

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Řešení dopadů světové krize ve firmě CIE Unitools Press, a. s.
Global Crisis Impact Solution in the Company CIE Unitools Press, a. s.

Student: Bc. Petr Holář

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Karel Skokan, CSc.

Ostrava 2011

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé práce, panu prof. ing. Karlovi Skokanovi, Ph.D. za pomoc, rady a ochotu při tvorbě této práce.

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě 29. dubna 2011

.....
Bc. Petr Holář

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Analýza vzniku světové krize v letech 2008-2009	9
2.1	Teorie ekonomického cyklu	9
2.2	Hypoteční krize v USA	11
2.2.1	Vznik hypoteční krize v USA	11
2.2.2	Rozšíření hypoteční krize do dalších sektorů	13
2.2.3	Hlavní aktéři počátku finanční krize	14
2.3	Krize v Evropské unii	15
2.3.1	Rozvojové plány Evropské unie	16
2.3.2	Makroekonomické ukazatele EU v období krize	18
2.3.3	Řešení dopadů krize v EU	26
2.4	Krize v České republice	28
2.4.1	Makroekonomické ukazatele ČR v období krize	29
2.4.2	Řešení dopadů krize v ČR	34
2.5	Shrnutí	36
3	Vliv světové krize na firmu CIE Unitools Press, a.s.	37
3.1	Dopad hospodářské krize na automobilový průmysl	37
3.1.1	Automobilový průmysl a trh v USA	38
3.1.2	Automobilový průmysl a trh v EU	39
3.1.3	Automobilový průmysl a trh v ČR	40
3.2	Profil firmy CIE Unitools Press, a. s.	41
3.2.1	Organizační uspořádání ve společnosti CIE Automotive	42
3.2.2	Organizační struktura firmy CIE Unitools Press	43
3.3	Dopad krize na zákazníky CIE Unitools Press	45
3.4	Dodavatelé a vstupy do výroby v průběhu krize	48
3.5	Další faktory světové krize ovlivňující CIE Unitools Press	53
3.6	Výsledky hospodaření CIE Unitools Press	55
3.7	Celkové náklady krize v CIE Unitools Press	58
4	Řešení dopadů světové krize ve firmě CIE Unitools Press, a.s.	60
4.1	Interní řešení krize v CIE Unitools Press	61
4.1.1	Nákladová struktura CIE Unitools Press a možnosti její korekce	62
4.1.2	Interní řešení krize ve firmě CIE Unitools Press v období 2008-2010	65
4.1.3	Hodnocení interních řešení krize ve firmě CIE Unitools Press	75
4.2	Externí řešení krize v CIE Unitools Press	77
4.3	Shrnutí	86
5	Závěr	88
	Seznam literatury	
	Seznam zkratek	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Příloha č. 1: Rozpočet projektu Vzdělání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE	
	Příloha č. 2: Harmonogram projektu Vzdělání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE	
	Příloha č. 3: 8D - Report dodavatele	
	Příloha č. 4: Výrobky firmy CIE Unitools Press	

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je „Řešení dopadů světové krize ve firmě CIE Unitools Press, a. s.“ Vzhledem k doznívajícímu období globální recese s vážnými důsledky, které světu přinesla a působností studované firmy v automobilovém sektoru, se jeví dané téma jako zajímavé a aktuální.

CIE Unitools Press, a. s. patří mezi střední firmy, sídlí ve Valašském Meziříčí a je zaměřena na lisování pro automobilové koncerny. Firma je členem nadnárodní společnosti CIE Automotive, jenž je dodavatelem komponentů pro velké světové automobilky. Tuto firmu jsem vybral pro její výrobní program, zaměřený na strojírenství a také zkušenostem a znalostem, které jsem získal během odborných praxí a zaměstnání, které jsem v CIE Unitools Press, a. s. absolvoval. Velikost firmy mi zároveň nabízí dostatek materiálů pro zpracování diplomové práce.

Cílem diplomové práce je komplexně zanalyzovat kroky provedené studovanou firmou pro svou stabilizaci, zajištění konkurenceschopnosti a samotnou existenci firmy v nestálých, ekonomicky náročných podmínkách hospodářské krize. Důležitost zpracování daného tématu zaměřeného na praktické řešení ekonomických problémů ve firmě, spojených s dopadem hospodářské krize, spočívá ve vytvoření ucelené publikace, která zmapuje jednotlivé opatření firmy a následně vyhodnotí jejich celkové dopady na její hospodaření. Práce zároveň poskytne základ pro řešení dalších možných hospodářských problémů nejen ve studované firmě CIE Unitools Press.

Tato práce by měla potvrdit či vyvrátit hypotézu, zda se shoduje průběh hospodářského cyklu světové ekonomiky s hospodářskými výsledky firmy, a zda byly kroky firmou provedené během krize efektivní a zda mají dlouhodobý charakter. Pro úspěšné zodpovězení uvedených hypotéz bude využita komplexní analýza firmy.

Práce ve svém úvodu analyzuje vznik, průběh, následky a řešení světové hospodářské krize v globálním rozměru. Zabývá se vznikem hypoteční krize v USA a jejím šířením pomocí finančních instrumentů do dalších částí světa. Analyzuje makroekonomická data EU a České republiky, kde také popisuje kroky učiněné k utlumení negativních ekonomických vlivů vzniklých v letech 2008 až 2010.

Za teoretickou částí práce následuje kapitola zaměřená na vliv globální krize na automobilový průmysl a konkrétní dopady na firmu CIE Unitools Press. Zde se práce zabývá podmínkami na trhu, spojenými s omezením poptávky po automobilech, analyzuje jednotlivé zákazníky CIE Unitools Press, a porovnává základní firemní ukazatele v období ekonomického růstu se stavem firmy v období vrcholné krize.

Závěrečná kapitola identifikuje řešení, které firma využila k minimalizaci ztrát vzniklých v průběhu ekonomické recese. V kapitole budou zkoumána a analyzována jak externí, tak především interní opatření firmy při omezování dopadů finanční a hospodářské krize.

Pro účely diplomové práce budou využity zejména interní dokumenty firmy - výroční zprávy, management reporty, firemní účetnictví, auditorské zprávy a podobně. Veškeré tyto zdroje byly poskytnuty managementem firmy, včetně informací poskytnutých při osobních rozhovorech. Pro získání makroekonomických dat, které budou zpracovány v této práci, byly využity především zdroje Eurostatu a Českého statistického úřadu.

2 Analýza vzniku světové krize v letech 2008-2009

Světová ekonomika je díky pokračujícímu a rostoucímu trendu globalizace stále více protkána a propojena silnými ekonomickými, sociálními a kulturními vazbami. Působení či změny stavu ekonomických subjektů, především nadnárodních společností s velkou kapitálovou silou a vládních orgánů, ovlivňuje hospodářskou stabilitu a výkonnost ekonomik po celém světě.

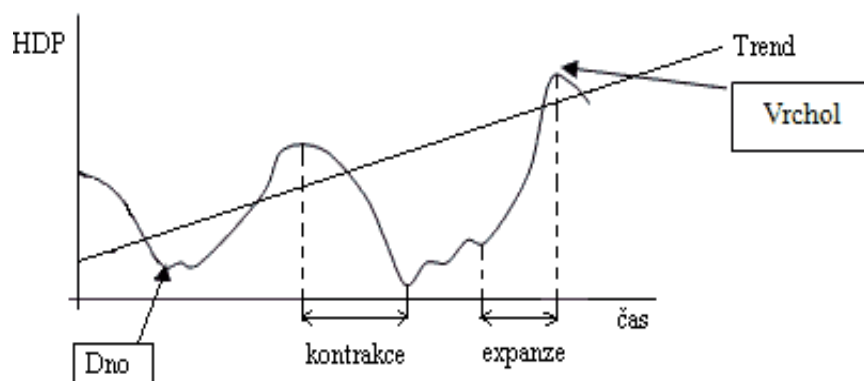
V prvním desetiletí 21. století postihla vyspělé státy hospodářská krize, srovnatelná pouze s Velkou hospodářskou recesí z počátku 20. století. Počátek novodobé ekonomické krize nacházíme, stejně jako v případě z 30. let minulého století, v USA. Důvody vzniku nové ekonomické krize leží na trhu s nemovitostmi zámořské velmoci, odkud se díky globálnímu propojení ekonomik a obchodu s finančními instrumenty rozšířila do celého civilizovaného světa. Vznik hospodářských krizí je v ekonomické teorii spojen s teorií hospodářského cyklu.

2.1 Teorie ekonomického cyklu

Termín ekonomický cyklus jde definován dle Jurečky (2004) takto: „Ekonomický cyklus je posloupností pravidelně se opakujících fází vzestupu, poklesu a stagnace makroekonomické aktivity.“

Ve své podstatě je výskyt ekonomických cyklů vysvětlen růstem poptávky, popřípadě změnou nabízeného množství, které s sebou přináší změny cen. Ceny se mění v důsledku rozšiřování nedostatečných výrobních kapacit v období expanze, rostoucích mzdových nákladů firem a větších požadavků managementu firmy na vyšší zisku. S rostoucí cenou začíná zákazník omezovat svou spotřebu, firmám klesá tržba, dochází k recesi. Je nutné zdůraznit, že recese není pouze škodlivá. V období recese dochází ke snižování cen, trhy se očistí od neúspěšných firem a naskytne se prostor pro další ekonomický růst - expanzi. Průběh fází ekonomického cyklu uvádí obrázek 2.1.

Obr. 2.1 Fáze ekonomického cyklu



Zdroj: JUREČKA, V. a kol. Makroekonomie- základní kurs. str. 223

Typy ekonomických cyklů

Ekonomické cykly se primárně rozdělují podle délky trvání jednoho celého cyklu, tedy období, kdy ekonomika projde fází růstu, vrcholu a recesí až ke svému dnu, kde se opět obnoví ekonomický růst. Jurečka (2004) uvádí tyto ekonomické cykly:

- 1) **Kitchinovy cykly** - jsou ekonomické cykly s udávanou průměrnou periodou cca 40měsíců. Odhaleny byly na základě zkoumání amerických a britských cyklických výkyvů v letech 1890-1922. Tento krátkodobý typ cyklů je tradičně ztotožňován s opakovanými změnami v zásobách rozpracované výroby.
- 2) **Juglarovy cykly** - mají udávanou průměrnou periodu 9-10 let. Poprvé byly označeny již v roce 1860, potvrzeny byly novými výzkumy v roce 1889. Tento střednědobý typ cyklů je připisován periodickým výkyvům v investicích do kapitálových statků.
- 3) **Kondratjevy cykly** - označovány za tzv. dlouhé vlny, mají průměrnou periodu cca 50let. Odhaleny byly díky výzkumu trendů velkoobchodních cen, mzdových a úrokových sazeb a ukazatelů zahraničního obchodu a produkce ve Francii, Velké Británii a USA. Kondratjevy cykly jsou spojovány s probíhajícím technologickým pokrokem, válkami, revolucemi a podobnými událostmi.

2.2 Hypoteční krize v USA

Světová ekonomika je ve 21. století silně globalizovaná, mezinárodní obchod ovlivňuje všechny civilizované oblasti světa, s výjimkou některých nedemokratických států. Nadnárodní společnosti a finanční instituce jsou silnými globálními hráči. Negativum globalizace a provázanosti ekonomik se projevily s nástupem hypoteční krize na trhy USA.

2.2.1 Vznik hypoteční krize v USA

Spojené státy americké (USA) jsou od druhé světové války ekonomickou, vojenskou a politickou mocností číslo jedna. USA jsou po Evropské unii druhým největším dovozcem a třetím největším vývozcem (EU, Čína, USA) a zároveň se podílí na světovém obchodě více než 10% obchodovaného objemu.

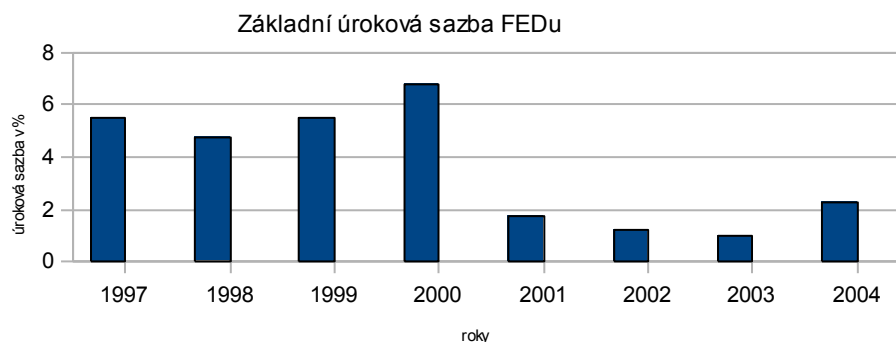
Spojené státy americké jsou nositelem velkého počtu inovací, zejména v oblasti finančnictví a IT technologií včetně internetu. K tomuto Zemánek (2010) uvádí: Rozkvět internetového prostředí, na přelomu tisíciletí, přinesl nové tržní příležitosti s příslibem vysokých zisků, které přilákaly do odvětví velký počet firem. Reálné výnosy, vzhledem k množství firem nedosahovaly očekávaných hodnot a velké množství firem se pohybovalo na hranici bankrotu. Je bezpodmínečně nutné zde zmínit i výši základních úrokových sazeb, stanovených FEDem, které se pohybovaly do roku 2001 na hranici 5-6%.

V letech 2003-2004 prožívaly USA pod vládou George Bushe jr. období tzv. hospodářského zázraku, kdy růst HDP dosahoval hodnot okolo 5%. Tento růst byl způsoben uvolněním měnové politiky FEDu, centrální banky USA. FED, s ohledem na zvyšující se počet firem v bankrotu a snižující se mírou investic, snížil základní úrokovou sazbu na hodnotu 1,75%. Toto mělo za následek změnu chování amerických firem, které začaly nahrazovat emisi akcií ziskem levných úvěrových peněz, jako zdroj svého financování. Zároveň došlo k podpoře stavebního odvětví a růstu spotřebitelské poptávky.

Nízké úrokové sazby otevřely možnost zvýšit svůj životní standart a kupní sílu většiny obyvatel USA, jednalo se však o dluhový způsob života, který s sebou nese vysokou míru rizika v otázce budoucího splácení a schopnosti splácet své závazky a pohledávky, v tomto případě hypotéky.

Úrokové sazby z přelomu tisíciletí, které ovlivnily vznik hypoteční krize, zobrazuje obrázek 2.2.

Obr. 2.2 **Základní úroková sazba FEDu v letech 1997-2004**



Zdroj: ZEMÁNEK, J. 2010. Vlastní zpracování

Stavební aktivita a množství novostaveb je jedním z možných ukazatelů ekonomického růstu. Pokud dochází k ekonomickému růstu, ekonomický cyklus se nachází v expanzi, vzrůstá zároveň množství vystavěných novostaveb a stavebních úprav na již existujících nemovitostech. Jak již bylo uvedeno výše, ekonomika Spojených států se v letech 2003-2004 nacházela ve zlatém období hospodářského růstu, více či méně vyvolaným extrémně nízkými úrokovými sazbami.

Pro analýzu hypoteční krize je nejdůležitější výše hypoteční sazby. V USA se převážně využívala tzv. pohyblivá hypoteční sazba, jejíž výše je závislá na výši základní sazby FEDu, a mění svou hodnotu v průběhu splácení hypotéky. Nejvyužívanější hypoteční sazba tedy neměla fixní úrokovou sazbu. Samotná výše této sazby se v roce 2005 pohybovala na úrovni 3,5%, zatímco hypotéky s fixní úrokovou sazbou měly své úrokové procento 5-6%. Spotřebitelům v USA se tedy nabízela možnost využít levných peněz pro získání vlastní nemovitosti, hypotečním domům a bankovním ústavům se otevřel trh s mnoha miliony jinak nedostupných zákazníků, kteří by za jiných podmínek (vyšších úrokových sazbách) nebyli schopni hypotéku žádat, popřípadě ji získat (Zemánek, 2010).

V tomto okamžiku je velmi důležité zmínit důležitost kontrolních orgánů a procesů v bankovních a dalších finančních institucích. V případě nízkých úrokových sazeb, jak tomu bylo v případě hypoték v USA, dochází k "vyčerpání" solventních zákazníků, o úvěry začínají žádat nesolventní a nízko příjmoví spotřebitelé, s vysokým rizikem nesplacení závazků. Každá finanční instituce má mít vypracovaný systém, který by měl zohlednit rizikovost spotřebitelů s ohledem na jejich finanční a příjmovou situaci a předejít tak ztrátám. Jedná se o princip předběžné opatrnosti, říkájící, že předcházení škodám je efektivnější než následné řešení již existujících škod.

Kontrola bonity zákazníků hypotečních ústavů byla silně zanedbána, úvěry byly poskytovány i nemajetným a nízko příjmovým klientům, kteří, jak se později ukázalo, byli strženi vlnou rostoucích úrokových sazeb. Tlak na rodinné rozpočty v podobě rostoucích splátek hypoték, podpořený rostoucí cenou ropy na světových trzích měl za následek neschopnost splácení dlužníků vůči hypotečním domům a bankám.

Dle serveru Finanční krize (2009) se průměrná výše úroků během let 2005 až 2007 zvýšila z 6,5% na 11,5%. Splácená částka vzrostla u průměrného dlužníka ze 414 dolarů na 691 dolarů. Při této výši splátek již nebylo schopno splácet přes 14% zákazníků z kategorie Subprime (hodnota z 1. čtvrtletí roku 2007).

Vznik hypoteční krize lze spojit s nízkými úrokovými sazbami FEDu, nízkou a nedůslednou kontrolou hypotečních ústavů, neopatrnost a finanční neznalost spotřebitelů hypotečních a bankovních ústavů podpořenou nedůvěrou v bankovním a finančním sektoru, globalizací a provázaností finančních institucí.

2.2.2 Rozšíření hypoteční krize do dalších sektorů

Při prvním pohledu se problém prozatím týkal pouze hypotečních ústavů a jejich klientů. Pro pochopení vzniku samotné světové krize je nutné uvést způsob obchodování s hypotékami. Právě obchodování s hypotékami klientů mezi finančními domy a hypotečními ústavu lze chápat jako rozšiřování krizových vln.

Princip šíření krize z hypotečního sektoru (Finanční krize, 2009):

- 1) Hypoteční domy sdružují klienty s podobnou bonitou do skupin, jež prodávají v balících dalším institucím (investiční banky, hedgeové fondy).
- 2) V případě nesplácení na hypotečních trzích začalo docházet k potížím s likviditou, ztrátám bank a zejména k šíření nedůvěry. Toto bylo způsobeno úzkou provázaností finančních institucí v podobě obchodu s deriváty tvořených z hypoték.
- 3) Nedůvěra prostoupila finanční trh, banky přestaly být ochotné půjčovat, do potíží se dostávají zejména investiční banky.
- 4) Pád hypotečních agentur Freddie Mac a Fennie Mae, banky Bear Stearns, Lehman Brothers, Merrill Lynch.
- 5) Globální obchod s finančními instrumenty a vzájemná kapitálová účast zámořských a evropských bank umožnila šíření krize bankovního sektoru do celého světa.

Hypoteční krize USA se de facto transformovala v krizi finančního (bankovního) sektoru.

2.2.3 Hlavní aktéři počátku finanční krize

Mezi zámořské instituce, které se podílely na vzniku krize hypotečního trhu, následně finančního trhu se řadí investiční banky, hypoteční agentury a také pojišťovny. Nejvíce bankrotů však v USA zaznamenaly malé regionální banky. Hlavními postiženými v krizi byly následující subjekty:

Lehman Brothers - investiční banka založená v roce 1850, zaměřující se na obchod s cennými papíry. V roce 2004 koupila společnost BNC Mortgage, významného poskytovatele hypoték pro nejméně movité klienty. V roce 2007 byla vyhlášena časopisem Fortune nejobdivovanější investiční společností. Její krach byl způsoben také neúspěšným jednáním o převzetí státem (Stuchlík, 2009).

Bear Stearns - investiční banka, založená v roce 1923 a zabývající se obchodem s cennými papíry. V roce 2007 vlastnila investiční portfolio v hodnotě 270 mld. dolarů. Po bankrotu byla banka, za pomoci Federálního rezervního systému převzata bankou JP Morgan. Dohodnutí převzetí se uskutečnilo za jeden týden, akcie se prodávaly za dva dolary (Kohout, 2008).

Za další aktéry počátku finanční krize pokládá Polonik (2008) tyto finanční domy:

Fannie Mae a Freddie Mac - hypoteční agentury založené vládou USA (1938 a 1968), s cílem podporovat zisk vlastního bydlení pro americké občany. V polovině roku 2008 spravovaly hypotéky v hodnotě 5,5 bilionu dolarů. V letech 2001-2002 pomohly odvrátit hrozící recesi.

Merrill Lynch - investiční banka obchodující s akciemi, v důsledku hypoteční a finanční krize byla převzata Bank of America. Společnost zaměstnává přes 16 tisíc finančních poradců a spravuje majetek v hodnotě 1,6 bilionu USD. Její lepší finanční kondice ji umožnila převzetí a vyhnula se krachu.

Indy Mac - v pořadí pátá zkrachovalá banka, jejíž krach byl označován za třetí největší v historii. Indy Mac se specializovala na hypotéky s minimem nutných podkladů pro uzavírání smluv. Banka zkrachovala pod nátlakem vybírajících věřitelů v nejistotě.

Wachovia - banka obchodující s hypotékami. V druhém kvartálu roku 2008 vykazovala ztrátu z hypoték 9 mld. USD. Zachráněná byla díky akvizici společností Wells Fargo.

Washington Mutual - byla největší zámořská spořitelna s aktivy v hodnotě 300 mld. dolarů. Spořitelna byla převzata v důsledku nedostatečné likvidity firmou JP Morgan za 1,9 mld. USD.

AIG - největší světová pojišťovna, která byla v roce 2008 prakticky zestátněna. Vláda USA odkoupila 92% akcií a napumpovala spolu s FEDem do AIG 182 mld. USD. Odhaduje se, že bez vládního zásahu by došlo ke zhroucení celého bankovního sektoru USA. Pojišťovna AIG je opět privatizována, dochází k prodeji akcií zpět soukromému sektoru.

Vzájemně silný obchod a držení podílů a akcií mezi zámořskými a evropskými finančními institucemi vedly k rozšíření krize zejména do západních zemí EU.

2.3 Krize v Evropské unii

Evropská unie, jako společenství 27 suverénních států, má při řešení situací podobných světové hospodářské krize velmi složité postavení. Na jedné straně jedná každý stát ve vlastním zájmu a zohledňuje především své národní ekonomické zájmy. Na straně druhé každý členský stát již svým vstupem do EU přijímá myšlenku jednoty, solidárnosti a zodpovědnosti vůči ostatním členským zemím.

Díky rozmanitosti členských států, stavu jejich ekonomik, struktury průmyslu, ale i členství či nečlenství v měnové unii, se krize promítla značně diferencovaně. Na straně jedné se nacházejí státy se značnou mírou stability a ekonomickou silou, jako je například Německo, rub mince nacházíme v předluženém Řecku, či Itálii. Při analýze krize v EU je nutné zohlednit a zaměřit se také na funkci eurozóny a její pozitivní a negativní vlivy.

2.3.1 Rozvojové plány Evropské unie

Bohumír Zlý (2006) hodnotí EU jako nejrozvinutější integrační organizací v Evropě i ve světové ekonomice. Její více než padesátiletý vývoj, provázený mnoha peripetemi, včetně konfliktních situací a období stagnace integračního procesu či jeho krizemi, je možno hodnotit jako velmi úspěšný.

EU vznikla v druhé polovině padesátých let 20. století podpisem Smluv v Paříži a Římě. Jednalo se o smlouvy ustanovující Evropské společenství uhlí a oceli, EURATOM a Evropské hospodářské společenství. Zakládajících šest států - Benelux, Itálie, Francie a Německo bylo postupně doplněno na stávajících 27 zemí. Evropská unie postupně prošla vývojem ze zóny volného obchodu až po stávající měnovou a hospodářskou unii. Za hlavní mezníky současného vývoje EU můžeme pokládat následující akce a události.

Lisabonská strategie

V roce 2000 byla v portugalském Lisabonu vytyčena strategie rozvoje Evropské unie pro období 2000-2010. EU se podle této strategie měla stát „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností“. Lisabonská strategie, i přes svou revizi z roku 2005, není hodnocena pozitivně. Příliš mnoho vytyčených cílů znemožnilo požadované plnění. U některých zadaných cílů docházelo ke vzájemné negaci. Jednalo se především o dimenzi ekologickou a sociální oproti ekonomickému pilíři. Konečné výsledky Lisabonské strategie byly ovlivněny průběhem světové hospodářské krize.

Přesto Evropská komise hodnotí Lisabonskou strategii takto (Evropská komise, 2010) :

„Lisabonská strategie měla na EU vcelku pozitivní dopad, přestože její hlavní cíle (tj. míra zaměstnanosti ve výši 70% a náklady na výzkum a vývoj ve výši 3% HDP) nebudou dosaženy.

V roce 2008 dosáhla míra zaměstnanosti v EU 66% (v roce 2000 to bylo 62%) a poté v důsledku krize znovu poklesla. EU se však nepodařilo snížit rozdíly v růstu produktivity ve srovnání s průmyslově nejvyspělejšími zeměmi: celkové náklady na výzkum a vývoj v EU vyjádřené jako procento HDP se zlepšily pouze okrajově (z 1,82% v roce 2000 na 1,9% v roce 2008). Zhodnotit strategii tak, že ztroskotala, jelikož se těchto cílů nedosáhlo, by nicméně bylo příliš zjednodušující. Strategie otevřela nové možnosti, neboť podpořila společná opatření řešící dlouhodobé klíčové výzvy Evropské unie.“

Evropa 2020

Je aktuální strategií EU pro léta 2010 až 2020 a navazuje na předcházející Lisabonskou strategii. Osu strategie tvoří tři priority (Evropská Komise, 2010):

- 1) Inteligentní růst - vyvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích.
- 2) Udržitelný růst - podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku méně náročnou na zdroje.
- 3) Růst podporující začlenění - podporovat ekonomiku s vysokou zaměstnaností, jež se bude vyznačovat hospodářskou, sociální a územní soudržností.

Evropa 2020 reflektuje výsledek Lisabonské strategie a omezuje počet vytyčených cílů na pět (Evropská komise, 2010) s těmito cílovými hodnotami:

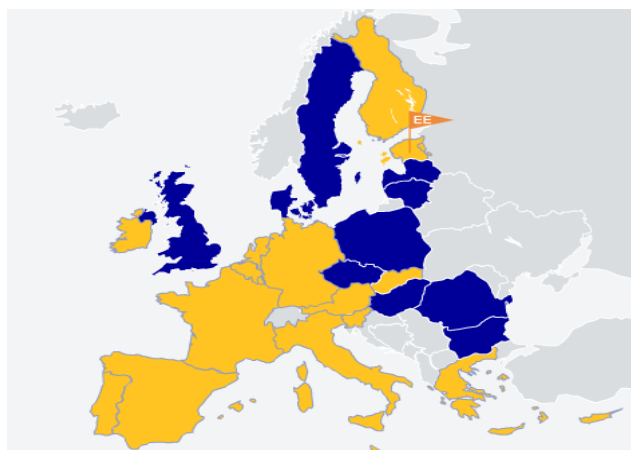
- 1) míra zaměstnanosti osob ve věku 20-64 let na 75%,
- 2) investice do výzkumu v hodnotě 3% HDP,
- 3) snížení množství skleníkových plynů minimálně o 20%, zvýšení podílu obnovitelných zdrojů ve spotřebě na 20%, zvýšit energetickou účinnost o 20%,
- 4) zvýšit podíl terciálně vzdělaných ve věku 30-34 let na 40%, snížit předčasně ukončené školní docházky na 10% a
- 5) snížit počet obyvatel žijících pod vnitrostátní hranicí chudoby o čtvrtinu.

