Rješavanje poslovne krize u automobilskoj industriji

Pavičić, Mateo

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:096044

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

Projektni menadžment

MATEO PAVIČIĆ

RJEŠAVANJE POSLOVNE KRIZE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

Projektni menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

RJEŠAVANJE POSLOVNE KRIZE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI

Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v.š.

Apsolvent:
Mateo Pavičić
JBMAG studenta:
0268005659

Naziv kolegija:
Strategijski menadžment

SADRŽAJ

SAŽETAK 3

ABSTRACT 4

1. UVOD 5

1.1. Predmet i cilj rada 6

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja 6

1.3. Struktura rada po poglavljima 7

2. POSLOVNA KRIZA 8

2.1. Teorijski okvir i vrste poslovne krize 8

2.2. Obilježja poslovne krize 11

2.3. Izvori kriza 12

3. RANI SIGNALI NEUSPJEHA POSLOVANJA PODUZEĆA 14

3.1. Temeljni financijski izvještaji 14

3.2. Analiza financijskih izvještaja 17

3.3. Zbirni pokazatelji ranih signala neuspjeha poduzeća 25

3.3.1. Altmanov Z-score model 25

3.3.2. Business Excellence Index Model (Bex model) 27

4. POSLJEDICE EKONOMSKE I FINANCIJSKE KRIZE NA AUTOINDUSTRIJU 30

4.1. Trendovi u razvoju automobilske industrije 30

4.2. Analiza aktualnog stanja unutar autoindustrije 33

4.3. Utjecaj krize i stanje autoindustrije u zemljama u razvoju 37

5. ANALIZA EKONOMSKE I FINANCIJSKE KRIZE NA PRIMJERU PODUZEĆA FIAT 40

5.1. Metodologija istraživanja 40

5.2. Poduzeće Fiat 40

5.3. Kriza u Fiatu 41

6. ZAKLJUČAK 51

7. LITERATURA 53
7.1. Popis knjiga 53
7.2. Znanstveni radovi 53
7.3. Internet izvori 54
8. POPIS TABLICA I SLIKA 55
8.1. POPIS TABLICA 55
8.2. POPIS SLIKA 56
ŽIVOTOPIS 57

SAŽETAK

Svrha specijalističkog diplomskog rada jest prikazati identifikaciju kriznog momenta i proces izlaska iz krize na primjeru poduzeća Fiat. Naime, mnoga suvremena poduzeća, bez obzira na inovativnost poslovne ideje nisu u stanju adekvatno i pravovremeno procijeniti krizu i krizne momente koje prolazi svako poduzeće s obzirom na turbulentnost poslovanja i razne vanjske čimbenike koji utječu na financijsku strukturu poduzeća.

Automobilska industrija jedna je od teže pogođenih industrija velikom ekonomskom krizom koja je zahvatila mnoga poduzeća. Fiat koji je jedan od najpoznatijih i najvećih globalnih proizvođača automobila našao se u takvoj situaciji zbog restrukturiranja unutar poduzeća, ali i nespremnosti odgovaranja na vanjske ekonomske čimbenike koji su pogodili mnoga poduzeća. Unatoč tržišnom padu, u Fiatu su prepoznali nove tržišne prilike i iskoristili iste kako bi poduzeće izveli iz krizne situacije.

Ključne riječi: Fiat, automobilska industrija, financije, analiza financijskih izvještaja, kriza

TITLE IN ENGLISH: RESOLVING THE BUSINESS CRISIS I AUTOMOTIVE INDUSTRY

ABSTRACT

The purpose of this graduate thesis is to show the identification of the crisis moments and the exit process from these crisis moments on the Fiat case study. Further, many modern companies, regardless of their innovative business models are unable to adequately and timely evaluate the crisis and crisis moments that each company faces from time to time. These moments come in some form of economic turbulence or business and in form of various external factors affecting the financial structure of the company.

The automotive industry is one of the hardest affected industries as a result of major economic crisis that has affected many companies. Fiat, which is one of the most famous and largest global automotive manufacturers, was one of the main casualties of the economic crisis due to restructuring within the company, but also the unwillingness of responding to the external economic factors that hit many companies. Despite the market fall, Fiat recognized new market opportunities and exploited the same to bring the company out of the crisis.

Key words: Fiat, automotive industry, finance, analysis of financial statements, crisis

1. UVOD

Ni jedan drugi industrijski proizvod, osim možda računala, nije toliko revolucionarno i dramatično promijenio čovjekovo poimanje vremena i prostora koliko je to bio automobil. Nafta je kao prirodna i geološka pojava predstavljala nužni preduvjet za nastanak i razvoj ovog industrijskog proizvoda koji je značajno utjecao na transformaciju ljudskog društva i geografskog prostora. Posljednjih sto godina bilo je stoljeće motorizacije, s globalnom proizvodnjom koja je 2011. godine prešla 80 milijuna vozila (OICA, 2012) te s postotkom vlasništva vozila osoba koje posjeduju vozačku dozvolu od 90% u Sjedinjenim Američkim državama (SAD) i oko 50 do 60% u zapadnoj Europi i Japanu (Wad, 2009).

Autoindustrija je sa svim povezanim industrijama najveći proizvođački sektor na svijetu i zauzima oko 15% ukupnog svjetskog bruto domaćeg proizvoda (BDP) (Mashilo, 2010). Prema svojoj veličini, autoindustrija je jedan od najvećih svjetskih poslodavaca pa je izravno ili neizravno odgovorna za svaki deveti posao u razvijenim zemljama (Humphrey i Memedovic, 2003).

Autoindustrija jedna je od najvećih i najvažnijih industrija u svijetu, a automobilske se kompanije ubrajaju među najsnažnije i najveće svjetske kompanije. U prošlosti, operacije proizvodnje dijelova automobila bile su integralni dio velikog postrojenja za proizvodnju automobila (Haugh, Mourougana, i Chatal, 2010). No, kako se razvijala industrijska struktura autoindustrije, povećavao se broj dijelova koji se ugrađuju u automobil, to se više mijenjao tehnički i geografski položaj dobavljača, odnosno proizvođača dijelova automobila (Mashilo, 2010).

Ukoliko se promotri struktura autoindustrije, može se reći kako se ona sastoji od dobavljača, odnosno proizvođača dijelova, samih proizvođača automobila ili sastavljača te prodajno servisne mreže. Industrija proizvođača dijelova određena je kao velika nezavisna grupa proizvođača koja proizvodi i prodaje gotove proizvode domaćim i stranim automobilskim proizvođačima te mreži servisa kao zamjenskih dijelova (Haugh, Mourougana, i Chatal, 2010).

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je izrada specijalističkog diplomskog rada na primjeru načina nastanka i prikazivanja krize te mogućnostima ozdravljenja talijanskog poduzeća Fiat. Rad je izrađen prema uputama za pisanje Diplomskog rada sa svim potrebnim sastavnim dijelovima. Rad se sastoji od sljedećih cjelina: uvodnog dijela, teorijskog i praktičnog dijela te zaključka.

Cilj rada je pokazati naučena znanja i vještine tijekom studija na praktičnom primjeru jednog od najvećih proizvođača automobila. Kroz rad ćemo se upoznati s pojmom poslovne krize, njezinim uzrocima i procesom upravljanja, te analizirati poslovanje navedenog poduzeća, kako bi se detaljno objasnila prijašnje uzroke krize, ocijenilo stanje, prognozirale mogućnosti nastanka nove krize te pokušalo spriječiti nastanak iste.

Ovim radom želi se pokazati:

- primjena teorijskih i praktičnih znanja dobivenih tijekom studiranja

- korištenje stručnih postupaka i znanstvenih metoda, ispitivanje i provjera hipoteza u analizi i obradi konkretnih ekonomskih problema

- korištenje stručne literature u svim oblicima klasičnih i suvremenih medija

- obrada i sustavno prikazivanje i prezentiranje znanja, činjenica i stavova u stručnoj javnosti i na tržištu.

Zadaća ovog rada je pokušati dati konkretne odgovore i dokaze na sve gore navedene ciljeve i stavove.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za pisanje teorijskog dijela rada koristiti će se domaća i strana literatura. Obzirom da se radi o relativno atraktivnoj temi, većina literature će biti strana literatura u obliku znanstvenih i stručnih članaka, dostupnih na *online* bazama podataka.

Ipak, niti navedena literatura ne pokriva dovoljno temu kojom se rad bavi, pa će tako dio literature razmatrati i mišljenja stručnjaka objavljena na internetskim stranicama.

Podaci koji bi se koristili za izradu ovog rada su sekundarni, iz domaćih i stranih izvora kao što su stručne knjige, studije raznih instituta, te članci i radovi raznih stručnjaka u ovom području dostupni na Internetu.

Naučene znanja i vještine tokom studija biti će prikazane statističkom obradom sekundarnih podataka prikupljenih na raznim bazama podataka, i prikazani na jasan, čitljiv i artikuliran način.

1.3. Struktura rada po poglavljima

Diplomski rad se sastoji od pet glavnih cjelina. Prva cjelina, uvod, pokazuje važnost istraživane teme, svrhu njenog istraživanja i ciljeve koji se žele dokazati kroz ovaj diplomski rad.

U drugom poglavlju opisana je poslovna kriza te njene glavne odrednice. Inicijalno se upoznaje čitatelje s teorijskim i konceptualnim okvirima poslovne krize, što predstavlja ključ za daljnje razumijevanje rada. Potom se dubinski opisuju glavne stavke poslovne krize i njezini izvori.

U trećem se poglavlju kroz razumijevanje financijskih i računovodstvenih pokazatelja pokušava objasniti na koji način je moguće potencijalno razumjeti genezu nastanka poslovne krize i zašto je za svako poduzeće jedna od najbitnijih stavki razumijevanje financija i financijskih izvještaja. Nastavno, opisuju se temeljni financijski izvještaji, te se ulazi u način razumijevanja istih, a detaljno je obrađen i dio zbirnih pokazatelja ranih signala neuspjeha poduzeća koja služe za detekciju ali i prevenciju nastanka kriznih momenata u poduzećima.

Četvrto poglavlje pokazuje ključne trendove i razvoj automobilske krize te analizira stanje industrije uzrokovano velikom financijskom krizom, a potom se analiza dotiče i tranzicijskih zemalja kako bi se objasnile razlike u trenovima izlaska iz krize između razvijenih i tranzicijskih zemalja, odnosno njihovih industrija.

U petom se poglavlju, prikazana je metodologija korištena za statističku obradu podataka te se ukratko opisuje poduzeće (Fiat) i kriza, te izlazak iz te krize.

U petom se poglavlju daje zaključak diplomskog rada i predlažu se implikacije za praktičnu primjenu i za buduća istraživanja u ovoj domeni.

2. POSLOVNA KRIZA

2.1. Teorijski okvir i vrste poslovne krize

Prema teoriji evolucije i koncepciji životnog vijeka proizvoda može se govoriti i o životnom vijeku poduzeća, njegovu nastanku, fazama razvoja i često prestanku poslovanja. Kao i u životu čovjeka, tako i u životu poduzeća, prelazak iz jedne razvojne faze u drugu znači krizu. Kriza predstavlja razdoblje unutarnjeg i vanjskog nesklada, razdoblje slabije prilagođenosti okolini. Kraj svake faze u razvoju poduzeća jest problem praga i prijelaza u narednu fazu, koji može proizvesti kriznu situaciju. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedan čovjek, ni jedno poduzeće ne može preskočiti krize u svom životu.

Ako, doista, svako poduzeće koje se razvija prolazi kroz krize, postavlja se pitanje u čemu je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća, tj. kako uspješna poduzeća prolaze kroz krize. Razlika je u trajanju krize i njenim posljedicama: uspješna poduzeća nisu pošteđena od krize, no ona raspolažu alatom - metodama i instrumentima kriznog menadžmenta - pomoću kojih se kriza predusreće, pravodobno prepoznaje i ovladava, tj. u takvim poduzećima kriza nastupa rjeđe, traje kraće i posljedice su manjeg intenziteta (Osmanagić-Bedenik, 2010).

Kriza označava težak, sveobuhvatan poremećaj u društvenom, političkom, ekonomskom životu iz kojeg je izlazak u pravilu vrlo težak i obično dugotrajan. Označava teško stanje u razvoju neke bolesti. Brojne definicije ukazuju na iznenadan karakter krize te na to da se ona može pojaviti kroz mnoge oblike, ali iz svih definicija možemo zaključiti da im je zajednička nesigurnost, iznenadna pojava te vrijeme kojeg uvijek nedostaje.

U svakidašnjem govoru kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razvoja. Što je kriza dublja to je teže njome ovladati. Kao reakciju na poslovnu krizu poduzeće nastoji drastično promijeniti smjer razvoja, prateći preokret prema uspjehu. Takva situacija počinje u trenutku kada se poslovni uspjeh nalazi ispod minimalne prihvatljive razine.

Poslovna kriza najčešće se definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Uz pojam poslovna kriza danas se veže mnogo značenja. Često obilježava stanje u kojem se poduzeće nađe bez svoje krivnje i do kojeg dođe iznenada. Do poslovne krize može doći utjecajem iznenadnih katastrofa kao što su elementarne nepogode. Imali smo slučaj u Republici Hrvatskoj

u svibnju 2014. kada je dio Slavonije pogodila poplava, mnoga poduzeća su osigurana od takvih iznenadnih situacija, ali isto tako nisu računala na takve razmjerne štete, te su mnoga poduzeća prestala obavljati svoje djelatnosti (Osmanagić-Bedenik, 2003).

Poslovna kriza više nije tema samo za poslovne konzultante i savjetnike, već je to izazov za svako poduzeće u izgradnji i korištenju instrumenata učinkovitog upravljanja poslovnom krizom. To znači koristiti instrumente preventivnog djelovanja te instrumente identifikacije i ovladavanja krizom. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizni razvoj, preokretom krizu prevladati i krenuti prema novom uspjehu, jer, što je kriza dublja, to je zahtjevnije i dugotrajnije njeno ovladavanje, a i posljedice su dalekosežnije (Osmanagić-Bedenik, 2010).

U poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. Stoga se ne mogu svi neželjeni problemi označavati kao poslovna kriza. Poslovna kriza se, prema Osmanagić-Bedenik (2010) definira najčešće kao "... *neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.*"

Krize vode novoj orijentaciji, odlučujućoj promjeni ponašanja sve do preispitivanja aktualnih poslovnih ciljeva. To se odnosi ne samo na menadžment i zaposlenike poduzeća u krizi, već i na njegove kupce, dobavljače, financijske institucije i naravno na njegove vlasnike. Uobičajeno se razlikuju interni i eksterni subjekti na koje utječu posljedice krize. U interne subjekte se ubrajaju zaposleni i vlasnici poduzeća, u eksterne subjekte se ubrajaju svi oni koji su poslovno ili drukčije povezani s poduzećem.

Poslovna kriza najčešće se definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Uz pojam poslovna kriza danas se veže mnogo značenja. Često obilježava stanje u kojem se poduzeće nađe bez svoje krivnje i do kojeg dođe iznenada. Do poslovne krize može doći utjecajem iznenadnih katastrofa kao što su elementarne nepogode. Imali smo slučaj u Republici Hrvatskoj u svibnju 2014. kada je dio Slavonije pogodila poplava, mnoga poduzeća su osigurana od takvih iznenadnih situacija, ali isto tako nisu računala na takve razmjerne štete, te su mnoga poduzeća prestala obavljati svoje djelatnosti. Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnih događajima najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve (Osmanagić-Bedenik, 2010):

1) ***Potencijalna kriza*** - nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Primjer bi bilo poduzeće koje nema sustava

financijske kontrole. Nedostatak takvog sustava omogućit će rano prepoznavanje simptoma problema te će problem postati vidljiv tek kada će rješavanje problema biti teže i skuplje. Pažljivim planiranjem mogu se smanjiti mogući rizici. U ranoj fazi može se otkriti mogući opasan razvoj situacije te se mogu uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika.

