

DOPADY HOSPODÁŘSKÉ KRIZE DO AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU V PERSPEKTIVĚ HELLA AUTOTECHNIK S.R.O.

IMPACTS OF THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS ON AUTOMOTIVE INDUSTRY IN A PERSPECTIVE OF HELLA AUTOTECHNIK S.R.O.

Marek Sedláček

ABSTRACT

Really first global crisis will influence the opinion not only on history, the present but also on the future of the world economics. When finished, theoretical and practical view on functioning of individual parts and the whole system will be devoted to finding classical and innovative approach. Owing to the crisis general standards, principles and scales of company functioning will be actualized in todays globalized economics. Contemporary experience will be necessary to be used for the preparations for future crises. The phenomenom of the first global crisis injects many question marks into firm practises and ways of leading. Abilities of leading in these present and future periods mean both to be prepared and react to some crisis challenges and some changes in approach to the managing as well as a process of finding, keeping and imroving some competitive advantage in business.

In its first parts the article introduces and describes various possibilities of firm crises as well as the autor tries to describe the first global finanacial crisis in the post war period with its influence on competition, free market, state policy etc.

In its second part the article introduces one of the best company in the Czech republic which is called Hella Autotechnik s.r.o. and describes how the company Hella solved the problems during the crisis period and where Hella Autotechnik found one of its main competitive advantage in this period of time.

KEY WORDS

Competitive advantage, finance, global crisis, recession, efficiency, risk, management, reflexion, performance, firm, strategy, symmetry, polarity, decision making, planning.

ÚVOD

Roky 2007 a 2008 se navždy zapíší do světových dějin jako roky počátku tzv. úvěrové krize, která postupem času přerostla v krizi bankovního sektoru. Krize v bankovním sektoru se tak stala začátkem krize reálných ekonomik, poklesu hospodářské aktivity a vzniku fenoménu celosvětové hospodářské recese. Tato recese s různě intenzivními projevy měla, má a bude mít dopady do fungování všech ekonomických subjektů v reálných ekonomikách. Tyto neznámé situace tak jednoznačně prověří připravenost podniků na vnitřní i vnější otřesy, stejně tak prověří i způsoby řešení na makro i mikro úrovni. Všechny ekonomické subjekty budou hledat cesty, jak tyto nepříznivé dopady eliminovat. Podniky budou hledat způsoby nejlepších strategií i přístupů jak obstát nejen v průběhu této krize, ale i v krizích následných. Vzhledem k implementaci opatření nadnárodních celků v jednotlivých státech, bude budoucnost podniku záviset pouze na vlastní schopnosti přežít.

I v současných těžkých časech však existují podniky, které nejenže dokáží fungovat, ale dokáží si udržet svou konkurenční výhodu, zvyšovat výrobu, tržní podíl, realizovat zisk, nepropouštět zaměstnance apod.. Tímto způsobem řízené podniky mají šanci na další existenci ve stále těžších a bez vyššího smyslu regulovaných ekonomických podmínkách. Jedním z nich je i Hella Autotechnik s.r.o. Mohelnice.

Podnik a globální krize

Krizе podniků jsou způsobeny vnějšími vlivy makro prostředí, které znamenají určité nerovnovážné dynamické stavy. Na úrovni podniků pak tyto vnější nerovnováhy s určitým časovým 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. Uvádí se, že právě tento subjektivní faktor a nepřipravenost na různé globální situace, resp. stavy světa, je příčinou vzniku krize podniku ze 70 % – 80 %. [1]

V dnešní turbulentní době plné změn znamená ovšem komplexní připravenost pouhou chimérou. Stejně tak lze za chiméru považovat tzv. dlouhodobou konkurenční výhodu konkrétního podniku, což potvrdila i nedávná hospodářská krize.

Typologie podnikových krizí

Typologie podnikové krize a její správná definice z hlediska příčin a následků pro podnik je poměrně složitá.