Významnou roli v dopadech krize na Evropskou unii sehrála i existence eurozóny, tj. vytvoření evropské měnové unie a chování některých členů v ní.

Vybudování společné měnové unie - největší na světě, je jedním z vrcholů evropské integrace. Eurozóna vznikla v roce 2002 zavedením eura jako oficiální měny ve 12 členských státech. Tyto státy se vzdaly své monetární politiky, kterou převedly na společnou instituci, Evropskou centrální banku.

V roce 2011 má eurozóna 17 členů, posledním přistoupičím bylo 1. ledna 2011 Estonsko. Každý členský stát má povinnost vstoupit do eurozóny, konkrétní datum však není určeno. K přijetí je nutné splnit Maastrichtská kritéria. Současné členy eurozóny zachycuje obrázek č. 2.3 žlutou barvou.

Obr. 2.3 **Mapa eurozóny v roce 2011**



Zdroj: ECB (2011)

2.3.2 Makroekonomické ukazatele EU v období krize

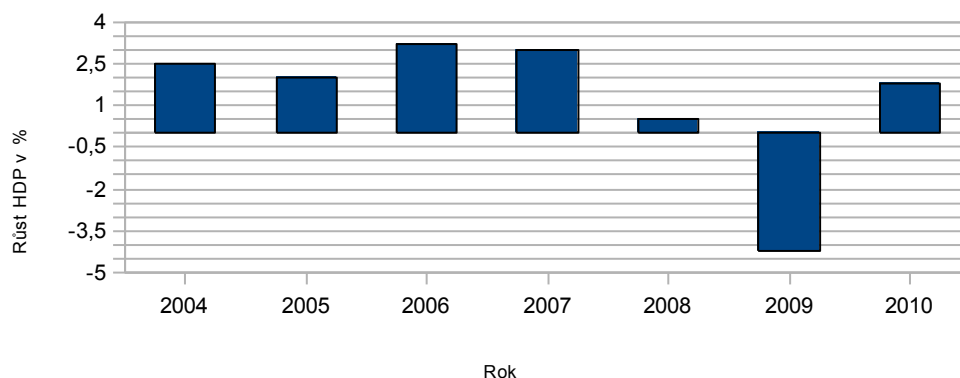
Evropská unie si vytyčila pro období 2000-2010 jednoznačný cíl, stát se nejkonzurenceschopnější znalostní ekonomikou světa. Tento cíl se ukázal nereálný již v průběhu určeného období. Mezi faktory neúspěchu patří:

- a) **přijetí nových členských států**, které nedosahují ekonomické vyspělosti a výkonnosti již stálých členů EU. Nové země sice dosahují vyššího procenta ekonomického růstu, absolutní hodnota produkce je však na nižší úrovni (HDP/ obyvatel),
- b) **příliš mnoho cílů** vytyčených Lisabonskou strategií, některé i ve vzájemném rozporu,
- c) **vliv ekonomické krize**, která znehodnotila ekonomický rozvoj v celé Evropské unii a prakticky zastavila růst hospodářství na konci desetiletí.

Vývoj hrubého domácího produktu

Vliv výše zmíněných faktorů, především zásah světové ekonomické krize zachycuje graf růstu hrubého domácího produktu pro celou EU na obr. 2.4.

Obr. 2.4 Vývoj hrubého domácího produktu v EU 27 v letech 2004-2010



Zdroj: EUROSTAT (2010). Vlastní zpracování.

Evropská unie, jako hlavní obchodní a politický partner USA pocítila dopad finanční krize ve 3. čtvrtletí 2008. Zasažen byl zejména bankovní sektor, ze kterého se rozšířila zejména do automobilového průmyslu. Ekonomický růst 0,5% v roce 2008 je dosažen díky hospodářským výsledkům v prvním pololetí, obdobím před krizí. Rok 2009 se stal pro celé hospodářství kritickým. Zejména malé a střední firmy čelily akutní hrozbě bankrotu. HDP v roce 2009 mělo záporný růst v hodnotě - 4,2 %. Podobné krizi dosud ekonomika EU v současné formě nečelila. Vývoj HDP v EU 15 a vybraných nových členských zemích popisují následující tabulky 2.1 a 2.2.

Tab. 2.1 Růst HDP v letech 2004-2010

Rok	EU15	Bulharsko	Rumunsko	Polsko	Estonsko	Slovensko	ČR
2004	113	35	34	51	57	57	75
2005	113	37	35	51	61	60	76
2006	112	38	38	52	66	63	77
2007	111	40	42	54	69	68	80
2008	111	44	47	56	68	72	80
2009	110	N/A	46	61	64	73	82

Zdroj: EUROSTAT (2010). Vlastní zpracování

Data z tabulky jasně ukazují na vyšší tempo růstu v přístupujících zemích. Diference mezi tempem růstu starých a nových zemí je v jejich dosaženém stupni ekonomického vývoje. Staré členské země - EU15, dosahují vyšší úrovně, je pro ně logicky těžší dosahovat vysokých procent růstu HDP. Ekonomický růst nových zemí - EU10 (12), je způsoben také otevřením společného trhu pro jejich zboží a služby, podpořeným snadnějším přístupem zahraničních investic do tuzemských ekonomik. Ekonomika s vysokým tempem růstu, tak jak tomu je v případě některých zemí EU10, je však velmi křehká. Růst je podporován dluhovým financováním, časté jsou vládní intervence a investiční pobídky. V době krize se ekonomika ukazuje jako nestabilní, enormní růst je vystřídán drastickým úpadem.

Díky slabšímu přímému propojení ekonomik středoevropských a východoevropských zemí na ekonomiku USA se zde krize projevila s mírným zpožděním oproti západním státům. Extrémy dle tabulky nacházíme v Polsku a Estonsku. Polsko je jediným státem, který dosahoval ekonomického růstu během celého krizového období. Naopak silně se rozvíjející Estonsko stálo v roce 2009 na kraji státního bankrotu.

Z uvedených údajů lze vyvodit tento závěr: Ekonomicky rozvinuté státy dosahují v období expanze menších temp růstu HDP, v období recese jsou však stabilnější a silnější. Méně rozvinuté státy mají nižší ekonomickou stabilitu. Recese je postihuje větší silou a déle zde také doznívá.

Tím, že EU je integrační celek složený ze suverénních států, uvádí se jednak míra růstu HDP EU a HDP členských států a zároveň se zachycuje i poměr HDP členského státu vůči průměru HDP EU. Tento ukazatel zachycuje stupeň rozvinutosti ekonomik států ve společenství. Analogii k tomuto lze hledat v měření ekonomické vyspělosti regionů uvnitř státu.

Tab. 2.2 HDP členské země v poměru k průměru HDP EU

Rok	EU15	Bulharsko	Rumunsko	Polsko	Estonsko	Slovensko	ČR
2004	2,3	6,7	8,5	5,3	7,2	5,1	4,5
2005	1,8	6,4	4,2	3,6	9,4	6,7	6,3
2006	3	6,5	7,9	6,2	10,6	8,5	6,8
2007	2,8	6,4	6,3	6,8	6,9	10,5	6,1
2008	0,2	6,2	7,3	5,1	-5,1	5,8	2,5
2009	-4,3	-4,9	-7,1	1,7	-13,9	-4,8	-4,1
2010	1,8	-0,1	-1,9	3,8	2,4	3	2,4

Zdroj: EUROSTAT (2010). Vlastní zpracování

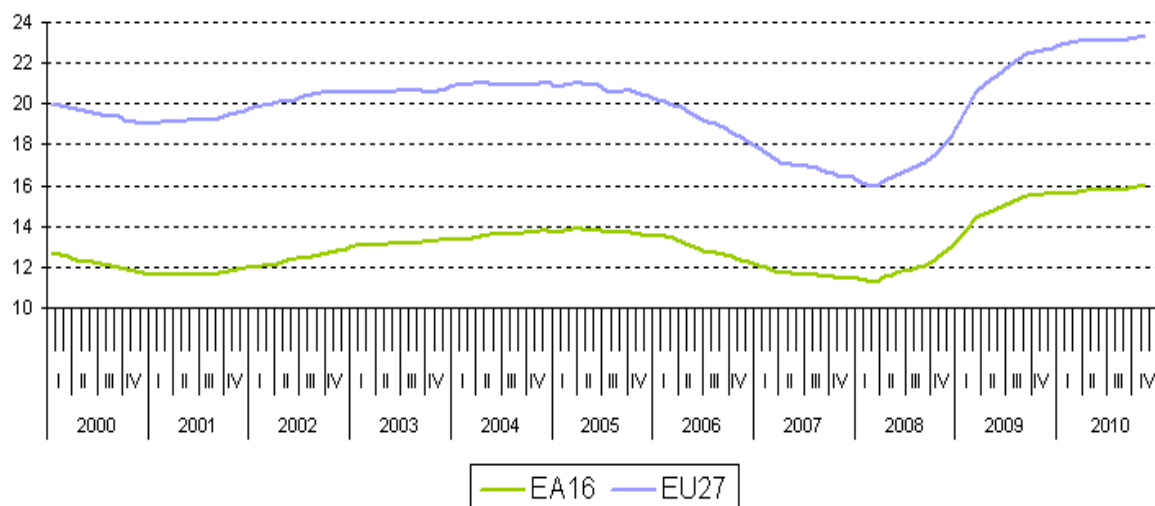
S přistoupením EU 10+2 se skokově změnil průměr HDP EU. Přicházející země měly výrazně nižší HDP, což vedlo k celkovému snížení průměru HDP EU a zvýšení poměru HDP vyspělých členských zemí vůči celkovému hrubému domácímu produktu Evropské unie.

Uvedená data zároveň potvrzují teorii o ekonomické stabilitě více vyspělých zemí. Příčinu nestability slabších států spatřujeme v méně rozvinutém bankovním sektoru, průmyslu zaměřeném na primární zpracování a obory s nižší přidanou hodnotou. Problém slabších států je také špatná úroveň infrastruktury, malá míra domácího kapitálu, nedostatečná podpora inovací, vývoje a výzkumu - a často byrokracie náchylná ke korupci spolu s nepropracovanou legislativou a slabým veřejným sektorem.

Vývoj nezaměstnanosti

Evropská unie je integrační seskupení založené mimo jiné na solidaritě. V období krize se jedná především o solidaritu pracujících vůči nezaměstnaným, jejichž počet roste. Firmy čelí snížené poptávce, snižují náklady i výrobu, což s sebou přináší zejména propouštění zaměstnanců, v horším případě uzavření celého podniku. Vývoj počtu nezaměstnaných v milionech uvádí obrázek č. 2.5.

Obr. 2.5 Počet nezaměstnaných v EU a eurozóně

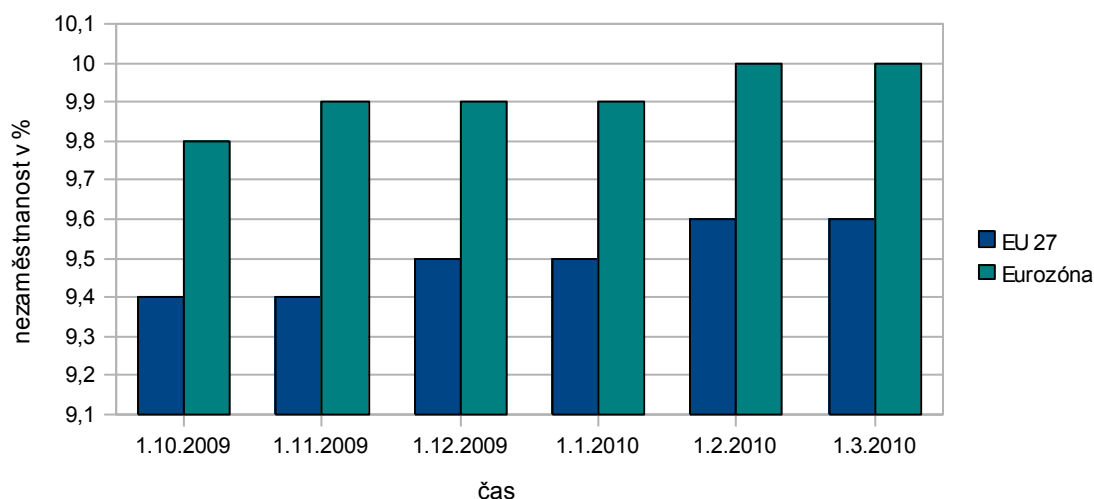


Zdroj: EUROSTAT (2010)

EU se po celou dobu své existence potýká s vysokou mírou nezaměstnanosti. Ta je způsobena strukturálními změnami v hospodářství, silícím vlivem Číny a přesouváním výroby do asijského megaregionu, modernizací a automatizací výroby a existencí hospodářsky méně rozvinutých regionů.

I přes existenci specializovaného strukturálního fondu pro rozvoj lidského kapitálu - Evropského sociálního fondu, došlo během 30 měsíců k nárůstu nezaměstnaných o 3%. Na konci expanze (2. čtvrtletí 2008) se pohybovala míra nezaměstnanosti v EU27 na 6,8%, což bylo pro EU, zvyklou pohybovat se na hranici 8-9 procent, velmi uspokojivé. Následoval dramatický nárůst počtu nezaměstnaných až na hranici 9,6%. V absolutních číslech se nárůst nezaměstnaných zastavil na hodnotě 23 milionů lidí bez práce. Pro srovnání lze uvést, že počet nezaměstnaných v EU se rovná více jak dvojnásobku obyvatel České republiky. Grafické znázornění vývoje nezaměstnanosti v EU a eurozóně zachycuje obrázek č. 2.6.

Obr. 2.6 Nezaměstnanost v EU27 a eurozóně



Zdroj: ČT 24 (2010). Vlastní zpracování

Mezi nejslabší země v boji s nezaměstnaností se v průběhu krize, dle Eurostatu (2010), ocitly Španělsko, pobaltské republiky, Irsko, Řecko a také Slovensko - státy, s mírou nezaměstnanosti od 13 do 21%. Úspěchem v dosažené míře nezaměstnanosti se mohou chlubit vlády Nizozemska (4,4%), Rakouska (5,1%), Malty (6,3%), Německa (6,7%) a také České republiky (7,8%). Uvedená data zachycují období třetího čtvrtletí roku 2010, tedy období, kdy již docházelo k mírnému hospodářskému růstu. Oproti tomu nezaměstnanost dosahovala v tomto období historických maxim. V tomto případě lze potvrdit makroekonomickou teorii o nezaměstnanosti, jako o zpožďujícím se ukazateli ekonomického vývoje. Zpoždění nezaměstnanosti za růstem HDP je způsobeno stálými obavami a nejistotou mezi zaměstnavateli v případě přijímání nových zaměstnanců a rozšiřování produkce, předcházející racionalizací výroby, která vedla ke snížení počtu nutných pracovníků a v neposlední řadě také stále ne plně obnovenou spotřebitelskou poptávkou.

K oborům s největší poptávkou po nových zaměstnancích patří IT, marketing, lékařství a specializovaní top obchodníci. Všechny obory poptávají zejména experty a odborníky, kterých je však na trhu silný nedostatek.

Nejméně šancí uplatnit se na trhu práce mají mladí lidé po ukončení vzdělání bez praxe, ženy s dětmi, lidé s nízkou kvalifikací a pracovníci v předdůchodovém věku.

Pro specifikaci situace a vývoje na trhu práce slouží ukazatel míra volných pracovních míst v tabulce 2.3. Tento se vypočítá jako podíl volných pracovních míst na celkovém počtu pracovních míst, volných i obsazených (ČSÚ, 2010).

Tab. 2.3 Míra volných pracovních míst

Země/ období	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	Q1 2010	Q2 2010	Q3 2010
EU 27	1,5	1,4	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5
Eurozóna	1,6	1,5	1,4	1,5	1,6	1,7	1,6
Bulharsko	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8
Estonsko	1	0,8	1	0,8	0,9	1,1	1,2
Lotyšsko	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
Německo	n/ a	n/ a	n/ a	n/ a	2,4	2,5	2,5
Nizozemí	1,9	1,7	1,5	1,5	1,4	1,6	1,5
Norsko	2,4	2,1	2	1,9	2,5	2,8	2,6
Polsko	0,7	0,7	0,6	0,5	0,7	0,6	0,6
VB	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,9	1,8

Zdroj: ČSÚ (2010). Vlastní zpracování

Míra volných míst má kromě své základní vypovídací hodnoty i doplňkovou funkci. Tato funkce spočívá v signalizaci ekonomické aktivity firem a podniků. Vychází se přitom z racionality zaměstnavatele a předpokladu efektivně využitých nákladů na lidskou práci. Při oživení hospodářství tak přímo úměrně roste poptávka po práci. V tomto ukazateli se opět projevila ekonomická síla Německa, které spolu s Norskem nabízelo nejvíce pracovních míst - míra volných míst přes 2%. Oproti tomu Lotyšsko s jednou z nejvyšších měr nezaměstnanosti nabízelo pouhé dvě promile volných míst z celkového počtu pracovních pozic.

Zvýšený počet nezaměstnaných provází snížený příjem státního rozpočtu v podobě omezeného přísunu vybraných daní. Nezaměstnaní přichází o příjem, jehož část se běžně odvádí státu v podobě daně z příjmu. Zároveň omezují i svou spotřebu - státu klesá objem prostředků vybraných v podobě daně z přidané hodnoty.

Státní rozpočet je zároveň vystaven zvýšeným výdajům, ty přichází v podobě sociálních dávek vyplácených právě nezaměstnaným. Zvyšující nároky na státní rozpočet a rostoucí schodky státních rozpočtů v období krize uvádí následující tabulka 2.4.

Tab. 2.4 Schodky státních rozpočtů vybraných zemí EU pro rok 2009 a 2010

Rok/ Země	Lotyšsko	Irsko	VB	Řecko	Francie	Německo	Estonsko	Rakousko
2009	7,7	11,4	10,9	12,9	7,9	3,3	2,1	3,6
2010	12,9	12,2	11,4	8,7	8,2	5,7	2,4	4,8

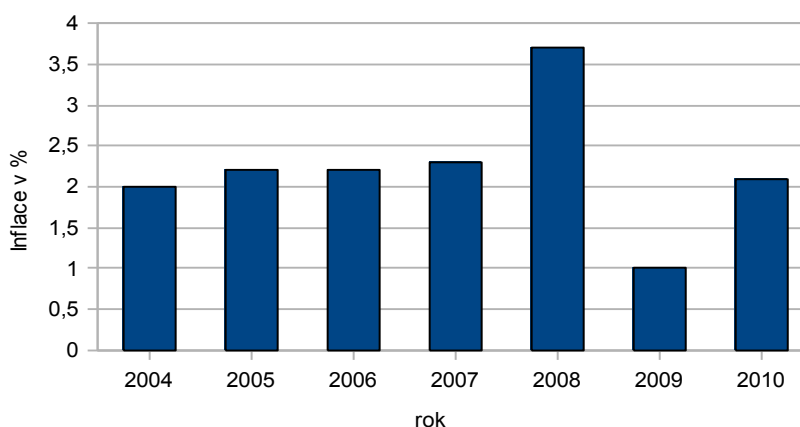
Zdroj: IHNED. CZ (2010). Vlastní zpracování

V roce 2010 dosáhla, dle predikce, většina zemí vyššího schodku státního rozpočtu. Výraznou výjimkou je Řecko, které prochází silnou ekonomickou reformou a zároveň bylo příjemcem silné finanční pomoci ostatních zemí eurozóny, mimo Slovenska.

Vývoj inflace

Inflace je v období krize obecně stabilní, na nízké úrovni, kdy její hodnoty bývají i záporné. Vývoj inflace - vyjádřené změnou harmonizovaného indexu spotřebitelských cen (HICP), nikterak neodporoval ekonomické teorii. Končící období růstu bylo doprovázeno rostoucí mírou inflace, zejména ekonomicky rozvíjející se země východní a střední Evropy čelily rostoucí cenové hladině. Ve zlomovém roce 2009 se inflace ustálila na hodnotě 1%. Uvedená data jsou graficky znázorněna na následujícím obrázku 2.7.

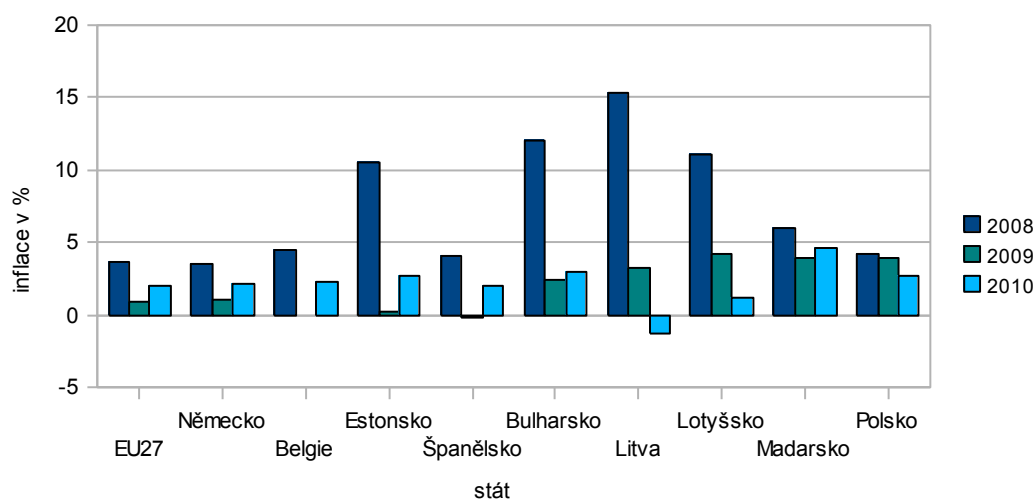
Obr. 2.7 Vývoj inflace v EU pro období 2004-2010



Zdroj: EUROSTAT (2010). Vlastní zpracování

Při zkoumání vývoje míry inflace v jednotlivých členských státech lze tyto rozdělit na skupinu s téměř nulovou inflací, kterou tvoří například Německo, Belgie, Estonsko, Španělsko atd. a skupinu zemí s relativně vysokou mírou růstu indexů spotřebitelských cen (kolem 3 až 4%) se řadí nově přistoupivší země - Bulharsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko a Polsko. Grafické znázornění dat uvádí obrázek 2.8.

Obr. 2.8 **Inflace ve vybraných státech EU v letech 2008-2010**



Zdroj: EUROSTAT (2010). Vlastní zpracování

2.3.3 Řešení dopadů krize v EU

Pro Evropskou unii, jako integrační celek, je důležité postupovat koordinovaně, jednotně a s ohledem na solidaritu mezi členskými státy. Ve snaze předejít a efektivně zabránit dalšímu pokračování hospodářské recese se členské státy a orgány EU dohodly na vytvoření Plánu evropské hospodářské obnovy. Tento plán je základním projektem pro obnovení ekonomického růstu pro celou EU 27.

Plán evropské hospodářské obnovy

Tento záchranný plán, navržený Komisí v prosinci 2008, navazuje na některé dílčí návrhy a dokumenty z podzimu téhož roku, které měly za cíl stabilizovat situaci na finančních trzích. Plán se skládá z obecných programových tezí pro boj s finanční krizí, obsahuje však i zcela konkrétní kroky pro stabilizaci veřejných rozpočtů. Evropská komise (2009) uvádí strukturu plánu takto:

1. pilíř - V prvním pilíři je obsažena finanční injekce pro kupní síly s cílem stimulovat tržní poptávku. Tato injekce obsahovala fiskální balíček ve výši 1,5% HDP EU (200 mld. eur) v období 2009-2010. Tyto finanční zdroje se skládaly z příspěvku členských států ve výši 1,2% a 0,3% poskytnutých evropskými institucemi.

2. pilíř - Úkolem druhého pilíře je poskytnout nástroje pro boj s krizí, které nebudou v rozporu s dlouhodobou koncepcí EU. Důraz byl kladen na zachování a podporu jednotného vnitřního trhu a integraci Evropy v mezinárodních trzích. Zároveň měl Plán hospodářské obnovy za úkol předejít protekcionismu ze strany národních vlád členských států, které se takto snažily ochránit domácí hospodářství.

Veřejné intervence byly v souladu s cíli probíhající Lisabonské strategie, jednalo se zejména o investice do výzkumu a vývoje, energetické účinnosti, ekologicky čistých technologií, podporu malých a středních podniků, investice do infrastruktury a propojení sítí za účelem podpořit účinnost a inovace. Cílem bylo také podpořit zaměstnanost a růst pracovní poptávky spolu s lepší dostupností finančních zdrojů pro podniky.

S ohledem na stavy veřejných financí zemí EU je nutné zmínit se o Paktu stability a růstu a jeho funkci během krize. Pakt stability a růstu má za úkol dbát na rozpočtovou kázeň členských zemí, kdy schodek státního rozpočtu nesmí překročit hranici 3% HDP země.

S ohledem na rostoucí nároky na státní rozpočty a obtížnou politickou pozici při udělování sankcí za porušení, se přistoupilo k flexibilnímu hodnocení rozpočtových schodků. Zohledňuje se míra schodku, časová povaha schodku a jeho odbouratelnost a objektivní důvody vzniku deficitu. Česká republika spolu s dalšími státy EU však navrhuje zpřísnění dozoru a častější udělování sankcí při nedodržení Paktu.

Vytvořením společného nástroje v boji proti důsledkům světové krize na nadnárodní úrovni potvrdila Evropská unie svou jednotnost, spolupráci a solidaritu vůči svým členům. Řešení na nadnárodní úrovni spojené s koordinací činností vlád jednotlivých suverénních států se projevilo jako efektivní řešení. I když je množství financí vyčleněných do záchranných balíčků v porovnání s USA malé, je třeba zdůraznit i psychologický a signalizační efekt pro firmy i celou společnost a ekonomiku. EU zároveň přistupuje na zavádění proticyklických opatření se snahou zabránit vznikům podobně silných ekonomických krizí. Příkladem je založení nových nadnárodních institucí pro dozor a regulaci finančních institucí a trhů.

2.4 Krize v České republice

Česká republika, jako součást globalizovaného světa a globální ekonomiky, se nemohla vyhnout důsledkům světové hospodářské krize. Hospodářská krize byla do České republiky vtažena díky velké míře otevřenosti české ekonomiky a velké závislosti českého hospodářství na exportu, zejména do zemí EU a sousedního Německa. Dopad krize na ČR byl tedy především ve snížení zahraniční poptávky po českém zboží. Pád finančních institucí se ČR vyhnul, šíření finančních dysfunkcí se v českém finančním sektoru projevilo pouze krátkodobě.