2) ***Latentna kriza*** – je stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Takvu krizu obilježava relativno veliki horizont za djelovanje. Uočavanjem potencijalnih šansi i rizika predstavlja se put izlaska iz krize, dok njihovo daljnje zanemarivanje vodi u dublju krizu. Primjer ovakve krize je poduzeće koje financira rast na račun povećanja duga prema dobavljačima.
3) ***Akutna kriza*** – je kriza u kojoj su njeni simptomi neposredno vidljivi. Podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za brzo djelovanje. Akutna kriza potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otvaraju potpuno nove potencijalne šanse (Osmanagić-Bedenik, 2010).

Nastavno na prethodno, krize se mogu podijeliti na tri osnovne vrste, strategijska, kriza uspjeha i kriza likvidnosti. Svaka od prethodno navedenih određena je s ključnim indikatorima, a za potrebe jasnijeg pregleda, prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Vrste kriza i popratni indikatori

Izvor: Osmanagić-Bedenik, 2010.

VRSTE KRIZA	**INDIKATORI**
Strategijska kriza	Konkurentska pozicija. Tržišni rast. Cijene. Kvaliteta proizvoda. Ugled. Odnos prema kupcima. Obujam investiranja. Obujam istraživanja i razvoja. Vrijednost za vlasnike
Kriza uspjeha	Novčani tok. Burzovna vrijednost. Stvaranje vrijednosti. Rentabilnost vlastitog ulaganja. Rentabilnost ukupnog ulaganja. Rentabilnost prometa Dobit po dionici. Povrat investiranja (eng. *Return on investment*)
Kriza likvidnosti	Stupnjevi likvidnosti. Radni kapital. Koeficijent obrtaja. Dani vezivanja. Novčani tok. Račun tokova kapitala. Bilanca promjena

2.2. Obilježja poslovne krize

Svaka kriza ima više obilježja, a upravo tipologija pomaže boljem uviđanju pojedinih kako bi se ovladalo krizom. Ovladavanje poslovnom krizom moguće je tek nakon spoznaje poslovne krize. Nakon što postanemo svjesni mogućeg negativnog utjecaja i mogućih negativnih posljedica, trebali bi znati prepoznati simptome krize kako bi na njih mogli početi utjecati.

Tri su tipa poduzeća koja zapadaju u krize:

- Prvi tip poduzeća predstavlja mala poduzeća koja nikada ne ostvare zadovoljavajuću razinu poslovanja. Obično posluju vrlo kratko te prema procjenama otprilike 50% poduzeća propadne tijekom 5 godina od osnivanja.
- Drugi tip obuhvaća poduzeća koja rastu uz spektakularan rast. Propasti takvih poduzeća prilično su rijetke, ali kako rastu i razvijaju se uz veliku pompu tako i propadaju, pa su njihove propasti prilično poznate i praćene u medijima.
- Treći tip su zrela poduzeća s relativno dugom poviješću poslovanja. Najčešće su nekada bila uspješna i ostvarivala značajan rast, ali su s vremenom postala troma i gube kontakt s tržištem ili potrebama kupaca. Takva poduzeća prolaze kroz tri faze propadanja: inicijalna kriza, dugotrajno krizno stanje i konačna propast. Dužina boravka u kriznom stanju ovisi o vrijednosti imovine te o vremenu, veličini i tipu projekata za izlazak iz krize.

Ovisno o kojem je tipu poduzeća riječ ovisi i u kojim će razmjerima biti vidljivi simptomi krize koji se mogu pojaviti u različitim područjima. U financijskom području simptome krize možemo prepoznati kroz smanjenje prometa, likvidnosti, rentabilnosti, smanjenje novčanog toka. Simptomi su uočljivi i kroz nezadovoljstvo interesno-utjecajnih skupina; radnika, dobavljača, kupaca, konkurenata. Smanjenje narudžbi, porast kašnjenja isporuke, smanjenje proizvodnosti, porast otpada, smanjenje stupnja investiranja, istraživanja i razvoja ukazuju također na nezdravo funkcioniranje poduzeća.

Obilježja poslovnih kriza bi objasnila na način da kriza nastupa nepredvidivo, najčešće dolazi neočekivano i u nekom jedinstvenom obliku. Kompleksne su te unose nesigurnost u samu organizaciju. Zahtijevaju žurno rješavanje problema i brzu reakciju unutar kratkog vremenskog roka. Svaka kriza donosi neke promjene i koje se najčešće odnose na najvažnije organizacijske ciljeve. Važna je uloga menadžmenta da pravovremeno i hitno donese pravu odluku. Izloženi

su velikom pritisku zbog mogućnosti donošenja pogrešne odluke koja bi mogla imati katastrofalne posljedice. Krize su uvijek zanimljive javnosti i medijima koji šire informacije, koje nerijetko znaju biti nepotpune, pogrešne ili dvosmislene.

2.3. Izvori kriza

Najčešće se razlikuju vanjski i unutarnji izvori poslovne krize. Vanjski izvori poslovne krize proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline, što se često negativno odražava na poslovanje poduzeća. Vanjski izvor krize se ne može spriječiti, odnosno pojedino poduzeće u pravilu ne može utjecati na razvoj događaja u grani ili u gospodarstvu. U takvim slučajevima važno je razviti i koristiti instrumente koji e menadžment poduzeća pravodobno upozoriti na moguća negativna kretanja u okolini.

Unutarnji izvori poslovne krize ("kućne krize") nalaze se u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja. Budući da menadžment nosi najveću odgovornost za način poslovanja poduzeća, to se menadžment smatra i najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu, što potvrđuju i rezultati brojnih empirijskih istraživanja. Prema različitim istraživanjima procjenjuje se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni uzrok propasti poduzeća. Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Aktivnosti koje se odnose na djelovanje za vrijeme krize smatraju se upravljanjem krizom u užem smislu ili ovladavanjem krize. Upravljanje krizom je proces koji se naziva kriznim menadžmentom i može se prikazati putem njegovih faza.

Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:

1. anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje,

2. identifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati),

3. reaktivno upravljanje krizom (što učiniti kako bi se uspješno 'izašlo' iz krize?).

Uz krizni menadžment sve više na važnosti dobiva i krizni kontroling. Iako je kontroling redovita stručna i neutralna pratnja uspješnog poslovanja, u kriznim situacijama kontroling je nezamjenjiv. Krizni kontroling ima svoju ulogu u svakoj fazi upravljanja krizom:

- kod anticipativnog upravljanja krizni kontroling uvodi i osigurava korištenje instrumenata preventivnog i proaktivnog djelovanja,
- kod identifikacije krize kontroling pruža stručnu pomoći podršku u korištenju instrumenata identifikacije krize, osobito kod oblikovanja indikatora krize i definiranja praga njihove vrijednosti,
- kod reaktivnog upravljanja krizni kontroling je stručno odgovoran za transparentnost situacije, alternativne prijedloge nastavka poslovanja te transparentnost strategijskih i operativnih posljedica.

Osobito u krizi kontroling je nezaobilazan budu i da svojim instrumentima pridonosi jasno i situacije i posljedica pojedinih odluka. Koordinacija i integracija kao temeljni principi kontrolinga u procesu poslovne krize imaju vitalnu važnost.

3. RANI SIGNALI NEUSPJEHA POSLOVANJA PODUZEĆA

S obzirom da su situacije na tržištu ciklične, odnosno da se povijest kontinuirano ponavlja, postoje rani identifikatori pomoću kojih je moguće u ranim fazama prepoznati krizne momente u poslovanju poduzeća. U nadolazećim podpoglavljima biti će obrađeni osnovni signali neuspjeha poslovanja poduzeća i njihove odrednice.

3.1. Temeljni financijski izvještaji

Bez obzira o kojoj se razini upravljanja radi, menadžmentu su potrebne informacije. Ako se zna da je temeljni cilj poduzeća uravnotežen rast koji može biti limitiran sigurnošću poslovanja, koja je, prije svega, financijsko ograničenje i determinirana je strukturom financijskih izvještaja, tada je sasvim sigurno da upravljanje i odlučivanje nije moguće zamisliti bez informacija koje se temelje na financijskim izvještajima i koje procesuira računovodstvo poduzeća (Žager i sur., 2008).

Informacije kao pretpostavka upravljanja predstavljaju obrađene podatke prezentirane u takvoj formi koji su pogodni za primaoca i koji imaju značajnu vrijednost u tekućim ili budućim aktivnostima i odlukama (Vujević, 2003). Dakle, glavni izvori informacija o poslovanju tvrtke su financijska izvješća, te su one neophodne za upravljanje poduzećem. Poduzeća sastavljaju financijske izvještaje kako bi s poslovanjem poduzeća upoznali unutarnje i vanjske korisnike. Vanjskim korisnicima su financijski izvještaji od veće važnosti jer imaju manje saznanja o poslovanju poduzeća od unutarnjih korisnika, te su im izvještaji jedni od rijetkih pouzdanih izvora informacija o poduzeću. Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS) i Međunarodnim revizijskim standardima (MRevS) cilj je financijskih izvještaja da pružiti korisnicima realne i objektivne informacije o efikasnosti i efektivnosti poslovanja poduzeća koje su velikom broju korisnika značajne za donošenje poslovnih odluka (Vujević, 2003). Zakonom o računovodstvu, još iz 1993. godine određena su temeljna financijska izvješća, obaveza sastavljanja, revidiranja i objavljivanja izvješća ovisno o veličini poduzeća, kao i kriteriji za određivanje veličine poduzeća (Vidučić, 2012). Temeljni financijski izvještaji u Republici Hrvatskoj su: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjenama kapitala te bilješke uz financijske izvještaje.

Bilanca je sustavni pregled imovine, kapitala i obveza na određeni datum (Vujević, 2003). Sastoji se od aktive (imovine) i pasive (izvora imovine tj. kapitala i obveza), te uvijek vrijedi jednakost - aktiva = pasiva, odnosno Imovina = kapital + obveze. Imovina predstavlja ekonomske resurse kojima se poduzeće koristi u ostvarenju svoje djelatnosti (Žager i sur., 2008). Sva imovina u poduzeću ima svoje podrijetlo koje može biti iz vlastitih izvora (kapital ili glavnica) ili iz tuđih (obveze). Obično se sastavlja za svaku poslovnu godinu na istek posljednjeg dana i prikazuje financijski položaj poduzeća na taj dan.

Bilanca je financijski izvještaj statičnog karaktera jer se u njoj prikazuju financijski podaci na točno određen datum, najčešće kraj obračunskog razdoblja.

U nastavku se nalazi ogledni prikaz bilance na slici 1.

AKTIVA	PASIVA
A. Potraživanja za upisani, a neuplaćeni kapital	A. Kapital i rezerve
B. Dugotrajna imovina	I. Upisani kapital
I. Nematerijalna imovina	II. Premija na emitirane dionice
II. Materijalna imovina	III. Revalorizacijska rezerva
III. Financijska imovina	IV. Rezerve
IV. Potraživanja	V. Zadržani dobitak ili preneseni gubitak
C. Kratkotrajna imovina	VI. Dobitak ili gubitak tekuće godine
I. Zalihe	B. Dugoročna rezerviranja
II. Potraživanja	C. Dugoročne obveze
III. Financijska imovina	D. Kratkoročne obveze
IV. Novac u banci i blagajni	E. Odgoda plaćanja troškova i prihod budućeg razdoblja
D. Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata potraživanja	F. Ukupno pasiva
E. Gubitak iznad visine kapitala	G. Izvanbilančni zapisi
F. Ukupno aktiva	
G. Izvanbilančni zapisi	

Slika 1. Prikaz bilance (skraćeni prikaz) na određeni dan

Izvor: Vidučić, 2012.

Račun dobiti i gubitka je prikaz prihoda, rashoda i financijskog rezultata u određenom vremenskom razdoblju. Temeljni je financijski izvještaj koji ukazuje na uspješnost poslovanja poduzeća. Osnovni elementi ovog izvještaja jesu prihodi i rashodi te njihova razlika (dobit ili gubitak).

Na temelju toga, ocjenjuje se je li poduzeće profitabilno ili nije. Prihodi i rashodi su kategorije koje pokazuju promjene u imovini i obvezama vezane uz proces zarađivanja odnosno povećanja neto imovine, tj. kapitala, pri čemu prihodi povećavaju zarade, a rashodi ih smanjuju. Prihodi i rashodi su obračunske kategorije i razlikuju se od primitaka i izdataka novca. Prema pretpostavci nastanka događaja, prihodi i rashodi se utvrđuju prema nastanku događaja, tj. priznaju se kad su zarađeni, kad su nastali. Za utvrđivanje financijskog rezultata potrebno je utvrditi razliku između prihoda i rashoda. Ako su prihodi veći od rashoda, poduzeće će ostvariti dobitak. U suprotnom slučaju, ako su rashodi veći od prihoda, poduzeće će ostvariti gubitak. Skraćeni račun dobiti i gubitka prikazan je u nastavku, u tablici 1.

Tablica 2. Prikaz računa dobiti i gubitka

Izvor: Žager i sur., 2017.

Poslovni prihodi
Poslovni rashodi
Dobit/gubitak iz poslovnih aktivnosti
Financijski prihodi
Financijski rashodi
Dobit/Gubitak iz financijskih aktivnosti
Izvanredni prihodi
Izvanredni rashodi
Dobit/Gubitak iz izvanrednih aktivnosti
Bruto dobit
Porez na dobit (12%)
Neto dobit

Izvještaj o novčanom tijeku sastavni je dio temeljnih financijskih izvještaja koji pokazuje izvore pribavljanja i način uporabe novca. U izvješću se tijekovi klasificiraju prema aktivnostima, i to na tijekove od: a) *poslovne aktivnosti*, b) *investicijske aktivnosti* i c) *financijske aktivnosti.*

Poslovne aktivnosti vezane su za tekuće poslovanje tvrtke i račune bilance koji se odnose na kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze, te amortizaciju. Investicijske aktivnosti svrha su investiranja i dezinvestiranja u realnu imovinu, te dugoročnog investiranja i dezinvestiranja u

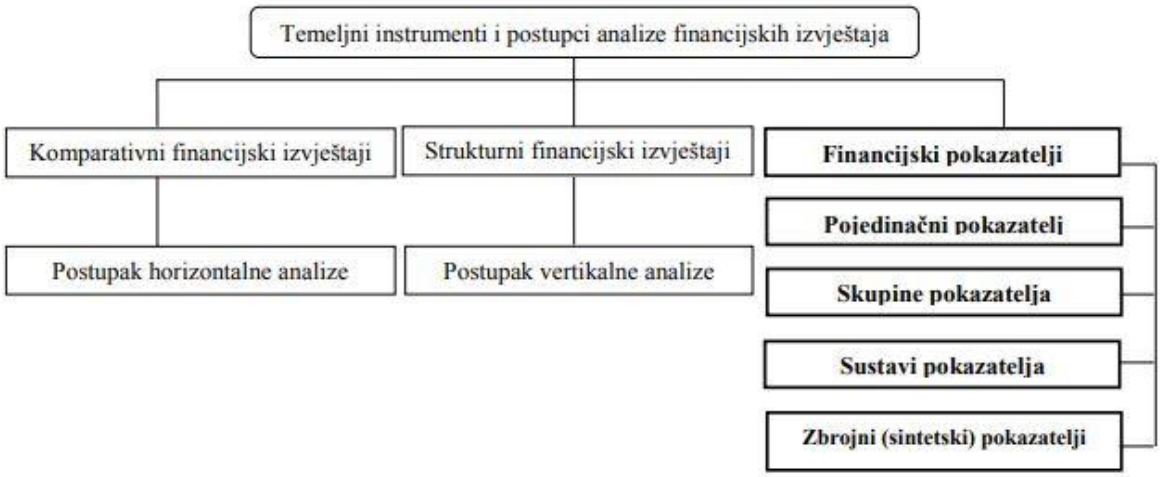
financijsku imovinu. Financijske aktivnosti rezultat su prikupljanja novca za tekuće poslovanje i investiranje tvrtke, te servisiranja pritom preuzetih obveza (Žager i sur., 2017).