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 krize s hospodářskou recesí poslední doby tak lze označit pro podnik za krizi vnější, náhlou a v případě nepřipravenosti je jí podnik pohlcen. [1] , [2]

Fáze podnikových očekávání a reakcí

Následně popsané fáze popisují, že podniky trpí přílišným optimismem v hodnocení budoucí situace a svých vyhlídek. Jednotlivé fáze lze v teorii popsat takto:

a) situace se zhoršuje avšak nikoliv tak, aby byl podnik ohrožena ziskovost či vlastní existence.

b) situace je vážná a podnik je ohrožen v rovině svých výnosů a ziskovosti, nikoliv však existence. Je schopen se se situací vyrovnat z vlastních zdrojů a přijatých opatření.

c) situace se stala tragickou a podnik je ohrožen v samotné existenci.

Samozřejmě že je nutné akceptovat určitá specifika konkrétních podniků a firem i různých států či omezeně suverénních států sdružených v nadnárodní uskupení.

Vnější zásahy do ekonomiky aneb státní protikrizová opatření

Obvykle je v ekonomické teorii pojímán hospodářský cyklus jako střídání jednotlivých fází v ekonomice. Tedy základních fází expanze a recese a jejich vrcholů, které neprobíhají hladce a pravidelně. Specifičnost soudobé finanční a hospodářské krize je charakteristická velmi významným porušením a soustavným narušováním fundamentu tržní ekonomiky (TE), tedy vztahu koupě a prodeje zejména státními zásahy a zásahy nadstátních celků do tržní ekonomiky. Tyto zásahy jsou zřídka polárně symetrické. Destruují tak proces hledání dynamické rovnováhy vztahu kupující vs. prodávající. Destruktivní zásahy také mohou zvenčí ničit soustavně a dlouhodobě budované konkurenční výhody firem. [3]

Státní zásahy do segmentu automobilového průmyslu

Vzhledem k průběhu krize a obavám politiků o vysoký nárůst nezaměstnanosti se v oblasti automobilového průmyslu začalo uvažovat o zavedení tzv. investičních pobídek pro koupi nového automobilu. Tyto pobídky byly nazvány „šrotovným“. Šrotovné je finanční příspěvek státu za nákup nového osobního automobilu při současném odevzdání starého na

vrakoviště, kde je ekologicky zlikvidován. Šrotovné lze považovat vzhledem k řešení nedávné hard - krizové situace za velmi kontroverzní návrh. Záleží na úhlu pohledu a ekonomickém myšlení konkrétního posuzovatele.

Kdo je Hella Autotechnik s.r.o. ?

Firma Hella Autotechnik, s.r.o. Mohelnice byla založena v roce 1992 jako stoprocentní dceřiná společnost německého koncernu Hella KGaA Hueck & Co. Strategickým rozhodnutím vedení HKG bylo následovat firmu Volkswagen do České republiky a založit zde závod na výrobu světelné techniky pro nové typy vozů Škoda Auto, a.s. Tento strategický cíl byl realizován v průběhu let 1992 - 1994, kdy byl vystavěn závod v Mohelnici a zavedena výroba světlometů, zadních světilen, blinkrů pro vozy Škoda Felicia.

Od roku 2001 se Hella Autotechnik, s.r.o. podílela spolu s mateřskou firmou stále větší mírou na procesu vývoje výrobků. Výsledkem posouzení schopností naší společnosti z hlediska vývoje výrobků bylo rozhodnutí o zásadní reorganizaci dílčího vývojového střediska Hella Autotechnik, s.r.o. V současné době Hella vyvíjí, vyrábí a dodává do automotive značkám Volkswagen, Škoda, Ford, Jaguar, Land Rover, Renault, Audi, Nissan, Mitsubishi, Volvo, DAF, Scania, Seat a mnohým dalším. [4]

Vize, mise a hodnoty společnosti Hella Autotechnik

Vize společnosti: „ Top Company – Second To None“ , což v českém překladu znamená: „Špičkovou společností – nikdy druhou v pořadí!“ Mise společnosti je vymezena tzv. Triple – I – filozofií (Inovace, Integrace, Internacionalita), která definuje společnost Hella jako pro-aktivního globálního a kompetentního partnera automobilového průmyslu. Profesionalita a vzájemná spolupráce s obchodními partnery, ale i mezi kooperujícími společnostmi, divizemi či úseky a odděleními až po spolupracující jednotlivce znamenají základní hodnoty trvalého úspěchu společnosti. V roce 2005 společnost přijala hodnotový systém 7V charakterizovaný spojením: „Profesionalita a lidský přístup“. Přijatá vize, mise i hodnotový systém tak pomáhají udržet a rozvíjet konkurenční výhodu firmy. [4]

Hella v krizovém období 2008 – 2010

Na začátku krizového období měla Hella jasně definovanou a propracovanou strategii dalšího vývoje. Náhlý nástup krize v automobilovém průmyslu na začátku roku 2008 spojený zejména s prudkým poklesem poptávky po nových automobilech znamenal pro podnik pokles dodávek do automobilového průmyslu zejména v období prvního pololetí roku 2009. Tento pokles byl patrný zejména v nevyužití stávajících výrobních kapacit a kapacit lidských zdrojů. Zejména v řízení lidského potenciálu a zaměstnanců viděla Hella zásadní problém, protože její pracovníci disponují neocenitelnými vlastnostmi. Pro Hellu by bylo velmi problematické tyto vysoce kvalifikované zaměstnance ztratit resp. nahradit po odeznění krize. Hella také vnímala důvěru zaměstnanců ve správnost svého počínání. Vedení firmy Hella 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 na Slovensko do Hella Slovakia (HSKS)

Samozřejmě také došlo k posilování vztahů se stávajícími partnery a automobilkami společně s hledáním nových trhů a odběratelů. Vzhledem k dlouhé spolupráci a dlouhé fázi výzkumu a vývoje světlometu a jejich komponentů, byl tento problém až sekundární.

Řešení a loajalita v zaměstnanecké oblasti

Hella Autotechnik přijala určitou kombinaci opatření vycházející z navrženého konceptu. Jediný nevyužitý zůstal návrh č. 1 tj. čtyřdenní pracovní týden. Firma z tohoto modelu řešení mohla důstojně prohlásit, že se podařilo zachovat počty zaměstnanců a krátkodobý výpadek výrobních kapacit rozložit v čase i prostoru. Obrovským překvapením pro management bylo přijetí těchto opatření zaměstnanci, jejich akceptace a pocit jisté sounáležitosti s firmou. Počet zaměstnanců tak v případě těchto řešení zůstal v podstatě zachován. Tímto způsobem řešení situace prošla Hella velice úspěšně. Sounáležitost a ochota zaměstnanců podílet se řešení krizové situace znamenala posílení víry vedení firmy, že cesta respektu k podnikové etice, dodržování zásad obousměrné komunikace a otevřenost vůči zaměstnancům je ideálním způsobem řízení lidských zdrojů nejen v časech krize. Lze tak prohlásit, že díky přijatým opatřením prošla Hella krizovým obdobím bez vážnějších problémů a firma si tak udržela konkurenční výhodu spojenou s kompetentními pracovníky. Počet zaměstnanců zůstal v období 2008-11 zachován.

Státní intervence – šrotovné a společnost Hella

Dopad zavedení tzv. šrotovací prémie občanům ve výši 2 500 eur (Německo) znamená, že pokud si koupí a zaregistrují nový automobil a nechají sešrotovat nejméně devět let starý, který vlastnili alespoň rok, mohou tuto dotaci využít. V dalších státech světa byla tato dotace při zavedení odlišná co se týče vlastní výše prostředků, její podstata však zůstala zachována.

V případě Německa dotaci, kterou vláda oficiálně nazývá Umweltprämie (ekologická prémie), vyplácel Spolkový úřad pro ekonomiku a kontrolu vývozu (BAFA). Stát na dotaci vyčlenil 1,5 miliardy eur. Díky této sumě tak mohlo být vyplaceno maximálně 600 000 premií, a to jen v roce 2009, nejpozději tedy do 31. prosince 2009. Doložit to lze na porovnání vývozu mladoboleslavských aut z počátku tohoto roku. Zatímco v lednu dodala Škoda do Německa 4750 aut, o měsíc později, kdy už bylo zavedeno šrotovné, rostl počet dodávaných vozů na 11 tisíc kusů a nakonec se ustálil na 15 tisících kusech měsíčně. Také statistika prodeje aut v Evropě je překvapující. Například vozů Škoda se v zemích EU a Norsku, Švýcarsku, Lichtenštejnsku a na Islandu prodalo v prvním pololetí roku 2009 jen o 9 tisíc kusů méně než ve stejném časovém úseku roku předešlého. Což je při prodejkách kolem čtvrtmilionu vozidel pokles o nikterak hrozivých 3,5 %. Hella Autotechnik dodávající právě „mimo ostatních, koncernům VW (Volkswagen, Škoda, Audi, Seat) a Ford profitovala zejména v dodávkách segmentu malých vozů (Škoda Fabia, VW Golf, Ford Fiesta a dalších).

