

Mezinárodní vědecká konference

TRENDY V PODNIKÁNÍ 2011

30. 11. – 1. 12. 2011

Šablona příspěvků (sekce 1 a 3)

Dopady globální krize na výkonnost podniku v automobilovém průmyslu

Marek Sedláček

ÚVOD

Rok 2007 se navždy zapíše do dějin jako určitý historický milník a rok počátku tzv. hypoteční a úvěrové krize, která postupem času přerostla v krizi finanční, jež se následně přelila do reálných ekonomik v podobě poklesu hospodářské aktivity a vzniku fenoménu recese a hospodářské krize globálního rozsahu. Tato krize s různě intenzivními projevy v různých částech světa tak zcela zřejmě měla, má a bude nadále mít dopady na fungování všech ekonomických subjektů v reálných ekonomikách, v jejich sektorech. Intenzita těchto dopadů je z teritoriálně odlišná, diferencovaná.

Jedním na globální změny velmi citlivých a touto krizí zasažených sektorů byl automobilový průmysl. Postižený ať už jako celek nebo jeho části, v něm působící koncerny, podniky a firmy. Velké procento z nich pak bylo zasaženo negativně. Ovšem i zde existují výjimky, které v krizových letech dokázaly profitovat, vlastní výrobu i zisk nejen udržet, ale i zvýšit. Podniková sféra, nejen v automobilovém průmyslu, bude v postkrizovém období hledat způsoby nejlepších strategií i přístupů k řízení, které ji v budoucnu mohou pomoci realizovat profit, resp. zvyšovat svoji hodnotu. V podnicích, nejen automobilového průmyslu, nastává období definice nového přístupu k řízení.

1 ZKRÁCENÁ GENEZE GLOBÁLNÍ KRIZE

Kde hledat počátky snad odeznívající první, skutečně globální, finanční krize v poválečné historii? Je nutné se vrátit až do roku 1938 a založení tzv. Fannie Mae (Federal National Mortgage Association) vládou USA a F. D. Rooseveltem se snahou zpřístupnit bydlení jako součást postkrizových opatření pro širokou veřejnost v USA. V průběhu let poté následovaly další destrukce svobodného trhu nejen v oblasti realit: Community Reinvestment Act, Federal Deposit Insurance Corporation, sekuritizace hypoték CMO, CDO apod. vládou USA. Krizový stav tak začal v USA poskytováním tzv. „subprime“ čili hypoték nižší kategorie, méně solventním klientům zejména prostřednictvím Clintonovy vlády, uvolněné politice FEDu a vládně garantovaných hypotečních agentur Fannie Mae a Freddie Mac. Byly vytvořeny nové finanční produkty na financování a krytí subprime hypoték. Kritické subprimes poté způsobily investorům značné ztráty. Došlo k poklesu cen strukturovaných dluhových instrumentů a nastalo období konce relativní hojnosti a schopnosti likvidity a nízké volatility. Následoval vznik nedůvěry mezi bankami a řetězová reakce nákazy reálných ekonomik, globální nedůvěra, pokles investic a aktivity většiny ekonomických subjektů. [6]

1.1 ANATOMIE PODNIKOVÝCH KRIZÍ

Podnikové krize jsou způsobeny jak vnějšími dopady, tak vlivy vnitřními, podnikovými. Na úrovni podniků pak vnější nerovnováhy s určitým odstupem zasahují do všech procesů s různou intenzitou.

Na tyto dopady pak podnikový management musí reagovat. Globální krize se pak právě díky těmto často neadekvátním, subjektivním reakcím managementu přelévají různou intenzitou do mikro krize celých odvětví. Právě tento subjektivní faktor a nepřipravenost na různé globální situace, resp. stavy světa, jsou příčinou vzniku krize podniku ze 70 % – 80 %. V dnešní turbulentní době plné změn znamená ovšem komplexní připravenost pouhou chiméru. Stejně tak lze za chiméru považovat tzv. dlouhodobé konkurenční výhody konkrétního podniku. [4]

Obecně je možné krize podniku dělit z těchto hledisek:

- a) Z hlediska polohy zdroje krize na: vnitřní – vnitřní situace podniku a situace mikrookolí podniku a vnější – vlivy podstatného okolí, makro a globálního okolí.
- b) Z hlediska kauzality, kdy je podnik příčinou, či je krizí pohlcen.
- c) Z hlediska rychlosti na: náhlé – příčiny jsou známé, ale neví se, kdy nastanou (požár, havárie apod.) a postupné – původní příčina krize je známá, prohlubuje se a zachvacuje podnik i podnikové subsystémy.