Izvještaj o promjenama kapitala sadrži podatke o kapitalu i pričuvama (rezervama) te isplaćenim dividendama koje se preuzimaju iz knjigovodstvenih stanja na posljednji dan obračunskog razdoblja. Također, prikazuju se promjene računovodstvenih politika i ispravke temeljnih pogrešaka, a svrha izvještaja je dati prikaz promjene neto vrijednosti poduzeća, odnosno bogatstva dioničara, pri čemu se u bilješkama navode uzroci rasta ili pada glavnice (Žager i sur., 2017).

Bilješke uz financijska izvješća predstavljaju detaljnu dopunu i razradu podataka iz bilance, računa dobiti i gubitka te izvješća o novčanom tijeku i trebaju pratiti razradu podataka u pojedinim izvještajima radi smislene prezentacije ključnih informacija. Bilješke se svode na dvije osnovne grupe: bilješke koje objašnjavaju računovodstvene politike primijenjene u izradi izvještaja i ostale podatke koji su važni za razumijevanje izvještaja. Ostali podaci koji se trebaju iznijeti u bilješkama uključuju podatke o dugoročnim zajmovima (rokovi, kamatne stope, hipoteke), uvjete leasinga i planove emisije dionica (Žager i sur., 2017).

3.2. Analiza financijskih izvještaja

Analiza financijskih izvještaja obuhvaća sve tehnike koje služe korisnicima (internim i eksternim), i to, kako bi procijenili raniju uspješnost i tekući financijski položaj te procijenili budući potencijal i eventualni rizik. Klasifikacija temeljnih instrumenata analize financijskih izvještaja koja uključuje postupke horizontalne analize, vertikalne analize i analize pomoću financijskih pokazatelja. Komparativni financijski izvještaji služe za podlogu horizontalne analize i razmatraju se u kontekstu uspoređivanja. Strukturni financijski izvještaji služe kao podloga za provedbu vertikalne analize i mogu se razmatrati u kontekstu raščlanjivanja. Dok se u kontekstu najznačajnijih pokazatelja analize obično govori o pojedinačnim pokazateljima, skupinama pokazatelja, sustavima pokazatelja i zbrojnim ili sintetičkim pokazateljima što je prikazano u sljedećem grafičkom prikazu.



Slika 2. Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja

Izvor: Žager i sur., 2008.

Horizontalna analiza je analiza financijskih izvještaja koja omogućava uspoređivanje podataka kroz dulje vremensko razdoblje kako bi se otkrile tendencije i dinamika promjena pojedinačnih bilančnih pozicija odnosno financijskih podataka. Na osnovu sagledavanja tih promjena prosuđuje se koliko je uspješno i sigurno poslovanje promatranog poduzeća. Uobičajena analitička sredstva i postupci koji se koriste u horizontalnoj financijskoj analizi su komparativni financijski izvještaj (za različita vremenska razdoblja s istaknutim postotkom povećanja ili smanjenja) i sagledavanje tendencija promjena pomoću serije baznih indeksa.

Najveći problemi horizontalne analize jesu: inflacija, promjene obračunskog sustava kod izrade i predočenja izvještaja, promjene u politici bilanciranja i sve ostale promjene koje izvještaj čine neusporedivim. U takvim slučajevima se izvještaji prije uspoređivanja moraju uskladiti, a ako to nije moguće, treba uskladiti samo bitne stavke (pokazatelje performansi) te ih onda usporediti.

Vertikalna analiza najčešće podrazumijeva uspoređivanje financijskih podataka (pozicija financijskih izvještaja) u jednoj godini. Za vertikalnu analizu potreban je uvid u strukturu bilance i podataka o dobiti. Vertikalna analiza se, kao i horizontalna analiza, može obavljati usporedno za više godina, što omogućava vremensku usporedbu. Iz usporednog izvještaja vertikalne analize bilančnih pozicija, može se uočiti kako se kreću odnosi među pozicijama tijekom vremena. Takvi bilančni odnosi odraz su politike poslovanja i politike investiranja.

Za analizu financijskih izvještaja koriste se i pojedinačni pokazatelji: likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća u kontekstu sposobnosti podmirenja dospjelih kratkoročnih obveza. Najčešći eksplicirani pokazatelji likvidnosti su koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Svi navedeni pokazatelji računaju se na temelju podataka iz bilance.

Koeficijent trenutne likvidnosti ukazuje na sposobnost poduzeća za trenutačno podmirenje obveza (do jedne godine). Formula za izračun prethodno spomenutog pokazatelja nalazi se u nastavku.

$$\boldsymbol{KTL = \frac{Novac}{Kratkoročne\ obeze}}$$

Koeficijent ubrzane likvidnosti ističe kakao bi njegova vrijednost trebala biti 1 ili veća od 1, što znači da bi poduzeće koje želi održavati normalnu likvidnost mora imati brzo unovčive imovine minimalno toliko koliko ima kratkoročnih obveza, a formula za izračun prethodno objašnjenog pokazatelja nalazi se u nastavku.

$$\boldsymbol{KUL = \frac{Novac + Potraživanja}{Kratkoročne\ obveze}}$$

Koeficijent tekuće likvidnosti bi trebao biti veći od 2. Ukoliko poduzeće želi održavati tekuću likvidnost na normalnoj razini i izbjeći situaciju nepravodobnog plaćanja obveza, tada na raspolaganju mora imati, u pravilu, minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih obveza. Pregled koeficijenta tekuće likvidnosti opisan je formulom u nastavku teksta.

$$\boldsymbol{KTek.L = \frac{Kratkotrajna\ imovina}{Kratkoročne\ obveze}}$$

Koeficijent financijske stabilnosti predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Pokazatelj mora biti manji od 1 jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine

mora financirati iz radnog kapitala. Što je vrijednost pokazatelja manja, to je likvidnost i financijska stabilnost veća odnosno povećava se učešće radnog kapitala.

Pokazatelji zaduženosti su najčešće koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Sva tri pokazatelja su formirana na temelju bilance i odraz su strukture pasive te govore koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala (glavnice) i koliko je imovine financirano iz tuđeg kapitala (obveza). Popis pokazatelja zaduženosti i njihov izračun nalazi se u nastavku na slici 3.

Naziv pokazatelja zaduženosti	Brojnik	Nazivnik
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	Glavnica	Ukupna imovina
Koeficijent financiranja	Ukupne obveze	Glavnica
Pokriće troškova kamata	Dobit prije poreza i kamata	Kamate
Faktor zaduženosti	Ukupne obveze	Zadržana dobit + Amortizacija
Stupanj pokrića I	Glavnica	Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	Glavnica + Dugoročne obveze	Dugotrajna imovina

Slika 3. Pokazatelji zaduženosti i njihov izračuna

Izvor: Žager, 2008.

Koeficijent zaduženosti ukazuje na podatak koliko se imovine financira iz vlastitih, a koliko iz tuđih izvora, prema tome, što je koeficijent zaduženosti veći, veći je i rizik poduzeća da neće moći podmiriti svoje obveze prema vjerovnicima. Iskustvena vrijednost ovog pokazatelja je 50%, odnosno maksimalno 50% obveza, dok bi ostalih 50% trebao biti kapital.

Suvremena istraživanja su pokazala da poduzeće nije prekomjerno zaduženo sve dok mu stupanj zaduženosti ne prelazi 70% vrijednosti ukupne imovine. Koeficijent vlastitog financiranja jest omjer vlastitog kapitala i ukupne aktive te se računa kao razlika jedinice i pokazatelja odnosa ukupnih obveza i ukupne imovine. Ovaj pokazatelj mjeri u kojem je postotku ukupna imovina financirana vlastitim kapitalom.

Koeficijent financiranja se još naziva omjer duga i imovine i njegova iskustvena vrijednost je jedan, što znači da se poduzeće ne bi trebalo zaduživati iznad vrijednosti glavnice.

Pokriće troškova kamata razmatra koliko su puta kamate pokrivene ostvarenim iznosom bruto dobiti. Ako je pokriće veće, zaduženost je manja i obrnuto.

Faktor zaduženosti pokazuje koliko je godina potrebno da se iz ostvarene zadržane dobiti uvećane za amortizaciju podmire ukupne obveze. Oba pokazatelja se utvrđuju na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka i bilance. Stupnjevi pokrića I i II računaju se na temelju podataka iz bilance.

Kod stupnja pokrića II može se istaknuti da njegova vrijednost uvijek mora biti veća od 1 jer dio dugoročnih obveza, zbog održavanja likvidnosti, mora biti iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine.

Pokazatelji aktivnosti nazivaju se i koeficijenti obrtaja, a pokazuju koliko novčanih jedinica prihoda ostvaruje jedna novčana jedinica imovine. Pokazatelji aktivnosti kao i postupak njihovog izračunavanja prikazani su na slici 4.

Naziv pokazatelja zaduženosti	Brojnik	Nazivnik
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	Glavnica	Ukupna imovina
Koeficijent financiranja	Ukupne obveze	Glavnica
Pokriće troškova kamata	Dobit prije poreza i kamata	Kamate
Faktor zaduženosti	Ukupne obveze	Zadržana dobit + Amortizacija
Stupanj pokrića I	Glavnica	Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	Glavnica + Dugoročne obveze	Dugotrajna imovina

Slika 4. Pokazatelji aktivnosti i postupak njihovog izračuna

Izvor: Žager i sur., 2008.

Koeficijent obrtaja ukupne imovine predstavlja omjer ukupnih prihoda i ukupne imovine te je poželjno da koeficijent bude što veći. Analiza pomoću koeficijenta obrtaja ukupne imovine pogodna je usporedbu s pokazateljem prethodne godine, s prosjekom industrije ili s konkurentskim poduzećima. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine računa se kao omjer ukupnih prihoda i kratkotrajne imovine te ukazuje na cilj povećavanja učinkovitosti upotrebe kratkotrajne imovine u ostvarivanju prihoda, i to na način da koeficijent bude što veći. Koeficijent obrtaja potraživanja prikazuje koliko se puta potraživanja naplate tijekom godine, odnosno pretvore u novac.

Veći obrtaj potraživanja od kupaca smatra se boljim jer je tada poduzeću potrebno manje financijskih sredstava za financiranje kredita odobrenih kupcima dobara i usluga. Ako poduzeće

odobri veliki broj robnih kredita problematičnim klijentima ono može ugroziti vlastiti opstanak. Vrijeme naplate potraživanja pokazuje koliko je prosječno potrebno dana da se naplate potraživanja od kupaca, gdje je cilj uvijek što brža naplata. Koeficijent obrtaja zaliha pokazuje koliko se puta zalihe obrnu tijekom godine. Veći koeficijent znači da poduzeće dovoljno brzo obrće zalihe i da je mala vjerojatnost nelikvidnosti.

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda te pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Iz toga proizlazi da se ovi pokazatelji računaju na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. Postupak izračunavanja pokazatelja nalazi se na slici 5. u nastavku.

Naziv pokazatelja zaduženosti	Brojnik	Nazivnik
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	Glavnica	Ukupna imovina
Koeficijent financiranja	Ukupne obveze	Glavnica
Pokriće troškova kamata	Dobit prije poreza i kamata	Kamate
Faktor zaduženosti	Ukupne obveze	Zadržana dobit + Amortizacija
Stupanj pokrića I	Glavnica	Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	Glavnica + Dugoročne obveze	Dugotrajna imovina

Slika 5. Pokazatelji ekonomičnosti i postupak njihovog izračunavanja

Izvor: Žager i sur., 2008.

Pokazatelji ekonomičnosti su podijeljeni s obzirom na aktivnosti poduzeća, a to su: poslovna, financijska i izvanredna aktivnost.

Pokazatelji profitabilnosti pokazuju koliko se jedinica poslovnog rezultata ostvaruje po jedinici ulaganja. Poslovanje s gubitkom predstavlja negativnu rentabilnost, dok kod ostvarivanja gubitka postoji pozitivna rentabilnost. Pokazatelji profitabilnosti kao i postupak njihovog izračunavanja prikazani su na slici 6. u nastavku.

Naziv pokazatelja profitabilnosti	Brojnik	Nazivnik
Neto marža profita	Neto dobit + kamate	Ukupni prihodi
Bruto marža profita	Dobit prije poreza + kamate	Ukupni prihodi
Neto rentabilnost imovine	Neto dobit + kamate	Ukupna imovina
Bruto rentabilnost imovine	Dobit prije poreza + kamate	Ukupna imovina
Rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice)	Neto dobit	Vlastiti kapital (Glavnica)

Slika 6. Pokazatelji profitabilnosti i postupak njihovog izračuna

Izvor: Žager i sur., 2008.

Marža profita izračunava se na temelju podataka računa dobiti i gubitka. Razlikuje se neto od bruto marže profita. Razlika je u obuhvatu poreza u brojniku pokazatelja. Bruto profitna marža se računa tako da se od ukupnih prihoda od prodaje oduzme trošak prodane robe odnosno zbroji se dobit prije poreza i kamate i podjeli s ukupnim prihodom od prodaje, a pokazuje koliko se jedinica bruto dobiti ostvaruje po jedinici prihoda. Bruto profitna marža pruža informaciju o strategiji određivanja cijena poduzeća. Niska bruto profitna marža može značiti da poduzeće ima strategiju niskih cijena i da teži ostvarenju dobiti putem povećanog volumena prodaje. Visoka bruto profitna marža može značiti da poduzeće želi visokom maržom ostvariti visoki profit po jedinici prodaje, žrtvujući obujam prodaje. Ako je strategija povećanja volumena prodaje (strategija niskih cijena) uzrok niske bruto profitne marže to će se odraziti na visokim vrijednostima pokazatelja obrtaja imovine, a posebice pokazatelja obrtaja zaliha. Niska bruto profitna marža može značiti zaoštravanje konkurentskih uvjeta unutar određene industrijske grane ili porast troškova koji se ne mogu prebaciti na kupce putem viših cijena.

Ovaj pokazatelj važan je za procjenu učinkovitosti upravljanja poduzećem. Neto profitna marža se računa tako da se neto dobit nakon poreza odnosno neto dobit uvećana za kamate podijeli s prihodom od prodaje. Neto profitna marža pokazuje koliko neto dobiti poduzeće ostvaruje po jedinici prihoda od prodaje te kako poduzeće kontrolira troškove, rashode i prihode pa se koristi kao pokazatelj efikasnosti menadžmenta. Niska neto profitna marža je rezultat strategije niskih cijena i/ili visokih troškova u odnosu na ostvarenu prodaju.

Pokazatelji rentabilnosti računaju se na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka. Pri utvrđivanju rentabilnosti imovine razlikuju se neto i bruto rentabilnost. Rentabilnost imovine (eng. *Return On Assets, ROA*) predstavlja omjer operativne dobiti (eng. *Earnings Before Interest and Taxes, EBIT*) i ukupne imovine.

