi opazovano obdobje predstavlja 25 % celotne pasivne strani bilance. Povečanje kapitala je predvsem posledica povečanja zadržanega dobička in večanja kapitala, ki ga je mogoče pripisati delničarjem in hibridnim vlagateljem kapitala.

Delež finančnih obveznosti v opazovanem obdobju znaša od 38 % do slabih 42 % pasivne strani bilance. Iz leta 2017 na leto 2018 se povečajo za 16,8 % in znašajo 190.883 milijonov evrov. Tako povečanje je posledica višjih izdanih obveznic, višjih dolgoročnih komercialnih kreditov, višjih kratkoročnih obveznosti do bank in večjega zavarovanja pred valutnimi in cenovnimi tveganji. V naslednjem letu so se finančne obveznosti povečale za 5,6 %, in sicer zaradi višjih prejetih depozitnih poslov, višjih najemov, višje negativne poštene vrednosti izvedenih finančnih instrumentov in večjega zavarovanja pred valutnimi in cenovnimi

tveganji. Tako so finančne obveznosti v letu 2029 znašale 201.468 milijonov evrov. V letu 2020 so se finančne obveznosti povečale zaradi izdaje novih (zelenih) obveznic in dodatnih obveznosti do bank ter so znašale 203.457 milijonov evrov. Slika 6 prikazuje delež kapitala in obveznosti za VW Group glede na celotno vrednost bilance stanja v letu 2020.

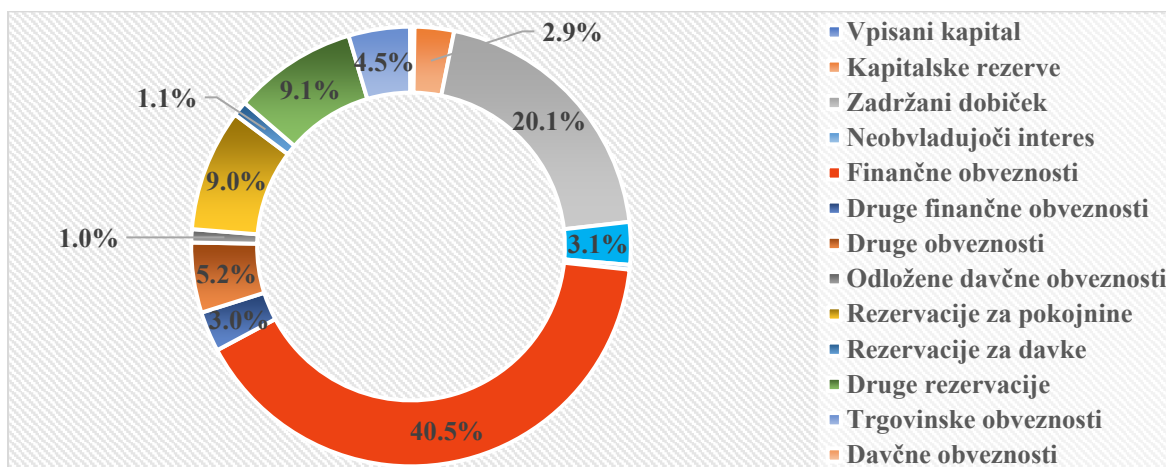
Slika 6: Grafični prikaz sredstev pri navpični analizi bilance VW Group stanja za leto 2020



Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje delež posameznih postavk VW Group glede na celotno vrednost bilance stanja v letu 2020.

Slika 7: Grafični prikaz kapitala in obveznosti do virov sredstev pri navpični analizi bilance stanja VW Group za leto 2020

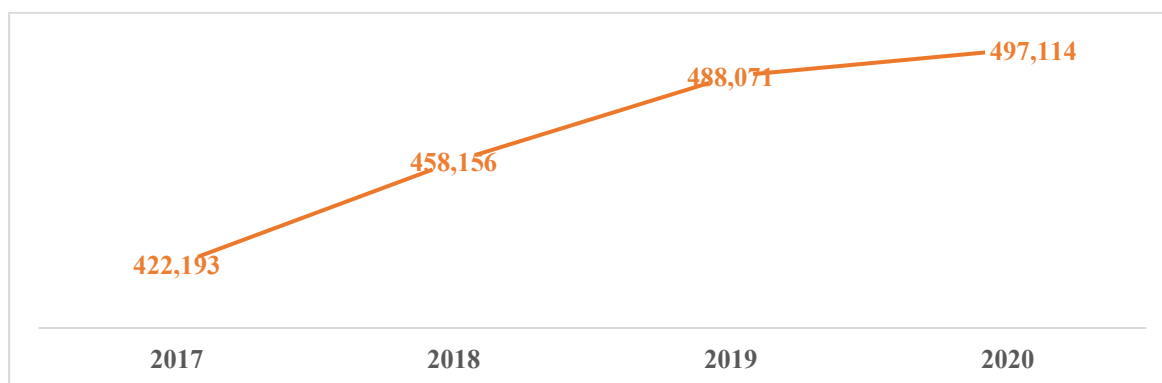


Vir: lastno delo.

Bilanca stanja VW Group se v opazovanem obdobju povečuje zaradi prej omenjenih razlogov. Prav tako je v letu 2020 opazna rast vrednosti bilance, ampak ne v takem trendu kot v letih prej, saj so bili določeni projekti ustavljeni zaradi pandemije. Predvsem se vpliv čuti na zmanjšanju poslovnih terjatev, terjatev iz finančnih storitev in zmanjšanju zalog. Poleg tega so se na drugi strani povečale finančne obveznosti (izdaja novih obveznic) in povečanje rezervacij za pokojnine.

Slika 8 prikazuje gibanje vrednosti bilance stanja za VW Group v milijon evrih od leta 2017 do leta 2020.

*Slika 8: Gibanje vrednosti bilance stanja VW Group od 2017 do 2020 v milijon EUR*



*Vir: lastno delo.*

### 3.2.2. Vodoravna analiza poslovnega izida VW Group

Tabela 5 prikazuje vrednosti postavk v izkazu poslovnega izida v milijon EUR in vodoravno analizo izkaza poslovnega izida za VW Group od leta 2017 do leta 2020.

Prihodki od prodaje od leta 2017 do leta 2019 rastejo in padejo v letu 2020. Iz leta 2017 na 2018 se povečajo zaradi višje prodaje novih komercialnih vozil, višje prodaje motorjev, pogonskih sklopov, prodaje originalnih delov, dobave delov za potniška vozila, leasing poslov za potniška vozila in komercialna vozila, večjega dela v delavnicah in druge prodaje (licence). Prihodki od prodaje tako v letu 2018 znašajo 235.849 milijonov evrov. Naslednje leto je vrednost prihodkov od prodaje znašala 252.632 milijonov evrov in je bila za 7,1 % višja kot prejšnje leto, in sicer zaradi višje prodaje novih in rabljenih vozil (komercialna in potniška), leasing poslov in prihodkov za obresti. V letu 2020 sledi padec za 11,8 % glede na leto 2019, saj so prihodki od prodaje znašali 222.884 milijonov evrov. Iz letnega poročila je razvidno, da je pandemija COVID-19 pustila vpliv na poslovanje, saj je bila nižja prodaja novih in rabljenih avtomobilov v obeh segmentih (tudi manjši obseg izdelave vozil), nižja prodaja originalnih delov, nižji obseg dela v delavnicah in manjši obseg leasing poslov. Zanimiva opazka je, da se je segment prodaje rezervnih delov povečal v letu 2020.

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida VW Group od 2017 do 2020 v milijon EUR in vodoravna analiza izkaza poslovnega uspeha

VW Group	2017	2018	2019	2020	17/18 (%)	18/19 (%)	19/20 (%)
<b>Prihodki od prodaje</b>	<b>229.550</b>	<b>235.849</b>	<b>252.632</b>	<b>222.884</b>	<b>2,7</b>	<b>7,1</b>	<b>-11,8</b>
Stroški prodaje	-186.001	-189.500	-203.490	-183.937	1,9	7,4	-9,6
<b>Bruto dobiček</b>	<b>43.549</b>	<b>46.349</b>	<b>49.142</b>	<b>38.947</b>	<b>6,4</b>	<b>6,0</b>	<b>-20,7</b>
Stroški distribucije	-20.859	-20.510	-20.978	-18.407	-1,7	2,3	-12,3
Administrativni stroški	-8.126	-8.819	-9.767	-9.399	8,5	10,7	-3,8
Drugi prihodki iz posl.	11.514	11.631	11.453	12.438	1,0	-1,5	8,6
Drugi poslovni odhodki	-12.259	-14.731	-12.890	-13.904	20,2	-12,5	7,9
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>13.818</b>	<b>13.920</b>	<b>16.960</b>	<b>9.675</b>	<b>0,7</b>	<b>21,8</b>	<b>-43,0</b>
Delež rezultatov lastniških naložb	3.482	3.369	3.349	2.756	-3,2	-0,6	-17,7
Dohodek od obresti	951	967	910	793	1,7	-5,9	-12,9
Odhodek za obresti	-2.317	-1.547	-2.524	-2.291	-33,2	63,2	-9,2
Drugi finančni rezultat	-2.262	-1.066	-339	733	-52,9	-68,2	-316,2
<b>Finančni rezultat</b>	<b>-146</b>	<b>1.723</b>	<b>1.396</b>	<b>1.991</b>	<b>-1.280,1</b>	<b>-19,0</b>	<b>42,6</b>
<b>Dobiček pred obdavčitvijo</b>	<b>13.673</b>	<b>15.643</b>	<b>18.356</b>	<b>11.667</b>	<b>14,4</b>	<b>17,3</b>	<b>-36,4</b>
Prihodki/odhodki za dohodnino	-2.210	-3.489	-4.326	-2.843	57,9	24,0	-34,3
Trenutni	-3.205	-3.533	-4.147	-3.150	10,2	17,4	-24,0
Odložen	995	43	-180	307	-95,7	-518,6	-270,6
<b>Dobiček po obdavčitvi</b>	<b>11.463</b>	<b>12.153</b>	<b>14.029</b>	<b>8.824</b>	<b>6,0</b>	<b>15,4</b>	<b>-37,1</b>

\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.

Vir: lastno delo.

Gibanje stroškov od prodaje je enako gibanju prihodkov od prodaje. V letu 2018 so stroški prodaje znašali 189.500 milijonov evrov in so bili višji za 1,9 % v primerjavi z letom 2017. Povečali so na račun stroškov obresti zaradi višje prodaje, zaradi oslabitve sredstev v najemu, ki se nanašajo na segment finančnih storitev. V letu 2019 so se stroški prodaje povečali za 7,4 % in so znašali 203.490 milijonov evrov.

Stroški so bili višji zaradi obresti od prodaje, izgube vrednosti opredmetenih in neopredmetenih sredstev in oslabitve sredstev v najemu, ki se nanašajo na segment finančnih storitev. V letu 2020 je opaziti znižanje za 9,6 %, saj so stroški znašali 183.937 milijonov evrov. Razlog je v zmanjšani prodaji avtomobilov zaradi pandemije COVID-19, nižjih obrestih, ki se navezujejo na stroške prodaje, in manjših stroških poslovanja s finančnimi storitvami (leasingi).

Drugi poslovni odhodki imajo velika nihanja v medletnem opazovanju, saj so se iz leta 2017 na leto 2018 povečali za 20,2 % in so bili negativni v vrednosti 12.259 milijonov evrov. Povečali so se zaradi novega standarda IFRS15, ki v popravke vrednosti vključuje gradbene pogodbe, zaradi tega so se povečali popravki do drugih terjatev in sredstev. Drugi razlogi so povečanje uporabe izvedenih finančnih instrumentov za varovanje deviznega tečaja ob realizaciji poslov (ameriški dolar, kitajski renminbi) in drugih poslovnih odhodkov, ki se navezujejo na sodne spore v zvezi z zadevo "Dieselgate". V naslednjem letu so se drugi poslovni odhodki zmanjšali za 12,5 % in so bili negativni v vrednosti 12.890 milijonov evrov

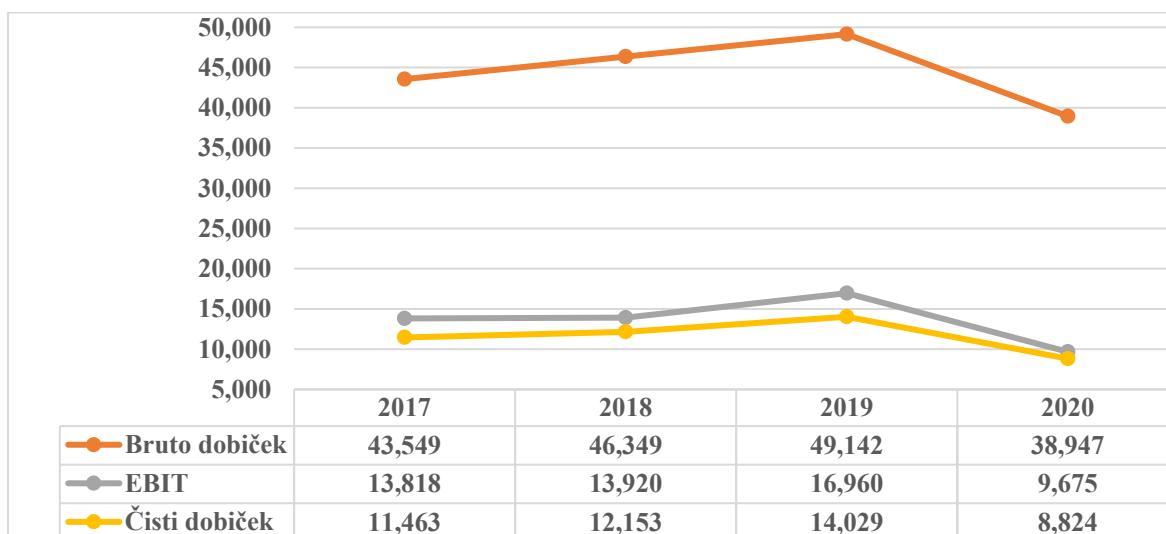
zaradi nižjega popravka vrednosti do drugih terjatev in sredstev (vključno z gradbenimi pogodbami), zaradi nižjih stroškov uporabe izvedenih finančnih instrumentov za varovanje deviznega tečaja (varovanje cene blaga), manjše izgube pri deviznem tečaju in zmanjšanju stroškov, ki se navezujejo na zadevo "Dieselgate". V letu 2020 se drugi poslovni odhodki glede na leto 2019 povečali za 7,9 % in je njihova negativna vrednost znašala 13.904 milijonov evrov. Povečanje se je zgodilo zaradi višjega popravka vrednosti drugih terjatev in sredstev (gradbene pogodbe), višjih stroškov uporabe varovanja deviznega tečaja (varovanje cene blaga), višjih izgub pri deviznem tečaju in višjega varovanja pred drugimi tveganji.

Postavka drugi finančni rezultat se iz leta v leto zmanjšuje in tako v letu 2020 preide v pozitivne številke. Leta 2018 ima postavka drugi finančni rezultat negativno vrednost 1.066 milijon evrov in je s tem glede na leto 2017 manjša za 52,9 %. Gre za zmanjšanje na račun višjih prejetih terjatev v tuji valuti, manjše oslabilte finančnih instrumentov in manjših izgub izvedenih finančnih instrumentov, ki niso vključeni v zavarovanje. Leta 2019 je sledilo zmanjšanje za 68,2 %, saj je bila negativna vrednost drugega finančnega rezultata 339 milijonov evrov, in sicer zaradi višjega prihodka iz kapitalskih naložb, višjega dobička iz vrednostih papirjev in danih posojil, nižjih stroškov za prejeta posojila in plačila v tuji valuti, manjše oslabilte finančnih instrumentov in zaradi manjših izgub izvedenih finančnih instrumentov, ki niso vključeni v zavarovanje. V letu 2020 je bilo zmanjšanje v višini 316,2 %, saj je bila vrednost pozitivna v višini 733 milijonov evrov.

Razliko je mogoče pripisati višjim prejetim terjatvam v tuji valuti in višji okrepitvi finančnih instrumentov ter manjšim izgubam izvedenih finančnih instrumentov, ki niso vključeni v zavarovanje. V izkazu poslovnega izida vidimo, da sta postavki prihodki in stroški od prodaje največji, pri čemer se edini nanašata na osnovno dejavnost podjetja. Od navedenih dveh postavk, ki imata največji vpliv na izkaz poslovnega izida, je tako najbolj odvisno, v kateri smeri se bo gibal tudi končni dobiček. Naraščujoč trend prihodkov se opazi do leta 2019, v letu 2020 pa se zgodi 11,8 %, padec glede na leto 2019, zaradi vpliva pandemije COVID-19, ki je povzročila nižjo prodajo avtomobilov v vseh segmentih. Pri stroških je moč opaziti, da so ostali na enakem nivoju kot pred pandemijo. Zaradi tega se dobiček iz poslovanja v letu 2020 zmanjša za 20,8 % glede na leto 2019 in znaša 38.947 milijonov evrov, kar posledično vpliva na padec poslovnega rezultata za 43 % (9.675 milijonov evrov), padec dobička pred obdavčitvijo za 36,4 % (11.667 milijonov evrov) in padec čistega dobička za 37,1 % (8.824 milijonov evrov). Iz tega lahko sklepamo, da je pandemija COVID-19 vplivala na zmanjšanje prodaje avtomobilov in komercialnih vozil na globalni ravni, kar je tudi razvidno iz letnega poročila VW Group 2020. To je posledično v letu 2020 vplivalo tudi na celotni poslovni izid in poslovanje VW Group na globalni ravni. Slika 9 prikazuje gibanje bruto dobička, EBIT in čistega dobiča v milijon EUR za VW Group od leta 2017 do leta 2020.



Slika 9: Gibanje bruto dobička, EBIT in čistega dobička VW Group v milijon EUR od leta 2017 do leta 2020



Vir: lastno delo.

### 3.2.3. Vodoravna analiza denarnega toka VW Group

Tabela 6 prikazuje gibanje denarnega toka v VW Group v milijon EUR in vodoravno analizo denarnega toka od leta 2017 do leta 2020.

Tabela 6: Izkaz denarnega toka za VW Group od leta 2017 do 2020 v milijon EUR

VW Group	2017	2018	2019	2020	17/18 (%)	18/19 (%)	19/20 (%)
Denarni tok iz poslovanja	-1.185	7.272	17.983	24.901	-713,7	147,3	38,5
Denarni tok iz investiranja	-16.508	-21.590	-21.146	-22.690	30,8	-2,1	7,3
Denarni tok iz financiranja	16.898	24.393	-620	6.893	44,4	-102,5	-1.211,8
<b>Denarni tok v letu</b>	<b>-795</b>	<b>10.075</b>	<b>-3.784</b>	<b>9.103</b>	<b>-1.367,3</b>	<b>-137,6</b>	<b>340,6</b>
Začetno stanje denarnih sredstev	18.833	18.038	28.113	24.329	-4,2	55,9	-13,5
Končno stanje denarnih sredstev	18.038	28.113	24.329	33.432	55,9	-13,5	37,4

\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.

Vir: lastno delo.

Denarni tok iz poslovanja se je od leta 2017 (-1.185 milijonov evrov) do leta 2018 povečal za 713,7 % in je znašal 7.272 milijonov evrov. Do takega povečanja je prišlo zaradi nižjih odlivov (sprememb) za rezervacije iz avtomobilskega sektorja (nižje za 91,9 % v primerjavi z letom 2017 zaradi reševanja afere "Dieselgate"), nižjih odlivov za terjatve iz finančnih storitev in zaradi višjega dobička pri odtujitvi nekratkoročnih sredstev in kapitalskih naložb ter višjih drugih negotovinskih prihodkov. Znesek bi lahko bil še višji, ampak so bili zaradi višjih sprememb v zalogah in višje spremembe terjatve (razen finančnih storitev) višji tudi izdatki. V naslednjem letu se je denarni tok iz poslovanja povečal za 147,3 %, saj je bila njegova vrednost 17.983 milijona evrov. Povečanje je bilo posledica večjih prejemkov iz

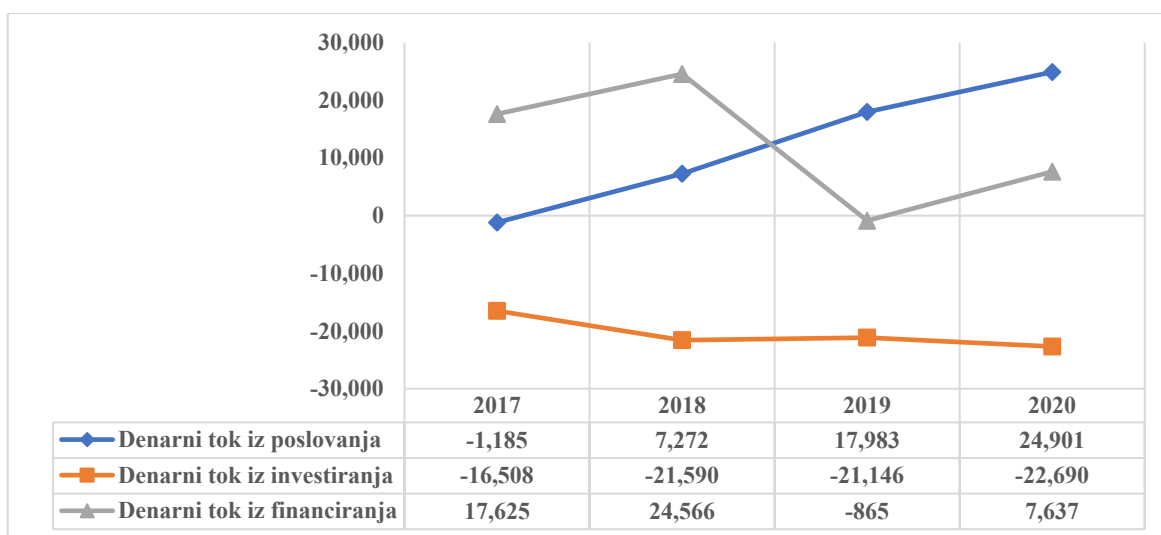
dobička, nižjega plačila davkov, dobička iz naložb lastniškega kapitala, ostanka oblikovanih rezervacij ("Dieselgate") in nižjih izdatkov za zaloge ter izdatkov za spremembe poslovnih terjatev. Denarni tok bi lahko bil še višji, a so imeli v skupini izgubo pri odtujitvi nekratkoročnih sredstev in kapitalskih naložb, višjih negotovinskih odhodkov in izdatkov za spremembe terjatev do finančnih storitev. Denarni tok iz poslovanja se je povišal tudi v letu 2020, in sicer na 24.901 milijonov evrov ter bil tako napram letu 2019 višji za 38,5 %. Vpliv pandemije se kaže predvsem v zmanjšanju terjatev pri poslovanju s finančnimi storitvami, nižjih zalogah zaradi zmanjšanja proizvodnje, nižjih rezervacijah in v zmanjšanju obveznosti. Na povišanje denarnega toka so vplivale višje amortizacije opredmetenih in neopredmetenih sredstev, višji dobiček iz naložb lastniškega kapitala in višji negotovinski odhodki. Zaradi pandemije so bili pozorni na poslovne aktivnosti, zato je bil denarni tok višji.