Globální krizi s hospodářskou recesí poslední doby tak lze označit pro podnik za krizi vnější, náhlou a při nepřipravenosti podnik pohlcující. [4], [6]

2 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL A GLOBÁLNÍ KRIZE 2007 – 2010

2.1 PŘEDKRIZOVÉ OBDOBÍ DO ROKU 2007 V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

V předkrizovém období do roku 2007 uvádí J. D. Power and Associates® ve zprávě Global Car and Truck Forecast poměrně kontinuální růst souhrnně všech kategorií a celkových prodejů automobilů celosvětově 52 milionů prodaných vozidel v období 1997 – 1998, přes cca 63 mil. v období 2003 – 2004. V těsném předkrizovém období 2006 – 2007 se celosvětové prodeje osobních i užitkových automobilů pohybovaly na úrovni 72 mil. vozidel. [2]

Tab. 1: Produkce automobilů v období 2006 – 2007

Region / rok	2006 v tis. ks	Δ% 06 - 05	2007 v tis. ks	Δ% 07 - 06
Sev. Amerika	15 244	- 3,1	15 024	- 1,4
Záp. Evropa	15 726	- 1,7	16 110	+ 2,4
Vých. Evropa	5 051	+ 15,0	5 978	+ 18,3
Asie/Pacific	14 419	+ 12,1	16 438	+ 14,0
Ostatní	16 264	+ 8,0	16 848	+ 3,5

Zdroj: J. D. Power and Associates® 2009 (vlastní zpracování)

Z pohledu výroby resp. montáže automobilů (viz. Tab. 1) podle teritoriálního rozdělení na Severní Ameriku, západní Evropu, východní Evropu, region Asie/Pacific a ostatní je možné zjistit následující údaje. Toto regionální rozdělení tak víceméně koresponduje s regionálním rozdělením koncernových aktivit, jak bude uvedeno autorem dále. V případě tzv. World Light Vehicles tedy sumy osobních automobilů a lehkých užitkových automobilů se jedná o celkovou výrobu 66.704 tis. vozidel za rok 2007, kde se výroba osobních automobilů pohybovala celosvětově na úrovni 49.682 tis. vozů a výroba lehkých užitkových automobilů na úrovni 17.022 tis. vozů. Následující tabulka uvádí počty vyrobených vozidel spolu s meziroční procentní změnou ve výše uvedeném teritoriálním rozdělení. [6]

2.2 KRIZOVÉ OBDOBÍ 2007 – 2010 A AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL

Tab. 2: Produkce automobilů v období 2008 – 2010

Region / rok	08 v tis. ks	Δ% 08 - 07	09 v tis. ks	Δ% 09 - 08	10 v tis. ks	Δ% 10 - 09
Sev. Amerika	12 584	- 16,2	8 526	- 32,2	11 846	+ 38,9
Záp. Evropa	14 558	- 9,5	11 961	- 17,8	13 455	+ 12,5
Vých. Evropa	6 367	+ 6,5	4 727	- 25,8	5 799	+ 22,7
Asie/Pacific	16 998	+ 3,5	20 826	+ 22,5	27 393	+ 31,5
Ostatní	16 988	+ 1	13 472	- 21	15 862	+ 18

Zdroj: J. D. Power and Associates® 2011 (vlastní zpracování)

V krizovém období 2007 – 2010, jak uvádí J. D. Power and Associates[®], že došlo k prudkému poklesu ve většině kategorií automobilů. Propad byl znatelný zejména v druhém roce krize, tedy v roce 2009 a to zejména v první třech kvartálech. Nejvyšší propad byl zaznamenán v Severní Americe, kam spadá dle klasifikace J.D. Powers USA, Canada a Mexiko. V roce 2009 byl druhý nejvyšší propad zaznamenán ve východní Evropě, celkem 25,8 % oproti předcházejícímu roku.