Ovaj pokazatelj treba promatrati u odnosu na prosječni trošak korištenja sredstava (eng. *Weighted Average Cost of Capital, WACC*). Prosječni trošak korištenih sredstava računa se tako da se uzme u obzir struktura obveza poduzeća (struktura izvora financiranja) u odnosu na tržišnu vrijednost imovine poduzeća. Kada poduzeće ostvaruje povrat na imovinu manji od prosječnog troška sredstava koje rabi, dolazi do gubitka vrijednosti poduzeća.

Stoga menadžment ukoliko želi da poduzeće raste mora stvarati višak vrijednosti iznad troškova kapitala. Pokazatelj ROA varira ovisno o industriji, gdje poduzeća koja imaju visoka ulaganja u imovinu najčešće imaju nizak ROA. Pokazatelj stope povrata na kapital (eng. *Return On Equity, ROE*) je značajna mjera za mjerenje profitabilnosti poduzeća s gledišta vlasnika koja su investirali u svoj kapital i temeljna mjera za planiranje profita. Računa se kao omjer neto dobiti i vlastite glavnice. Često se umjesto vrijednosti vlastitog kapitala koristi prosječna vrijednost vlastitog kapitala koja se dobije tako da se suma vlastitog kapitala na početku i na kraju godine podijeli s dva. Kao i za prethodni pokazatelj, stopu povrata na kapital treba promatrati u odnosu na trošak kapitala. Ukoliko je ova stopa povrata veća od troška kapitala, rast će i vrijednost poduzeća.

Za kvalitetniju procjenu, ovaj pokazatelj treba usporediti s pokazateljima sličnih poduzeća u istom sektoru. Pokazatelji investiranja mjere uspješnost ulaganje u dionice poduzeća. Radi se o običnim dionicama. Za izračunavanje ovih pokazatelja potrebni su podaci iz financijskih izvještaja i podaci o dionicama odnosno broju dionica i njihova tržišna vrijednost. Postupak formiranja najznačajnijih pokazatelja investiranja prikazani su na slici 7.

Naziv pokazatelja investiranja	Brojnik	Nazivnik
Dobit po dionici (EPS)	Neto dobit	Broj dionica
Dividende po dionici (DPS)	Dio neto dobiti za dividendu	Broj dionica
Odnos isplate dividend (DPR)	Dividenda po dionici (DPS)	Dobit po dionici (EPS)
Odnos cijene I dobiti po dionici (P/E)	Tržišna cijena dionice (PPS)	Dobit po dionici (EPS)
Ukupna rentabilnost dionice	Dobit po dionici (EPS)	Tržišna cijena dionice (PPS)
Dividendna rentabilnost dionice	Dividenda po dionici (DPS)	Tržišna cijena dionice (PPS)

Slika 7. Pokazatelji investiranja i postupak njihovog izračuna

Izvor: Žager, 2008.

Dobit po dionici i dividenda po dionici iskazuju se u novčanim jedinicama odnosno pokazuju koliko će se kuna dobiti ili dividendi ostvariti po jednoj dionici. U pravilu je dobit po dionici veća od dividende po dionici jer se dio dobiti zadržava. Međutim, moguća je i obrnuta situacija, ali tada su dividende isplaćene iz zadržane dobiti.

Odnos isplate dividende obuhvaća odnos dividende po dionici i dobiti po dionici. Odnos cijena i dobiti po dionici pokazuje koliko je puta tržišna cijena dionice veća od dobiti po dionici.

Najznačajniji pokazatelji investiranja jesu pokazatelji rentabilnosti dionice. To su u biti pokazatelji rentabilnosti vlastitog kapitala koji je iskazan po tržišnoj vrijednosti.

3.3. Zbirni pokazatelji ranih signala neuspjeha poduzeća

U kontekstu procjene financijskog položaja poduzeća i kriznog menadžmenta s ciljem ranog signaliziranja opasnosti, u istraživanju će se koristiti Z-score i Business excellence zbirni pokazatelji. Analiza financijskih izvještaja putem zbirnih pokazatelja omogućava prikaz ranih signala odnosno upozorenja na opasnost neuspjeha svim interesnim skupinama u poslovanju dioničkih društava. Z-score i BEX indeks koriste se za utvrđivanje trenutnih poslovnih performansi, a s određenom točnošću predviđaju i buduće poslovne performanse, odnosno stečaj (Žager i sur., 2017).

3.3.1. Altmanov Z-score model

Edward I. Altman 1968. proveo je prvo multivarijantno istraživanje odnosa financijskih pokazatelja i vjerojatnosti stečaja, čijim je istraživanjem nastao model nazvan Altmanov Z score. Z-score je sintetički pokazatelj koji predviđa stečaj poduzeća u roku od jedne ili dvije godine. Altman je koristio parove poduzeća, za svako društvo u stečaju tražio je slično društvo (njegov par) koji nije u poteškoćama. Koristio je uzorak od 33 tvrtki u stečaju i onih koji to nisu, dakle ukupno 66 poduzeća.

Z-score model sastoji se od pet financijskih omjera i pet pondera:

$$Z = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 1.0X5$$

Z= ukupni indeks

X1= ukupni kapital / ukupna imovina,

X2= zadržana dobit / ukupna imovina,

X3= dobit prije kamata i poreza / ukupna imovina,

X4= tržišna vrijednost imovine / ukupni dug, i

X5 = prodaja / ukupna imovina

Financijski omjer X1 u brojniku sadrži radni kapital koji predstavlja razliku kratkotrajne imovine (gotovine, utrživih vrijednosnica, zaliha, potraživanja) i kratkoročnih obveza (spontano financiranje, trgovački kredit, vremenska razgraničenja poreza i plaća, osigurane i neosigurane pozajmice, komercijalni zapisi). Ukoliko poduzeće ima negativni radni kapital, također ima problema u pokriću kratkoročnih obveza.

Financijski omjer X2 u brojniku sadrži zadržanu dobit koja predstavlja profite iz prošlih razdoblja koje tvrtka nije isplatila dioničarima kroz dividendu. Na povećanje zadržane dobiti utječe neto dobit obračunskog razdoblja, a na smanjenje utječu raspoređivanje dividendi i eventualno gubitak tekućeg obračunskog razdoblja. Zadržana dobit smatra se najboljim izvorom rasta poduzeća i izvora financiranja poduzeća. Kad ne bi bilo nikakvog zadržavanja i kad bi se sve zarade isplaćivale kao dividende, ne bi bilo investicija.

Pokazatelj X3 u modelu prikazuje profitabilnost poduzeća. Ukazuje na sposobnost poduzeća da upotrebom svoje imovine ostvari zaradu prije kamata i poreza (EBIT). EBIT je važna mjera jer omogućuje podmirenje kreditora, obveza prema državi i dioničara.

Financijski faktora X4 u brojniku sadrži tržišnu vrijednost glavnice ili tržišnu kapitalizacija koja predstavlja umnožak tržišne cijene dionice i broja dionica poduzeća. Ukoliko poduzeće ima značajnu tržišnu kapitalizaciju, a zapadne u financijske poteškoće, može izdati nove dionice. Omjer pokazuje koliko imovina poduzeća može izgubiti na vrijednosti prije nego što poduzeće postane insolventno.

Faktor X5 je pokazatelj aktivnosti poduzeća, odnosno radi se o koeficijentu obrtaja ukupne imovine. Pokazuje koliko se prihoda stvara iz imovine poduzeća. Prema modelu, Z-score vrijednost poduzeća veća od 3 može se okarakterizirati kao financijski zdravo poduzeće. Vrijednosti unutar intervala 1.81 do 2.99 predstavljaju tzv. „sivu zonu" i poduzeća su podložena stečaju. Međutim, moguće je i da se zbog klasifikacijskih pogrešaka stečaj neće dogoditi. Takva poduzeća su okarakterizirana kao financijski ugrožena poduzeća s potencijalnim ozdravljenjem.

Z-score vrijednost poduzeća u rasponu 1.10 do 1.80, ovisno o djelatnosti, vrlo vjerojatno će u roku od godinu dana otići u bankrot. Altman je utvrdio da preciznost formule opada kako se produžuje vremenski rok predviđanja: 1 godina prije pokretanja stečajnog postupka – 95% točnosti, 2 godine – 72%, 3 godine – 48%, 4 godine – 29%, 5 godina – 36%. S obzirom na nedostatke prvog definiranog modela, 1983. godine objavljen je i Z'- score model prilagođen poduzećima koja nisu prisutna na burzi. Intervencija se odnosila na X4 pokazatelj koji u brojniku ima tržišnu vrijednost imovine (tržišnu vrijednost običnih i preferencijalnih dionica), koji je zamijenjen knjigovodstvenom vrijednosti imovine. Korigiran model je dan u izrazu:

Z' = 0,717X1 + 0,847X2 + 3.107X3 + 0.420X4' + 0.998X5 X4= knjigovodstvena vrijednost glavnice / knjigovodstvena vrijednost obveza

Donja granica ovog Z´scora iznosi 1.23 što znači da poduzećima ispod te granice prijeti bankrot, a gornja granica Z´scora iznosi 2.90 i ukazuje kako su poduzeća iznad te granice uspješna i da neće bankrotirati. Za vrijednost Z´scora između 1.23 i 2.90 poduzeće se nalazi u tzv. „sivoj zoni“ i za poduzeće se očekuju poteškoće u poslovanju za najviše dvije godine. Prilikom tumačenja korigiranog Z'-score modela potrebno je obratiti pozornost na nove pondere, kao i nove kritične vrijednosti, odnosno intervale.

Druga korekcija odnosi se na već navedeni problem utjecaja grane djelatnosti poduzeća, a koja u Altmanovom modelu ima najveći utjecaj na varijablu X5, odnosno na obrtaj imovine. Korigirani Z"-score model je prilagođen neproizvodnim poduzećima, u kojem se peti pokazatelj (neto prodaja/ukupna imovina) eliminirao iz formule zbog razlika među različitim djelatnostima. Elimininiranjem ove varijable i zadržavanjem prethodnog oblika varijable X4 (knjigovodstvena vrijednost glavnice / knjigovodstvena vrijednost obveza) model dobiva sljedeći izraz:

Z" = 6,56X1 + 3,26X2 + 6,72X3 + 1,05X4' Donja granica ovog Z´´scora iznosi 1.10 što znači da poduzećima ispod te granice prijeti bankrot te je potrebno ispitati poslovanje. Gornja granica Z´´scora iznosi 2.60 i ukazuje kako su poduzeća iznad te granice uspješna i da neće bankrotirati. Za vrijednost Z´´scora između 1.10 i 2.60 poduzeće se nalazi u tzv. „sivoj zoni“ i za poduzeće se očekuje kriza u poslovanju za najviše dvije godine (Žager i sur., 2017).

3.3.2. Business Excellence Index Model (Bex model)

Business Excellence (BEX) model za procjenu poslovne izvrsnosti tvrtki nastao je 2007. godine od strane, prof. dr. sc. Vinka Belaka i dr. sc. Željanje Aljinović Barać. BEX model primarno je izrađen za procjenu poslovne izvrsnosti tvrtki na tržištu kapitala u Hrvatskoj, ali njegova primjena je moguća i za procjenu poslovne izvrsnosti na svim sličnim tržištima kapitala. Naknadno, BEX model je testiran i na uzorku poduzeća koja ne kotiraju na tržištu kapitala.

BEX model pokazuje i mjeri poslovnu izvrsnost tvrtke u dvije dimenzije: trenutačna poslovna izvrsnost („lagging" dimenzija) i očekivana poslovna izvrsnost („leading" dimenzija). BEX model sastoji se od četiri pokazatelja (profitabilnost, stvaranje vrijednosti, likvidnost i financijska snaga) s određenim ponderima utjecaja, što tvori sljedeći izraz:

*BEX= 0,388ex1 + 0,579ex2 + 0,153ex3 + 0,316ex4 ex1= EBIT / ukupna aktiva ex2= neto dobit / (vlastiti kapital*cijena) ex3= radni kapital / ukupna aktiva ex4= 5*(dobit+amortizacija+deprecijacija) / ukupne obveze*

Prvi faktor BEX modela, ex1 (faktor profitabilnosti), ukazuje na izvrsnost poduzeća koristeći kategoriju dobiti prije kamata i poreza (EBIT) i nema veliki utjecaj na konačnu veličinu BEX indeksa jer je riječ o takozvanom tromom pokazatelju, čija je temeljna svrha stabiliziranje BEX modela. Njegova uloga je veća kad se poslovna izvrsnost procjenjuje po segmentima.

Drugi faktor modela, ex2 (faktor stvaranja vrijednosti), bazira se na ekonomskom profitu – dobiti koja prekoračuje cijenu vlastitog kapitala. Ovdje se u izračunu koristi kategorija neto poslovne dobiti kako bi se izbjegli utjecaju izvanrednih događaja na rezultat poslovanja. Cijena vlastitog kapitala je izračunata iz umnoška vlasničkog kapitala i cijene kapitala koju bi vlasnici mogli ostvariti iz alternativnih, relativno nerizičnih ulaganja. Pod vlasničkim kapitalom podrazumijeva se upisani kapital, uvećan za eventualne dobitke i rezerve. Za potrebe BEX modela cijena kapitala je aproksimirana stopom kamate na vezanu štednju u bankama (4%). Ako je faktor ex2 veći od jedan, tvrtka stvara vrijednost, a ako je manji od jedan tvrtka jede svoju supstancu.

Treći faktor modela, ex3 (faktor likvidnosti), iskazuje se omjerom radnog kapitala prema ukupnoj aktivi, gdje je granična mjera likvidnosti 25% radnoga kapitala u odnosu na aktivu. Radni kapital se računa kao razlika između tekuće aktive i tekućih obveza.

Četvrti faktor modela ex4 temelji se na odnosu teorijski slobodnog novca iz svih aktivnosti, što je dobit uvećana za amortizaciju i deprecijaciju te pokrića svih obveza tim novcem. Standardna mjera pokrića obveza slobodnim novcem iznosi 20%. Taj pokazatelj nema linearni utjecaj. Naime, što god se u kraćem vremenu obveze pokrivaju iz zarade od novčanog tijeka, njegov utjecaj na izvrsnost progresivno raste. U modelu je maksimalna vrijednost tog pokazatelja ograničena na deset jer je naknadnim istraživanjima utvrđeno da skraćenje vremena pokrića obveza iz dobiti i amortizacije ispod šest mjeseci više ne utječe bitno na izvrsnost. Kod duljeg vremena pokrića obveza iz zarade od novčanog tijeka, utjecaj tog pokazatelja degresivno pada. Na primjer, kod investiranja zaduživanjem ex4 se smanjuje jer se financijski rizik povećava. Međutim, odmah nakon aktiviranja investicije i prvom obračunu amortizacije financijska snaga se vraća, a kod prvog ostvarenja dobiti temeljem te investicije financijska se snaga potpuno stabilizira. Financiranje emisijom novih dionica ne utječe na ex4, ali utječe na ex2 jer se time povećava vlastiti kapital i njegov trošak.

Ukupna poslovna izvrsnost procjenjuje se pomoću BEX indeksa, i to:

BEX INDEX veći od 1 = dobra tvrtka

BEX INDEKS između 0 i 1 = potrebna su unaprjeđenja

BEX INDEKS manji od 1 (negativan) = ugrožena egzistencija

4. POSLJEDICE EKONOMSKE I FINANCIJSKE KRIZE NA AUTOINDUSTRIJU

4.1. Trendovi u razvoju automobilske industrije

Prema Haugh, Mourougana, i Chatal (2010), posljednjih godina proizvodnja automobila se polako premješta izvan OECD područja, većinom u BRIC zemlje (Brazil, Rusija, Indija, Kina) te ostale brzo rastuće ekonomije.