Česká republika je členem Evropské unie. Přistoupila 1. května 2004 společně s dalšími 9 státy východní a střední Evropy. Svou rozlohou a počtem obyvatel patří k středně velkým zemím EU. Svým vstupem do Evropské unie se ČR připojila k integrační ideji, která v sobě obsahuje i přijetí jednotné evropské měny - eura. Česká republika prozatím euro nepřijala. Závazný termín ze strany EU nebyl stanoven, podmínkou přijetí jsou státem splněná Maastrichtská kritéria.

Česká republika je malou otevřenou tržní ekonomikou s mimořádnou mírou otevřenosti. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2008) je podíl exportovaných služeb a zboží přes 70% HDP. Vysoká míra otevřenosti české ekonomiky zvyšuje její expozici vůči vývoji v zahraničí. Ten byl v roce 2008 charakterizován turbulencemi na mezinárodních finančních trzích, které postupně přerostly do krize finanční a také ekonomické, charakterizované výrazným zpomalením světové ekonomiky a recesí v řadě zemí, včetně eurozóny. Největší obchodní partnery České republiky podle MPO ČR uvádí následující tabulka 2.5.

Tab. 2.5 Obchodní partneři ČR 2006-2009

Země	2006	2007	2008	2009
Německo	1	1	1	1
Slovensko	2	2	2	2
Polsko	3	3	3	3
Čína	10	7	5	4
Francie	4	4	4	5
Itálie	5	5	6	6
Rakousko	6	6	8	7
Rusko	7	10	7	8
Nizozemí	8	9	10	9
VB	9	8	9	10

Zdroj: MPO ČR (2010). Vlastní zpracování

Česká republika usiluje o to, stát se znalostní ekonomikou, jejímž hlavním tahounem je automobilový průmysl, který má spolu s lehkým strojírenstvím silnou historickou základnu a tradici. Pro hospodářství ČR jsou dále významné obory, jako jsou farmaceutický průmysl, energetika a chemický průmysl. V minulosti se česká ekonomika významně podílela na produkci sklářské, potravinářské a oděvnické.

2.4.1 Makroekonomické ukazatele ČR v období krize

Makroekonomická data jsou v České republice zpracovávána Českým statistickým úřadem. Vývoj HDP sleduje především Úřad vlády, Ministerstvo financí, Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo práce a sociálních věcí, které zároveň vykonává politiku zaměstnanosti.

Stabilita cenové hladiny je primárním úkolem České národní banky, která má díky národní měně - české koruně, plnou zodpovědnost a pravomoc nad monetární politikou ČR.

Při zkoumání průběhu krize v České republice je důležité zmínit přednosti a slabiny české ekonomiky, které uvádí Singer (2010):

Přednosti české ekonomiky tvoří:

- makroekonomická rovnováha,
- pružný měnově - politický rámec (cílování inflace a řízení floating),
- vlastní měna a
- odolný a ziskový bankovní sektor.

Naopak slabiny české ekonomiky jsou nekonsolidované veřejné finance a vysoká exportní závislost.

Bankovní sektor České republiky

Bankovní sektor se stal v USA zdrojem a tvůrcem současné světové krize. Oproti tomu česká veřejnost nezaznamenala výraznější problémy na tuzemském bankovním trhu. Aspekty ovlivňující stabilitu českého bankovního sektoru uvádí Singer (2010): „ přebytek likvidity na bankovním trhu, relativní izolovanost od nestabilních bankovních institucí, dostatek zdrojů pro poskytování úvěrů z primárních vkladů, nízký podíl nesplácených úvěrů, nízká míra úvěrů poskytovaných v cizích měnách, omezení kurzového rizika, velmi malý podíl

„toxických“ aktiv (méně než 1% celkových aktiv) a dobrá kapitalizace a vysoká ziskovost sektoru.”

Uvedené vlastnosti bankovního a finančního sektoru měly za následek menší zranitelnost, než tomu bylo u západních bank, přímé dopady finanční krize proto nebyly závažné.

Stabilitě bankovního sektoru také pomohla citlivá a přiměřená politika centrální banky. Mezi opatření podporující efektivní finanční trh řadí Singer (2010) tyto: „intenzivní monitoring finančního trhu ze strany ČNB, mimořádné nástroje na podporu likvidity mezibankovního trhu, intenzivní komunikace s veřejností s cílem předejít dezinformacím ovlivňujícím chování veřejnosti, intenzivní komunikace s domovskými regulátory a těsnější mezinárodní spolupráce národních dohledů.”

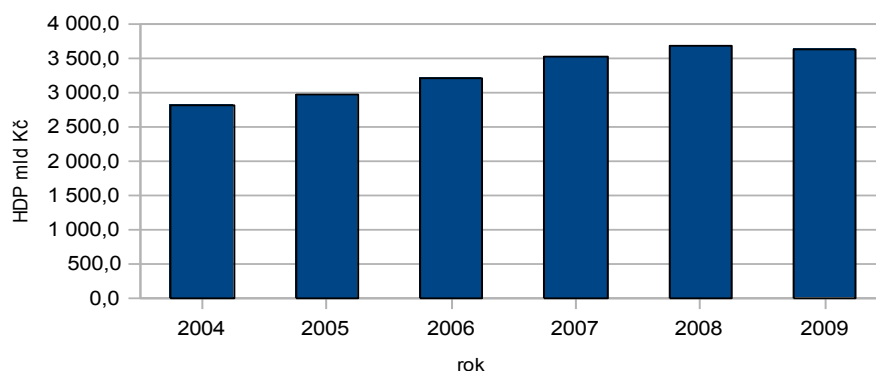
Česká republika díky silnému a stabilnímu bankovnímu sektoru nemusela čelit pádu finančních institucí, spojených s nucenými vládními intervencemi. Ekonomika naproti tomu čelila přidruženému efektu a to omezené zahraniční poptávce po tuzemském exportu. Ta byla způsobena obtížným přístupem ke kapitálu zahraničními obchodními partnery, spolu se státními podporami domácích výrobců v některých evropských zemích, v čele s Francií a všeobecnému omezení spotřební poptávky.

Vývoj hrubého domácího produktu ČR

OECD (2010) popisuje vývoj HDP České republiky a hospodářskou situaci takto: „Po několika letech růstu blížícího se 6% ročně ekonomika v roce 2008 znatelně zpomalila a ve čtvrtém čtvrtletí se dostala do výrazné recese. V roce 2009 klesl reálný HDP o 4,1%. K tomuto vývoji přispěl kolaps světového obchodu, který následoval po propuknutí celosvětové finanční krize. Integrace české ekonomiky do mezinárodních dodavatelsko-odběratelských řetězců a zejména specializace na vývoz zboží dlouhodobé spotřeby a kapitálových statků ji učinila zranitelnou takovýmto globálním šokem. Kolaps obchodu rychle vyvolal pokles domácí poptávky, zejména fixních investic.”

Soukromá spotřeba přestala ve 3. čtvrtletí 2009 růst a začala klesat, domácnosti reagovaly na rostoucí nezaměstnanost a prudký pokles růstu mezd. Na straně výroby většina hlavních odvětví zaznamenala omezení; nejvíce utrpěl sektor obchodovatelných statků. Výrobní průmysl způsobil více než polovinu celkového poklesu hrubé přidané hodnoty, vážně byla postižena také odvětví služeb spojená s cyklem v průmyslu, jako jsou obchod a doprava. Vývoj HDP v ČR uvádí obrázek 2.9.

Obr. 2.9 Vývoj HDP v ČR v letech 2004-2009

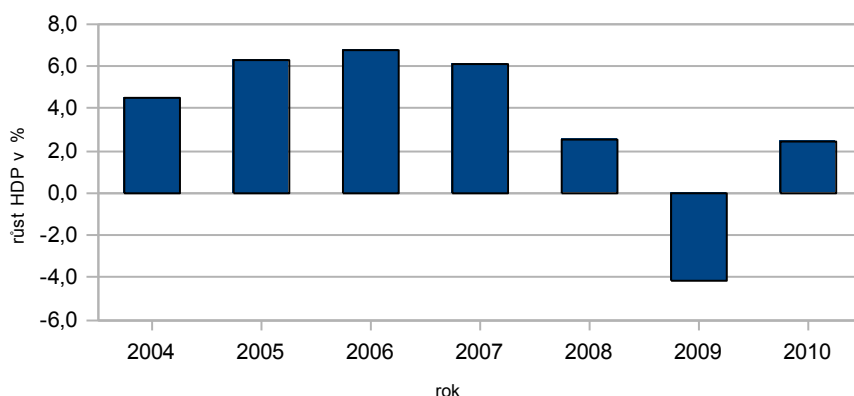


Zdroj: ČSÚ (2010). Vlastní zpracování

Vývoj reálného HDP se ve druhém čtvrtletí roku 2009 obrátil díky mírnému zvýšení vývozu v kontextu poklesu dovozu a zpomalující spotřebě. Oživení vývozu bylo pravděpodobně důsledkem zavedení šrotovného a dalších opatření na podporu automobilového odvětví na hlavních vývozních trzích.

Domácí poptávka zůstala slabá: vládní spotřeba je omezená nutností snížit rozpočtový deficit a nízký růst soukromé spotřeby je způsoben rostoucí nezaměstnaností, špatnými vyhlídkami na růst mezd a dopady fiskálních konsolidačních opatření. Vývoj růstu HDP v ČR zachycuje obrázek 2.10.

Obr. 2.10 Vývoj růstu HDP ČR v letech 2004-2010

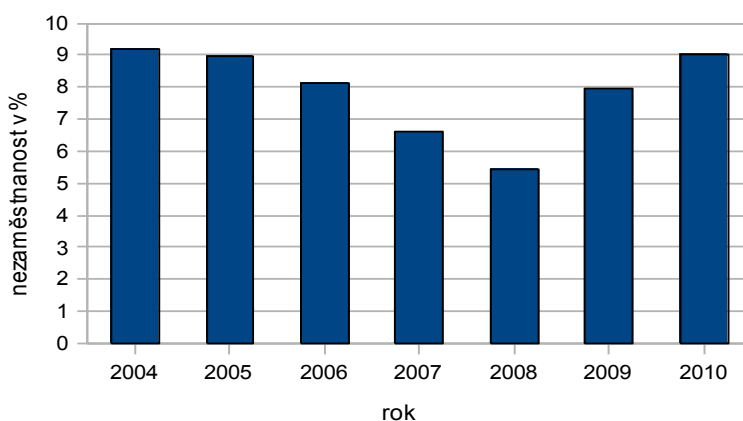


Zdroj: ČSÚ (2010). Vlastní zpracování

Vývoj nezaměstnanosti ČR

Při studiu průběhu nezaměstnanosti dochází OECD (2010) k těmto závěrům: „I když již v roce 2010 došlo k obnovení růstu, dopad recese na zaměstnanost a životní podmínky se stále prohlubuje. V prvním čtvrtletí 2009 došlo k eskalaci nezaměstnanosti, která zaznamenala největší čtvrtletní nárůst od počátku 90. let a dosáhla ve čtvrtém čtvrtletí 7,3%. Nezaměstnanost by pravděpodobně vzrostla ještě více, nebýt hojného využívání nedotovaných, kolektivně dojednaných ustanovení o tzv. částečné nezaměstnanosti, která byla v roce 2007 zařazena do zákoníku práce. Data naznačují, že v přizpůsobení trhu práce sehrála svou úlohu rovněž flexibilita nominálních mezd. I když dopad recese na zaměstnanost byl a stále je bolestivý, dosavadní reakce ukazuje, že trh práce se stal v posledních letech flexibilnějším.“ Vývoj nezaměstnanosti v ČR zachycuje obrázek 2.11.

Obr. 2.11 Vývoj nezaměstnanosti v ČR v období 2004-2010



Zdroj: ČSÚ (2010). Vlastní zpracování.

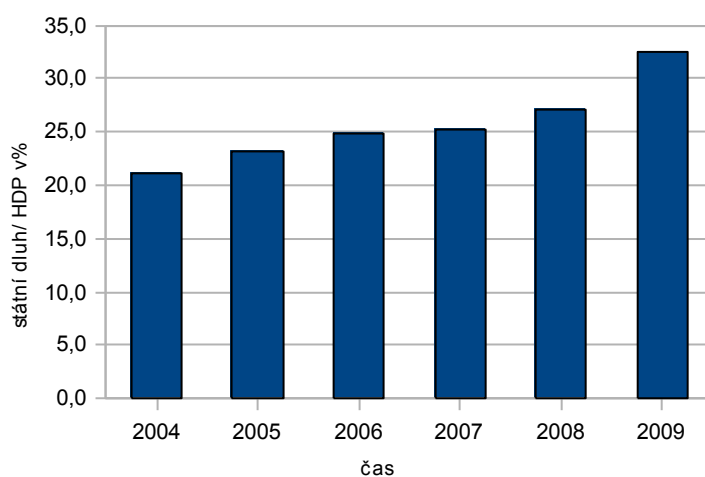
I když dochází k ekonomickému růstu, nezaměstnanost, díky svému zpoždění za reálným vývojem ekonomiky, neklesá. Jak již bylo uvedeno výše, jedná se tak z opatrnostního důvodu zaměstnavatelů, nejistoty dalšího ekonomického vývoje a stále nízké spotřební poptávce.

V České republice existuje také skrytá, nevidovaná nezaměstnanost. Jedná se o zaměstnance firem, které uzavřely výrobu a proplácí zaměstnancům procentní část mzdy dle zákoníku práce. Tito zaměstnanci postupně přechází na trh práce jako nezaměstnaní a stále tak udržují vysokou míru nezaměstnanosti.

Vývoj veřejných financí ČR

Česká republika je stát, při porovnání s dalšími zeměmi EU, s poměrně nízkou hodnotou státního dluhu. Přesto jsou veřejné finance vysoce rizikové a je nutné je reformovat. Důvodem je vysoké rostoucí tempo zadlužování. Toto dokumentuje následující obrázek 2.12.

Obr. 2.12 Státní dluh ČR / HDP v období 2004-2009



Zdroj: ČSÚ (2010). Vlastní zpracování

Vysoké tempo růstu státního dluhu je způsobeno jednak proběhnuvší hospodářskou krizí, dlouhodobějšími faktory jsou zejména nereformovaný důchodový systém a zdravotnictví. Nutnost transformovat důchodový systém je palčivá díky struktuře obyvatelstva, kde dochází ke zvyšujícímu se podílu starších obyvatel, kteří čerpají starobní důchody a jiné sociální dávky a příspěvky. Se stárnutím obyvatel jsou spojeny také vyšší nároky na zdravotnictví.

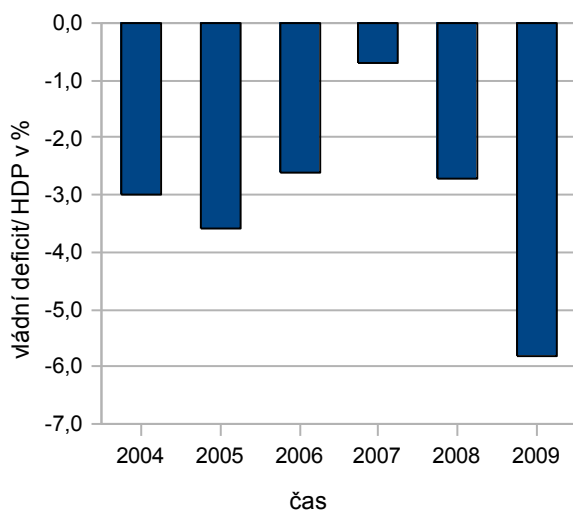
Mezi další problémy patří reforma sociálního zabezpečení, nejasný systém zadávání státních zakázek, financování školství a korupce.

V roce 2009 a 2010 byly zahájeny úsporné opatření ve výdajové straně státního rozpočtu, s cílem předejít budoucímu možnému státnímu bankrotu, jak tomu bylo v případě Řecka. Na úsporných opatřeních se podílela úřednická vláda, jmenovaná po pádu předchozí vlády v průběhu předsednictví ČR v Radě EU.

Česká republika svým přistoupením k EU přijala také myšlenku společné evropské měny. Pro její přijetí je nutné splňovat tzv. Maastrichtské kritéria, mezi které patří také maximální schodek veřejných financí v hodnotě 3%.

Následující obrázek 2.13 uvádí hodnoty vládního deficitu ČR v poměru k HDP. I vzhledem k uvedeným datům v tabulce zatím ČR neuvažuje o pevném termínu přijetí eura. Dalšími faktory pro dočasné nepřijetí jsou problémy eurozóny spojené se slabšími členy, ekonomická síla koruny a chybějící politická motivace vzhledem k postoji veřejnosti vůči euru.

Obr. 2.13 **Vládní deficit/ HDP**



Zdroj: ČSÚ (2010). Vlastní zpracování

2.4.2 Řešení dopadů krize v ČR

Stěžejním prostředkem pro zmírnění dopadů hospodářské krize se stal v ČR Národní protikrizový plán (NPP). Tento plán vychází ze základních vlastností české ekonomiky, kterými jsou proexportnost a velikost tuzemské ekonomiky. Vysoká míra vývozu způsobuje závislost české ekonomiky na stavu a výkonnosti ekonomik importujících českou produkci.

Národní protikrizový plán vycházel z předpokladu stabilní domácí poptávky, která není silně ovlivněna probíhající krizí a zaměřoval se proto na nabídkovou stranu ekonomiky, tedy na firmy postižené snížením zejména zahraniční poptávky. Stěžejními body se staly zejména udržení zaměstnanosti a zvýšení exportu. Podstata NPP spočívala v sedmi tematických okruzích (Úřad vlády ČR, 2009):

- 1) Daně a odvody - snížení daňové zátěže a podpora hotovostních zůstatků živnostníků a podniků.
- 2) Podpora podnikání a investic - rychlejší odpisy majetku, rozšíření možností odpočtu DPH, zrušení povinností placení záloh na daň z příjmu pro OSVČ a firmy do 5 zaměstnanců.
- 3) Podpora zaměstnanosti a dopravní obslužnosti - sleva na sociální pojištění, využívání ESF při rekvalifikacích a zvyšování kvalifikace, zlepšená regionální dopravní dostupnost.
- 4) Podpora ekologických a infrastrukturních výdajů.
- 5) Podpora restrukturalizace a insolvenčních procesů.
- 6) Podpora exportu, obnova a posílení úvěrových linek.
- 7) Podpora vědy, výzkumu a inovací.

Cílem NPP nebylo vzhledem k velikosti ekonomiky ČR vyřešit světovou hospodářskou krizí, cílem bylo minimalizovat ztráty vzniklé touto krizí. Celková alokace na NPP byla ve výši 40,5 mld. Kč, které předcházelo 32 mld. Kč vynaložených vládou od vypuknutí krize do aktivizace NPP. Celková částka vynaložená na boj s krizí se tedy uvádí ve výši 72 mld. Kč, což je zhruba 2% HDP. Většina z této částky byla poskytnuta ve formě úlevy na daních a fiskálních výdajů. Tato položka patřila v rámci záchranných balíčků zemí EU mezi jednu z nejvyšších (v poměru k HDP). Druhou, výrazně menší složkou se staly dodatečné půjčky a podobná opatření. NPP byl vytvořen vládou ČR ve spolupráci s Národní ekonomickou radou vlády, založenou pro účely boje s hospodářskou krizí. Národní protikrizový plán reflektoval Plán evropské hospodářské obnovy a byl v souladu s trendem nastoleným EU. NPP byl Evropskou komisí zhodnocen jako velmi efektivní a bylo doporučeno jeho zavedení do praxe.

2.5 Shrnutí

Hospodářská krize počátku 21. století s sebou přinesla nejdramatičtější úpadek hospodářství od Velké hospodářské krize 20. let 20. století. Enormní nárůst nezaměstnanosti spojený se záporným růstem ekonomik vyspělých zemí světa připomněl zejména racionalitu, důslednost a opatrnost ve finančním sektoru. Moderní spotřební způsob života na dluh je trvale neudržitelný a zhroutení finančního sektoru bylo nevyhnutelné.

Krize, zejména západního světa, poskytla příležitost pro rozvíjející se země skupiny BRIC, které jsou považovány za budoucí lídry světové ekonomiky. Zároveň byla krize, doprovázena restrukturalizací trhu a bankroty firem, možností pro vyčištění trhu a nové příležitosti a výzvy, nejen pro podnikatele, ale i pro tvůrce národních a nadnárodních politik.

Hlavním nástrojem využitým pro řešení následků krize byl na nadnárodní evropské úrovni Plán evropské hospodářské obnovy. Ten přinesl ekonomice EU finanční impuls ve výši 1,5% HDP EU, doplněn byl i opatřeními na podporu jednotného trhu se snahou předejít protekcionistickým opatřením.

Česká republika se prezentovala vytvořením Národního protikrizového plánu, který se zaměřil především na zlepšení podmínek pro podnikání malých a středních firem.

V současnosti se světová ekonomika nachází na mírně stoupající trajektorii svého vývoje. K úplné rekonvalescenci hospodářství však prozatím nedošlo, zejména výše nezaměstnanosti se drží jen mírně pod úrovní hodnot z let 2008-2009. Ekonomice stále hrozí oživení ve tvaru písmene W.

3 Vliv světové krize na firmu CIE Unitools Press, a.s.

Předcházející kapitola se zaměřovala na makroekonomické hodnocení vlivů světové hospodářské krize počátku 21. století. Tato makroekonomická úroveň, ať už se jedná o státy nebo nadnárodní integrační celky, je ve své podstatě vždy tvořena mikroekonomickými subjekty - fyzickými a právníckými osobami, lidmi a firmami. Firmy jsou zaměstnavateli, tvůrci HDP, podílí se na vývoji a výzkumu, jsou nositeli inovací. Lidé, jako nositelé pracovní síly a kapitálu ve formě znalostí a dovedností, jsou hybnou silou moderní znalostní ekonomiky. Oba dva základní mikroekonomické subjekty jsou zároveň tvůrci agregátní poptávky, firmy ve formě investic, lidé ve formě výdajů na spotřebu.

Studie dopadů a řešení světové hospodářské krize na konkrétní firmu se stala cílem této diplomové práce.

3.1 Dopad hospodářské krize na automobilový průmysl

Automobilový průmysl tvoří kostru evropského hospodářství a je nejvýraznějším zaměstnavatelem a tvůrcem HDP v EU. Důležitost automobilového průmyslu je zvýrazněna širokým řetězcem spolupracujících dodavatelských firem, které jsou napojeny a přímo ovlivněny poptávkou po nových automobilech, jak osobních, tak užitkových. Firma CIE Unitools Press je typickým zástupcem dodavatelské firmy pro automobilový průmysl. Při studiu dopadů hospodářské krize na tuto firmu je důležité zmínit i dopad krize na celé průmyslové odvětví.

Nejsilnější dopad hospodářské krize pocítily automobilky v USA a v západní Evropě. Propad poptávky po nových vozech byl primárně způsoben nízkou kupní silou obyvatelstva, obtížným přístupem k cizím zdrojům pro financování nákupů spojených s přísnějšími pravidly poskytování úvěrů bankami, stálou obavou zákazníků z budoucího vývoje ekonomiky a s tím spojenou opatrností při budoucích nákupech.

V roce 2008 došlo k poklesu světové výroby automobilů ve výši 3,7%. Rok 2009 přinesl úpadek 13,5%. Tyto čísla jasně vymezují přelítí finanční krize do automobilového odvětví. V období 2002-2007 dosahoval trh s automobily růst v průměru 4,5% ročně (Autoweek, 2010).

Automobilový průmysl a trh v USA

Automobilový průmysl v USA reprezentují tři velké koncerny. Jedná se o General Motors, Chrysler a Ford. Všechny tyto automobilky v období 2008-2010 utrpěly silný úbytek poptávky po svých vozech - Ford prodal jen v září 2008 o 34% méně vozů než v roce 2007, Chrysler o 33% méně a GM uvedla pokles prodeje o 16% oproti roku 2007 (Mikeska, 2008).

Výrazné úbytky prodejů spolu s negativními prognózami na rok 2009 vedly k zavedení vládních intervencí pro záchranu uvedených automobilek, které jsou významnými zaměstnavateli a odběrateli dalších firem. Společnosti General Motors a Chrysler získaly dotace a podporu od vlády USA v celkové hodnotě 62 miliardy USD. Poskytnutí těchto intervencí bylo podmíněno nutnou restrukturalizací výroby a snížením nákladů na provoz. Jednalo se například o poskytnutí úvěru s úrokovou sazbou 4%, což je třetina běžné úrokové sazby v USA v roce 2009, nákup nových ekologických automobilů pro státní správu USA v hodnotě přes 17 miliard USD a také poskytnutí šrotovného, jako impuls pro zvýšení tržní poptávky po automobilech. I přes uvedenou podporu vlády USA došlo k převzetí automobilky Chrysler italským koncernem Fiat, který tímto předešel bankrotu Chrysleru. (Autoweek, 2010, Ihned.cz, 2009).

Ford jako jediná velká americká automobilka nečerpal úvěr od vlády USA. Toto bylo způsobeno již předešlou získanou půjčkou v hodnotě 23 miliard USD z roku 2006, za kterou se Ford zaručil většinou svého majetku, včetně firemního loga. Jen ve 3. čtvrtletí roku 2008, tedy v období počátku hospodářské krize, utrpěla firma ztrátu v hodnotě 129 mld. dolarů. V roce 2010 vytváří Ford nejvyšší zisky za dobu své existence. V posledním čtvrtletí roku 2010 dosáhla firma čistého zisku 190 mld. dolarů. Tento zisk firma spotřebovává ke snížení ztrát a dluhu vzniklého v období 2008 a 2009 (Duchoň, 2011).

3.1.1 Automobilový průmysl a trh v EU

Automobilový průmysl hraje stejně jako v USA, tak i v hospodářství EU klíčovou roli. Evropská komise k automobilovému průmyslu uvádí tyto data: Obrat tohoto odvětví je v EU přes € 780 miliard, přidaná hodnota je ve výši 140 miliard eur. Přímě zaměstnaných v automobilovém průmyslu jsou 2 miliony lidí, v navazujících odvětvích a výrobcích je to více než 12 milionů lidí, tj. 5,5% zaměstnanosti v EU 27. V roce 2007 produkoval evropský automobilový průmysl 19,7 milionu vozidel (osobní automobily, nákladní auta a autobusy), což odpovídá 27% celkové světové produkce. Osobní automobily mají globální tržní podíl přes 30%. Obchodní přebytek EU v obchodě s automobily je ve výši 60 miliard eur (Evropská komise, 2009).

Již na začátku krize, tedy v první polovině roku 2008 pokles prodej automobilů o 0,4%. Následoval propad o téměř 20% v posledním čtvrtletí téhož roku. Celkově jen v roce 2008 poklesla výroba automobilů o 7% (Dokoupil, 2009).

Během roku 2009 se projevila silná diferencovanost Evropy. Zatímco automobilové odvětví západní Evropy prožívalo silný úpadek, střední a východní Evropa zvyšovala svou produkci a podíly na trhu. Západní Evropa byla zasažena hospodářskou krizí s větší intenzitou, dramaticky se snížila poptávka a kupní síla obyvatel, produkce automobilů poklesla o 12%. Naproti tomu země východní a střední Evropy zvyšovaly svůj podíl na výrobě. Během období 2000-2008 zvýšily svůj podíl na produkci z 9% na 22%. Další dvě procenta přibyly v roce 2009. Důvodem je kvalifikovaná pracovní síla s menšími mzdovými nároky, geografická výhodnost střední Evropy a vládní podpory pro investory. Důležitým faktorem je také zaměření výroby na menší automobily, preferovaným pro jejich nižší cenu, provozní náklady a vládním pobídkám v podobě šrotovného, které se často týkalo právě menších, ekologicky méně náročných automobilů (Autoweek, 2010).

Pro rok 2010 odhadovala Asociace evropských výrobců automobilů (ACEA) pokles ve výši 10% výroby. Skutečný pokles se projevil ve výši pouze 5% (Vokurková, 2011).

Při analyzování stavu automobilového průmyslu v EU je nutno zmínit fakt o tvorbě poptávky, respektive o složení zákazníků. Poptávka po automobilech evropských značek je tvořena z velké části zákazníky ze zemí, jako jsou Indie, Čína a Rusko. V těchto zemích je předpoklad budoucího přesunu některých výrob automobilů. Jednak z důvodu nižších mzdových nákladů a jednak pro přiblížení výroby zákazníkovi. Domácí poptávka EU je tedy nahrazována zahraniční poptávkou.

Podle Evropské komise (2009) pro evropské výrobce hovoří také vysoká míra inovací a patentů, podpořená vysokými nároky na ekologičnost a bezpečnost vozidel. Značná je také podpora ze zdrojů institucí EU, které si jsou vědomy důležitosti konkurenceschopného automobilového průmyslu. Negativem většiny světových výrobců jsou nevyužívané nadbytečné výrobní kapacity, které i v období před krizí byly využívány jen ze zhruba 80%. Během let 2008-2009 se využití výrobních kapacit snížilo až na 65%.

3.1.2 Automobilový průmysl a trh v ČR

Česká republika je malou otevřenou ekonomikou, jejíž průmysl má hluboký historický základ. Automobilový průmysl patří k nejdůležitějším odvětvím v ekonomice ČR. Dle agentury Czechinvest produkuje toto odvětví více než 20 procent objemu výroby a více než 20 procent českého exportu, přímo zaměstnává více než 120 tisíc lidí a při plném využití své kapacity vyprodukuje více než 1,2 milionu osobních automobilů za rok.

Automobilový průmysl v České republice není založen pouze na třech hlavních výrobcích, kterými jsou Škoda (Volkswagen Group), TPCA a Hyundai, ale významnou roli hrají i výrobci nákladních automobilů jako například Tatra nebo Avia Ashok Leyland, výrobci autobusů jako například Irisbus Iveco, Sor Libchavy nebo Ekobus, a významní dodavatelé pro automobilový průmysl jako Bosch, Continental, Magna a Denso. Česká republika patří také celosvětově mezi nejatraktivnější lokality v oblasti výzkumu a vývoje. Díky vysoké úrovni technického vzdělání na řadě vysokých škol rovnoměrně rozmístěných po celé zemi má Česká republika dostatečný počet odborníků pro společnosti jako MB Tech, Ricardo, Swell, Valeo, Visteon, Bosch a Siemens, které v ČR vybudovaly svá střediska výzkumu a vývoj (CzechInvest, 2010).

Český automobilový průmysl díky svému zaměření na malé a střední vozy v nižší cenové třídě prošel ekonomickou krizí s relativně nízkými důsledky. Podle Sdružení automobilového průmyslu (SAP) v roce 2009 naopak dosáhl rekordní produkce, kdy dosáhl poprvé v historii produkce přes milion vozů.

Tržby firem začleněných v SAPu však poklesly oproti roku 2008 o 15% na hodnotu 515,5 mld. Kč. Tržby byly pozitivně ovlivněny činností vlád evropských zemí - Německa, Francie, Itálie, atd., které svými invencemi podpořily oživení poptávky po automobilech (šrotovné).

V krizových letech 2008 a 2009 došlo k propuštění zhruba 10% zaměstnanců automobilového průmyslu. Saldo zahraničního obchodu 2009 v daném sektoru bylo přebytkové ve výši 272 mld. Kč, což je navýšení oproti předchozímu roku o 3,5%. Česká republika se stala nejen 5. největším evropským výrobcem (po Německu, Francii, Španělsku a Velké Británii) ale i 2. největším výrobcem osobních vozů na světě při přepočtu na počet obyvatel (95,5 ks/ 1000 obyvatel/ rok). ČR překonává jen Slovinsko s cca 100 vyrobenými osobními automobily/ 1000 obyvatel/ rok. Třetí Slovensko v roce 2009 vyrobilo 85 ks/ 1000 obyvatel/ rok (SAP, 2010).

3.2 Profil firmy CIE Unitools Press, a. s.

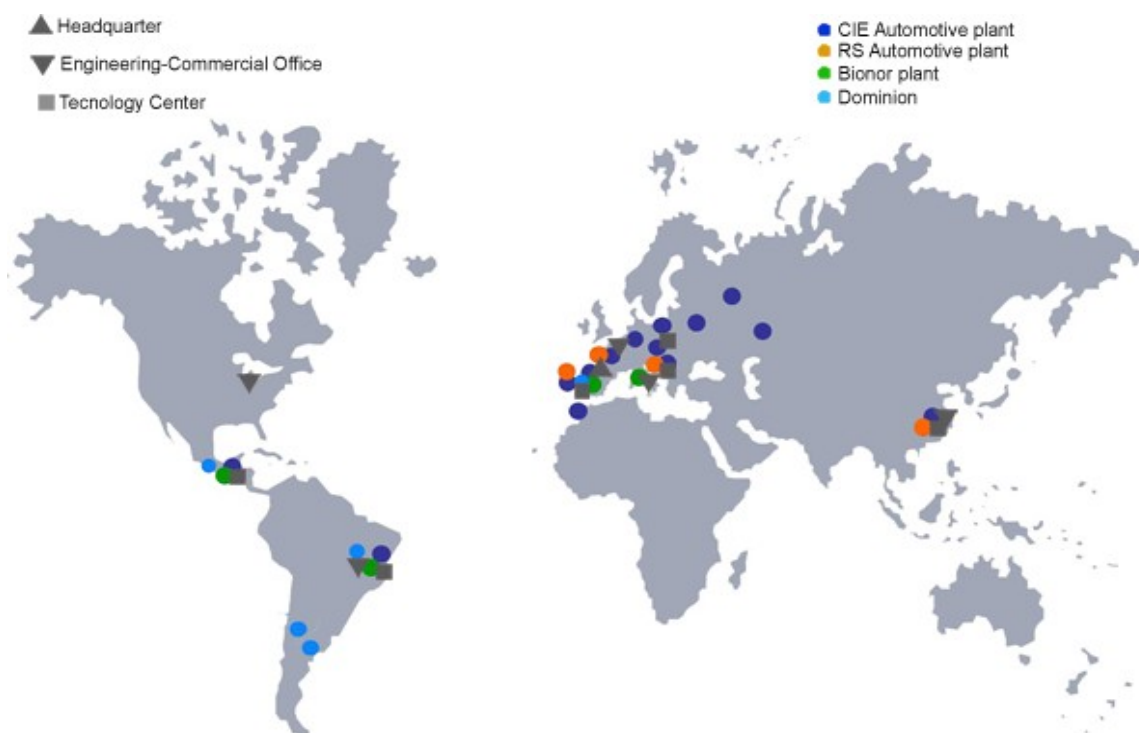
Pro studii dopadů a vlivů ekonomické krize byla vybrána firma CIE Unitools Press. Tato firma, sídlící ve Valašském Meziříčí, je významným dodavatelem dílů pro české i evropské automobilky.

„Firma CIE Unitools Press byla založena pod původním jménem Unitools v roce 1994, kdy jejím hlavním výrobním programem bylo nástrojařství. Toto bylo v dalším roce rozšířeno o lisování, které je nyní hlavním výrobním programem. Vzhledem k dynamickému růstu, začala společnost v roce 1998 hledat strategického partnera pro vstup na kapitálově náročnější celoevropský trh. Tímto partnerem se stala španělská společnost CIE Automotive. Firmy spolu vytvořily novou akciovou společnost CIE Unitools Press.

3.2.1 Organizační uspořádání ve společnosti CIE Automotive

CIE Automotive je holdingovou společností, jež má čtyři společníky, kteří jsou pak vlastníky dalších společností, patřící do skupiny CIE Automotive. Tyto společnosti mají výrobní závody umístěny ve Španělsku, Portugalsku, České republice, Rumunsku, Belgii, Mexiku a mají své obchodní zastoupení také v Německu a USA” (Holář, 2009). Jedná se tedy o holding s globální působností, jak uvádí obrázek 3.1.

Obr. 3.1 Přítomnost závodů CIE Automotive ve světě



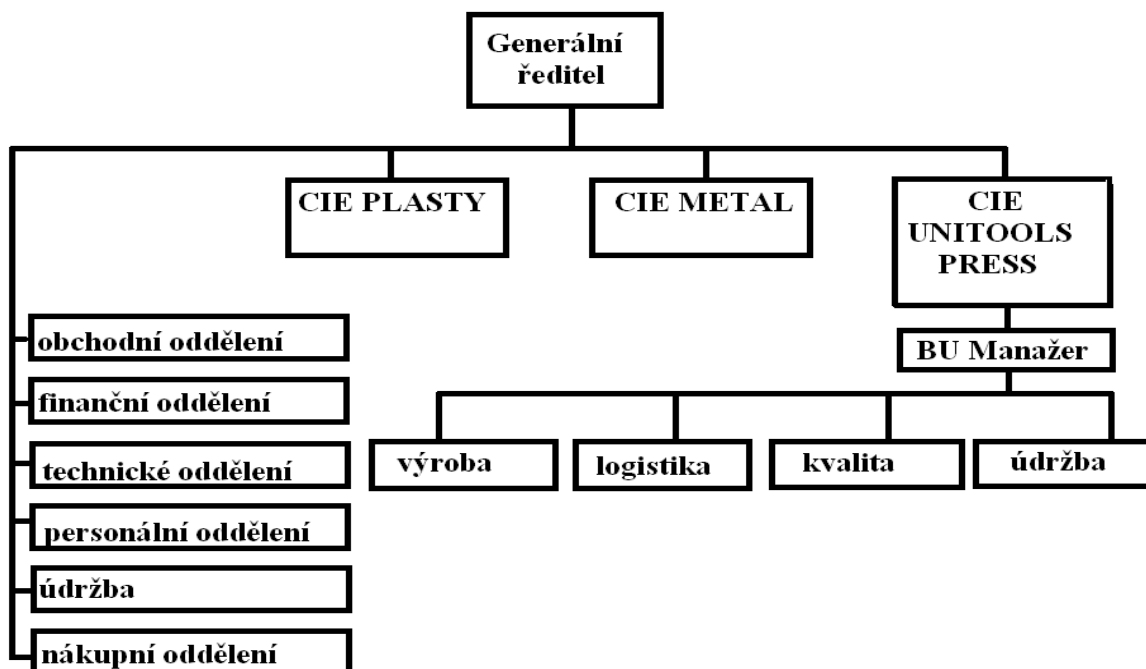
Zdroj: CIE AUTOMOTIVE (2011)

„V České republice nyní existují tři společnosti, patřící do skupiny firmy CIE Automotive, jsou jimi CIE Metal, CIE Plasty a zmiňovaný CIE Unitools Press. Tyto tři firmy na českém území vystupují a pracují v obchodním seskupení CIE Automotive CZ.

CIE Automotive CZ je tedy organizační uspořádání třech samostatných firem se společným vlastníkem, firmou CIE Automotive. Tyto tři firmy - CIE Plasty, CIE Metal a CIE Unitools Press, využívají pro svou činnost společný štáb, který tvoří oddělení obchodní, finanční, technické, personální, nákupní a údržba.

Toto organizační uspořádání je možné díky geografické poloze firem v regionu Valašského Meziříčí a zaměření výroby na strojírenství pro automobilový průmysl” (Holář, 2009). Organizační schéma celé skupiny CIE Automotive CZ je na obrázku 3.2.

Obr. 3.2 Organizační struktura skupiny CIE Automotive CZ



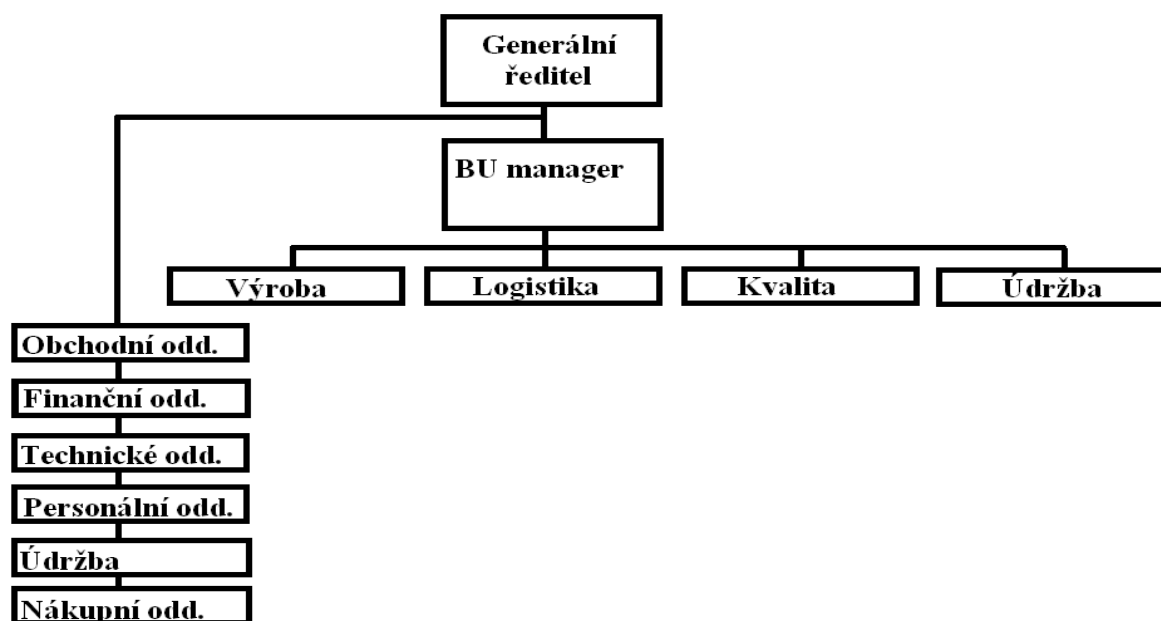
Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

3.2.2 Organizační struktura firmy CIE Unitools Press

CIE Unitools Press, jako člen holdingu CIE Automotive, je zaměřen na lisování plechových komponentů pro společnosti, jako jsou Bosch, Škoda Auto, Ford, Opel, Saab nebo Delphi. Společnost sídlí ve Valašském Meziříčí a zaměstnává přes 200 zaměstnanců. Její právní formou je akciová společnost, kdy základní kapitál má hodnotu 76 milionů Kč a je rozvržen na 1000 akcií na jméno s nominální hodnotou 76 tisíc Kč.

Firma uplatňuje agresivní strategii na trhu, a je ztotožněna s cílem holdingu stát se nejúspěšnějším dodavatelem dílů a součástek pro automobilový průmysl, zvyšovat svůj podíl na trhu, zvyšovat hospodářský výsledek, získávat stále nové zákazníky a udržet zákazníky stávající. Organizační schéma CIE Unitools Press zachycuje obrázek 3.3.

Obr. 3.3 Organizační schéma CIE Unitools Press



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

„V čele celé skupiny CIE Automotive CZ stojí generální ředitel, který určuje strategii a cíle firmy, provádí strategické plánování, provádí kontrolní činnost ve financování a investování, vypracovává zprávy pro hlavní ředitelství CIE Automotive, schvaluje rozpočet firmy a je jejím reprezentantem.

Štábní útvar, který svou činností zabezpečuje provoz všech tří firem ve skupině CIE Automotive CZ je tvořen oddělením finančním, obchodním, technickým, personálním, nákupním a údržbou.

V čele samostatné firmy CIE Unitools Press stojí BU manažer - ředitel závodu, který zastřešuje svou činností všechny oddělení firmy (výroba, logistika, kvalita, údržba), vypracovává měsíční zprávy pro hlavní ředitelství CIE Automotive, řídí porady a je nadřízený jednotlivých ředitelů oddělení, přičemž je primárně zodpovědný za fungování a hospodářské výsledky firmy” (Holář, 2009).

3.3 Dopad krize na zákazníky CIE Unitools Press

Jak již bylo uvedeno výše, automobilový průmysl byl jedním z nejvíce postižených oblastí hospodářství. Toto se promítlo jak do struktury zákazníků, tak převážně do obchodovaných objemů produkce firmy CIE Unitools Press, která je přímým dodavatelem komponentů, ale působí také jako subdodavatel.

Mezi hlavní zákazníky CIE Unitools Press patří Bosch, Continental, Faurecia, Škoda Auto, Saab, Delphi a další firmy dodávající komponenty pro automobilový průmysl.

Dlouhodobě nejvýznamnějším zákazníkem je společnost Continental. Pro její divizi Continental Teves vyrábí společnost CIE Unitool Press lisovné díly pro brzdné systémy automobilů značek VW, Škoda, Hyundai, atd. Continental Teves je tradičním zákazníkem, který se podílí na tržbách CIE Unitools Press v současnosti 32%, v období před krizí se podíl na tržbách pohyboval těsně pod hranicí 50%. Spolu s krizovým rokem 2008, kdy omezily evropské automobilky svou produkci, omezila i firma Continental Teves své zakázky nejen pro CIE Unitool Press. Pro současný vzájemný obchod je důležité oživení na českém trhu s automobily, se kterým se zvyšuje i objem vyráběné produkce.

Dalším silným zákazníkem s podobným výrobním programem jako Continental Teves je společnost Bosch. Pro tuto firmu, spolupracující s CIE Unitools Press na výrobě brzdných systémů automobilů, je důležité zmínit silné organizační změny ve výrobním programu a jeho umístění. Do roku 2009 se Bosch podílel na tržbách CIE Unitools Press 15%. V roce 2010 však došlo k úplnému ukončení spolupráce, kdy v důsledku krize a s ní spojenými reorganizačními aktivitami, byla přesunuta veškerá výroba do okolí italského města Turín. V tomto městě zároveň sídlí nejvýznamnější odběratel firmy Bosch - koncern FIAT. V roce 2011 byly obnoveny obchodní vztahy Bosch a CIE Unitools Press. K obnově spolupráce došlo především díky otevření výrobní linky v polské Wroclavi, která byla vybudována po získání dvou nových projektů společnosti BMW, na kterých se podílí právě Bosch. Plánovaný odbyt pro CIE Unitools Press je ve výši téměř 3,5 milionu eur ročně. Zakázky pro firmu Bosch by se měly v roce 2012 pohybovat na úrovni před krizí.

Produkce pro největší českou automobilku Škoda Auto tvořila v roce 2009 necelých 25% tržeb CIE Unitools Press. Ve výrobním programu se objevují výlisky pro modely Roomster, Octavia, Fabia a Superb. V období 2009/ 2010 byla omezena produkce autodílů pro všechny uvedené modely aut, s výjimkou modelu Superb.

Omezená výroba se pohybovala v rozmezí 80-90% výroby let 2007 a 2008. Plná výroba pro Škodu Superb byla zajištěna díky silné zahraniční poptávce, zejména Německa. Tuto silnou poptávku pro Superb zajistilo zavedení šrotovného v Německu, kde je Škoda Superb velmi oblíbeným automobilem, pro svůj atraktivní vzhled a vysokou kvalitou zpracování v dané cenové třídě. V roce 2011 zavádí Škoda Auto výrobu dvou nových typů automobilů. O podílu na výrobě některých komponentů CIE Unitools Press usiluje ve výběrovém řízení. V současné době je výroba pro Škoda Auto na předkrizové úrovni.

Nejprogresivněji rostoucím zákazníkem CIE Unitools Press je společnost Faurecia, výrobce sedadel do automobilů. Výroba pro tuto firmu byla zahájena až v roce 2008, a vykazovala 4% podíl na tržbách CIE Unitools Press. V současnosti se podíl pohybuje okolo 15%.

Světová hospodářská krize se u obchodních partnerů firmy projevila nejvýznamněji u švédské automobilky Saab. Značka Saab, ve Švédsku velmi populární, se v roce 2009 ocitla na pokraji krachu. Za 8 let, kdy spadala pod koncern General Motors, utrpěla ztráty ve výši přes 103 mld. Kč. Záchranou se pro tuto automobilku stala nizozemská společnost Spyker, vyrábějící luxusní sportovní vozy. Jedním ze záchranných instrumentů Saabu má být nový typ vozu Saab 9-5. Strukturu podílu jednotlivých zákazníků na tržbách firmy uvádí následující tabulka 3.1.

Tab. 3.1 % podíl zákazníků na tržbách v letech 2006-2009

% podíl zákazníků na tržbách	2006	2007	2008	2009
Continental Teves	45	48	39	32
Škoda Auto	28	29	23	23
Bosch Polonia	17	10	11	15
CIE Metal	0	0	7	2
Faurecia	0	0	4	13
VW	6	6	6	5
Saab	0	2	3	1
Autoliv	0	0	2	2
Delphi Polonia	2	2	1	3
TRW Poland	1	1	0	2
Ostatní	0	1	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Téměř 80% produkce CIE Unitools Press zůstává v středoevropském regionu, většinou v Polsku, České republice a Německu. Hodnotové vyjádření uskutečněných zakázek na začátku roku 2011 je uvedeno v následující tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Zakázky CIE Unitools Press pro březen a duben 2011 v eurech

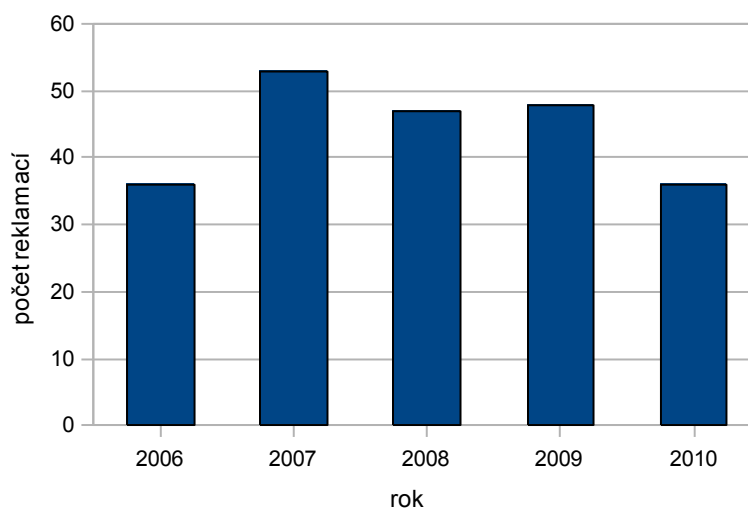
Zákazník	Zakázky březen 2011	Zakázky duben 2011
Continental	619865	571355
Škoda	373086	312021
Faurecie	228082	213121
Bosch	93561	79752
Delphi	71476	57492
VW	66547	70337
SAAB	64679	61992
VW China	52289	52289
ostatní	73125	55958
Celkem	1642710	1474317

Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Průběh světové krize s sebou přinesl rostoucí požadavky zákazníků na kvalitu výroby a zároveň tlak na snížení ceny dodávek. Všeobecně je automobilový průmysl spojen s vysokými nároky na bezpečnost provozu a kvalitu materiálu i zpracování.

O rostoucích nárocích zákazníků svědčí také vývoj reklamací vůči CIE Unitools Press na obrázku 3.4

Obr. 3.4 Počet reklamací zákazníků CIE Unitools Press



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Při sledování počtu reklamací, a vypovídací hodnotě jejich počtu o chování zákazníků je důležité zahrnout velikost výroby, resp. množství dodávaných výrobků.

V roce 2007 a 2008 převyšovaly dodávané objemy rok 2009 zhruba o 15-18%. Množství reklamací však zůstalo téměř konstantní. Zvýšení počtu reklamací se tedy neprojevovalo v absolutních číslech, ale v číslech relativních.

Rostoucí počet reklamací lze přisuzovat zvýšenému úsilí odběratelů o udržení kvality. Sekundárním, neméně důležitým, faktorem se jeví obchodní motiv se snahou zvýšit tlak na CIE Unitools Press při tvorbě ceny. Popřípadě reklamace slouží jako nástroj pro získání slev z uznaných reklamací. Při přijetí hypotézy, že firma během své existence neustále zlepšuje výrobní i kontrolní procesy a nemění výrazně své dodavatele materiálu a technologie, jeví se obchodní motiv zvýšeného počtu reklamací jako reálný a v praxi prokázaný.

Pro CIE Unitools Press je stěžejní norma ISO/ TS 16 949 - automobilový systémový standard slučující čtyři skupiny standardů pro systém jakosti (QS 9000, VDA 6.1, AVSQ, EAQF) a ISO 14 000 - norma upravující systémy environmentálního managementu, tj. dopad procesu výroby na životní prostředí.

Samotní zákazníci se také podíleli na racionalizaci výroby a to formou workshopů, kdy týmy složené ze zástupců odběratelských firem zkoumaly výrobu firmy a její provoz. Ze získaných poznatků byly navrženy optimalizační opatření, s cílem snížit výrobní náklady firmy a zároveň prodejní cenu produkce.

Platební morálka všech odběratelů je, i vzhledem k úzké spolupráci ve výrobě a specifikaci vyráběných dílů, na velmi dobré úrovni. Jedinou výjimkou se na přelomu roku 2008/ 2009 stala automobilka Saab, která se v té době ocitla v platební neschopnosti. Své závazky však dodatečně vyrovnala.

3.4 Dodavatelé a vstupy do výroby v průběhu krize

Stejně tak, jak postihla světová krize konečné výrobce automobilů, postihla celý výrobní řetězec, tedy dodavatele a subdodavatele až po úroveň těžařských firem a vlastníků vstupů, jako jsou ropa, uhlí, elektřina, ocel, atd.

CIE Unitools Press je firmou uvnitř výrobního řetězce, poskytuje přidanou hodnotu, v tomto konkrétním případě lisování nakoupených polotovarů v podobě ocelových svitků.

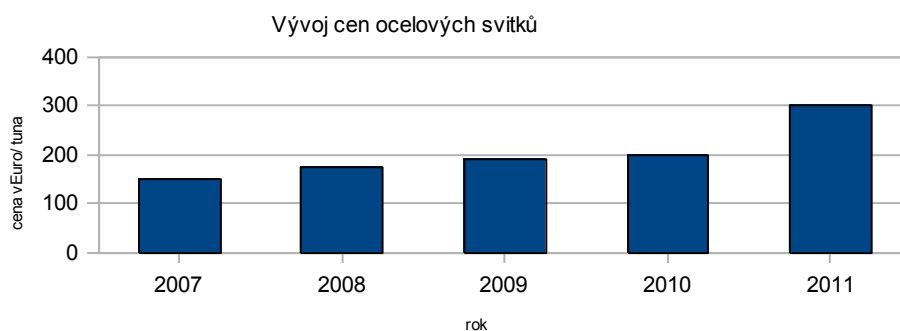
Své výrobky dále prodává přímo konečným odběratelům (automobilkám), nebo jejím dodavatelům.

Ve výrobě tak tvoří nejvýznamnější roli tyto vstupy:

- 1) ocelové svitky,
- 2) strojní zařízení a vybavení,
- 3) energie,
- 4) nepřímý výrobní materiál.

Nejvýrazněji se na nákladech firmy podílí ocelové svitky, které jsou prakticky jediným přímým výrobním materiálem. Náklady na pořízení těchto svitků představují 50-55% obratu firmy. Tato položka nejvýrazněji ovlivňuje nákladovou složku firmy. Vývoj nákupních cen ocelových svitků zachycuje následující graf na obrázku 3.5.

Obr. 3.5 Vývoj cen ocelových svitků



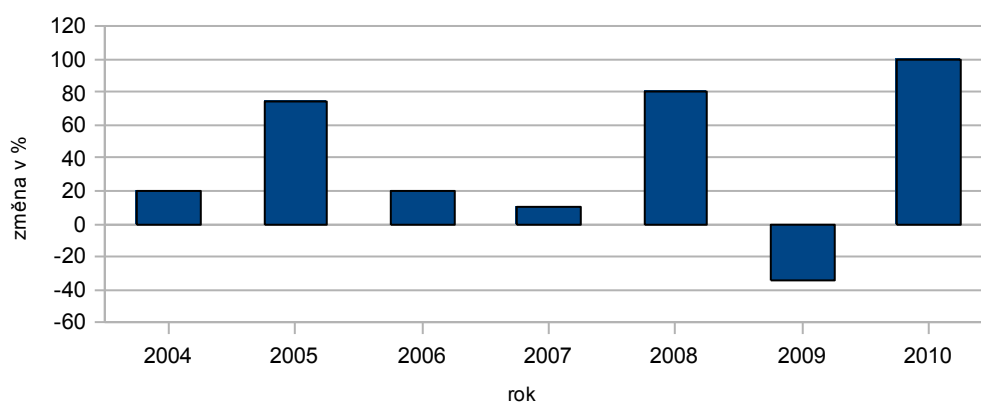
Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Z uvedeného grafu je patrné, že během světové krize docházelo k průběžnému růstu cen ocelových svitků o 5 až 15%. V roce 2011 došlo k radikálnímu zvýšení cen oceli, a to o 50%. Toto výrazné zvýšení cen oceli bylo způsobeno rapidním zvýšením cen železa během roku 2010 na světovém trhu, díky změně pravidel pro určování jeho ceny.

Pravidlem při určování cen železa na světovém trhu bylo tzv. pravidlo prvního obchodu. Hudema (2010) ke změnám cen železa uvádí: „Cena železa na světovém trhu byla dána na základě prvního uzavřeného velkého kontraktu v roce a platila pak po celý rok fakticky pro téměř všechny dodavatele i odběratele.“

Výše uvedené pravidlo však v roce 2010 přestalo platit dohodou dvou ze tří největších dodavatelů železné rudy se svými asijskými zákazníky. Tržní sílu pro změnu stálých pravidel získali asijské obchodníky díky stabilní a v průběhu světové krize výrazně posilující pozici na světových trzích nejen s železem. Ceny železa se od roku 2010 určují podle okamžitých cen na burze, vždy pevně na následující čtvrtletí. Procentní změny cen železné rudy dokumentuje obrázek 3.6.

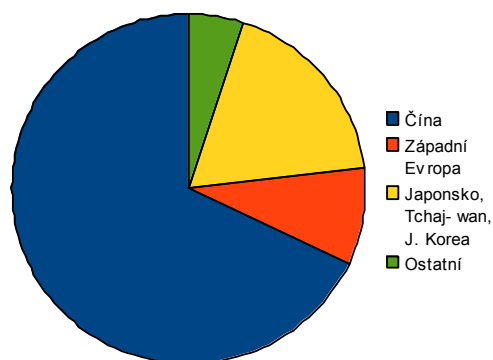
Obr. 3.6 Meziroční změny cen železné rudy u dlouhodobých kontraktů v procentech



Zdroj: Hudema (2010). Vlastní zpracování

Důvodem pro změnu dosavadních pravidel, které byly platné přes čtyřicet let, byla nespokojenost asijských obchodních partnerů těžařských firem. Právě asijské společnosti byly krizí postiženy méně, než tomu bylo u firem západní Evropy a Spojených států amerických. Asijské odběratelé usilovali o nově nastolený systém oceňování komodity. Vzhledem k odebíranému množství železné rudy v jednotlivých regionech světa je z pohledu těžařů racionální přistoupení k podmínkám asijských odběratelských firem. Poměr odebíraného množství železné rudy na světovém trhu znázorňuje uvedený graf na obrázku 3.7.

Obr. 3.7 Trh s železnou rudou



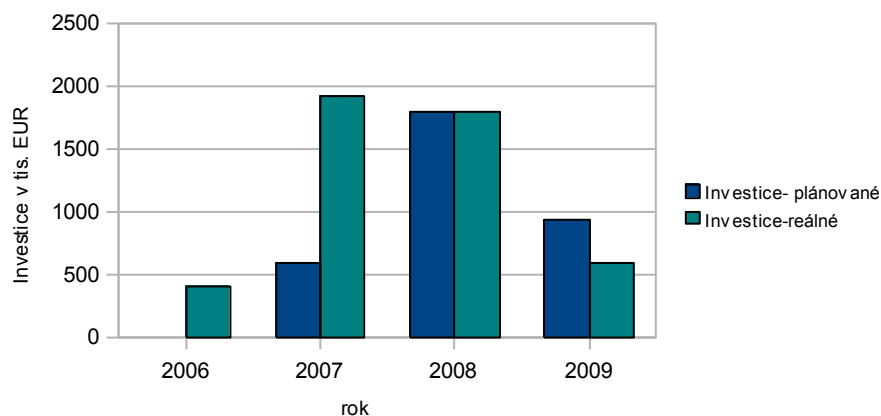
Zdroj: Hudema (2010)

Změny na trhu s železem měly pro firmu CIE Unitools Press následující negativní dopady:

- 1) V letech 2008 a 2009 byly uzavírány roční smlouvy o dodávkách ocelových svitků s fixní roční cenou.
- 2) V první polovině roku 2010 byly vypovězeny roční smlouvy a firma byla následně nucena, vzhledem k omezené konkurenci mezi dodavateli surovin, akceptovat nové, horší smluvní podmínky - tedy cenu ocelových svitků vyšší o 50% a půlroční smlouvy na dodávky.
- 3) Při měsíční spotřebě 1600 tun ocelových svitků se tyto nové cenové podmínky, vykrytalizované také díky rozdílné míře dopadů světové krize na Evropu a Asii, projeví zvýšenými náklady v hodnotě 240 tisíc eur. Roční navýšení nákladů na pořízení ocelových svitků tak v roce 2010 činilo 2,88 milionu eur.

Pro analyzování dopadů světové hospodářské krize je důležité zabývat se také dopadem na velikost investic. Zde se jedná především o výstavby budov, pořizování nových výrobních linek a obnovu strojního vybavení firmy. Výše plánovaných a skutečných investic je zobrazena v grafu na obrázku 3.8.

Obr. 3.8 Investice CIE Unitools Press v letech 2006-2009



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

V období před hospodářskou krizí se firma CIE Unitools Press podílela na vybudování dvou nových společností, CIE Plasty a CIE Metal, jejichž založení a zprovoznění z části financovala z nerozdělených zisků minulých období. Roky 2007 a 2008 zachycují investiční akce na modernizaci strojního vybavení CIE Unitools Press.

S příchodem krize v automobilovém průmyslu poklesly investice pod plánovanou úroveň. Finanční prostředky investované v roce 2009 sloužily především k provedení racionalizace a zefektivnění výroby. Toto bude dále rozvedeno v následujících částech práce.

Třetím nezbytným vstupem jsou energie. V případě CIE Unitools Press je hlavním energetickým vstupem silová elektřina. Během světové hospodářské krize, tedy obdobím 2008-2010, získala firma úspěšnou činností obchodního oddělení slevu na silovou elektřinu ve výši 10% z původní ceny. Vzhledem ke skladbě cen elektřiny z: neregulované části - pevná cena za měsíc a cena silové elektřiny, regulované části - poplatek za distribuci, poplatek za systémové služby, příspěvek na obnovitelné zdroje a daně - DPH a daň z elektřiny, kdy se zvýšily náklady v regulované části, zejména pak příspěvek na obnovitelné zdroje, pohybovala se konečná sleva pouze ve výši kolem 4% z celkové fakturované ceny elektřiny.

Světově nejvýznamnějším energetickým zdrojem je ropa. Jedná se o komoditu s enormní silou na světovou ekonomiku a zároveň nejvýznamnější neobnovitelný zdroj energie.

Svou roli sehrála vysoká cena ropy i při vypuknutí světové hospodářské krize, kdy spolu s nízkou hodnotou dolaru oslabovaly americkou ekonomiku. Pro firmu CIE Unitools Press vstupuje ropa do výrobního programu pouze ve formě nafty, spotřebovávané při expedici. Růst cen ropy (nafty) je firmám poskytujícím přepravní služby kompenzován smluvně dohodnutým palivovým příspěvkem, kterým se CIE Unitools Press podílí na zvýšených nákladech speditérů. Růst cen ropy na světových trzích tedy firmu ovlivňuje pouze zanedbatelně.

3.5 Další faktory světové krize ovlivňující CIE Unitools Press

K dalším faktorům vzniklých nebo zesílených světovou hospodářskou krizí řadíme v případě firmy CIE Unitools Press především dva ekonomické jevy. Prvním je posilování domácí měny, druhým je pak úprava pracovního práva v souladu s Národním protikrizovým plánem ČR.

CIE Unitools Press je firma s 80% podílem exportu na výrobě a její hospodářství silně ovlivňuje síla koruny a její vzájemný směnný kurz vůči nejčastěji užívané měnové jednotce současnosti - euru.

Od roku 2004, kdy Česká republika přistoupila k projektu Evropské unie, a stala se součástí volného trhu se zbožím, službami a kapitálem, zvyšuje CIE Unitools Press své obraty uskutečněné v eurech. V roce 2009 a 2010 již byla v eurech uskutečňována převážná část transakcí, se snahou maximalizovat využívání eura. Výjimkou jsou vyplácení mezd a platby za energie, tj. elektřinu a plyn.

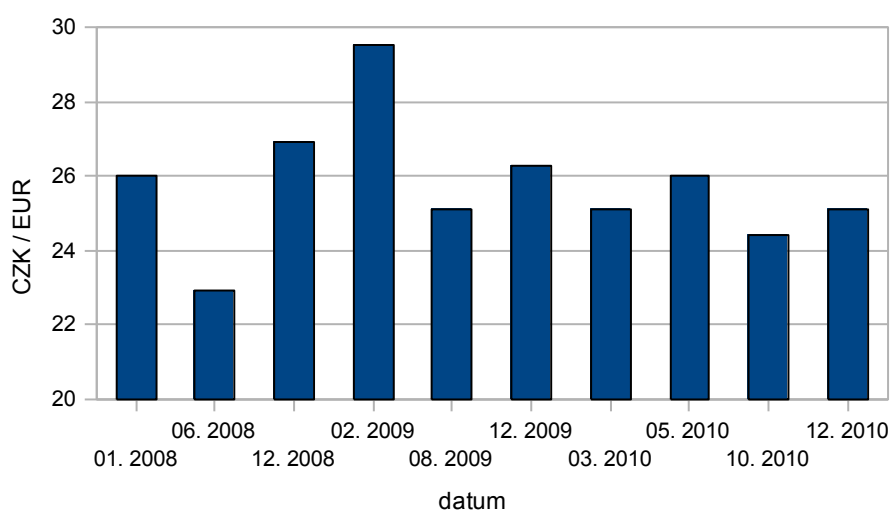
Spolu s využíváním zahraniční měny na sebe bere firma riziko ze ztráty (zisku) z kurzových rozdílů. K těmto ztrátám dochází v situaci smluvně daných fixních cenách obchodované produkce, nereflektujících aktuální vývoj směnných kurzů měn. Ztráta na straně dodavatele vzniká při poklesu vzájemných směnných kurzů, tedy při posílení tuzemské měny. Naopak při oslabení domácí měny oproti smluvním podmínkám dochází k zisku z kurzových rozdílů.

Česká republika disponuje silnou a relativně stabilní měnou, která má tendenci posilovat svou hodnotu. Toto posilování národní měny přináší pro ČR dva efekty. Prvním z nich je zlevňování zahraniční produkce.

Například při kurzu 27,50 Kč/ euro za tisíc korun získám 36,4 eur. Při směnném kurzu 25 Kč/ euro však získám rovných 40 eur. Spotřebitel nakupující zboží v zahraničí tak dosahuje větší kupní síly v eurech při nižším kurzu.

Jak již bylo uvedeno v předchozích částech práce, česká ekonomika je silně proexportní. Situace s posilováním kurzu koruny má však druhý, negativní, dopad na firmy vyvážející svou produkci do zahraničí - exportéry. Vzhledem k nižšímu zisku v korunách, jsou exportéři nuceni zvyšovat cenu své produkce v eurech, jejich výrobky se stávají díky sílící tuzemské měně méně konkurenceschopnější a jsou z trhu vytlačovány. Druhou variantou pro vývozce je ponechání původní ceny výrobku či služby a akceptování nižších zisků po přepočtení na českou korunu. Vývoj směnných kurzů koruny vůči euru v období 2008 až 2010 zachycuje následující graf na obrázku 3.9.

Obr. 3.9 Vývoj směnného kurzu české koruny a eura



Zdroj: ČNB (2011). Vlastní zpracování

Výpočet ztráty z kurzového rozdílu je uveden na následujícím příkladu:

Pokud firma vykazuje roční obrát ve výši 20 milionů eur a na začátku roku 2009, kdy byly uzavírány smluvní podmínky pro daný rok, se pohyboval směnný kurz koruny vůči euru na hodnotě 29,50 Kč/ euro. Během roku došlo k dramatickému posílení hodnoty koruny, v srpnu 2009 byl kurz pouze 25,10 Kč/ euro, v prosinci pak 26,30 Kč za euro. Transakce prováděné v cizích měnách jsou podle účetních postupů firmy přepočteny a zúčtovány fixním kurzem určeným společností vždy k prvnímu dni měsíce.

Firma tak při závěrečném ročním vyúčtování dosáhla ztráty z kurzových rozdílů ve výši 20,5 milionů Kč, v roce 2010 a 2008 byly náklady na kurzové rozdílů ve výši 58 milionů Kč, respektive 73 milionů Kč.

Dalším faktorem v hospodaření CIE Unitools Press je změna legislativy v důsledku propuknutí světové hospodářské krize. Národní protikrizový plán ČR zaměřený na střední a malé podniky zasáhl pouze okrajově do aktivit firmy. Ta byla vzhledem ke svému rozsahu a zapojení do nadnárodního koncernu mimo většinu opatření vládního plánu.

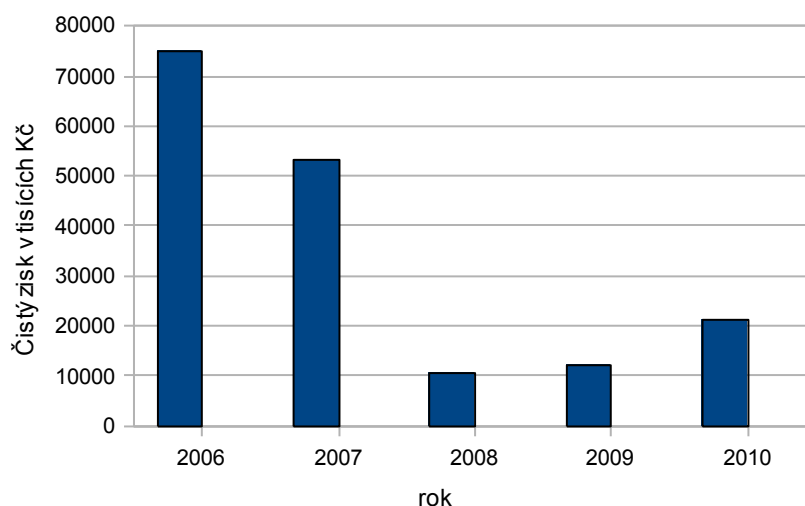
Nejvýrazněji firmu ovlivnila úprava pracovního práva v oblasti prodloužení smluv na dobu určitou a možnost jejich řetězení. V praxi se jednalo o uzavírání pracovních smluv na tři měsíce, které mohly být následně prodlužovány až do maximálního limitu dvou let. Tímto řetězením pracovních smluv získala firma větší flexibilitu v reakcích na změny trhu.

Pro firmu tato možnost zaměstnávání měla pozitivní vliv, naopak zaměstnanci reagovali negativně, uvedený typ smlouvy pro ně znamenal značnou míru nejistoty pro budoucnost.

3.6 Výsledky hospodaření CIE Unitools Press

Hospodářské výsledky firmy CIE Unitools Press jsou přímo závislé na množství a objemech zakázek od odběratelů a velikosti nákladů. V průběhu světové hospodářské krize se hospodářské výsledky firmy zhoršily, nedošlo však k vytváření ztrát. I v krizových letech 2008 a 2009 dokázala firma produkovat zisk, i když v porovnání s předchozími nekrizovými roky, výrazně nižší co se týče absolutní hodnoty, i v podílu zisku na tržbách. Vývoj hospodářských výsledků firmy zachycují následující obrázky 3.10 a 3.11.

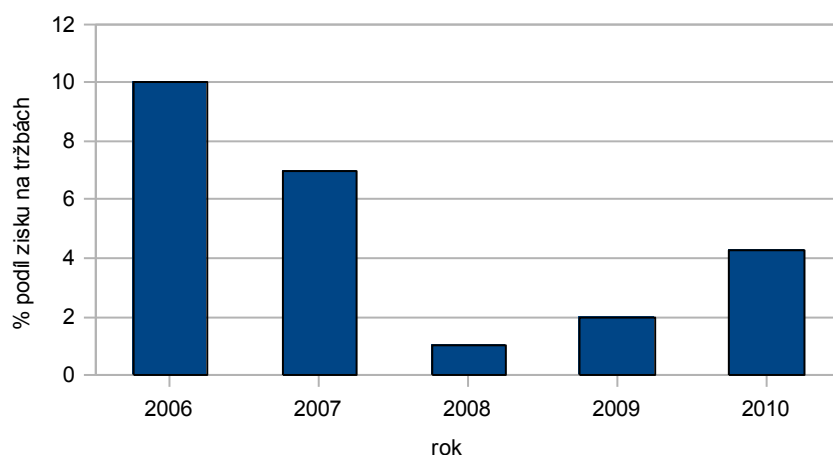
Obr. 3.10 Čistý zisk CIE Unitools Press 2006-2010



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Dalším ukazatelem ekonomického vývoje firmy a jejího vývoje je podíl zisku na tržbách firmy. Tzn. hodnotou čistého zisku firmy z jedné koruny získané od odběratele. V tomto ukazateli je zahrnuta jak výše tržeb vztažená k poptávanému objemu výroby, tak i zároveň vývoj cen vstupů výroby, které ovlivňují výši zisku. Vývoj ukazatele dokumentuje obrázek 3.11.

Obr. 3.11 Procentní podíl čistého zisku na tržbách v letech 2006-2010

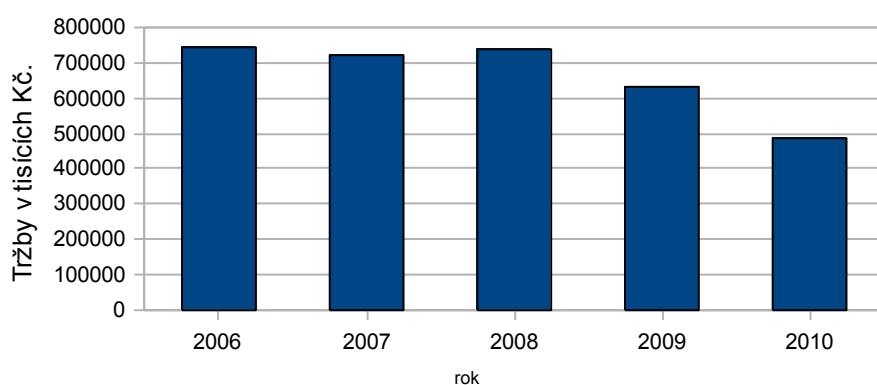


Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Samotná výše tržeb, jako stěžejní ukazatel spolu s výší zisku, ukazuje na mírné zpoždění dopadu hospodářské krize na firmu CIE Unitools Press. K dramatickému poklesu tržeb došlo až na konci roku 2008 a během celého roku 2009.

Na výši tržeb se přímo odrazil dopad krize na klíčové odběratele Continental, Škoda a Bosch. V roce 2008 se od plánovaného prodeje záporně odchýlili pouze dva menší odběratelé z celkových devíti a firma tak skončila s tržbami překračující rok 2007. V roce 2009 se od plánovaných prodejů negativně odchýlila více než polovina zákazníků. Výrazný dopad na hospodářský výsledek CIE Unitools Press měl téměř třetinový schodek prodeje pro firmu Continental. Tržby firmy tak klesly oproti roku 2008 o 17%. Uvedené data zachycuje obrázek 3.12.

Obr. 3.12 Tržby CIE Unitools Press 2006-2010



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Plánované a skutečné prodeje v roce 2009 pro jednotlivé zákazníky, spolu s procentní odchylkou znázorňuje uvedená tabulka 3.3.

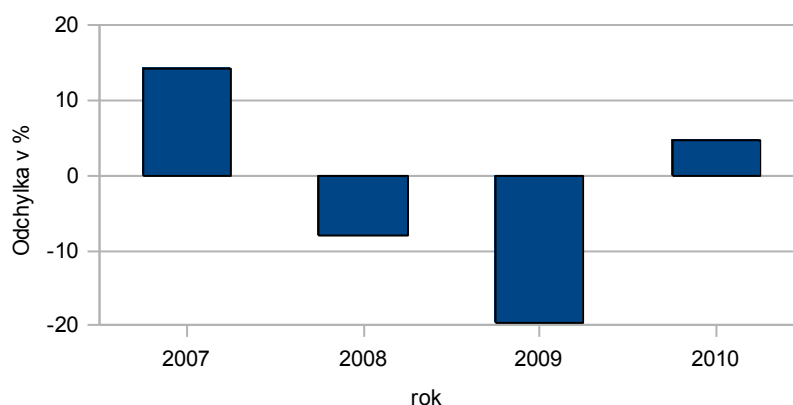
Tab. 3.3 Plánovaný a skutečný prodej v roce 2009 v tisících eur

Zákazník	Skutečné prodeje	Plánované prodeje	% odchylka
TRW Poland	468	259	80,7
Delphi Polonia	680	785	-13,5
Bosch Polonia	3667	3329	10,2
Škoda Auto	5750	5413	6,2
VW	1264	1547	-18,3
Continental Teves	8021	12245	-34,5
Autoliv	437	428	2,1
Saab	219	868	-74,8
Faurecia	1645	2810	-41,5
Další	125		
Celkové prodeje	22276	27684	-19,3

Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Při porovnávání odchylek skutečného prodeje od plánovaného prodeje je zcela patrné, že světová hospodářská krize byla firmou ne zcela očekávána. Velikost odchylek plně koresponduje s průběhem hospodářské krize na firmu. Odhady prodáváných objemů jsou stanovovány s ohledem na velikosti prodejů z minulých let a prognóz budoucího vývoje pro celé automobilové odvětví i pro jednotlivé odběratelské firmy. Velikost odchýlení skutečného prodeje od prodejů plánovaných vždy před začátkem kalendářního roku zachycuje následující obrázek 3.13.

Obr. 3. 13 Velikost odchylek plánovaného a skutečného prodeje CIE Unitools Press



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

3.7 Celkové náklady krize v CIE Unitools Press

Vyjádřit celkové náklady, výdaje a ztrátu z ekonomického poklesu způsobeného hospodářskou krizí je velmi obtížné. Ve své podstatě lze tyto náklady klasifikovat jako úbytek na příjmové straně, tedy pokles počtu zakázek a snížení výroby a prodeje. Na straně výdajové se jedná o zvýšení cen vstupů - materiálů, energií, logistiku, atd. Vzhledem k růstu nezaměstnanosti naopak firma nečelí dobrovolnému odchodu zaměstnanců nebo tlakům na zvýšení jejich mezd.

Pro existenci firmy bylo nejvýznamnější překonání roku 2009, ve kterém na CIE Unitools Press plně dolehla tíha hospodářské recese. Na výdajové straně se firmě dařilo splňovat stanovené cíle a limity, zejména pak při zajišťování primárního polotovaru, ocelových svitků.

Firmě se také dařilo předcházet výraznému pozastavování výroby, a to výrobou na sklad. V roce 2009 vzrostl počet reklamací, procento uznaných, oprávněných reklamací se však snížilo. Snížily se zároveň i investice do dlouhodobého majetku, tj. budovy, strojní vybavení, atd.

Příjmová stránka hospodaření firmy byla krizí snížena zhruba o 18%. Plánované tržby se měly pohybovat okolo hodnoty 27,6 milionů eur. V tomto odhadu již byly zahrnuty dopady ekonomické recese. Reálné příjmy z tržeb proti tomu činily podle výroční zprávy 2009 pouze 22,3 milionů eur. V tomto konkrétním roce se tedy krize projevila negativněji o 5,3 milionů eur. Při výpočtu možných tržeb 2009, bez vlivu ekonomické krize, pomocí logaritmické a lineární aproximace hodnot předchozích let, byla vypočtena pravděpodobná výše tržeb okolo 27 milionů eur. Pokles, pokud by nastal, by byl tedy výrazně nižší.

Při zohlednění uvedených dat skutečností, lze shrnout dopad hospodářské krize na firmu CIE Unitools Press jako výrazný, s nutností zásahů jak do výroby, tak i do navazujících obchodních činností. Jednoznačně lze tvrdit, že firma nečelila přímému ohrožení existence a bankrotu. Svou roli v tomto konkrétním případě sehrálo i členství firmy v nadnárodní společnosti se silnou kapitálovou základnou, která s sebou přináší výhodnou tržní pozici a jistotu dostupného kapitálu v případě krize. CIE Unitools Press je ve skupině CIE Automotive v pozici čistého plátce. CIE Unitools Press je zavedenou firmou se stabilní a na daný obor vysokou mírou zisku. Výjimku tvoří rok 2009.

4 Řešení dopadů světové krize ve firmě CIE Unitools Press, a.s.

Vlivy hospodářské krize, vzniklé na hypotečním trhu USA, se v hospodaření CIE Unitools Press projeví v posledním čtvrtletí roku 2008 a pokračovaly po celý rok 2009 včetně počátku roku následujícího. Síla ekonomické recese snížila tržby automobilového průmyslu o čtvrtinu, tržby CIE Unitools Press se snížily o téměř 20%.

Pokles poptávky po nových automobilech vedl k omezení produkce automobilek, které jsou motorem silného řetězce dodavatelských firem. Samotné automobilky, díky své ekonomické síle a významné pozici při tvorbě HDP a zaměstnanosti, byly v mnoha zemích EU a také v USA příjemcem přímé i nepřímé státní podpory. Jednalo se o půjčky postiženým automobilkám, vládní nákupy akcií, daňové úlevy a nákupy automobilů pro státní správu. Nepřímou podporou automobilek se stala podpora poptávky po nových automobilech, a to formou šrotovného. Šrotovné je jednorázovým vládním transferem domácnostem, které zakoupí nový automobil za podmínek státem určených. Šrotovné se většinou vztahovalo na vozy nižší a střední třídy splňující požadavek na ekologii provozu vozu. Mezi země poskytující v době světové krize šrotovné se řadí Německo, Francie, USA, Itálie, Rakousko, Rumunsko, Portugalsko a Lucembursko. Většinou se šrotovné pohybovalo v rozmezí od 1000 eur (Rumunsko) až po 2000 eur v Německu. Výjimkou je Itálie, která nabízela šrotovné s horní hranicí poskytnuté částky 5000 eur. Vlády vsázely na značný multiplikační efekt, kdy podpořením tržní poptávky podpoří zároveň automobilky, které dále poskytnou zvýšené zakázky dodavatelským firmám v daném odvětví.

Co se týká řešení ekonomické situace vzniklé v důsledku hospodářské krize, měly automobilky tyto možnosti:

- 1) zdroje ze soukromého sektoru (úvěry bank, prodej a emise akcií, fúze a převzetí,...),
- 2) zásahy uvnitř firmy (výroba, lidské zdroje, obchodní strategie, marketing, atd.),
- 3) podpora z veřejného sektoru (vládní půjčky a podpora tržní poptávky, slevy na daních,...).

Automobilky, jako lídr nejsilnějšího průmyslového odvětví v EU i v USA, stály v čele zájmů národních vlád, které právem považovaly jejich záchranu, spolu se záchranou bankovního sektoru, za pilíře obnovy národních ekonomik.

CIE Unitools Press, přímý dodavatel nebo subdodavatel komponentů pro automobilový průmysl, měl tyto možnosti řešení dopadů ekonomické krize:

- 1) interní řešení (zásahy provedené uvnitř firmy, popřípadě uvnitř skupiny CIE Automotive),
- 2) externí řešení (zdroje mimo firmu, bankovní úvěry, podpora ze strukturálních fondů EU).

Proti možnostem řešení krize pro automobilky není samostatně uvedena třetí úroveň řešení, a to podpora z veřejných zdrojů. Vzhledem k velikosti firmy a zaměřením vládních intervencí na malé a střední firmy, pozici firmy v hierarchii automobilového průmyslu a dopadům nepřímých vládních podpor na CIE Unitools Press, je pro účely této práce vhodnější tento zdroj řešení zahrnout do dvou výše uvedených zdrojů.

4.1 Interní řešení krize v CIE Unitools Press

Každá výrobní firma disponuje určitými vstupy a výstupy, které pokud chce být úspěšná, musí racionalizovat a optimalizovat. Výsledkem těchto činností by měla být zvýšená efektivnost výrobního procesu a snížení nákladů firmy.

Dopady světové ekonomické krize na firmu byly důvodem pro hledání interních řešení nastalého stavu. Za interní řešení jsou považovány zásahy provedené uvnitř firmy CIE Unitools Press, popřípadě kroky provedené na úrovni celé skupiny CIE Automotive s přímými dopady na CIE Unitools Press.

Krizi firmy lze zjednodušeně řešit na jedné straně zvýšením příjmů za prodané výrobky nebo služby, na straně druhé omezením nákladů. Při analyzování uvedené teze v podmínkách let 2008 a 2009 docházíme k těmto poznatkům:

- 1) slabá tržní poptávka po nových automobilech spojená s malou kupní silou obyvatelstva neumožňovala zvyšovat prodávané množství výrobků,
- 2) odběratelské firmy tlačily na snižování cen výrobků a nebyly ochotny akceptovat zvýšení cen výrobků. Z těchto příčin je jasně patrné, že ke zvýšení tržeb nemohlo ve významné míře, bez oživení celého sektoru, dojít.

4.1.1 Nákladová struktura CIE Unitools Press a možnosti její korekce

Řešení krize tak spočívalo v korekci nákladů firmy CIE Unitools Press. Při hledání možností snižování nákladů je důležité analyzování procentního podílu jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech, jak uvádí tabulka 4.1.

Tab. 4.1 Procentní podíl dílčích nejvýznamnějších nákladů na celkových tržbách firmy

	2008		2010	
	% tržeb	Tisíce eur	% tržeb	Tisíce eur
celkem	100	26230	100	18462
balení, transport	2,6	692	1,2	224
surový materiál	52,2	13690	48,1	888,9
přímá práce	6,5	1702	7,5	1382
nepřímá práce	3,7	982	4,1	753
subkontrakty	9,5	2484	8,8	1625
strukturální pracovní náklady - THP	4	1060	6,2	1142
režijní náklady	2,7	714	5	925
Další operativní příjmy	-1,5	-413	-1,8	-324
Náklady kurs. rozdílu	1	283	1,3	244

Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Největší nákladovou položkou firmy je spotřebovávaný materiál, na který se v roce 2008 vydalo 48% celkových tržeb. Firma CIE Unitools Press je na trhu s ocelovými svitky příjemcem tržní ceny, možnosti ovlivnit tuto nákladovou položku jsou minimální. Ocelové svitky jsou variabilním nákladem, tzn., že s počtem vyrobených kusů přímo úměrně vzrůstá také spotřeba materiálu. Omezení spotřeby tak není možné bez omezení celé výroby.

Druhou největší nákladovou položkou firmy jsou náklady na práci, které v roce 2008 činily 10,2% z celkových tržeb CIE Unitools Press. Výkazová položka náklady na práci je tvořena z:

- 1) nákladů na přímou práci ve výrobě,
- 2) nákladů na podpůrnou práci ve výrobě.

Náklady na přímou práci výrobních dělníků v roce 2008 byly v hodnotě 6,5 % tržeb firmy. Jedná se o práci lisařů, obráběčů a svářečů.

Za podpůrnou práci ve výrobě se považují činnosti seřizovačů, řidičů vysokozdvizných vozíků, skladníků, atd. V roce 2008 činily náklady na tyto pracovníky 3,7% tržeb.

Náklady na práci mají podobu jak fixních, tak i variabilních nákladů. Variabilní náklady jsou náklady na přímou práci výrobních dělníků. Jejich výše je odvozená od plnění norem počtu výrobků zpracovaných za hodinu práce. Řešením pro snížení nákladů se mohlo tedy stát zpřísnění norem, tzn. zvýšení požadovaného počtu výrobků za hodinu. Druhou variantou se nabízí snížení odměn pracovníka za jeden vytvořený kus. Další možnosti jsou dočasné ukončení výroby na jednotlivých strojích, při kterém však firma přichází o zisk z prodeje, nebo automatizování výroby. To však pro firmu znamená zvýšené investiční výdaje a další náklady spojené se zřizováním linky.

Náklady na podpůrnou práci ve výrobě jsou klasifikovány jako fixní náklady. Jejich výše tedy není přímo závislá na počtu vyrobených kusů. Snížení nebo optimalizování těchto fixních nákladů spočívá v omezení počtu pracovníků zajišťujících podpůrné činnosti při výrobě, nebo přidělení dalších pracovních činností těmto pracovníkům tak, aby byl co možná nejefektivněji využit fond jejich pracovního času.

Další náklady jsou třetí největší položkou v nákladové struktuře CIE Unitools Press. Tato část nákladů v sobě zahrnuje strukturální náklady na práci, další přímé náklady, korporační a divisní výdaje.

Strukturální náklady na práci jsou spojeny s technickohospodářskými pracovníky. Mezi tyto pracovníky patří manažerský tým firmy, účetní, obchodníci, nákupčí, atd. V této nákladové položce je možné redukovat náklady snížením odměn pracovníků, snížením jejich počtu a zvýšením podílu variabilní složky mezd THP s ohledem na hospodářský výsledek firmy.

Režijní náklady vstupují do hospodaření firmy pěti procenty hodnoty tržeb roku 2010. Od roku 2008 vzrostly téměř dvojnásobně. Růst nákladů je způsoben zejména trvalým působením a pobytem generálního ředitele firmy v České republice.

V případě režijních nákladů se jedná také o kancelářské potřeby, elektronické vybavení kanceláří, atd. Možné omezení nákladů je spojené se sníženou spotřebou, zapojením elektronických forem komunikace a uchováním dat, popřípadě smluvením výhodnějších obchodních podmínek při pořizování materiálu.

Deset procent z celkových tržeb CIE Unitools Press bývá vynakládáno na subdodávky firmy. Subdodávky jsou nejčastěji ve formě dokončovacích operací na výrobcích. Jedná se o mytí, omílání, pasivaci a barvení. Tyto náklady má firma možnost korigovat zavedením vlastních linek na tyto operace, využitím méně nákladných technologií, a opět snížením smluvené ceny za provedení subdodávek.

Na nákladech firmy se také podílí pohyb kursu eura a koruny. Tyto náklady (zisky) byly popsány v předchozí kapitole. Jejich výše se spolu s posilováním domácí měny zvyšuje. V roce 2008 byla hodnota nákladů kursových rozdílů 1% tržeb, v roce 2010 1,3% tržeb firmy.

Samostatně udávanou položkou nákladů jsou náklady na logistiku. Na tyto náklady bylo spotřebováno v roce 2008 2,6% celkových tržeb. Možnosti korekce těchto nákladů lze hledat v optimalizaci využití kapacit přepravních prostředků a smluvním snížením ceny přepravy a balení.

Ve výkazu nákladů se objevují i další drobné náklady, nebo náklady nepřímo spojené s provozem a výrobou firmy. Patří zde korporační a divizní náklady odváděné na centrální úroveň CIE Automotive, energie a vedlejší výrobní náklady, tj. maziva, textilie, apod.

Zvláštní položkou a příjmem jsou operativní příjmy firmy. Tato položka související s existencí vazeb mezi firmami CIE Automotive CZ je kompenzací partnerských firem CIE Metal a CIE Plasty firmě CIE Unitools Press za hrazení mezd THP pracovníků, kteří jsou smluvně svázáni právě s CIE Unitools Press. Tato výkazová položka je úzce spjata s daňovou optimalizací firmy.

4.1.2 Interní řešení krize ve firmě CIE Unitools Press v období 2008-2010

Management firmy a firma samotná zaznamenala vlastní zásah finanční a následné hospodářské krize v posledním čtvrtletí roku 2008. Prvním výrazným signálem bylo omezení výroby největší tuzemské automobilky - Škoda Auto. Dalším z počátečních signálů, ovšem celosvětového významu, byl krach švédské automobilky Saab, která je také odběratelem firmy CIE Unitools Press.

Firma CIE Unitools Press, jako člen nadnárodní korporace, je povinna respektovat plány a strategie rozvoje, obchodní strategie a další dokumenty a nařízení, zastřešující činnosti všech firem v CIE Automotive. Jedním z nařízení a pravidel celé korporace je striktní zaměření firem na automobilový trh. Zásah světové hospodářské krize tak díky portfoliu firem v CIE Automotive zasáhl všechny její členy. Síla dopadu krize na jednotlivé firmy reflektuje ve většině případů sílu dopadu na samotné členské země. Nejvíce zasaženy byly tedy korporační firmy sídlící v západní Evropě, zejména pak ve Španělsku a Portugalsku. Další reakcí na dopad hospodářské krize na úrovni CIE Automotive byl přesun hi-tech výrob do západní Evropy, zejména do Belgie, Španělska a Portugalska. Do východní části Evropy se přesunuly velkovýroby náročné na lidské zdroje. K tomuto přesunu došlo zejména pro nižší mzdové náklady ve východoevropských zemích.

Řešení světové krize na úrovni celé společnosti CIE Automotive bylo v podobě přerozdělování zakázek od firem prosperujících k firmám krizí výrazně postiženým. Tímto se vedení korporace snažilo rozmělnit dopady krize na více firem a předejít krachům svých členů. Zároveň dochází k přesunům zisků uvnitř korporace a s tím spojená optimalizace daňových nákladů. Pro celou korporaci přitom platí vzájemné si nekonkurování členských firem CIE Automotive. Upřednostňována je prosperita korporace před prosperitou jednotlivých firem.

System zakázek uvnitř CIE Automotive spočívá v následujících krocích:

- 1) potenciální zákazník osloví konkrétního člena skupiny nebo kontaktuje centrálu korporace,
- 2) každý z členů zašle obdržené poptávky centrále, kde se týdně aktualizují seznamy přijatých poptávek,
- 3) získané zakázky se pak přerozdělují nejvhodnějším členům skupiny (dle výrobního programu, geografické poloze výrobce a zákazníka, specializaci výrobků, atd.).

Dalším řešením na úrovni korporace je zaměřování obchodní strategie na rozvíjející se země skupiny BRIC, tedy Brazílii, Rusko, Indii a Čínu. V těchto zemích se korporace začala soustřeďovat na získávání středně velkých firem, které začleňuje do své organizace a získává tak podíl na dynamicky rozvíjejících se trzích s velkou budoucí perspektivou.

Samotné firmy CIE Unitools Press se uvedené korporační zásahy výrazně nedotkly. Citelným krokem bylo zvýšení korporačních nákladů, které jsou ve formě povinných příspěvků zasílány na centrální úroveň korporace.

CIE Unitools Press nevyužil pro řešení dopadů hospodářské krize možnost vytvoření specializovaného týmu pro navrhování a implementaci aktivit a nařízení zlepšujících hospodářské výsledky firmy. Prakticky se tak na tvorbě řešení podíleli manažeři jednotlivých oddělení, BU manažer, generální manažer a pracovníci finančního a obchodního oddělení. Pro analýzu zásahů provedených firmou převážně během roku 2009, lze tyto zásahy rozdělit do oblastí:

- 1) výroba,
- 2) lidské zdroje a
- 3) obchod.

Opatření provedená ve výrobě CIE Unitools Press

Ke snížení nákladů vznikajících při výrobě je nezbytná analýza samotných výrobních procesů, pracovních pozic a pracovníků, se snahou identifikovat slabá místa výroby, přebytečné činnosti a náklady, které jsou ve výši vyšší než je nezbytně nutné.

Po analyzování výroby byly během hospodářské krize provedeny tyto aktivity:

- 1) Změna počtu směn ze čtyř na tři - k tomuto kroku firma přistoupila po analyzování vytíženosti výrobních kapacit, která byla shledána jako nedostatečná.
- 2) Automatizace výroby - k tomuto kroku bylo přistoupeno vzhledem k rostoucím nákladům na mzdy pracovníků. Konkrétně se jednalo o automatizaci výrobního lisu a automatizaci části svařovny. V prvním případě byl, při zachování stejné výkonnosti, snížen počet obsluhujících pracovníků lisu ze tří na jediného. V případě svařovny firma nahradila ruční svářečky svářecím robotem, přičemž bylo uspořeno jedno pracovní místo.
- 3) Využívání skladových zásob a prostor - práce se zásobami na skladě se během nestabilních krizových měsíců stala významným stabilizačním prvkem tlumícím turbulence v automobilovém průmyslu, zejména pak v prvním pololetí roku 2009.

Ilustračním příkladem je situace z přelomu let 2008/ 2009, kdy Škoda Auto oznámila svým dodavatelům částečné omezování výroby. Tento zásah do odbytu firmy vedení rozměnilo využitím volných skladových zásob a dočasným snížením počtu zaměstnanců. V tomto příkladě bylo využíváno také práce s lidskými zdroji. V části věnované problematice lidských zdrojů bude situace dále rozvedena.

4) Omezení výroby firmy - výroba firmy byla omezena formou zkrácení pracovního týdne na tři dny v týdnu. Opatření mělo působnost počátkem roku 2009 a trvalo 7 týdnů.

5) Uzavření výroby firmy - tento nejdrastičtější zásah do provozu firmy nastal na přelomu ledna a února roku 2009, kdy se firma potýkala se silným nedostatkem zakázek a výroba na sklad nebyla, vzhledem ke kapacitě skladových prostor a nejistotě vůči odběratelům, dále možná. V součtu dní byla výroba kompletně uzavřena na jeden pracovní týden.

K druhému bodu, automatizaci výroby, je nezbytné zmínit investiční pravidlo uplatňované uvnitř celé korporace CIE Automotive. Každá investice zvyšující efektivitu výroby uskutečněná v rámci firmy musí mít svou dobu návratnosti do dvou let od zavedení do provozu. Pokud má dojít k překročení doby návratnosti, investice je zamítnuta. Toto pravidlo neplatí pro investice do obnovy strojního vybavení a pro pořizování nových výrobních linek pro nově získané zakázky. V případě automatizace výrobního lisu a svařovny vznikají přínosy v podobě ušetřených nákladů na dvě pracovní síly za směnu. Firma pracuje na třisměnný provoz. Denně jsou tak uspořeny náklady na šest pracovních sil u lisu a tři pracovní síly na svařovně.

Opatření při práci s lidskými zdroji v CIE Unitools Press

Lidské zdroje jsou ve firmě CIE Unitools Press rozděleny do tří skupin. První skupinou jsou přímí výrobní pracovníci (MOD), nepřímí výrobní pracovníci (MOI) a technicko-hospodářští pracovníci (THP nebo MOE). Náklady firmy na lidské zdroje jsou mzdy, povinné odvody firmy za své zaměstnance ve formě sociálního a zdravotního pojištění, a poskytované zaměstnanecké benefity.

Mezi benefity, kterými firma přispívá svým zaměstnancům, patří:

- stravenky,
- příspěvky na cestovné,
- důchodové připojištění,
- řádná dovolená ve výši čtyř týdnů.

Každý zaměstnanec firmy má dále možnost navštěvovat firemní jazykové kurzy.

V červnu roku 2010 zaměstnávala firma celkově 199 zaměstnanců, z toho 98 přímých výrobních pracovníků (MOD), 24 nepřímých výrobních pracovníků (MOI), 58 THP (MOE) a 16 externích pracovníků. Počet zaměstnanců na koncích čtvrtletí let 2008 až 2010 uvádí následující tabulka 4.2.

Tab. 4.2 **Počty zaměstnanců v letech 2008-2010 a plán do roku 2012**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MOD	164	164	134	108	92	99
MOI	58	64	60	48	32	34
MOE	36	37	34	34	26	27
Zaměstnanci celkem	258	265	228	190	151	160

Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Externí pracovníci tvoří významnou část pracovní síly, kdy se jejich podíl pohybuje průměrně okolo 15% z celkového počtu zaměstnanců. Tito externí pracovníci jsou pracovní silou smluvně sjednanou s pracovními agenturami. Během světové hospodářské krize sehrála tato složka pracovníků významnou stabilizační roli. O tomto svědčí již zmiňovaný případ snížení odběrů Škoda Auto z konce roku 2008. Jak bylo uvedeno v předchozím textu, došlo k omezení odbytu a následnému snížení výroby CIE Unitools Press. V tomto případě sloužili externí pracovníci jako flexibilní složka, jakýsi tlumič nebo polštář. Firemní management reagoval na snížení výroby dočasným ukončením pracovních poměrů se všemi externími pracovníky. Důraz byl kladen primárně na zajištění dostatečného pracovního vytížení pro vlastní pracovníky firmy. Po opětovném obnovení dodávek pro Škoda Auto a snížení skladových zásob byli externí pracovníci opět zapojeni do výrobního procesu.

Vedení CIE Unitools Press uvedlo při řešení důsledků hospodářské krize do činnosti tyto aktivity:

- snížení čerpání řádné dovolené ze čtyř na tři týdny,
- přerušování penzijního připojištění zaměstnanců,
- neprodlužování pracovního poměru zaměstnancům se smlouvami na dobu určitou,
- v případě potřeby jejich krátkodobé prodlužování, tzv. řetězení pracovních smluv,

- nenahrazování zaměstnanců při odchodu do starobního důchodu nebo na mateřskou dovolenou.

Zaměstnancům zároveň nebyly od přelomu let 2007 a 2008 valorizovány mzdy.

V předchozích částech práce bylo zmíněno dočasné ukončení výroby firmy. V tomto případě byli zaměstnanci kvůli nedostatečnému počtu zakázek nuceni čerpat náhradu mzdy ve výši 60% jejich průměrné mzdy. Vedení firmy po konzultaci se zástupci zaměstnanců přehodnotilo své rozhodnutí a dny s uzavřenou výrobou byly klasifikovány za čerpání náhradní dovolené, kdy si zaměstnanci chybějící pracovní dny nahradili. Firma tímto předešla mzdovým nákladům vzniklých krizovou situací, zaměstnanci zároveň nepřišli o 40% denní mzdy, kterou by ztratili v případě původně plánovaných 60% mzdových náhrad.

Dosud uvedené zásahy se týkaly všech zaměstnanců firmy, ať už MOD, MOI nebo MOE. Firma však uplatňovala také řešení týkající se jednotlivých skupin.

Pro přímé pracovníky ve výrobě (MOD) platí úkolová mzda, tzn., že každá provedená výrobní akce je ohodnocena peněžní odměnou pracovníkovi. Každý pracovník má zároveň ke své pozici stanovenou normu plnění. V případě firmy CIE Unitools Press došlo k analyzování jednotlivých činností těchto pracovníků s cílem snížit počet pohybů na minimum a zvýšit tak výrobní efektivnost MOD pracovníků. Jednalo se tedy o ergonomii pracoviště. Firma nepřistoupila ke zvyšování norem, ani k nižšímu peněžnímu ohodnocení práce této skupiny zaměstnanců, kdy brala v potaz demotivační efekt těchto možných zákroků a pravděpodobně zvýšenou zmetkovitost výroby při plnění zvýšených norem.

V případě MOI, tedy nepřímo výrobních pracovníků byly provedeny změny především spojené s počtem těchto pracovníků a jejich pracovními povinnostmi. V části zabývající se výrobou bylo uvedeno, že došlo ke snížení počtu směn ze čtyř na tři. Toto přineslo následující dopad na organizaci práce ve firmě. Organizační změny výroby a lidských zdrojů ilustruje následující obrázek 4.1.

Obr. 4.1 Organizační změny MOI pracovníků ve výrobě

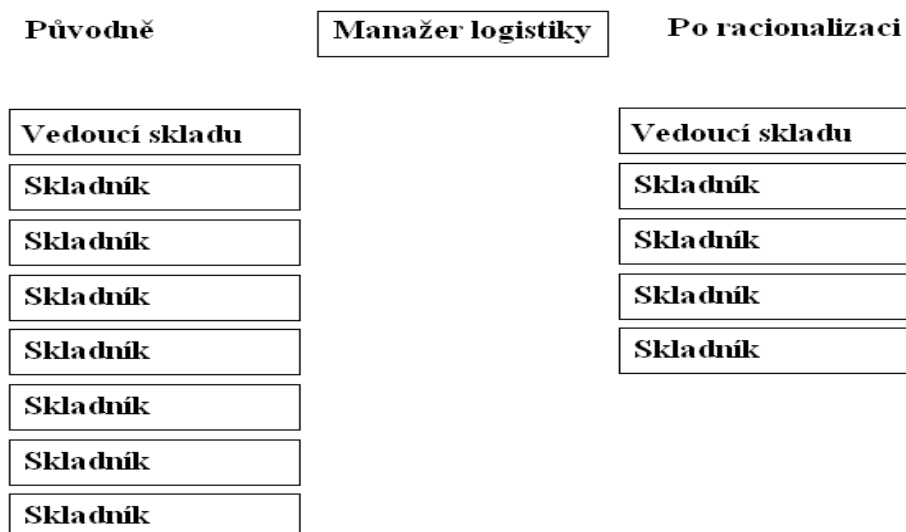


Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Z obrázku je jasně patrné, že ve výrobě došlo díky reorganizaci práce a změně počtu směn ke snížení potřebných nepřímých výrobních pracovníků z 36 na 18 denně. Změna organizace práce MOI pracovníků přímo ovlivnila jak počet pracovníků, kdy byl jeden seřizovač konvenčních lisů odebrán, tak i pracovní náplň zaměstnanců, konkrétně vedoucího pracovníka směny - mistra. K funkci vedoucího směny mu byla přidělena i práce seřizovače konvenčních lisů. Došlo tak k optimalizaci využívání fondu pracovní doby.

Při snižování nákladů na lidské zdroje zasáhla firma i do fungování a organizace skladu. Sklad a jeho vedení spadají v organizačním schématu firmy pod logistické oddělení, které spolu s managementem firmy navrhlo a provedlo následující organizační změny, jenž zachycuje uvedené schéma 4.2.

Obr. 4.2 Organizační změny MOI pracovníků ve skladu

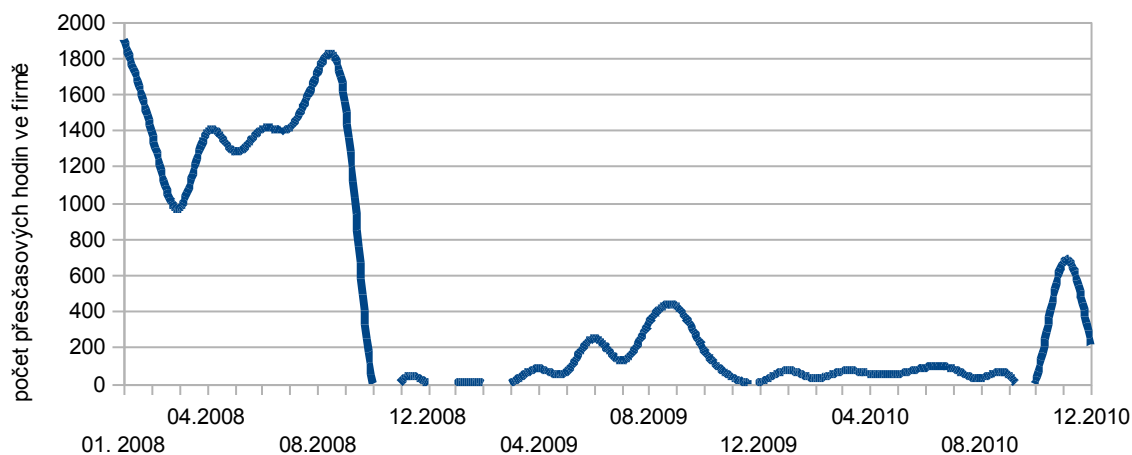


Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Technickohospodářských pracovníků se zásahy do provozu firmy dotkly opatřeními společnými pro všechny zaměstnance, tedy snížení dnů čerpání řádné dovolené, pozastavení penzijního připojištění, atd. Příмым dopadem na THP byly především zvýšené nároky na finanční disciplínu, spojenou s omezenými zdroji a vyžadování aktivního přístupu na všech úrovních managementu při řešení dopadů světové krize na firmu.

Lidské zdroje, jejich aktivita a využívání ve firmě mohou být také zdrojem informací o hospodářské a výrobní aktivitě firmy. Jedním z indikátorů, kdy lze ze získaných dat určit počátek a průběh dopadů ekonomické krize je sledování počtu přesčasových hodin. Graf 4.3 zachycuje vývoj přesčasů ve firmě CIE Unitools Press v letech 2008 až 2010.

Obr. 4.3 Přesčasý ve firmě CIE Unitools Press



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Uvedený graf dokresluje a potvrzuje výše uvedené data, zejména pak omezení výroby na konci roku 2008 a počátku roku 2009. Snížení počtu přesčasů lze také připisovat provedeným reorganizačním opatřením ve výrobě. Ve firmě CIE Unitools Press jsou plánované přesčasý ve výši 400 hodin měsíčně. Tento stav byl výrazně překonáván zejména v první polovině roku 2008.

Druhým indikátorem získaným z činnosti lidských zdrojů je výše absentovaných hodin ve firmě. Tento indikátor není přímo spjat s výrobní činností, vypovídá však o chování pracovníků a jejich přístupu k zaměstnání.

Výši absencí ovlivňuje především lidské zdraví. Aby se předešlo vlivům sezonních vln onemocnění, které se vyskytují především na podzim a na přelomu jara a léta, budou uvedeny údaje pouze za kalendářní rok, který má vyšší vypovídací hodnotu oproti měsíci vzhledem k periodicky se opakujícím vlivům na člověka.

V roce 2008 zaznamenala firma CIE Unitools Press absenci 5,6% z fondu pracovní doby. V roce 2009 to bylo již o dvě desetiny procenta méně, tedy 5,4% absencí z fondu pracovní doby a v roce 2010 klesla míra absencí ve firmě na hodnotu 5,2%. Při přijetí hypotézy stejných vlivů na zdraví člověka během jednotlivých uvedených let, lze snížení počtu absencí ve firmě během světové krize spojit s obavami zaměstnanců o svou práci. Tyto obavy jsou spojené s vysokou mírou nezaměstnanosti nejen v regionu, ale i v celé ČR a Evropě. Na jedno pracovní místo tak připadá více uchazečů, mnohdy s lepšími předpoklady, kvalifikací a vzděláním pro plnění pracovních úkolů.

Opatření v obchodní činnosti CIE Unitools Press

Obchodní činnost se orientuje jak na omezení nákladů na straně vstupů, tak i na zvýšení příjmů na straně odběratelů. Při obchodní činnosti vznikají pro firmu možnosti daňové optimalizace, která bude v této části práce také zmíněna.

Jako jedním z nejvýraznějších a průlomových opatření se během krize v automobilovém průmyslu jevílo rozšíření portfolia zákazníků i mimo automobilové odvětví. K tomuto kroku bylo nutné získat souhlas centrálního managementu korporace CIE Automotive. Po získání výjimky se však firma potýkala především s nekoordinovaností činností při získání nových zákazníků, neznalostí trhu a neexistencí strategických partnerů na nových trzích. Mezi nové trhy, na kterých se CIE Unitools Press snažil získat podíl, patřil zejména trh s elektrospotřebiči.

Výsledkem těchto aktivit spojených s rozšířením portfolia zákazníků byl pouze vytvořený seznam potenciálních zákazníků, zabývajících se však především malosériovou výrobou. Plán na rozšíření trhů se po opětovném oživení automobilového odvětví zastavil a byl shledán jako neúspěšný.

CIE Unitools Press je výrobní firmou zaměřenou na lisování ocelových výrobků. K realizaci požadavků zákazníků využívá kromě lisování, sváření a obrábění, také dokončovací operace. Tyto dokončovací operace jsou pro firmu CIE Unitools Press zajištěny formou outsourcingu, tedy formou subdodávek. Patří zde omílání, pasivace, barvení, mytí, atd. Při analýze firemních možností pro řešení krize bylo navrženo vlastní zajištění těchto produktivních činností.

Firma však nerealizovala přesun subdodávek do vlastní režie v plném rozsahu. Přesunuto bylo pouze mytí výrobků a jejich odmašťování. Svou roli zde sehrálo pozitivní očekávání firmy na růst automobilového průmyslu a růst výroby CIE Unitools Press a omezená volná plocha pro instalaci dalších výrobních zařízení - lisů. Firma se proto rozhodla upřednostnit možné budoucí vyšší zisky z činností s vyšší přidanou hodnotou než tomu je u dokončovacích operací.

Dalším faktorem ovlivňujícím výši nákladů CIE Unitools Press na subdodávky je dokončení a uvedení do provozu investice partnerských firem v CIE Automotive CZ do linek pro dokončovací operace. V tomto případě se jedná o intrakorporační obchod.

Jak je již uvedeno v odstavci zabývajícím se řešením krize na úrovni celé CIE Automotive, ekonomické výsledky a prosperita korporace je nadřazena úrovni jednotlivých členských firem. Nebylo a není proto v zájmu ani CIE Unitools Press ani CIE Automotive omezovat vzájemnou spolupráci.

Řešením snížených příjmů z prodeje je také optimalizování daňových nákladů firmy. Toto optimalizování je možné využívat v multiplikované formě díky vzájemnému propojení CIE Unitools Press, CIE Plasty a CIE Metal do společné organizační struktury CIE Automotive. Ke snižování daňových nákladů využívá CIE Unitools Press skutečnosti, že CIE Plasty a CIE Metal využívají vládní investiční pobídku a jsou osvobozeny od platby daní.

Této situace využívá CIE Unitools Press tím, že do svých mzdových nákladů zahrnuje pracovníky partnerských firem ve štábním útvaru. Ve své podstatě tak zaměstnává pracovníky obchodního, finančního, technického, nákupního, personálního oddělení a údržby. Tyto pracovníky pak poskytuje k potřebám partnerských firem. CIE Unitools Press je běžným plátcem daní, bez jakýchkoliv státních zvýhodnění.

Při již zmíněných subdodávkách od partnerů firmy je také využíváno investiční pobídky pro CIE Metal a CIE Plasty. Zde se jedná o mírné navyšování cen partnery při dodávkách firmě CIE Unitools Press. Ta tyto navýšené ceny promítá do svých nákladů a snižuje tak daňové odvody firmy. V tomto případě je nutné připomenout vzájemné nekonkurování firem v korporaci a upřednostňování korporálních zájmů. Partnerské firmy tvoří 70% subdodávek CIE Unitools Press a jejich podíl postupně roste.

Při redukci nákladů na logistiku, režijních nákladů, nákladů na nákup dalšího materiálu, tj. obaly, maziva, atd. a energií byl vyvíjen tlak obchodního oddělení na dodavatele s cílem snížení, případně nezvyšování cen dodávek. Při těchto aktivitách byla firma úspěšná v případech elektrické energie, obalů a maziv. Vyjednané slevy se pohybovaly okolo 10% z původně sjednaných cen. V případě logistiky v roce 2009 vznikly neočekávané náklady spojené s neplánovanými transporty zboží zákazníkům. Neplánované transporty jsou spojeny s rostoucím počtem reklamací a nutností spěšné dopravy nových výrobků se 100% kontrolou. Nárůst reklamací je vysvětlen v části práce 3.3. Logistické oddělení v návaznosti na uvedený fakt a se snahou snížit náklady na přepravu, zvýšilo důraz na plné vytížení přepravních prostředků, popřípadě využívání menších vozidel s vyhovující kapacitou.

Pro interní řešení krize automobilového průmyslu ve firmě CIE Unitools Press je důležité znát strukturu nákladů a podíl, kterými se nákladové položky podílí na celkových nákladech firmy a jakou měrou snížení jednotlivých nákladů ovlivní hospodářské výsledky firmy. Pro CIE Unitools Press je nejvýraznějším nákladem nákup surového materiálu, ocelových svitků. Současný stav na trhu s železem, ocelí, neposkytuje prostor pro vyjednávání cenových podmínek, firma tak prakticky nemá možnost ovlivnit největší nákladovou položku.

Úsporné opatření se tak musí odehrávat v oblasti lidských zdrojů, organizaci výroby a dalších ovlivnitelných nákladových položkách, jako jsou logistika, daně, outsourcing, atd. Efekty provedených činností, které měly za úkol snížení nákladů na provoz firmy, jsou vyhodnoceny v následující části.

4.1.3 Hodnocení interních řešení krize ve firmě CIE Unitools Press

Zásahy do fungování výroby měly za cíl snížit dopady ekonomické krize na hospodářské výsledky firmy. Úplná eliminace důsledků krize nebyla možná, neboť se nevztahovaly přímo k podmínkám a stavům uvnitř firmy CIE Unitools Press. Firemní řešení krize tak bylo omezeno interními možnostmi firmy, které doplňovaly korporální, zejména strategické, rozhodnutí a akce.

Základním hodnotícím kritériem pro ekonomickou výkonnost je míra a velikost dosahovaných zisků. V tomto kritériu dosáhla firma, i přes působení silně negativních tržních podmínek, kladných výsledků. V krizových letech 2008 až 2010 byla firma schopná vytvářet ekonomické zisky.

Za zlomový rok se v případě CIE Unitools Press považuje rok 2009, zejména jeho první čtvrtletí. V tomto období byly provedeny také nejsilnější zásahy do výroby, tj. její úplné zastavení a následné obnovení v omezené míře. Tyto zásahy poskytly managementu firmy dostatečný prostor pro orientaci ve vzniklé situaci a podmínkách na trhu a v odvětví.

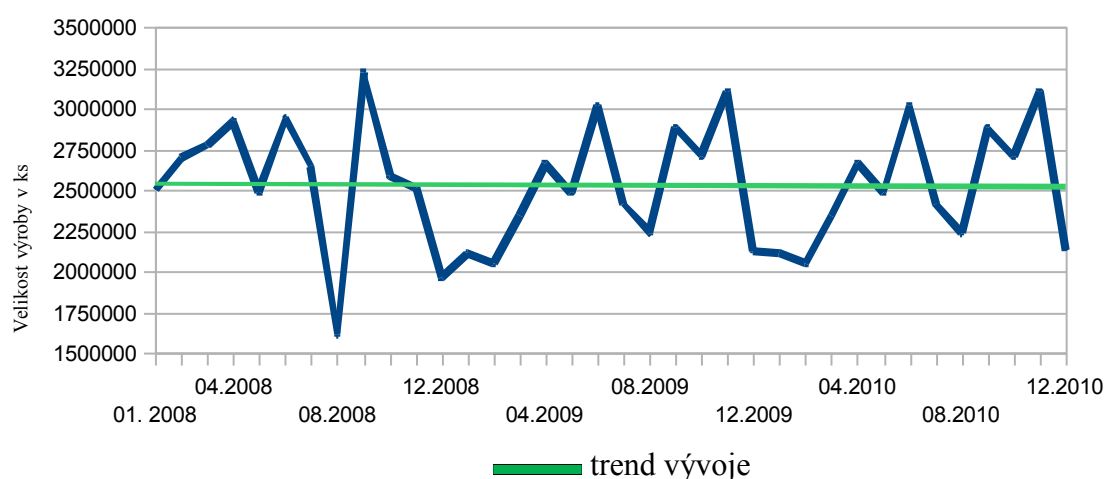
Ekonomická krize bývá právem považována za nejdramatičtější propad světové ekonomiky od Velké hospodářské recese v první polovině 20. století. Její působení však přineslo i pozitivní dopady na firmu a trh.

Největším pozitivem pro CIE Unitools Press je provedení analýz činností firmy, oddělení a pracovníků, pohybu materiálů a velikostí nákladů nepřímo spojených s výrobou. Podmětem k vypracování těchto analýz byla nutnost omezení nákladů firmy v důsledku snížení počtu zakázek automobilového odvětví. Provedené analýzy byly základním kamenem při procesu zefektivňování výroby a její racionalizace.

Právě racionalizace a zefektivňování výroby a procesů uvnitř firmy byly klíčem k úspěšnému překonání hospodářsky kritických let. Nejsilnější efekty racionalizace na firmu a její zaměstnance byly v oblasti lidských zdrojů. Jednalo se především o snížení počtu směn, změny organizační struktury směn a úpravu pracovních povinností některých pracovníků. Náklady na práci zaměstnanců byly sníženy také částečnou automatizací výroby.

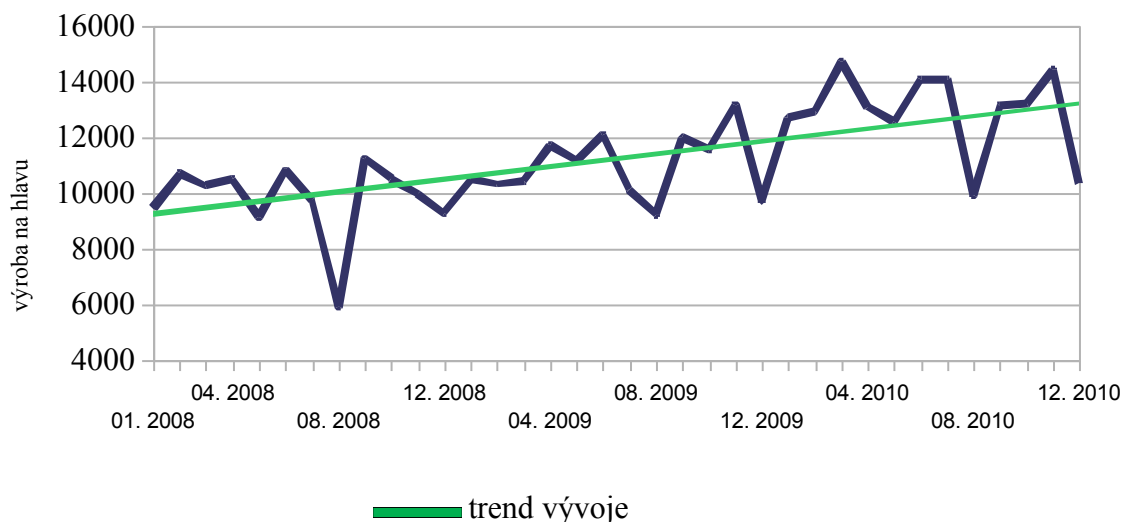
Obchodní a finanční oddělení se zaměřilo na rozšíření portfolia zákazníků mimo automobilový sektor. V tomto však nebylo úspěšné. Za úspěšnou lze považovat daňovou optimalizaci spojenou se subdodávkami pro CIE Unitools Press a také získání slev na podpůrné materiály ve výrobě a energie. Efektivnost provedených kroků zobrazují následující grafy 4.4 a 4.5, přičemž zelené přímkové v obou grafech vyznačují trend vývoje ukazatele.

Obr. 4.4 Vývoj měsíční produkce firmy CIE Unitools Press



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Obr. 4.5 Vývoj velikosti produkce na jednoho pracovníka CIE Unitools Press



Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Pro hodnocení efektivity činností provedených během krize je klíčový graf zachycující velikost výroby na jednoho pracovníka firmy. V tomto případě lze jasně určit trend zvyšující se efektivity výroby a zaměstnanců firmy. Provedené interní řešení lze považovat za úspěšné a jejich aplikace se spolu s oživením automobilového odvětví podílela na úspěšném překonání hospodářské krize. Tvrzení o efektivity firemních opatření potvrzuje také obrázek procentních podílů čistého zisku na tržbách firmy (3.11).

Provedená reorganizační a racionalizační opatření výroby jsou trvalého charakteru a jejich uplatňování i po skončení hospodářské krize přináší firmě snížené provozní náklady a zároveň i omezení původních rezerv ve výrobní činnosti. Díky zásahům učiněným v letech 2008 až 2010 je firma konkurenceschopnější a má silnější pozici na trhu.

4.2 Externí řešení krize v CIE Unitools Press

Za externí řešení se v této práci považují především bankovní úvěry, vládní půjčky, fúze, emise akcií a především zdroje ze strukturálních fondů EU.

Pozice CIE Unitools Press v nadnárodní korporaci CIE Automotive poskytuje silné kapitálové zázemí, o které se firma v případě vážných hospodářských problémů, nebo při realizaci významných investic do budov, výrobních linek, apod. může opřít.

Zároveň je CIE Automotive garantem v minulosti získaných bankovních úvěrů. Pro firmu CIE Unitools Press nepředstavovaly nově získané bankovní úvěry řešení důsledků světové krize, v letech 2008 a 2009 je nevyužívala. Zároveň firma nebyla v období 2008-2010 příjemcem vládních půjček.

CIE Unitools Press je akciovou společností. Tento fakt nabízí možnost externího financování pomocí emise nových akcií, za účelem zvýšení základního kapitálu firmy. V současnosti je základní kapitál firmy 76 milionů Kč a je rozvržen na 1000 akcií na jméno s nominální hodnotou 76 tisíc Kč. Akcie jsou vydány v listinné podobě. Během období krize nebyly emitovány nové akcie a nebyl zvyšován základní kapitál firmy.

Fúze nebo další formy propojení s jinými firmami nejsou, vzhledem k členství v nadnárodní korporaci CIE Automotive, v přímé pravomoci vedení firmy CIE Unitools Press. Během krize korporace CIE Automotive získávala nové členy, zejména středně velké firmy, především v zemích skupiny BRIC. Tato činnost korporace CIE Unitools Press neovlivnila.

Jediným využitým externím zdrojem uvedeným v úvodu této části jsou strukturální fondy EU, konkrétně Evropský sociální fond, ze kterého firma spolu se svými partnery ze skupiny CIE Automotive CZ čerpala finanční prostředky pro realizaci projektu zaměřeného na rozvoj lidských zdrojů ve firmě a zvyšování jejich kvalifikace. Tento projekt lze chápat jako nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy, která by měla zajistit firmě i v případě nově vzniklé krize stabilní hospodářské výsledky a silnou pozici na trhu.

Projekt Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE

Tento projekt je realizován za přispění Evropského sociálního fondu 85% celkových způsobilých výdajů na projekt a příspěvkem Státního rozpočtu ČR ve výši 15% celkových způsobilých výdajů projektu. Projekt byl zahájen 1. listopadu 2009 a předpokládané ukončení realizace bude 31. října 2011. Zúčastněnými subjekty jsou zaměstnanci firmy CIE Unitools Press (žadatel dotace) a zaměstnanci partnerských firem CIE Plasty a CIE Metal. Projekt vychází ze strategie rozvoje lidských zdrojů ve skupině CIE.

Projekt Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE má tyto vstupní charakteristiky:

Operační program: OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Globální grant: Adaptabilita a konkurenceschopnost

Prioritní osa: 4.1 Adaptabilita

Oblast podpory: 4.1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků

Výzva: Školení je šance

Hlavním cílem projektu je zvýšení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců firmy a rozšíření kvalifikace zaměstnanců, což zvýší možnost jejich uplatnění ve firmě, případně na trhu práce. Zároveň dojde k celkovému zvýšení konkurenceschopnosti firmy CIE Unitools Press a jejich partnerských firem.

Potřebnost projektu byla firmou zdůvodněna rostoucími nároky na zaměstnance, obtížností vykonávané práce a především významem kvalifikovaných pracovníků pro účinné fungování firmy a dosahování úspěchů na trhu. Hlavními riziky projektu jsou neúčast cílové skupiny v projektu a nízká kvalita vzdělávacích aktivit. Udržitelnost projektu spočívá v dalším pokračování vzdělávání zaměstnanců, jejichž aktuální vzdělávací potřeby budou díky projektu uspokojeny, náklady na další vzdělávací aktivity budou již výrazně nižší a CIE Unitools Press a partnerské firmy je budou schopny hradit ze svých finančních zdrojů.

Klíčové aktivity projektu, které budou zajišťovány komplexem kurzů, školení a seminářů realizovaných externími dodavateli, jsou:

- 1) jazykové vzdělávání,
- 2) odborné znalosti v oblasti IT,
- 3) management a soft skills,
- 4) vzdělávání v oblasti kvality,
- 5) provozní a obecné vzdělávání a
- 6) řízení a organizace projektu.

Jazykové vzdělávání

První z aktivit projektu je jazykové vzdělávání. Znalost cizích jazyků, zejména angličtiny je v dnešním globalizovaném světě, kde je angličtina hlavním využívaným komunikačním jazykem, nezbytná. Ve firmě CIE Unitools Press pracují spolu s českými zaměstnanci také španělští spolupracovníci, a to zejména ve vrcholném managementu firmy a skupiny CIE Automotive CZ.

Pro úspěšné působení na mezinárodních trzích je nezbytně nutné mít zaměstnance na manažerských pozicích, kteří ovládají minimálně jeden až dva světové jazyky.

Jazykové vzdělávání je primárně určeno pro zaměstnance, kteří přicházejí do kontaktu s vedením společnosti a se zahraničními obchodními partnery a zároveň nesplňují požadavky CIE Unitools Press na úroveň jazykových znalostí. Jazykovými kurzy poskytnutými v této aktivitě se zvýší jednak konkurenceschopnost firmy a také konkurenceschopnost samotných zaměstnanců na trhu práce.

Náklady této aktivity jsou:

- 1) nákup vyučovacích hodin (1 440 hodin v celkové ceně 792 tisíc Kč),
- 2) náhrada za ušlé mzdy zaměstnanců (9 960 hodin v celkové výši 1 434 tisíc Kč).

Celkové náklady na realizaci aktivity jsou 2 226 240 Kč.

Po absolvování kurzu obdrží každý z 83 pracovníků certifikát osvědčující dosaženou úroveň jazykové znalosti.

Odborné znalosti v oblasti IT

Znalost výpočetní techniky a práce s ní je spolu se znalostí cizích jazyků klíčovým prvkem pro efektivní uplatnění na trhu práce. Zároveň je práce s výpočetní technikou, zejména s programem MS Excel, pracovní náplní celé řady technickohospodářských pracovníků. Jedná se o zaměstnance oddělení logistiky, nákupu, finančního oddělení a manažerů výroby.

Tato aktivita bude realizována účastí pracovníků na externě dodaných kurzech. Jedná se o kurzy zaměřené na základní znalosti MS Excel, kterých se zúčastní 11 osob, kurzy pro pokročilé ve znalostech MS Excel pro 16 osob a kurz MS Power Point, jehož se zúčastní 11 zaměstnanců. Uvedené kurzy jsou jednodenní. Jeden pracovník firmy se zúčastní odborného kurzu pro programování CNC strojů Fanuc robotic.

Náklady na uvedené kurzy jsou v celkové hodnotě 155 tisíc Kč, a podílí se na nich nákup školících dnů a kurzu (105 tisíc Kč), náhrady za mzdy školených pracovníků (47 tisíc Kč), cestovné, stravné a ubytování pracovníků (3 tisíce Kč).

Zaměstnanci absolvující uvedené vzdělávací kurzy získají certifikát osvědčující rozšíření jejich kvalifikace.

Management a soft skills

Pro efektivní řízení firmy, komunikaci s pracovníky a obchodními partnery, řešení problémů, osvojení si vyjednávacích dovedností a pro další činnosti důležitými pro neustálé zlepšování podmínek uvnitř firmy je určena třetí aktivita projektu. Této aktivity se zúčastní celkem 15 pracovníků obchodního, nákupního, logistického a finančního oddělení spolu s vrcholnými manažery.

Dílními aktivitami - kurzy jsou:

- 1) time management (5 zúčastněných osob),
- 2) řešení konfliktů (14 zúčastněných osob),
- 3) efektivní komunikace a asertivita (7 zúčastněných osob),
- 4) stress management (6 zúčastněných osob),
- 5) týmová práce (9 zúčastněných osob),
- 6) vedení pro směnové mistry (16 zúčastněných osob),
- 7) nákupní jednání (3 zúčastněné osoby),
- 8) logistika skladů a skladování (5 zúčastněných osob) a
- 9) kurz zaměřený na jednání s lidmi a vyjednávání pro pokročilé (3 zúčastněné osoby).

Celkové náklady na tuto aktivitu jsou 580 tisíc Kč a jsou složeny z nákupu školicích dnů za 300 tisíc Kč, nákupu externích otevřených kurzů za 90 tisíc Kč, náhrady mezd školených pracovníků v hodnotě 121 tisíc Kč, cestovným, stravným a ubytováním ve výši 69 tisíc Kč.

Od této aktivity očekává CIE Unitools Press zlepšené pracovní podmínky a psychicky méně náročné a stresující klima ve firmě.

Vzdělávání v oblasti kvality

Během světové krize rostly nároky odběratelských firem na kvalitu dodávaných výrobků. Na tento proces navazuje čtvrtá aktivita projektu. Této aktivity se zúčastní 21 pracovníků, kteří budou absolvovat uzavřená jednodenní školení v dané problematice s celkovým počtem 19 osob. Školení budou probíhat v těchto oblastech:

- 1) APQP - projektový management se zaměřením na specifické potřeby automobilového průmyslu.
- 2) Interní auditoři - základní principy auditu.
- 3) FMEA - systematická metoda k identifikaci možných vad a chyb budoucího, či změněného výrobku nebo procesu.
- 4) EMS - školení zaměřené na základní principy auditu environmentálního managementu.
- 5) Lean - principy štíhlé výroby založené na principech Toyota Production System pro vysokou konkurenceschopnost firmy.
- 6) 5S - principy 5S jsou základním kamenem efektivity, disciplíny a zlepšování ve firmě, která se zajímá o bezpečnost, kvalitu, náklady a plnění dodávek.
- 7) ISO - školení týkající se normy ISO TS, normy pro dodavatele automobilového průmyslu.
- 8) PPAP - školení k metodě schvalování výrobků v sériové výrobě.
- 9) SPC - školení ve statistické metodě určené ke sledování parametrů výrobku a procesu.

Dále se v rámci aktivity zúčastní dva pracovníci dvoudenního kurzu zaměřeného na školení uživatelů IMD systémů (International material data).

Náklady na tuto aktivitu jsou stanoveny na 599 tisíc Kč a tvoří je nákup školících dnů za 350 tisíc Kč, nákup IMDS kurzů za 22 tisíc Kč, náhrady mezd školených osob v hodnotě 224 tisíc Kč a cestovné, stravné a ubytování v ceně 3 tisíce Kč.

Získaná kvalifikace je využitelná především v oblasti automobilového průmyslu a bude aplikována v každodenní práci školených osob.

Provozní a obecné vzdělávání

Aktivitou s největším počtem účastníků kurzů, a zároveň s nejširším spektrem oblastí kurzů je aktivita Provozní a obecné vzdělávání. Školení a kurzů poskytnutých v této aktivitě se zúčastní 131 pracovníků, přičemž každý zaměstnanec absolvuje kurzy, které jsou pro něj relevantní, a to dle jeho pracovní náplně a individuálních potřeb.

Dílkými aktivitami jsou:

- 1) Ekonomika a personalistika - zákoník práce a jeho úpravy, DPH, mzdy (4 osoby).
- 2) Provozní školení: metrologie (1 osoba), požární hlídky (4 osoby), CMT (2osoby).

3) Školení povinná ze zákona: periodické školení řidičů VZV (48 osob), základní školení řidičů VZV (4 osoby), periodické školení jeřábníků a vazačů (72 osob), základní školení jeřábníků a vazačů (11 osob), periodické školení svářečů CO (27 osob), školení o nebezpečných a chemických látkách (4 osoby).

Celkové náklady na tuto skupinu kurzů a školení jsou 335 tisíc Kč a jsou složeny z následujících položek:

- nákup externích uzavřených kurzů v ceně 55 tisíc Kč,
- nákup externích otevřených kurzů v ceně 177 tisíc Kč,
- kurz požární hlídky v ceně 6 tisíc Kč,
- náhrady mezd školených osob ve výši 92,5 tisíc Kč a
- cestovné, stravné a ubytování ve výši 4 tisíce Kč.

Každý z absolventů libovolného kurzu získá po jeho ukončení certifikát osvědčující rozšíření zaměstnancovy kvalifikace.

Řízení a organizace projektu

Cílem této podpůrné aktivity projektu je zajistit realizaci projektu tak, aby byl dodržen harmonogram a rozpočet projektu a zároveň byly naplněny monitorovací ukazatele.

Aktivitu zajišťuje tým, vedený manažerem projektu a dále tvořený finančním manažerem a koordinátory projektu. Realizační tým vykonává výběr dodavatelů, organizaci a koordinaci aktivit, sepsání dohod o účasti v projektu, vedení rozpočtu, vypořádání finančních transakcí projektu, informační servis pro cílovou skupinu, přípravu školících prostor a výukových pomůcek, zajišťování podkladů pro školení, pozvánky a prezenční listiny, hodnocení vzdělávacích aktivit, sledování plnění monitorovacích ukazatelů a dodržování rozpočtu, zpracování monitorovacích zpráv a žádostí o platbu, závěrečné vyhodnocení projektu a uzavření projektu.

Náklady na činnost realizačního týmu jsou 1 850 tisíc Kč, z čehož 1 057 tisíc Kč tvoří mzdy realizačního týmu a 793 tisíc Kč nepřímé náklady.

Projekt Vzdělání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE má dvě cílové skupiny zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance do 25 let a zaměstnance nad 50 let.

Celkový počet zaměstnanců zapojených do projektu je 408, z toho 155 zaměstnanců CIE Unitools Press a 253 zaměstnanců partnerů participujících na projektu, tj. CIE Plasty a CIE Metal.

Pro první cílovou skupinu je typické obtížné uplatnění na trhu práce, spojené s nedostatkem zkušeností a často minimální nebo žádnou praxí. Jejich předpoklady pro úspěšný výkon povolání jsou proto celkově nižší než u zkušených pracovníků. Mezi zaměstnanci zapojenými do projektu je v této cílové skupině 39 osob.

Druhou cílovou skupinu tvoří 49 pracovníků ve věku nad 50 let. Tito pracovníci se nejvíce potýkají s neznalostí cizích jazyků, potížemi při práci s výpočetní technikou a horší schopností přizpůsobit se novým trendům a vývoji spolu se zhoršenou schopností dalšího učení. Výhodou této cílové skupiny jsou získané praktické znalosti a zkušenosti.

Harmonogram projektu je navržen tak, aby co nejméně narušoval chod společnosti. Délka školících dní bude přizpůsobena časovým možnostem účastníků. Výhodou projektu je umístění většiny školení a kurzů přímo do prostor CIE Unitools Press nebo partnerských firem, což zvyšuje efektivnost kurzu díky lepšímu využití času pracovníků a zároveň ušetření nákladů na pronájem prostor pro školení. Zaměstnanci jsou zároveň školeni v prostorách, se kterými již byli seznámeni a znají je.

Motivací pro zaměstnance je možnost zvýšit si v době končící hospodářské krize kvalifikaci, kterou vyžaduje zaměstnavatel, a která bude konkurenční výhodou při aktivitě a uplatnění na trhu práce. Motivačním prvkem pro vzdělávání je rovněž fakt, že zaměstnancům budou plně kompenzovány náhrady mezd a samotné školení bude probíhat v rámci pracovní doby, takže zaměstnanci nepřijdou o svůj volný čas.

Projekt Vzdělání a rozvoj zaměstnanců CIE je v souladu s horizontálními tématy Rovné příležitosti a Udržitelný rozvoj.

Rozpočet projektu počítá s náklady v celkové výši 5 755 756 Kč, které jsou v celé své výši způsobilé pro čerpání dotací z ESF. Přímé náklady jsou ve výši 4 952 376 Kč, nepřímé náklady mají hodnotu 792 380 Kč. Celkový rozpočet a harmonogram projektu je uveden v přílohách práce.

Žádosti o platbu alokovaných finančních zdrojů z ESF a Státního rozpočtu ČR budou předkládány v půlročních intervalech, první žádost byla předložena 1. ledna 2010, poslední předložení žádosti o platbu proběhne dle finančního plánu 1. ledna 2012.

Realizovaný projekt bude hodnocen podle následujících indikátorů zobrazených v tabulce 4.3.

Tab. 4.3 **Hodnoty indikátorů projektu**

Název	Jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota	Datum dosažení plánované hodnoty
Počet podpořených osob- celkem	Počet osob	0	408	31. 10. 2011
Počet klientů služeb, kteří obdrželi podporu- celkem	Počet osob	0	408	31. 10. 2011
Počet podpořených organizací	Počet	0	3	31. 10. 2011
Počet úspěšně podpořených klientů	Počet osob	0	510	31. 10. 2011
Počet úspěšných absolventů kurzů	Počet	0	510	31. 10. 2011
Počet nových/ inovovaných produktů	Počet	0	1	31. 10. 2011

Zdroj: Vlastní zpracování podle materiálů firmy CIE Unitools Press

Výsledný efekt projektu je obtížné změřit a předem odhadnout. Vzhledem k povaze projektu a jeho zaměření na rozvoj lidských zdrojů je nutné brát v úvahu rozdílnost vnímání a vstřebání poskytnutých informací během školení a kurzů. Zároveň vstupuje každý ze školených zaměstnanců do projektu s jinou počáteční úrovní vzdělání, dovedností, kvalifikací a osobní motivací pro další vzdělávání. Přínos jednotlivých akcí je tedy pro každého ze zaměstnanců individuální.

Primárním cílem tohoto projektu je zvýšení kvalifikace, dovedností a vzdělání zaměstnanců firmy, které povede ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy a jejímu lepšímu uplatnění v automobilovém odvětví.

Počátek projektu zasahuje do období světové hospodářské krize. Tento fakt přináší mimo zvýšení konkurenceschopnosti i tyto pozitiva projektu:

1) Firma čelila významnému poklesu zakázek a zároveň byla výrazně snížena ziskovost firmy. Toto se odrazilo, mimo jiné, také při hledání možných způsobů financování firemních aktivit pro rozvoj lidských zdrojů. Lidské zdroje byly identifikovány jako zdroj rozvoje celé firmy a faktorem pro úspěšné překonání podmínek daných světovou hospodářskou krizí a finanční zdroje z ESF poskytly vhodnou formu financování jejich rozvoje.

2) V úvodu roku 2009 byl management firmy CIE Unitools Press nucen zcela nebo částečně omezit výrobu. V tomto případě lze projekt, podaný k posouzení v červenci roku 2009, podpořený finančními prostředky z veřejných zdrojů, chápat jako alternativní zdroj k pokrytí části mzdových nákladů během dalšího možného omezování produkce firmy. Tato funkce projektu, tedy suplování firemních mzdových nákladů v případě nevyužití části pracovního fondu, je možná díky zahrnutí náhrad mezd pracovníků během doby školení a kurzů do způsobilých nákladů projektu.

V současné době, tedy na jaře roku 2011, prožívá automobilový průmysl silné oživení, které pozitivně ovlivňuje i hospodaření a výrobu CIE Unitools Press, uvolňování pracovníků pro účely školení a kurzů a jejich dočasné nahrazování na pracovištích je při objemech prováděné výroby spíše omezením. K možnosti suplování mzdových nákladů tedy v současnosti nedochází.

4.3 Shrnutí

V této kapitole popisující řešení dopadů světové ekonomické krize byly uvedeny dvě kategorie pro použité řešení. První kategorie, interní řešení krize, analyzuje opatření provedená uvnitř firmy v oblasti výroby, lidských zdrojů a obchodní činnosti. Firma během krize využila dočasných opatření v podobě omezení a zastavení výroby, a opatření dlouhodobá, kterými byly především racionalizace výroby a zvyšování efektivnosti lidských zdrojů.

Pro hodnocení efektivnosti provedených řešení byl využit indikátor množství vyrobených kusů na jednoho pracovníka a velikost procentního podílu čistého zisku na tržbách firmy. Oba uvedené indikátory potvrdily efektivnost provedených opatření ve firmě během let 2008 až 2010.

Druhá kategorie použitých řešení se zaměřuje na využití externích nástrojů pro řešení ekonomické krize - úvěry, dotace, vládní intervence, atd. Primárně se tato část práce zaměřuje na realizovaný projekt CIE Unitools Press Vzdělání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE. Tento projekt, financovaný z Evropského sociálního fondu a Státního rozpočtu ČR, je přímo zaměřen na zvyšování kvalifikace a vzdělání pracovníků CIE Unitools Press a jeho očekávaným dopadem pro firmu je zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu.

Projekt lze chápat jako způsob řešení nedostatku vlastních volných finančních prostředků v důsledku krize pro realizování firemní strategie rozvoje zaměstnanců.

Hlavní přínos uvedeného projektu spočívá v budoucím aktivním využívání získaných znalostí a dovedností, které budou zaměstnanci využívat během svých pracovních činností, a které povedou k zefektivnění jejich práce a lepším hospodářským výsledkům firmy. Projekt firmy CIE Unitools Press je v současnosti ve fázi realizace, hodnocení dosažených výsledků proto není prozatím možné.

5 Závěr

Světová krize, vzniklá na hypotečním trhu v USA, se během druhé poloviny roku 2008 přelila do celé světové ekonomiky. Nejsilněji její dopady pocítily USA a země západní Evropy, a to zejména díky vysoké provázanosti finančních institucí a velké míře vzájemného obchodu. Dopad hospodářské krize na firmu CIE Unitools Press se stal tématem této diplomové práce.

CIE Unitools Press byla krizí zasažena v rámci dopadu na celý automobilový průmysl, který jako lídr evropského průmyslu zaznamenal propad v řádech desítek procent. Vliv krize na firmu byl v této práci rozdělen na dopad na straně poptávky a dopad na vstupy do výroby. Nejsilnějším důsledkem světové krize bylo pro firmu výrazné omezení poptávky po její výrobě. Toto omezení bylo způsobeno celkovou neochotou společnosti k nákupům nových automobilů, spojenou s omezováním výroby světových automobilek. Zároveň se v období 2008 až 2011 znatelně zvyšovaly ceny ocelových svitků, které jsou hlavním vstupem do výroby CIE Unitools Press. Ke zvyšování cen oceli došlo zejména díky posílení obchodní pozice asijských firem, které byly krizí zasaženy v podstatně menší míře. Společné vlivy omezení poptávky po produkci a zvyšování cen vstupů měly za důsledek dramatické snížení zisku firmy v roce 2008 a také výrazné snížení celkových tržeb firmy v roce 2009, s opět nízkou mírou zisku firmy na tržbách oproti předkrizovému období.

V tomto ohledu lze potvrdit hypotézu o souladu vývoje světové ekonomiky s vývojem hospodářských výsledků firmy. Tento soulad je způsoben přímou návazností CIE Unitools Press na výrobu velkých automobilek, které jsou výrazně ovlivněny globálními ekonomickými procesy a stavy, zejména pak kupní silou spotřebitelů a jejich ochotou investovat do nových vozů. Hypotézu potvrzuje také vzájemná podobnost grafu zachycujícího vývoj HDP v EU (2.4) a grafu procentního podílu čistého zisku na tržbách CIE Unitools Press (3.11). Odchylka a růst podílu čistého zisku firmy na tržbách v roce 2009 je ovlivněna provedenými protikrizovými opatřeními firmy.

Hlavním cílem této diplomové práce byla komplexní analýza činností, opatření a aktivit, které provedla firma CIE Unitools Press pro omezení dopadů finanční a hospodářské krize. Tento cíl byl splněn v rámci čtvrté kapitoly diplomové práce, kdy byly způsoby řešení dopadů krize rozděleny na interní a externí opatření.

K interním opatřením se řadí především reorganizace práce a racionalizace výroby. Ve firmě došlo k částečné automatizaci práce v lisovně a svařovně. Zároveň došlo ke změnám v počtu směn a změnám počtu pracovníků na směnách. V oblasti lidských zdrojů došlo ke snižování stavu zaměstnanců a změnám jejich pracovní náplně. V krátkodobém horizontu byla částečně uzavřena nebo omezena výroba firmy. Firma zároveň provedla daňovou optimalizaci svých nákladů, která byla možná díky partnerským firmám ve skupině CIE Automotive CZ, které využívají státní investiční pobídky.

Externí opatření firmy zahrnují projekt Vzdělání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE, který je z 85% financován z ESF, a který v reakci na světovou krizi začala firma CIE Unitools Press realizovat. V tomto projektu firma usiluje o zvýšení kvalifikace a vzdělání svých zaměstnanců, které povede k lepší konkurenceschopnosti firmy v automobilovém odvětví. Aktivity projektu zahrnují většinu zaměstnanců firmy. Projekt firmy v roce 2011 teprve probíhá, jeho výsledek prozatím plně neovlivňuje celkovou efektivitu opatření provedených firmou v období 2008 až 2010. Vzhledem k povaze projektu, který je zaměřený na vzdělání zaměstnanců, je obtížné určit, jak velký bude jeho přínos pro firmu. Bez ohledu na velikost efektu projektu je možné jednoznačně hodnotit jeho přínos jako pozitivní.

Hodnocení efektivnosti opatření firmy se tedy primárně vztahuje na interní opatření ve firmě. Efektivnost uvedených činností byla potvrzena v části Hodnocení interních řešení (4.1.3), kde ji jasně zachycuje graf vývoje velikosti produkce na jednoho pracovníka CIE Unitools Press (4.5). Efektivita řešení světové krize ve firmě je také potvrzena grafem zachycujícím velikost čistého zisku firmy (3.10), kdy CIE Unitools Press dosáhla v roce 2010, tedy po zavedení všech krizových opatření, téměř dvojnásobného čistého zisku oproti roku 2009, ve kterém byly protikrizové akce uváděny postupně do činnosti. Zvyšování zisků, v procentním podílu na tržbách i v absolutních číslech, probíhalo i přes klesající tržby firmy.

Hypotézu o dlouhodobém charakteru provedených opatření nelze zcela jasně potvrdit. Firma během hospodářské krize využila jak krátkodobé, tak i dlouhodobé řešení. Ke krátkodobým řešením patří dočasné omezení a úplné zastavení výroby v prvním čtvrtletí roku 2009. Dalším časově omezeným řešením je daňová optimalizace firmy, kdy po vypršení výhod plynoucích z investičních pobídek partnerských firem, již nebude možno tento nástroj realizovat v plném rozsahu z let 2008 až 2010.

Krátkodobým opatřením je zároveň vyjednání slev na vedlejší materiál ve výrobě a energie. Pokud bude chtít firma uplatňovat tyto nástroje i v budoucnosti, je nutné být po vypršení platnosti dosavadních smluv opět úspěšný při vyjednávání nových smluvních podmínek. V oblasti lidských zdrojů lze za krátkodobé opatření považovat také nevalorizování mezd a omezení zaměstnaneckých benefitů. V době hospodářské krize nebyl ze strany zaměstnanců vyvíjen na tyto položky prakticky žádný tlak. Chování zaměstnanců bylo ovlivněno nejistotou a negativními prognózami ekonomického vývoje a vývojem situace na trhu práce.

K opatřením s dlouhodobým charakterem působnosti a zároveň silným efektem na velikost nákladů firmy jednoznačně patří reorganizace práce lidských zdrojů, racionalizace výroby, zefektivňování logistických kanálů ve firmě a také zvyšování kvalifikace lidských zdrojů.

Přínos této práce spočívá v širokém spektru zaměření, kdy je světová krize zkoumána jak z makroekonomické, tak především z mikroekonomické úrovně. Makroekonomickou část obsahuje kapitola první, popisující vznik a šíření hospodářské krize a její makroekonomické dopady na EU a ČR. Analýza dopadů a řešení krize firmou CIE Unitools Press je pak mikroekonomickou úrovní této práce. Jedná se tedy o komplexní publikaci, která může sloužit jako studijní materiál pro předměty Manažerské dovednosti, Podniková ekonomika, atd. Praktické využití práce spočívá v aplikování uvedených opatření do činnosti dalších firem, procházejících ekonomickými problémy.

Seznam literatury

Tištěné zdroje:

CIE UNITOOOLS PRESS. *Výroční zpráva 2007*. 1.vyd. Valašské Meziříčí, 2008. 30 s.

CIE UNITOOOLS PRESS. *Výroční zpráva 2008*. 1.vyd. Valašské Meziříčí, 2008. 29 s.

CIE UNITOOOLS PRESS. *Výroční zpráva 2009*. 1.vyd. Valašské Meziříčí, 2008. 32 s.

Evropská komise. *European Competitiveness Report 2009*. 1.vyd. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky EU, 2010. 211 s. ISBN 978-92-79-12982-7.

HOLÁŇ, Petr. *Analýza systému řízení malé a velké firmy*. Ostrava, 2009. 54 s. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.

JUREČKA, Václav; JANOŠÍKOVÁ, Ivana. *Makroekonomie- základní kurs*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2004. 314 s. ISBN 80-248-0530-8.

KLVAČOVÁ E. a kol. *Světová ekonomická krize: Příčiny, projevy, perspektivy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 101 s. ISBN 9788074310126.

ZLÝ, Bohumír, a kol. *Integrační procesy ve světové ekonomice*. 1.vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská- Technická univerzita Ostrava, 2006. 234 s. ISBN 80-248-0592-8.

Elektronické zdroje:

Autoweek.cz. Automobilový sektor- velký obchod v zemích střední a východní Evropy.

Autoweek.cz [online]. 2010, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW:

<http://www.autoweek.cz/statistiky-vyroba_roste-598>.

Česká národní banka. Cnb.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Vybrané devizové kurzy.

Dostupné z

WWW:<http://www.cnb.cz/miranda2/m2/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane.html?mena=EUR&od=01.01.2009&do=31.12.2009>.

Český statistický úřad. CZSO.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. Dostupné z

WWW:<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/23812999.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/23812999.xls)>.

Český statistický úřad. CZSO.CZ [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. Čtvrtletní volná pracovní místa a míra volných pracovních míst. Dostupné z WWW:

<<http://apl.czso.cz/ode/tab/tps00172.htm>>.

CIE Automotive. Cieautomotive.com [online]. [cit. 2011-04-20]. Locations. Dostupné z

WWW: <http://www.cieautomotive.com/localizacion.php>.

ČT 24. ČT 24 [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. Nezaměstnanost v EU se zřejmě dotkla dna.

Dostupné z WWW: <<http://www.ct24.cz/ekonomika/88556-nezamestnanost-v-eu-se-zrejme-dotkla-dna/>>.

ČTK. Obama nakoupí 17 tisíc automobilů. Jen úsporné a ekologické. Ekonomika.ihned.cz

[online]. 2009, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-36692310-obama-nakoupi-17-tisic-automobilu-jen-usporne-a-ekologicke>>.

CzechInvest. Automobilový průmysl. CzechInvest.cz [online]. [cit. 2011-04-19]. Dostupný z

WWW: <<http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>>.

DOKOUPIL, Vladimír. Jak přežije automobilový průmysl další dekadů?. Inovace.cz [online]. 2010,[cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.inovace.cz/for-high-tech/strojirenstvi/clanek/jak-prezije-automobilovy-prumysl-dalsi-dekadu-/>>.

DUCHOŇ, Jiří. Ford zakončil loňský rok ziskem 6,6 mld. dolarů. Autorevue.cz [online]. 2011, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.autorevue.cz/ford-zakoncil-lonsky-rok-ziskem-66-mld-dolaru>>.

HUDEMA, Marek. Výpočet ceny železa se mění, prudce se zdraží ocel, auta i toustovače. Lidovky.cz [online]. 2010, [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW: <http://byznys.lidovky.cz/vypocet-ceny-zeleza-se-meni-prudce-se-zdrazi-ocel-auta-i-toustovace-1fu-/firmy-trhy.asp?c=A100401_160312_firmy-trhy_abc>.

Evropská centrální banka [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Mapa eurozóny 1999 - 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.ecb.int/euro/intro/html/map.cs.html>>.

Eurostat. Eurostat Home [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. GDP per capita in PPS. Dostupné z WWW:<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>>.

Eurostat. Eurostat Home [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. HICP - all items - annual average inflation rate. Dostupné z WWW:<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsieb060&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>>.

Eurostat. Eurostat Home [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Real GDP growth rate. Dostupné z WWW:<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>>.

Eurostat. Eurostat- statistics explained [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Unemployment level EU. Dostupné z WWW:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Unemployment_levels_EU.PNG&dir=prev&offset=20091125155405&limit=250&filetimestamp=20110401085206>.

Evropská komise. Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Brusel, 2010. 34 s. Dostupné z WWW:

<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_CS_ACT_part1_v1.pdf>.

Evropská komise. Hodnocení Lisabonské strategie. Brusel, 2010. 22 s. Dostupné z WWW:

<http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_cs.pdf>.

KOHOUT, Pavel. Bear Stearns: IPB po americku. Finmag.cz [online]. 2008, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/bear-stearns-ipb-po-americku/>>.

MIKESKA, Mirek. Automobilový průmysl vs. finanční krize. Investujeme.cz [online]. 2008, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.investujeme.cz/clanky/automobilovy-prumysl-vs.-financni-krize/>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Exportní strategie ČR pro období 2006 - 2010:

Zpráva o průběžném plnění v roce 2008. 2009. 5 s. Dostupné z WWW:

<<http://www.mpo.cz/dokument54187.html>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Zahraniční obchod ČR 2009. 2010. 532 s. Dostupné z

WWW: <<http://www.mpo.cz/zprava77008.html>>.

OECD. Ekonomický přehled České republiky 2010. [online]. 2010, [cit. 2011-04-19].

Dostupný z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/6/24/44905613.pdf>>.

POLOLÁNÍK, Lukáš. Finanční krize - jak to začalo. SFinance.cz [online]. 2008, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/195113-financni-krize-jak-to-zacalo/>>.

Sdružení automobilového průmyslu. Česká republika patří mezi 15 největších výrobců osobních automobilů na světě. Autosap.cz [online]. 2011, 1, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.autosap.cz/default2.asp?page=%7BBB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7%7D>>.

SINGER, Miroslav. Hospodářská krize a česká ekonomika. CNB.cz [online]. 2010, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW:<http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100421_legendor.pdf>.

SLÁDEK, Jiří. Už došlo i na těžké váhy: Státní výdaje škrtají také Němci a Britové. Ihned.cz [online]. 2010, 1, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-43776560-uz-doslo-i-na-tezke-vahy-statni-vydaje-skrtaji-take-nemci-a-britove>>.

STUHLÍK, Jan. Lehman Brothers: investoři za hodinu zchudli o 300 miliard dolarů. Peníze.cz [online]. 2009, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.penize.cz/44038-lehman-brothers-investori-za-hodinu-zchudli-o-300-miliard-dolaru>>.

Vláda ČR. Národní protikrizový plán. Vlada.cz [online]. 2009, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/predstavujeme/narodni-protikrizovy-plan-53840/>>.

VOKURKOVÁ, Kateřina. Hodač: Evropský autopřmysl vyjde z krize v roce 2015. CIANEWS.cz [online]. 2011, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.cianews.cz/rozhovory/acea-evr-autoprmysl-bude-z-krize-v-roce-2015/>>.

ZEMÁNEK, Josef. Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky. Euroekonom.cz [online]. 2008, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky>>.

Krize podle šablony. Financnikrize.ezin.cz [online]. 2009, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <http://financnikrize.ezin.cz/financni_krize_clanky/krize-podle-sablony/>.

Seznam zkratek

ACEA - Asociace evropských výrobců automobilů
a.s. - akciová společnost
BRIC - Brazílie, Rusko, Indie, Čína
BU manažer - ředitel obchodní jednotky
ČNB - Česká národní banka
ČR - Česká republika
ČSÚ - Český statistický úřad
DPH - daň z přidané hodnoty
ECB - Evropská centrální banka
ESF - Evropský strukturální fond
EU - Evropská unie
EURATOM - Evropské společenství pro atomovou energii
Eurostat - Evropský statistický úřad
FED - Centrální banka USA
GM - General Motors
HDP - hrubý domácí produkt
HICP - harmonizovaný index spotřebitelských cen
IMDS - International Material Data System
IT - informační technologie
MOD - přímý pracovník ve výrobě
MOE - nepřímý pracovník ve výrobě
MOI, THP - technicko - hospodářský pracovník
MPO ČR - Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
NPP - Národní protikrizový plán
OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSVČ - osoba samostatně výdělečně činná
SAP - Sdružení automobilového průmyslu
USA - Spojené státy americké
USD - americký dolar
VZV - vysokozdvížený vozík, řidič vysokozdvíženého vozíku

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Fáze ekonomického cyklu	10
Obr. 2.2 Základní úroková sazba FEDu v letech 1997-2004	12
Obr. 2.3 Mapa eurozóny v roce 2011	18
Obr. 2.4 Vývoj hrubého domácího produktu v EU 27 v letech 2004-2010	19
Obr. 2.5 Počet nezaměstnaných v EU a eurozóně	22
Obr. 2.6 Nezaměstnanost v EU27 a eurozóně	23
Obr. 2.7 Vývoj inflace v EU pro období 2004-2010	25
Obr. 2.8 Inflace ve vybraných státech EU v letech 2008-2010	26
Obr. 2.9 Vývoj HDP v ČR v letech 2004-2009	31
Obr. 2.10 Vývoj růstu HDP ČR v letech 2004-2010	32
Obr. 2.11 Vývoj nezaměstnanosti v ČR v období 2004-2010	32
Obr. 2.12 Státní dluh ČR / HDP v období 2004-2009	33
Obr. 2.13 Vládní deficit/ HDP	34
Obr. 3.1 Přítomnost závodů CIE Automotive ve světě	42
Obr. 3.2 Organizační struktura skupiny CIE Automotive CZ	43
Obr. 3.3 Organizační schéma CIE Unitools Press	44
Obr. 3.4 Počet reklamací zákazníků CIE Unitools Press	47
Obr. 3.5 Vývoj cen ocelových svitků	49
Obr. 3.6 Meziroční změny cen železné rudy u dlouhodobých kontraktů v procentech	50
Obr. 3.7 Trh s železnou rudou	51
Obr. 3.8 Investice CIE Unitools Press v letech 2006-2009	52
Obr. 3.9 Vývoj směnného kurzu české koruny a eura	54
Obr. 3.10 Čistý zisk CIE Unitools Press 2006-2010	56
Obr. 3.11 Procentní podíl čistého zisku na tržbách v letech 2006-2010	56
Obr. 3.12 Tržby CIE Unitools Press 2006-2010	57
Obr. 3.13 Velikost odchylek plánovaného a skutečného prodeje CIE Unitools Press	58
Obr. 4.1 Organizační změny MOI pracovníků ve výrobě	70
Obr. 4.2 Organizační změny MOI pracovníků ve skladu	71
Obr. 4.3 Přesčasý ve firmě CIE Unitools Press	72
Obr. 4.4 Vývoj měsíční produkce firmy CIE Unitools Press	76
Obr. 4.5 Vývoj velikosti produkce na jednoho pracovníka CIE Unitools Press	77

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Růst HDP v letech 2004-2010	19
Tab. 2.2 HDP členské země v poměru k průměru HDP EU	21
Tab. 2.3 Míra volných pracovních míst.....	24
Tab. 2.4 Schodky státních rozpočtů vybraných zemí EU pro rok 2009 a 2010	25
Tab. 2.5 Obchodní partneři ČR 2006-2009	28
Tab. 3.1 % podíl zákazníků na tržbách v letech 2006-2009	46
Tab. 3.2 Zakázky CIE Unitools Press pro březen a duben 2011 v eurech.....	47
Tab. 3.3 Plánovaný a skutečný prodej v roce 2009 v tisících eur	57
Tab. 4.1 Procentní podíl dílčích nejvýznamnějších nákladů na celkových tržbách firmy	62
Tab. 4.2 Počty zaměstnanců v letech 2008-2010 a plán do roku 2012	68
Tab. 4.3 Hodnoty indikátorů projektu	85

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozpočet projektu Vzdělání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE

Příloha č. 2: Harmonogram projektu Vzdělání a rozvoj zaměstnanců skupiny CIE

Příloha č. 3: 8D - Report dodavatele

Příloha č. 4: Výrobky firmy CIE Unitools Press