Východní Evropa ovšem v prvním roce krize dokonce rostla a to o 6,5% meziročně. V dalším roce tj. 2009 byl propad oproti základu roku 2008 dramatický, výše zmíněných – 25%. Ostatní země, kam patří Austrálie, Kolumbie, Chile, Ekvádor, Venezuela, Uruguay, Irán, Maroko, severní Afrika a Japonsko, pak vykázaly růst produkce automobilů v roce 2008, ale na druhou stranu i výrazný propad -21% meziročně ve 2009. Samostatnou kapitolou je region Asie/Pacific, kam lze dle J. D. Powers zahrnout Koreu, Čínu, Indii, Malajsii, Indonésii, Taiwan a Filipíny. Tento region resp. produkce automobilů v něm rostla meziročním tempem +3,5% v 08-07, +22,5% v 09-08 a dokonce +31,5% v 10-09. Tento růst byl zapříčiněn zejména vysokým tempem meziročního zvyšování produkce v Číně tj. o cca 25%, v Indii o cca 20% a Taiwanu o cca 18%. [6] , [7]

V krizovém období je tak zřejmé, že došlo jak k propadu prodeje i produkce, tak následně k prudkému růstu. Růst byl zapříčiněn zejména zcela neobvyklým vnějším podnětem pomocí státních zásahů ve formě tzv. „šrotovací premie“. Zejména segment malých vozů tak v tomto období dosahoval až nepřiměřeného růstu ve všech ukazatelích. Očistná funkce krize byla šrotovací premií zcela potlačena, problémy s nadvýrobou ještě zvýšeny, jejich řešení odsunuto do budoucna. Autoregulační funkci tržní ekonomiky nebylo umožněno se projevit, svobodný trh byl spoután politikou umělého udržování existence nadbytečných pracovních míst a podporou nekonkurenceschopných výrobců.

3 VÝKONNOST SLEDOVANÉHO KONCERNU V LETECH 2006 - 2011

Pro analýzu způsobu existence vývojového a výrobního koncernu, který působí v automobilovém průmyslu a patří mezi tzv. TOP 100 podniky v odvětví v období první globální finanční a hospodářské krize si autor článku vybral společnost, která má lokalizované dceřinné společnosti po celém světě. Koncern je předním dodavatelem světelné techniky a elektronických komponent pro většinu typů značek automobilů všech kategorií.

Výkonnost koncernu je sledována autorem vždy v daném období na základě tzv. klíčových ukazatelů podnikové výkonnosti (Key Performance Indicators), ve zkratce KPI. Mezi používané KPI tak patří: EBITDA, Consolidated Profit, EBIT, Sales, Cash Flow from operating activities, Net Debt, Reinvestment Ratio, ROE, Employees Number a další. Z nich jsou vybrány a v krátkém komentáři popsány zmíněné ukazatele.

3.1 VÝVOJ VYBRANÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI V LETECH 2006 - 2008

Tab. 3: Klíčové ukazatele výkonnosti v koncernu v období před krizí

KPI \ Fiscal year	2007 - 2008	2006 - 2007
Sales (mil. €)	3.940	3.662
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation mil. €)	438	354
EBIT (Earnings Before Interest and Taxes mil. €)	233	84
Consolidated Profit (mil. €)	143	27
Cash Flow from Operating Activities (mil. €)	384	355
Capital Expenditures (mil. €)	311	251
Expenditures for Research and Development R&D (mil. €)	310	307
Net Debt (mil. €)	206	416
Employees	24.736	25.451
R&D expenses in relation to sales (%)	7,9	8,4

Zdroj: Annual Report 2007 – 2008 (vlastní zpracování)

Z Tab. 3 je zřejmé, že u koncernu došlo mezi obdobími 2006 a 2007 - 2008 meziročně ke zvýšení u všech vybraných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Tržby (Sales) rostly meziročně o přijatelných

8%, což lze v podstatě na konci předkrizového období a počátku krizového považovat za úspěšné. Růst tržeb koresponduje s celosvětovým růstem výroby automobilů. Ukazatel EBITDA udává celkový finanční efekt, který je generován aktivy koncernu. Jedná se o zisk před úhradou odpisů, úroků, úroků a daní. Ve sledovaném období došlo k jeho nárůstu o 24%, což znamená, že aktiva koncernu a jejich využívání dokázalo vygenerovat finanční efekt vyšší o 1 než v předešlém období. EBIT tedy zisk před úroky a zaděním tj. ukazatel měřící efekt z hospodářské činnosti bez ohledu na strukturu financování vzrostl dokonce o 179%. ROE neboli Return on Equity, který v Tab. 3 uveden není, rostl o cca 19%, což znamená, že celková výnosnost vlastních zdrojů se zvýšila 4x meziročně. Cash Flow form Operating Activities tedy peněžní toky z operativní činnosti meziročně vzrostl o 8%. Výdaje na vědu a výzkum v kapitole Expenditures for Research and Development R&D vzrostly o 1% z 307 mil € na 310 mil €. Počet zaměstnanců vzhledem k celkovému růstu všech ostatních ukazatelů poklesl z o 3% z celkových 25.451 zaměstnanců na 24.736 zaměstnanců, což se projevilo zejména na konci roku 2008. Z pohledu koncernu tak lze krátké předkrizové období považovat za velmi úspěšné. Z pohledu způsobu řízení a orientace koncernu i jednotlivých dceřinných společností převládal pohled na podnik v podobě standardního resp. klasického vnímání strategického řízení jako plnění zvolených strategických cílů vyjádřených jednotlivými KPI. Hospodaření a zejména dosažené výsledky fiskálního roku 2007 – 2008 mohli přinášet optimismus do dalšího roku.

3.2 VÝVOJ KPI V KRIZOVÝCH A POSTKRIZOVÝCH LETECH 2008 - 2011

Tab. 4: Klíčové ukazatele výkonnosti v koncernu v období krize a po krizi

KPI \ Fiscal year	2010 - 2011	2009 - 2010	2008 - 2009
Sales (mil. €)	4.371	3.550	3.285
EBITDA (mil. €)	565	406	279
EBIT (mil. €)	268	146	49
Consolidated Profit (mil. €)	164	81	7
Cash Flow from Operating Activities (mil. €)	391	340	228
Capital Expenditures (mil. €)	356	240	289
Expenditures for R&D (mil. €)	346	296	306
Net Debt (mil. €)	395	289	314
Employees	25.171	22.852	22.847
R&D expenses in relation to sales (%)	8,3	9,3	7,9

Zdroj: Annual Report 2010 – 2011 (vlastní zpracování)

Dle koncernových údajů dostupných v každoroční výroční zprávě tzv. Annual Report 2010 – 2011 došlo k razantnímu snížení výkonnosti zejména při nástupu a v počátečním období krize tj. ve fiskálním roce 2008 - 2009. V některých případech ukazatelů výkonnosti za tento fiskální rok došlo k meziročnímu propadu, např. u celkové výše tržeb o 17%. Velmi markantní propad nastal u EBIT čili Earnings Before Interest and Taxes, který měří efekt podnikatelské činnosti, přičemž abstrahuje od způsobu financování (úrok) a zdanění ve fiskálním roce 2008 - 2009. Celkové výdaje byly logicky nejnižší v průběhu nástupu krize v letech 2008 a 2009. Postupně se však i celkové výdaje vracely na obvyklou úroveň. Z hlediska preferencí investorů jako hlavního ukazatele měření produkční síly aktiv byla situace krátkodobě velmi kritická. Jako velmi pozitivní lze hodnotit skutečnost, že počet pracovníků poklesl vzhledem k ostatním ukazatelům velmi málo. Snahu o udržení vysoce ceněných a kvalifikovaných zaměstnanců tak dokumentuje Employees Number Change – 8%. Počet zaměstnanců ale neklesal v průběhu prohlubující se celosvětové krize v období 2008 – 2009 a 2009 – 2010. Pro koncern by bylo velmi problematické tyto vysoce kvalifikované zaměstnance ztratit resp. nahradit. Vedení společnosti také vnímalo důvěru zaměstnanců ve správnost svého počínání, proto přišlo s následujícím konceptem návrhů: 1. Čtyřdenní pracovní týden = čtyřdenní plat, 2. Pětidenní pracovní týden = pětidenní plat, v případě nutnosti ovšem výběr dovolené a neplaceného volna, 3. Přesun části volných pracovníků v rámci regionů do dceřinných poboček. Kombinace těchto přístupů přinesla kýžený efekt. Z dalších ukazatelů je markantní propad v první fázi krize Consolidated Profit o cca 95%. Velice zajímavé jsou hodnoty ukazatele Cash Flow from Operating Activities, který měří peněžní toky z operativní činnosti. Jeho hodnota byla v prvním roce krize cca 228 mil €, v následujícím fiskálním

roce 2009 – 2010 se však zvýšila na úroveň 340 mil €, což je nárůst o 49% v podstatě na úroveň předkrizového období. Z dalších ukazatelů mimo uvedené v Tab. 4 je nutné zmínit ještě ROE neboli Return on Equity, který se propadl resp. po prvním roce krize rostl pouze o 1%. Následně ovšem došlo ke zvýšení na 12,3% ve fiskálním roce 2009 – 2010. V postkrizovém roce respektive ve fiskálním roce 2010 – 2011 dosáhla jeho výše hodnoty 21,7%, což znamená, že celková výnosnost vlastních zdrojů se zvýšila cca 1x meziročně.

Celkově lze působení sledovaného koncernu v období celosvětové finanční a hospodářské krize hodnotit pozitivně. Problematickým obdobím byl zejména počátek krize, který se výrazně negativně promítl do klíčových ukazatelů výkonnosti v podobě jejich výrazného propadu. Otázkou ovšem zůstává, zda ke zvýšení ukazatelů došlo z opatření přijatých uvnitř podniku nebo byly pouhým dopadem vnějších okolností tj. zejména tzv. šrotovací prémie zavedené vládami některých zemí k podpoře a tzv. udržení pracovních míst v automobilovém průmyslu. Hodnocení tohoto kroku vlády je velmi sporné a lze na něj nahlížet z různých pohledů. Autorovi článku je blízký pohled prezentovaný francouzským filosefem a politickým ekonomem Fréderickem Bastiatem (1801 – 1850), který v díle „Petice výrobců svíček“ popisuje absurditu obdobných protekcionistických zásahů států do fungování ekonomického systému.

4 KAM KRÁČÍ AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL?

Kam kráčí automobilový průmysl a jaké je jeho budoucnost v postkrizovém období dneška? To je otázka, která může být zodpovězena mnoha slovy. Všeobecně byla očištná funkce ekonomické krize omezena jak v prostředí makroekonomickém, tak v prostředí mikroekonomickém, podnikovém. Problémy a jejich řešení odsunuty do budoucnosti. Autoregulativní funkce tržní ekonomiky a trhu, samovolné hledání dynamické rovnováhy polárně symetrického vztahu koupě a prodeje bylo narušeno a destruováno vnějšími politickými zásahy na úrovni států i nadstátních celků. Důsledky těchto opatření při destrukci mikrostruktury tržní ekonomiky lze v brzké budoucnosti očekávat. Dle mnohých ekonomů půjde převážně o dopady „politiky levných peněz“ formou zvýšené inflace a jejím prostřednictvím dojde k přeskupení prostředků od těch, kteří spoří k těm, kteří dluží. Samostatnou kapitolou pak jsou souběžné dluhové problémy mnoha států. [6], [7]

Vysoká citlivost na globální změny automobilového průmyslu byla prokázána právě proběhnuvší finanční krizí. Automobilový průmysl v postkrizovém období dneška a následných let predikuje J. D. Power and Associates® jako vcelku kontinuální návrat k předkrizovému růstu. Návrat na předkrizovou úroveň v jak ve výši tržeb, tak v počtu vyráběných automobilů předpovídá J.D. Power rozdílně v uvedených regionech. Např. v regionu Severní Amerika může dojít k návratu produkce na původní úroveň na přelomu roku 2012/13, v regionu západní Evropa až v roce 2015. V regionu východní Evropa pak ke srovnání produkce automobilů došlo už na přelomu 2010/2011. Co se týče výše tržeb, dojde k návratu na původní úroveň dle J. D. Power and Associates® opět rozdílně v různých lokalitách, např. Severní Amerika dosáhne výše tržeb roku 2006 až v roce 2014, východní Evropa pak tohoto srovnání dosáhne už na přelomu 2011/2012. Ovšem tato predikce vychází z předpokladu pozvolného návratu k normálu v ekonomickém vývoji. V případě změny ekonomické situace či návratu určité sekundární recese se mohou tyto hodnoty stát irelevantními. Bude velmi důležité nalézt a definovat priority automobilového průmyslu v příštím období. Tyto priority budou záviset také na: hranicích technického díla, definice potřeby automobilu, úrovni zvládnutí recydingu, stanovení smyslu dopravy, dořešení „nadkapacity“ současné výroby. Samostatnou kapitolou automobilového průmyslu je rozvoj hybridních a alternativních pohonů, elektromobilů atd. [6], [7]

5 BUDOUCNOST A FUNGOVÁNÍ GLOBÁLNÍHO KONCERNU

Budoucnost koncernu lze rozdělit do minimálně dvou rovin. A to do roviny technologické a roviny strategického řízení a další existence. V rovině technologické se při současné výrobě halogenových, xenonových, bi-xenonových a LED a Full LED světlometů jeví jako další možný směr vývoje světlometů cesta, kterou zvolila firma BMW.

BMW má připravena laserová světla, která v současnosti vyvíjí a poprvé je představilo na koncepčním voze BMW i8 Concept. Laserové světlometry se vyznačují větší svítivostí a nižší spotřebou ve srovnání se světelnými diodami (LED). Na jeden watt jsou LED schopné vytvořit světlo o intenzitě 100 lumenů, zatímco u laserových světlometů je to 170 lumenů. Silnou stránkou laserových světlometů jsou jejich malé rozměry a především hloubka světlometu. Hlavním prvkem těchto světlometů jsou laserové diody, které se již dnes používají. Mají tloušťku pouhých 10 mikrometrů, což je přibližně stokrát méně než u konvenčních LED. Modré koherentní světlo laserových diod by samo o sobě bylo pro osvětlení nepoužitelné. Proto je potřeba jej transformovat do podoby vhodné pro

lidské oko. K tomu se používá fosfor, který jej převede na správnou vlnovou délku. Světlo laserových světlometů je velmi bílé a přibližuje se dennímu světlu. Se sériovou výrobou laserových světlometů se počítá v horizontu několika následujících roků. [5] Laser LED světlometry a cesta kterou se vydalo BMW se tak jeví jako další ze způsobů technologického využití LED diod. Koncernu se tak rýsuje další odnož využití současného technického zázemí i kapacit, protože BMW je jedním z odběratelů světelné techniky.

V rovině strategického řízení a řízení výkonnosti nastává pro koncern období hledání nové vlastní cesty v době po krizi, zejména s ohledem na další následné krize obdobných rozměrů a hloubky. V této oblasti půjde mimo jiné o hledání nových přístupů ke znalostem, nikoliv k informacím, ke strategii a strategickým cílům i měřítkům, nikoliv na papíře a nikoliv neměnným či pouze statickým. Inspiraci lze v tomto případě hledat u živých organismů, systémů jejich řízení, sebezdokonalování, existence, připravenosti a přizpůsobivosti na měnící se podmínky okolního světa. Tento pohled je podmínkou pro zisk konkurenční výhody po transformaci tržních ekonomik po finanční krizi. Recycle, Recover, Reduce, Reuse, Remanufacture, Redeploy, Innovate. Life-cycle – to je princip existence živých organismů. V globálních podmínkách bude úspěch záviset na tzv. podnikatelském cyklu, jako opakované regeneraci kapitálu formou klíčových dimenze (zákazník – inovace – procesy – finance).

ZÁVĚR

V článku se autor zabývá vlivem a dopady hospodářské krize z let 2007 – 2010 do sektoru automobilového průmyslu a na výkonnost koncernu s globální působností. Hlavním cílem příspěvku je odhalení vlivů finanční a hospodářské krize z let 2007 – 2010 na sektorové ukazatele automobilového průmyslu a to zejména u výše tržeb a množství výroby. Z pohledu koncernu pak o projevy hospodářské krize a intervenčních protipatření na vybrané podnikové resp. klíčové ukazatele výkonnosti.

Na základě těchto poznatků autor předkládá dva směry další existence podniku a to v rovině technologické a v rovině manažerské. Z hlediska automobilového průmyslu jako ekonomického sektoru se poté autor zamýšlí nad možnou transformací sektoru přes hybridní pohony až po ekologickou výrobu a provoz elektromobilů.

Současná turbulentní světová i lokální ekonomická situace skýtá pro podniky a jejich management nejen v automobilovém průmyslu mnohá úskalí i příležitosti, dává prostor tradičním přístupům i netradičním pojetím, ukazuje nové cesty i vrací zpět ke kořenům řízení. Tyto příležitosti i ohrožení pro strategické pojetí řízení, existující konkurenční výhody, podnikové cíle i měřítko apod. znamená potřebu změny v jejich vnímání, stanovení i řízení. Potřeba flexibility, rychlé reakce i strategické akce se stává nutností.

LITERATURA

- [1] DLUHOŠOVÁ, D.: *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0
- [2] Global Car and Truck Forecast. In J. D. Power and Associates. *Automotive forecasting*. 1 st ed. Oxford: J. D. Power and Associates, The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.
- [3] Global Car and Truck Forecast. In J. D. Power and Associates. *Automotive forecasting*. 1 st ed. Oxford: J. D. Power and Associates, The McGraw-Hill Companies, Inc., 2011.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136.
- [5] *Ostrava - online.cz* [online]. Verze 1.0. 2011 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.ostrava-online.cz/automoto/technologicke-inovace-u-bmw-laserova-svetla-a-dalsi>>.
- [6] SEDLÁČEK, M.: *Dopady hospodářské krize do automobilového průmyslu*. In Zborník vedeckých prác z mezinárodnej konferencie Aktuálne pohľady na konkurenceschopnosť a podnikanie nové výzvy. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011. ISBN 978-80-225-3200-6
- [7] SEDLÁČEK, M.: *Key performance indicators against next global crises in a perspective of automotive industry*. In proceedings of the 8th International scientific conference Financial management of firms and financial institutions in Ostrava. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011. ISBN 978-80-248-2494-9

Adresa autora (autorů):

Ing. Marek Sedláček, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu, msedlacek@fame.utb.cz

IMPACTS OF THE GLOBAL CRISIS ON COMPANY PERFORMANCE IN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Abstract

This article is mainly interested in the problem of influence and impacts of the first global crisis from the years 2007 – 2010 on automotive industry sector and on a company which is one of the most important firm in around the world. The author extended the chosen time frame by so called before crisis period till the year 2007. At this part the author mentions both automotive industry and the company. The main part of the article is devoted to the crisis period where the author analyses the automotive industry from the territorial point of view. The last part of the article is devoted to the thoughts of the following progress in after crisis period. The whole article is penetrated by author's experience connected with the existence, functioning and production of supranational company supplying the sector of automotive industry or more precisely individual trade marks and producers by one of the main functioning and design components.

Key words

management, production, performance, sales, automotive industry

JEL Classification

G010, G320, L160, M10, M14