Između 2000. i 2007. godine, udio SAD-a i Japana u ukupnoj svjetskoj proizvodnji automobila pao je s 40 na 30%, dok se udio zemalja izvan OECD-a povećao s razine proizvodnje od jednog automobila prema deset na razinu od jednog automobila prema pet automobila u odnosu prema razvijenim zemljama (Haugh, Mourougana, i Chatal, 2010).

Struktura registriranih vozila u svijetu nalazi se na slici 8 u nastavku.

	H1 2018[2]	H1 2017	% change 18/17	% share 2018
EUROPE	9,891,516	9,541,132	+3.7	24.5
EU[3]	8,449,247	8,211,379	+2.9	20.9
EFTA	246,538	250,584	-1.6	0.6
RUSSIA	792,629	665,918	+19.0	2.0
TURKEY	275,870	305,924	-9.8	0.7
UKRAINE	37,363	35,037	+6.6	0.1
OTHERS-EUROPE[4]	89,869	72,290	+24.3	0.2
NORTH AMERICA[5]	8,347,951	8,312,027	+0.4	20.7
of which the US	*6,979,742*	*6,885,664*	*+1.4*	*17.3*
SOUTH AMERICA	1,821,502	1,641,421	+11.0	4.5
of which Brazil	*946,477*	*846,340*	*+11.8*	*2.3*
ASIA	18,317,836	17,425,747	+5.1	45.3
CHINA	11,458,949	10,798,977	+6.1	28.4
JAPAN	2,280,358	2,341,175	-2.6	5.6
INDIA	1,799,965	1,567,907	+14.8	4.5
SOUTH KOREA	750,260	740,554	+1.3	1.9
OTHERS-ASIA[6]	2,028,304	1,977,134	+2.6	5.0
MIDDLE EAST/AFRICA	2,022,599	2,032,148	-0.5	5.0
WORLD	40,401,404	38,952,475	+3.7	100.0

Slika 8. Struktura registriranih automobila prema regijama svijeta

Izvor: ACEA, 2018.

Vidljivo je na slici 8 da je najveći volumen koncentracije vozila u Aziji, odnosno Kini, a potom slijedi Europa. Sjeverna Amerika ostvaruje velik dio volumena isključivo zbog SAD-a, kao što je za Južnu Ameriku to slučaj s Brazilom.

Na slici 9 nalazi se raspon broja prodanih automobila po prethodno spomenutim regijama.

Light Vehicle Sales				
	2018e		2019e	
	Units (in mil.)	% change (year on year)	Units (in mil.)	% change (year on year)
U.S.	16.6-17.1	(2)-0	16.5-17.0	(0.5)-0.0
China	29.5-30.0	1.5-3.5	30.0-30.5	1.5-3.0
Europe	20.5-21.0	2.0-3.5	20.8-21.1	2.0-3.5
APAC (excluding China)	15.8-16.3	1.0-2.0	16.0-16.5	1.0-2.0
Global	95.0-97.0	2.0-3.0	97.0-100.0	1.0-2.0

Slika 9. Prodaja vozila prema prodanim jedinicama u 2019. i 2018. godini u četiri promatrane svjetske regije

Izvor: Standard & Poors, 2018.

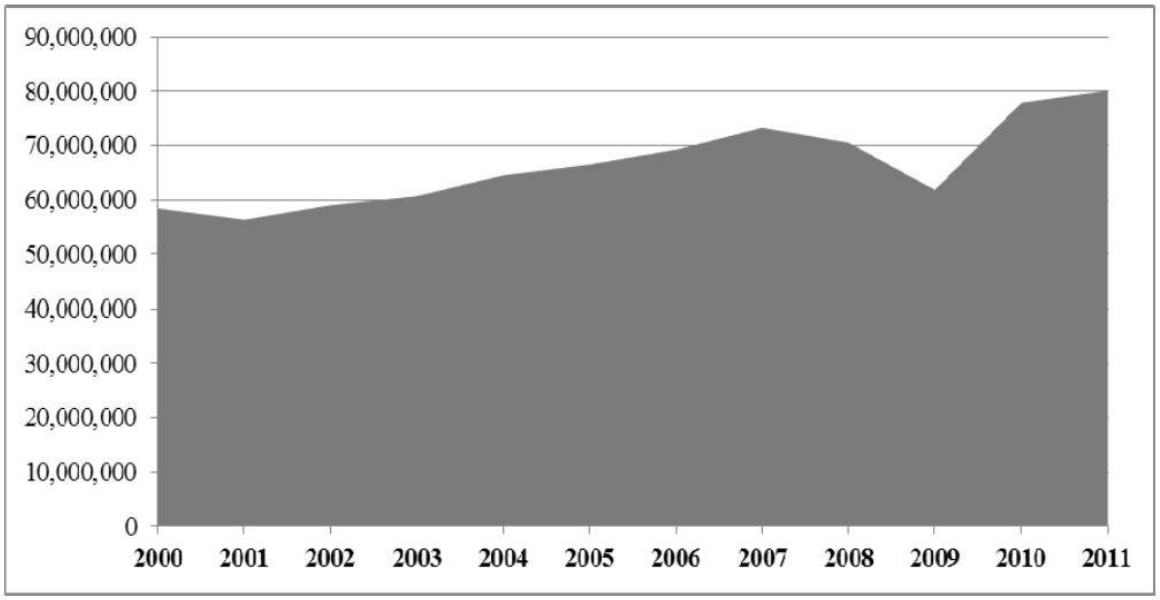
Prethodno opisani trendovi poduprti su i novim statistikama koje objašnjavaju S&P u svom izvješću o automobilskoj industriji iz 2018. godine. Nastavno na prethodno, kako je prikazano na slici 8, tako se i na slici 9 može vidjeti kako je najveća prodaja i kupovima vozila ostvarena u Azijskoj regiji, s predvodnikom Kinom.

Taj se trend ubrzava aktualnom ekonomskom i financijskom krizom ali i drugim razlozima kao što su zasićenost tržišta OECD područja, visoki troškovi dostave i pokušaj automobilskih proizvođača da povećaju tržišni udio locirajući proizvodnju na tržištima gdje se automobili prodaju. Također, povećava se ustupanje proizvodnje dijelova (eng. *outsourcing*) među glavnim proizvođačima, a u isto vrijeme kako bi povećali profitabilnost dogovaraju se različita partnerstva, udruživanja ili preuzimanja.

Sredinom 80-ih godina prošloga stoljeća, većina proizvođača automobila počela je s procesom ustupanja proizvodnje, koji se u današnjim globalnim uvjetima odvija još i brže (Humphrey i

Memedovic, 2003). Intenzivan oblik ustupanja proizvodnje u autoindustriji naziva se modularna proizvodnja gdje dobavljači ili proizvođači partneri preuzimaju odgovornost za modularnu montažu, dok proizvođač osigurava tvornicu i montažne trake i preuzima odgovornost za koordinaciju unutar proizvodnje i krajnjeg ispitivanja (Mashilo, 2010). Primjerice, na platformi Volkswagen Golfa još se dodatno proizvode Volkswagen Touran, Volkswagen Jetta, Škoda Octavia, Audi A3, Seat Leon i Seat Altea.

Prema OICA-i (franc. *Organisation internationale des constructeurs d'automobiles*) (2007), kada bi automobilska industrija bila država, ona bi bila šesta najveća svjetska ekonomija. Proizvodnja automobila prema OICA-i je 2011. godine bila na razini od 80.092.840 automobila što je vidljivo na slici u nastavku, dok se ukupna vrijednost proizvodnje autoindustrije može procijeniti na preko 2.000 milijardi dolara.



Slika 10. Ukupan broj proizvedenih automobila u razdoblju od 2000. godine do 2011. godine

Izvor: OICA, 2011.

Ukoliko se promotri slika 8 može se primijetiti rastući trend ukupne svjetske proizvodnje automobila, osim osjetnog pada 2008. i 2009. godine uzrokvanog aktualnom ekonomskom krizom koja je zahvatila sve svjetske proizvođače.

Prema broju proizvedenih automobila 2010. i 2011. godine može se reći kako je autoindustrija nadvladala krizu, no to može biti efekt onih koji su tijekom krize odgađali kupovinu automobila što je rezultiralo povećanom potražnjom. Prema posljednjim podacima može se zaključiti kako će se trend rasta proizvodnje automobila nastaviti i u tekućoj godini, prvenstveno potaknut potražnjom u SAD-u i zemljama u razvoju poput Kine i Brazila (Smith, 2012).

Autoindustrija jedna je od predvodnica procesa globalizacije. Iako globalizacija nije novoga datuma, nego seže daleko u prošlost, tek su nove politike i tehnologije posljednjih nekoliko desetljeća dovele do ubrzanja i produbljivanja globalne međuovisnosti i integracije. Svijet je zahvatio novi val globalizacije u kojemu su tržišta roba, usluga, rada i kapitala sve jače međunarodno integrirana. Međunarodna trgovina, inozemna izravna ulaganja, međunarodna portfolio ulaganja i međunarodno kreditiranje rastu brže od svjetske proizvodnje (Grgić i Bilas, 2008).

Kada je riječ o globaliziranim međunarodnim kompanijama, može se govoriti o standardizaciji nekoliko mjera kao što su smanjenje troškova, povećanje kvalitete zbog žešće konkurencije, što sve skupa pridonosi i proizvođačima i dobavljačima. Internacionalizacija, regionalizacija i globalizacija američke, europske i japanske autoindustrije prema Wadu (2009) izazvale su četiri trenda unutar autoindustrije zemalja u razvoju.

Prvo, automobilske multinacionalne korporacije, zbog ekonomije obujma, djelokruga i brzine odvijanja poslovnih procesa, počele su se konsolidirati u globalne automobilske grupacije i saveze kroz različita spajanja, preuzimanja i partnerstva, tako šireći domaće korporativne strukture u regionalne i globalne oligopole, čime su izazvali razvijanje globalnog lanca vrijednosti podređenog samim proizvođačima.

Nadalje, nakon što je lanac vrijednosti unutar autoindustrije bio rastavljen i proizvodnja dijelova se eksternalizirala na neovisne dobavljače, proizvođači automobila bili su u mogućnosti nabaviti automobilske dijelove diljem svijeta, što je omogućilo smanjenje cijena automobilskih dijelova. Ovakva je hijerarhija omogućila modularnu proizvodnju pa su dotadašnji proizvođači automobilskih dijelova i komponenti postali globalni dobavljači kako bi postigli ekonomiju obujma.

4.2. Analiza aktualnog stanja unutar autoindustrije

Prema Haugh, Mourougana, i Chatal (2010), sektor automobilske industrije je među najviše pogođenim sektorima aktualnom ekonomskom i financijskom krizom. Posljedica je to oštrog pada potražnje, naglašenih problema prevelikih proizvodnih kapaciteta i gospodarskog pada u glavnim zemljama proizvođačima automobila.

Zbog gubitka povjerenja potrošača i povećane nesigurnosti u buduće novčane priljeve, potrošači se za vrijeme gospodarskih kriza ne odlučuju na kupnju velikih i skupih dobara poput automobila ili televizora, već svoju kupnju odgađaju za neka buduća bolja vremena. Može se reći kako su trenutni problemi autoindustrije proizašli iz smanjenog kreditiranja i suficita prodanih automobila u prethodnom desetljeću (Haugh, Mourougana, i Chatal, 2010).

Tijekom prošlog desetljeća godišnja prodaja automobila u SAD-u konstantno je prelazila 16 milijuna jedinica (Sturgeon i Biesebroeck, 2010). Razlog konstantnog rasta prodaje bio je u lakom pristupu jeftinom kreditiranju, cvatu burze, vladinim poticajima proizvođačima nakon terorističkog napada na SAD 2001. godine i pojačanom osjećaju povećanja osobnog bogatstva (Haugh, Mourougana, i Chatal, 2010).

Kako je došlo do sloma na tržištu nekretnina, tako su i ostale povezane industrije i tržišta doživjeli pad, osobito oni povezani s financiranjem na dug, uključujući i prodaju vozila. Kako se povećavala nezaposlenost, ljudi su postajali sve nesigurniji za vlastiti posao i odustajali su od kupnje automobila. Posljedica toga je naglo smanjivanje prodaje automobila čime se povećavao broj proizvedenih automobila, ostavljajući prodavače u problemima s pronalaskom kupaca kako bi smanjili visoku popunjenost skladišta.

Kako mnogi prodavači nisu uspjeli prodati vozila nagomilana u skladištima, došlo je do većeg broja bankrota te spajanja i preuzimanja od strane „zdravijih“ kompanija (Haugh, Mourougana, i Chatal, 2010). Sturgeon i Biesebroeck (2010) navode kako su svjetski proizvođači različito prolazili kroz ekonomsku krizu, u rasponu od kolapsa i radikalnog restrukturiranja u slučaju GM-a i Chryslera, zatim oslanjanje na osnovne strategije (matična tržišta) dok se ne poveća potražnja u slučaju Toyote i Volkswagena, do provođenja oportunističkih mogućnosti rasta na konzervativan (Hyundai) ili agresivan način (SAIC, Geely i TATA). Kako navode Haugh, Mourougana, i Chatal (2010), pad aktivnosti unutar autoindustrije krajem 2008. godine bio je velik i vrlo sinkroniziran.

Prodaja automobila pala je u gotovo svim zemljama OECD-a s prosječnim padom za više od 20% između rujna 2008. godine i siječnja 2009. godine. Nadalje, nisu svi tržišni segmenti

doživjeli jednak pad. Tako je prodaja manjih automobila pala manje u usporedbi s prodajom velikih automobila, što je nastavilo trend povećanja udjela manjih automobila. Prema Haugh, Mourougana, i Chatal (2010), razlozi i posljedice velike pogođenosti aktualnom krizom sektora automobilske industrije su sljedeći:

1. Iako je veličina automobilske industrije relativno mala u odnosu prema cjelokupnoj gospodarskoj aktivnosti, njena jaka povezanost s popratnom industrijom čini šokove unutar autoindustrije vrlo opasnima za cjelokupnu ekonomiju.

2. Automobilski i poslovni ciklusi obično se prate u stopu, iako su amplitude unutar autoindustrije veće. Volatilnost autoindustrije također je viša nego u cijeloj proizvođačkoj industriji.

3. Istraživanja za države kao što su SAD i Kanada sugeriraju da je pad prodaje automobila sredinom 2008. godine bio povećan zbog nedostupnosti kreditnih linija, što je vodilo mnoge kupce prema odgodi kupnje automobila.

4. Podrška mnogih vlada automobilskoj industriji bila je pružena kroz mnoge oblike, uključujući subvencije za proizvođače i izravno sudjelovanje u procesima restrukturiranja.