Tabulka 1 Vývoj vyrobených kusů v období 2008 (zdroj: Hella)

Model/per.	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Amount
Fabia II	61 791	60 912	58 855	67 136	58 899	57 137	48 579	42 726	52 862	34 911	36 876	19 944	600 628
Golf A5	40 922	40 469	47 257	52 046	46 042	45 141	40 315	35 509	32 204	20 241	6 577	6 756	413 479
Fiesta		206		275	778	913	8 818	30 721	64 747	71 631	65 911	46 707	290 707
Others	326	327	304	337	296	295	245	256	297	247	243	153	3 326

Tab. 2 Vývoj vyrobených kusů v období 2009 (zdroj: Hella)

Model/per.	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Amount
Fiesta	77 088	59 437	103 065	84 570	90 990	103 485	45 405	86 841	112 215	110 270	110 514	81 910	1 065 790
Fabia II	22 005	37 148	54 204	56 912	58 945	62 338	36 243	64 830	57 764	51 533	42 521	32 716	577 159
GolfA5	7 638	8 640	9 705	8 757	8 007	3 345	4 857	4 506	4 578	7 998	4 629	5 013	77 673
Others	214	215	314	290	309	351	208	322	382	368	357	282	3 619

Tab. 3 Vývoj vyrobených kusů v období 2010 (zdroj: Hella)

Model/per.	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Amount
Fiesta	105 180	98 151	103 243	90 210	92 538	102 105	60 456	47 814	82 460	48 060	72 363	53 018	955 598
Fabia II	39 563	38 940	41 356	35 680	35 002	36 572	11 204	35 648	45 036	43 208	49 954	37 104	449 267
GolfA5	7 788	8 316	8 703	9 489	6 678	8 175	2 217	6 459	4 434	3 957	5 435	7 518	79 169
Others	349	357	406	346	335	377	198	285	361	308	369	283	3 980

Z výše uvedených tabulek a údajů je patrné, že HELLA dokázala v průběhu krizového období nejen stabilizovat svoji situaci, ale vzhledem k státním intervencím do ekonomik dokázala i zvyšovat svoji produkci. Zvýšení produkce zavedením šrotovného podpořilo růst objemu dodávek do automobilového průmyslu.

Ekonomické podmínky a politika EU v oblasti automotive – šrotovné a budoucnost

Odborníci nyní tvrdí, že šrotovné udělalo medvědí službu autoprůmyslu a prodejcům. Nyní se očekává drastický propad poptávky a krach mnoha prodejců. Ti, aby udrželi zákazníky ve svých autosalonech, budou muset přistoupit k výrazným slevám. Podle odhadů německého Ministerstva financí, je krachem ohroženo až 43 % prodejních míst. Příští rok by se tak podle znalců mohlo v Německu prodat až o milion aut méně než letos, odhadem kolem 2,8 milionu vozů. Šrotovné tak lze vnímat jako záplatu na otrěsný propad v prodeji vozů. Španělsko, Velká Británie nebo Itálie – tyto státy mají za sebou více než dvacetiprocentní úbytek zákazníků a finanční pomoc státu jen udělala díru do rozpočtů vlivem výpadků DPH, vyplacených podpor apod. Obdobně také díky šrotovnému byl privilegován pouze jediný sektor ekonomiky na úkor druhých. Na tuto situaci příchodu utlumení prodeje a propadu poptávky v následujících letech, stejně jako na možný příchod následných krizí globálního rozsahu spojených s inflačními tlaky, růstem cen vstupů, růstem agresivity zejména asijské konkurence apod. se musí koncern Hella resp. společnost Hella Autotechnik připravit a pro udržení či zvýšení své konkurenční výhody nejen v zaměstnanecké oblasti podniknout opatření, která dopad těchto vnějších neovlivnitelných příčin omezí resp. je budou eliminovat.

Post krizové období v globálním pohledu

Na globální úrovni nelze spatřovat výrazné posuny v řešení současných problémů vyspělých ekonomik. Veškerá opatření jsou spíše obvyklá. Žádné výrazné změny nelze očekávat. Bez těchto změn pak konkurenceschopnost států v EU bude klesat, zejména je patrná problematika neustálého oklešťování trhů aparátem byrokratických nařízení. Veškeré tzv. „záchranné balíčky lze vnímat velmi rozporuplně“. Jejich negativním dopadem není jen oddálení současných problémů z hlediska EU i jejích jednotlivých států, ale také postupná destrukce pracně vydobitých konkurenčních výhod jednotlivých firem, společností a koncernů. V současnosti úspěšné i přeživší firmy, stejně jako celé ekonomiky států EU, se tak v budoucnu stanou kořistí podnikatelsko ekonomických tygrů z Číny, Tchajvanu a Indie.

ZÁVER

Co vlastně znamená výraz konkurenční výhoda a jak je možné ji udržet, rozvíjet a kde ji lze vůbec v současné turbulentní době době nalézt? Podnikový management i podniky jako celky jsou, v právě proběhnuvší první globální krizi a následné hospodářské recesi, vystaveny působení různých vlivů, které nemají v jejich historii obdoby. Reakce podniků zejména v České republice na tyto vlivy tak byly různé, ale v souhrnu se vyznačují určitými společnými rysy, mezi které lze zařadit např. nepřipravenost, dlouhodobé podcenění dopadů krize, nedostatečný systém vyhodnocování rizik, vysokou závislost na cizích zdrojích financování z důvodů nízkého úročení, nízké rezervy apod. Toto mělo ve svém důsledku za

následek opožděné reakce podniků a také fakt, že hodně podniků se již brzy po vypuknutí krize dostalo do existenčních problémů. I podniky s dříve téměř stálou konkurenční výhodou.

V současné době charakterizované vysokou mobilitou kapitálu, ať už fyzického nebo finančního, je velmi těžké, aby tzv. standardní pojetí konkurenční výhody pramenící z technologií, kapitálových rezerv či dostupnosti surovin měla dlouhého trvání. Jedna z posledních možností jejího získání a udržení je ukrytá v lidech, v zaměstnancích podniků.

V příspěvku zmíněná společnost Hella Autotechnik si tuto skutečnost uvědomila a ve svém jednání vůči zaměstnancům, jako zdroji konkurenční výhody, preferovala v nejisté době krize každodenní informovanost, otevřenou politiku vůči zaměstnancům či férový styl jednání se zaměstnanci. Tohle je cesta budoucnosti.

Pro podniky které obstojí v současné i budoucí hospodářské situaci budou právě lidské zdroje a konkurenční výhoda či nevýhoda z nich plynoucí rozhodujícím faktorem na cestě k úspěchu.

LITERATÚRA

- [1] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0
- [2] KOHOUT, P. *Finance po krizi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-3199-5
- [3] VRECIÓN, V. *Teorie managementu a správy*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 233 s. ISBN 978-80-7318-752-1
- [4] *Www.hella.com* : www.hella.com/hat [online]. 2004 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.hella.com/produktion/HellaPortal/WebSite/Internet_HAT_cz/Internet_cz.jsp>
- [5] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8
- [6] ZUZÁK, R. *Krize podniku a její kreativní řešení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. 106 s. ISBN 80-213-1393-5
- [7] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 304 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [8] JARUZELSKI, B., DEHOFF, K. *Beyond borders: The global innovation 1000*. Business + Strategy, no. 53, 2008. p. 53-68.
- [9] SPULBER, D. F. *Global competitive strategy*. New York: Cambridge University Press, 2007.