Denarni tok iz investiranja se je iz leta 2017 na leto 2018 povečal za 30,8 % in je njegova negativna vrednost je znašala 21.590 milijonov evrov. Povečanje izdatkov za investicije se je zgodilo predvsem zaradi prodaje delnic There holdinga in skupne investicije s kitajskim podjetjem Anhui Jianghuai v podjetje Quantum space ter zaradi povečanja nakupa državnih vrednostnih papirjev. V naslednjem letu je na račun nižjih izdatkov za kapitalizirane stroške razvoja sledilo znižanje za 2,1 %. V letu 2020 pa se denarni tok iz investiranja poviša za 7,3 % glede na leto 2019 in njegova negativna vrednost znaša 22.690 milijonov evrov. Kljub pandemiji COVID-19 so v skupini nadaljevali z lastniškimi naložbami, saj so v celoti prevzeli podjetje Navistar, MAN in AUDI AG ter določen del kitajskega podjetja Argo AI. Poleg tega so morali odstraniti del investicij pri Scaniji, glede česar so se pritožili na Sodišče Evropske unije. Potrebno je omeniti, da so se zaradi pandemije stroški investicij za nakupe, vzdrževanje ali posodobitev osnovnih sredstev (angl. capex) znižali glede na leto 2019. Na povišanje so vplivali tudi višji kapitalizirani stroški razvoja, ki so se povečali zaradi testov za slabitve izdelkov, ki jih morajo izvajati na ravni skupine od konca leta 2019. Poleg tega so na povečanje vplivali tudi višji izdatki za druge (državne) vrednostne papirje. Iz navedenega je razvidno, da je pandemija vplivala na razporeditev denarnega toka iz investiranja, saj so se pri VW Group odločili za zmanjšanje investicij v sredstva, da bi lahko izpeljali že predhodno načrtovane prevzeme.

Denarni tok iz financiranja se je v letu 2018 glede na leto 2017 povišal za 44,4 % in je znašal 24.393 milijonov evrov. Povišanje je posledica izdaje in odkupa novih obveznic ter drugih finančnih obveznosti. Ravno tako je na povišanje vplivalo izplačilo dividend delničarjem VW AG in nakup delnic podjetja MAN ter uspešno plasiranje hibridnih obveznic. V letu 2019 se je zgodil padec za 102,5 % in je bila negativna vrednost denarnega toka iz financiranja enaka 620 milijonov evrov. Poglavitni razlog za tak padec je uvedba novega MSRP 16 standarda, ki zahteva, da se plačila glavnice od obveznosti pripoznajo med finančnimi dejavnostmi. Poleg tega so na negativni denarni tok vplivala izplačila dividend delničarjem VW AG in pridobitev delnic podjetja MAN (razpisane kot prekinitev pogodbe in nadzora nad podjetjem MAN) in druge finančne obveznosti. Padec je ublažil denarni tok iz podjetja IPO in TRATON. V letu 2020 se je denarni tok iz financiranja povečal na 6.893

milijonov evrov, kar je 1.211.8 % več kot v letu 2019. Razlog za tako povečanje je predvsem v izdaji dodatnih obveznic (zelene obveznice v višini 2.000 milijonov evrov), povečanju obveznosti do bank in izdaji hibridnih delnic v višini 3.000 milijonov evrov, ki so bile uspešno izdane preko VW International N.V. (izplačane so lahko čez 5 ali 9 let, odvisno od vrste kupona – zavarovanje pred izplačilom pred koncem pandemije). Vse te tri stvari so omogočile, da so povečali likvidnost skupine, saj imajo na ta račun več kapitala, ki omogoča lažje poslovanje v času pandemije, predvsem pa s tem ublažijo zunanje šoke, ki jih je oziroma jih bo prinesla pandemija. V letu 2020 so tako, da bi zagotovili večjo likvidnost v času pandemije, dodatno financirali z izdajo obveznic in delnic. Slika 10 prikazuje gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za VW Group v milijon evrih.

*Slika 10: Gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za VW Group v milijon EUR od leta 2017 do leta 2020*



*Vir: lastno delo.*

Iz pojasnil letnega poročila za VW Group za leto 2020 izhaja, da je pandemija vplivala na celotni denarni tok. Iz letnih poročil je opazen trend rasti denarnega toka iz poslovanja v opazovanem obdobju. V letnih poročilih je omenjeno, da je bil denarni tok iz poslovanja v letu 2020 za 38,5 % višji kot v letu 2019 (iz 17.983 na 24.901 milijonov evrov). Višji denarni tok iz poslovanja je posledica ustavljanja proizvodnje zaradi pandemije, posledičnega manjšanja zaloga celotnega asortimaja izdelkov in zmanjšanja določenih rezervacij ter manjšega povečanja poslovnih obveznosti. Ravno tako so bile zaradi pandemije zmanjšane poslovne terjatve, ki vključujejo poslovanje s finančnimi storitvami. Pri denarnem toku iz investiranja je opazen trend rasti v opazovanem obdobju (v letu 2019 pade za 2,1 %). V letu 2020 je bil denarni tok iz investiranja za 7,3 % višji kot v letu 2019 (iz -21.146 na -22.690 milijonov evrov). V skupini so nadaljevali z investicijami v lastniške naložbe (prevzeme) ne glede na pandemijo, zaradi česar so zmanjšali ali ustavili investicije v osnovna sredstva (angl. capex). Tako je mogoče ugotoviti, da je pandemija vplivala na razporeditev investicij.

### 3.3 Ford Motor Company

#### 3.3.1. Navpična analiza bilance stanja Ford Motor Company

Bilanca stanja se je iz leta 2017 do leta 2020 povečala iz 258.496 milijonov na 267.261 milijonov ameriških dolarjev. V letu 2020 je opazna sprememba postavk kratkoročnih naložb saj so se te povečale iz 17.147 na 24.718 milijonov ameriških dolarjev, kar poveča vrednost glede na celotna povečala iz 6,6 % na 9,2 %. Ravno tako se je povečala postavka denarja, ki se je povečala iz 17.504 na 24.243 milijon ameriških dolarjev, kar je tudi povečalo vrednost iz 6,6 % na 9,2 %. V medletnem povečanju sta se obe postavki povečali za približno 44 %. Veliko povečanje je tudi na strani kapitala, ki je v sredstvih povezanih družb, ta se je povečal iz leta 2019 na leto 2020 iz 2.519 na 4.901 milijonov ameriških dolarjev, kar je povečanje za 95 %. Zaloge se skozi leta niso spreminjale v vseh letih in so bile v višini 11.000 milijonov ameriških dolarjev in so predstavljale okoli 4 % celotnih sredstev. Zmanjšale pa so se kratkoročne finančne terjatve saj so se te zmanjšale iz 20 % celotnih sredstev na 16 % celotnih sredstev v letu 2020. Te so se zmanjšale iz leta 2019 na leto 2020 zmanjšale iz 53.651 na 42.401 milijonov ameriških dolarjev. Zmanjšanje se je zgodilo zaradi zmanjšanja vrednosti pogodb, financiranja trgovcem ki vključujejo veleprodajna posojila trgovcem ter financiranje nakupa nepremičnin in financiranje trgovskih programov. Manjše so bile tudi evidentirane naložbe v finančne terjatve. Zmanjšanje lahko pripišemo vplivu pandemije COVID-19, ki je vplivala na znaten upad prodaje avtomobilov po celem svetu. Na Kitajskem je upadla za 6 %, v Evropi za 24 %, v ZDA za 15 %, v Latinski Ameriki za 27 % ter v Kanadi za 20 %.

Obveznosti do virov sredstev predstavljajo v povprečju 87 % pasivne strani bilance, kapital pa 13 %. Največji delež predstavlja postavka dolg za Ford kredite in sicer predstavlja dobrih 50 % celotnih obveznosti in kapitala. Največja sprememba v tej postavki se je zgodila iz leta 2019 na leto 2020, saj se je katkoročni dolg za Ford kredite zmanjšal iz 52.371 na 49.969 milijonov ameriških dolarjev. Dolgoročni dolg za Ford kredite se je iz leta 2017 na leto 2020 tudi zmanjšal in sicer iz 85.492 na 87.708 milijonov ameriških dolarjev. Kratkoročni dolg za avtomobile se je iz leta v leto zmanjševal, saj je iz 3.356 milijonov padel na 1.194 milijonov ameriških dolarjev. Pri dolgoročenm dolgu za avtomobile pa je obrnjena slika, saj se je ta iz leta 2017 na leto 2020 povečal iz 12.575 na 22.342 milijonov ameriških dolarjev in je tako predstavljal 8,4 % celotnih vrednosti kapitala in obveznosti. Pri kapitalu je opazen padajoč trend, saj je ta iz leta 2017 na leto 2020 padel iz 35.606 na 30.811 milijonov ameriških dolarjev. Razlog je v zmanjševanju zadržanega dobička in večanja akumulirane izgube. Zmanjševanje lahko pripišemo pandemiji COVID-19, saj je vplivala na večje izgube in zmanjševanje pri dobičku. Tabela 7 prikazuje vrednosti postavk v bilanci stanja za Ford Motor in kolikšen delež predstavlja določena postavka glede na celotno vrednost bilance stanja v določenem letu.

Tabela 7: Bilanca stanja Ford Motor v milijon USD in navpična analiza bilance stanja

Ford Motor Company	2017	delež (%)	2018	delež (%)	2019	delež (%)	2020	delež (%)
Denar in ustrezniki	18.492	7,2	16.718	6,5	17.504	6,8	25.243	9,4
Kratkoročne naložbe	20.435	7,9	17.233	6,7	17.147	6,6	24.718	9,2
Finančne terjatve	52.210	20,2	54.353	21,2	53.651	20,8	42.401	15,9
Terjatve do kupcev - trgovina, neto	10.599	4,1	11.195	4,4	9.237	3,6	9.993	3,7
Zaloga	11.176	4,3	11.220	4,4	10.786	4,2	10.808	4,0
Sredstva zadržana za prodajo	0	0,0	0	0,0	2.383	0,9	47	0,0
Druga kratkoročna sredstva	3.889	1,5	3.930	1,5	3.339	1,3	3.534	1,3
<b>Kratkoročna sredstva</b>	<b>116.801</b>	<b>45,2</b>	<b>114.649</b>	<b>44,7</b>	<b>114.047</b>	<b>44,1</b>	<b>116.744</b>	<b>43,7</b>
Finančne terjatve Ford Credit	56.182	21,7	55.544	21,7	53.703	20,8	55.277	20,7
Čiste naložbe v operativnem najemu	28.235	10,9	29.119	11,4	29.230	11,3	27.951	10,5
Nepremičnine/naprave/oprema	35.327	13,7	36.178	14,1	36.469	14,1	37.083	13,9
Lastniški kapital v povezanih družbah	3.085	1,2	2.709	1,1	2.519	1,0	4.901	1,8
Odloženi davki iz dobička	10.762	4,2	10.412	4,1	11.863	4,6	12.423	4,6
Druga dolgoročna sredstva, skupaj	8.104	3,1	7.929	3,1	10.706	4,1	12.882	4,8
<b>Dolgoročna sredstva</b>	<b>141.695</b>	<b>54,8</b>	<b>141.891</b>	<b>55,3</b>	<b>144.490</b>	<b>55,9</b>	<b>150.517</b>	<b>56,3</b>
<b>Sredstva skupaj</b>	<b>258.496</b>	<b>100,0</b>	<b>256.540</b>	<b>100,0</b>	<b>258.537</b>	<b>100,0</b>	<b>267.261</b>	<b>100,0</b>
Odkupljivi ne obvladujoči deleži	98	0,04	100	0,04	0	0,0	0	0,0
Vračunani stroški	23.282	9,0	21.520	8,4	20.673	8,0	22.204	8,3
Druge obveznosti in odloženi prihodki	19.697	7,6	20.556	8,0	22.987	8,9	23.645	8,8
Dolg za avtomobile, ki bodo plačani v enem letu	3.356	1,3	2.314	0,9	1.445	0,6	1.194	0,4
Dolg Ford Credit, ki bodo plačani v enem letu	48.265	18,7	51.179	19,9	52.371	20,3	49.969	18,7
Drugi dolgovi, ki bodo plačani v enem letu	0	0,0	0	0,0	130	0,1	180	0,1
Obveznosti zadržane za prodajo	0	0,0	0	0,0	526	0,2	0	0,0
<b>Skupne kratkoročne obveznosti</b>	<b>94.600</b>	<b>36,6</b>	<b>95.569</b>	<b>37,3</b>	<b>98.132</b>	<b>38,0</b>	<b>97.192</b>	<b>36,4</b>
Druge obveznosti in odloženi prihodki	24.711	9,6	23.588	9,2	25.324	9,8	28.379	10,6
Dolg za avtomobile, na dolgi rok	12.575	4,9	11.233	4,4	13.233	5,1	22.342	8,4
Dolg Ford Credit, na dolgi rok	89.492	34,6	88.887	34,6	87.658	33,9	87.708	32,8
Ostali dolgoročni dolgovi	599	0,2	600	0,2	470	0,2	291	0,1
Odloženi davki iz dobička	815	0,3	597	0,2	490	0,2	538	0,2
<b>Skupne dolgoročne obveznosti</b>	<b>128.192</b>	<b>49,6</b>	<b>124.905</b>	<b>48,7</b>	<b>127.175</b>	<b>49,2</b>	<b>139.258</b>	<b>52,1</b>
Navadne delnice, skupaj	41	0,0	41	0,0	41	0,02	41	0,02
Kapital, ki presega nominalno vrednost delnice	21.843	8,5	22.006	8,6	22.165	8,6	22.290	8,3
Zadržani dobiček	21.906	8,5	22.668	8,8	20.320	7,9	18.243	6,8
Akumulirani drugi vseobsegajoči donos/(izguba)	-6.959	-2,7	-7.366	-2,9	-7.728	-3,0	-8.294	-3,1
Zakladne delnice - navadne	-1.253	-0,5	-1.417	-0,6	-1.613	-0,6	-1.590	-0,6
<b>Kapital, ki se pripisuje Ford Motor Company</b>	<b>35.578</b>	<b>13,8</b>	<b>35.932</b>	<b>14,0</b>	<b>33.185</b>	<b>12,8</b>	<b>30.690</b>	<b>11,5</b>
Kapital, ki se pripisuje ne obvladujočim deležem	28	0,01	34	0,01	45	0,02	121	0,05
<b>Kapital skupaj</b>	<b>35.606</b>	<b>13,8</b>	<b>35.966</b>	<b>14,0</b>	<b>33.230</b>	<b>12,9</b>	<b>30.811</b>	<b>11,5</b>
<b>Skupaj obveznosti in kapital</b>	<b>258.496</b>	<b>100,0</b>	<b>256.540</b>	<b>100,0</b>	<b>258.537</b>	<b>100,0</b>	<b>267.261</b>	<b>100,0</b>

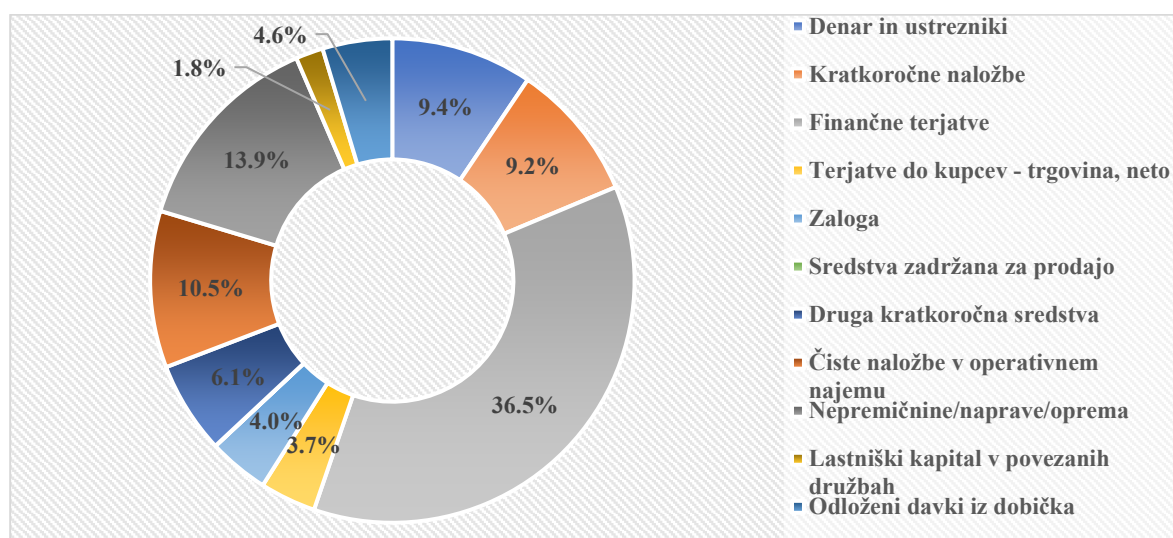
\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.

Vir: lastno delo.

Sredstva so se v letu 2020 povečala predvsem na račun povečanja postavke denarja in kratkoročnih naložb, saj je Ford Motor Company zaradi nepredvidljivih posledic pandemije COVID-19 povečal postavko denarja za večjo likvidnost v primeru slabših ekonomskih razmer in je poleg tega povečal kratkoročne naložbe v državni dolg Amerike, obveznice ter podjetniške in sigurne investicijske sklade.

Slika 11 prikazuje delež posameznih postavk sredstev Ford Motor Company glede na celotno vrednost bilance stanja v letu 2020.

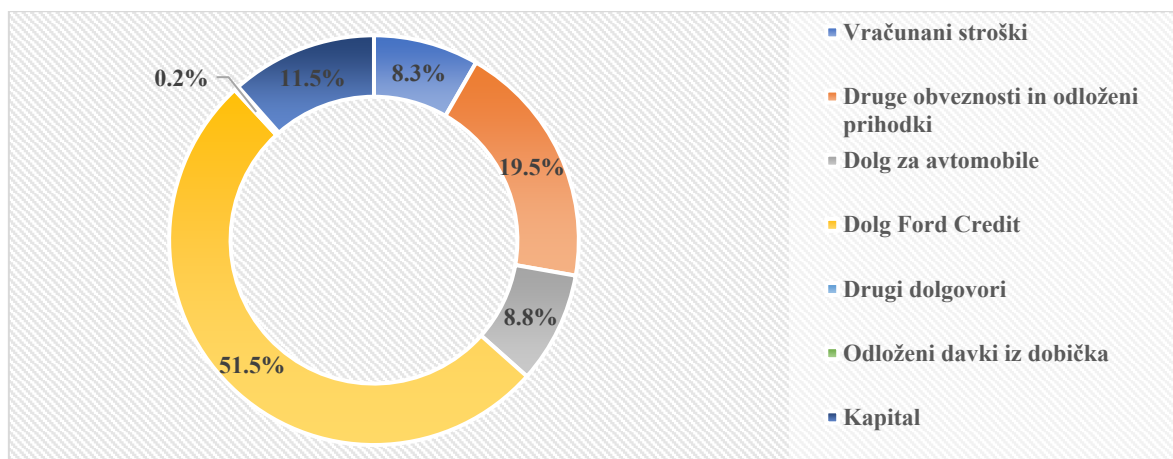
*Slika 11: Grafični prikaz sredstev pri navpični analizi bilance Ford Motor Company stanja za leto 2020*



*Vir: lastno delo.*

Slika 12 prikazuje delež posameznih postavk Ford Motor Company glede na celotno vrednost bilance stanja v letu 2020.

*Slika 12: Grafični prikaz kapitala in obveznosti do virov sredstev pri navpični analizi bilance stanja Ford Motor Company za leto 2020*



*Vir: lastno delo.*

### 3.3.2. Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida za Ford Motor Company

Tabela 8 prikazuje vrednosti postavk v izkazu poslovnega izida v milijon USD in vodoravno analizo izkaza poslovnega izida za Ford Motor Company od leta 2017 do leta 2020.

*Tabela 8: Izkaz poslovnega izida Ford Motor Company od 2017 do 2020 v milijon USD in vodoravna analiza izkaza poslovnega uspeha*

Ford Motor Company	2017	2018	2019	2020	17/18 (%)	18/19 (%)	19/20 (%)
Prihodki od prodaje	156.776	160.338	155.900	127.144	2,3	-2,8	-18,4
Stroški od prodaje	131.321	136.269	134.693	112.752	3,8	-1,2	-16,3
<b>Bruto dobiček</b>	<b>25.455</b>	<b>24.069</b>	<b>21.207</b>	<b>14.392</b>	<b>-5,4</b>	<b>-11,9</b>	<b>-32,1</b>
Administrativni in drugi stroški	11.527	11.403	11.161	10.193	-1,1	-2,1	-8,7
Kreditne obresti, obratovalni in drugi stroški	9.047	9.463	9.472	8.607	4,6	0,1	-9,1
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>4.881</b>	<b>3.203</b>	<b>574</b>	<b>-4.408</b>	<b>-34,4</b>	<b>-82,1</b>	<b>-867,9</b>
Odhodki za obresti za avtomobilski dolg	1.133	1.171	963	1.603	3,4	-17,8	66,5
Odhodki za obresti drugih dolgov	57	57	57	46	0,0	0,0	-19,3
Drugi prihodki/izgube	3.267	2.247	-226	4.899	-31,2	-110,1	-2.267,7
Čisti dobiček od odvisnih družb	1.201	123	32	42	-89,8	-74,0	31,3
<b>Dobiček pred obdavčitvijo</b>	<b>8.159</b>	<b>4.345</b>	<b>-640</b>	<b>-1.116</b>	<b>-46,7</b>	<b>-114,7</b>	<b>74,4</b>
Rezervacije za davke od dohodka	402	650	-724	160	61,7	-211,4	-122,1
<b>Čisti dobički</b>	<b>7.757</b>	<b>3.695</b>	<b>84</b>	<b>-1.276</b>	<b>-52,4</b>	<b>-97,7</b>	<b>-1.619,0</b>
Prihodki/(izgube), ne obvladujočega deleža	26	18	37	3	-30,8	105,6	-91,9
Čisti dobiček Ford Motor Company	7.731	3.677	47	-1.279	-52,4	-98,7	-2.821,3

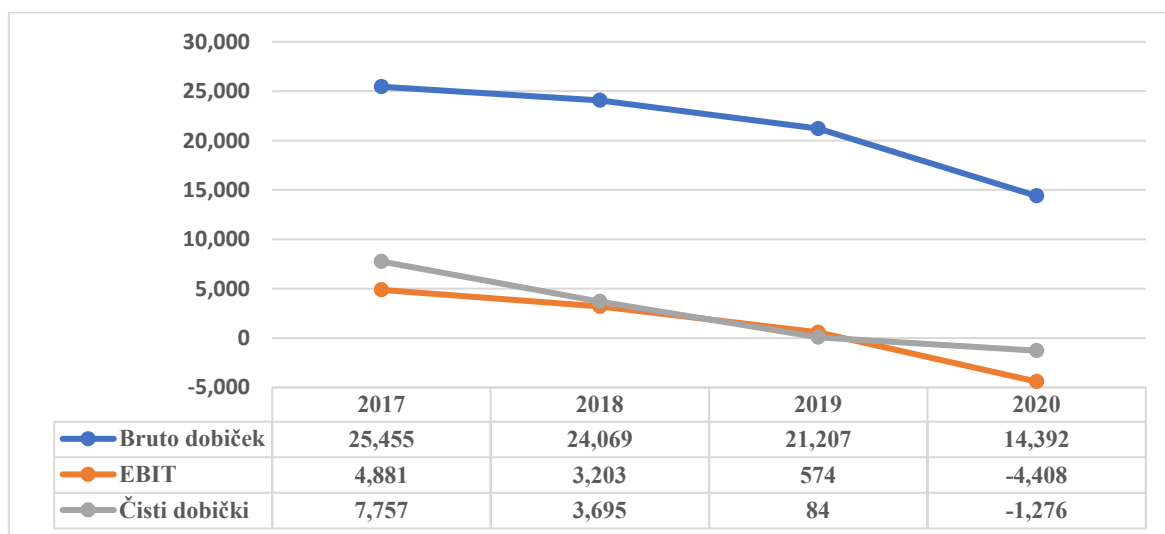
*\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.*

*Vir: lastno delo.*

Prihodki od prodaje so se v od leta 2017 do leta 2019 gibljejo med 155.900 in 160.338 milijonov ameriških dolarjev. V letu 2020 so prihodki od prodaje zmanjšali za 28.756 milijonov ameriških dolarjev oziroma 18,4 % in so znašali 127.144 milijonov ameriških dolarjev. Zmanjšanje prodaje lahko pripišemo pandemiji COVID-19, saj so bili zaprti saloni in s tem je bila posledično omejena prodaja. Zaradi sprejetih ukrepov je bila tudi omejena ali ustavljena proizvodnja (pomankanje dobave čipov in polprevodnikov) kar je razlog, da so kupci potem tudi čakali na novo proizvedena vozila in so jih kupili šele v naslednjem letu. Zaradi tega so se tudi nekateri bolj občutljivi kupci odločili za nakup rabljenega vozila. Ravno tako je pandemija COVID-19 vplivala na prodajo Fordovih tovornjakov, ki prinašajo večje zasluzke kot navadna vozila. Leta 2019 je prodaja rastla potem pa je v letu 2020 v prvem četrtletju padla za 5,4 % in v drugem četrtletju za kar 26,6 %. Na letni ravni pa je padec prodaje tovornjakov velik za 11,3 %. Fordova padajoča prodaja tovornjakov je glavni izziv pri načrtovanju okrevanja in hitrejšega zasluzka v prihodnosti,

Slika 13 prikazuje gibanje bruto dobička, EBIT in čistega dobiča v milijon USD za Ford Motor Company od leta 2017 do leta 2020.

Slika 13: Gibanje bruto dobička, EBIT in čistega dobička Ford Motor Company v milijon USD od leta 2017 do 2020



Vir: lastno delo.

### 3.3.3. Vodoravna analiza denarnega toka Ford Motor Company

Tabela 9 prikazuje gibanje denarnega toka v Ford Motor Company v milijon USD in vodoravno analizo denarnega toka od leta 2017 do leta 2020

Tabela 9: Izkaz denarnega toka za Ford Motor Company od leta 2017 do 2020 v milijon USD

Ford Motor Company	2017	2018	2019	2020	17/18	18/19	19/20
Denarni tok iz poslovanja	18.096	15.022	17.639	24.269	-17,0%	17,4%	37,6%
Denarni tok iz investiranja	-19.360	-16.261	-13.721	-18.615	-16,0%	-15,6%	35,7%
Denarni tok iz financiranja	3.883	-492	-3.084	2.540	-112,7%	526,8%	182,4%
<b>Denarni tok v letu</b>	<b>2.619</b>	<b>-1.731</b>	<b>834</b>	<b>8.194</b>	<b>-166,1%</b>	<b>-148,2%</b>	<b>882,5%</b>
<b>Začetno stanje denarja</b>	<b>16.019</b>	<b>18.638</b>	<b>16.907</b>	<b>17.741</b>	<b>16,3%</b>	<b>-9,3%</b>	<b>4,9%</b>
<b>Končno stanje denarja</b>	<b>18.638</b>	<b>16.907</b>	<b>17.741</b>	<b>25.935</b>	<b>-9,3%</b>	<b>4,9%</b>	<b>46,2%</b>

\*Interpretacija previdnosti zaradi spremembe iz negativnih v pozitivno vrednost in obratno.

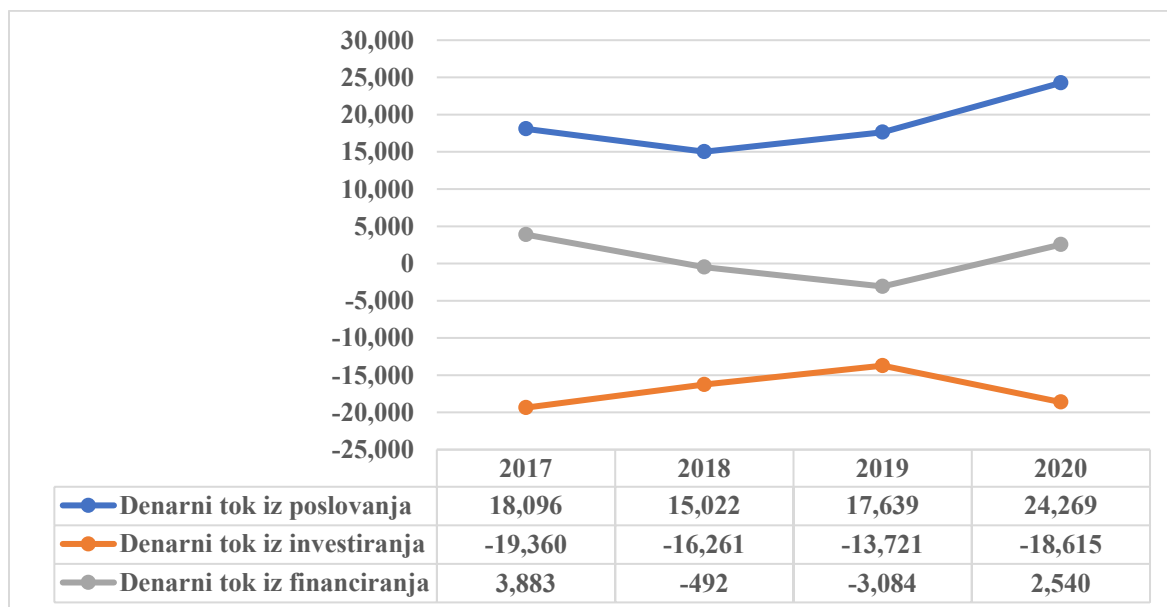
Vir: lastno delo.

Podjetje je imelo pozitivne rezultate iz denarnega toka v vseh letih razen v letu 2018 je bil negativen rezultat. Razlog za to je manjši denarni tok iz poslovanja kot v letu 2017 in negativen denarni tok iz financiranja. V letu 2020 je denarni tok največji predvsem na račun povečanega denarnega toka iz poslovanja za 37,6 % oziroma 6.630 milijonov ameriških dolarjev, saj so bili določeni poslovni projekti ustavljeni zaradi nepredvidljivih razmer, ki jih prinaša pandemija COVID-19 in povečanja denarnega toka iz financiranja za 5.624 milijonov ameriških dolarjev, glede na prejšnje leto.



Slika 14 prikazuje gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za Ford Motor Company v milijon USD.

*Slika 14: Gibanje denarnega toka iz poslovanja, investiranja in financiranja za Ford Motor Company v milijon USD od leta 2017 do leta 2020*



*Vir: lastno delo.*

## 4 DU PONT ANALIZA

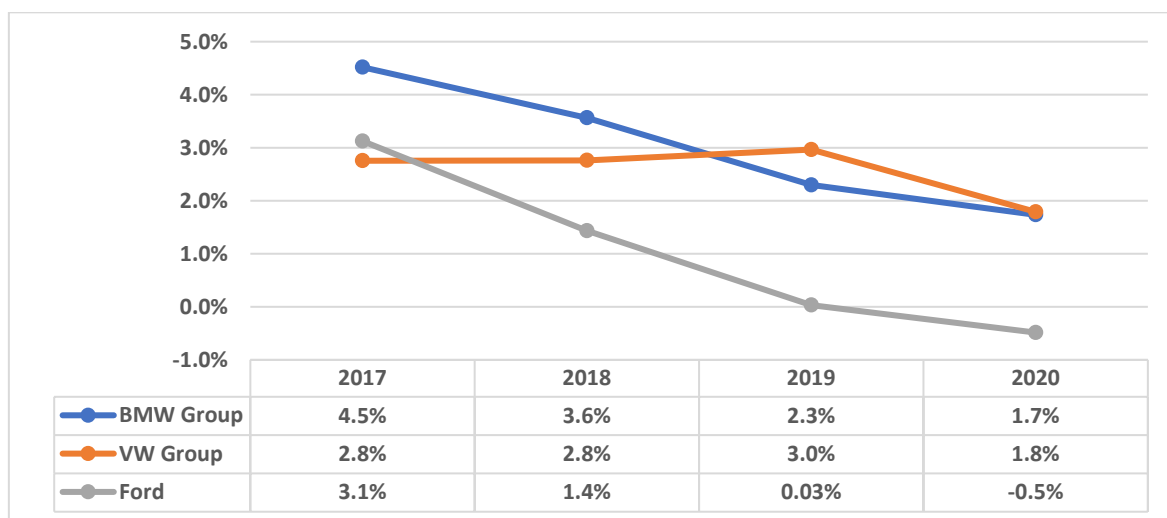
Du Pont shema eden najbolj razširjenih medsebojno povezanih kazalnikov. Leta 1919 ga je razvila družba Du Pont De Nemours and Company. Ta sistem predstavlja celoto logično povezanih kazalnikov v piramidno obliko z izhodiščnim kazalnikom dobičkonosnosti kapitala. Du Pont shema je uporabna tehnika, ki se uporablja za oceno donosa na lastniški kapital (ROE). Analiza tako omogoča vlagatelju, da ugotovi katere finančne dejavnosti najbolj prispevajo k spremembam dobičkonosnosti kapitala. To omogoča vlagateljem, da se osredotočijo na posamezne segmente finančne uspešnosti in da lahko lažje prepoznajo prednosti ter slabosti izbranega enega ali več izbranih podjetij (Hargrave, 2022).

V nadaljevanju bodo prikazani in pojasnjeni zračunani kazalniki po Du Pontu za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020.

### 4.1 Dobičkonosnost kapitala

Slika 15 prikazuje gibanje kazalnika dobičkonosnosti kapitala (ROE) za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020.

Slika 15: ROE v obdobju 2017-2020



Vir: lastno delo.

Dobičkonosnost kapitala je izračunana na podlagi odnosa čistega poslovnega izida do povprečnega kapitala. Iz zgornjega grafa vidimo, da je BMW Group že pred pandemijo imel padajoč trend dobičkonosnosti kapitala, saj je ta v letu 2019 padel iz 17,1 % na 8,5 %. V letu 2020 je sledil padec ROE na 6,4 %. Padajoč trend pri BMW Group je posledica padanja dobička in večanja kapitala (večanje rezerv iz prihodkov). V letu 2020 je dobiček prvič pod 4.000 milijoni evrov. Razlog za padec dobička v letu 2020 je povezan s pandemijo, saj so pri BMW Group iz varnostnih razlogov odplačali več dolgoročnih posojil, večletnih dividend in izplačil obveznic. Poleg tega so bili tudi prihodki od prodaje, ki je bila zaradi pandemije omejena, manjši, čeprav so stroški prodaje ostali na enakem nivoju kot v prejšnjih letih, kar na koncu najbolj vpliva na čisti dobiček.

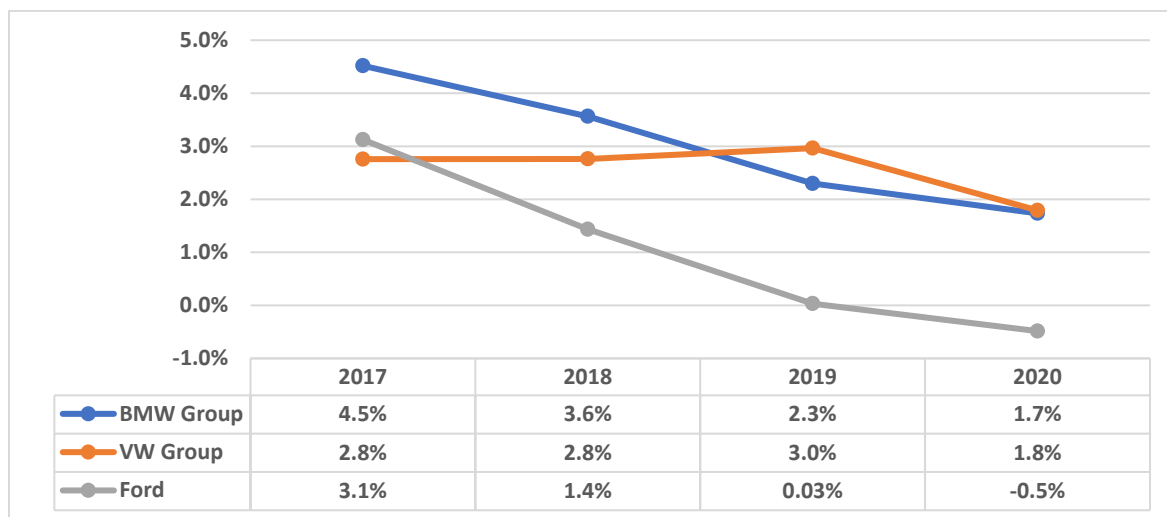
Pri VW Group se je v obdobju od 2017 do 2019 dobičkonosnost kapitala gibala med 10,7 % in 11,6 %, v letu 2020 pa je sledil padec na 7 %. Slednji se lahko pripiše vplivu pandemije, saj je bil čisti dobiček v letu 2020 glede na leto 2019 manjši za 37,1 %. Zmanjšan pa je bil predvsem zaradi zmanjšane prodaje vozil (omejena prodaja), manj izdanih posojil in ustavljanja proizvodnje. Padec je še toliko bolj opazen pri VW Group, saj vsebuje vse razrede vozil, od ekonomskega do premijskega razreda.

Ford Motor Company je že pred pandemijo COVID-19 imel padajoč trend dobičkonosnosti kapitala, saj je ta iz leta 2017 do leta 2020 padel iz 23,9 % na minus 4 %. Razlog za to je zmanjševanje dobička skozi leta, kar je pripeljalo do izgube v letu 2020. Fordov upad dobička je posledica premajhne prodaje skozi leta in ustavljene prodaje v letu 2020 (v opazovanem obdobju se je prodaja zmanjšala iz 6,6 milijonov na 4,2 milijonov vozil) ter zaradi odhodkov v višini več kot 1,3 milijarde ameriških dolarjev, ki se navezujejo na segment Fordove mobilnosti. Pandemija COVID-19 je najbolj prizadela prodajo v Južni Ameriki, saj je podjetje prodalo 185.000 vozil kar je skoraj 40 % manj kot v letu prej.

## 4.2 Dobičkonosnost sredstev

Slika 16 predstavlja gibanje kazalnika dobičkonosnosti sredstev (ROA) za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020.

Slika 16: ROA v obdobju od 2017 do 2020



Vir: lastno delo.

Dobičkonosnost sredstev je izračunana na podlagi odnosa čistega poslovnega izida do povprečnih sredstev. Razlogi za tako gibanje kazalnika so enaki kot pri ROE pri BMW Group in VW Group ter Ford Motor Company, saj se je postavka čistega dobička iz enakih razlogov zmanjšala kot pri ROE v obdobju od leta 2017 do leta 2019. V letu 2020 pa je imela pandemija COVID-19 vpliv na ustavljanje prodaje in proizvodnje vozil, zaradi česar se je ROA kazalnik še toliko bolj znižal. Spremembe sredstev pri skupinah v obdobju od leta 2017 do leta 2020 niso bile drastične. Edino pri Ford Motor Company je v letu 2020 negativen ROA zaradi močno zmanjšane prodaje ter negativnega dobička. Pri kazalniku ROA lahko zato vidimo enak trend gibanja kot pri kazalniku ROE. Razlika je le v tem, da je vrednost kazalnika ROA manjša, saj je vrednost celotnih sredstev večja od vrednosti kapitala.

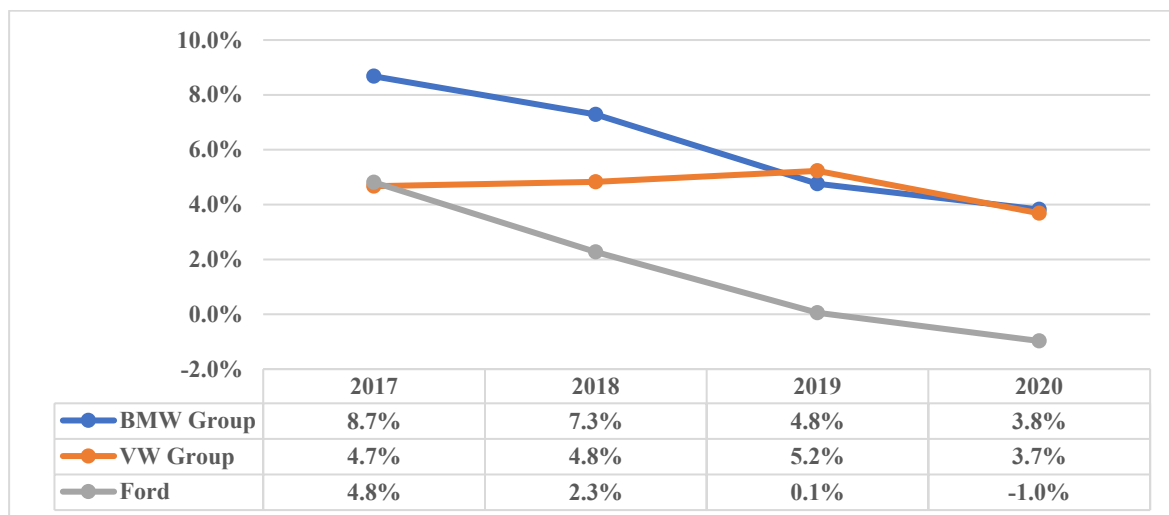
## 4.3 Čista dobičkonosnost prihodkov

Slika 17 prikazuje čisto dobičkonosnost prihodkov za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020.

Čista dobičkonosnost prihodkov je izračunana na podlagi odnosa čistega poslovnega izida do vseh prihodkov v letu. Pri kazalniku dobičkonosnosti prihodkov je opazen enak trend kot pri kazalnikih ROE in ROA, saj se je dobiček zaradi istih razlogov zmanjševal kot pri prej omenjenima kazalnikoma. Pandemija COVID-19 je na dobičkonosnost prihodkov toliko bolj vplivala, saj sta se zaradi otežene oziroma ustavljene prodaje zmanjšali obe postavki

(prihodki od prodaje in čisti dobiček). Razlika med prejšnjima kazalnikoma je samo v vrednosti, saj so vsi prihodki večji od celotnega kapitala in manjši od vseh sredstev.

Slika 17: Dobičkonosnost prihodkov v obdobju od 2017 do 2020

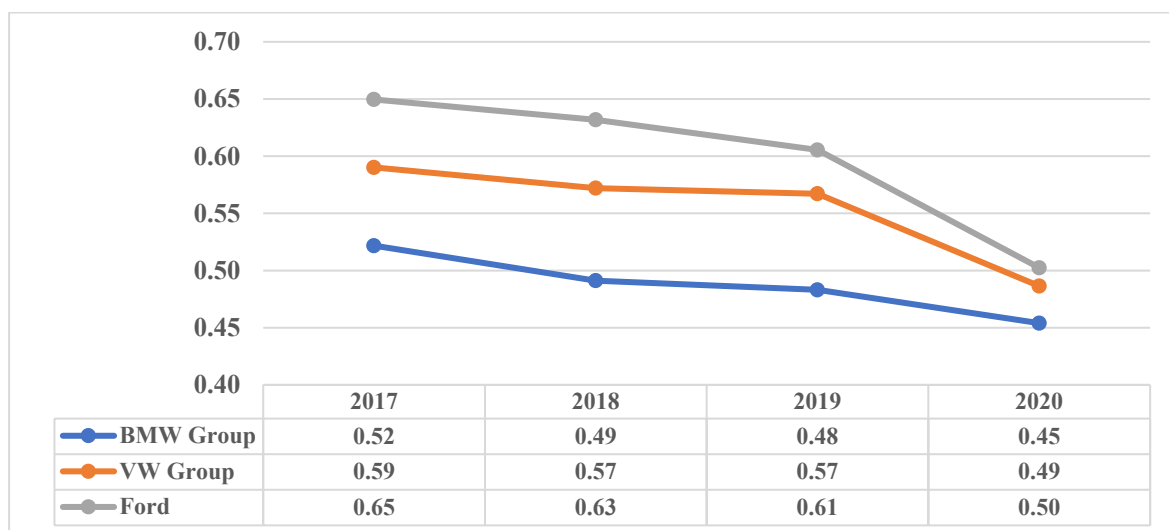


Vir: lastno delo.

#### 4.4 Obračanje sredstev

Slika 18 prikazuje obračanje sredstev za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020.

Slika 18: Obračanje sredstev v obdobju od 2017 do 2020



Vir: lastno delo.

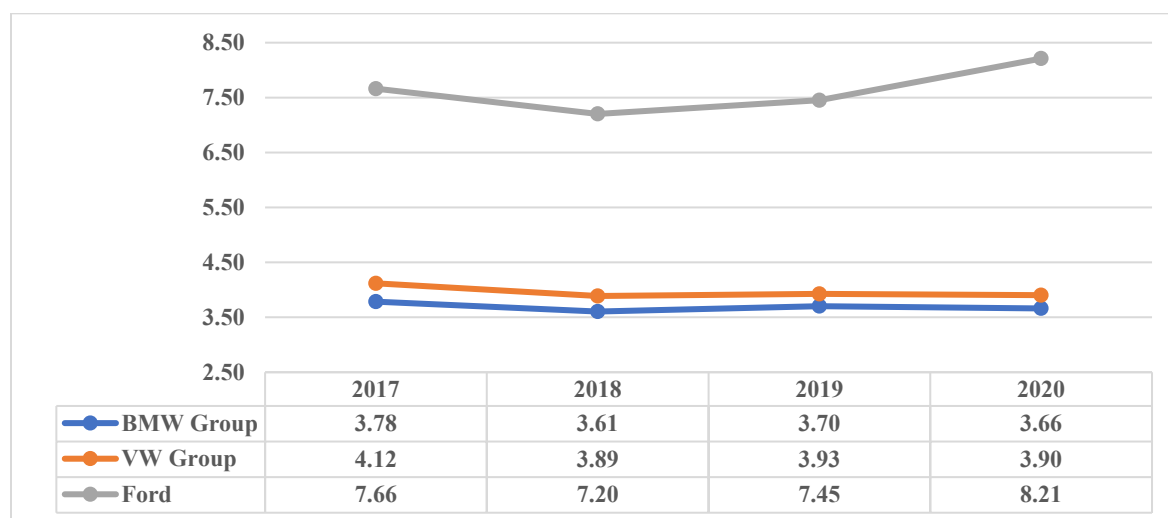
Kazalnik obračanja sredstev je izračunan na podlagi odnosa med vsemi prihodki in povprečnimi sredstvi. Iz zgornjega grafa je razvidno, da ima BMW Group padajoč trend

obračanja sredstev v opazovanem obdobju, saj je ta v letu 2017 znašal 0,52 v letu 2019 pa zgolj 0,49. Razlog za padajoč trend je v tem, da je medletna rast sredstev višja kot medletna rast prihodkov. V letu 2020 sledi padec obračanja sredstev na 0,45. Navedeno je posledica nižjih prihodkov, predvsem prihodkov iz prodaje, na katere je vplivala pandemija COVID-19 z ustavitvijo prodaje in proizvodnje vozil. Pri VW Group se v obdobju od leta 2017 do 2019 prav tako opazi padec kazalnika obračanja sredstev, ki pa je bolj stabilen napram kazalniku za BMW Group, saj se njegova vrednost giblje med 0,59 in 0,57. V letu 2020 pa kazalnik pade na vrednost 0,51. Padec je posledica ekonomskih učinkov pandemije, saj so se prihodki od prodaje zaradi ustavitve prodaje in proizvodnje glede na leto 2019 zmanjšali za 11,8 %. Padec pri VW Group je še toliko bolj izrazit zaradi padca prodaje različnih razredov vozil. Ford Motor Company ima padajoč trend obračanja sredstev predvsem zaradi vedno manjših prihodkov skozi leta. V letu 2020 je opazen največji padec in sicer za 18,4 % glede na prejšnje leto, saj je bila prodaja ustavljena zaradi pandemije COVID-19.

#### 4.5 Zadolženost

Slika 19 prikazuje gibanje zadolženosti BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020.

*Slika 19: Zadolženost skupin BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od 2017 do 2020*



*Vir: lastno delo.*

Kazalnik zadolženosti je izračunan na podlagi odnosa med povprečnimi sredstvi in povprečnim kapitalom. Iz grafa je razvidno, da so skupine zadolžene in da pa poskušajo svojo zadolženost zmanjševati. Iz leta 2017 na leto 2018 se zadolženost zmanjša na račun povečanja kapitala, ki je bil višji zaradi višjega zadržanega dobička. V naslednjih letih ni velikih sprememb zadolženosti obravnavanih skupin. Pri BMW Group so v letnem poročilu za leto 2020 navedli, da so zaradi pandemije predčasno odplačali določena posojila bankam

in da niso jemali dodatnih finančnih vzvodov, saj so bili pozorni na nevarnosti, ki jih lahko prinese pandemija. Pri VW Group so se v letu 2020 dodatno zadolževali pri bankah, ob tem pa so izdali tudi nove obveznice in delnice z unovčljivim kuponom čez 5 ali 9 let, z namenom zagotoviti večjo likvidnost zaradi pandemije. Hkrati so odplačali dodatne obveznosti, zaradi česar se je celotna zadolženost na koncu za malo zmanjšala. Pri Ford Motor Company opazimo, da je veliko bolj zadolžena kot BMW in VW Group. V zadnjem letu je Ford vzel dodaten vzvod, da bo lažje premostil izzive, ki jih prinaša pandemija COVID-19.

#### 4.6 Du Pont shema

Slika 20 prikazuje Du Pont shemo za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company.

*Slika 20: Du Pont shema za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company*

ROE	2017	2018	2019	2020
BMW Group	17,1%	12,8%	8,5%	6,4%
VW Group	11,4%	10,7%	11,6%	7,0%
Ford	23,9%	10,3%	0,2%	-4,0%

ROA	2017	2018	2019	2020
BMW Group	4,5%	3,6%	2,3%	1,7%
VW Group	2,8%	2,8%	3,0%	1,8%
Ford	3,1%	1,4%	0,03%	-0,5%

Zadolženost	2017	2018	2019	2020
BMW Group	3,78	3,61	3,70	3,66
VW Group	4,12	3,89	3,93	3,90
Ford	7,66	7,20	7,45	8,21

Dobičkonosnost prihodkov	2017	2018	2019	2020
BMW Group	8,7%	7,3%	4,8%	3,8%
VW Group	4,7%	4,8%	5,2%	3,7%
Ford	4,8%	2,3%	0,1%	-1,0%

Obračanje sredstev	2017	2018	2019	2020
BMW Group	0,52	0,49	0,48	0,45
VW Group	0,59	0,57	0,57	0,49
Ford	0,65	0,63	0,61	0,50

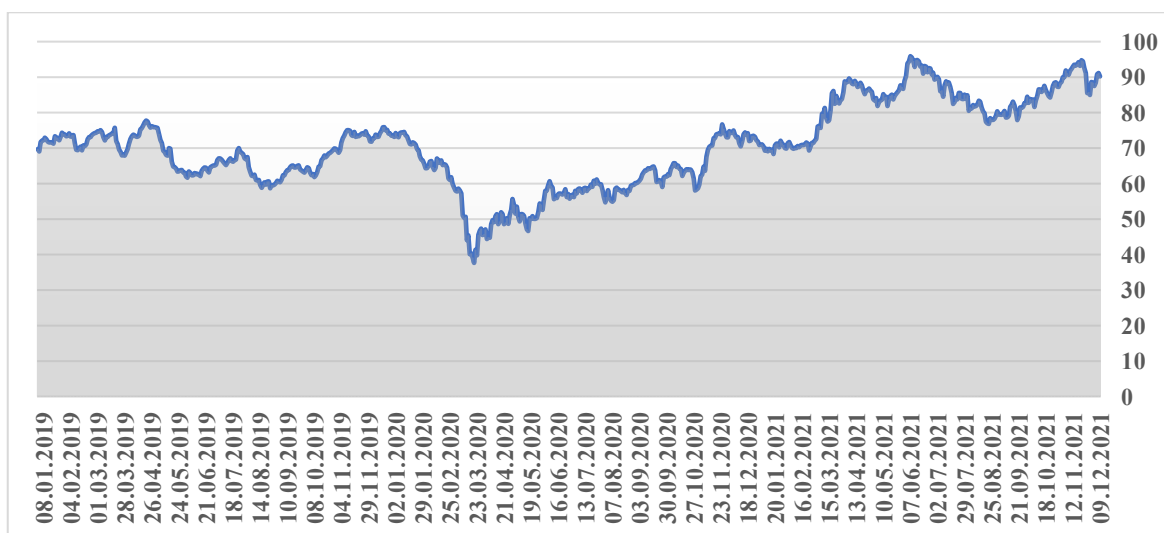
*Vir: lastno delo.*

## 5 GIBANJE DELNIC

Delnice so eden najbolj razširjenih ter najpogostejših finančnih instrumentov, s katerimi se trguje na borzi in s katerimi si podjetja zagotavljajo finančne vire. Delnice odražajo poslovanje podjetja in gibanje gospodarstva, zato v primeru, ko cene delnic začnejo padati, to pomeni, da gre podjetju slabše. Zaradi tega začnejo investitorji prodajati delnice, da bi zaščitili svoj vloženi kapital. Nasprotno, ko cene začnejo rasti, to pomeni, da gre podjetju dobro in si investitorji želijo delnice kupovati, saj menijo, da bodo te še naprej rasle (vir?).

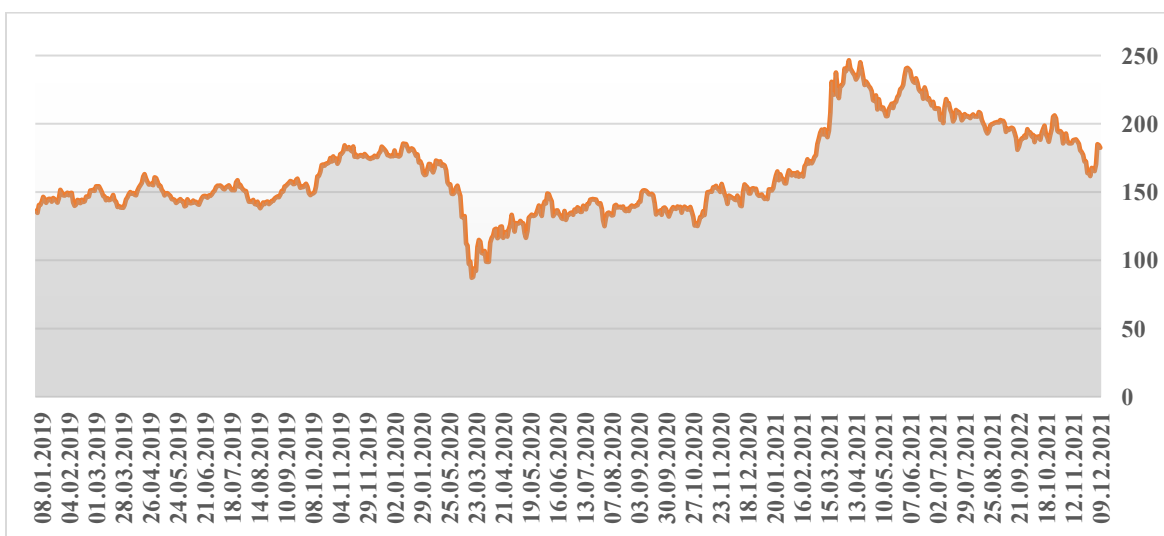
Slike 21, 22 in 23 prikazujejo gibanje delnic za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company od leta 2019 do leta 2021.

*Slika 21: Gibanje cene navadne delnice BMW Group od januarja 2019 do decembra 2021*



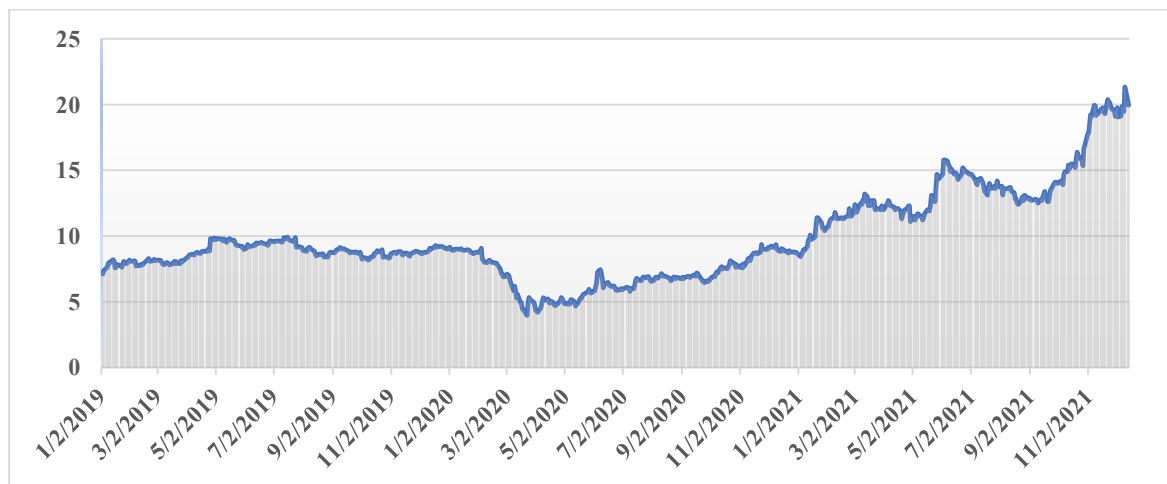
*Vir: lastno delo.*

*Slika 22 : Gibanje cene navadne delnice VW Group v od januarja 2019 do decembra 2021*



*Vir: lastno delo.*

Slika 23: Gibanje cene navadne delnice Ford Motor Company od januarja 2019 do decembra 2021



Vir: lastno delo.

Zgornje tri slike prikazujejo gibanje navadne delnice za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company v obdobju od januarja leta 2019 do decembra leta 2021. Iz vseh prikazov je razvidno, da začne cena navadne delnice v obdobju od decembra 2019 do marca leta 2020 močno padati. Razlog je ta, da je v decembru 2019 prišlo do odkritja novega virusa COVID-19 na Kitajskem in v marcu 2020 so se razsežnosti pandemije z zaprtjem držav ter zaustavitvijo gospodarstva močno odrazile. Zaradi pandemije je bila ustavljena proizvodnja in prodaja vozil, kar je za seboj potegnilo še ustavljanje ponujanja kreditov, leasingov in registracije vozil. Posledično so proizvajalci, distributerji in prodajalci vozil ostali brez dela, kar je pri investitorjih vzbudilo strah in nezaupanje v panogo. Zaradi tega so začeli prodajati delnice in varovati svoj vložek, s čimer so spodbudili še hitrejši padec cen delnic. Tako je cena navadne delnice BMW Group iz cene 75,89 evra (na dan 16. 12. 2019) padla na 37,66 evra (na dan 19. 3. 2020). Padla je tudi cena navadne delnice VW Group, in sicer iz cene 183,30 evra (na dan 13. 12. 2019) na 87,30 evra (na dan 18. 3. 2021). Ravno tako je opazen podoben trend gibanja delnice pri Ford Motor Company, saj je ta padla iz cene 9,28 dolarja (na dan 18.12.2019) na 3,96 dolarja (na dan 23.3.2020). To pomeni, da je delnica BMW Group v treh mesecih padla za 50,4 %, delnica skupine VW pa za 52,7 % in delnica skupine Ford Motor Company za 57,3 %.

Na podlagi navedenih podatkov razberemo, da je pandemija COVID-19 močno vplivala posredno na tržno vrednost podjetij in neposredno na poslovanje skupin ter celotne avtomobilistične panoge. Iz prikazov je razvidno, da so skupine potrebovale malo več kot leto, da so se cene navadne delnice približale ceni pred začetkom pandemije COVID-19. Vplivi pandemije se še vedno čuti pri poslovanju avtomobilističnih podjetij, ne glede na to, kateri ekonomski razred vozil predstavljajo. Tabela 10 prikazuje zaslužek na navadno delnico za BMW in VW v EUR ter Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020.



*Tabela 10: Zaslužek na delnico v evrih za BMW Group, VW Group ter Ford Motor Company v obdobju od leta 2017 do leta 2020*

Zaslužek na delnico	2017	2018	2019	2020
BMW Group	13,1	10,8	7,47	5,73
VW Group	22,28	23,57	26,6	16,6
Ford Motor Company	1,94	0,93	0,01	-0,32

*Vir: lastno delo.*

V zgornji tabeli so navedeni podatki, ki kažejo, kolikšen je bil zaslužek za navadno delnico za skupine v obdobju od leta 2017 do leta 2020. V letu 2020 je pri obeh skupinah opazen padec zaslužka na delnico, ki je posledica oteženega poslovanja zaradi pandemije COVID-19. V letu 2020 je bil tako zaslužek pri BMW Group manjši za 23,3 % glede na leto 2019, pri VW Group pa kar za 37,6 % glede na leto 2019. Pri Fordu pa je bil zaslužek na delnico celo negativen, saj je padel iz 0,01 evra na -0,28 evra. Iz tega je razvidno, da je bilo poslovanje v letu 2020 zaradi pandemije COVID-19 močno prizadeto, saj so skupine poleg nižjega dobička in nižjih vrednosti delnic imeli tudi nižje zaslužke na navadno delnico.

## **6 VPLIV PANDEMIJE COVID-19 V SLOVENIJI IN PRILAGODITVE**

V predmetnem poglavju je predstavljeno, kako je pandemija COVID-19 vplivala na poslovanje avtomobilističnih podjetij v Sloveniji in kako so se slednji prilagodili na okoliščine in izzive, ki jih je prinesla pandemija. Za podrobnejši uvod in za konkretnije informacije, kaj se je dogajalo na trgu avtomobilizma v Sloveniji, so bili izvedeni intervjuji z nekaterimi vodilnimi podjetji v Sloveniji, kot so BMW Slovenija, Porsche Slovenija, P Import Automobil (Peugeot Slovenija) in Renault Slovenija. Iz podjetja BMW in Renault so bili pripravljene sprejeti strukturirane intervjuje in na njih odgovoriti ter jih poslati nazaj po mailu. Pri podjetju P Import automobil d.o.o (Peugeot Slovenija) me je za intervjuje dvakrat sprejel direktor podjetja v prostorih podjetja. Intervjuja sta približno trajala po eno uro vsak. Vprašanja sem imel že vnaprej pripravljena, a sva se v intervjuju pogovorila tudi o stvareh, ki so se nanašala na poslovanje podjetja in niso bila prvotno planirana v intervjuju. Na vprašanja glede oglaševanja in marketinga pri podjetju P Import automobil mi je odgovoril direktor za oglaševanje prek maila. Pri Porsche Slovenija d.o.o. me je sprejel na intervju področni vodja prodaje pri podjetju za znamko Volkswagen. Tudi tu so bila vprašanja pripravljena vnaprej, a sva se ravno tako v intervjuju pogovorila o stvareh, ki niso bila prvotno mišljena v njem. Intervju je potekal približno uro in pol. Zastavljena vprašanja za vsako od sodelujočih podjetij, so podrobneje predstavljena v prilogi.

## 6.1 BMW Slovenija (prodaja)

BMW Slovenija je podjetje, ki se ukvarja z uvozom, prodajo in distribucijo vozil ter je del globalnega sistema BMW Group. Pod okriljem BMW Group so še znamke britanskih proizvajalcev MINI in britanskih luksuznih vozil Rolls-Royce ter BMW Motorrad. V Sloveniji so predvsem zadolženi za znamke vozil BMW in MINI ter motocikle BMW. Pri podjetju so se predvsem odločili za odgovore, ki se navezujejo na samo prodajo v Sloveniji.

V podjetju so mnenja, da je pandemija spremenila vsakodnevne smernice življenja v celotnem svetu in da je posegla tudi na lokalni trg. Državni ukrepi v Sloveniji so vplivali na poslovanje podjetja in na poslovanje celotne avtomobilistične panoge. V podjetju trdijo, da je celotna panoga opozarjala na nelogične poteze vlade in da so se pri BMW maksimalno prilagodili, kot je to bilo mogoče. Podjetje je s svojimi pooblaščenimi trgovci in serviserji hitro ukrepalo in se odzvalo na novo realnost. Tako so se preko digitalnih ter drugih inovativnih kanalov približali strankam, četudi le virtualno. Poskrbeli so za omejitev medčloveških stikov, zagotovili nestično in digitalizirano poslovanje ter s tem poskrbeli za varnost v prodajnih salonih ter servisnih delavnicah. Z navedenimi preventivnimi ukrepi je podjetje zaščitilo svoje sodelavce, poslovne partnerje in stranke. Zanje so odprli virtualni salon vozil in pripravili posebno ponudbo vozil iz zaloge, kar se je odrazilo v dobri prodaji po ponovnem odprtju države. V podjetju tudi niso opazili večjih vplivov pri zamudi naročenih vozil, povezanih s proizvodnjo delov na Kitajskem. Je pa v času pandemije opazen padec za 32 % glede na podatke o registracijah. Kar se tiče poslovanja od podjetja do podjetja (angl. business to business), je to v drugem valu epidemije delovalo normalno, seveda ob upoštevanju protikoronskih ukrepov.

BMW in ostali ponudniki so bili s hitrim odzivom na novo realnost kompetentni izpeljati prodajne in poprodajne aktivnosti. S tem tudi upajo, da je država uvidela in prepoznala moč avtomobilistične panoge in da bodo morebitni prihodnji ukrepi prilagojeni, če bodo sploh potrebni. Marsikateri preventivni ukrep se je seveda obdržal, prav tako mnogi digitalni kanali in digitalizirane stične točke, kot je npr. brezstični digitalni servisni sprejem (testno do konca leta na treh lokacijah po Sloveniji). Pri BMW so se prilagodili na pandemijo, a ta ni vplival na način poslovanja v Sloveniji.

V času zaprtja so opazili, da se povpraševanje po avtomobilih ni zmanjšalo. Ob ustavitvi javnega prevoza in taksijev se je namreč pokazalo, da ljudje še zmeraj potrebujejo osebne avtomobile za zagotavljanje lastne mobilnosti in za varovanje svojega zdravja pred okužbami. Ravno tako v podjetju trdijo, da povečano povpraševanje po vozilih ni povezano s cenami goriva, ampak z zaustavitvijo javnega življenja, zaprtja salonov in registracijskih organov. To je eden izmed razlogov, zakaj je prodaja stekla. Drugi razlog je, da so pri BMW prilagodili cenovno politiko in jo regulirali skladno z običajnimi usklajevanji cen (popusti, financiranje in podobno). Pri svojih vozilih so opazili, da se je trg po odpravljanju ukrepov in odpiranju salonov sam aktiviral. Razlog je v tem, da so kupci v času zaprtja avtosalonov vse informacije dobili na spletu ter preko internetne ponudbe tako, da so prišli v salon in

prevzeli avto ali že vedeli, kaj jih čaka ter so se tako veliko lažje odločili za nakup. Vidnejšega trenda nakupa v prid določenim modelom BMW niso zaznali, pri čemer pa je poslovanje potekalo po pričakovanjih in so bili z njim zadovoljni. Prav tako pri podjetju BMW zagovarjajo vizijo moč izbire posameznika (angl. power of choice), saj želijo, da se stranka sama odloči, kateri avto bo kupila glede na potrebe in preference ter s katerim pogonom. Zaradi tega so bile tudi vse vrste vozil enako zastopane v času pandemije in niso delali razlik pri oglaševanju posameznih modelov.

## **6.2 P Automobil Import (Peugeot Slovenija)**

Podjetje P Automobil Import d. o. o. je zadolženo za uvoz, distribucijo, servisiranje in prodajo vozil znamke Peugeot. Podjetje je del skupne PSA Group, ki se je združila s FCA skupino, na koncu pa jih je prevzela skupina Emil Frey, ki je največji prodajalec vozil v Evropi.

V podjetju izpostavljajo, da se je na začetku vsako podjetje, ne glede na to, v kateri panogi deluje, soočalo s številnimi vprašanji, npr. kako prilagoditi poslovanje, ali bo produktivnost na enakem nivoju, bodo zaposleni lahko zdržali obremenitve od doma, kaj naj sploh lahko pričakujejo in kaj jih sploh čaka v prihodnosti. V podjetju so se najprej soočili z vprašanjem organizacije dela in s prilagoditvami s kadrovskega vidika, saj so v času prvega zaprtja države imeli okužbo zaposlenega, zaradi česar so v roku 3 ur izpraznili pisarne in organizirali začasno delo od doma. Ostali so zgolj pri tej okužbi. Sprva so delo organizirali tako, da so zaposleni delali od doma, z umirjanjem pandemije pa so se zaposleni vračali v dveh skupinah oziroma v tako imenovanih mehurčkih. En teden je prva skupina delala na lokaciji, druga pa od doma, v naslednjem tednu pa sta se zamenjali. Nekatere delavce so za kratek čas napotili na čakanje na delo od doma, in sicer predvsem iz razloga, ker niso vedeli, kako se bo odvijala celotna situacija in ne toliko zaradi zmanjšanja stroškov dela. Tudi delavce, ki so bili napoteni na čakanje, so po približno štirinajstih dneh poklicali nazaj. V pisarnah so bile stalno, tudi v času zaprtja, prisotne zgolj kritične funkcije in managerji, seveda ob upoštevanju pravil. Zaradi pandemije je bil namreč povečan obseg dela na določenih managerskih funkcijah. Do odpuščanj iz poslovnega razloga ni prišlo, prav tako zaposlenim niso zmanjšali plače, temveč so jih ohranili na nivoju pred pandemijo. Poleg tega so na koncu leta 2020 izplačali še poslovno uspešnost.

Glede na celotno situacijo so z zaposlenimi sklenili dogovor, da si delo razporedijo sami, da pa mora biti delo opravljeno do roka in tako, kot se od njih zahteva. Opazili so, da je bila produktivnost dela na enakem nivoju. Kot podjetje, ki je socialno orientirano in ki stremi k dobremu počutju zaposlenih, so zaposlenim že pred pandemijo omogočili določene prilagoditve. Na primer nekateri zaposleni, ki so iz oddaljenejših krajev, so imeli že pred tem dogovor, da lahko petke oziroma v primeru slabih vremenskih razmer delajo do doma. V podjetju P Automobil Import d.o.o so mnenja, da so se na pandemijo odgovorno odzvali tudi vsi poslovni partnerji s prilagoditvijo poslovanja.

Pandemija COVID-19 je v obdobju prvega zaprtja države ustavila registracije in tehnične preglede do 16. aprila 2020. Prav tako je bila prepovedana prodaja fizičnim osebam, medtem ko je bila prodaja poslovnim subjektom dovoljena. Zaradi slabega obveščanja pooblašteni koncesionarji za to nekaj časa niso vedeli in so šele, ko je glavna pisarna pregledala odlok države ter jim to sporočila, prilagodili prodajo. Prodaja je potekala na daljavo, preko video konferenc, video klicev in preko klasične oblike povpraševanja in ponudbe. Potrebno je izpostaviti, da je povpraševanje na začetku pandemije upadlo, saj potencialni kupci niso vedeli, kaj pričakovati in v katero smer se bo situacija odvijala. V zvezi s tem je potrebno omeniti, da je tudi sicer avto težje prodati preko maila s pošiljanjem ponudb kupcu, brez navezanega osebnega stika med kupcem in prodajalcem in brez da bi kupci začutili avto kot pri klasični prodaji. Ko pa se je celotna populacija navadila na prilagojeno poslovanje, so imeli s prodajo vozil preko spleta vozila manj težav, čeprav pred pandemijo niso verjeli, da bi lahko bil tak način prodaje uspešen.

Prvi epidemiološki val je prinesel ustavitev proizvodnje, medtem ko se vlada za to v drugem in v nadaljnjih epidemioloških valih ni odločila. Zaradi ustavitve proizvodnje je prišlo do manjših zamud, in sicer največ do meseca dni (zaprtje registracijskih pisarn). Pandemija je na podjetje tako vplivala časovno samo kak mesec, da niso mogli delati določenih aktivnosti, na primer zaradi podaljšanega uvoza vozil v Slovenijo. S tem pa so se srečevali vsi v državi, saj je bila proizvodnja vozil v nekem trenutku podaljšana zaradi pomanjkanja polprevodnikov, ki so ključni za izdelavo tehnoloških stvari nasploh (ekrani, baterije, luči, konzole in podobno.) ter zamud pri dobavi nadomestnih del. Stranke so razumele celotno situacijo in zaradi tega ni bilo odpovedi pogodb. Posamezni avti so bili na zalogi največ pet do sedem mesecev, kar kaže na to, da pandemija niti ni toliko omejila prodaje. Ravno tako podjetje samo ni menjalo kalkulacij in nižalo cen svojim vozilom, saj so opazili, da se obnašanje kupcev ni bistveno spremenilo. Zaradi tega so ostali pri enakih načrtih, kot so jih zastavili pred začetkom leta. Podjetje kot tako pa je uspešnost v letu 2020 opazilo tudi v tržnem deležu, ki se jim je povečal glede na prejšnja leta. Osnovni proračun je bil tako uspešno dosežen. Junija 2020 je bilo prodanih več kot 800 novih vozil, kar je velik uspeh. Sporočili so, da se je prodaja po odprtju salonov močno povečala. Pandemija tako ni toliko vplivala na prodajo, ampak jo je samo začasno ustavila.

Pri podjetju sporočajo, da ne morejo ravno trditi, da so državne omejitve škodovale prodaji, saj so na koncu leta 2020 izpolnili zastavljene cilje. Trdijo zgolj, da so jim državni ukrepi zaustavili planirano predstavitev in lansiranje dveh novih modelov Peugeota, in sicer 208 in 2008. Menijo, da se jim je zaradi kasnejše predstavitve modelov povečal tržni delež, hkrati pa menijo, da bi bila prodaja še večja, če ne bi bilo omejitev.

Glede električnih avtomobilov in hibridov trdijo, da jih prodajajo po občutku in v tolikšni meri, kolikor jih kupci sami želijo, pandemija pa ni veliko vplivala na prodajo teh modelov. Imajo pa v načrtu vsako leto bolj ozaveščati kupce o teh modelih in tak je bil plan tudi v letu 2020. Pri tem izhajajo iz potreb kupcev in iz potrebne infrastrukture za električna vozila in celotnih stroškov, ki jih bo ta prinesla. Ker ni primerne infrastrukture, podjetje vsakemu

kupcu ob prodaji prej omenjenih vrst vozil ponudi še brezplačno polnilno postajo, ki jo lahko namestijo doma. V podjetju prav tako niso opazili, da bi zmanjšanje cene goriva vplivalo na povpraševanje vozil z notranjim izgorevanjem.

V času zaprtja države, ko avtosaloni niso obratovali, je podjetje zmanjšalo proračun za področje marketinga, za komuniciranje s ciljnim skupinami pa so se osredotočili na uporabo digitalnih kanalov, kot so e-mail, socialni omrežji Facebook in Instagram, platformo YouTube in spletno stran podjetja Peugeot Slovenija ter aplikacijo Viber. V tem času se niso posluževali virtualnih sprehodov skozi salone kot nekateri konkurenti. Pandemija prav tako ni vplivala na strukturo oglaševanja, saj je bilo to enakovredno zastopano v segmentih električnih vozil in vozil s termičnim motorjem. Po odprtju salonov so okrepili oglaševalske aktivnosti predvsem na televiziji in digitalnih kanalih ter se niso odločali za predstavitevne ceremonije. Svojega pristopa do potencialnih kupcev niso bistveno spremenili, so pa okrepili komunikacijo preko digitalnih kanalov ena na ena. Svoje potencialne kupce so začeli nagovarjati h konfiguraciji vozila na spletni strani in po zahtevkih ponudbe preko elektronske pošte. Tako so opazili, da se so se fizični obiski v salonih zmanjšali in da je vedno več povpraševanja preko spleta ter da so nekatere stranke prišle samo še na testno vožnjo in na podpis pogodbe za nakup novega vozila. Iz tega so ugotovili, da je pandemija naredila premik v prodaji vozil z začetkom spreminjanja nakupnega procesa. Glede na to so v podjetju mnenja, da se morajo sedaj še bolj potruditi za svoje kupce, saj ti, preden se odločijo za nakup, pridobijo kar 70 % informacij o vozilih na spletu. Zato je pomembno, da imajo spletno stran, ki nudi kupcu potrebne informacije. Poleg tega je bilo zaradi pandemije potrebno izobraževanje prodajalcev, saj so ti v večini primerov komunicirali na daljavo, kar je drugače, kot če stranka pride v salon.

Na finančni vidik je pandemija vplivala na način, da so proračune samo časovno in ne stroškovno prerazporedili, saj so investicije ostale enake. Tako so proračun za marketing med zaprtjem države zmanjšali in ga pred poletjem 2020 povečali. Rezultat tega je, da so v enem mesecu prodali nekaj več kot 800 novih vozil. Zaradi tega je bil mesec julij 2020 nad mesecem julijem 2019. Ostali meseci v letu 2020 pa so bili zaradi pandemije pod letom 2019. Zavedajo se, da je pandemija vplivala na finančne kazalnike, kot so EBIT, EBITDA, denarni tok in ostale., ampak se s tem niso veliko ukvarjali, saj so presegli zastavljen proračun za leto 2020. Zaradi tega v podjetju tudi niso ustavljali dogovorjenih projektov. Podjetje zaradi pandemije ni imelo nobenih likvidnostnih težav, niti ni potrebovalo finančnih vzvodov, saj so svoje obveznosti predčasno odplačali. Strukturno pandemija ni imela tolikšnega vpliva na dobiček, saj je bilo leto 2020 iz tega vidika normalno. Zanimljivo manjši del je bil na servisih in registracijah.

V podjetju niso spreminjali pogojev financiranja vozil, saj se niso srečevali z veliko primeri likvidnostnih težav svojih kupcev. SKB leasing (ki dela s podjetjem Peugeot) in podjetje sta šla koncesionarjem in kupcem nasproti z garancijami, reprogramiranjem kreditov, podaljševanjem financiranja in ostalimi finančnimi opcijami. Zaradi takih potez ni bilo

močnega vpliva na denarni tok. Poleg tega je tudi podjetje dobilo bonuse za prodaje. Iz tega lahko sklepamo, da je podružnica v Sloveniji brez kakršnih koli težav izpeljala leto 2020.

### **6.3 Porsche Slovenija**

Skupina Porsche Slovenija se deli na dva dela, na Porsche, ki je uradni prodajalec za avtomobile znamke Porsche, VW, Škoda in Audi, in na drugi del skupine Porsche Slovenija, ki je pooblaščen serviser, uvoznik in distributer za prej omenjena vozila. Porsche ima razvejano mrežo svojih pooblaščenih serviserjev in prodajalcev po Sloveniji. Trenutno jih je 23 v celotni Sloveniji. Pri podjetju sklepajo, da spadajo med glavne tri prodajalce v Sloveniji, poleg skupine Emil Frey in skupine Renault-Nissan-Dacia.

V podjetju Porsche Slovenija so bili v začetku marca 2020, ko se je začela pandemija, dobro pripravljeni. Na začetku je velika večina zaposlenih delala od doma. Na lokaciji podjetja je ostalo zgolj manjše število zaposlenih za urejanje administracije in homologacijskih poslov. Nekaterim zaposlenim je bilo za kratek čas odrejeno čakanje na delo, drugi so izkoristili višek delovnih ur ali star dopust. Odpuščanj in znižanja plač v podjetju ni bilo. Vsem zaposlenim so bili omogočeni vsi tehnični pripomočki za delo od doma (strojna in programska oprema). Po določenem času so vzpostavili določene turnuse vračanja na delo in opravljanje dela v skupinah. Podobna zgodba je bila pri pooblaščenih prodajalcih. Iz kadrovskega vidika so bili na začetku veliki izzivi, ki so jih uspešno premagali.

Na področju prodaje VW so se, tako kot tudi vsi ostali prodajalci v času zaprtja avtosalonov, soočali z izzivom, kako vozila uspešno prodati, medtem ko so prodajna mesta zaprta. Marec 2020 je bil rekordno nizek, kar je logično glede na takratni pojav pandemije. Najslabši scenarij, ki so ga imeli, je bil, da so stranke dejansko želele prevzeti že kupljena vozila, ampak jih zaradi prepovedi prodaje osebnih vozil niso mogla prevzeti in registrirati. Šele čez nekaj časa je bilo dovoljeno dati tudi osebna vozila v prevzem, prodaja gospodarskih vozil pa je potekala normalno. Zamud tako dejansko ni bilo. Prodajo so prilagodili tako, da so ponudbe pošiljali preko e-maila in telefona ter jih oglaševali na spletnih straneh. Prodaja preko spleta je potekala preko konfiguratorja in virtualnih pogovorov oziroma direktnih prenosov. Preko konfiguratorja so opazili, da se je povpraševanje in število zahtev za predračune za sestavljene modele avtomobilov v času pandemije povečalo. Ne glede na vse je bila realizacija majhna. Slednje pripisujejo nepripravljenost kupcev za tovrstni način nakupovanja vozil.

Posledice zamud so čutili šele v letu 2021, saj je nastopilo zmanjšano število dobaviteljev in delov, ki so v letu 2020 še bili na zalogi. Največjo težavo v celotni panogi so predstavljali polprevodniki, ki so ključni za izdelavo čipov v vseh digitalnih industrijah. Pojavljali so se konflikti za cene in prevoze polprevodnikov, saj je bilo na trgu presežno povpraševanje. Zaradi navedenega so vozila umaknili iz proizvodnje in jih sestavljali šele, ko so jim dobavili manjkajoče komponente. Tu so se pojavili izzivi dobavnih rokov za celotno panogo, saj je bilo potrebno v Nemčiji opraviti še raziskave in razvoj, nato je šele sledila proizvodnja v

Nemčiji in v ostalih državah (Portugalska, Slovaška, Španija za vozila Škoda, Seat, Audi in ostalo).

Po določenem času so se odprli prodajni saloni in prodaja je stekla po zastavljenem načrtu. V mesecu maju 2020 so imeli ustrezne akcije iz prodaje in marketinga, da privabijo kupce. Pri podjetju VW so takrat ugotovili, da zadeva ne bo toliko grozna, kot je na začetku kazalo, saj je bila visoka potrošna moč s strani kupcev znamke VW. Tako se je prodaja do konca leta 2020 iztekla povsem normalno; v tem letu so prodali 9.700 novih VW avtomobilov. Opazili so, da pandemija ni imela vpliva na nihanje prodaje luksuznih modelov (Arteon, Passat business model, Touareg).

Na začetku pandemije so pri VW preusmerili proračun za marketing. V času pandemije so se tako kot vsi ostali še bolj usmerili v socialna omrežja Facebook, Instagram in platformo YouTube. To je bilo za podjetje edini normalni postopek, saj zaradi preklica dogodkov (Ljubljanski maraton, koncerti in ostali družbeno-športni dogodki.) niso mogli razstaviti vozil na vidnih mestih izven salonov ter izvajati sponzorstev. Pooblaščen trgovci so oglaševali vozila na lokalni ravni. Zaradi take situacije so opravili virtualno marketinško konkurenco za model Arteon Variant in kasneje organizirali še testno vožnjo. Po odpravi ukrepov pa so v enem delu organizirali predstavitev še za model ID 3 in ostale nove modele, ki so jih lansirali na trg, seveda ob upoštevanju ukrepov. V vmesnem obdobju so spodbujali kupce tako, da bi ob nakupu dobili nov set gum ali pa enoletni servis vozila zastonj. Opazili so, da s pridobivanjem kupcev niso imeli težav.

Zaradi prepovedi prodaje vozil so prilagodili cilje za znamko VW za drugi kvartal 2020. V tem primeru je bil izziv ostati likviden na kratek rok. So pa v podjetju, celotno gledano, z letom 2020 zadovoljni glede na takratno situacijo, povezano z pandemijo.

#### **6.4 Renault Slovenija**

Osnovna dejavnost Renault Slovenije je prodaja, uvoz, distribucija, servisiranje in proizvodnja vozil v Sloveniji. Podjetje spada v sam vrh v Sloveniji glede tržnega deleža. Lahko se pohvali z razvejano mrežo servisov in prodajalcev, saj je teh v Sloveniji več kot 35. Poleg tega imajo v Novem mestu proizvodnjo modela Clio, ki ga izdelujejo v tovarni Revoz. Poleg osebnih avtomobilov imajo dobro razvito mrežo tovornih vozil.

V Renaultu so se s kadrovskega vidika na pandemijo hitro odzvali, saj so na začetku svoje zaposlene razdelili v dve skupini in delali v mehurčkih. Prva skupina je prvi teden delala na lokaciji, druga pa od doma in potem obratno. Tako so preprečili, da bi se morebitna okužba razširila. Zaradi teh ukrepov so pandemijo uspešno prešli brez opaznega porasta bolniških odsotnosti, saj so zabeležili le nekaj posameznih okužb, ki pa se niso razširile na druge zaposlene. Določenim zaposlenim je bilo odrejeno čakanje na delo, saj se je zaradi zaustavitve delovni proces ustavil, vendar pa v podjetju ni bilo odpuščanj. Ravno tako svojim zaposlenim niso zmanjševali plače, da bi prihranili pri stroških.

Pri prodaji in servisih so mnenja, da se posledice še vedno čutijo. Pooblaščenim serviserjem so se morali ravnati po ukrepih vlade, zaradi katerih je bila prodaja vozil dolgo časa ustavljena, servisne delavnice pa so lahko servisirale le vozila, ki brez servisa ne bi mogla varno nadaljevati vožnje. Ker je bilo gibanje omejeno, je bilo tudi manj vozil na cesti, tako da se je tudi obseg servisov zmanjšal. Prav tako pa je bila letna prodaja manjša zaradi zaprtja salonov. Pri Renaultu so opazili, da se vpliv čuti še danes, saj so kupci pri nakupu novih vozil bolj previdni kot pred pandemijo. Pri podjetju so opazili, da je celoten trg v letu 2020 padel za 27 % v primerjavi z letom 2019, Renaultova prodaja pa za 18 %. Dejstvo, da je padeč prodaje Renaulta manjši od padca trga, se lahko pripiše novim modelom v ponudbi in dejstvu, da je Renault, kot sam pravi generalist, kar pomeni, da ponujajo cenovno dostopna vozila.

Tudi v času zaprtja avtosalonov je bilo povpraševanje po vozilih, ampak je bilo to zaradi finančne negotovosti manjše. Spletne prodaje je bilo zanemarljivo malo. Poleg tega so bila zaprta tudi registracijska mesta, tako da tudi prek spleta kupljenih avtomobilov ni bilo moč registrirati. Ravno zaradi tega so pozvali državo k hitrejši digitalizaciji javne uprave in s tem k omogočanju spletne registracije vozil. Veliko večino proizvodnje vozil imajo v EU in Veliki Britaniji, zato so bile zamude pri prodanih vozilih izključno samo zaradi prepovedi prodaje vozil v Sloveniji, a zaradi tega cen vseeno niso nižali.

Po sprostitvi ukrepov se je prodaja, ob upoštevanju vseh ukrepov proti širjenju okužbe, vrnila v ustaljene oblike. Pričakovanja glede prodaje so bila na začetku zaradi razmer znižana, saj jim je takratna prepoved prodaje prinesla največ škode. To je vplivalo na negotovost kupcev in posledično na nakupne odločitve. Opazili so, da se prodaja po segmentih vozil (limuzina, SUV) zaradi pandemije ni pretirano spremenila. Iz tega so povzeli, da se trendi električnih vozil in SUV vozil nadaljujejo kot pred pandemijo. Na pandemijo so odgovorili s ponodbami novih modelov in privlačnimi opcijami financiranja, ampak se zavedajo, da pri tistih kupcih, ki jih skrbi finančna prihodnost, nobena ponudba ne more prepričati, da bodo nakup vozila odložili. Ravni prodaje ne znajo napovedati, saj se zavedajo, da je tu več ključnih faktorjev.

V času pandemije so pri Renaultu hitro odreagirali in se prilagodili takratni situaciji. Okrepili so spletne komunikacije, ker so morali ostale marketinške akcije po salonih začasno ustaviti in jih prestaviti na kasnejši termin. Digitalizacija poslovanja je ključni del dolgoročne strategije v podjetju, tako da je pandemija samo še pospešila planirane projekte pri e-mail marketingu, Googlu in YouTubeu. Prav tako so na socialnih omrežjih, kot so Facebook, Instagram, Twitter in LinkedIn, povečali količino komuniciranja s svojimi ključnimi kupci. Tako so z znanimi skupinami ali influencerji pripravili razne izzive in nagradne igre, da bi ostali v stiku s svojimi potencialnimi kupci. Pandemijo so izkoristili, da so prvič izpeljali digitalno novinarsko konferenco in dogodke. Poleg tega so uredili digitalna šolanja za svoje prodajne mreže. Iz podjetja so sporočili, da svoje oglaševanje prilagajajo razmeram in lansiranjem novih vozil ter da so tako okrepili svoje digitalne rešitve. Pri tem so opazili, da se prodaja vozil v večini primerov zaključuje, ko kupec občuti vozilo še v fizični obliki. Seveda pa je opazen napredek v digitalnem nakupu vozila. Po odprtju salonov so povečali količino



oglaševanja na televiziji, a je bila prodaja kljub temu nižja kot pred pandemijo. Pri Renaultu se zavedajo, da so imeli, in še vedno imajo, pozornost kupcev ne glede na razmere, ampak je počasnejša konverzija pri konkretni nakupni odločitvi, saj so številni potencialni kupci negotovi glede svoje prihodnosti in odlašajo z investicijo v nov avto.

Ne glede na situacijo je podjetje Renault na trgu delovalo nemoteno, čeprav je celotna situacija in ustavljanje gospodarstva vplivalo na zmanjšanje uvoza in prodajo novih vozil. Posledično so se zmanjšali finančni prilivi in se s tem povečali pritiski za znižanje stroškov. V podjetju pravijo, da so na srečo vse pomembne investicije (novo centralno regijsko skladišče, nov regijski izobraževalni center) zaključili še pred začetkom pandemije. Svojega poslovanja za naprej ne morejo napovedati, saj je situacija nepredvidljiva, ampak glede na dosednji potek poslovanja še vedno ne morejo računati na rezultate izpred pandemije. Zato se v podjetju zavedajo, da morajo vedno ponujati najugodnejše storitve financiranja, ne glede na situacijo, saj je avtomobilski trg med najbolj konkurenčnimi. V primeru, da bodo stvari potekale tako kot sedaj, v podjetju ne skrbijo, da bi pandemija močno omejila poslovanje podjetja, saj se posledice pandemije niso močno čutile.

## **SKLEP**

Cilj magistrskega dela je prikazati, kako je pandemija COVID-19 vplivala na avtomobilistično panogo in poslovanje avtomobilističnih podjetij na globalni ravni in v Sloveniji ter kako so se na pandemijo prilagodili na slovenskem avtomobilističnem trgu. Magistrsko delo je zasnovano na način, da je najprej predstavljena panoga, nato sledijo opisi podjetij BMW Group, VW Group in Ford Motor Company. Slednji so izbrani zato, ker imajo v svojih skupinah vse razrede vozil, in sicer od ekonomskega, višjega ekonomskega, poslovnega do premijskega razreda vozil. Poleg tega VW Group vsebuje še lahka tovorna vozila, težka tovorna vozila in avtobuse ter skupina Ford Motor Company še poltovorna in tovorna vozila. V drugem delu naloge je predstavljen vpliv pandemije COVID-19 na splošno ter katere posledice so bile vidne v avtomobilistični panogi. V tretjem delu je narejena analiza računovodskih izkazov za BMW Group, VW Group in Ford Motor Company, prikazani so kazalniki po Du Pont shemi in predstavljeno je tudi gibanje navadnih delnic za vsa tri podjetja. Na koncu so predstavljene vsebine intervjujev, opravljenih s prodajnim oddelkom BMW Slovenija, P import Automobil (Peugeot Slovenija), Porsche Slovenija in Renault Slovenija. Iz njih so razvidni primarni podatki, kako je pandemija vplivala na poslovanje slovenskih uvoznikov, distributerjev in prodajalcev ter kako so le-te v času pandemije COVID-19 prilagodili svoje poslovanje. Iz finančne analize računovodskih izkazov, izračunanih kazalnikov po Du Pontu in gibanja vrednosti cen delnic, je razvidno, da je pandemija COVID-19 vplivala na avtomobilistično panogo na globalni ravni.

Pri BMW Group so zaradi pandemije v letu 2020 izdelali 1.984.740 BMW vozil (10,2 % manj kot v letu 2019; 2.205.841 vozil), 271.121 MINI vozil (23,1 % manj kot v letu 2019; 352.729 vozil) in 3.776 Rolls Royce vozil (30,8 % man kot v letu 2019; 5.455 vozil). Na

globalni ravni je imela skupina zaradi pandemije za 12 % nižjo proizvodnjo vozil. To je posledično vplivalo na manjše število novih registracij osebnih in lahkih gospodarskih vozil, ki jih je bilo za 13,3 % manj kot leto prej. Pandemija v BMW Group se je močno čutila na evropskem in ameriškem trgu, saj je prodaja vozil vseh treh znamk v Evropi znašala 913.642 vozil in s tem bila za 15,5 % nižja kot v letu 2019 (1.081.649 vozil). Na nemškem trgu, ki je domači trg BMW Group, je bila prodaja nižja za 13,8 %, saj so dostavili 285.019 vozil (v letu 2019: 330.507 vozil). V Severni Ameriki so zaradi pandemije prodali 379.714 vozil, kar je za 19,7 % manj kot v letu 2019 (472.879 vozil). Pomembno je poudariti, da se je padec čutil predvsem pri navadnih serijah BMW vozil, medtem ko je na premijskem, luksuznem razredu opazna rast prodanih vozil (BMW serija 8 za 69,4 %, BMW X5 za 1,9 %, BMW X6 za 72,3 % in BMW X7 za 22,1 % glede na leto 2019). Ravno tako se je povečala prodaja športnega programa M vozil, saj so prodali 144.231 vozil, kar je za 5,9 % več kot v letu 2019. Predvsem so prodajo povečali modeli BMW X5 M, X6 M, M8 Gran Coupe in M2 CS ter že vnaprej zakupljeni novi M3 in M4 model. Ta vozila vseeno niso mogla ustaviti padca v prihodkih, temveč so ga zgolj ublažila. V avtomobilskem segmentu so bili prihodki vredni 80.853 milijonov evrov in so bili s tem za 11,8 % nižji kot v letu 2019 (91.682 milijonov evrov). Ravno tako se je EBIT marža znižala za 2,2 % glede na leto 2019 (4,9 %) in je bila v letu 2020 vredna 2,7 %. Dobiček pred obdavčitvijo je bil v letu 2020 nižji za 36,2 % in je znašal 5.222 milijonov evrov (v letu 2019: 4.978 milijonov evrov). Tudi finančna služba BMW Group je imela v letu 2020 padec, in sicer za 24,1 % ter je na koncu ustvarila 1.725 milijonov evrov (v letu 2019: 2.272 milijonov evrov).

Pri VW Group se je pandemija še toliko bolj čutila, saj imajo pod seboj več znamk vozil, ki predstavljajo različne razrede. V VW Group so znamke vozil VW (Golf), Škoda, Seat, Audi, Lamborghini, Porsche, Bentley, Scania in Man. Proizvodnja vozil v skupini je v letu 2020 znašala 8.900.000 vozil in je s tem bila nižja za 17,8 % kot v letu 2019 (10.823.000 vozil). Na globalni ravni se je prodaja skupine v letu 2020 zmanjšala na 9.157.000 vozil, s čimer je bila nižja 16,4 %, v primerjavi s prejšnjim letom (10.965.000 vozil). Največji padec v skupini je imela znamka VW, saj se je število prodanih vozil zmanjšalo iz 7.725 milijonov vozil na 6.412 milijonov vozil. Posledično so bili zaradi zmanjšane prodaje tudi nižji prihodki od prodaje, ki so se glede na leto 2019 znižali za 11,8 % in znašali 222.884 milijonov evrov. Ravno tako kot pri proizvodnji se je največji padec pri prihodkih poznal pri znamki VW, saj so ti iz leta 2019 padli iz 88.407 milijonov evrov na 71.076 milijonov evrov v letu 2020 (padec za 19,6 %). Tudi pri ostalih znamkah vozil so bili opazni padci v prodaji in prihodkih od prodaje vozil, saj so se prihodki od prodaje v letu 2020 zmanjšali glede na leto 2019, in sicer pri Seatu za 20 %, Škodi za 13,8 %, Audiju 10,2 %, VW gospodarskih vozilih 18,3 %, Scania 17,3 % in Manu 14,4 %. Majhen padec v prodaji vozil je opazen pri Porscheju in Bentleyju, ki predstavljata premijski razred vozil v VW Group. Porsche je v letu 2020 prodal 265 tisoč vozil (leto 2019: 277 tisoč vozil) in Bentley 11 tisoč vozil (leto 2019: 12 tisoč vozil). Prihodki od prodaje vozil so se pri Bentleyju znižali za 2 % glede na leto 2019 (lansiran je novi model Bentayaga), pri Porscheju pa so se prihodki povečali celo za 26 tisoč evrov (lansiran je bil novi model Panamera). Tako so pri Porscheju strateški cilj dosegli ne

glede na pandemijo. Pri Porscheju so povečali operativni donos pri prodaji glede na leto 2019. Poleg prodaje vozil so pri VW Group opazili padec v finančnem servisu, saj se je število podpisanih pogodb glede finančnega in leasing servisa ter zavarovanj zmanjšalo za 6,9 % glede na leto 2019. Predvsem se je opazil tudi padec v terjatvah od financiranja trgovcev, saj so bile te nižje za 20,1 %, in direktnih bančnih depozitov, ki so bili glede na leto 2019 nižji za 11,5 %. To je vplivalo, da je bil dobiček pred obdavčitvijo pri finančnem servisu nižji za 13,2 % in je v letu 2020 znašal 2.577 milijonov evrov (leto 2019: 2.968 milijonov evrov).

Pandemija COVID-19 se je zelo čutila v podjetju Ford Motor Company saj je predvsem vplivala na zmanjšanje prodaje tako osebnih vozil kot poltovornih vozil in tovornjakov. Prodaja vozil je na globalni ravni v letu 2020 znašala 4.187.000 vozil v kar je za 22,2% manj kot v letu 2019 (5.386.00 vozil). To je vse pripeljalo do zmanjšanja prihodkov od prodaje saj so ti bili za 18,4 odstotkov manjši kot v letu 2019 in so iz 155.900 padli na 127.144 milijonov ameriških dolarjev. Tako je prodaja v Severni Ameriki padla za 25 %, v Južni Ameriki za 38 %, v Evropi za 27 %, na Kitajskem in Tajvanu za 16 % ter v ostalem svetu za 29 % glede na leto 2019. Tako je pandemija močno vplivala na Ford Motor Company, saj je EBIT bil prvič v opazovanem obdobju negativen in je znašal 4.408 milijonov ameriških dolarjev, kar je kar za 869,9% manj kot v letu 2019. To je vse pripeljalo, da je čisti dobiček negativen v višini 1.276 milijonov ameriških dolarjev in je manjši kot v letu 2019 za 1.619 %. Zaradi vpliva pandemije COVID-19 je podjetje Ford Motor Company ustavilo določene poslovne projekte, da je povečalo in zadržalo denar pri sebi, saj niso vedeli kaj nosi prihodnost. Tako so povečali svojo likvidnost, saj se je iz 22 milijard povečalo denar na 30 milijard ameriških dolarjev. Zaradi sigurnosti so tudi naložbe usmerili v sigurne investicije kot je državni dolg Amerike, vrednostne papirje, bančne vezane vloge, investicijske podjetniške in državne sklade ter v državne vrednostne papirje.

Iz opravljenih intervjujev s podjetji Peugeot, Porsche, BMW in Renault je mogoče razbrati, da se je pandemija občutila tudi v Sloveniji, vendar v zanemarljivem obsegu. Na začetku je velika večina zaposlenih zaradi zmanjšanja možnosti okužbe začela delati od doma. Nekatere zaposlene so poslali na kratkoročno čakanje, saj niso vedeli, koliko časa bo trajalo prvo zaprtje države in kakšne bodo njegove posledice in ne le zaradi poslovnih razlogov. Odpuščanja in zniževanja plač v podjetjih in pri koncesionarjih ni bilo. Kasneje so se zaposleni začeli vračati na lokacijo v dveh skupinah, pri čemer je bilo delo organizirano v mehurčkih. Na enak način je bilo organizirano delo v delavnicah. Pandemija je v Sloveniji vplivala na avtomobilski trg tako, da je bila ustavljena registracija in prodaja vozil fizičnim osebam, kar je posledično zaustavilo prodajo vozil. Pandemija niti ni imela tolikšnega vpliva na večje zamude vozil, saj se je v povprečju na vozilo čakalo največ mesec dni. Večja težava so bila zaprtja registracijskih uradov, kar je pomenilo, da stranke niso mogle prevzeti vozil. V nekem trenutku so registracije vozil v Sloveniji padle kar za 32 %. Zaradi tega so podjetja prilagodila svoje poslovanje na različne načine, saj so do strank dostopala preko e-mailov, konfiguracij, video klicev in podobno. Povečala so uporabo digitalnih kanalov, kot so

Facebook, Instagram, LinkedIn, povečali so digitalizacijo avtosalonov. V času zaprtja jim je uspelo prodati tudi določena vozila preko video klicev, kar pred pandemijo skoraj nihče ni verjel, da je mogoče. V času zaprtja avtosalonov so v podjetjih vseeno opazili, da je povpraševanje po vozilih ostalo na enakem nivoju. Po ponovnem odprtju države je bila zaznana povečana prodaja vozil, saj se je pojavila potreba po osebnih vozilih (zaradi prejšnjih omejitev taksijev in javnega prevoza). Zaradi močne potrošne moči kupcev v celotni panogi se je panoga hitro vrnila na raven pred pandemijo. Tako so podjetja večinoma ostala pri prvotno zastavljenih planih in so imela enako cenovno politiko popustov in financiranj ter enake kalkulacije. So pa kupce spodbujali k nakupu z raznimi akcijami, kot je set dodatnih novih gum in enoletni brezplačni servis. Na koncu leta 2020 so se vsi obravnavani subjekti približali normalnim številkam prodaje vozil. Treba je poudariti, da pa se je opazila razlika prodaje po ekonomskih razredih, saj ni bilo nihanja pri prodaji premijskih razredov. To je bilo opazno pri cenovno dostopnih vozilih, kjer je prodaja upadla, saj kupci, ki so zaskrbljeni za finančno prihodnost, ne bodo vozila tako zlahka kupili, ne glede na to, kako dobra ponudba je. Zastavljenih projektov niso ustavila niti zaprtja avtosalonov in onemogočeno normalno poslovanje. Zaradi tega so bili določeni proračuni samo časovno omejeni, kot na primer proračun, ki je bil v času zaprtja salonov samo ustavljen. Kasneje so podjetja tudi preko marketinških konferenc predstavila vozila in naknadno organizirala še testne vožnje. Glede na pandemijo, ki je omejila poslovanje v letu 2020, so podjetja vseeno dosegala normalni in zastavljeni planirani dobiček.

Pridobljeni rezultati iz analize računovodskih izkazov BMW Group, VW Group in Ford Motor Company ter opravljeni intervjuji z glavnimi distributerji, uvozniki, serviserji in prodajalci v Sloveniji, jasno nakazujejo, da je in kako je pandemija COVID-19 vplivala na avtomobilistično panogo. Iz danih rezultatov lahko sklepamo, da je pandemija v avtomobilistični panogi pustila posledice, saj se je zmanjšala proizvodnja novih vozil, dostava novih vozil in prodaja vozil. Omejevanje panoge je pripeljalo do logističnih, kadrovskih in ekonomskih težav. To se je kazalo v zamudi dobav komponent za izdelavo avtomobilov, v reorganizaciji dela, odpuščanjih in zniževanju plač na globalni ravni, v odrejanju čakanja na delo, zmanjšanju prihodkov od prodaje in od ustvarjenih leasingov in na koncu v zmanjšanju čistih dobičkov v panogi. Zaradi tega so podjetja postala bolj previdna pri porabi denarja, kar je vplivalo tudi na panoge, ki so povezane z avtomobilistično panogo, in na celotno ekonomijo, saj avtomobilistična panoga predstavlja pomemben delež v globalni ekonomiji. Iz rezultatov, pridobljenih v magistrskem delu lahko sklepamo, da je pandemija na globalni ravni močno vplivala na avtomobilistično panogo in da se bodo njene posledice čutile še nekaj časa, saj pandemija še vedno ni končana in še vedno omejuje normalni potek celotne panoge in ekonomije. Pomembno se je zavedati, da se je vpliv pandemije veliko bolj čutil na cenovno dostopnih avtomobilih, ki jih kupujejo cenovno občutljivi kupci, za razliko od premijskega in luksuznega razreda, kjer je bil padec skoraj ničen ali pa je bila opazna celo povečana prodaja teh avtomobilov. Posledice pandemije COVID-19 so se in se še vedno čutijo tudi v Sloveniji, vendar glede na globalno raven veliko manj, saj so vsa podjetja dosegla svoje načrtovane plane za leto 2020, poleg tega pa niso

imela odpuščanj iz poslovnih razlogov, kar je dober podatek. Na koncu lahko trdimo, da se vpliv pandemije COVID-19 čuti v avtomobilistični panogi na globalni ravni in veliko manj na lokalni, slovenski ravni, kar je pričakovano saj ima Slovenija v primerjavi s celotnim svetom majhen avtomobilistični trg. Pomembno se je zavedati, da se pandemija COVID-19 še vedno čuti, ampak se z njo vsi precej učinkovito spopadajo, kar pa še ne pomeni, da bodo njene posledice v panogi izginile čez noč. Ravno tako se je treba zavedati, da bo stanje avtomobilističnega trga odvisno od trajanja pandemije in od tega, ali bo njena moč rasla ali padala. Za razliko od ostalih panog pa je avtomobilistična panoga ciklična in hitro okreva za razliko od nekaterih drugih panog, ki svojih izdelkov in storitev ne morejo več povrniti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Atiyeh, C. (2020, 4. februar). Car and driver. *Corona virus forces Hyundai. Others to shut down Korea and China Factories*. Pridobljeno 27. marca 2021 iz <https://www.caranddriver.com/news/a30767235/coronavirus-hyundai-china-korea-factory-shutdowns/>
2. Autocar UK. (2019, 31. december). *A decade of change in the car industry*. Pridobljeno 17. marca 2021 iz <https://www.autocarpro.in/feature/20102019-a-decade-of-change-in-the-car-industry-45088>
3. Binder K.A. & Bell Rae J. (2020, 12. oktober). *Automotive industry*. Pridobljeno 15. marca 2021 iz <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>
4. BMW AG. (2020, 22. september). *The BMW name and its history*. Pridobljeno 15. julija 2021 iz <https://www.bmw.com/en/automotive-life/BMW-name-meaning-and-history.html>
5. BMW AG. (2018, 8. marec). *We are shaping the mobility of the future, Annual Report 2017*. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2018/gb/BMW-GB17\\_en\\_Finanzbericht\\_ONLINE.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2018/gb/BMW-GB17_en_Finanzbericht_ONLINE.pdf)
6. BMW AG. (2019, 15. marec). *Milestones in Future Mobility, Annual Report 2018*. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2019/gb/BMW-GB18\\_en\\_Finanzbericht\\_190315\\_ONLINE.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2019/gb/BMW-GB18_en_Finanzbericht_190315_ONLINE.pdf)
7. BMW AG. (2020, 17. marec). *Power of Choice, Annual Report 2019*. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2018/gb/BMW-GB17\\_en\\_Finanzbericht\\_ONLINE.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2018/gb/BMW-GB17_en_Finanzbericht_ONLINE.pdf)
8. BMW AG. (2021, 15. marec). *BMW Group report 2020*. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-EN.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-EN.pdf)
9. BMW AG. (brez datuma). *History of the BMW Group plant München*. Pridobljeno 16. julija 2021 iz <https://www.bmwgroup-werke.com/muenchen/en/our-plant/history.html>
10. Boudette, N. (2020, 18. marec). *Automakers to close factories in North America*. Pridobljeno 3. aprila 2021 iz

- <https://www.nytimes.com/2020/03/18/business/economy/gm-ford-fiatchrysler-factories-virus.html>
11. Britannica. (2021, 8. april). *Volkswagen Group*. Pridobljeno 17. julija 2021 iz <https://www.britannica.com/topic/Volkswagen-Group>
  12. Campbell, P., Miller, J. & Keohane, D. (2020, 16. marec). *European car plants close as industry crisis deepens*. Pridobljeno 1. aprila 2021 iz <https://www.ft.com/content/dd76d42a-678b-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>
  13. CNBC. (2020, 27. maj). *Renault and Nissan rule out merger as they unveil survival plan*. Pridobljeno 27. avgusta 2021 iz <https://www.cnbc.com/2020/05/27/renault-and-nissan-rule-out-merger-as-they-unveil-survival-plan.html>
  14. Corporate finance institute. (brez datuma). *Guide to financial statements analysis*. Pridobljeno 28. maja 2021 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/analysis-of-financial-statements/>
  15. DeBord, M. (2020, 17.marec). *Daimler, the parent company of Mercedes-Benz and other automotive brands, is shutting down production in Europe as the coronavirus outbreak rages*. Pridobljeno 1. aprila 2021 iz <https://www.businessinsider.com/coronavirus-daimler-shuts-down-production-in-europe-due-to-outbreak-2020-3>
  16. Definitions. (brez datuma). *Definitions for automotive industry*. Pridobljeno 15. marca 2021 iz <https://www.definitions.net/definition/automotive+industry>
  17. Dow Jones & Company, Inc. (brez datuma). *Ford Motor Company*. Pridobljeno 7. decembra 2021 iz <https://www.wsj.com/market-data/quotes/F/financials/annual/balance-sheet>
  18. Drozg, J. (2020, 18. avgust). Avto magazin. *Kaj poganja cene nafte navzgor – in v zadnjem obdobju tudi navzdol*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://avto-magazin.metropolitan.si/zanimivosti/cena-nafte-naftna-kriza-stojecega-prometa/>
  19. Economist Intelligence. (2020, 14. avgust). *Automotive jobs: going, going, gone*. Pridobljeno 4. aprila 2021 iz <https://www.eiu.com/n/automotive-jobs/>
  20. ETAuto.com. (2020, 18. marec). *BMW to shut down European factories over virus*. Pridobljeno 1. aprila 2021 iz <https://auto.economictimes.indiatimes.com/news/passenger-vehicle/cars/bmw-to-shut-down-european-factories-over-virus/74696317>
  21. Ford Motor Company. (2018, 15. marec). *Ford Motor Company 2017 annual report*. Pridobljeno 7. decembra 2021 iz <https://www.annualreports.com/Company/ford-motor-company>
  22. Ford Motor Company. (2019, 8. februar). *Ford Motor Company 2018 annual report*. Pridobljeno 7. decembra 2021 iz <https://www.annualreports.com/Company/ford-motor-company>
  23. Ford Motor Company. (2020, 3. marec). *Ford Motor Company 2019 annual report*. Pridobljeno 7. decembra 2021 iz <https://www.annualreports.com/Company/ford-motor-company>

24. Ford Motor Company. (2021, 12. marec). *Ford Motor Company 2020 annual report*. Pridobljeno 7. decembra 2021 iz <https://www.annualreports.com/Company/ford-motor-company>
25. Gregoričič, J. (2020, 11. april). AMZS. *Kako bo koronavirus vplival na dobavo kupljenih avtomobilov?* Pridobljeno 1. aprila 2021 iz <https://www.amzs.si/motorevija/v-zarometu/avto-moto/2020-04-11-kako-bo-koronavirus-vplival-na-dobavo-kupljenih-avtomobilov>
26. Hargrave, M. (2022 16. marec). *Du Pont analysis*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://www.investopedia.com/terms/d/dupontanalysis.asp>
27. Harper, J. (2020, 24. marec). BBC news. *Coronavirus: Carmakers answer pleas to make medical supplies*. Pridobljeno 1. aprila 2021 iz <https://www.bbc.com/news/business-51956880>
28. Hitchens, P. (2020, 29. julij). Automotive world. *Marketing to play critical role for automakers in post-COVID recovery*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <https://www.automotiveworld.com/articles/marketing-to-play-critical-role-for-automakers-in-post-covid-recovery/>
29. Kocbek, D. (2020, april–maj). *Pandemija in boj za tržne deleže na naftnem trgu*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz [https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2020/april-maj-2020/gg\\_2020\\_04-05\\_59-Pandemija%20in%20boj.pdf](https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2020/april-maj-2020/gg_2020_04-05_59-Pandemija%20in%20boj.pdf)
30. Kovič, P. (2018, 7. marec). Svet kapitala. *Avtomobil, izdajalec značaja*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://svetkapitala.delo.si/trendi/avtomobil-izdajalec-znacaja/>
31. Mercedes-Benz Group AG. (2021, 4. marec). *Mercedes-Benz Bank successful in challenging market environment in 2020*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko.xhtml?oid=49174329&viewType=list>
32. Mercedes-Benz Group AG. (brez datuma). *Benz Victoria and Vis-a-vis, 1893-1900*. Pridobljeno 17. marca 2021 iz <https://mercedes-benz-publicarchive.com/marsClassic/en/instance/ko/Benz-Victoria-and-Vis--Vis-1893---1900.xhtml?oid=4393>
33. Meyer, D. & Dunn, K. (2020, 17. marec). *Europe's auto factories are closing. Experts fear a lost decade is coming*. Pridobljeno 1. aprila 2021 iz <https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-impact-shutdown-european-auto-sector-volkswagen/>
34. Pandey, A. (2020a, 17. februar). *Coronavirus keeps VW's China factories shut*. Pridobljeno 29. marca 2021 iz <https://www.dw.com/en/coronavirus-china-vw-german-auto/a-52403626>
35. Pandey, A. (2020b, 19. marec). *Coronavirus compounds problems for German carmakers*. Pridobljeno 29. marca 2021 iz <https://www.dw.com/en/coronavirus-compounds-problems-for-german-carmakers/a-52832876>
36. Powell, P. (2020, 23. oktober). *The global impact of Covid-19 on the automotive industry*. Pridobljeno 18. marca 2021 iz <https://www.soprabanking.com/insights/the-global-impact-of-covid-19-on-the-automotive-industry/>

37. Slovník, T. (2020, 11. marec). *Pretres na naftnem trgu: vse kaže, da gre za koordiniran napad*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/pretres-na-naftnem-trgu-vse-kaze-da-gre-za-koordiniran-napad-520564>
38. Statistični urad Republike Slovenije - SURS. (brez datuma). *Naš mali avto*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz [https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/9417/avtomobilska\\_industrija.pdf](https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/9417/avtomobilska_industrija.pdf)
39. Technofunc. (2012, 30. junij). *History of automotive industry*. Pridobljeno 17. marca 2021 iz <https://www.technofunc.com/index.php/domain-knowledge-2/automotive-industry/item/history-of-automotive-industry>
40. UKEssays. (2017, 10. maj). *An analysis of the global of automotive industry*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://www.ukessays.com/essays/marketing/an-analysis-of-the-global-automotive-industry.php>
41. Veleposlaništvo republike Slovenije v Berlinu. (brez datuma). *Osnovne gospodarske informacije o Sloveniji*. Pridobljeno 15. marca 2021 iz <http://www.berlin.embassy.si/index.php?id=235>
42. Vitale, J. (2020, 25. marec). *Understanding the impact of the COVID-19, Automotive sector*. Pridobljeno 18. marca 2021 iz <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/understanding-covid-19-s-impact-on-the-automotive-sector.html>
43. VW AG. (2018, 23. februar). *Shaping the transformation together, annual report 2017*. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2018/volkswagen/en/Y\\_2017\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2018/volkswagen/en/Y_2017_e.pdf)
44. VW AG. (2019, 22. februar). *Full speed ahead to the future, annual report 2018*. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2019/volkswagen/en/Y\\_2018\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2019/volkswagen/en/Y_2018_e.pdf)
45. VW AG. (2020, 28. februar). *Mobility for generations to come, annual report 2019*. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y\\_2019\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y_2019_e.pdf)
46. VW AG. (2021, 26. februar). *The future on hand, annual report 2020*. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz <https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/filelibrary/files/collection.php>
47. VW AG. (2021, 8. december). *Share price information*. Pridobljeno 8. decembra 2021 iz <https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/shares/interactive-share-price-monitor.html#>
48. Yahoo finance (brez datuma). *Ford Motor Company*. Pridobljeno 8. decembra 2021 iz <https://finance.yahoo.com/quote/F/history?period1=1546300800&period2=1639526400&interval=1d&filter=history&frequency=1d&includeAdjustedClose=true>
49. Žurnal24. (2020, 17. marec). *Korona virus zapira avtomobilske tovarne*. Pridobljeno 1. aprila 2021 iz <https://www.zurnal24.si/avto/korona-virus-zapira-avtomobilske-tovarne-343622>



## **PRILOGE**



## **Priloga 1 : Vprašalnik za BMW Slovenija – prodaja**

Pandemija je za nekaj časa zaprla veliko stvari in ena izmed teh je bila tudi prodaja vozil. Glede na to, da so kar nekaj mesecev bili saloni zaprti, kako ste prilagodili prodajo v tem času? Gledano v celoti, kolikšen je bil padec prodaje v letu 2020 glede na 2019? Ste v podjetju pričakovali tak padec?

Trenutni situaciji in zaprtju se je moralo prilagoditi celotno gospodarstvo. Kako ste vaše poslovanje, prodajo in kako ste prilagodili poslovanje s pooblaščenimi prodajalci BMW-ja (npr. Avto aktiv, Makoma, Selmar, Wallis motors)? Ali vam je uspevala spletna prodaja, saj so nekateri vaši pooblašчени prodajalci imeli tudi možnost nakupa prek spleta.

Preden ste začeli s ponovno organizacijo prodaje ali ste tudi zaradi tega zmanjšali ciljni "target" ? V kolikšnem obsegu so vam škodovali ukrepi države, za umiritev pandemije pri prodaji vozil?

Verjetno so se nekateri od vaših kupcev zanimali za nakup vozil tudi v času pandemije. Ali je bilo večje povpraševanje po navadnih modelih (primer: serija 1) ali po bolj luksuznih (business) modelih (primer: serija 7 ali serija 8)? So se mogoče kupci bolj zanimali po X modelih v času pandemije in po njej?

Po določenem času so se vrata prodajnih salonov odprla. Na kakšen način ste zopet začeli s prodajo oziroma kako ste jo organizirali, ko je bila ta spet omogočena? Ste na začetku imeli težave s pridobivanjem starih kupcev nazaj? Na kakšen način ste pridobivali nove kupce?

Predvidevam, da je na BMW pandemija tudi vplivala. Ste zaradi tega izgubili mogoče večje kupce? Vam je prodaja po odprtju glede na nove kalkulacije padala ali začela rasti? Menite, da se vam je tržni delež vaših vozil zaradi vsega zmanjšal, povečal ali ostal enak?

Glede na to, da je velika večina mnenja, da je pandemija prinesla veliko sprememb v celotnem gospodarstvu, me zanima, ali je naredila tudi veliko spremembo pri prodaji vozil? Ste mogoče začutili, da je pandemija tisti trenutek, ko bi lahko kupce še bolj začeli informirati o vozilih in nakupu električnih vozil znamke i in hibridnih vozil?

V času pandemije smo bili tudi priča rekordno nizkim cen goriv ali ste zaradi tega mogoče opazili povečano povpraševanje in prodajo po avtomobilih z notranjim izgorevanjem?

Veliko avtomobilističnih tovarn je bilo na začetku zaradi izbruha pandemije zaprtih že na Kitajskem. Zaradi tega je prišlo do zamujanja delov iz Kitajske in drugih držav ter zato niso mogla podjetja sestavljati avtomobilov v Evropi. Ste zaradi tega imeli zamude pri že naročenih avtomobilih? Ali ste zaradi tega mogoče že spustili ceno pri že naročenih vozilih?

Kupci v teh časih veliko bolj premišljeno kupujejo avtomobile kot pred pandemijo. Kakšna je bila vaša odločitev, kako boste spet prišli na trg in začeli prodajati nove avtomobile? Ste jim dali nižjo obrestno mero, omogočili boljše pogoje financiranja? Kako se je v podjetju

čutila prilagoditev na novo stanje na trgu? Na kakšen način in ali ste se dobro pripravili na nove izzive, ki jih je prinesla pandemija?

V kolikšnemu času pričakujete raven prodaje, kot je bila pred pandemijo?

## **Priloga 2 : Intervju Peugeot Slovenija**

### **Kadrovska:**

- Kako je pandemija oziroma prvo zaprtje vplival na delo: ali ste delali od doma ali na lokaciji?
- Kako ste organizirali delo v pisarnah, delavnicah in prodajnih salonih?
- Ste v podjetju čutili pritisk zaradi okužb (npr. da se je okužilo nekaj zaposlenih v marketingu in so potem delovne naloge pokrivali drugi zaposleni poleg svojih nalog)?
- Ste v času pandemije odpuščali zaposlene iz poslovnega razloga ali jih pošiljali na čakanje?
- So se v času pandemije zmanjšale plače zaposlenih?

### **Prodaja:**

- Glede na to, da so kar nekaj mesecev bili saloni zaprti, kako ste prilagodili prodajo v tem času?
- Kako ste prilagodili poslovanje s pooblaščenimi prodajalci Peugeota (npr. Peugeot Vič)?
- Na kakšen način ste zopet začeli s prodajo, ko je bila ta spet omogočena?
- Vam je prodaja po odprtju glede na nove kalkulacije padala ali začela rasti?
- Za koliko ste zmanjšali ciljni "target", če ste ga zaradi razmer na trgu?
- Ste zaradi pandemije morda izgubili velike kupce?
- Mislite, da se vam je zaradi celotne situacije tržni delež zmanjšal, povečal ali ostal enak?
- V kolikšni meri so vam škodovali ukrepi države za umiritev pandemije?
- Se je zaradi znižanja cene goriv v nekem trenutku povečala prodaja avtomobilov z notranjim izgorevanjem?
- Ali ste v tem času začutili, da je pandemija tisti trenutek, ko bi lahko kupce še bolj začeli informirati o nakupih hibridov in električnih vozil?
- Ste zaradi zaprtja tovarn v Franciji in v ostalem svetu imeli zamude pri že naročenih avtomobilih? Ali ste zaradi tega mogoče spustili ceno že naročenih vozil ?
- Je bilo v času zaprtja salonov tudi povpraševanje po vozilih s strani vaših potencialnih kupcev?
- V kolikšnem času pričakujete raven prodaje, kot je bila pred pandemijo?

### **Marketing**

- Kako ste v času zaprtja (angl. lockdown) ozaveščali svojo ciljno skupino?
- Ste imeli tudi virtualne sprehode skozi vaše prodajne salone?

- Ste v času pandemije komunicirali s svojimi strankami preko različnih kanalov: maili, Instagram, Facebook, Twitter ipd.?
- Ali se po odprtju salonov povečali obseg oglaševanja? Ste po odprtju prodaje nastopili z zelo močnim oglaševanjem in zavzemanjem velikega medijskega prostora?
- Ste po odprtju imeli kakšne predstavitvene ceremonije?
- Ste zaradi pandemije bolj reklamirali električna vozila in hibride ali vozila z notranjim izgorevanjem?
- V kolikšni meri ste v času zaprtja (angl. lockdown) povečali/zmanjšali sodelovanje z medijskimi organizacijami ?
- Na kakšen način ste pristopili oziroma še pristopate svoji ciljni skupini po odprtju prodaje?
- Ali mislite, da se morate sedaj bolj potruditi, da dobite pozornost kupcev, kot je to bilo pred pandemijo?

### **Finance:**

- Kako je pandemija vplivala na prerezporeditev proračuna v podjetju in oddelkih?
- Ste zaradi pandemije spremenili pogoje financiranja pri nakupu vozil?
- V koliko veliki meri je pandemija vplivala na zmanjšanje finančnih izkazov, kot so prihodki, stroški, dobički, EBIT, EBITDA, obveznosti in podobno ?
- Ste se v času pandemije srečali z likvidnostnimi težavami vaših kupcev?
- Ali ste zaradi pandemije ustavili določene projekte, ker so bili iz finančnega vidika rizični?
- Kako ocenjujete napoved v naslednjem polletju?
- Je podjetje zaradi pandemije nemoteno delovalo na trgu? Je poravnalo vse svoje obveznosti normalno in je bilo likvidno?
- Je podjetje zaradi pandemije potrebovalo kakšen dodatni finančni vzvod?
- Je pandemija zmanjšala profitabilnost naložb podjetja?
- Kako je pandemija s finančnega vidika vplivala na prodajo vozil? V kolikšni meri se je ta spremenila?
- Ali so se zaradi pandemije zmanjšali uvozni stroški in stroški registracij vozil?

Podjetje Peugeot je na globalni ravni izstavilo kar nekaj novih modelov, ki so zelo moderni in tehnološko dovršeni, prav tako je podjetje zamenjalo svoj logotip. Ker je nekako očitno, da se podjetje spreminja oziroma spreminja svoj status na trgu z različnimi projekti, to pomeni, da tudi nekako podjetje preoblikuje svojo podobo in strukturo poslovanja. Ali menite, da je pandemija zaustavila oziroma pospešila ta proces.

### **Priloga 3 : Intervju Porsche Slovenija, sekcija Volkswagen**

#### **Kadrovska:**

Prvo zaprtje (angl. lockdown) je vplivalo na obliko dela po celem svetu. Kako je pandemija oziroma prvo zaprtje (angl. lockdown) vplivalo na delo, ali ste delali od doma ali na lokaciji?

Ali ste svoje zaposlene razdelili v dve skupini? Kako so vaši pooblaščen prodajalci in serviserji porazdelili zaposlene po svojih enotah?

Število okužb se je na začetku zelo povečevalo, ali ste zaradi tega v podjetju čutili pritisk zaradi okužb (npr. da se je okužilo nekaj zaposlenih v marketingu in so potem delovne naloge pokrivali drugi zaposleni poleg svojih nalog)?

Nekatera podjetja v avtomobilistični panogi so odpuščala svoje zaposlene na globalni ravni. Se je to dogajalo v času pandemije tudi pri družbi VW v Sloveniji? Ali ste zaradi situacije svoje zaposlene pošiljali na čakanje?

Ste se v času pandemije zmanjšali plače zaposlene, da ste posledično zmanjšali stroške dela?

### **Prodaja:**

Pandemija je za nekaj časa zaprla veliko stvari in ena izmed teh je bila tudi prodaja vozil. Glede na to, da so kar nekaj mesecev bili saloni zaprti, kako ste prilagodili prodajo v tem času? Gledano v celoti, kolikšen je bil padec prodaje v letu 2020 glede na 2019? Ste v podjetju pričakovali tak padec?

Trenutni situaciji in zaprtju (angl. lockdown) se je moralo prilagoditi celotno gospodarstvo. Kako ste vaše poslovanje, prodajo in kako ste prilagodili poslovanje s pooblaščenimi prodajalci VW-a (avtohiša Vrtač, Avto Debevec, Autodelta in ostali)? Ali vam je uspevala mogoče spletna prodaja, saj so se nekateri lotili tudi takega načina prodaje vozil?

Preden ste začeli s ponovno organizacijo prodaje, ali ste tudi zaradi tega zmanjšali ciljni "target"? V kolikšni meri so vam škodovali ukrepi države za umiritev pandemije pri prodaji vozil?

Verjetno so se nekateri od vaših kupcev zanimali za nakup vozil tudi v času pandemije. Ali je bilo večje povpraševanje po navadnih modelih (primer: Polo, UP, Golf 8) ali po bolj luksuznih (business) modelih (primer: Arteon, Passat business model, Touareg) oziroma bolj športnih modelih, kot je GTI ali R? So se mogoče kupci bolj zanimali po novih SUV modelih v času pandemije in po njej? Kako pa je pandemija vplivala na prodajo tovornih vozil?

Po določenem času so se vrata prodajnih salonov odprla. Na kakšen način ste zopet začeli s prodajo oziroma kako ste jo organizirali, ko je bila ta spet omogočena? Ste na začetku imeli težave s pridobivanjem starih kupcev nazaj? Na kakšen način ste pridobivali nove kupce?

Predvidevam, da je pandemija tudi vplivala na brand VW. Ste zaradi tega izgubili mogoče večje kupce? Vam je prodaja po odprtju glede na nove kalkulacije padala ali začela rasti? Menite, da se vam je tržni delež vaših vozil zaradi vsega zmanjšal, povečal ali ostal enak, glede na to, da imate enega večjih tržnih deležev prodaje vozil v Sloveniji?

Glede na to, da je velika večina mnenja, da je pandemija prinesla veliko sprememb v celotnem gospodarstvu, me zanima, ali je naredila tudi veliko spremembo pri prodaji vozil? Ste morda začutili, da je pandemija tisti trenutek, kjer bi lahko kupce še bolj začeli informirati o vozilih in nakupu električnih vozil in hibridnih vozil Golf eHybrid?

V času pandemije smo bili tudi priča rekordno nizkim cenam goriv ali ste zaradi tega mogoče opazili povečan povpraševanje in prodajo po avtomobilih z notranjim izgorevanjem?

Veliko avtomobilističnih tovarn je bilo na Kitajskem zaradi pandemije zaprtih že na začetku. Zaradi tega je prišlo do zamujanja delov iz Kitajske in drugih držav in zato podjetja niso mogla sestavljati avtomobilov v Evropi. Ste zaradi tega imeli zamude pri že naročenih avtomobilih? Ali ste zaradi tega mogoče že spustili ceno pri že naročenih vozilih?

Ali ste zaradi zaprtja tovarn v Nemčiji imeli zamude pri že naročenih avtomobilih? Ali ste zaradi tega mogoče spustili ceno že naročenih vozil?

Je bilo v času zaprtja salonov tudi povpraševanje po vozilih s strani vaših potencialnih kupcev?

Kupci v teh časih veliko bolj premišljeno kupujejo avtomobile kot pred pandemijo. Kakšna je bila vaša odločitev, kako boste spet prišli na trg in začeli prodajati nove avtomobile? Ste jim dali nižjo ceno, omogočili boljše pogoje financiranja? Kako se je v podjetju čutila prilagoditev na novo stanje na trgu? Na kakšen način in ali ste se dobro pripravili na nove izzive, ki jih je prinesla pandemija?

V kolikšnem času pričakujete raven prodaje, kot je bila pred pandemijo?

### **Marketing:**

Glede na to, da je ustvarjanje stikov prvi korak za nakup, me zanima, kako ste v času zaprtja (angl. lockdown) ozaveščali svojo ciljno skupino o avtomobilih VV in servisnih storitvah? Kako ste prilagodili trženje, oglaševanje svojih produktov in storitev v tem času? Ste zaradi tega imeli povečane stroške oglaševanja?

Pandemija COVID-19 je nekatere stvari pospešila in jih postavila na višji nivo. Nekatera podjetja so čakala, da se situacija umiri in so s tem naredila napako, spet druga so se prilagodila. Na kakšen način ste se v podjetju odzvali na pandemijo, ali ste postavili dobro marketinško strategijo? Ali ste že imeli pripravljen načrt oziroma ste se prilagajali celotni situaciji? Je bila sprememba za podjetje hitra in je bilo potrebno hitro ukrepati?

Zaradi celotne situacije se je javno življenje ustavilo. Predvidevam, da ste zaradi tega morali ustaviti določene marketinške kampanje, sejme ipd. Ti so seveda eni izmed največjih virov navezovanja novih stikov, mreženja in odpiranja novih priložnosti, saj je tam ciljno občinstvo, ki najverjetneje že izkazuje neki nakupni interes. To pomeni, da gre za navezovanje kakovostnih stikov. Kako ste take stvari nadomestili v času pandemije in na

kakšen način ste že pridobljene stike obdržali zraven? Ste zastavljene marketinške kampanje izvedli kasneje?

Ste mogoče pandemijo izkoristili kot priložnost za promoviranje električnih vozil znamke ID in hibridnih vozil oziroma ste enako promovirali te vrste avtomobilov in avtomobile z notranjim izgorevanjem? Ali ste večino poudarka dali avtomobilom ali ste v enaki meri oglaševali druga tudi gospodarska vozila?

Veliko podjetij v tujini si je začelo pomagati z virtualnimi sprehodi, ali ste imeli tudi vi virtualne sprehode skozi vaše prodajne salone?

Vsa podjetja, ki imajo marketing, imajo tudi določen proračun za izvajanje marketinških aktivnosti. Glede na dogovor v podjetju, ali ste v času pandemije ta proračun zmanjšali ali povečali oziroma je ostal enak? Kako ste uredili marketinške aktivnosti po odprtju salonov. Ali ste povečali ali zmanjšali finančna sredstva, ki so bila namenjena marketinškim aktivnostim, kot so internet oglaševanje, radio, televizija, časopisi, plakati in podobno ?

Po objavljenih raziskavah so podjetja pred epidemijo svoje vložke načrtovala v oglaševanje v družbenih medijih, PR, razvoj novih izdelkov, organizacijo dogodkov in direktni marketing. V času pandemije pa so te stvari spremenile, saj so podjetja začela vlagati v digitalni marketing, uvajanje novih poslovnih modelov, aplikacij in oglaševanja na družbenih omrežjih. Kako ste pri vas odločili glede tega? V katero smer ste se vi odločili razvijati svoj marketing v času epidemije? Ste zaradi tega povečali proračun za razvoj in uporabo digitalnega proračuna?

Vpliv pandemije je vplival na povečanje digitalnega marketinga. Ste v času pandemije imeli oglasne kampanje na družbenih omrežjih, ste uporabljali e-mail marketing, ste se oglaševali na iskalnikih Google in YouTube. Ali ste v času pandemije povečali mobilni marketing?

Potrebe na trgu so se spremenile, zato so nekatera podjetja odprla različne tržne kanale. Kakšne tržne kanale ste vi uporabljali? Ste v času pandemije bili še bolj v komunikaciji s svojimi strankami preko mailov, Instagram-a, Facebooka, Twitterja, LinkedIna in podobnih kanalov ?

Verjetno sodelujete pri svojem delu tudi z drugimi marketinškimi agencijami in z njimi delate določene plane za predstavitev produktov in storitev VW vozil. V kolikšni meri ste v času zaprtja (angl. lockdown) povečali ali zmanjšali sodelovanje z medijskimi organizacijami? Ste z njimi postavili tudi določene strategije, kako zopet nastopiti na trg?

Po določenem času so se prodajni saloni odprli. Kot sem že omenil, so kupci sedaj bolj previdni pri nakupu avtomobila in za to odločitev si vzamejo več časa. Verjetno je zaradi tega bilo potrebno dobro razmisliti, kako stopiti na trg in pridobiti kupce. Ali ste zaradi tega po odprtju salonov povečali obseg oglaševanja? Ste po odprtju prodaje nastopili z zelo močnim oglaševanjem in zavzemanjem velikega medijskega prostora?



Ceremonije in dogodki so pomemben vir navezovanja stikov. Prav tako na začetku večja družjenja niso bila dovoljena in če bi se ta tudi organizirala to pomeni, da bi s tem naredili slab vtis na svoje kupce, saj ne bi upoštevali navodila za zaježitev pandemije. Ste vseeno po odprtju imeli kakšne predstavitvene ceremonije? Ali ste mogoče na kakšen drug način izvedli predstavitev vozil, kot so video konference? Ste mogoče vaše avtomobile postavljali na kakšna druga marketinška mesta, kot so športni dogodki in so bila ta vseeno vidna na prenosih po televiziji?

Avtomobilistični panogi pravimo "ciklična" panoga. Prav tako pa velika večina populacije sedaj bolj premišljeno stopi v nakup avtomobila. Glede na to, da ste vedno v vrhu prodaje v Sloveniji, na kakšen način ste pristopili oziroma še pristopate svoji ciljni skupini po odprtju prodaje? Ali menite, da se morate sedaj bolj potruditi, da dobite pozornost kupcev, kot je to bilo pred začetkom pandemije?

#### **Priloga 4: Renault Slovenija**

##### **Kadrovska:**

Prvo zapiranje države (angl. lockdown) je vplivalo na obliko dela po celem svetu. Kako je pandemija oziroma zapiranje vplivalo na delo, ali ste delali od doma ali na lokaciji? Ali ste svoje zaposlene razdelili v dve skupini? Kako so vaši pooblaščenji prodajalci in serviserji porazdelili zaposlene po svojih enotah?

Število okužb se je na začetku zelo povečevalo, ali ste zaradi tega v podjetju čutili pritisk zaradi okužb (npr. da se je okužilo nekaj zaposlenih v marketingu in so potem delovne naloge pokrivali drugi zaposleni poleg svojih nalog)?

Nekatera podjetja v avtomobilistični panogi so odpuščala svoje zaposlene na globalni ravni. Se je to dogajalo v času pandemije tudi pri družbi Renault-Nissan? Ali ste zaradi situacije svoje zaposlene pošiljali na čakanje?

Ste se v času pandemije zmanjšali plače zaposlene, da ste posledično zmanjšali stroške dela?

##### **Prodaja:**

Pandemija je za nekaj časa zaprla veliko stvari in ena izmed teh je bila tudi prodaja vozil. Glede na to, da so kar nekaj mesecev bili saloni zaprti, kako ste prilagodili prodajo v tem času? Gledano v celoti kolikšen je bil padec prodaje v letu 2020 glede na 2019? Ste v podjetju pričakovali tak padec?

Trenutni situaciji se je moralo prilagoditi celotno gospodarstvo. Kako ste vaše poslovanje, prodajo in kako ste prilagodili poslovanje s pooblaščenimi prodajalci Renaulta (npr. Avto hiša Malgaj)? Ali vam je uspevala mogoče spletna prodaja, saj so se nekateri lotili tudi takega načina prodaje vozil?

Preden ste začeli s ponovno organizacijo prodaje, ali ste tudi zaradi tega zmanjšali ciljni "target" ? V kolikšni meri so vam škodovali ukrepi države za umiritev pandemije pri prodaji vozil?

Verjetno so se nekateri od vaših kupcev zanimali za nakup vozil tudi v času pandemije. Ali je bilo večje povpraševanje po navadnih modelih (primer: Clio) ali po bolj luksuznih (business) modelih (primer: Talisman)? So se mogoče kupci bolj zanimali po SUV modelih v času pandemije in po njej?

Po določenem času so se vrata prodajnih salonov odprla. Na kakšen način ste zopet začeli s prodajo oziroma kako ste jo organizirali, ko je bila ta spet omogočena? Ste na začetku imeli težave s pridobivanjem starih kupcev nazaj? Na kakšen način ste pridobivali nove kupce?

Predvidevam, da je na Renault in Nissan pandemija tudi vplivala. Ste zaradi tega izgubili mogoče večje kupce? Vam je prodaja po odprtju glede na nove kalkulacije padala ali začela rasti? Menite, da se vam je tržni delež vaših vozil zaradi vsega zmanjšal, povečal ali ostal enak, glede na to, da imate enega večjih tržnih deležev prodaje vozil v Sloveniji?

Glede na to, da je velika večina mnenja, da je pandemija prinesla veliko sprememb v celotnem gospodarstvu, me zanima, ali je naredila tudi veliko spremembo pri prodaji vozil? Ste mogoče začutili, da je pandemija tisti trenutek, ko bi lahko kupce še bolj začeli informirati o vozilih in nakupu električnih vozil in hibridnih vozil?

V času pandemije smo bili tudi priča rekordno nizkim cenam goriv, ali ste zaradi tega mogoče opazili povečano povpraševanje in prodajo po avtomobilih z notranjim izgorevanjem?

Veliko avtomobilističnih tovarn je bilo na začetku zaprtih že na Kitajskem zaradi izbruha pandemije. Zaradi tega je prišlo do zamujanja delov iz Kitajske in drugih držav ter zato niso mogla podjetja sestavljati avtomobilov v Evropi. Ste zaradi tega imeli zamude pri že naročenih avtomobilih (mogoče se to bolj nanaša na znamko Nissan)? Ali ste zaradi tega mogoče že spustili ceno pri že naročenih vozilih?

Ali ste zaradi zaprtja tovarn v Franciji in imeli zamude pri že naročenih avtomobilih (mogoče se to bolj nanaša na znamko Renault)? Ali ste zaradi tega mogoče spustili ceno že naročenih vozil?

Je bilo v času zaprtja salonov tudi povpraševanje po vozilih s strani vaših potencialnih kupcev?

Kupci v teh časih veliko bolj premišljeno kupujejo avtomobile kot pred pandemijo. Kakšna je bila vaša odločitev, kako boste spet prišli na trg in začeli prodajati nove avtomobile? Ste jim dali nižjo obrestno mero omogočili boljše pogoje financiranja? Kako se je v podjetju

čutila prilagoditev na novo stanje na trgu? Na kakšen način in ali ste se dobro pripravili na nove izzive, ki jih je prinesla pandemija?

V kolikšnem času pričakujete raven prodaje, kot je bila pred pandemijo?

### **Marketing:**

Glede na to, da je ustvarjanje stikov prvi korak za nakup, me zanima, kako ste v času zapiranja države (angl. lockdown) ozaveščali svojo ciljno skupino o avtomobilih Renault in servisnih storitvah? Kako ste prilagodili trženje, oglaševanje svojih produktov in storitev v tem času? Ste zaradi tega imeli povečane stroške oglaševanja?

Pandemija COVID-19 je nekatere stvari pospešila in jih postavila na višji nivo. Nekatera podjetja so čakala, da se situacija umiri in so s tem naredila napako, spet druga so se prilagodila. Na kakšen način ste se v podjetju odzvali na pandemijo, ali ste postavili dobro marketinško strategijo? Ali ste že imeli pripravljen načrt oziroma ste se prilagajali celotni situaciji? Je bila sprememba za podjetje hitra in je bilo potrebno hitro ukrepati?

Zaradi celotne situacije se je javno življenje ustavilo. Predvidevam, da ste zaradi tega morali ustaviti določene marketinške kampanje, sejme ipd. Ti so seveda eni izmed največjih virov navezovanja novih stikov, mreženja in odpiranja novih priložnosti, saj je tam ciljno občinstvo, ki najverjetneje že izkazuje neki nakupni interes. To pomeni, da gre za navezovanje kakovostnih stikov. Kako ste take stvari nadomestili v času pandemije in na kakšen način ste že pridobljene stike obdržali zraven? Ste zastavljene marketinške kampanje izvedli kasneje?

Ste morda pandemijo izkoristili kot priložnost za promoviranje električnih vozil znamke i in hibridnih vozil oziroma ste enako promovirali te vrste avtomobilov in avtomobile z notranjim izgorevanjem? Ali ste večji poudarek namenili avtomobilom ali ste v enaki meri oglaševali druge, tudi gospodarska vozila?

Veliko podjetij v tujini si je začelo pomagati z virtualnimi sprehodi, ali ste imeli tudi vi virtualne sprehode skozi vaše prodajne salone?

Vsa podjetja, ki imajo marketing, imajo tudi določen proračun za izvajanje marketinških aktivnosti. Glede na dogovor v podjetju, ali ste v času pandemije ta proračun zmanjšali ali povečali oziroma je ostal enak? Kako ste marketinške aktivnosti uredili po odprtju salonov. Ali ste povečali ali zmanjšali finančna sredstva, ki so bila namenjena marketinškim aktivnostim, kot so internet oglaševanje, radio, televizija, časopisi, plakati in podobno?

Po objavljenih raziskavah so podjetja pred epidemijo svoje vložke načrtovala za oglaševanje v družbenih medijih, PR, razvoj novih izdelkov, organizacijo dogodkov in direktni marketing. V času pandemije pa so te stvari spremenile, saj so podjetja začela vlagati v digitalni marketing, uvajanje novih poslovnih modelov, aplikacij in oglaševanja na družbenih omrežjih. Kako ste pri vas odločili glede tega? V katero smer ste se vi odločili

razvijati svoj marketing v času epidemije? Ste zaradi tega povečali proračun za razvoj in uporabo digitalnega proračuna?

Vpliv pandemije je vplival na povečanje digitalnega marketinga. Menite, da ste imeli že pred pandemijo dobro razvit digitalni marketing ali pa ste v času pandemije tega izboljšali? Ste v času pandemije imeli oglasne kampanje na družbenih omrežjih, ste uporabljali e-mail marketing, ste se oglaševali na iskalnikih Google in YouTube. Ali ste v času pandemije povečali mobilni marketing?

Potrebe na trgu so se spremenile, zato so nekatera podjetja odprla različne tržne kanale. Katere tržne kanale ste vi uporabljali? Ste v času pandemije bili še bolj v komunikaciji s svojimi strankami preko mailov, Instagrama, Facebooka, Twitterja, LinkedIna in podobnih komunikacijskih kanalov?

V času pandemije se opazil, da so vas na družbenem omrežju večkrat "tag"-ali znani influence-rji, kot so skupina Atmosferci. Je to eden izmed načinov, kako ste ostajali v stiku z vašo ciljno skupino?

Verjetno sodelujete pri svojem delu tudi z drugimi marketinškimi agencijami in z njimi načrtujete določene plane za predstavitev produktov in storitev Renault. V kolikšni meri ste v času zapiranja (angl. lockdown) povečali ali zmanjšali sodelovanje z medijskimi organizacijami? Ste z njimi postavili tudi določene strategije, kako zopet nastopiti na trg?

Po določenem času so se prodajni saloni odprli. Kot sem že omenil, so kupci sedaj bolj previdni pri nakupu avtomobila in za to odločitev si vzamejo več časa. Verjetno je zaradi tega bilo potrebno dobro razmisliti, kako stopiti na trg in pridobiti kupce. Ali ste zaradi tega po odprtju salonov povečali obseg oglaševanja? Ste po odprtju prodaje nastopili z zelo močnim oglaševanjem in zavzemanjem velikega medijskega prostora?

Ceremonije in dogodki so pomemben vir navezovanja stikov. Prav tako na začetku večja druženja niso bila dovoljena, in če bi se ta tudi organizirala, to pomeni, da bi s tem naredili slab vtis na svoje kupce, saj ne bi upoštevali navodila za zaježitev pandemije. Ste vseeno po odprtju imeli kakšne predstavitvene ceremonije? Ali ste morda na kakšen drug način izvedli predstavitev vozil, kot so video konference? Ste mogoče vaše avtomobile postavljali na kakšna druga marketinška mesta, kot so športni dogodki, in so bila ta vseeno vidna na prenosih po televiziji?

Avtomobilistični panogi pravimo "ciklična" panoga. Prav tako pa velika večina populacije sedaj bolj preišljeno stopi v nakup avtomobila. Glede na to, da ste vedno v vrhu prodaje v Sloveniji, na kakšen način ste pristopili oziroma še pristopate svoji ciljni skupini po odprtju prodaje? Ali menite, da se morate sedaj bolj potruditi, da dobite pozornost kupcev, kot je to bilo pred začetkom pandemije?

**Finance:**

Glede na to, da je pandemija vplivala na celotno gospodarstvo, so se podjetja morala soočiti tudi z novimi finančnimi izzivi. Kako je pandemija vplivala na prerazporeditev proračuna v podjetju in oddelkih?

Prav tako pa je pandemija vplivala na potrošniške odločitve pri gospodinjstvih. Ste zaradi pandemije spremenili pogoje financiranja pri nakupu vozil, da ste pridobili kupce?

Prodaja vozil se je v Sloveniji za kar nekaj časa ustavila, s tem pa tudi posledično prihodki od prodaje. V kolikšni meri je pandemija vplivala na zmanjšanje finančnih izkazov, kot so prihodki, stroški, dobički, EBIT, EBITDA, obveznosti, ROE, ROA in ostalih. Je mogoče katero področje poslovanja imelo še posebej zmanjšan oziroma povečan rezultat?

Celotna situacija je prinesla različne scenarije. Pri nekaterih pandemija ni dobro vplivala na poslovanje, spet drugim pa je posel uspeval. Ste se v času pandemije srečali z likvidnostnimi težavami vaših kupcev, ki so, tako rečeno, tisti, ki prinašajo prihodek?

Veliko stvari se je moralo zaradi celotne situacije ustaviti za nekaj časa. Ali ste zaradi pandemije ustavili določene projekte, ker so bili iz finančnega vidika rizični?

V letu 2021 smo se že nekako navadili na trenutno situacijo, tudi veliko stvari se je nekako stabiliziralo. Kako ocenjujete napoved vašega poslovanja v naslednjem polletju leta 2021?

Je podjetje zaradi pandemije nemoteno delovalo na trgu? Je poravnalo vse svoje obveznosti normalno in je bilo likvidno?

Zaradi otežene situacije so različna podjetja iskala finančne vire. Je podjetje zaradi pandemije potrebovalo kakšen dodatni finančni vzvod?

Kako je pandemija s finančnega vidika vplivala na prodajo vozil? V kolikšni meri se je ta spremenila?

Ali so se zaradi pandemije zmanjšali uvozni stroški in stroški registracij vozil? (ste zaradi tega zmanjšali uvoz vozil) ?