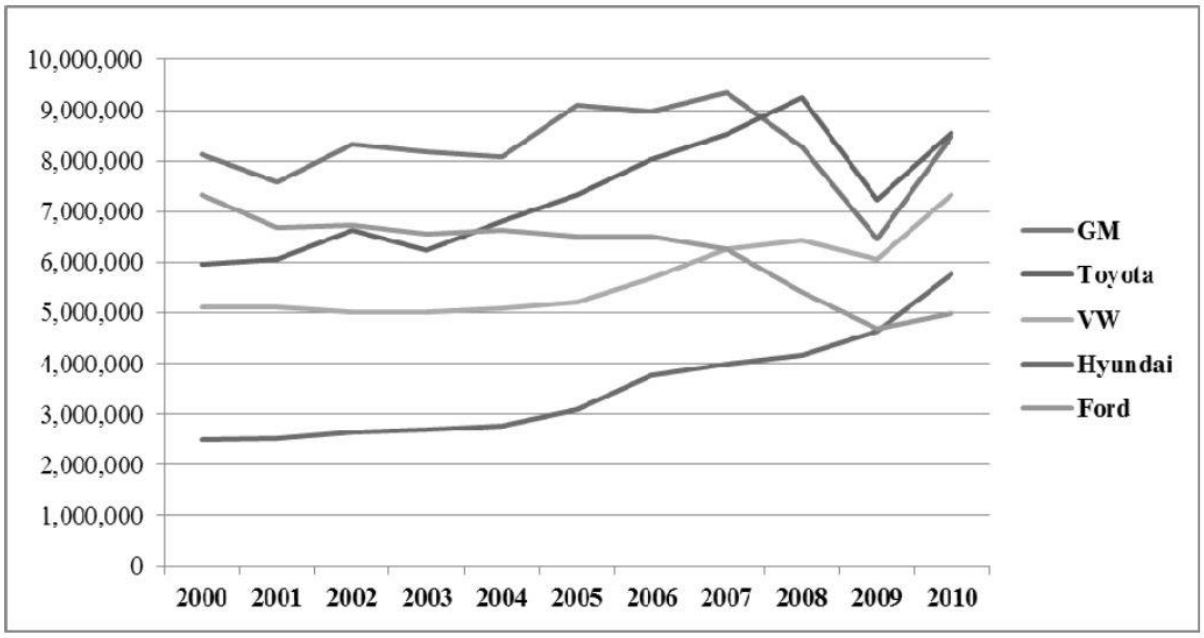
5. Mnoge su države uvele programe zamjene "staro za novo" kako bi ublažile cjelokupan pad ekonomske aktivnosti, ali i povećale prodaju automobila u kratkom roku.

Pošto su takvi programi samo kratkoročni te se zasnivaju na prebacivanju kupnji iz budućnosti u sadašnjost, povećanje prodaje moglo bi imati suprotan efekt kada se takvi programi ukinu. Proizvođači automobila morali su prilagoditi svoju proizvodnju jer su gotovo sve zemlje koje proizvode automobile bilježile oštar pad proizvodnje u 2008. godini, a posebno je velik pad zabilježen u zemljama kao što su Francuska, Španjolska i Italija (Sturgeon i Biesebroeck, 2010). U SAD-u, pad prodaje trajnih dobara te ulaganja poduzeća u kupnju automobila pridonijeo je 20 do 30% padu BDP-a u drugoj polovici 2008. godine (Haugh, Mourougana, i Chatal, 2010). Prvih pet najvećih svjetskih proizvođača automobila je 2010. godine prema OICA-i (2012) bilo odgovorno za 45% ukupne svjetske proizvodnje automobila.

Ukoliko se promotri slika 9 može se zaključiti kako su proizvođači orijentirani većinom na razvijena tržišta, poput američkog, koje je kriza najsnažnije zahvatila, imali najveći pad proizvodnje tijekom 2008. i 2009. godine. Toyota je u to vrijeme imala velike opozive svojih automobila zbog sigurnosnih afera, što je uvelike pridonijelo produbljenju pada broja

proizvedenih automobila zbog smanjenja potražnje. Zanimljivo je kako Volkswagen, a posebno Hyundai, gotovo da i nisu osjetili krizu, pa je Hyundai tijekom krize pozicioniran na 4.

mjesto najvećih svjetskih proizvođača automobila i tako postao bolji od Forda. Takav rezultat može zahvaliti lansiranju novih modela čijim se dizajnom privuklo nove kupce, a u isto vrijeme i ostvarilo povećanje kvalitete, čemu svjedoči napredak na listi broja žalbi na kvarove na automobilima u SAD-u. Također, oba proizvođača u svojoj ponudi nude manje i ekonomičnije automobile, čime su uz imidž koji ova dva proizvođača imaju, uspjeli ostvariti pozitivne rezultate tijekom krize.



Slika 11. Kretanje broja proizvedenih automobila pet najvećih svjetskih proizvođača u razdoblju od 2000. godine do 2010. godine

Izvor: OICA, 2012.

4.3. Utjecaj krize i stanje autoindustrije u zemljama u razvoju

Autoindustrija u zemljama u razvoju nije bila tako ozbiljno pogođena globalnom krizom kao što su to bile visoko razvijene zemlje, osim izvozno orijentiranih industrija Meksika, Tajlanda i Južne Afrike (Wad, 2009). U sva tri primjera autoindustrija u tim zemljama bila je pod izravnim nadzorom multinacionalnih automobilskih grupacija iz SAD-a, Japana i Europe.

Kako bi smanjili troškove, autoindustrija provodi smanjenje troškova (eng. *downsizing*), čime smanjuje fiksne troškove, dok rezanjem plaća i troškova za marketing smanjuje varijabilne troškove i uvođenjem novih proizvoda diže cijene, što je kako tvrdi Wad (2009) Volkswagen napravio u Meksiku. Među najmanje pogođenim autoindustrijama je ona u Kini, ali izbjegavanje krize bilo je potpomognuto kineskom vladom i njenim stimulansima usmjerenima, između ostaloga i na domaću autoindustriju (Sturgeon i Biesebroeck, 2010).

U ovom dijelu analizira se ono što bi moglo biti povijesno premještanje autoindustrije prema velikim zemljama u razvoju, vrlo vjerojatno ubrzano aktualnom ekonomskom i financijskom krizom. Ubrzani rast industrije u zemljama u razvoju dopustio je vladama tih zemalja ograničavanje, odnosno, smanjenje broja mjera intervencije poduzetih tijekom krize (Haugh, Mourougana, i Chatal, 2010).

Usprkos nedavnim dramatičnim učincima krize na autoindustriju, važno je naglasiti dugoročne perspektive razvoja autoindustrije. Sukladno mišljenju Sturgeona i Biesebroecka (2010), nedavni događaji poslužit će ubrzanju dugoročnih trendova, ponajprije premještanju proizvodnje automobila u zemlje u razvoju gdje je rast prodaje najjači, zatim konsolidaciji svjetskih dobavljača i prodoru kineskih proizvođača automobila na strana tržišta.

Ono što se dogodilo Kini, Indiji i Brazilu, ali i u nekoliko drugih zemalja u razvoju je da su vodeće svjetske automobilske grupacije u njima uspostavile svoja regionalna središta i lokalne centre za projektiranje i inženjering te su nakon uspostavljanja tih tehničkih centara vršili pritisak na svjetske dobavljače da uspostave lokalne opskrbne centre u tim zemljama (Humphrey i Memedovic, 2003). Nakon uspostavljanja prvog reda dobavljača, pružile su se mogućnosti uspostavljanja i lokalnih poddobavljača.

Prema Sturgeonu i Biesebroecku (2010), dvije su strategije širenja zapadnih proizvođača automobila na kinesko tržište. Prva strategija može se nazvati "oprezna lokalizacija" te podrazumijeva sklapanje vozila u Kini, ali u potpunosti dizajnirana u inozemstvu. Većina takvih

kineskih proizvođača vezana je zajedničkim ulaganjem (eng. *joint venture*) sa stranim partnerom. Takav oblik suradnje rezultira kvalitetom proizvoda, ali i višom cijenom koja može biti previsoka kako bi privukla veći broj kupaca.

Druga se strategija naziva "agresivna lokalizacija" te podrazumijeva određeni broj europskih i američkih zajedničkih ulaganja u kojima proizvođači, ali i prva razina dobavljača uspostavljaju centre za dizajn i inženjering u Kini. Tako dolazi do redizajna dijelova, modula pa čak i cijelih vozila kako bi se što bolje prilagodili lokalnim ukusima. U ovom primjeru povećani su fiksni troškovi zbog dizajna i inženjeringa, ali zato varijabilni troškovi padaju jer se mogu uposliti jeftiniji domaći dobavljači. Ovako vozila mogu biti proizvedena u Kini s nižim troškovima i tako se mogu izravno natjecati sa jeftinijim domaćim proizvođačima. Kako navode Sturgeon i Biesebroeck (2010), velike posljedice krize na američke proizvođače automobila poticao ih je na vrlo agresivnu strategiju širenja u Kini. S druge strane, kriza je učinila mnoga poduzeća koja provode "opreznu lokalizaciju" još opreznijima, osobito japanska poduzeća. Uobičajena strategija za vrijeme recesije je vraćanje na glavna tržišta i uživanje komparativnih prednosti. Općenito "agresivna lokalizacija" angažmana u Kini može se promatrati više kao kratkoročna strategija, čiji je cilj brzo osvojiti kinesko tržište dok kineska srednja klasa još nije toliko bogata da si može priuštiti strane brandove (Wad, 2009). Ova strategija može biti i vrlo riskantna jer se može narušiti ugled proizvođača zbog niže kvalitete ugrađenih dijelova, no takva strategija najviše privlači poduzeća koja su najjače pogođena krizom.

Za razliku od Kine, Indija se više od bilo koje druge zemlje u razvoju od samih početaka oslanjala na domaće proizvođače (Wad, 2009). Nedostatak takvog pristupa je u mnogo sporijoj primjeni globalnih načina poslovanja. Ipak, razvoj indijske autoindustrije ubrzao se tijekom posljednjih nekoliko godina, prvenstveno zbog preuzimanja u inozemstvu (Sturgeon i Biesebroeck, 2010). Jedno od najvažnijih preuzimanja bilo je u slučaju kada je TATA Motors 2007. godine od Forda otkupio Jaguar i Land Rover te si time priskrbio ono što mu je

nedostajalo, a to je "know-how", posebno što se tiče dizajna i inženjeringa. Iz razloga sporijeg ekonomskog rasta Indije u odnosu prema Kini, potencijal tržišta se nije percipirao dostatno velikim kako bi uvjerio strane proizvođače na poduzimanje sličnog rizika kao što su ga poduzeli u Kini (Sturgeon i Biesebroeck, 2010). Najveći proizvođač automobila u Indiji je japanski Suzuki kojega veže zajedničko ulaganje s indijskim Marutijem, a slijede ga korejski Hyundai te dva domaća proizvođača TATA i Hindustan Motors (Wad, 2009). Za razliku od Indije, u

Kini su prvih šest najvećih proizvođača automobila rezultat inozemnih zajedničkih ulaganja. (Wad, 2009).

5. ANALIZA EKONOMSKE I FINANCIJSKE KRIZE NA PRIMJERU PODUZEĆA FIAT

5.1. Metodologija istraživanja

Metodologija korištena u svrhu ovog diplomskog rada bazirana je na kvantitativnim metodama istraživanja, fokusiranim na prezentiranju sekundarnih, već prikupljenih podataka. Također, određeni svi aspekti metodološkog dijela diplomskog rada bazirani su na detaljnom pregledu literature i podacima prikupljenim iz članaka, publikacija i internetskih izvora, a koji adresiraju promatranu tematiku.

Nadalje, za potrebe jednostavnije interpretacije i vizualizacije empirijskog dijela istraživanja izrađeni su grafički prikazi kako bi se jednostavnije prikazale krizne situacije u poduzeću Fiat, te utjecaj globalne krize na poduzeće Fiat.

Analiza kriznih momenata biti će prikazana grafikonom jednostavnih stupaca, dijagramom rasipanja, te analizom vremenskih serija pomoću uporabe jednadžbe linearnog trenda. Linearni trend je jedna od kvantitativnih metoda diferencijalne statistike pomoću koje je moguće promatrati dinamiku odnosa varijabli u promatranom vremenskom razdoblju. Što je dulji promatrani vremenski niz time je linearni trend pouzdaniji i te je jasnije moguće predvidjeti kretanje promatrane varijable kroz vrijeme.

Neki od pokazatelja reprezentativnosti linearnog trenda su koeficijent determinacije, standardna devijacija, koeficijent varijacije, te test o značajnosti trenda, koji će biti izračunati kako bi se dobili što bolji pokazatelji o točnosti predikcije linearnog trenda.

5.2. Poduzeće Fiat

Fiat je talijansko poduzeće koje se bavi proizvodnjom i prodajom automobila, s naglaskom na manja komercijalna vozila, motore i tranzicijske sustave. Poduzeće je osnovano 1899. godine sa sjedištem u Torinu, u Italiji. Poduzeće je trenutačno javno, te je odnedavno pripojeno s Cryslerom.

Ukupan broj zaposlenih je 235.915 na globalnoj razini, s prosječnim godišnjim prihodom od 107,5 milijardi dolara. Direktor poduzeća je Sergio Marhionne.

Neki od glavnih tržišnih konkurenata su Opel, VW, Telus, Smart, Honda i Toyota, pri čemu jedino Toyota, Honda i VW ostvaruju veći volumen prihoda na godišnjoj razini od Fiata.

5.3. Kriza u Fiatu

Ciravegna i Maielli (2011) navode kako početkom devedesetih godina 20. stoljeća zrelije industrije kao što je proizvodnja u auto-moto industriji pogođena reorganizacijom i restrukturiranjem u poduzećima unutar tog sektora. Prethodno navedeni autori objašnjavaju kako se poduzeća s vertikalne integracije okreću *outsourceing*-u, odnosno unajmljivanju trećih poduzeća za obavljanje poslova van njihove domene. Nastavno, takav pristup imao je za cilj postići povećanje inovativnih rješenja unutar promatrane industrije.

Razvoj novih proizvoda i usluga u Fiatu potpuno je prebačen na treća poduzeća koja su za cilj imala integrirati inovativne proizvode i rješenja, no posljedica takvog restrukturiranja bila je otpuštanje velikog volumena vlastitog ljudskog kapitala u domeni razvoja novih proizvoda i usluga, čime je Fiat bio u potpunosti prepušten vanjskim ekspertima (Becker i Zirpoli, 2003). Fiat u razdoblju koje prethodi velikoj ekonomskoj krizi gubi veliki dio tržišnog udjela, s obzirom da novi dizajn proizvoda i usluga nije bio prihvaćeno od strane krajnjih kupaca. Tržišni pokazatelji automobila Fiat, nakon prethodno spomenute reorganizacije bili su u silaznoj putanji što se prvotno moglo vidjeti na pokazateljima tržišnog udjela prikazanog u tablici 3 u nastavku.

Tablica 3. Trend tržišnog udjela poduzeća Fiat u promatranim razdobljima

Izvor: Ciaregna i Maivelli, 2011.

Godina/Područje	Italija	Europa
1987	53,70%	12%
1998	40,50%	11%
2005	28%	6,60%
2009	32,80%	8,80%

Na temelju pokazatelja iz tablice 3 može se uočiti opadajući trend prodaje Fiatovih automobila u Europi, ali i u domaćoj Italiji. Uzlazni trend koji označava lagani početak oporavka poduzeća Fiat dogodio se treću godinu nakon velike globalne krize, kada su po prvi put od 2005. godine u Fiatu zabilježene stope rasta prodaje automobila u Italiji, ali i u ostatku Europe.

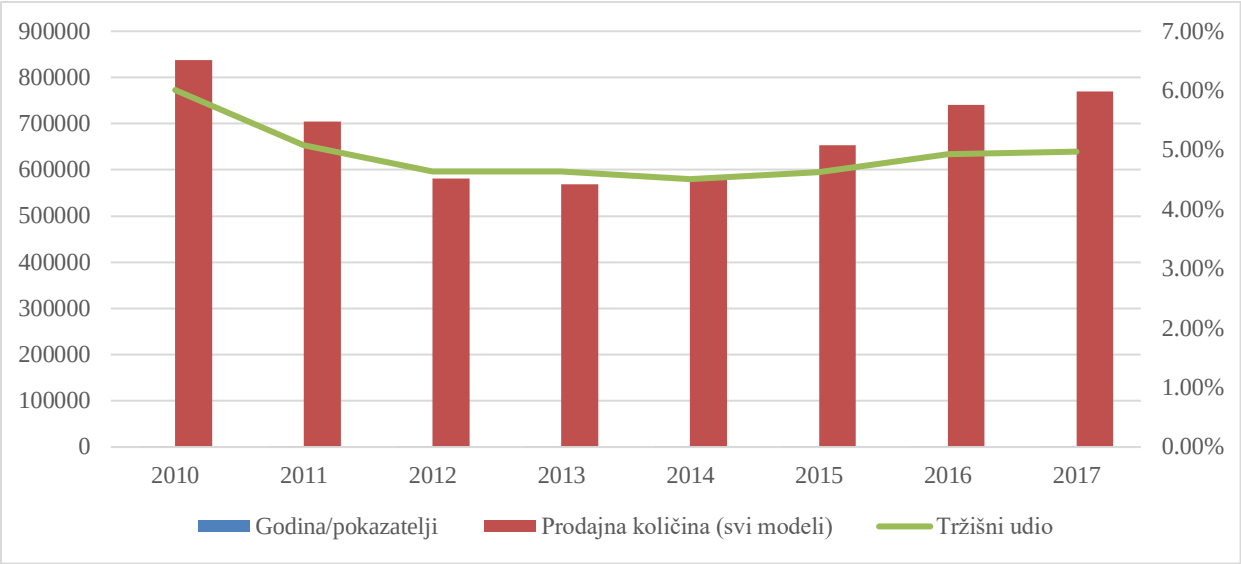
Nakon kriznog razdoblja u Fiatu se događa novo restrukturiranje, u svrhu spašavanja poduzeća. Odbačeni su vanjski eksperti za potrebe razvoja novih proizvoda i usluga te se poduzeće okreće strategiji troškovne diferencijacije i masovne proizvodnje u svrhu zahvaćanja što većeg tržišnog volumena. Ova tranzicijska faza kao i svaka, uzrokovala je u početku opadajući trend tržišnog udjela, a shodno tome i proizvodnje modela automobila, ali povratkom internih načina razvoja novih proizvoda i usluga, nakon određenog razdoblja Fiat bilježi blagi trend rasta u proizvodnji, ali i u zahvaćanju većeg tržišnog volumena. Prethodno opisana situacija prikazana je u tablici 4 u nastavku.

Tablica 4. Proizvodanja automobila i kretanje tržišnog udjela u poduzeću Fiat u razdoblju od 2010. do 2017. godine.

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

Godina/pokazatelji	Prodajna količina (svi modeli)	Tržišni udio
2010	837251	6,01%
2011	704157	5,08%
2012	581613	4,64%
2013	568838	4,64%
2014	583206	4,51%
2015	653212	4,63%
2016	740622	4,93%
2017	769670	4,97%

Temeljem tablice 4 vidljivo je da je oporavak u obliku reorganizacije poslovanja poduzeća Fiat trajao do 2014. godine, dok je shodno tome poduzeće povećavalo proizvodnju gotovo u svim razdobljima osim u 2013. u odnosnu na 2012. godinu. Nadalje, dijagramom u nastavku prikazano je simultano kretanje prodajne količine i sukladno tome tržišnog udjela kroz promatrano razdoblje.



Slika 12. Kretanje proizvodnje automobila i stope tržišnog udjela u poduzeću Fiat u razdoblju od 2010. do 2017. godine.

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

Temeljem grafikona može se zaključiti da Fiat bilježi kontinuirani rast u proizvodnji automobila od 2013. godine, dok je blagi, ali kontinuirani trend rasta tržišnog udjela uočljiv od početka 2014. godine.

Temeljem prethodno korištenih podataka provedena je trend analiza proizvodnje automobila u nadolazećim razdobljima, kao i procjena kretanje stope tržišnog udjela kako bi se što realnije procijenilo buduće poslovanje poduzeća Fiat.

Trend modeli korišteni su u svrhu objašnjavanja dinamike kretanja određene varijable kroz promatrani vremenski period. Nedostatci trend analize u nastavku očituju se u malom vremenskom uzorku podataka čime se ne može precizno odrediti kretanje, međutim uz trend analizu biti će obrađene i popratne mjere reprezentativnosti prema kojima se može odrediti razina pouzdanosti promatrane trend analize. Trend analiza bazirana je na metodi najmanjih kvadrata čime se koristi matematički oblik jednadžbe jednostavne linearne regresije koja se nalazi u nastavku:

$$Y_t = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x$$

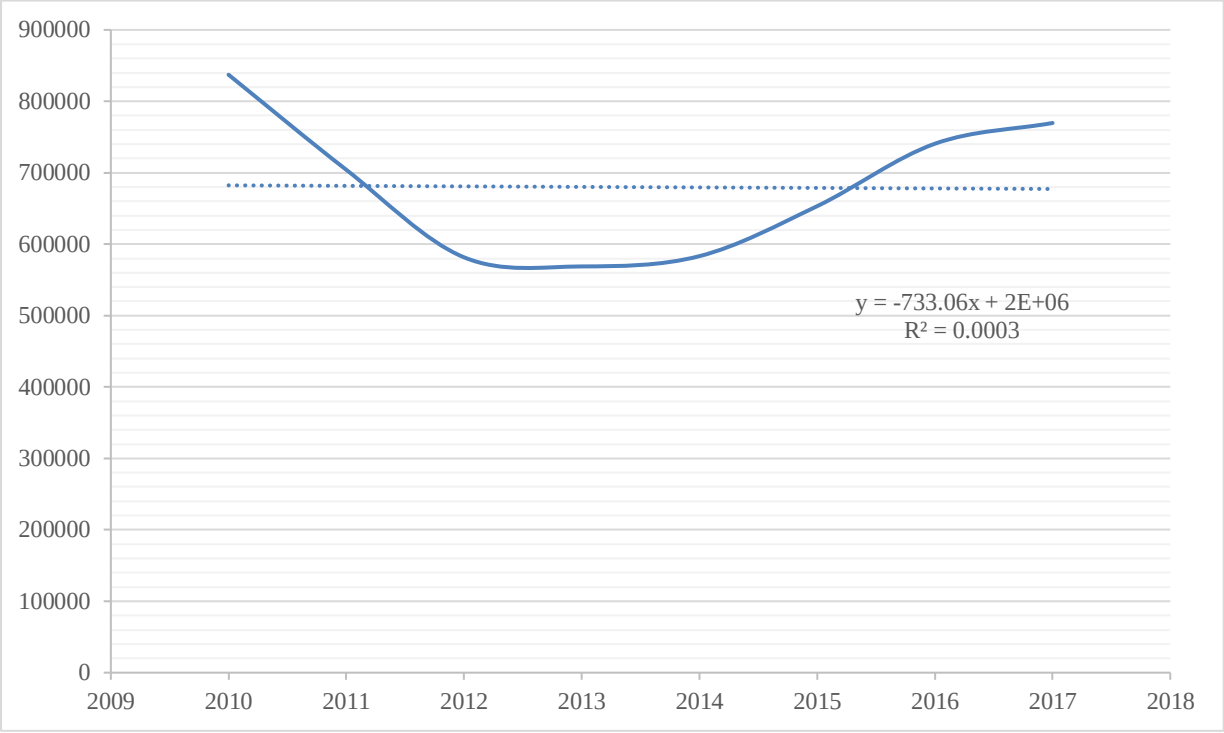
Pri čemu je Yt zavisna varijabla, odnosno proizvodnja automobila na inicijalnom grafikonu, a stopa tržišnog udjela na drugom grafikonu.

X predstavlja nezavisnu varijablu, koja je u trend modelima uvijek vremenska komponenta, što je u ovom slučaju vremenski niz od 2010. do 2017. godine.

Bo koeficijent predstavlja konstantni član, odnosno koeficijent koji je vezan uz zavisnu varijablu, te nema signifikantnog kontekstualnog značenja bez postojanja nezavisnog koeficijenta i varijable.

B1 koeficijent predstavlja koeficijent koji se nalazi uz nezavisnu varijablu, odnosno uz vrijeme, te pokazuje dinamiku promjene zavisne varijable kroz vrijeme.

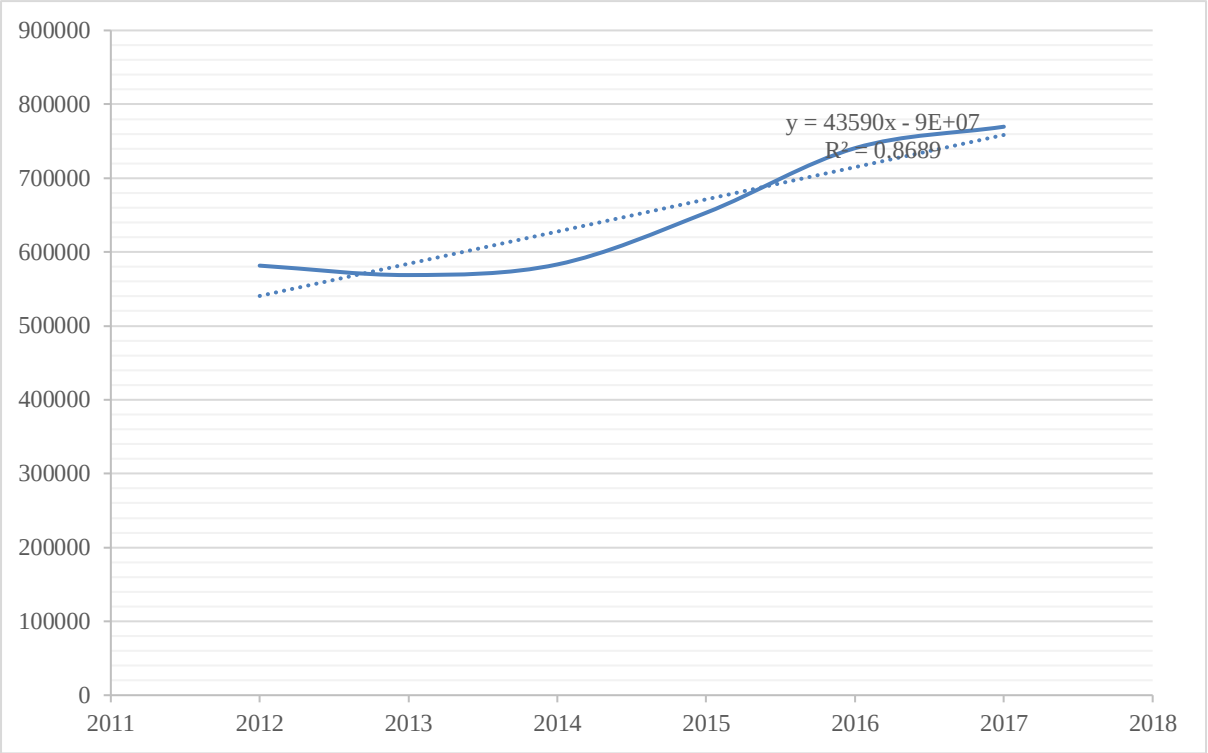
Prethodno opisana analiza nalazi se u nastavku na slici 13.



Slika 13. Linearni trend kretanja proizvodnje automobila u poduzeću Fiat u razdoblju od 2010. do 2017. godine.

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

Rezultati analize ukazuju na blago negativan nagib regresijskog pravca proizvodnje automobila u Fiatu u razdoblju od 2010. do 2017. Visoka disperzija proizvodnje automobila u promatranom periodu posljedica je restrukturiranja Fiata u nekoliko navrata u promatranom periodu. Upravo zbog visoke disperzije podataka, reprezentativnost jednadžbe linearnog trenda nije visoka. Ukoliko se u promatranje uzme period nakon krize, linearni trend postaje reprezentativniji zbog manjeg udjela odstupanja u modelu. Na slici 3 se nalazi linearni trend vremenskog niza poduzeća Fiat nakon krize (2012. do 2017).



Slika 14. Linearni trend kretanja proizvodnje automobila u poduzeću Fiat u razdoblju od 2012. do 2017. godine.

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

Analiza linearnog trenda u skraćenom promatranom razdoblju ukazuje na nisku disperziju podataka, zbog visokog koeficijenta determinacije (*R-Square*=0,8689) čime je protumačeno 86,89% ukupnih odstupanja. Nadalje, u nastavku je provedeno i testiranje linearnog trenda kako bi se utvrdilo je li procjena na bazi jednadžbe trenda reprezentativna.

Tablica 5. Sažetak rezultata linearnog trenda

Izvor: Izrada autora

Regression Statistics	
Multiple R	0,932154
R Square	0,868911
Adjusted R Square	0,836139
Standard Error	35413,57
Observations	6

Rezultati ukazuju na visok koeficijent korelacije između promatranog vremenskog razdoblja i kretanja proizvodnje automobila (r=0,9321), pri čemu se može zaključiti da s vremenom raste i razina proizvodnje.

Nastavno, u tablici 6 nalazi se testiranje jednadžbe linearnog trenda uz pomoć *F*-testa o značajnosti regresije.

Tablica 6. Testiranje jednadžbe trend modela

Izvor: Izrada autora

ANOVA					
	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	33251236621	33251236621	26,51358337	0,006748495
Residual	4	5016483236	1254120809		
Total	5	38267719857			

Rezultati analize ukazuju na reprezentativnost jednadžbe linearnog trenda na razini signifikantnosti od 5% (F=26,51; p<0,05).

Nadalje, u nastavku u tablici koeficijenata (tablica 7) nalazi se procjena proizvodnje automobila, na temelju jednadžbe linearnog trenda, kao i intervalna procjena kretanja proizvodnje automobila u poduzeću Fiat.

Tablica 7. Koeficijenti u jednadžbi linearnog trenda i intervalne procjene proizvodnje automobila temeljem jednadžbe trenda

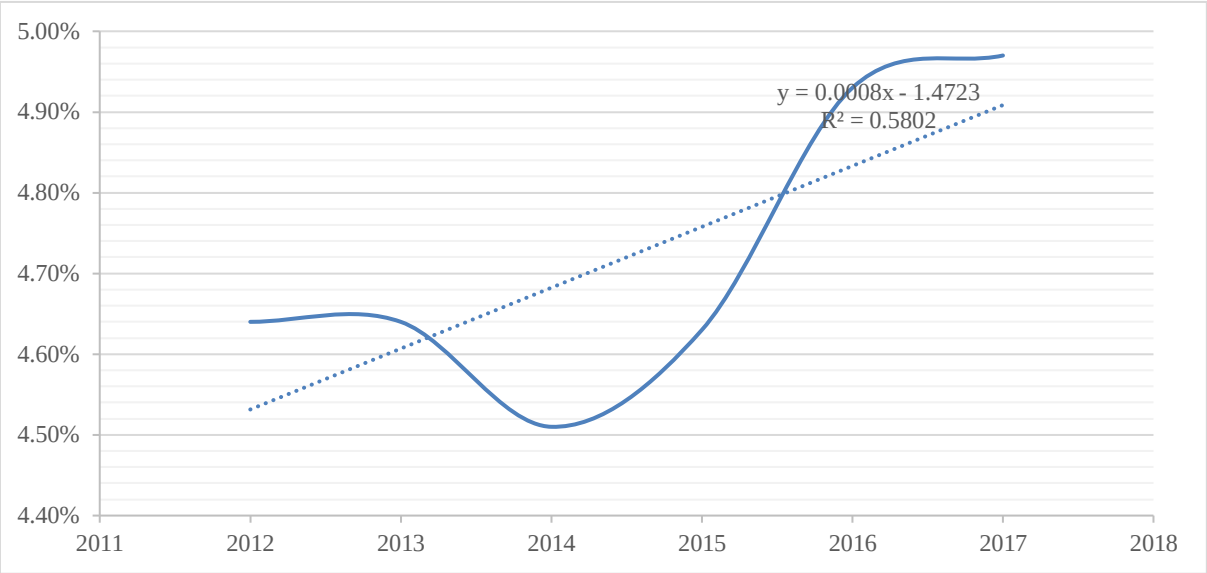
Izvor: Izrada autora

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	496962,5	32968,23776	15,07397929	0,000112877	405428,031	588497
X Variable 1	43589,8	8465,461962	5,149134235	0,006748495	20085,90957	67093,69

Temeljem jednadžbe linearnog trenda može se zaključiti da se u poduzeću Fiat godišnje, u prosjeku i linearnog proizvede 43589,8 automobila, odnosno da se prema jednadžbi linearnog trenda godišnje rast proizvodnje automobila u Fiatu kreće između 20085,91 i 67093,69 komada automobila.

U nastavku je kretanje stope tržišnog udjela poduzeća u promatranom razdoblju (2012. do 2017), te njezina jednadžba linearnog trenda, kao i popratne mjere reprezentativnosti.

Prema prethodno opisanom grafikonu, može se vidjeti da je kretanje krivulje tržišnog udjela u promatranom razdoblju disperzivno, odnosno, u razdoblju nakon krize automobilske industrije Fiat kao i cijela industrija bilježi pad. Tek nakon Fiatovog novog restrukturiranja može se vidjeti rast stope tržišnog udjela u uzastopnim razdobljima, od 2014. godine do 2017. godine.



Slika 15. Jednadžba linearnog trenda stope tržišnog udjela u poduzeću Fiat (2012. do 2017.)

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

U tablici 8 u nastavku vidljivi su neki od pokazatelja reprezentativnosti linearnog trenda kretanja tržišne stope.

Tablica 8. Sažetak rezultata linearnog trenda

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

Regression Statistics	
Multiple R	0,761722
R Square	0,58022
Adjusted R Square	0,475275
Standard Error	0,001342
Observations	6

Rezultati analize ukazuju na nešto manju reprezentativnost modela no što je zabilježena prilikom promatranja kretanja proizvodnje automobila, no uočava se visok koeficijent korelacije između rasta stope tržišnog udjela kroz vrijeme što ujedno i obilježava oporavak, odnosno izlazak i krize poduzeća Fiat (r=0,7617; *R-square*=0,5802). Nadalje, promatranjem

modela linearnog trenda može se zaključiti da je jednadžbom objašnjeno 58% ukupnih odstupanja u modelu.

U nastavku je provedeno testiranje trend modela u tablici 9.

Tablica 9. Testiranje jednadžbe trend modela

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	9,9566E-06	9,95657E-06	5,528796	0,048401
Residual	4	7,2034E-06	1,80086E-06		
Total	5	0,00001716			

Temeljem rezultata testiranja može se utvrditi da je regresijski model značajan, na razini signifikantnosti od 5% (F=5,52; p<0,05).

U tablici 10 nalaze se koeficijenti korišteni u trend modelu, kao i procjena intervala kretanja stopa tržišnog udjela.

Tablica 10. Koeficijenti u jednadžbi linearnog trenda i intervalne procjene tržišne stope poduzeća Fiat temeljem jednadžbe trenda

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	0,04456	0,0012493	35,66806128	3,69E-06	0,041091	0,048029
X Variable 1	0,000754	0,00032079	2,351339153	0,048401	-0,00014	0,001645

Temeljem rezultata analize jednadžbe linearnog trenda kretanja tržišnog udjela poduzeća Fiat može se zaključiti da se tržišni udio poduzeća Fiat u godišnje u prosjeku, linearno poveća za 0,000754% (t=2,35; p<0,05).

Nastavno je prikazano kretanje prihoda u razdoblju od 2012. do 2018. godine, pri čemu se može vidjeti da je u 2014. godini zabilježen osjetniji pad prihoda, nakon čega je u uzastopnim razdobljima, od 2015. do 2018. uslijedio kontinuirani rast kao posljedica restrukturiranja i izlaska iz velike krize. Prethodno opisani rezultati nalaze se u tablici 11.

Tablica 11. Kretanje prihoda u poduzeću Fiat u razdoblju od 2012. do 2018.

Izvor: http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/fiat/

Godina	Prihodi (mlrd. Eur)
2012	58,53
2013	59,56
2014	32,68
2015	35,88
2016	59,56
2017	81,67
2018	84,53

6. ZAKLJUČAK

Tijekom posljednjeg desetljeća dogodile su se mnoge promjene u svjetskoj automobilskoj industriji. Pojava ekonomske krize krajem 2008. godine imala je veliki učinak, ne samo na promjene unutar autoindustrije, nego i na cjelokupnu svjetsku ekonomiju. Posljedice krize su mnogobrojne, od velikih paketa pomoći različitim granama automobilske industrije, preuzimanja ili prodaje dijelova poslovanja, do gašenja odnosno bankrota pojedinih kompanija.

Upravo prethodno opisanu situaciju prošao je automobilski gigant Fiat. Jedna od najpoznatijih svjetskih automobilskih kompanija, koja je prateći sve velike automobilske trendove, prvim restrukturiranjem pokušala unaprijediti proces uvođenja novih proizvoda i usluga, i na tome bazirati konkurentsku prednost. Poduzeće je kao i mnoga druga poduzeća u vrijeme velike ekonomske krize zadesio problem neprihvaćanja novih automodela, što zbog pogrešnog pristupa tržištu, što zbog globalne recesije.

Poduzeće je upalo u veliku krizu, te izlaz tražilo novim restrukturiranjem, a izlaz je došao u obliku novog restrukturiranja poslovanja, odnosno udruživanja s Crysler automobilskom kompanijom. Time je upotpunjen proces restrukturiranja i potaknut je izlazak iz krize.

Svi noviji analitički pokazatelji ukazuju na rast i nadilaženje poslovne krize, s naglaskom na trend rasta volumena prodaje, trend rasta stope tržišnog udjela, trend rasta prihoda i smanjenje rashoda. Ipak unatoč tome, novo restrukturiranje ukazalo je vodstvu poduzeća da je poanta vođenja anticipirati krizne momente, a ne spašavati novonastale krizne momente.

Kao i sam Fiat, cijela je autoindustrija kao jedna od najvažnijih gospodarskih grana doživjela veliki pad potražnje, a time i velike gubitke zbog nisko popunjenih proizvodnih kapaciteta već prezaduženih kompanija. Kako se kriza proširila i zahvatila cijeli svijet tako je i oporavak bio vrlo težak. No, vidljivi su znakovi oporavka predvođeni prvenstveno tržištima zemalja u razvoju i slabije razvijenim tržištima. Autoindustrija je uz pomoć vladinih mjera pomoći preživjela najveću krizu od "Velike depresije" 30-ih godina prošlog stoljeća te izašla mnogo jača i sa stabilnim bilancama spremna za novi rast.

Ipak nije zanemariva činjenica da su mnoge autoindustrije s velikim volumenima tržišnih udjela i velikim volumenom zapošljavanja i generiranja prihoda spašene od strane samih država, zbog svog strateškog značaja za cijeli gospodarski sustav pojedine zemlje.

Može se zaključiti kako umiješanost politike u ovu granu industrije radi spasa autoindustrije kao jednog od najvećeg nacionalnog poslodavaca ne može biti ignorirana. Također, može se reći kako je aktualna ekonomska i financijska kriza još više podigla važnost uloge tržišta u razvoju u ovoj industrijskoj grani. Kroz preuzimanja, kineski i indijski proizvođači vrlo su jednostavno došli do više nego potrebne napredne tehnologije i znanja.

Postavlja se pitanje mogu li se vladine mjere pomoći autoindustriji smatrati protekcionističkima. Na neki način odgovor je potvrdan iz razloga što je spašavanje domaćih proizvođača diskriminirajuće prema ostalim stranim proizvođačima. S druge strane, programi kao što su zamjena vozila "staro za novo", koji subvencioniraju kupnju novog automobila ne mogu se smatrati protekcionističkima pošto ne diskriminiraju niti jednog proizvođača na nacionalnoj osnovi.

Naravno, takve mjere mogu nenamjerno favorizirati proizvođače koji u svojoj ponudi nude manja i učinkovitija vozila, koja zbog povećanja cijene nafte postaju sve traženija. Tako su proizvođači poput Hyundaija, Kie, Volskwagena ili Suzukija pretrpjeli najmanje posljedice aktualne krize i također su povećali svoj udio na tržištu.

Tijekom dvadesetog stoljeća automobil je promijenio svijet. Dvadeseto stoljeće može se nazvati stoljećem automobila, koji bez sumnje nastavlja oblikovati našu kulturu i ekonomiju u dvadeset i prvom stoljeću.

7. LITERATURA

7.1. Popis knjiga

1. Belak, V., & Aljinović-Barać, Ž. (2008). Tajne tržišta kapitala. *Zagreb: Belak Excellens*.

2. Bilas, V., & Grgić, M. (2008). Međunarodna ekonomija. *Lares plus doo, Zagreb*.

3. Osmanagić Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa. Zagreb: školska knjiga.

4. Vidučić, L. (2012). Financijski menadžment, VIII. Nepromijenjeno izdanje, RRiF plus, Zagreb.

5. Vujević, I. (2003). Financijska analiza. Ekonomski fakultet Split, Split.

6. Žager, K., Sačer, I. M., Sever, S., & Žager, L. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Masmedia.

7. Žager, K., Žager, K., Mamić Sačer, S., Sever Mališ, S., & Ježovita, A. (2017). Analiza financijskih izvještaja, načela–postupci–slučajevi, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje. *Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb*.

7.2. Znanstveni radovi

1. Bilas, V., Franc, S., & Arbanas, B. (2013). UTJECAJ AKTUALNE EKONOMSKE KRIZE NA STANJE I PRESPEKTIVE RAZVOJA AUTOINDUSTRIJE. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 299-320.

2. Ciravegna, L., & Maielli, G. (2011). Outsourcing of New Product Development and the Opening of Innovation in Mature Industries: A longitudinal study of fiat during crisis and recovery. *International Journal of Innovation Management*, *15*(01), 69-93.

3. Haugh, D., Mourougane, A., & Chatal, O. (2010). The automobile industry in and beyond the crisis.

4. Humphrey, J., & Memedovic, O. (2003). The global automotive industry value chain: What prospects for upgrading by developing countries. *UNIDO Sectorial Studies Series Working Paper*.

5. Mashilo, A. M. (2010). *Changes in work and production organisation in the automotive industry value chain: An evaluation of the responses by labour in South Africa* (Doctoral dissertation).

6. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(1), 101-118.

7. Pavlínek, P., & Ženka, J. (2010). Upgrading in the automotive industry: firm-level evidence from Central Europe. *Journal of Economic Geography, 11*(3), 559-586.
8. Smith, A. D. (2012). Green supply chain management and consumer sensitivity to greener and leaner options in the automotive industry. *International Journal of Logistics Systems and Management, 12*(1), 1-31.
9. Van Biesebroeck, J., & Sturgeon, T. J. (2010). *Effects of the crisis on the automotive industry in developing countries: a global value chain perspective*. The World Bank.
10. Vrdoljak Raguž, I., & Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 381-398.
1. Wad, P. (2009). The automobile industry of Southeast Asia: Malaysia and Thailand. *Journal of the Asia Pacific Economy, 14*(2), 172-193.

7.3. Internet izvori

1. ACEA (2018). *Economic and Market Report – EU Automotive Industry Quarter 2 2018.* [online]. Zagreb. Dostupno na https://www.acea.be/statistics/tag/category/economic-and-market-outlook (Pristupljeno, 15. ožujka, 2019.)
2. OICA (2011). *Production statistics* [online]. Zagreb. Dostupno na: http://oica.net/category/productionstatistics/ (Pristupljeno, 28 veljače 2019.)
3. Standard & Poors (2018). *Global Auto Industry 2018: At a Crossroad.* [online]. Zagreb. Dostupno na: www.csfrating.com/download/GlobalAutoIndustry2018/ (Pristupljeno: 28 veljače, 2019)

8. POPIS TABLICA I SLIKA

8.1. POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrste kriza i popratni indikatori.....10
Tablica 2. Prikaz računa dobiti i gubitka.....16
Tablica 3. Trend tržišnog udjela poduzeća Fiat u promatranim razdobljima.....41
Tablica 4. Proizvodanja automobila i kretanje tržišnog udjela u poduzeću Fiat u razdoblju od 2010. do 2017. godine.....42
Tablica 5. Sažetak rezultata linearnog trenda.....46
Tablica 6. Testiranje jednadžbe trend modela.....46
Tablica 7. Koeficijenti u jednadžbi linearnog trenda i intervalne procjene proizvodnje automobila temeljem jednadžbe trenda.....47
Tablica 8. Sažetak rezultata linearnog trenda.....48
Tablica 9. Testiranje jednadžbe trend modela.....49
Tablica 10. Koeficijenti u jednadžbi linearnog trenda i intervalne procjene tržišne stope poduzeća Fiat temeljem jednadžbe trenda.....49
Tablica 11. Kretanje prihoda u poduzeću Fiat u razdoblju od 2012. do 2018.....50

8.2. POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz bilance (skraćeni prikaz) na određeni dan 15
Slika 2. Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja 18
Slika 3. Pokazatelji zaduženosti i njihov izračuna 20
Slika 4. Pokazatelji aktivnosti i postupak njihovog izračuna 21
Slika 5. Pokazatelji ekonomičnosti i postupak njihovog izračunavanja 22
Slika 6. Pokazatelji profitabilnosti i postupak njihovog izračuna 23
Slika 7. Pokazatelji investiranja i postupak njihovog izračuna 24
Slika 8. Struktura registriranih automobila prema regijama svijeta 30
Slika 9. Prodaja vozila prema prodanim jedinicama u 2019. i 2018. godini u četiri promatrane svjetske regije 31
Slika 10. Ukupan broj proizvedenih automobila u razdoblju od 2000. godine do 2011. godine 32
Slika 11. Kretanje broja proizvedenih automobila pet najvećih svjetskih proizvođača u razdoblju od 2000. godine do 2010. godine 36
Slika 12. Kretanje proizvodnje automobila i stope tržišnog udjela u poduzeću Fiat u razdoblju od 2010. do 2017. godine. 43
Slika 13. Linearni trend kretanja proizvodnje automobila u poduzeću Fiat u razdoblju od 2010. do 2017. godine. 44
Slika 14. Linearni trend kretanja proizvodnje automobila u poduzeću Fiat u razdoblju od 2012. do 2017. godine. 45
Slika 15. Jednadžba linearnog trenda stope tržišnog udjela u poduzeću Fiat (2012. do 2017.) 47

ŽIVOTOPIS



Trnsko 37c, 10 020 Novi Zagreb

+385 95 89 40 434

mateo.pavicic@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

Exact Consulting, obrt za zastupanje u osiguranju vl. Mateo Pavičić

Voditelj prodaje - odgovornosti:

- Razvijanje, provođenje i praćenje ostvarenja prodajne strategije za B2C i B2B kupce
- Prepoznavanje i analiziranje potreba kupaca
- Uspostavljanje i održavanje vrlo dobrih dugoročnih poslovnih odnosa sa kupcima
- Izgradnja snažnih i održivih odnosa s kupcima kao temelj budućeg poslovnog razvoja

Altitudo osiguranja d.o.o.

Zastupnik u osiguranju - odgovornosti:

- Uspostavljanje i vođenje baze podataka za kupce;
- Aktivno proširenje prodajnog portfelja
- Rješavanje eventualnih reklamacija kupaca
- Vođenje svih potrebnih evidencija i izrada izvješća

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2013–2019

stručni specijalist ekonomije, spec.oec.

Veleučilište Baltazar Adam Krčelić, Zagreb (Hrvatska)

2009–2013

prvostupnik ekonomije, bacc.oec.

Veleučilište Baltazar Adam Krčelić, Zagreb (Hrvatska)

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik: hrvatski

Strani jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B1	B1	B1	B1	B1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik

Zajednički europski referentni okvir za jezike

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu