

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Jaroslava Dolná

**Vplyv globálnej finančnej a hospodárskej krízy na podnik a
podnikanie**

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce: Doc. JUDr. Jozef Kudla, PhD.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Jaroslava Dolná

**Effects of global financial and economic crisis on companies
and business**

Prague 2014

Diploma thesis supervisor: Doc. JUDr. Jozef Kudla, PhD.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z nich som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a je uvedená v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe dňa

Jaroslava Dolná

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá vplyvom globálnej finančnej a hospodárskej krízy na podnik a podnikanie. V teoretickej časti je charakterizovaný vznik, podstata globálnej finančnej a hospodárskej krízy, jej dopady na podnikanie a osobitne na vybraný strojársky podnik. Praktická časť diplomovej práce obsahuje výsledky výskumu zameraného na zistenie predpokladov ďalšieho vývoja vybraného podniku na základe prijatých protikrízových opatrení. V práci sa detailne popisujú protikrízové opatrenia vo vybranom podniku. V dlhodobom horizonte sa zabezpečil udržateľný rozvoj, vnútorné aj vonkajšie prostredie dávajú predpoklady pre ofenzívnu stratégiu podnikania.

Kľúčové slová

automobilový priemysel, finančná kríza, hospodárska kríza, inflácia, metóda SWOT, nezamestnanosť, PEST analýza, Porterov model piatich síl, protikrízové opatrenia, šrotovné

Annotation

This diploma thesis deals with the effects global financial and economic crisis has on companies and business as such. Theoretical section sets out the origination and essence of the global financial and economic crisis, its impact on business, particularly on a specific engineering company. Practical section presents findings of a survey that focused on identification of anticipated future development of the studied company based on the adopted anti-crisis measures. The thesis describes in detail the anti-crisis measures adopted by the specific company. In the long-run, the company was able to secure sustainable development; internal and external environment creates space for aggressive business strategy.

Key phrases

car industry, financial crisis, economic crisis, inflation, SWOT method, unemployment, PEST analysis, Porter's five forces model, anti-crisis measures, scrappage incentive

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČASŤ.....	10
1 VZNIK A PODSTATA GLOBÁLNEJ FINANČNEJ A HOSPODÁRSKEJ KRÍZY.....	10
1.1 Charakteristika finančnej krízy.....	10
1.1.1 Vznik a podstata finančnej krízy.....	10
1.2 Charakteristika hospodárskej krízy.....	15
1.3 Chronologický vývoj hospodárskej krízy.....	18
2 OPATRENIA NA ZMIERNENIE A PREKONANIE NEGATÍVNYCH VPLYVOV HOSPODÁRSKEJ KRÍZY.....	21
2.1 Protikrízové opatrenia vyspelých ekonomík.....	21
2.1.1 Opatrenia FED a ECB proti globálnej kríze.....	22
2.1.2 Plán hospodárskej obnovy Európy.....	26
2.1.3 Bundesbanka a straty nemeckých bánk.....	27
2.2 Opatrenia na zmiernenie vplyvov krízy v automobilovom priemysle.....	27
3 DOPAD KRÍZY NA VÝVOJ HOSPODÁRSTVA SR.....	29
3.1 Vývoj HDP.....	29
3.2 Miera inflácie.....	30
3.3 Vývoj v oblasti nezamestnanosti.....	31
3.4 Vybrané charakteristiky makroekonomického prostredia.....	32
3.4.1 Zahraničný obchod.....	32
3.4.2 Úvery.....	32
3.5 Analýza vývoja dopadov hospodárskej krízy na malé a stredné podniky (MSP).....	33
4 PROTIKRÍZOVÉ OPATRENIA V SR.....	35
4.1 Fiškálna politika.....	35
4.2 Štrukturálne politiky.....	36
4.3 Opatrenia vlády SR na zmiernenie vplyvov hospodárskej krízy.....	37
4.4 Šrotovné.....	38
5 DOPADY HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA AUTOMOBILOVÝ PRIEMYSEL.....	41
5.1 Prvé príznaky krízy hospodárskej krízy.....	41
5.2 Automobilový priemysel v SR.....	43
5.2.1 Vývoj produkcie osobných automobilov na Slovensku.....	45
5.3 Dodávateľia pre automobilový priemysel v SR.....	46
5.3.1 Požiadavky na dodávateľov pre automobilový priemysel.....	47
5.3.2 Rozhodovanie o dodávateľovi komponentov.....	47
5.4 Požiadavky výrobcov automobilov na dodávateľov.....	48

5.4.1	Diverzifikácia dodávateľov komponentov pre automobilový priemysel..	50
	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	51
6	VÝSKUM ZAMERANÝ NA ANALÝZU DOPADU HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA VYBRANÝ STROJÁRSKY PODNIK A NA ZISTENIE PREDPOKLADOV ĎALŠIEHO VÝVOJA NA ZÁKLADE PRIJATÝCH PROTIKRÍZOVÝCH OPATRENÍ V PODNIKU.....	51
6.1	Cieľ a hypotézy výskumu.....	51
6.2	Metódy výskumu.....	52
6.3	Prieskumná vzorka pre zistenie predpokladov ďalšieho vývoja na základe prijatých protikrízových opatrení vo vybranom strojárskom podniku.....	53
6.4	Príčiny krízy a analýza dopadu hospodárskej krízy vo vybranom strojárskom podniku.....	53
6.4.1	Charakteristika vybraného strojárskoho podniku, základné informácie....	54
6.4.2	Strategická analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia KAT.....	54
6.4.3	Analýza odvetvového okolia KAT pomocou Porterovho modelu piatich síl.....	59
6.5	Finančná analýza KAT.....	63
6.6	Reakcia KAT na nastupujúcu a prebiehajúcu krízu.....	70
6.7	Protikrízové opatrenia KAT a ich realizácia.....	72
6.8	Realizácia navrhnutých opatrení.....	72
6.8.1	Výrobné kapacity – nová výroba.....	72
6.8.2	Organizácia a riadenie výroby.....	73
6.8.3	Vývoj.....	74
6.8.4	Konštrukcia.....	74
6.8.5	Odbyt a obrat.....	74
6.8.6	Dodávatelia materiálu.....	75
6.8.7	Investície.....	76
6.8.8	Zamestnanosť.....	77
6.9	Opatrenia na odstránenie dopadov krízy na zamestnanosť.....	78
7	HODNOTENIE PRÍNOSU PROTIKRÍZOVÝCH OPATRENÍ METÓDOU SWOT ANALÝZY.....	80
8	ZÁVER.....	83

ÚVOD

Dôsledky finančnej krízy, ktorá prerástla do hospodárskej krízy, sa prejavili a ešte prejavujú aj v súčasnosti. Hypotekárna kríza a z nej vyplývajúca úverová kríza bánk, rastúca nezamestnanosť, znižovanie dopytu sa špirálovite prenášali a prehlbovali ťažkosti v celej škále priemyselných odvetví. Medzi najrizikovejšie a najviac zraniteľné patril automobilový priemysel. Automobilový priemysel je nosnou kostrou mnohých európskych ekonomík vrátane ekonomiky Slovenskej republiky. Na výrobu automobilov je napojený dlhý reťazec výrobcov, dodávateľov, subdodávateľov, prepravcov, ktorí zamestnávajú veľký počet zamestnancov a vytvárajú pridanú hodnotu – výrobcovia odvádzajú sociálne poplatky a dane. Pri zrútení koncového článku reťazca sa ako domino dostane do krízy aj zostatok spoločností závislých na výrobe automobilov.

Spojené štáty americké a Európska únia, ktoré sú najsilnejšie ekonomické celky západného sveta, upadli do recesie a ich hospodárska politika musela čeliť novému nepriaznivému zoskupeniu vzťahov v jednotlivých odvetviach trhu, ale aj skutočnej ekonomike, ako celku. Hospodársky útlm, označovaný ako Veľká recesia (*Great Recession*), prešiel viacerými fázami. Začal sa prepuknutím hypotekárnej krízy v USA, pokračoval kolapsom finančných inštitúcií a bankového sektora, až sa tieto impulzy preniesli do reálnych makroekonomických veličín.

Automobilový priemysel významne participuje na ekonomike štátov, najmä v SR. Sú to PSA Peugeot Citroën Slovakia v Trnave, Kia Motors Slovakia s.r.o. v Žiline a VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s. v Bratislave, ku ktorým patria aj výrobcovia a dodávatelia komponentov. Pokles produkcie alebo dokonca ochromenie automobilového priemyslu znamená nielen výrazný zásah do vývoja a výkonu ekonomiky, ale tiež do rozpočtu SR. Automobilový priemysel zamestnáva veľké množstvo zamestnancov a je napojený na celú radu výrobcov komponentov. Znižovanie výroby automobilov a s tým spojené prepúšťanie zamestnancov sa premieta do činností ďalších odvetví. Problémy sa premietali do dodávateľov automobiliek a viedli k znižovaniu až zastaveniu výroby. Boli nevyhnuté podporné zásahy vlád dotknutých krajín. Najdôležitejšími prvkami opatrení proti dôsledkom krízy boli nástroje menovej politiky, ku ktorým boli kompetentné centrálné banky. Vlády krajín, rovnako aj vláda SR, sa koordinovane pripojili k línii opatrení

Európskej únie (EÚ) a Európska centrálna banka (ECB), boli prijaté protikrizové opatrenia tak vo vyspelých ekonomikách ako aj v SR, ktorá je členským štátom EÚ od roku 2004.

V minulosti boli analyzované mnohé makro aj mikroekonomické dopady krízy takmer pre všetky priemyselné segmenty. Pre ilustráciu priebehu krízy a dopadov krízy sa bude vybraný reálny výrobný podnik – dodávateľ pre automobilový priemysel. Cieľom bude charakterizovať vybraný podnik ako článok dodávateľského reťazca do automobilového reťazca, špecifikovať dopady na podnik a popísať opatrenia, ktoré podnik aplikoval pri odstránení následkov dopadov krízy. Vedenie vybraného strojárskoho podniku bolo ochotné umožniť zoznámiť sa s adekvátnymi podnikovými údajmi a informáciami. Poskytlo všetky hospodársko-ekonomické údaje vo forme Ročných správ, hospodárskych a obchodných výkazov. V diplomovej práci sa píše jednotlivé dopady krízy na vybraný podnik a opatrenia na zmiernenie dopadov krízy, riešenie štrukturálnych problémov spojených s využitím výrobných kapacít a s produktivitou. Pre zistenie hospodárskeho stavu podniku sa bude analyzovať vonkajšie okolie a vnútorné prostredie podniku a vypracuje sa finančná analýza podniku v čase vypuknutia krízy.

Hlavným cieľom stanoveným v tejto diplomovej práci je charakterizovať vznik, podstatu globálnej finančnej a hospodárskej krízy, jej dopady na podnikanie a osobitne na vybraný strojársky podnik. Zhrnúť protikrizové opatrenia v ekonomicky vyspelých štátoch a v SR, osobitne vo vybranom strojárskom podniku.

Diplomová práca sa skladá z teoretickej a z praktickej časti. Teoretická časť analyzuje vznik a podstatu globálnej finančnej a hospodárskej krízy a jej dopady. Praktická časť diplomovej práce obsahuje výsledky výskumu zameraného na zistenie predpokladov ďalšieho vývoja vybraného podniku na základe prijatých protikrizových opatrení.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 VZNIK A PODSTATA GLOBÁLNEJ FINANČNEJ A HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

1.1 Charakteristika finančnej krízy

Finančná kríza je situácia, v ktorej hodnota finančných inštitúcií a aktív rýchlo klesne. Podľa Medzinárodného menového fondu (MMF) je finančnou krízou označovaný potenciálne ťažký rozpad finančných trhov, ktorý pri zhoršení efektívneho fungovania trhu môže mať nepriaznivé dopady na reálnu ekonomiku¹. Musílek finančnú krízu komplexne definuje ako výrazné zhoršenie veľkej väčšiny finančných indikátorov, čo sa prejavuje nedostatočnou likviditou finančného systému, rozsiahlou insolventnosťou finančných inštitúcií, nárastom nestability výnosových mier finančných inštrumentov, výrazným poklesom hodnoty finančných a nefinančných aktív a podstatným znížením rozsahu alokácie úspor vo finančnom systéme.² Lisý definuje krízu ako „situáciu na finančnom trhu, keď dochádza k zrúteniu cien aktív v dôsledku straty dôvery investorov k domácim aktívam, a preto sa snažia investovať do finančných aktív v zahraničí“.³

1.1.1 Vznik a podstata finančnej krízy

Kríza prepukla v pondelok 15. septembra 2008, kedy burza Wall Street zažila najväčší pád kurzov akcií od teroristických útokov 11. septembra 2001. Americká vláda vyhlásila, že nebude zachraňovať veľké finančné spoločnosti verejnými peniazmi a investičná banka Lehmann Brothers následne vyhlásila krach. ECB okamžite poskytla bankám 30 miliárd eur krátkodobých pôžičiek.

Impulzom pre vznik finančnej krízy bola kríza realitného trhu v USA, ktorá vznikla v dôsledku poskytovania rizikových hypoték skupine obyvateľstva s nižším životným štandardom. Ceny nehnuteľností začali v mnohých častiach USA klesať už

¹ HELÍSEK, M.: *Měnová krize (empirie a teorie)*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 12.

² MUSÍLEK, P.: *Analýza příčin a důsledků České finanční krize. výskumná štúdia*. Praha: Grantová agentura České republiky, 2004, s. 64.

³ LISÝ, J.: *Ekonomía v novej ekonomike*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2005.

na konci leta 2005. V lete 2006 už bolo jasné, že predaj nových nehnuteľností stagnuje, zásoby nepredaných jednotiek rástli a ceny začali klesať. V marci 2007 začína kolaps subprime hypotékami – dlžníci nedokážu splácať svoje úvery a počet defaultovaných úverov začína dramaticky rásť.⁴

Dôvodom takmer finančného krachu celého globálneho finančného systému boli mimoriadne komplexné finančné nástroje, do ktorých boli tieto pôžičky, ktoré v globálnom finančnom systéme tvorili len veľmi malú časť, „zabalené.“ Finančníci na Wall Streete veľké množstvo hypoték na bývanie spracovali do formy dlhopisov, ktoré sa následne predávali na finančnom trhu rôznym investorom – od jednotlivcov, cez rôzne finančné inštitúcie, až po penzijné fondy. Banky ich získavali ponúkaním pôžičiek s nízkym úrokom. V procese schvaľovania hypoték rizikovej klientele však zlyhali banky aj ratingové agentúry, ktorých úlohou bolo posudzovať platobnú schopnosť budúcich dlžníkov. Hypotekárne ústavy nemali z čoho poskytovať ďalšie úvery a návratnosť poskytnutých pôžičiek začala byť takmer nulová, investície do finančného sektora neprichádzali. Klincom do rakvy pre viaceré finančné skupiny bolo oznámenie najväčšej francúzskej banky BNP Paribas, že viac nebude poskytovať peniaze na rizikové hypotéky z dôvodu nízkej likvidity. Investori sa začali zbavovať rizikových podielov a akciové trhy v Európe, Ázii a USA sa začali prepadať.⁵

Na začiatku finančnej krízy boli americké hypotéky pre ľudí s nízkymi príjmami („subprime mortgages“). Dlhopisy boli kryté pravidelnými hypotekárnymi splátkami a v konečnom dôsledku samotnými bytmi a budovami. Dlhopisy boli rozdelené do „segmentov“ podľa rizikovosti jednotlivých hypoték, z ktorých pozostávali. V najspodnejšom segmente dlhopisu boli najrizikovejšie hypotéky a tento segment bol teda aj najvyššie úročený. Na opačnom konci bol najbezpečnejší segment s najmenej rizikovými hypotékami, ktorý bol úročený najnižšie. Investori boli radi, že môžu investovať svoje peniaze do dlhopisov s vyššími úrokovými sadzbami, ako poskytovali štátne dlhopisy. A majitelia bytov mohli byť radi, že vďaka záplave peňazí, ktoré do hypoték nepriamo putovali, sa mohli tešiť z nižších úrokových sadzieb.

⁴ DUDÁŠ, T.: *Globálna finančná kríza – faktory vzniku a implikácie*. [online]. [cit.2012-04-13]. Dostupné z http://fmv.euba.sk/files/Globalna_financna_kriza_2012_2.0.pdf.

⁵ *Finančná kríza*. [online]. [cit.2012-04-13]. Dostupné z http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/financna-kriza-000227.

Táto „transformácia“ hypoték pokračovala ďalej. Finanční makléri zobrali stovky takýchto a iných dlhopisov a pretransformovali ich do ešte komplikovanejších finančných nástrojov, ktoré označili rôznymi ďalšími finančnými nástrojmi (ako úrokové swapy, menové swapy, poisťky proti nesplácaniu, rôzne opcie...) a aj tieto nové, komplikovanejšie nástroje znovu pretransformovali do ešte komplikovanejších nástrojov. Teoreticky to bolo stále všetko v poriadku, lebo cena pôvodných dlhopisov sa dala teoreticky presne vyrátať z cien všetkých pôžičiek, ktoré ich tvorili. A na základe cien týchto dlhopisov sa dali vyrátať ceny komplikovanejších nástrojov, do ktorých boli pretransformované. Tieto potom slúžili ako základ pre presné vyrátanie teoretickej ceny ešte komplikovanejších nástrojov.⁶

Banky postupne začali do dlhopisov pridať aj hypotéky, o ktorých muselo byť každému vzdelanému človeku jasné, že ľudia, ktorí tieto hypotéky dostali, ich nemôžu byť schopní dlhodobo splácať. Finančné inštitúcie disponovali špecializovanými zamestnancami, ktorí mali na tieto narastajúce riziká upozorňovať. Aj „nezávislé“ ratingové agentúry tvrdili, že tieto nástroje sú úplne bezpečné. Chamtivosť zapojených bánk a ratingových agentúr priviedla svojich odborníkov až k takej absurdite, že na hodnotenie týchto finančných nástrojov používali „nezávislé“ modely, ktoré dostali od finančných inštitúcií, ktoré tieto finančné nástroje vytvorili. Postupom času sa ukázalo, že v tých superkomplexných dlhopisoch a nástrojoch je oveľa viac hypoték, ktoré majú ľudia problém splácať, ako sa pôvodne myslelo. Takže aj ich cena bola oveľa nižšia, ako sa predpokladalo. Do toho vstúpila tretia hlavná príčina krízy: panická nedôvera. Keďže nikto nevedel, kto vlastní tieto zlé, „toxické“, nástroje, čoraz viac bánk si povedalo, že radšej netreba nikomu dôverovať. Veď čo ak požičiame peniaze inštitúcii, ktorá ich vlastní veľmi veľa a keď sa ich hodnota ukazuje ako veľmi nízka, môže sa jej stať, že skrachuje? A tak sa radšej rozhodli nepožičiavať nikomu. V situácii, keď banky neboli ochotné navzájom si požičiavať peniaze nastupuje finančná kríza. Do tohto zmätku nepochybne prispeli aj centrálné banky, ktoré počas posledných ôsmich rokov udržiavali relatívne nízke úrokové sadzby, čo zvyšovalo množstvo voľných peňazí na investovanie. Ťažko je však obviňovať centrálné banky, keďže tie si svoju hlavnú úlohu – udržiavanie nízkej inflácie – plnili v tomto období veľmi dobre. Ešte vyššie úrokové sadzby by mohli viesť k príliš nízkej inflácii a takmer určite k recesii. A práve prichádzajúca

⁶ BRUNCKO, M.: *Príčiny finančnej krízy sú veľmi jednoduché*. [online]. [cit. 2012-05-13] Dostupné z <http://etrend.sk/martin-bruncko/2008/10/21/priciny-financnej-krizy-su-velmi-jednoduche/>.

recesia bola hlavným dôvodom, prečo sa akciové trhy tak hlboko prepádali aj napriek obrovským záchranným balíčkom, ktoré mali obnoviť tok pôžičiek medzi bankami.

Základné príčiny vzniku finančnej krízy možno zhrnúť do nasledovných bodov:

- bezohľadné investičné praktiky - chamtivosť - morálny hazard,
- rozšírenie využívania derivátov ako investičného nástroja - boli príliš komplikované a často nedostatočne regulované,
- neefektívna regulácia finančných trhov -firmy dokázali nájsť výnimky,
- chybná hospodárska politika -zaplavenie trhu USA lacnými peniazmi zo strany Federálneho rezervného systému (FED).

Zásadné rozhodnutia vedúce ku kríze

Stieglitz uvádza ako základné príčiny vzniku finančnej a hospodárskej krízy tieto rozhodnutia:

1. Reaganova administratíva v roku 1987 odvolala z funkcie šéfa FEDu Paula Volckera a vymenovala Alana Greenspana. Výsledkom bolo oslabenie finančnej stability systému, pretože FED otvoril kohútik s peniazmi a nezabezpečil reguláciu finančného trhu. Popri zlých pôžičkách banky prostredníctvom komplikovaných nástrojov hrali pyramídovú hru nevidaných rozmerov. Kombinácia týchto krokov sa ukázala ako zničujúca.
2. Glass – Seallov zákon: oddeľoval komerčné a investičné banky. Jeho zrušením sa presadila kultúra investičných bankárov. Vznikol dopyt po veľkých výnosoch, ktoré mohli byť získané iba prostredníctvom špekulácií a za ceny neúmerných rizík.
3. Buschove opatrenia: Od roku 2001 uplatnené daňové úľavy v prospech ľudí s vyššími príjmami a zníženie miery zdanenia kapitálových výnosov mali byť liekom na každú hospodársku chorobu spôsobenú okrem iného aj vojnou v Iraku a s tým spojeným zvýšením cien ropy.
4. Prijatie Sarbanov – Oxleyho zákona podľa ktorého malo platiť „, Pokiaľ nemôžete dôverovať účtom ktorejkoľvek spoločnosti, potom takej spoločnosti nemôžete dôverovať vôbec v ničom.“ Základný problém akciových opcií pre kvalifikovanú prácu manažmentu bol v motivácii manažmentu tolerovať účtovné podvody. (Enron, Worldcom).

5. Minister financií Henry Paulson získal 3.10.2008 pre program obnovenia dôvery 700 mld.dolárov na použitie podľa vlastnej úvahy bez dozoru, alebo justičného dohľadu.⁷

Delenie finančnej krízy

Dôležité pri definovaní pojmu finančná kríza je fakt, že vzniknuté problémy sa nenachádzali v reálnej ekonomike, ale vo finančnom systéme. Finančná kríza sa dá rozložiť na nasledovné jednotlivé čiastkové krízy.

Menová alebo devízová kríza je situácia, kedy dochádza k prudkému a neočakávanému oslabeniu kurzu domácej meny. V prípade pohyblivého kurzu sa tak menová kríza prejavuje ako výrazné znehodnotenie nominálneho kurzu, aj keď samotný pohyb je málo pravdepodobný vďaka intervenciám centrálnej banky. Za menovú krízu môžeme považovať aj situáciu bránenia menového kurzu z pozície centrálnej banky, kedy dôjde k strate časti devízových rezerv alebo navýšeniu úrokových sadzieb. K samotnému vzniku menovej krízy bez krízy dlhovej a bankovej väčšinou nedochádza.⁸

Banková kríza podľa MMF je označovaná ako potenciálny alebo aj skutočný run⁹ na bankové inštitúcie v dôsledku obavy z neschopnosti bánk splácať svoje záväzky. Ide tak o problémy bankových inštitúcií spojených s nedostatočnou likviditou, ktoré vedú k úpadku niektorých, poprípade väčšiny bánk. Za bankovú krízu sa môže považovať aj situácia, kedy je práve zasiahnutým bankám poskytnutá pomoc od centrálnej banky a nemusí tak dôjsť bezprostredne k ich úpadku.¹⁰

Krízu dlhovú, alebo úverovú možno rozdeliť na ďalšie dva typy. Najrozšírenejším typom je takzvaná externá dlhová kríza, ktorá vzniká v prípade neschopnosti danej krajiny splácať zahraničný dlh. Tento problém je často riešený nemalými pôžičkami od MMF alebo od Svetovej banky. Patria sem aj prípady, kedy jednotlivé zahraničné dlhy nie sú schopné splácať ani súkromné firmy a banky.¹¹

⁷ STIGLITZ,J.: *The fruit of hypocrisy* in:Klvačová a kol.:Svetová ekonomickákrize,Professional publishing,2010.s.101.

⁸ DVOŘÁK,P.:Verejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize.Praha:C.H.Beck,2008.s.169.

⁹ „Run“ na banku je hromadné vyberanie vkladov veriteľmi, ktorí sa obávajú budúcej insolventnosti banky.

¹⁰ DVOŘÁK,P.2008.s.170.

¹¹ DVOŘÁK,P.2008.s.170.

Ďalším typom je takzvaná interná dlhová kríza, keď dochádza k vnútornému zdĺženiu ekonomík¹² a dochádza tak k „zamrznutiu“ úverového trhu.

Pri vypuknutí a priebehu finančnej krízy tieto čiastkové krízy pôsobia ako javy prepojené a navzájom sa prekrývajúce, preto býva väčšinou ťažké jednoznačne a presne rozdeliť finančnú krízu.¹³ Pretože samotné vzniknutie vyššie zmienených troch druhov krízy je veľmi ojedinelé a uvedené krízy prebiehajú ako javy prepojené a prelínajúce sa, je nutné definovať pojem, ktorý je týmto krízam nadradeným a spája ich do jedného celku. Mishkin tento pojem popisuje ako „systematic financial crisis“¹⁴ (systematickú finančnú krízu). MMF túto krízu definuje tak, že systematické finančné krízy sú potenciálne závažným narušením finančných trhov tým, že ohrozujú schopnosť trhov fungovať efektívne, čo môže mať veľký negatívny vplyv na reálnu ekonomiku.¹⁵ Systematická kríza tak nie je novým druhom krízy, ale len pojmom, ktorý je vyššie zmieneným krízam nadradený. Práve finančná kríza v USA vykazovala charakteristické znaky pre systematickú finančnú krízu, ktorá z kríze dlhovej prerástla v krízu bankovú a menovú.

1.2 Charakteristika hospodárskej krízy

Hospodárska kríza alebo ekonomická kríza alebo kríza je časť hospodárskeho cyklu. Podľa rôznych definícií to môže byť:

- súhrnné označenie pre fázy vrchol a kontrakcia
- len fáza vrchol (= bod zvratu)
- len fáza kontrakcia (= recesia alebo depresia)

Termín hospodársky cyklus (alebo ekonomický cyklus) sa spája s ekonomickými výkyvmi v produkcii, či v ekonomickej aktivite po dobu niekoľkých mesiacov alebo rokov. Tieto výkyvy zahŕňajú obdobia relatívne rýchleho ekonomického rastu s obdobiami pomernej stagnácie alebo poklesu.¹⁶

¹² Platobná neschopnosť podnikov a nárast objemov úverov.

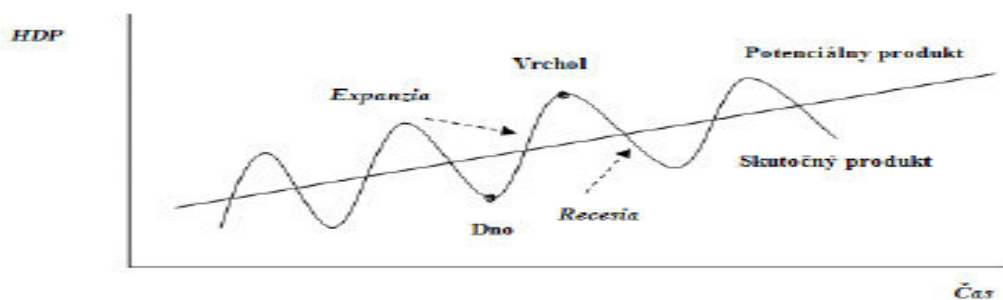
¹³ MUSÍLEK, P. 2004.

¹⁴ MISHKIN, F.S.: *Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective*. In.: Bruno, M. Pleskovic, B.: *Annual World Bank Conference on Development Economics 1996*. Washington: World Bank, 1996.

¹⁵ *International Monetary Fund*. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z <http://www.imf.org/external/index.htm>.

¹⁶ O'SULLIVAN, A. SHEFFRIN S. M.: *Economics: Principles in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003..

Obrázok 1: Hospodársky cyklus a jeho fázy



Zdroj: TVEDE,L.2001.Business Cycles.London: Routledge

V ekonómii sa stretávame s dvoma druhmi týchto cyklov. Juglarov cyklus nazývaný aj krátky, ktorý sa opakuje s 10 ročnou periodicitou a jej priebeh je zaznamenaný v štyroch fázach – expanzia, zvrät, depresia a oživenie, kedy sa ekonomika nachádza vo vzostupe, postupne dosahuje svoje maximum, prechádza poklesom hospodárskej aktivity a v poslednej fáze nastupuje oživenie, alebo začiatok nového cyklu. Dlhý Kondratievov cyklus sa opakuje s 50 ročnou periodicitou a jej priebeh je zaznamenaný v dvoch fázach vo fáze A, ktorá je sprevádzaná rastom cien a vzostupom výroby a fázou B, poklesom cien a spomalením hospodárskeho rastu.¹⁷

Pre súčasnú krízu sú charakteristické stredné dlhé tzv. Juglarove cykly, súvisia so zmenami v úrokovej miere a odvodene od nej so zmenami dopytu po investíciách. Pokles agregátneho dopytu vyvolá pokles skutočného HDP pod úroveň potencionálneho produktu, čo sa prejaví najmä v znížení úrovne nových investícií, poklese pracovných príležitostí, teda v raste nezamestnanosti, v zmene cenovej hladiny v podobe deflácie.¹⁸ Každú hospodársku krízu je potrebné chápať ako určitý zvrät hospodárskeho cyklu na kulminujúcom maxime hospodárskej činnosti. Tieto hospodárske cykly sú vlastne výkyvy hospodárskej činnosti, ktoré sa opakujú v určitých pravidelných intervaloch.

Za príčiny súčasnej hospodárskej krízy sa vo všeobecnosti považuje trh s nehnuteľnosťami a s ním súvisiace poskytované hypotéky, ktoré boli v USA poskytované aj nesolventným záujemcom za výhodných úrokových mier, ktorí tieto

¹⁷ BUGRI, Š., PRIBIŠOVÁ, E., ŽÁK, S., PAULOVÍČOVÁ, M.: *Dopad hospodárskej krízy na nezamestnanosť v Slovenskej republike*, Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Prešov, 2012.

¹⁸ *Hospodárska kríza 21. storočia a nezamestnanosť ako jej najvýznamnejší sociálny dopad na obyvateľov Slovenska*. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z http://www.academia.edu/1422339/Hospodarska_kriza_21_storocia_a_nezamestnanost_ako_jej_najvyznamnejši_socialny_dopad_na_obyvatelov_Slovenska.

hypotéky neboli schopní splácať. USA boli do vypuknutia krízy stále považované za najsilnejšiu krajinu vo svetovom ponímaní, kedy sa nebrali do úvahy už existujúce fakty o vnútornej nerovnováhe ekonomiky krajiny. Americká ekonomika bola dlhodobo vydávaná za vzor, avšak USA sú známe taktiež politikou deindustrializácie, keď začali považovať za nepotrebné zaoberať sa samotnou výrobou, ktorú odsunuli na vedľajšiu koľaj, čím v určitých oblastiach národného hospodárstva prestala byť konkurencieschopná. Výrobu presunuli do zahraničia, alebo zabezpečovali dovoz potrebných výrobkov, ktoré si doposiaľ dokázali vyrábať aj sami.¹⁹

Znižovanie úrokových mier, na základe ktorých si mohlo zadovážiť nehnuteľnosť podstatne väčšie množstvo záujemcov, ktoré trvalo do roku 2005, malo za dôsledok to, že zrástol dopyt po nehnuteľnostiach, čím dochádzalo k zníženiu ich ceny a následne k poklesu, alebo strate hodnoty cenných papierov, ktoré nemohli byť následne použité pre zabezpečenie si potrebných finančných zdrojov, čo viedlo k postupnému krachu spoločností a bánk, z ktorých prvou bola banka Lehman Brothers.²⁰

V začiatkoch to vyzeralo, že Veľká depresia 21. storočia bude iba internou záležitosťou USA, avšak po čase nastala celosvetová panika, kedy centrálné banky iných krajín zistili, že sa stali súčasťou akýchsi špekulácií prostredníctvom nakúpenia toxických obligácií, ktoré v podstate nemali žiadnu cenu, čo viedlo k postupnému krachu bánk v celosvetovom meradle, následnému krachu spoločností, fabrík a firiem, ktoré neboli úspešné v získavaní pôžičiek, čo malo za následok ich následný krach, prepúšťanie zamestnancov, prudké zvyšovanie nezamestnanosti a prehlbovanie chudoby v krajinách aj za hranicami USA.

Súčasná globálna hospodárska kríza je v podstate recesia. Niektorí ekonómovia používajú aj pojem depresia. The Economist definuje recesiю nasledovne: „...recesia je obdobie pomalého alebo negatívneho ekonomického rastu, zvyčajne sprevádzané rastom nezamestnanosti“. V súčasnosti neexistuje žiadna jednotná definícia globálnej recesie. MMF v minulosti vyjadril názor, že globálny medziročný rast o menej ako 3 % môže znamenať svetovú recesiю. Podstatu globálnej hospodárskej krízy vysvetľuje aj vývoj svetového hospodárstva od roku

¹⁹ ŠVIHLÍKOVÁ, I.: *Globalizace a krize-souvislosti a scenáře*. Vyd. Grimmus, 2010. s.47.

²⁰ DEMJAN, V.: *Menová politika centrálnych bánk počas finančnej krízy*. In: VALACH, E. a kol. *Hospodárska politika a právo v období hospodárskej krízy*. Banská Bystrica: Vysoká škola Banská Bystrica, 2010. s. 72–79.

2008. Kým v roku 2008 rástol svetový produkt medziročne ešte o 2,8 %, čo môže vyznieť pozitívne, faktom je, že v predchádzajúcich rokoch rástlo svetové hospodárstvo omnoho dynamickejšie. Daný rast bol totiž narušený výraznými poklesmi od tretieho kvartálu 2008. Globálna hospodárska kríza sa naplno prejavila v roku 2009, kedy bolo dosiahnuté dno a väčšina svetových ekonomík sa dostala do záporných hodnôt. Svetový produkt klesol medziročne o 0,6 %. Daný rok je dôkazom výrazných problémov, ktoré sú na kvantitatívne i kvalitatívne vyššej úrovni ako kedykoľvek predtým. Jednotlivé ekonomiky sú zasiahnuté v rozličnej miere. Spojené štáty americké zaznamenali medziročný pokles o 2,6 %, Nemecko o 4,7 %, Japonsko o 6,3 %, Veľká Británia o 4,9 %, Rusko o 7,9 %.²¹

1.3 Chronologický vývoj hospodárskej krízy

Prvotnou príčinou celosvetovej ekonomickej krízy bola americká hypotekárna kríza 2007, ktorá postupne prerástla do celosvetovej finančnej krízy 2008. Významnú úlohu zohrala aj vysoká cena ropy v prvej polovici roku 2008, ktorá zapríčinila pokles reálneho HDP a zvýšenie spotrebiteľských cien.²² Cenu ropy dvíhali špekulatívne obchody penzijných a hedgingových fondov²³, ktoré nakupovali komodity s cieľom, aby znížili riziko portfólia prameniácich z akciových trhov a slabý USD. Keď na jeseň 2008 naplno doľahla finančná kríza, otriasla nie len popredné svetové banky a akciové trhy, ale aj cenu ropy. Cena ropy sa behom dvoch mesiacov prepadla zo 147 USD za barel na 40 USD za barel na konci roku 2008.²⁴

Bezprostrednou príčinou vypuknutia krízy bolo prasknutie bubliny s nehnuteľnosťami v USA, ktorá vyvrcholila v rokoch 2005-2006. Nasledoval rýchly nárast základných sadzieb amerických hypotekárnych úverov s premenlivou úrokovou sadzbou. Dochádzalo k zdraženiu splátok hypoték, ktorých bolo veľké množstvo uzavretých v predchádzajúcom období. Nízke úrokové sadzby v predchádzajúcich rokoch boli impulzom pre masové uzatváranie hypotekárnych úverov, častokrát aj za podmienok, že obyvateľstvo záväzok k hypotéke si nemohli

²¹ Principal Global Indicators. *Current Query: Gross Domestic Product (GDP) Volume*. [online]. [cit. 2013.03.02.]. Dostupné z <http://www.principalglobalindicators.org/default.aspx>.

²² *Ceny ropy zvedajú infláciu o tri procenta*. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z <http://www.ceska-televize.cz/ct24/ekonomika/28655-evropska-komise-ceny-ropy-zvedaji-inflaci-o-tri-procenta/>.

²³ Hedgeový fond či hedgingový fond je špeciálny investičný fond, ktorý takmer nepodlieha regulácii.

²⁴ *Svět ropy*. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z <http://www.petro.cz/ropa/clanek.asp?id=11147>.

finančne dovoliť. Rýchle rastúca spotreba vyvolaná ľahko získanými prostriedkami vytvárala tlak na rast cien nehnuteľností. Tento rast však nezodpovedal realite prostrediu trhu, začali sa objavovať nové finančné nástroje známe ako hypotekárne dlhopisy MBS (mortgage backed security) alebo zabezpečené dlhové obligácie CDO (collateralized debt obligation). Mnoho finančných inštitúcií do týchto finančných nástrojov investovalo svoje prostriedky bez toho, aby zohľadnili rizikovosť týchto investícií.

Obrázok 2: Časová os finančnej krízy

	Úrokové sadzby	Úverový trh	Dopyt a ponuka nehnuteľností
2003	Nízke úrokové sadzby zavedené FEDom na podporu ekonomického rastu.	Úverová expanzia a sekuritizácia hypoték následné prenesenie rizika na tretie strany. Vysoký rating týchto cenných papierov.	Vysoký dopyt po nehnuteľnostiach podporený rastom ich cien a dostupnosťou úverov. Postupné zvyšovanie ponuky nehnuteľností.
2004			
2005			
2006	Zvyšovanie úrokových sadzieb z dôvodu hroziacej inflácie.	Úverová kríza – resetácia nízkych úverových sadzieb, neschopnosť splácať úvery a následná delikvencia.	Klesajúci dopyt po nehnuteľnostiach spôsobený zhoršením dostupnosti peňazí a úverov. Delikvencie a prevaha ponuky nad dopytom.
2007			
2008	Núdzové znížovanie sadzieb (FED 1%, ECB 2.5% z úrokových maxím dosiahnutých v roku 2007 august FED 5.25%, a októbra 08 ECB 3.25%)	Nedôvera na medzibankovom trhu (vysoké referenčné sadzby, 3m LIBOR na USD dosiahol v októbri 08 takmer 5% - hl. sadzba na 1.5%)	Slabnúca spotreba, pokračujúci pokles dopytu po nehnuteľnostiach

Zdroj: <http://www.investujeme.sk/vsetko-o-krize-dopad-na-svetove-hospodarstvo/>

Po páde cien nehnuteľností tieto finančné inštitúcie utrpeli výrazné straty. Ďalšou okolnosťou pádu cien nehnuteľností bola skutočnosť, že samotné nehnuteľnosti mali nižšiu hodnotu, ako s nimi spojené hypotéky a postupne vznikla platobná neschopnosť postupne vo všetkých oblastiach podnikania. FED sa obávala poklesu americkej ekonomiky a znížila úrokové miery až na 1 % a na tejto úrovni ich držala až do roku 2004. Americká vláda navyše začala podporovať rozvoj hypoték aj pre ľudí, ktorí by si to za normálnych podmienok nemohli dovoliť (tzv. subprime hypotéky²⁵).

²⁵ Hypotéky uzatvárané sú cez tzv. brokerov, ktorí dostávajú odmenu na základe počtu uzatvorených obchodov. Charakteristickým znakom je pohyblivá úroková miera, a možnosť splácať v prvých rokoch len úroky. Americká vláda ich podporovala cez vlastné spoločnosti.

Principiálne znaky vznikajúcej krízy boli nasledovné javy:

- ceny nehnuteľností začali v mnohých častiach USA padať už na konci leta 2005,
- v lete 2006 už bolo jasné, že predaj nových nehnuteľností stagnuje, zásoby nepredaných jednotiek rástli a ceny začali klesať,
- prichádzali prvé varovania – Roubini, Stiglitz,
- marec 2007 – začal kolaps so subprime hypotékami – dlžníci nedokázali splácať svoje úvery a počet defaultovaných úverov začal dramaticky rásť,
- 25 inštitúcií poskytujúcich tento druh úverov krachovalo,
- v tomto momente začali vážne problémy CDO krytých subprime hypotékami²⁶.

Dostupná chronológia finančnej krízy je uvedená v prílohe A - Priebeh finančnej krízy 2007 – 2010.

²⁶ DUDÁŠ, T. 2012.

2 OPATRENIA NA ZMIERNENIE A PREKONANIE NEGATÍVNYCH VPLYVOV HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

2.1 Protikrízové opatrenia vyspelých ekonomík

„Medzi finančnými štruktúrami eurozóny a USA existovalo a aj existuje viacero rozdielov. Kým USA sú finančným systémom založenom na trhových pravidlách, finančný systém eurozóny je založený na veľkých bankách. V eurozóne hrá financovanie na základe trhových mechanizmov omnoho menšiu úlohu ako v USA. Preto sú štruktúry súkromného úverovania v eurozóne od USA odlišné. Zdroje kapitálových trhov tvoria v eurozóne len 30% , ostatné nepochádzajú z kapitálových trhov. Práve preto môže FED jednoduchšie uskutočňovať politiku kapitalizácie problémových úverov, teda "credit easing". Rozdielna je aj výška bankových úverov v eurozóne a v USA. V eurozóne bola koncom roku 2007 výška bankových úverov súkromného sektora vo výške 145% HDP. V USA bol príslušný pomer bankových úverov voči HDP USA len vo výške 63%. Podobne, v eurozóne tvoria priame dlhové cenné papiere podiel 81% z HDP, kým pomer podielu v USA je 168%.“²⁷

Eurozóna nebola epicentrom globálnej krízy a sama neprispievala ku globálnej nevybilancovanosti, bola však silne zasiahnutá cez finančné prenosové kanály. Eurozónu postihoval kolaps globálneho obchodu. Správa MMF konštatovala, že krajiny eurozóny čelia hlbšej recesii vďaka poklesom exportu a znížením domácej spotreby. MMF vyzýval vlády eurozóny, aby prijali rúzne úsporné kroky. Experti MMF sa domnievali, že vlastníctvo štátu by mohlo priniesť do problémových firiem a inštitúcií potrebnú reštrukturalizáciu.

Cieľom ECB bolo zachovať cenovú stabilitu a dosiahnuť nízku infláciu zo strednodobého hľadiska približne okolo 2%. Bývalý prezident ECB Jean-Claude Trichet uvádzal tri rozdiely medzi USA a eurozónou v charakteristike ekonomických štruktúr:

1. v ekonomike eurozóny hrajú malé a stredné podniky veľmi dôležitú úlohu. Malé a stredné podniky nemôžu podchytiť úverové trhy priamo a musia im byť garantované prístupy k bankovým úverom.

²⁷ HOSCHEK, M.:*Kríza a nové výzvy pre FED a ECB*, Bratislava.2009.[online].[cit. 2013-04-12]. Dostupné z <http://www.iness.sk/stranka/2228-Kriza-a-nove-vyzvy-pre-FED-a-ECB.html/tlac>.

2. rozdiel medzi USA a eurozónou bola úloha trhu s nehnuteľnosťami na kríze. V USA bol trh s nehnuteľnosťami jedným z epicentier krízy. Eurozóna bola nepriamo zasiahnutá, lebo európske banky držali toxické aktíva čiastočne zaistené hypotekárnymi úvermi z USA. Problém toxických aktív dôrazne zasiahol priebežne nastavené oživenie úverov na oboch stranách Atlantiku. Podľa prezidenta ECB tento problém patril do oblasti fiškálnej politiky a nie do monetárnej politiky.

3. flexibilita ekonomiky. Tovary, služby a platy stagnovali v eurozóne viac než v USA. Toto „zamrznutie“ na jednej strane sa javilo ako nevýhoda, lebo spomaľovalo prispôsobenie ekonomiky eurozóny odvrátiť šoky. Zároveň v rovnakom čase ponúkalo istú ochranu eurozóny pred veľmi zlými výstupmi a takýto rámec politiky dával súkromnému sektoru určitú istotu pre podnikanie. Inštitucionálny reťazec zabezpečoval, že istota strednodobej orientácie fiškálnej a monetárnej politiky poháňala eurozónu smerom k fiškálnej udržateľnosti a k cenovej stabilite.²⁸

2.1.1 Opatrenia FED a ECB proti globálnej kríze

Pri hodnotení dopadov krízy a protikrizových opatrení je potrebné brať ohľad na rozdielny prístup ku globálnej kríze v dvoch kľúčových centrálnych bankách: FED, čo je sústava viacerých bánk a súvisiacich inštitúcií spolu tvoriacich centrálnu banku USA a ECB, ktorá je centrálna banka eurozóny. Spoločným cieľom oboch bánk bola obnova dôvery k trvale udržateľnej prosperite. Obe centrálné banky sa nachádzali v novej situácii s rizikom, že sa objaví okamžitá a neočakávaná finančná turbulencia. Od septembra 2008 FED nasmeroval svoju politiku smerom k ceste „credit easing“ (zníženie úveru). Táto politika FED-u zahŕňala zabezpečenie likvidity priamo od požičiavateľov a investorov pri kľúčových úverových trhoch. Ďalej zahŕňala i nákup dlhových nástrojov akými boli obchodovateľné cenné papiere, alebo cenné papiere so spätným nákupom aktív (asset backed securities). Tieto opatrenia FED-u smerovali priamo na adresovanú nestabilitu trhov a znižovanie úverovej dostupnosti cez kritické nebankové kanály sprostredkovania.

²⁸ HOSCHEK, M., 2009.

FED a opatrenia proti kríze

V čase vyvrcholenia krízy bola nezamestnanosť v USA na najvyššej úrovni za posledných 20 rokov. Bolo nevyhnutné proti kríze zaviesť opatrenia. Tieto opatrenia prijímal predovšetkým FED, ktorý pôsobil ako kľúčový katalyzátor zmien, ktoré prebiehali počas krízy.

Prvou, protikrízovou aktivitou FED-u bolo napumpovanie 800 miliárd USD (september 2008 - apríl 2009) do amerického finančného priemyslu. Odborné periodiká, napríklad denník Wall Street Journal, zastávali názor, že FED takto pumpoval nepodložené peniaze do ekonomiky USA. FED financoval túto svoju politiku najmä prostredníctvom dlhodobých štátnych dlhopisov.

Druhou novou protikrízovou aktivitou bol tzv. program TARP.²⁹ Program TARP sa uskutočňoval pod vedením americkej vlády, FED-u a štátnej pokladnice Department of the Treasury. Jednalo sa o výrazný vstup štátneho sektoru do problémových amerických bánk s cieľom zvýšenia ich kapitálovej primeranosti. TARP uvoľňoval financie na nákup nelikvidných, ťažko oceníteľných aktív od bánk a iných finančných inštitúcií. Pôvodná myšlienka TARP-u bolo vytvoriť likviditu na úverových trhoch, nákupom (a uvoľnením) aktív viazaných na hypotéky od bánk tým, že im umožní pokračovať v poskytovaní úverov. TARP bol praktickou odozvou voči hypotekárnej kríze z roku 2009. Cieľom bánk bolo reštrukturalizovať svoje problémové portfóliá, TARP doporučoval slabším bankám navýšiť kapitál. 13. októbra 2008 Ministerstvo financií USA oznámilo, že bude trvať na majetkovej účasti v deviatich veľkých bankách a povzbudil menšie banky, aby tiež žiadali o kapitálovú injekciu.

Treťou aktivitou FED-u bolo tzv. stresové testovanie bánk, v rámci ktorého si americké obchodné banky merali schopnosti v pokračovaní úverovania. Modelovali sa extrémne ekonomické podmienky, vyhodnocovali sa kapitálové diery v bilančných aktívach veľkých finančných inštitúcií. Veľké súkromné banky neboli ochotné pumpovať peniaze do zadĺženého priemyslu pokiaľ nebude jasné, že im nehrozia ďalšie straty. V amerických obchodných bankách bolo problémové predovšetkým portfólio skladajúce sa z hypotekárnych záložných listov, bankové úvery pre sektory obchodu a priemyslu a tiež pôžičky pre realitný trh. Stresové

²⁹ TARP (The Troubled Asset Relief Program) - finančný záchranný plán americkej vlády z roku 2008 bol programom vlády Spojených štátov na nákup aktív a vlastného kapitálu od finančných inštitúcií aby posilnila svoj finančný sektor. Išlo o súčasť vládnych opatrení v roku 2008, ktoré sa zaoberali dôsledkami hypotekárnej krízy.

testovanie pod vedením FED-u sa uskutočňovalo v 19 najväčších bankách USA. Prvé oficiálne výsledky stresového testovania americká vláda zverejnila začiatkom mája 2009. FED konštatoval, že takmer tretina bánk USA nemala dostatok kapitálu. Ďalšou kľúčovou aktivitou FED-u bola regulácia politiky ultra nízkyh úrokových sadzieb. FED za tieto sadzby požičiaval zdroje bankovému sektoru v USA. Snaha o presadenie vyšších úrokových sadzieb vedeniu FED-u nebola úspešná. Chronologický prehľad opatrení FED-u od augusta 2007 je uvedený v prílohe B - Kroky FEDu na podporu finančných trhov počas úverovej krízy.

Zodpovednosť ECB za finančnú krízu

Znalosť existencie štrukturálnych zmien medzi eurozónou a USA je kľúčová pri chápaní mechanizmu medzi modelovaním politiky a koncepciou, ktorá sa používa v rozhodovacom procese ECB. Finančné a ekonomické štruktúry sú základom politiky eurozóny. Táto je riadená politikou monetárnej stratégie, to je kľúčový prvok pri kvantitatívnej definícii cenovej stability. Vedenie ECB chápalo úrokové sadzby ako konvenčné prvky monetárnej politiky centrálnej banky. Monetárna politika úrokových sadzieb je účinnejšia pri ich poklese. Koncom apríla 2009 bola diskontná sadzba ECB 1,25%. Jednalo sa o sadzbu pre refinančné operácie, ktorá bola v danom období vyššia ako americká diskontná sadzba FEDu o 0,25%.

Na vzniknuté problémy na medzibankových trhoch ECB v druhej polovici roku 2008 okamžite reagovala. Predložila dočasne navýšenú požiadavku na likviditu od bánk prostredníctvom operácie s fixnou sadzbou. Počas niekoľkých hodín kritického dňa ECB poskytla trhu čiastku 95 miliárd eur. V rovnakom čase pracoval jednodňový pôžičkový kapitál typu overnight, hoci v menších objemoch aj počas ďalších dní. Možno konštatovať, že ECB bola prvou centrálnou bankou, ktorá útok na likviditu medzibankových trhov riešila neštandardnými opatreniami. V polovici septembra 2008 sa medzibankový obchod dokonca umelo zastavil. ECB začala zabezpečovať refinancovanie nad úroveň, akú banky mohli absorbovať na uskutočnenie svojich rezervných požiadaviek v normálnych časoch.

Nové stavebné kamene ECB

Primárnou snahou ECB bolo sústrediť sa na dosiahnutie prístupu k úverovým zdrojom s dostupnou sadzbou pre vlastníkov nehnuteľností a pre firmy. Od jesene

2008 ECB sledovala pri tendrových procedúrach "fixnú sadzbu s plnou dávkou". Takto mohli výrazne expandovať operácie ECB. Banky v rámci úverovej politiky pri splatnostiach nad 6-mesiacov mali garantovaný prístup k nelimitovanej likvidite. ECB si stanovila úrokové sadzby na základe dopytu a ponuky. Úverové zdroje boli dostupné celému bankovému systému eurozóny. Likvidita bola v rámci rozhodovacej politiky ponechaná na vzájomnú konkurenčnú ponuku. Tento postup bol krízou od jesene 2008 v ECB zmenený. Odkedy expandovala likvidita jednotlivých inštitúcií, trhy dramaticky uviazli pri alokácii likvidity. ECB pristúpila na nové opatrenia, ako zástupca trhu mala úrokové sadzby na veľmi nízkej úrovni. Pri úrokových sadzbách so splatnosťou do 6 mesiacov sa ECB pripravila na zníženie likvidity obchodným bankám, ako aj určovania ich cien.

Druhým stavebným blokom v novej snahe ECB bol široký zoznam aktív, ktorý banka zahrnula pod pojmom kolaterál³⁰. Na rozdiel od ostatných centrálnych bánk už pred krízou ECB sprostredkovala ako kolaterál súkromné papiere a počas krízy dokonca akceptovala ešte širší rámec súkromných papierov. Táto veľmi rozsiahla voliteľnosť štruktúry kolaterálu ECB dramaticky zjednodušila bankovú likviditu obmedzovanú počas krízy. Nakoniec povzbudila úverový sektor v ponúkaní nových úverov, alebo pri pokračovaní rolovania splatných úverov. Vyššie spomenuté dva stavebné kamene novej snahy ECB umožňovali neobmedzené refinancovanie zo široko rozloženého portfólia kolaterálu. Efekt však mohol byť dosiahnutý iba ak sa finančný systém spojí s tretím stavebným blokom.

Tretím pilierom bola účasť veľmi veľkého počtu protistrán, ktoré boli vždy schopné zúčastniť sa na refinančných operáciách ECB. Pred krízou asi 1700 protistrán spĺňalo všetky relevantné kritériá zúčastniť sa na refinančných operáciách ECB. Tento počet bol vyšší, než ho mali nastavené ostatné centrálné banky sveta. Takéto štrukturálne charakteristické vlastnosti operačného rámca ECB boli účinným nástrojom od prvých štádií krízy so zabezpečením širokej dôvery. Prostredníctvom ECB všetci sprostredkovatelia refinančných operácií mali rovnaký prístup k likvidite. Kým pred krízou ECB mala asi 450 aktívnych protistrán, vo FED ich bolo len 20. Tento fakt môže demonštrovať dimenziu dosahu ECB k finančnému systému v eurozóne a jeho účinnosť pri zaistovaní voči hrozbe systémového rizika. Opatrenia

³⁰ Hodnota zabezpečujúca bankový úver (nehnutelnosti, hnutelný majetok, cenné papiere, výška peňažných prostriedkov), ktorú banka vyžaduje ako záruku, že klient dodrží svoj záväzok.

na ochranu prístupu systému ECB k likvidite priniesli výraznú expanziu bilančnej rozvahy eurosystému a vo vrcholoch krízy na prelome roka dosiahli vrchol 19% HDP. Odvtedy ECB vedela toky likvidity presúvať späť z jej bilančnej rozvahy na peňažné trhy. To bol podľa prezidenta pána Tricheta dôkaz k zvyšujúcej dôvere k ECB.³¹

2.1.2 Plán hospodárskej obnovy Európy

Európska rada, ktorá sa zišla 11. a 12. decembra 2008, schválila plán na oživenie európskeho hospodárstva v objeme približne 1,5 % HDP EÚ (približne 200 miliárd EUR). Tento plán predstavoval spoločný rámec pre úsilie členských štátov a EÚ v tomto smere a kládol si za cieľ zabezpečiť jednotnosť tohto úsilia a maximalizovať jeho účinky. Plán hospodárskej obnovy navrhoval aktivity v štyroch prioritných oblastiach Lisabonskej stratégie³² a tiež v oblasti obchodu, ktoré mali napomôcť riešeniu súčasnej ekonomickej krízy. Plán hospodárskej obnovy Európy pozostával z dvoch hlavných pilierov:

Prvým pilierom bolo zásadné zvýšenie kúpnej sily, povzbudenie dopytu a posilnenie dôvery. Európska rada navrhla, aby sa členské štáty a EÚ v dôsledku naliehavej situácie dohodli na okamžitom posilnení rozpočtu vo výške 200 mld. EUR (1,5 % HDP) a povzbudenie dopytu pri plnom rešpektovaní Paktu stability a rastu. Druhý pilier spočíval v potrebe priamych krátkodobých opatrení na posilnenie dlhodobej konkurencieschopnosti Európy. V pláne bol stanovený komplexný program priamych opatrení na zabezpečenie najmä investícií do energetickej účinnosti s cieľom vytvoriť pracovné miesta a dosiahnuť úspory energie, investícií do čistých technológií s cieľom povzbudiť odvetvie výstavby a automobilový priemysel, investície do infraštruktúry a vzájomného prepojenia na podporu efektívnosti a inovácie. Na okamžité riešenie otázky dlhodobej zamestnanosti osôb, slúžili Európsky fond na prispôsobenie sa globalizácii a posilnený Európsky sociálny fond. Desať opatrení na obnovu zahrnutých do plánu zároveň malo pomôcť členským štátom vytvoriť správne sociálne a hospodárske nástroje na riešenie

³¹ *Kľúčové udalosti finančnej krízy*. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z <http://www.ecb.europa.eu/ecb/html/crisis.sk.html>.

³² Zamestnanosť a podpora podnikania, podnikanie, veda a inovácie, infraštruktúra a energetika.

súčasnjej výzvy: otvoriť nové financovanie pre malé a stredné podniky, zmenšiť administratívnu záťaž a investovať do modernizácie infraštruktúry.³³

2.1.3 Bundesbanka a straty nemeckých bánk

V Nemecku sa realizoval vládny plán na rozpustenie toxických aktív v nemeckých finančných inštitúciách. Nemecké obchodné banky presunuli svoje toxické aktíva do separátnych fondov, či účtovných jednotiek. Nemecký minister financií prijal stratégiu, že vláda preberie nelikvidné rizikové aktíva spravované bankami. Vláda a kľúčové banky vytvorili tak vo svojich bilančných zostavách rizikový štít na rozpustenie toxických aktív. V Nemecku existovalo prekvapujúce množstvo toxických aktív, napríklad rezidenčné hypotéky alebo podriadené akcie. Napríklad Commerzbank presunula v marci 2009 55,4 mld. eur svojich toxických aktív do interného fondu, aby bol riadený reštrukturalizačným expertom. Nemecké banky si museli kvôli finančným stratám a úverovej insolventnosti odpísať miliardy eur zo svojich kníh. Nemecká vláda zvažovala o programe, kde by ponúkla dočasnú úverovú ochranu tým spoločnostiam, ktoré mali problémové úvery a hrozila im nesolventnosť. Malé a stredné podniky v nemeckom priemysle, oceliarske, stavebníctve a potravinárskom sektore v Nemecku sa mohli spoľahnúť na ochranu štátu pri ich zlých úveroch prostredníctvom poistenia úverov.³⁴

2.2 Opatrenia na zmiernenie vplyvov krízy v automobilovom priemysle

Program financovania automobilového priemyslu sa začal v decembri 2008 s cieľom zabránenia nekontrolovanej likvidácii Chrysler a General Motors (GM) a kolapsu amerického automobilového priemyslu. Pád automobilového priemyslu v tej dobe predstavoval významné riziko pre stabilitu finančného trhu a ohrozoval celkovú ekonomiku. Mohlo to tiež mať katastrofálne následky pre ostatných výrobcov automobilov a mnohých dodávateľov a ďalšie podniky, ktoré boli závislé na automobilovom priemysle. To mohlo v USA viesť k strate takmer jeden milión

³³ KOMISIA EURÓPSKYCH SPOLOČENSTIEV, Brusel, 26.11.2008 *Oznámenie Komisie Európskej Rade - Plán hospodárskej obnovy Európy* /* KOM/2008/0800 v konečnom znení */. [online].[cit.2013-04-14].Dostupné z <http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/>.

³⁴ HOSCHEK, M.,2009.

pracovných miest. Administrácia prezidenta Busha v decembri 2008 rozšírila dočasné úvery pre automobilky a ich finančných subjektov. Prezident Obama po nastúpení do úradu sa rozhodol, že nedopustí žiadne ohrozenie ďalších peňazí daňových poplatníkov bez toho, aby sa vypracovali plány na dosiahnutie dlhoročnej životaschopnosti automobiliek. Obamova administratíva odmietla pôvodné plány na oživenie predložené GM a Chrysler a vyžadovala, aby obidve spoločnosti vyvinuli ambicióznejšie plány, podľa ktorých všetky zúčastnené strany, vrátane odborov, predajcov, veriteľov a ďalších, mali priniesť značné obete. Obe spoločnosti uspeli v novom konaní, a ich prevádzka bola reštrukturalizovaná v rámci konania pred konkurzným súdom. Tieto akcie vydláždili cestu pre obrat firiem a celého domáceho automobilového priemyslu. Európska komisia pre udržanie automobilového priemyslu sa upriamila na opatrenia:

- zlepšovať rámcové podmienky v automobilovom priemysle, o.i. sprehľadnením legislatívy, odľahčením administratívnej záťaže (iniciatíva CARS21),
- zlepšiť prístup k finančným zdrojom, aby nebol ohrozený cyklus výskumu a uvádzania inovácií do praxe,
- stimulovanie dopytu s cieľom obnovy vozového parku,
- ochrana zamestnanosti a minimalizácia sociálnych nákladov.³⁵

Európska komisia prostredníctvom 7. rámcového programu podporila investície do budúcich technológií, ECB na prekonanie krízy zmobilizovala dodatočné zdroje, boli preskúmané možnosti na využitie Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu na prispôsobenie sa globalizácii (EGF). Súčasťou dokumentu Európskej komisie bol zoznam verejných podporných opatrení pre automobilový priemysel (podpora v rámci aj mimo rámca definície štátnej podpory), napr. šrotovacie schémy³⁶, všeobecné daňové opatrenia (ak sa uplatňujú plošne), oddialenie platieb (odvodov) a podobne; možnosti spadajúce pod štátnu pomoc v rámci tzv. Dočasného rámca pre štátnu pomoc, ktorý bol prijatý v decembri 2008.³⁷

³⁵ 7. rámcový program Európska komisia Generálne riaditeľstvo pre výskum.[online].[cit. 2013-04-13]. Dostupné z http://www.ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-brochure_sk.pdf.

³⁶ Zaviedli Rakúsko, Francúzsko, Nemecko, Portugalsko, Rumunsko a Španielsko.

³⁷ Oznámenie Komisie 2011/C 6/05 – Dočasný rámec Únie pre opatrenia štátnej pomoci.[online].[cit. 2013-03-12]. Dostupné z <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/>.

3 DOPAD KRÍZY NA VÝVOJ HOSPODÁRSTVA SR

Globálna hospodárska kríza vypukla v čase, keď sa ekonomika SR nachádzala na vrchole hospodárskeho cyklu, čo malo hlavný dopad na rast HDP. Stabilitu vtedy vykazoval aj domáci bankový sektor. Práve spomínaná stabilita umožnila Slovensku prečkať nátlak prvej fázy krízy. Slovenská ekonomika bola exportne orientovaná, najmä cez automobilový a elektrotechnický priemysel a pokles dopytu po týchto produktoch sa výrazne premietol do výkonnosti ekonomiky. Slovenský finančný sektor bol samotnou finančnou krízou zasiahnutý len minimálne, preto v prvej vlne krízy slovenská ekonomika nepociťovala žiadne z jej príznakov. Úpadok ekonomiky Slovenska vyvolal vonkajší dopytový šok, ktorý ekonomiku Slovenska zasiahol v druhej fáze. Od druhej polovice roka 2008 sa negatívne tendencie globálnej finančnej a hospodárskej krízy začali premietat' do ukazovateľov reálnej ekonomiky. Medzi prvé príznaky sa zaradili výrazné poklesy stavebných objednávok, ku koncu roka 2008 mnohé podniky zaznamenali prepady priemyselnej produkcie a zahraničného obchodu. V druhej vlne pri výraznom poklese ekonomickej aktivity v krajinách najvýznamnejších obchodných partnerov SR sa naplno prejavili efekty krízy i na Slovensku. Pokles ziskov exportne orientovaných firiem spolu s výrazným prepadom dôvery stáli za nepriaznivým vývojom spotreby a investícií.

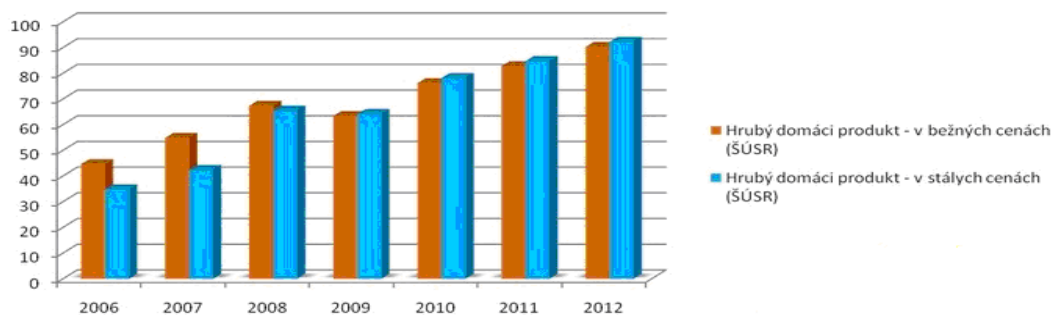
3.1 Vývoj HDP

Zmeny slovenskej ekonomiky v rokoch pred krízou prispeli k značnému ekonomickému rastu a zvýšeniu konkurencieschopnosti krajiny. SR patrila v predchádzajúcich rokoch medzi najdynamickejšie sa rozvíjajúce ekonomiky Európy. Jej rast bol jedným z najrýchlejších v rámci členských štátov EÚ od roku 2001 bola výrazne nad priemerom ekonomického rastu EÚ.³⁸ Kým ešte začiatkom roka 2008 sa počítalo s tým, že slovenská ekonomika porastie tempom 2,4 % HDP, prognóza MF SR na rok 2009 bola pokles - 4,9 %. K poklesu HDP okrem krízy prispela aj januárová plynová kríza, pri ktorej došlo k prerušeniu dodávok plynu z

³⁸ SPIŠÁKOVÁ, E., PÉTROVÁ, R.: *Vplyv hospodárskej krízy na vybrané makroekonomické ukazovatele v krajinách V4*, In: Transfer inovácií 21/2011, Technická univerzita v Košiciach, 2011.

Ruska cez Ukrajinu do ďalších štátov Európy. Dopady krízy sa prejavili v roku 2009, kedy sa medziročne HDP znížil o 3 956,6 mil. EUR a silne zasiahol ekonomiku, keďže prepad bol silnejší ako oživenie v ďalšom roku. Recesia sa prejavila najmä v menších a stredne veľkých výrobných podnikoch. Zníženie dopytu po automobiloch zasiahlo prevádzky spoločnosti KIA, Peugeot – Citroen a Volkswagen, ale tiež aj veľké podniky ako napr. U.S.Steel. Nasledujúci rok 2010 vzrástol HDP o 2 854,8 mil. EUR, čo naznačilo oživenie.³⁹

Obrázok 3: Graf vývoja HDP na Slovensku (v miliardách euro)

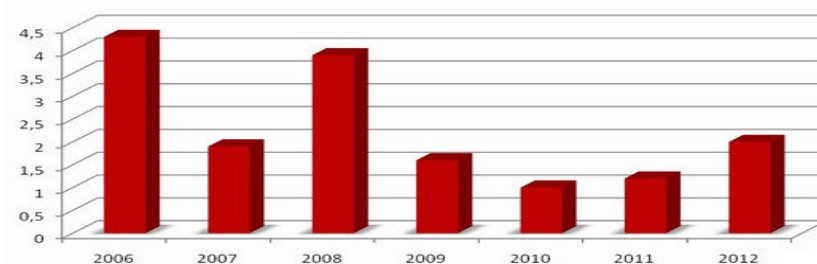


Zdroj: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2012/>

3.2 Miera inflácie

V súvislosti s rozšírením globálnej krízy takmer do všetkých oblastí ekonomiky sa v slovenskej ekonomike pozitívne prejavil globálny deflacionárny efekt.

Obrázok 4: Graf vývoja inflácie na Slovensku (v %)



Zdroj: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2012/>

Miera inflácie od septembra 2008 postupne klesala. V priemere za obdobie troch štvrtrokov 2009 dosiahla 2,0 % oproti rovnakému obdobiu roka 2008. Na výšku miery inflácie malo dosah aj prijatie spoločnej európskej meny Euro na Slovensku od

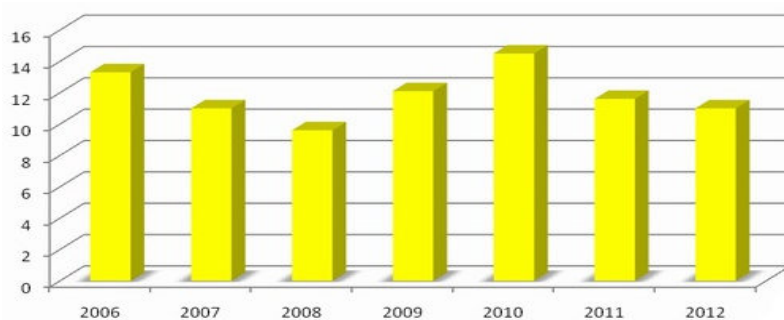
³⁹ SPIŠÁKOVÁ,E.,PÉTROVÁ,R.,2011.

1. januára 2009. Na klesajúci trend inflácie sa podpísali hlavne dva faktory: ekonomická kríza a opatrenia vlády na zabránenie neodôvodneného rastu cien.⁴⁰

3.3 Vývoj v oblasti nezamestnanosti

V októbri a novembri 2008 sa už objavovali správy o problémoch v podnikoch, ich potrebnej reštrukturalizácii a prepúšťaní pracovníkov. Začiatkom roka 2009 sa situácia začala ešte viac dynamizovať, reštrukturalizácia najviac postihla strojársky a automobilový priemysel – ani nie tak hlavné výrobné podniky, ako ich dodávateľské firmy. Podniky čoraz častejšie oznamovali prepúšťanie zamestnancov, vrátane hromadného prepúšťania. Hromadné prepúšťanie za prvých deväť mesiacov roka 2009 sa dotklo 40 839 osôb. Medzi prvými, ktorí začali obmedzovať výrobu boli automobilky, ich subdodávateľia začali prepúšťať zamestnancov. Neskôr ich nasledovali aj iné firmy, najmä zo strojárkeho priemyslu. V medzročnom porovnaní bol prepád priemyslu až takmer o 25%. Reštrukturalizácia podnikov sa premietla do všeobecného poklesu zamestnanosti v týchto podnikoch. V snahe zmierniť dopady krízy na hospodárstvo a obyvateľstvo Slovenska, vláda SR po konzultáciách so sociálnymi partnermi prijala koncom roka 2008 a začiatkom roka 2009 niekoľko balíčkov protikrizových opatrení, ktoré sa postupne realizovali v praxi.⁴¹

Obrázok 5: Graf vývoja nezamestnanosti na Slovensku (v %)



Zdroj: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2012/>

⁴⁰ SPIŠÁKOVÁ,E.,PÉTROVÁ,R., 2011.

⁴¹ *Situačná správa o sociálno – ekonomických dopadoch globálnej finančnej a hospodárskej krízy na vývoj hospodárstva SR v roku 200*, Spektrum č.1/2010, Bratislava: Interlingua.[online].[cit.2012-04-15].Dostupné z http://ioz.sk/wp-content/uploads/spektrum_01_2010.pdf.

3.4 Vybrané charakteristiky makroekonomického prostredia

Slovenská ekonomika štyri roky po sebe nepretržite zrýchľovala svoju výkonnosť. V roku 2008 sa tento trend prerušil. Dôsledky krízy sa začali negatívne prejavovať od posledného štvrťroku 2008, keď predošlý stabilný pozitívny vývoj hlavných ukazovateľov vystriedal ich prepád.

3.4.1 Zahraničný obchod

Vývoj slovenskej ekonomiky je závislý od vývoja v krajinách najväčších odberateľov⁴². Negatívne tendencie vo vonkajšom prostredí sa odzrkadlili vo vývoji slovenskej ekonomiky, čo bolo znásobené skutočnosťou, že hlavné komponenty slovenského exportu⁴³ výrazne podliehajú cyklickým vývojom ekonomiky. Vývoz a dovoz tovarov a služieb v predchádzajúcich rokoch mal rastúcu tendenciu. V roku 2008 sa dosiahlo pasívne saldo zahraničného obchodu tovaru a služieb vo výške 0,7 mld. EUR. Pokles zahraničného dopytu sa začal prejavovať až ku koncu roka 2008 a naplno sa prejavil v 1. polroku 2009, keď sa znížil objem celkového vývozu tovarov o 28,3% a dovozu o 29,3% oproti rovnakému obdobiu roka 2008. Lepší vývoj obchodnej bilancie vyplynul zo skutočnosti, že výrazný prepád vývozu bol sprevádzaný ešte výraznejším poklesom na strane dovozu. Uvedená skutočnosť bola dôsledkom nižšieho dovozu plynu, poklesu stavu zásob v ekonomike, ako aj nižšieho dovozu investícií.

3.4.2 Úvery

Napriek tomu, že ekonomika Slovenska bola postihnutá globálnou finančnou a hospodárskou krízou len prudkým znížením zahraničného dopytu, aktíva bánk zostali čisté. Dopady na reálnu ekonomiku mali podobný charakter ako v krajinách, kde banky boli infikované toxickými aktívami. Zhoršená finančná pozícia podnikového sektora a najmä negatívne vyhliadky do budúcnosti sa prejavili na trhu úverov až v roku 2009. Banky sprísňovali štandardy na úvery, pričom podstatná sa stala priama návratnosť peňažných tokov. Od začiatku roka 2009 banky zaznamenali výraznejší rast kreditného rizika podnikového sektora. Banky pri poskytovaní úverov zohľadňovali rastúce riziko platobnej neschopnosti podnikov v dôsledku hospodárskej krízy a poklesu dopytu. Postupne dochádzalo k ochladzovaniu úverovej

⁴² Nemecko, Česká republika, Francúzsko.

⁴³ Automobily, elektrotechnické výrobky.

aktivity, keďže celková hodnota úverov v ekonomike stagnovala. Zhoršená ekonomická situácia obmedzila schopnosť podnikov splácať úvery bankám.⁴⁴

3.5 Analýza vývoja dopadov hospodárskej krízy na malé a stredné podniky (MSP)

MSP⁴⁵ zohrávajú v slovenskom hospodárstve významnú a nezastupiteľnú úlohu, ktorá sa odzrkadľuje najmä v ich podiele na celkovej zamestnanosti a tvorbe pridanej hodnoty. MSP majú ťažší prístup ku zdrojom financovania a sú veľmi zraniteľné výkyvmi prostredia a neočakávanými zmenami. K vyššiemu investovaniu a dlhodobjším investíciám ich v rokoch pred krízou motivoval „hospodársky boom“. V krízovom období, keď sa zmenili podmienky na trhu, sa mnohé investície javili ako nerentabilné. Problémy so splácaním úverov a tiež záväzkov voči dodávateľom a zamestnancom boli spôsobované poklesom dopytu, tržieb a nižšou návratnosťou investícií. To sa prejavovalo vo vytváraní vlny druhotnej platobnej neschopnosti, ktorá zasahovala ďalšie podniky a ohrozoval ich fungovanie.⁴⁶

Prvé prejavy krízy medzi MSP sa vyskytli už pred septembrom 2008. Pozvoľný nárast vplyvov krízy začiatkom jesene sa koncom roka 2008 zrýchlil a vyvrcholil začiatkom roka 2009. V prvom štvrtroku 2009 vplyv krízy sa prejavoval výrazným prepadom ziskovosti MSP. Zisk malých podnikov v prvom štvrtroku 2009 vykázal pokles 37% a ziskovosť stredných podnikov sa dokonca prepadla až o 61%. Zamestnanosť v malých podnikoch sa podstatne zvýšila v 1. štvrtroku 2008 a v nasledujúcich štvrtrokoch postupne klesala. Stredné podniky mierne zvýšili počet zamestnancov v 1. a 2. štvrtroku 2008, v 3. a 4. štvrtroku však počet zrevidovali na úroveň blízku pôvodnej.⁴⁷

Doľahnutie krízy na MSP na Slovensku spôsobili dva kľúčové faktory. Prvým zdrojom boli finančné trhy. Bublina na globálnych finančných trhoch a toxické aktíva bánk spôsobili problémy s likviditou a nedôveru. Napriek dobrej východiskovej pozícii slovenského bankového systému nastalo zvýšenie ostražitosťi

⁴⁴ NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA.: *Analýza Slovenského finančného sektora za rok 2009*, Bratislava: Národná banka Slovenska, 2009.

⁴⁵ Kategória MSP (malé a stredné podniky) je tvorená podnikmi s počtom zamestnancov do 250.

⁴⁶ *Analýza vývoja dopadov hospodárskej krízy na MSP 2012*. [online]. [cit. 2013-05-13] Dostupné z <http://www.nadsme.sk/files/7analyzavyvojadopadovhospodarskejkrizynaMSP-FINALv2MM.pdf>.s.1

⁴⁷ *Analýza vývoja dopadov hospodárskej krízy na MSP*. 2012. s.13.

pri poskytovaní úverov. To sa následne dotklo MSP, najmä vo forme zhoršenia prístupu k cudziemu kapitálu a taktiež zvýšenia nákladov na dlh. Druhým faktorom bol expanzívnu politikou motivovaný globálny ekonomický rast. Problémy so splácaním úverov a obmedzenie spotreby sa prejavili v zníženom globálnom dopyte, ktorý zasiahol aj slovenské MSP. Kríza zasiahla MSP dvojnásobne: na jednej strane poklesom dopytu, objednávk a zhoršeným odbytom, čo sa prejavilo v znížení tržieb a zhoršení rentability uskutočnených investícií a na strane druhej mali MSP problémy s prístupom k zdrojom financovania. Banky a finančné inštitúcie sprísňovali úverové štandardy, čím sa zvýšila náročnosť získania úveru i náklady na jeho splácanie. K výraznému sprísneniu prišlo pri krátkodobých i dlhodobých úveroch. Osobitným problémom je získanie štartovacieho kapitálu, keďže úvery v segmente MSP sú poskytované s vyššími úrokovými sadzbami a MSP často nemajú dostatok vhodných záruk. Kríza sa v druhom polroku 2008 prejavila aj na strane dopytu podnikov po úveroch. Podniky sa stávali opatrnejšie k expanzii a pozornejšie prehodnocovali svoje očakávania, aby sa vyvarovali uskutočneniu nerentabilných investícií.⁴⁸ Ešte väčším problémom pre MSP bola zhoršená platobná disciplína medzi podnikateľskými subjektmi. Výsledkom takéhoto dvojitého tlaku na MSP vznikali problémy so solventnosťou a bankrotmi. Kríza sa slovenských podnikov dotkla najmä z dôvodu vysokej naviazanosti na zahraničné trhy. Firmy ktoré sa zaoberali exportom boli zasiahnuté krízou vo väčšej miere ako tie, ktoré boli orientované na domáci trh. Neočakávaný pokles dopytu sa častokrát prejavil nielen v znížení, ale dokonca aj v úplnej strate rentability investícií.⁴⁹

Najväčšia skupina MSP pocítila v dôsledku krízy pokles príjmov. U 73% došlo k úbytku objednávok alebo zákazníkov. So zhoršením platobnej disciplíny odberateľov sa počas krízy stretlo 60% MSP, kým s meškaním vlastných platieb dodávateľom malo problémy 43% firiem. Ako ďalšie dopady krízy bola zlá platobná disciplína odberateľov a zhoršenie podmienok získania úveru.⁵⁰

⁴⁸ *Dotazník o vývoji ponuky a dopytu na trhu úverov*, Bratislava: Národná banka Slovenska, 2008. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné na http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad%5CORM%5CAnalyzy%5CII.08.pdf.

⁴⁹ *Analýza vývoja dopadov hospodárskej krízy na MSP*. 2012. s.8.

⁵⁰ *Stratégia vývoja domáceho dopytu ako hlavného stimulačného predpokladu pre budúce podnikateľské prostredie a nástroja na riešenie dosahov globálnej svetovej recesie*. [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné na <http://www.economy.gov.sk/strategia-vyvoja-domaceho.../132122s>.

4 PROTIKRÍZOVÉ OPATRENIA V SR

Dopady krízy v roku 2009 bolo možné v krátkodobom horizonte len zmierniť prostredníctvom stabilizačnej fiškálnej politiky. Slovensko ako krajina s priaznivou východiskovou pozíciou (nízky deficit a dlh verejnej správy) realizovalo v roku 2009 dostatočne expanzívnu fiškálnu politiku (2,4 % HDP). Zároveň však vzhľadom na aktuálnu ekonomickú situáciu zabraňovalo neúmernému nárastu deficitu prostredníctvom znižovania výdavkov centrálnej vlády. Vzhľadom na skutočnosť, že hlavným faktorom znižovania ekonomickej aktivity bol pokles zahraničného dopytu, možnosti Slovenska stimulovať ekonomický rast boli značne obmedzené.

V strednodobom horizonte expanzívna fiškálna politika je neúčinná, účinné môžu byť len štrukturálne politiky zamerané na zvyšovanie potenciálneho rastu ekonomiky po ústupe krízy a zároveň zmierňujúce dopady budúcich cyklických poklesov. Fiškálny stimul v roku 2009 bol vzhľadom na vtedajšiu ekonomickú situáciu nastavený vhodne. Z hľadiska zabezpečenia rovnovážneho vývoja a dosiahnutia dlhodobej udržateľnosti verejných financií bolo dôležité pokračovať po roku 2009 v konsolidácii verejných rozpočtov v súlade so schváleným Programom stability SR⁵¹, s aktualizovanými strednodobými rozpočtovými cieľmi a v súlade s medzinárodnými záväzkami Slovenska formulovanými v Pakte stability a rastu.⁵²

4.1 Fiškálna politika

Keďže cieľom vlády bolo realizovať proticyklickú fiškálnu politiku, bolo potrebné pristúpiť aj k prehodnoteniu rozpočtových cieľov. Na základe oficiálnej prognózy MF SR z februára 2009 bola cieľová výška deficitu verejnej správy na rok 2009 stanovená na 3,0 % HDP oproti pôvodnému cieľu vo výške 1,7 % HDP stanoveného v období pred prejavmi finančnej a hospodárskej krízy v SR.

Očakávané dopady horšieho makroekonomického vývoja nevytvárali priestor na realizáciu dodatočných krátkodobých protikrízových opatrení s negatívnym vplyvom na deficit verejnej správy. Fiškálna pozícia bola v roku 2009 už aj bez ďalších

⁵¹ Program stability SR, schválený dňa 29. apríla 2009 (uzn. č. 316/2009).

⁵² PALKO, F.: *Fiškálna politika vlády v čase hospodárskej krízy*. 2009. [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné na http://www.economy.gov.sk/index/open_file.php?ext_dok=130463.

opatrení výrazne expanzívna, pričom ďalšie zvyšovanie deficitu mohlo mať nepriaznivý vplyv na stratégiu dosiahnutia dlhodobej udržateľnosti verejných financií. Pri zvážení uvedených faktorov sa odporúčalo sústrediť na strednodobé a dlhodobé štrukturálne opatrenia, pričom ich východiskom bol Národný program reforiem na roky 2008-2010⁵³ a v rámci neho vypracovaný Modernizačný program Slovensko 21⁵⁴.

4.2 Štrukturálne politiky

Makroekonomické politiky zabezpečujú stabilitu ekonomického prostredia a štrukturálne politiky prispievajú k zvyšovaniu ekonomického potenciálu, zdravému ekonomickému vývoju. V podmienkach celosvetovej finančnej a ekonomickej krízy sa posilnila dôležitosť štrukturálnych politík. Strategickým dokumentom SR v oblasti štrukturálnych politík bol Národný program reforiem.⁵⁵ Opatrenia Národného programu reforiem SR vychádzali zo zámerov definovaných v Modernizačnom programe Slovensko 21 a boli vypracované do podoby akčných plánov, čo umožnilo ich lepšiu implementáciu. Základným predpokladom úspešnej realizácie opatrení bolo zabezpečenie financovania úloh a súlad so strednodobým fiškálnym rámcom verejnej správy.

V oblasti podnikateľského prostredia sa zrealizovali opatrenia, ktorých cieľom bolo zlepšiť podnikateľské prostredie prostredníctvom zníženia administratívneho zaťaženia, skvalitnenia služieb verejnej správy a zvýšenia transparentnosti. Dôraz bol kladený na informatizáciu verejnej správy ako aj na ďalšie kroky k znižovaniu administratívnej záťaže, resp. právnych prekážok podnikateľov a k posilneniu konkurencieschopnosti v oblasti poskytovania služieb. Z hľadiska príjmov verejných rozpočtov medzi kľúčové patrili niektoré opatrenia urýchleného projektu UNITAS⁵⁶.

⁵³ *Národný program reforiem SR na roky 2008-2010*. [online]. [cit.2013-06-08]. Dostupné na <http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6269&langId=sk>.

⁵⁴ *Modernizačný program Slovensko 21*. [online]. [cit.2013-06-08]. Dostupné na <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatId=84&NewsID=232>.

⁵⁵ Národný program reforiem na roky 2008 až 2010 schválila vláda v októbri 2008.

⁵⁶ Projekt reformy daňovej a colnej správy s výhľadom zjednotenia výberu daní, cla a poisťných odvodov.

4.3 Opatrenia vlády SR na zmiernenie vplyvov hospodárskej krízy

Súbory opatrení na zmiernenie dopadov finančnej krízy na ekonomiku SR vláda SR prijala v troch etapách - prvý balík v novembri 2008 a jeho aktualizáciu v decembri 2008, druhý a tretí balík vo februári 2009.⁵⁷ Vláda v rámci svojich vyše 60-tich protikrizových opatrení sa zameriavala na štyri okruhy:

- na stimuláciu dopytu (šrotovné, zatepľovanie, výstavba diaľnic),
- na zachovanie zamestnanosti (platenie odvodov za zamestnancov, sociálne podniky, opatrenia aktívnej politiky trhu práce),
- ochrana finančného sektora (kontrola materských bánk, aby nevyťažovali likviditu zo slovenských dcér, 100 % krytie vkladov v bankách),
- zlepšenia podnikateľskej klímy (rýchlejšie vrátenie DPH, zvýšenie nezdaniiteľného minima).

Súhrnný prehľad prijatých opatrení vlády SR proti dopadom krízy je uvedený v prílohe C - Prehľad vládnych opatrení na zmiernenie dopadov hospodárskej krízy.

V nadväznosti na prijaté závery Predsedníctva Európskej rady⁵⁸ prijaté 12.12.2008 bola spracovaná aktualizácia opatrení vlády SR na prekonanie dopadov globálnej finančnej krízy. Opatrenia špecifikované v Pláne hospodárskej obnovy pre Európu zo strany EK boli vo veľkej miere zahrnuté v Návrhu opatrení vlády SR na prekonanie dopadov globálnej finančnej krízy. Vláda SR tak prijímala relevantné opatrenia už pred schválením plánu EK, pričom aktuálny plán EK potvrdzuje správnosť týchto opatrení. Pri posudzovaní Európskeho ekonomického plánu obnovy rastu a zamestnanosti a opatrení prijatých vládou SR možno konštatovať, že v základných cieľoch boli totožné, avšak ciele 7, 9 a 10 (Podpora urýchleného zavádzania „zelených tovarov“, Rozvoj čistých technológií pre autá a stavby a Vysokorýchlostný internet pre všetkých.) neboli pokryté v opatreniach prijatých vládou SR.⁵⁹

Vláda SR pristúpila aj k opatreniam zameraným na podporu podnikateľského prostredia. Sústredila sa na veľký počet opatrení pre MSP ako aj podporu proexportných aktivít. Opatrenia však boli využívané len v minimálnej miere

⁵⁷ PALKO, F.: *Fiškálna politika vlády v čase hospodárskej krízy*. 2009.

⁵⁸ Úrad vlády SR, *Rokovania vlády SR*, [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné na <http://www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-13431>.

⁵⁹ *Aktualizácia opatrení vlády SR na prekonanie dopadov globálnej finančnej krízy vo vzťahu na prijaté Závery predsedníctva Európskej Rady z 12.12.2008*, [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné na <http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx>.

a nepredstavovali významný protikrízový stimul. Hlavným dôvodom bola administratívna náročnosť a potreba harmonizovania existujúcich pravidiel poskytovania tejto formy pomoci pravidlám vyplývajúcim z členstva v EÚ.⁶⁰ Ďalšou príčinou nízkej efektívnosti prijatých opatrení bol nesystémový a nekonceptný súbor nápadov, pri ktorých chýbala akákoľvek cost-benefit analýza⁶¹. Väčšina členov „protikrízovej rady“ nemala ekonomické vzdelanie národohospodárskeho zamerania (väčšina členov bola z vlády alebo z odborov; zamestnávateľa tam hrali druhé husle).⁶²

4.4 Šrotovné

Pod tlakom prehlbujúcej sa hospodárskej krízy bol v SR na podporu rastu výroby a predaja osobných áut podľa vzoru z iných európskych krajín prijatý tzv. zákon o šrotovnom. Úlohou šrotovného bolo zmierniť dôsledky ekonomickej krízy premietajúcich sa v klesajúcom záujme o kúpu nových automobilov. V čase krízy a pri plošnom zavedení tohto opatrenia vo všetkých členských štátoch EÚ sa šrotovné stáva významným stimulom na oživenie spotreby, generovanie nových objednávok pre výrobcov áut a tým aj pre subdodávateľskú sieť. Podmienky pre poskytovanie finančného príspevku v SR určovali Výnosy Ministerstva hospodárstva SR (MH SR) č. 2/2009⁶³ a č. 3/2009⁶⁴.

Na základe podmienok uvedených v § 7a Výnosu č. 2/2009 MH SR zo 4. marca 2009 bolo možno poskytnúť dotáciu na kúpu nového osobného motorového vozidla fyzickej alebo právnickej osobe, prostredníctvom zástupcu výrobcu osobného motorového vozidla (ďalej len „zástupca“), ktorého kúpna cena bola maximálne 25 000 EUR vrátane dane z pridanej hodnoty pred jej znížením podľa

⁶⁰ MINISTERSTVO FINANCIÍ SR.: *Program stability Slovenska na roky 2008 až 2012*. [online]. [cit.2013-05-12]. Dostupné na http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/sgp/pdf/20_scps/2008-09/01_programme/sk_2009-04-30_sp_sk.pdf.

⁶¹ Cost-Benefit analýza (CBA) alebo Analýza nákladov a výnosov slúži na posúdenie projektov primárne z pohľadu ich celospoločenskej zmysluplnosti a mimofinančných prínosov. Používa sa pri projektoch verejnej infraštruktúry, u ktorých nie je prvoradým zmyslom maximalizácia zisku, ale zvýšenie úžitku pre všetky subjekty, ktorých sa realizácia projektu môže akýmkoľvek spôsobom dotknúť.

⁶² EKONOMICKÁ UNIVERZITA BRATISLAVA.: *Protikrízové opatrenia*. [online]. [cit.2013-05-01]. Dostupné na <http://enhf.euba.sk/web>.

⁶³ VÝNOS Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 2/2009 zo 4. marca 2009, ktorým sa mení a dopĺňa výnos Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 1/2005 o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

⁶⁴ VÝNOS Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 3/2009 z 3. apríla 2009, ktorým sa mení výnos Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 1/2005.

písmena a) alebo b). V prvej vlne poskytovania šrotovného sa poskytovala dotácia vo výške :

- a) 1 500 EUR za podmienky, že predajca poskytne zľavu najmenej 500 EUR,
- b) 1 000 EUR, ak predajca zľavu podľa písmena a) neposkytne.⁶⁵

Prvá vlna poskytovania šrotovného začala 9.marca 2009 a bola ukončená 25. marca 2009. Prvé kolo trvalo 13 pracovných dní a bolo zošrotovaných 22 100 ks vozidiel pri poskytnutej štátnej dotácii vo výške 33,2 mil. EUR. V rámci prvého kola šrotovného bolo k 31.07.2009 vyfakturovaných, resp. záväzne objednaných 20 858 kusov motorových vozidiel, pričom priemerná cena vozidla, z ktorej bola odvádzaná DPH dosiahla hodnotu 10 576,27 EUR.⁶⁶

Druhá vlna šrotovného pri kúpe nového motorového vozidla sa začala od 6. apríla a bola ukončená 14. apríla 2009. Štát poskytol šrotovné vo výške 1 000 EUR za podmienky, že predajca tiež poskytne zľavu najmenej 1 000 EUR . Na druhú vlnu šrotovného bola vyčlenená čiastka 22,1 mil. EUR, čím bol takisto podporený nákup 22 100 vozidiel. V rámci druhého kola šrotovného bolo k 31.07.2009 vyfakturovaných, resp. záväzne objednaných 15 803 kusov motorových vozidiel, pričom priemerná cena vozidla, z ktorej bola odvádzaná DPH dosiahla hodnotu 10 681,27 EUR. Výsledky slovenskej „prvej“ vlny boli veľmi dobré. V SR si dalo zošrotovať svoje auto s vekom nad 10 rokov 22 100 majiteľov. Uvoľnené finančné prostriedky na túto podpornú akciu vo výške 33 mil. EUR, boli čiastočne kompenzované odvedenou DPH a poplatkami za registráciu novozakúpených vozidiel. Šrotovné významne podporilo celoeurópske úsilie na pomoc automobilovému priemyslu. Najmä nové objednávky z najväčších európskych trhov významne pomohli aj výrobcom zo Slovenska a tým aj ich subdodávateľom.

Celkový percentuálny podiel automobilov vyrobených v SR na predaji dokonca júla 2009 bol 9,19 % (2 654 ks). Výsledok pozitívneho salda šrotovného pre štátny rozpočet v roku 2009 bol 12,3 mil. EUR.⁶⁷ Výsledky potvrdili predpoklad, že šrotovné nebude mať negatívny dopad na štátny rozpočet v roku 2009. Avšak bolo pravdepodobné, že v roku 2010 a 2011 nastane výpadok výberu DPH z dôsledku

⁶⁵ DAŇOVÉ RIADITEĽSTVO SR BANSKÁ BYSTRICA.: *Usmernenie DRSR v súvislosti so zavedením tzv. „šrotovného“*. 2009. [online].[cit.2013-05-01]. Dostupné na http://www.drsrc.sk/drsrc/slovak/danovy_subjekt/pokyny_dr_sr/data/usmer_srot.pdf.

⁶⁶ Úrad vlády SR, *Rokovania vlády SR* “. [online].[cit.2013-05-01]. Dostupné na http://www.rokovania.sk/data/att/61577_subor.doc.

⁶⁷ Úrad vlády SR, *Rokovania vlády SR* .

faktu, že záujemcovia si kúpili vozidlo už v roku 2009, čo znamenalo presun výberu DPH z roku 2010 do roku 2009 vo výške 22,6 mil. EUR.

Príjmy do štátneho rozpočtu pre 44.000 vozidiel (v EUR)

Spolu 1. + 2. vlna	príjmy spolu (DPH + poplatky)
Vozidlá – DPH	75 009 846
Registračné poplatky	2 983 500
Dodatočné výdaje užívateľov	7 858 207
Dodatočné príjmy importérov	881 790
Spolu	86 733 343
Korekcia - zakúpenie vozidiel (aj bez šrotovného) – 22%	
Spolu po korekcii	67 652 007
Výsledný prínos pre štát	
Príjmy štátneho rozpočtu (DPH a iných výnosy)	67 652 007
Výdavky štátneho rozpočtu (štátna dotácia 1. + 2. vlna)	55 300 000
Saldo	12 352 007

Zavedenie šrotovného prispelo o výrazný vzostup hodnoty indexu registrácie nových automobilov v 2. štvrtroku 2009 na úroveň 247,76 základných bodov. V tom istom štvrtroku stúpila registrácia osobných automobilov o 49,1% oproti predchádzajúcemu roku. Výrazne negatívny vývoj zaznamenalo rovnaké obdobie roku 2010, kedy registrácia nových osobných automobilov klesla o 44,67%.⁶⁸ Šrotovné na Slovensku bolo z pohľadu štátneho rozpočtu ziskové. Z hľadiska štruktúry priemerný vek vyradených vozidiel bol 22 rokov, 79 % vozidiel bolo starších ako 15 rokov a 93,4 % spĺňovalo normu Euro 1 alebo staršiu.

⁶⁸ FIFEKOVÁ, E., NEMCOVÁ, E., SABO, Š.: *Automobilový priemysel EÚ a hospodárska kríza*, Prognostické práce 2, Bratislava: Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied, 2010.

5 DOPADY HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA AUTOMOBILOVÝ PRIEMYSEL

Automobilový priemysel je jedným z kľúčových priemyselných odvetví na celom svete. Priamo zamestnáva 2,3 milióna osôb, celkovo vytvára až 10 miliónov pracovných miest a 8 % pridanej hodnoty, ktorú vyprodukuje krajiny EÚ (údaje rok 2010). V rokoch 2008 až 2009 na automobilový priemysel dopadla svetová hospodárska kríza. Jej znakom v roku 2009 bol náhly pokles výroby. V poslednom štvrtroku 2008 priemyselná výroba v EÚ klesla o 8,4 %. Finančná kríza, ktorá bola príčinou poklesu, zasiahla automobilový priemysel mimoriadne silno - s poklesom 20 %.⁶⁹

5.1 Prvé príznaky hospodárskej krízy

Ekonomická kríza sa začala v automobilovom priemysle prejavovať už v roku 2006, kedy začala klesať výroba ľahkých úžitkových vozidiel. Výroba nákladných automobilov vykazovala stagnáciu s miernym poklesom a v roku 2009 vykázala výrazný pokles. Ako v jedinej kategórii výroba rástla v prípade autobusov aj v roku 2008, avšak následný prepád bol výraznejší ako u osobných automobiloch. Možno to vysvetliť tým, že výroba autobusov dostávala zo strany štátu menšiu podporu (nebolo šrotovné) a dlhšej životnosti autobusov, ako majú osobné automobily. V roku 2006 – prvý krízový rok - vykázali najväčší pokles americké automobilky, nemecká BMW, francúzska PSA a japonský Nissan, pričom stagnovala Honda, najvyšší nárast výroby vykázalo Suzuki, Mazda, Daimler, Fiat, Renault, Volkswagen a Toyota. Americké automobilky tzv. "Detroitskej trojky"- Ford, GM a Chrysler - sa ocitli na pokraji bankrotu a žiadali Kongres o pôžičky. Vláda poskytla automobilkám pôžičku v hodnote 15 miliárd dolárov.^{70, 71} Automobilka General Motors však nebola schopná splácať svoje záväzky a bola tak donútená prejsť riadeným bankrotom. Vláda USA zaplatila dlhy GM a získala za to 60 % podiel vo

⁶⁹ THE EUROPEAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS' ASSOCIATION (ACEA). *The Automobile Industry Pocket Guide*. [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné na <http://www.acea.be>: 2011, str. 42

⁷⁰ *GM, Ford, Chrysler Want Emergency Aid*. [online]. [cit. 1.5.2013]. Dostupné na <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=96844977>.

⁷¹ *Američtí výrobci dostanou vládní pomoc ve výši 15 miliard dolarů*. [online]. [cit. 1.5.2013]. Dostupné na <http://www.autoweb.cz/vlada-usa-pomuze-automobilkam/>.

firme.⁷² V podobnej situácii sa ocitol aj Chrysler. Tomu pomohol Fiat, ktorý takto získal 20 % Chrysleru.⁷³ K zisku sa "trojlístok veľkých amerických automobiliek" opäť vrátil v roku 2010.

Do strát sa prepadla väčšina svetových automobiliek. Kritickú situáciu sa niektoré štáty snažili zachrániť stimuláciou typu šrotovného. Zavedenie šrotovného spolu s neochotou firiem investovať zapríčinilo, že sa do popredia záujmu v tomto období dostali malé lacné autá.⁷⁴

Zložitá situácia v európskom automobilovom priemysle mala tri hlavné príčiny:

1. Došlo k prudkému a všeobecnému poklesu dopytu po osobných a úžitkových vozidlách. Nepriaznivé podmienky na získanie úveru, klesajúca cena akcií a aktív a neistota plynúca z celosvetového hospodárskeho prostredia sa odrazili vo veľmi nízkej dôvere spotrebiteľov a klesajúcej kúpnej sile. V poslednom štvrtroku 2008 registrácia nových vozidiel klesla v Európe v priemere o 20 %. Predaj nových osobných vozidiel klesol v roku 2008 o 1,2 milióna EUR. Výrobcovia úžitkových vozidiel boli postihnutí ešte viac, keďže objednávky na ťažké vozidlá klesli z 38 000 v januári 2008 na 600 v novembri 2008, čo sú dve tretiny dennej výrobnéj kapacity bežného výrobcu ťažkých vozidiel.

2. Banky boli pod vplyvom krízy oveľa nedôverčivejšie a menej ochotné poskytovať úvery aj napriek tomu, že vďaka intervencii zo strany štátu sa zlepšili ukazovatele likvidity bánk. Niektoré spoločnosti neboli schopné získať pôžičky za prijateľných podmienok vzhľadom na zhoršené úverové ratingy v súvislosti s vyhlídkami na trhu. Odhadovalo sa, že päť najväčších kaptívnych finančných spoločností automobilových výrobcov v EÚ bude musieť v roku 2009 zvýšiť strednodobé a dlhodobé zadĺženie o 10 miliárd EUR. Okrem toho dodávatelia vyjadrili znepokojenie nad tým, že peniaze neplynú smerom do dodávateľského reťazca.

3. Tretia príčina vyplývala zo štrukturálnych problémov. Výrobné kapacity automobiliek výrazne prevyšovali dopyt po automobiloch. Vysoké fixné náklady,

⁷² *Automobilka GM vyhlásila bankrot, USA postihl největší průmyslový krach.* [online]. [cit.2013-04-16]. Dostupné na http://ekonomika.idnes.cz/automobilka-gm-vyhlasila-bankrot-usa-postihl-nejvetsi-prumyslovy-krach-14w-/eko-zahranicni.aspx?c=A090601_141117_eko-zahranicni_vem.

⁷³ HRDLIČKOVÁ, L.: *Motorové srdce Detroitu po Obamově resuscitaci znovu bije.* [online]. [cit.2013-04-16]. Dostupné na <http://byznys.ihned.cz/c1-4553650-motorove-srdce-detroitu-po-obamove-resuscitaci-znovu-bije-automobilky-vydelavaji>.

⁷⁴ VILČEK, I.: *Šrotovné zavádí také Slovensko.* [online]. [cit.2013-04-16]. Dostupné na <http://www.novinky.cz/ekonomika/162603-srotovne-zavadi-take-slovensko.html>.

štrukturálne nadmerné kapacity a silná cenová súťaž sa prejavili v tom, že automobilové spoločnosti sa už predtým zameriavali na znižovanie nákladov a zvyšovanie internej efektivity. K výraznej konsolidácii došlo aj medzi dodávateľmi. Nedávnym znížením dopytu a výroby sa situácia ešte zhoršila a priemerná nadmernosť kapacít v Európe sa odhadovala na najmenej 20 %. Situáciu automobilového priemyslu EÚ naďalej zhoršoval fakt, že kríza sa v rovnakom čase prejavila vo všetkých krajinách a na všetkých trhoch. Znižovanie objemu výroby a následné znižovanie nákladov automobilových firiem viedlo k zníženiu zamestnanosti. Podľa správ z odvetvia zhoršujúce sa podmienky na trhu ohrozili 15 až 20 % pracovnej sily, pričom až každý tretí dodávateľ bol z dôvodu krízy zraniteľný.⁷⁵

5.2 Automobilový priemysel v SR

Novodobá produkcia automobilovej výroby na území SR sa začala príchodom koncernu VW.⁷⁶ Automobilová výroba, ktorá získala dominantné postavenie v rámci slovenského priemyslu hlavne príchodom veľkých zahraničných investorov, zaznamenala rastúci podiel na zvyšovaní výkonnosti slovenského priemyslu.⁷⁷

Slovensko v súčasnosti patrí k dôležitým centráм svetového automobilového priemyslu a s produkciou 1 mil. áut ročne (v roku 2005) sa dostalo na čelo rebríčka v prepočte výroby automobilov na jedného obyvateľa. Vstupom VW na Slovensko sa začal budovať aj jej dodávateľský reťazec, čo pritiaхло do krajiny ďalšie investície.⁷⁸ Druhá významná vlna investícií do automobilového priemyslu na Slovensku sa realizovala v rokoch 2003 až 2005 vďaka príchodu ďalších dvoch automobiliek, PSA Peugeot Citroën Trnava a KIA Motors Žilina. Podiel odvetvia automobilového priemyslu na HDP dosahoval pred krízou 2 %.⁷⁹

⁷⁵ *Oznámenie Komisie: „Reakcia na krízu v európskom automobilovom priemysle“/KOM /2009/0104 v konečnom znení/*. [online]. [cit. 30.5.2013]. Dostupné na <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ>.

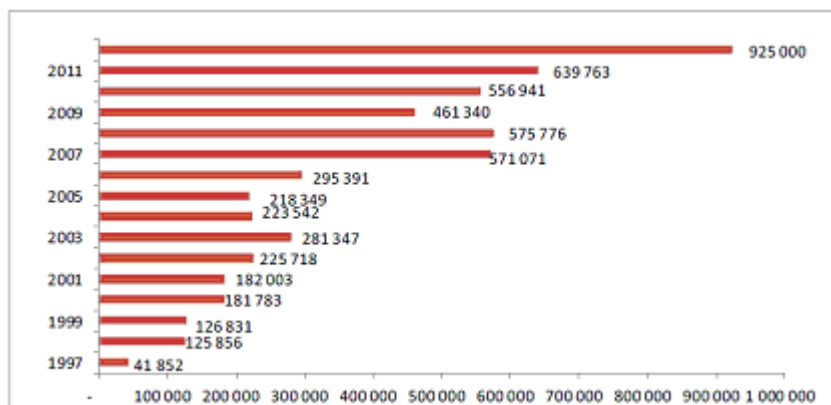
⁷⁶ V roku 1992 bolo vyrobených 1630 kusov automobilov.

⁷⁷ *SR patrí k dôležitým centráм svetového automobilového priemyslu*, TASR 2014. [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné na <http://www.teraz.sk/ekonomika/automobilovy-priemysel-slovensko/43160-clanok>.

⁷⁸ JESNÝ, M.: *Auto, ktoré zmenilo Slovensko*. [online]. [cit. 31.3.2013]. Dostupné z <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/auto-ktore-zmenilo-slovensko.html>.

⁷⁹ *História*. [online]. [cit. 5.4.2013]. Dostupné z <http://www.volkswagen.sk/sk/o-nas/historia/>.

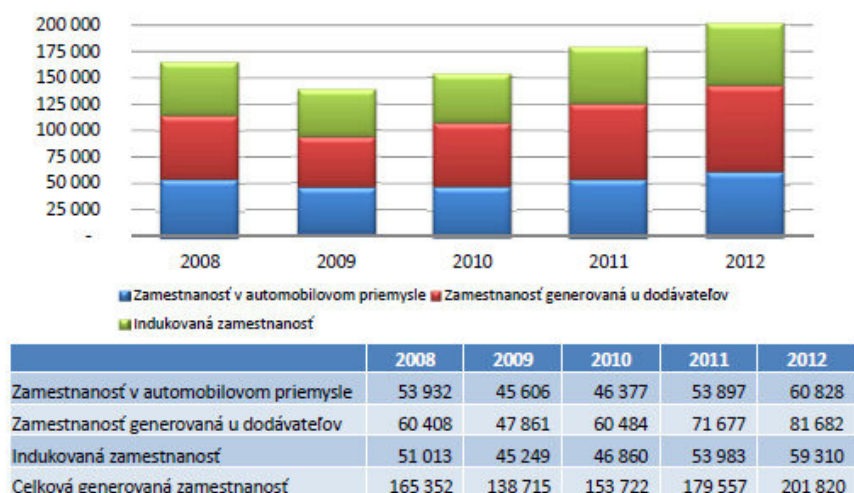
Obrázok 7: Výroba automobilov v SR (v ks)



Zdroj: Združenie automobilového priemyslu (ZAP SR) + www.oica.net

Podiel automobilového priemyslu na celkových tržbách v priemyselnej výrobe v roku 2011 predstavoval 27 % s objemom tržieb takmer 17 mld. EUR a na celkovom exporte Slovenska 20 %. Všetky tri etablované automobilky zároveň patrili medzi najvýznamnejších vývozcov v krajine. V roku 2011 v automobilovom odvetví v SR priamo či nepriamo pracovalo celkovo 72 tisíc zamestnancov, čo predstavovalo približne 14 % podiel na celkovej počte zamestnancov v priemysle.⁸⁰

Obrázok 8: Zamestnanci v automobilovom priemysle



Zdroj: Združenie automobilového priemyslu (ZAP SR), Štúdia EUBA 2013

⁸⁰ SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INVESTÍCIÍ A OBCHODU.: *Automobilový Priemysel, 2013*. [online]. [cit. 31.3.2013]. Dostupné na http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/auto/automobilovy_priemysel.pdf.

5.2.1 Vývoj produkcie osobných automobilov na Slovensku

Celková ročná produkcia v roku 2008 bola rekordne najvyššia. Za prvé tri štvrťroky roku 2008 sa vyrobilo výrazne viac vozidiel, ako v rovnakom období pred rokom. Obrat nastal v poslednom štvrťroku, kedy došlo k poklesu o takmer 24 % v porovnaní so štvrtým kvartálom predošlého roku, čo indikovalo začiatok prejavov krízy v Severnej Amerike a Západnej Európe. Produkcia v závodoch PSA a KIA rástla aj v roku 2008. Jedine závod VW zaznamenal celkový pokles produkcie o vyše 24 % medzi rokmi 2007 a 2008. Za týmto poklesom v produkcii VW je práve dlhodobý pokles záujmu zákazníkov najmä z USA a Kanady. Tento pokles sa začal medzi 2. a 4. kvartálom roku 2008. V tabuľke 1 je uvedený celkový prehľad produkcie v jednotlivých kvartáloch za roky 2005-2009 a zlom v počte vyrobených automobilov v dôsledku nástupu krízy v roku 2008.

Tabuľka 1: Produkcia automobilov v SR v jednotlivých kvartáloch

Slovensko	2005	2006	2007	2008	2009
Q1	50479	49707	135735	153250	97335
Q2	59389	59401	151032	160555	112497
Q3	51970	62577	131274	139005	119575
Q4	56411	123706	153030	116966	131933
Výroba	218 249	295 391	571 071	575 776	461 340

Zdroj: autor práce, 2013, na základe <http://www.acea.be/index.php/collection/statistics>

V roku 2009 produkcia VW Bratislava v porovnaní s rokom 2008 poklesla ešte o takmer 45 %. Pre zvyšné dve automobilky bol rok 2008 úspešný. Rozdiel bol len v roku 2009. Vtedy zaznamenala spoločnosť KIA pokles o približne 23 %. Naopak, PSA rástlo aj v tomto roku. V roku 2009 ale celková produkcia oproti predošlému roku klesla o vyše 100 000 vozidiel. Príčinou boli celkové poklesy dopytu na európskych trhoch.⁸¹ Medzi rokmi 2005 až 2007 sa počet vyrobených osobných áut medziročne zvyšoval, v roku 2008 a 2009 došlo k výraznému poklesu vo výrobe osobných áut a v roku 2010 už došlo k oživeniu automobilového priemyslu. V rokoch 2005 až 2010 mala rovnaký vývojový trend aj výroba nákladných automobilov.⁸²

⁸¹ PSA PEUGEOT CITRÖEN SLOVAKIA.:*Základné údaje*. [online]. [cit.2013-2-3]. Dostupné na http://psaslovakia.sk/sk/o_nas/automobilka_trnava/zakladne_udaje.php.

⁸² KIA MOTORS SLOVAKIA.:*Automobily Kia*. [online] [cit.2013-2-3]. Dostupné na <http://www.kia.sk/index>.

Obrázok 9: Prehľad situácie v automobilovom priemysle na Slovensku

Výroba vozidiel v SR rok 2012

171 vozidiel / 1000 obyv.



Zdroj: Združenie automobilového priemyslu (ZAP SR) + www.oica.net

5.3 Dodávateľia pre automobilový priemysel v SR

Automobilový priemysel postupne prešiel k modulárnemu systému a automobilky sa menia z výrobných na montážne závody. Nenahraditeľným predpokladom takého systému je vyhovujúci reťazec výrobcov a dodávateľov komponentov, keďže veľkú časť automobilových komponentov si automobilky už nevyrobajú vo vlastnej réžii. Dodávateľia postupne preberajú zodpovednosť za výskum a vývoj komponentov, výrobu komponentov, konštrukciu modulov a systémov, montáž modulov a systémov. Finálni výrobcovia automobilov si zatiaľ ponechávajú zodpovednosť za dizajn vozidla, marketing a distribúciu, manažment podnikov a manažment vzťahov so zákazníkmi. Silnou stránkou automobilového priemyslu na Slovensku nie sú len etablované automobilové firmy, ale aj vytvorená kvalitná sieť dodávateľských podnikov.

Odvetvie automobilových dodávateľov sa na Slovensku podieľalo na celkovom exporte za rok 2008 zhruba pätinou na priemyselnej výrobe i exporte.⁸³ Z dôvodu poklesu svetového dopytu bol však tento priemysel v čase krízy jedným z najviac zasiahnutých odvetví. V roku 2009 pôsobilo v SR celkovo 274 dodávateľských závodov pre automobilový priemysel. Výrobcovia automobilových komponentov dodávajú svoje produkty niekoľkým výrobcom automobilov aj za hranicami a nezriedka aj do iných typov priemyslu. Vzhľadom na ich špecifický

⁸³ SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INVESTÍCIÍ A OBCHODU., 2013.

výrobný program a previazanosť na finálnu výrobu boli v čase zníženého dopytu po automobiloch najťažšie postihnutí. Profil automobilového trhu v období krízy možno charakterizovať nasledovne:

- klesá ziskovosť (rovnako automobilky aj dodávateľa),
- zvyšujú sa nároky na environment a bezpečnosť,
- mnoho dielov sa používa pre viac modelov,⁸⁴
- riadenie dodávateľských reťazcov - logistika sa stáva kľúčovým aspektom pre rozhodnutie o výrobe vozidiel a nákupu dielov.

5.3.1 Požiadavky na dodávateľov pre automobilový priemysel

Požiadavky na dodávateľov pre automobilový priemysel môžeme zaradiť do nasledovných bodov:

- v oblasti kvality sa považuje za samozrejmosť, že dodávateľ má zavedený systém riadenia kvality podľa noriem ISO 9001, VDA 6.1, QS 9000, ISO/TS 16949,⁸⁵
- primeraná cena úzko súvisí so zvládnutím cenotvorby, schopnosťou investovať do vysoko produktívnych technológií a hľadaním rezerv, odstraňovaním zdrojov akéhokoľvek plytvania,
- lacná pracovná sila je výhodou len v kombinácii s produktívnymi technológiami, inak je príčinou 10 až 30-krát menšej produktivity práce,
- včasné dodávky v požadovanom sortimente súvisia s potrebami odberateľov v oblasti logistiky. Výhodu majú dodávateľa, ktorí už zvládli JIT a JIS – dodávky, dodávateľa priamo integrovaní do výrobných liniek, resp. výrobcovia vlastiaci vhodne zásobený sklad v tesnej blízkosti od odberateľa.⁸⁶

Výrobcovia komponentov musia preukázať dostatočné kapacity v oblasti konštrukcie, výroby vzoriek a prototypov, plné pokrytie a dostatočné kapacity v oblasti skúšobní a merania.

5.3.2 Rozhodovanie o dodávateľovi komponentov

Ako vzor postupu výberu priamych dodávateľov pre automobilku uvádzame príklad postupu výberu dodávateľa pre VW.

⁸⁴ Rastie potreba dodávateľov s globálnou pôsobnosťou. Pre kľúčové komodity sa požadujú dodávateľa s novými technológiami a krátkymi časmi vývoja.

⁸⁵ Automobile International Mananagement, *Verlag moderne industry AG*, Germany, 1/2000.

⁸⁶ Automobile International Mananagement, *Verlag moderne industry AG*, Germany, 2/2000.

„Dodávateľov vyberá Centrálné oddelenie nákupu v spolupráci s lokálnymi tímami jednotlivých závodov. Tí však majú šancu stať sa partnerom pre všetky hlavné značky koncernu – VW, Audi, Škoda aj Seat. VW si dodávateľov vyberá prostredníctvom internetovej aplikácie na podávanie ponúk. Po registrácii na dodávateľskom portáli VWGroupSupply.com vypracúvajú firmy, uchádzajúce sa o spoluprácu s koncernom, svoje ponuky. Po vyhodnotení dodávateľa nasleduje predbežné rokovanie o technických a logistických detailoch. V ďalšom kroku sa, rovnako on-line, podávajú už aj cenové ponuky. Tie sa v internetovej „aukcii“ vyhodnocujú. Tak sa vyberá bez mien firiem, len na základe ponuky cien.“⁸⁷

5.4 Požiadavky výrobcov automobilov na dodávateľov

Implementácia normy ISO/TS 16949

Norma slúži ako referenčný model pre nastavenie základných riadiacich procesov v automobilovom priemysle.⁸⁸ Norma ISO 16949 definuje nepodkročitelný štandard, vyžaduje následnú certifikáciu zavedeného systému riadenia (zavedených procesov) v závodoch a organizáciách automobilového priemyslu. Výsledkom je certifikát a nutnosť plnenia požiadaviek tejto normy aj pre celý dodávateľský reťazec.⁸⁹ Norma ISO/TS 16949 je založená na ôsmich princípoch manažérstva kvality: zameranie na zákazníka, vedúce postavenie, zapojenie ľudí, procesný prístup, systémový prístup k manažmentu, neustále zlepšovanie sa, na faktoch založené rozhodovanie, vzájomne výhodné dodávateľské vzťahy - napĺňaní špeciálnych požiadaviek zákazníka. Pokiaľ má automobilka normu ISO/TS 16949 zavedenú, jej požiadavkám musí vyhovieť aj každý jej dodávateľ, je teda uplatniteľná v celom dodávateľskom reťazci automobilového priemyslu.

Implementácia nemeckej odborovej normy automobilového priemyslu VDA 6.1

Norma VDA 6.1 definuje požiadavky na systémy manažmentu kvality v odvetví automobilového priemyslu a slúži ako referenčný model pre nastavenie

⁸⁷ JESNÝ.M.: *VW na Slovensku rozšíri sieť dodávateľov*. [online]. [cit.31.5.2013]. Dostupné na <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-J%C3%BA/zahranicne-investicie-vw-na-slovensku-rozsiri-siet-dodavatelov.html>.

⁸⁸ MANAGEMENTMANIA.: *Logistika a doprava*. [online]. [cit.2013-06-18]. Dostupné na [http://www.managementmania.com/sk/automobilovy-priemysel-Logistika a doprava](http://www.managementmania.com/sk/automobilovy-priemysel-Logistika%20a%20doprava).

⁸⁹ BUREAU VERITAS SLOVAKIA.: *Certifikácia ISO/TS 16949*. [online]. [cit.18.6.2013]. Dostupné na <http://www.bureauveritas.sk/wps>.

základných riadiacich procesov v automobilovom priemysle. „Zavedenie normy pomáha neustále zlepšovať kvalitu výrobkov a spokojnosť zákazníka. Norma VDA 6.1, podobne ako ostatné technické normy definuje nepodkročitelný štandard, vyžaduje následnú certifikáciu zavedeného systému riadenia (zavedených procesov) v organizáciách najmä nemeckého automobilového priemyslu. Výsledkom je certifikát VDA 6.1. Normou sa musia následne riadiť aj celý dodávateľský reťazec.“⁹⁰ Norma je postupne nahradzovaná celosvetovou normou ISO/TS 16949.

Proces schvaľovania dielov do sériovej výroby PPAP

Metóda PPAP⁹¹ sa používa na preukázanie, že podnik vo výrobnom procese je schopný vyrábať výrobok trvalo splňajúce požiadavky konštrukčnej dokumentácie výrobku. Podnik aplikujúci metodiku PPAP preukazuje, že:

- dodávatelia pochopili požiadavky odberateľov,
- dodávatelia správne pochopili všetky konštrukcie a špecifikácie požiadaviek pre súčasti, ktoré dodávajú,
- výrobok spĺňa požiadavky zákazníkov,
- výrobný proces je schopný produkovať trvalo vyhovujúci výrobok.

Zabezpečenie dodávok

Požiadavkou výrobcov automobilov je využívať pre zásobovanie svojich výrobných liniek prístup „Ship-to-line“.⁹² Variantmi tohto prístupu sú dodávky v režime Just-in-time a v režime Just in sequence. Týmto prístupom automobilky posúvajú zodpovednosť za zásobovanie linky smerom ku svojim Tier1 dodávateľom.

Just in time (JIT) - Uspokojuje požiadavky dodania určitého materiálu, dielcov a komponentov vo výrobe alebo distribúcii hotových výrobkov v distribučnom článku jeho dodávaním „práve včas“, t. j. v presne dohodnutých a dodržiavaných termínoch podľa potreby odoberajúceho článku. Sú dodávané malé množstvá, v najpresnejšom okamžiku. Odberateľ je dominujúcim článkom, ktorému sa dodávateľ musí prispôbiť tým, že pri dodávkach vytvára také manipulačné jednotky, ktoré budú hladko prechádzať všetkými miestami manipulačných operácií

⁹⁰ MANAGEMENTMANIA.:VDA 6.1.[online].[cit.2013-06-18]. Dostupné na <https://www.managementmania.com/sk/vda-61>.

⁹¹ Proces schvaľovania dielov do sériovej výroby (PPAP-Production Part Approval Process) je metóda pre nastavenie procesov schvaľovania dielov určených na výrobu, používa sa predovšetkým v automobilovom priemysle.

⁹² Dodávka komponentov priamo k výrobnej linke.

v nadväzujúcom toku. Cieľom technológie JIT je vyrábať v čo najväčšom časovom súlade s dopytom. V rámci JIT existuje len minimálna poistná zásoba pre prípad napríklad neočakávaného zdržania dopravy.⁹³

Just in sequence (JIS) technológia - dodávky komponentov v správnom poradí (v sekvenciách, spravidla v režime JIT). Komponenty k finálnej montáži sa dodávajú v poradí požadovanej od montáže. Dodávatelia v režime JIS upravujú svoj vlastný výrobný plán tak, aby boli schopní dodať svoje výrobky v správnom čase, v správnom množstve, na správne miesto a v požadovanom poradí.⁹⁴

Snahou dodávateľov komponentov je skladovať čo najmenšie zásoby a minimalizovať skladovacie priestory. Na druhej strane to kladie obrovské nároky na logistiku a koordináciu súvisiacich činností. Pokiaľ neboli rozvinuté informačné technológie, vznik procesu tohto typu výroby nebol možný. V súčasnosti nastal výrazný posun v oblasti schopnosti reálne ovplyvňovať dodávky surovín, komponentov a technologických celkov v reálnom čase, čo dovoľuje technologicky realizovať výrobu bez zásob. To opätovne vyústilo do výrazného nárastu úlohy logistiky, ktorá sa dnes stáva jedným z kľúčových predpokladov dosahovania prijateľných nákladových úrovní.

5.4.1 Diverzifikácia dodávateľov komponentov pre automobilový priemysel

Výrobcovia automobilov z pozície zákazníka poskytujúceho dodávateľom finančnú úhradu takmer vždy diverzifikujú svojich dodávateľov komponentov, len niektoré automobilky a len pre niektoré komponenty majú výhradných dodávateľov. Táto filozofia kooperácie vychádza z nutnosti bezpečného zaobstarania všetkých komponentov potrebných pre výrobu v každom okamihu. Automobilky aj v zmysle ISO/TS 16949 a noriem VDA požadujú od svojich dodávateľov, aby pre krízovú situáciu v dodávkach dielov mali zabezpečeného druhého dodávateľa toho istého komponentu. Týmto spôsobom vzniká konkurencia medzi dodávateľmi automobilového priemyslu. Štruktúra dodávateľskej siete pre automobilový priemysel v SR je uvedená v prílohe H.

⁹³ KUBASÁKOVÁ, I.: *Just in time verus just in sequence*, Doprava a spoje, Žilina: Fakulta prevádzka a ekonomika dopravy a spojov Žilinskej univerzity, 2012. s. 250.

⁹⁴ KUBASÁKOVÁ, I., 2012. s. 252.

PRAKTICKÁ ČASŤ

6 VÝSKUM ZAMERANÝ NA ANALÝZU DOPADU HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA VYBRANÝ STROJÁRSKY PODNIK A NA ZISTENIE PREDPOKLADOV ĎALŠIEHO VÝVOJA NA ZÁKLADE PRIJATÝCH PROTIKRÍZOVÝCH OPATRENÍ V PODNIKU

Poznatky získané z teoretickej časti diplomovej práce slúžili ako podklad pre výskum zameraný na analýzu dopadu hospodárskej krízy na vybraný strojársky podnik a na zistenie predpokladov ďalšieho vývoja na základe prijatých protikrízových opatrení v podniku.

6.1 Cieľ a hypotézy výskumu

Cieľom výskumu bude vyhodnotenie účinkov protikrízových opatrení vo vybranom strojárskom podniku na ekonomické ukazovatele a určenie stratégie rozvoja firmy na základe analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy v súčasnom období.

Pre druhú časť výskumu - určenie stratégie rozvoja firmy - sa zvolí metóda SWOT analýzy. Vnútorné a vonkajšie prostredie firmy v súčasnosti po realizácii protikrízových opatrení bude určené dotazníkovým prieskumom zamestnancov o relevantných stránkach fungovania podniku.

Na základe poznatkov, získaných pri spracovaní prvej časti práce, budú sformulované partikulárne ciele výskumu:

- charakterizovať všeobecné prostredie podniku metódou PEST analýzy,
- charakterizovať odvetvové okolie podniku metódou PORTER,
- charakterizovať ekonomické prostredie podniku finančnou analýzou,
- špecifikovať protikrízové opatrenia vo vybranom podniku,
- vypracovať externú a internú analýzu súčasného stavu po realizácii protikrízových opatrení metódou SWOT analýzy.

Pre splnenie hlavného cieľa a partikulárnych cieľov sme stanovili hlavnú hypotézu a subhypotézy.

Hlavná hypotéza:

H1. Globálna finančná a hospodárska kríza pri svojom nástupe a v priebehu pôsobenia mala zásadný vplyv na činnosť vybraného podniku.

Subhypotézy

H2. Obrat - predaj výrobkov klesol.

H3: Hospodársky výsledok klesol.

H4: Vybraný podnik mal aj v krízovom období dostatok príležitostí pre svoju činnosť.

H5: Bola potrebná reštrukturalizácia podniku.

6.2 Metódy výskumu

Pri práci, v zmysle naplnenia stanovených cieľov, boli použité tieto metódy:

Metódy prípravy na výskumnú činnosť:

1. štúdium odbornej literatúry, firemnej dokumentácie, vnútropodnikových dokumentov, štatistických údajov, výročných správ, organizačných smerníc, kníh a časopisov zameraných na dopady krízy,
2. vyhotovenie výpiskov, ich spracovanie a triedenie.

Metódy získavania nových údajov o výrobnno-hospodárskych ukazovateľoch podniku:

3. konzultácie s členmi manažmentu, rozhovory s vedením a ďalšími pracovníkmi v manažérskych funkciách vybraného podniku,
4. zápisnice z firemných porád,
5. dotazník.

Metódy spracovania získaných údajov:

6. kvantitatívne metódy – metódy popisnej štatistiky,
7. analýza, syntéza, komparácia, dotazovania.

Postup práce a použité metódy:

- definovanie príčin krízy,
- vyhodnotenie priebehu krízy,
- protikrizové opatrenia vo vybranom strojárskom podniku,
- vyhodnotenie účinkov protikrizových opatrení na ekonomické ukazovatele podniku.

6.3 Prieskumná vzorka pre zistenie predpokladov ďalšieho vývoja na základe prijatých protikrízových opatrení vo vybranom strojárskom podniku

Súčasnú obdobie vo vybranom strojárskom podniku je charakterizované aplikáciou prijatých protikrízových opatrení a ich prínosov. Dopady krízy sú známe všetkým zamestnancom, ktorí boli tiež oboznámení s prijatými protikrízovými opatreniami a mohli si vytvoriť svoj vlastný, od vedenia firmy nezávislý, názor na vhodnosť a úspešnosť opatrení.

Predprípravou dotazníkového prieskumu sa vykonala anketa pre špecifikáciu vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy v súčasnosti po realizácii protikrízových opatrení a relevantných stránok fungovania podniku. Vzor anketového lístka pre stanovenie vonkajších a vnútorných činiteľov podniku a výsledok ankety je v prílohe F - Anketa pre hodnotenie opatrení proti dopadom krízy. Na ankete sa zúčastnili všetci zamestnanci všetkých kategórií, zo 450 anketových lístkov sa vrátilo 247 vyplnených. Vybrali sa najfrekventovanejšie odpovede (alebo vzájomne podobné odpovede) a tieto slúžili ako vstupy do dotazníkového prieskumu. Vzor dotazníka pre analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov firmy je v prílohe G - Dotazník pre analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov firmy. Určil sa počet najfrekventovanejších odpovedí a tento počet sa pri SWOT analýze použil ako váha činiteľa. Prieskum bol uskutočnený na vzorke 87 respondentov. Výsledky a výstupy z prieskumu slúžili ako vstupné podklady pre zistenie predpokladov ďalšieho vývoja na základe prijatých protikrízových opatrení v podniku a určenie stratégie ďalšieho rozvoja vybraného strojárkeho podniku metódou SWOT analýzy.

6.4 Príčiny krízy a analýza dopadu hospodárskej krízy vo vybranom strojárskom podniku

Pre výskum dopadov hospodárskej krízy v reálnych výrobných podmienkach sme sa dohodli s vedením vybraného podniku, že vedenie podniku k otázke výskumu bude mať pozitívne stanovisko, avšak v záujme uchovania svojho Know-How a technologického duševného vlastníctva požaduje neuvádzať v plnom rozsahu svoje obchodné meno. V ďalšom vybraný strojársky podnik sme označili názvom KAT s.r.o. (v ďalšom len KAT).

KAT je členom skupiny KAT Holding so sídlom v Nemecku. KAT Holding je výrobcom a dodávateľom komponentov pre automobilový priemysel. V sídle spoločnosti v Nemecku je vedenie spoločnosti, vývoj, marketing a časť výroby. Pod vedenie holdingu spadajú nezávisle operujúce dcérske spoločnosti v oblasti výroby ovládacích systémov pre automobily, dverových systémov a lanovej techniky. Holding zamestnáva okolo 2500 ľudí. KAT vyrába ovládacie tiahla pre významných výrobcov automobilov a pre subdodávateľov automobiliek predovšetkým do Nemecka. Najvýznamnejším zákazníkom je VW.

6.4.1 Charakteristika vybraného strojárskoho podniku, základné informácie

KAT vznikol v roku 1992 spojením bývalého závodu ZTS a KAT GmbH&Co. zo Spolkovej republiky Nemecko. 1.1.1993 sa začala produkcia výrobou náhonov rýchlomerov a ovládacích tiahel pre automobilový priemysel na výrobnéj ploche 4.300 m², s celkovým počtom zamestnancov 97. V decembri 2006 KAT odovzdal do prevádzky už druhú výrobnú halu. KAT je vnútorne členená do siedmych samostatných organizačných jednotiek: oddelenie kvality, výroba, technické oddelenie, obchodné oddelenie, informačné systémy, ekonomické oddelenie a personálne oddelenie. Organizačná schéma KAT je v prílohe D.

Výrobný program a výrobný proces

Ovládacie tiahla pre automobilový priemysel: ovládacie tiahla pre ručné brzdy, plyn, veko nádrže, ovládanie okien, dverí a sedadla, radenia, vetrania a iné lanovody. Pri výrobe výrobkov sa využívajú diely z vlastného výrobného procesu, ako sú laná, bovdenové hadice s vnútorným vedením a ochranné prvky tiahel, ako aj nakupované diely z ocele, plastov a výrobky z gummy. V celom výrobnom procese sa KAT zameriava na zabezpečenie 100 % kvality, predpísanú životnosť a bezporuchovú prevádzku svojich výrobkov. Úroveň systému riadenia kvality je preverovaná okrem certifikačných auditov aj zákazníkymi auditmi. Výsledky dokumentujú vysoké hodnotenia zákazníkov KAT .

6.4.2 Strategická analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia KAT

„Hlavným cieľom strategickkej analýzy je identifikovať, analyzovať všetky relevantné faktory, o ktorých sa dá predpokladať, že mohli mať vplyv na stanovenie strategických faktorov podniku a správne posúdiť vzťahy a súvislosti, ktoré medzi

týmito faktormi pôsobia⁹⁵. Strategická analýza KAT pozostávala z analýzy vonkajšieho všeobecného a odvetvového prostredia spoločnosti a analýzy vnútorného prostredia KAT. Analýzy boli vykonané s dôrazom na ich vzájomnú prepojenosť, resp. ich vzájomný dopad na situáciu v podniku.

Analýza všeobecného prostredia podniku metódou PEST

Názov metódy je vytvorený zo začiatkových písmen faktorov dôležitých pri analýze všeobecného okolia podniku: politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory.⁹⁶ Všeobecné prostredie podniku sa „skladá z takých prvkov mimo podnik, ako sú štátne orgány, legislatíva, finančné inštitúcie, zákazníci, konkurencia, dodávatelia a tak isto samotní ľudia, ktorí sú pre podnik tak isto významnými činiteľmi.“⁹⁷

Politické faktory

Výkon podnikateľskej činnosti podľa Obchodného zákonníka

Zahraničné osoby môžu podnikat' na území SR za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako slovenské osoby, pokiaľ zo zákona nevyplýva niečo iné. Slovenská právnická osoba môže byť založená len podľa slovenského práva, ak zákon alebo právo Európskych spoločenstiev neustanovuje inak. Zahraničná osoba môže nadobudnúť majetkovú účasť v slovenskej právnickej osobe.⁹⁸

Podnikanie prostredníctvom dcérskej spoločnosti

Zahraničná osoba môže nadobudnúť majetkovú účasť v slovenskej právnickej osobe. Zahraničná osoba môže byť:

- zakladateľom slovenskej právnickej osoby spoločne s inými zakladateľmi,
- jediným zakladateľom slovenskej právnickej osoby,
- spoločníkom alebo členom spoločnosti už založenej právnickej osoby spoločne s inými spoločníkmi alebo členmi,
- jediným členom spoločnosti už založenej spoločnosti.⁹⁹

⁹⁵ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006, s. 8.

⁹⁶ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., 2006, s. 6.

⁹⁷ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., 2006, s. 14.

⁹⁸ Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

⁹⁹ Nadobudnutím všetkých obchodných podielov predchádzajúceho člena alebo členov spoločnosti.

Podpora zahraničných investícií

Vláda SR vydala všeobecné pravidlá poskytovania štátnej pomoci investorom, ako napr. dotácie, ktoré by mali povzbudiť investorov k tomu, aby investovali na Slovensku.

Povolenie na pobyt

Od zahraničnej osoby, ktorá podniká na území SR sa vyžaduje platné povolenie na pobyt.¹⁰⁰ Povolenia na pobyt na účely výkonu podnikateľskej činnosti udeľuje Úrad hraničnej a cudzineckej polície Policajného zboru SR na základe príslušného platného živnostenského oprávnenia, alebo iných oprávnení požadovaných na výkon podnikateľskej činnosti.

Nehnutel'nosti

Od vstupu SR do Európskej únie môžu osoby, ktoré nie sú rezidentmi¹⁰¹, nadobudnúť vlastníctvo k nehnuteľnostiam nachádzajúcim sa na území SR, pričom toto podlieha iba určitým obmedzeniam uvedeným v Devízovom zákone¹⁰², ktoré sa týkajú vlastníctva poľnohospodárskej pôdy a lesov nachádzajúcich sa mimo hranice zastavaných plôch, alebo iným zákonom, napr. Banskému zákonu¹⁰³.

Daňový systém

Spoločnosť podnikajúca na území SR sa musí zaregistrovať ako platiteľ dane z príjmu právnických osôb do 30 dní odo dňa jej zápisu do obchodného registra SR. Ak obrat spoločnosti za posledných 12 mesiacov prevýši sumu 49 790 eur, sa spoločnosť musí zaregistrovať ako platca DPH.¹⁰⁴ Od 1. januára 2004 vláda SR schválila zmeny v daňových zákonoch, ktorými sa zaviedla jednotná sadzba dane a eliminovala sa väčšina daňových zrážok. Kapitálové zisky a podiely zo zisku sú zdaňované ako bežné príjmy, dividendy (týkajúce sa príjmov dosiahnutých po 1. januári 2004) nie sú zdaňované. Právnické osoby si môžu zvoliť fiškálny rok, ktorý sa líši od kalendárneho roku.

¹⁰⁰ Zbierka zákonov č. 404/2011 Zákon o pobyte cudzincov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

¹⁰¹ Fyzické osoby bez trvalého pobytu na území SR, právnické osoby bez sídla na území SR alebo pobočky osôb, ktoré nie sú rezidentmi na území SR, s výnimkou pobočiek zahraničných bánk.

¹⁰² Devízový zákon č. 202/1995 Z. z. v znení neskorších predpisov.

¹⁰³ Banský zákon - Zákon č. 44/1988 Zb. o ochrane a využití nerastného bohatstva.

¹⁰⁴ Zbierka zákonov č. 222/2004 Zákon o dani z pridanej hodnoty.

Nízka vymáhateľnosť práva

Najväčšou konkurenčnou nevýhodou Slovenska je nízka vymožiteľnosť práva. Vo všeobecnosti sa právnické osoby môžu písomne dohodnúť na urovnaní svojich sporov v rozhodcovskom konaní alebo pred slovenskými alebo zahraničnými súdmi.

Colné predpisy

Colný zákon č. 199/2004 Z.z.¹⁰⁵ vychádza z nariadení Európskej rady a Európskej komisie. Nariadenia, hlavne nariadenie komisie (ES) 2193/1992, sú spoločné pre celý vnútorný trh v rámci EÚ a umožňuje voľný pohyb tovaru bez prekážok. Dovoz tovaru z členských štátov EÚ na Slovensko sa posudzuje podľa zákona č. 222/2004 o DPH ako nadobudnutie tovaru v tuzemsku z iného členského štátu.

Ekonomické faktory

Ekonomická kríza na Slovensku kulminovala v roku 2009, prejavila sa poklesom HDP. Ten bol spôsobený znížením dopytu zahraničia po výrobkoch vyrábaných na Slovensku. Podniky na Slovensku znižovali objem výroby, to viedlo k zvyšovaniu nezamestnanosti a následnému zníženiu domáceho dopytu. Výrazný je rast nezamestnanosti v krízovom roku 2009, v roku 2010 prekonalá úroveň 14 %.

Sociálne faktory

KAT sídli medzi mestami Zvolen a Banská Bystrica. Banská Bystrica je krajským mestom a sídlom regionálnych orgánov a úradov. V mieste je dobrá dopravná infraštruktúra. V lokalite je dostatok vzdelávacích inštitúcií zameraných na strojárstvo, čo dáva dobré zázemie pre zabezpečenie potrieb výrobných robotníkov.

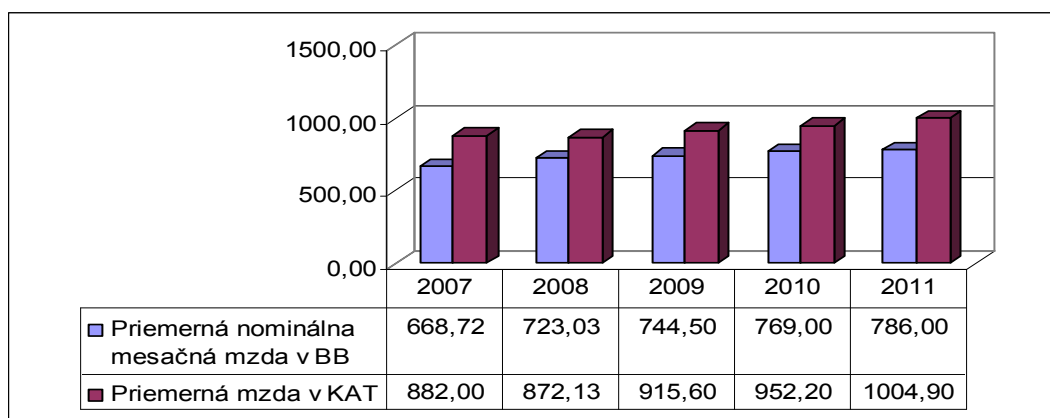
Tabuľka 2: Štruktúra a počet zamestnancov KAT k 31.12.2009

kategória	muži	ženy	robotníci	THP	celkom
počet	200	234	401	59	460
podiel %	46	54	87	13	100

Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

¹⁰⁵ Zákon č. 199/2004 Z. z. Colný zákon.

Graf 1: Priemerná mzda Banskobystrický kraj (BB) a KAT



Zdroj: autor práce, 2013, na základe údajov Štatistického úradu SR a výročných správ KAT

Mzda v lokalite KAT je na spodnej úrovni priemernej nominálnej mesačnej mzdy zamestnancov v SR. Toto poskytuje možnosť stabilizácie zamestnancov vhodnou formou a výškou odmeňovania práce.

Technologické faktory

Výrobný proces pozostáva z prípravných prác, samotnej montáže a kontroly výrobkov. Technologické zariadenie pre prípravné práce sú jednoúčelové stroje s unikátnou špeciálnou konštrukciou. Ich technologické parametre sa nedajú intenzifikovať, možná je aktualizácia riadenia a ovládania strojov. Montážne zariadenia pre montáž tiahel sú vlastnej výroby zo štandardne dodávaných konštrukčných prvkov. Pri montážnych pracoviskách je možnosť intenzifikácie výroby cestou mechanizácie a automatizácie výrobných zariadení a pracovísk. Stopercentná kontrola výrobkov sa vykonáva na špeciálnych jednoúčelových strojoch vlastnej konštrukcie a výroby. KAT má vlastné vývojové oddelenie a prostriedky pre vývoj nových výrobných, montážnych a skúšobných zariadení a vývojové oddelenie pre konštrukciu nových výrobkov. KAT je schopný implementovať do výrobkov všetky technické a procesné požiadavky svojich zákazníkov, realizovať technologické inovácie a aplikovať výsledky technologického vývoja.

6.4.3 Analýza odvetvového okolia KAT pomocou Porterovho modelu piatich síl

Porterov model piatich síl podáva všeobecný pohľad na firmu, jej konkurenciu a prostredie v ktorom pôsobí. Pravidlá konkurencie sú charakterizované faktormi:

Rivalita v odvetví

Počet konkurentov v odvetví je nízky, je podmienený špecifikom výroby vyrábaných komponentov. Za konkurenciu sa považujú všetky spoločnosti, ktoré vyrábajú podobné výrobky v Európe, dokonca aj celosvetovo. Hrozbu pre obchodnú pozíciu – konkrétne súperenie medzi podnikmi vo vnútri odvetvia predstavujú konkurenční výrobcovia pôsobiaci vo vnútri odvetvia.

Tabuľka 3: Hodnotenie rivality v odvetví

Rivalita v odvetví (0 bodov –najnižšie hodnotenie – 10 bodov najvyššie hodnotenie)	
Kritérium	Bodové hodnotenie
1. Počet konkurentov	5
2. Rast odvetvia	4
3. Fixné náklady	8
4. Rozširovanie kapacít	7
5. Podmienky dopytu	7
6. Bariéry odchodu z odvetvia	4
7. Charakter konkurencie, postoj k biznis etike	6
Priemer:	5,8

Zdroj: autor práce, 2013, na základe rozhovoru s manažérmi KAT

Toto súperenie je silné a znamená permanentný rast intenzity boja o trhy a zákazníkov. Atraktivitu odvetvia znižujú vysoké bariéry pre vstup. Hodnotenie rivality v odvetví je v tabuľke 3.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Za potenciálnych konkurentov možno považovať podniky z príbuzných odvetví, ktoré využívajú podobnú technológiu, majú skúsenosti s daným trhom alebo majú voľný kapitál pre vstup do nového odvetvia. Nový dodávateľ je povinný byť odborne spôsobilý, tzn. musí spĺňať podmienky dané požiadavkami odberateľa, mať

k dispozícii potrebné know-how¹⁰⁶, schválenia, uvoľnenia. Fixné náklady vstupu do odvetvia sú vysoké. Na súčasnom trhu pôsobí etablovaná konkurencia len v zahraničí – v ČR, Slovinsku, Nemecku, Anglicku, Španielsku, Číne. Všetci konkurenční výrobcovia sú silní a agresívny konkurenti. Vstup nových konkurentov do odvetvia, v ktorom pôsobí KAT nie je veľkou hrozbou. Výrobcovia, ktorí na trhu pôsobia, majú väčšinou nadviazanú dlhodobú spoluprácu s automobilkami. Hodnotenie hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia je v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Hodnotenie hrozby vstupu nových konkurentov

Hrozba vstupu nových konkurentov	
(0 bodov – najnižšie hodnotenie – 10 bodov najvyššie hodnotenie)	
Kritérium	Bodové hodnotenie
1. Kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia	6
2. Úspory z rozsahu	4
3. Potreba Know-how	6
4. Prístup k surovinám, pracovnej sile	3
5. Odchod z odvetvia	6
6. Lojalita zákazníkov	7
Priemer:	5,3

Zdroj: autor práce, 2013, na základe rozhovoru s manažérmi KAT

Hrozba substitučných výrobkov

Výrobky KAT majú špecifický charakter, sú vyrábané autorizovanou výrobnou technológiou a výrobným zariadením schválenými zákazníkmi. Tieto výrobné podmienky rozhodujú o kvalite, cene a parametroch dodávaných výrobkov. Hodnotenie hrozby substitučných výrobkov je v tabuľke 5. Mimo odvetvia neexistujú substitúty, čo znamená príležitosť pre udržanie si doterajších pozícií.¹⁰⁷ Mimo odvetvia neexistujú substitúty, čo znamená príležitosť pre udržanie si doterajších pozícií.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Z právneho hľadiska je know-how nehmotný majetok a ako taký sa musí vyjadriť spôsobom, ktorý umožňuje jeho vnímanie alebo poznanie. Know-how tvoria rôzne poznatky, informácie, prípadne skúsenosti a vedomosti z rôznych oblastí výroby, obchodu, služieb alebo ekonomiky.

¹⁰⁷ PORTER, M.E.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994.

¹⁰⁸ PORTER, M.E., 1994.

Tabuľka 5: Hodnotenie hrozby substitučných výrobkov

Hrozba substitučných výrobkov	
(0 bodov – najnižšie hodnotenie – 10 bodov najvyššie hodnotenie)	
Kritérium	Bodové hodnotenie
1. Počet substitútov	2
2. Konkurencia v odvetví substitútov	2
3. Hrozba substitútov v budúcnosti	2
4. Vývoj cien substitútov	6
5. Úžitkové vlastnosti substitútov	4
Priemer:	3,2

Zdroj: autor práce, 2013, na základe rozhovoru s manažérmi KAT

Vyjednávacia sila zákazníkov

KAT predáva svoje výrobky automobilkám a subdodávateľom automobiliek. Vyjednávacia sila zákazníka je v podmienkach KAT silná. Výrobcovia automobilov majú nulovú toleranciu voči svojim dodávateľom, čo znamená, že chyba týkajúca sa kvality alebo termínu dodania ich môže stáť stratu zákazníka. Sú to práve zákazníci, kto tlačí na odvetvie a núti znižovať ceny a ponúkať kvalitnejšie služby.

KAT má malý počet významných zákazníkov, čo zvyšuje ich vyjednávaciu silu. Najvýznamnejší podiel na tržbách z predaja výrobkov majú zákazníci, ktorí sú finálni výrobcovia a subdodávatelia pre automobilky. Tieto spoločnosti sa podieľajú na celkových tržbách KAT spolu 84 %¹⁰⁹, majú vysokú vyjednávaciu silu a pre KAT sú veľmi významní zákazníci. Vyjednávaciu silu zákazníkov zvyšuje aj to, že výrobky KAT pre nich netvoria podstatnú časť z celkového počtu komponentov a tiež, že v automobilovom priemysle je možná spätná integrácia, zákazník si môže niektoré typy komponentov začať vyrábať aj sám. Zákazníci sú v obchodných jednaniach vždy v silnejšom postavení, čo pre KAT znamená hrozbu, najmä pokles cien predávaných výrobkov. Obranou proti nadmerným kompetenciám zákazníkov je vyvinúť špičkovú ponuku. Hodnotenie vyjednávacej sily zákazníkov je v tabuľke 6.

¹⁰⁹ Podľa podielu na tržbách za výrobky v roku 2009, spracované autorkou na základe interných dokumentov spoločnosti.

Tabuľka 6: Hodnotenie vyjednávacjej sily zákazníkov

Vyjednávacja sila zákazníkov (0 bodov –najnižšie hodnotenie – 10 bodov najvyššie hodnotenie)	
Kritérium	Bodové hodnotenie
1. Počet významných zákazníkov	10
2. Význam výrobkov pre zákazníka	7
3. Switching costs-náklady na zmenu pre zákazníka	4
4. Ziskovosť zákazníka	6
5. Množstvo dodávaných výrobkov zo strany zákazníka	8
6. Možnosť kupujúceho ekonomicky výhodne súčasne nakupovať u viacerých dodávateľov.	8
Priemer:	7,16

Zdroj: autor práce, 2013, na základe rozhovoru s manažérmi KAT

Vyjednávacja sila dodávateľov

Rozhodujúcim faktorom pri výbere dodávateľa je cena, kvalita materiálu a spoľahlivosť dodávateľa (dodávatelia sa kontinuálne hodnotia). Súčasná vyjednávacja sila dodávateľov nie je založená na rýdzo klasickom vzťahu – obchodno-dodávateľských zmluvách, ale na partnerských vzťahoch a teda nepredstavuje veľkú mieru rizika.

Tabuľka 7: Hodnotenie vyjednávacjej sily dodávateľov

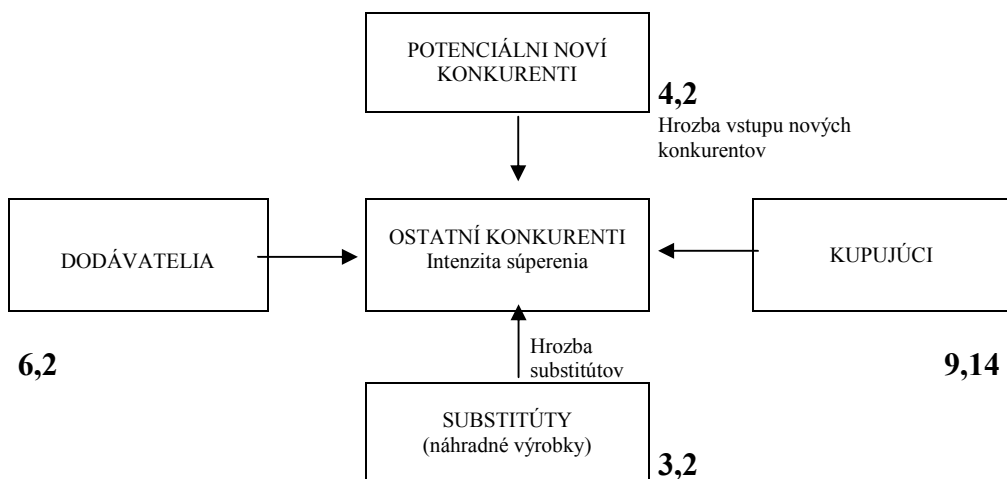
Vyjednávacja sila dodávateľov (0 bodov –najnižšie hodnotenie – 10 bodov najvyššie hodnotenie)	
Kritérium	Bodové hodnotenie
1.Počet a význam dodávateľov	6
2.Význam KAT pre dodávateľa hlavní dodávatelia	4
3.Význam KAT pre dodávateľa zo SR	9
4. Vstup nových dodávateľov do odvetvia	3
5.Organizovanosť dodávok	4
7.Náklady na zmenu dodávateľa.	8
Priemer:	4,85

Zdroj: autor práce, 2013, na základe rozhovoru s manažérmi KAT

Dodávatelia sa nevedia stať konkurentom v odvetví a nehrozí vertikálna integrácia do odvetvia. Materiály, ktoré najväčší dodávatelia KAT dodávajú, sú však pre

výrobu výrobkov dôležité, čo vyjednávaciu schopnosť dodávateľov zvyšuje. Optimálnym riešením je využívať viac dodávateľov pre jeden výrobok. Vyjednávaciu schopnosť dodávateľov je nižšia ako vyjednávaciu schopnosť zákazníkov. Hodnotenie vyjednávací sily dodávateľov je v tabuľke 7.

Obrázok 10: Porterov model piatich síl



Zdroj: autor práce, 2013, na základe KOTLER, P; KELLER, K. L. Marketing Management¹¹⁰

6.5 Finančná analýza KAT

„Úroveň hospodárenie podniku charakterizuje finančná situácia podniku.“¹¹¹ Finančnou analýzou hodnotíme finančné výsledky z celej podnikateľskej činnosti KAT, jej cieľom je spoznať finančné zdravie podniku, identifikovať slabiny, ktoré by v budúcnosti mohli viesť k problémom a determinovať silné stránky, na ktorých by podnik mohol stavať.

Finančná situácia podniku bola v práci analyzovaná za roky 2007 až 2011. Ako zdroj informácií slúžili účtovné výkazy uvedené v prílohe E, interné doklady KAT a pološtruktúrované rozhovory s manažermi KAT. Účtovnú závierku v sústave podvojného účtovníctva tvoria výkazy: súvaha, výkaz ziskov a strát. Štruktúru výkazov ustanovuje Zákon NR SR č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve.

Analýza absolútnych ukazovateľov

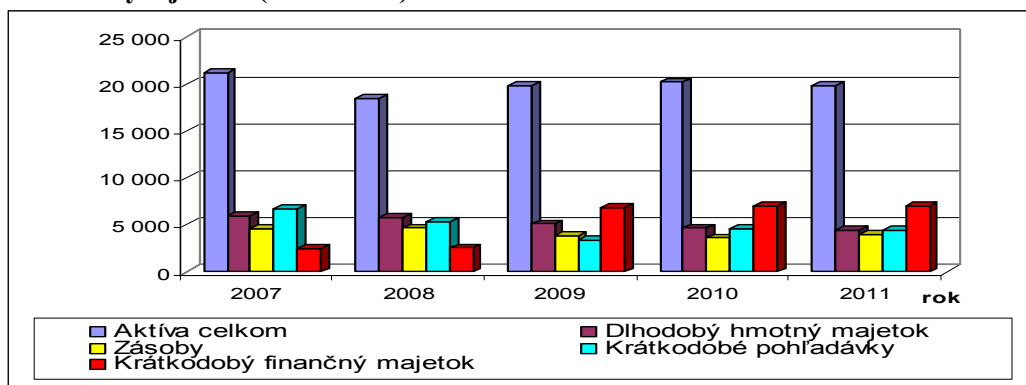
¹¹⁰ KOTLER,P.KELLER,K.L.:*Marketing management*.12.vydání.Praha:Grada Publishing, 2007.

¹¹¹ BARAN,D.:*Finančno-ekonomická analýza podniku v praxi*. 2.vydanie. Bratislava:IRIS,2008.s.7.

Horizontálna analýza súvahy

Bilančná suma KAT sa za sledované obdobie znížila z 21 161 mil. EUR na 18 491 mil. EUR. K poklesu došlo už v roku 2008, kedy bola bilančná suma o 12,62 % nižšia než v roku 2007. Nakoľko KAT je zahraničnou dcérskou spoločnosťou na jej hospodársku situáciu mal značný vplyv vývoj kurzu slovenskej koruny oproti EUR. Priemerný ročný kurz sa v roku 2008 znížil o 7,4% oproti roku 2007 t.j. v roku 2007 dosiahol výšku 33,781 a v roku 2008 výšku 31,291. Od 1. januára 2009 sa SR stala členom Európskej menovej únie. Konverzný kurz bol stanovený na hodnotu 30,126. Uvedené zmeny mali vplyv na precenenie všetkých položiek, týmto sa znížila aj bilančná suma KAT. Dlhodobý majetok sa postupne znižoval, čo predstavoval celkový pokles za sledované obdobie o 25,26 %, obežný majetok tiež klesol o 8,19 %. Celková hodnota dlhodobého nehmotného majetku sa v sledovanom období znížila z 5 932 tis. EUR na 4 434 tis. EUR. KAT v sledovanom období investoval do výrobných zariadení (výroba montážnych liniek, úpravy existujúcich liniek, presun zariadenia v rámci Holdingu), potrebnej výpočtovej techniky, software vybavenie, výrobné haly. Výška týchto investícií však neprevýšila odpisy a tak odpisy v každom roku klesali. V roku 2008 sa začína odzrkadľovať vplyv dopadu hospodárskej krízy, na sklade sa začali hromadiť zásoby. Zásoby v roku 2008 vzrástli o 2,26 %. Vplyvom následného zavedenia novej výroby v rokoch 2009 a 2010 a tiež upokojenia situácii v automobilovom priemysle, sa zvýšil dopyt po výrobkoch KAT. Poklesli všetky zložky zásob a hodnota sa znížila v roku 2009 o 14,96 % a v roku 2010 o 20,67 %. Najvýznamnejšou zložkou obežných aktív sú krátkodobé pohľadávky. Ich výška v sledovanom období kolísala. V roku 2007 bol stav 6 746 tis. EUR a táto hodnota do roku 2011 poklesla na 4 421 tis. EUR. Najväčší pokles bolo možno pozorovať v roku 2009. Vplyv krízy v automobilovom priemysle je teda možné vidieť aj pri tejto položke. Vývoj výšky krátkodobého finančného majetku je udávaný predovšetkým vývojom účtov v bankách. V roku 2007 mal podnik na účtoch prostriedky vo výške 2 438 tis. EUR. Od roku 2009 táto hodnota vzrástla. V roku 2009 na 6 899 tis. EUR a v roku 2010 až do výšky 7 022 tis. EUR. Vývoj absolútnej výšky aktív zobrazuje graf 2.

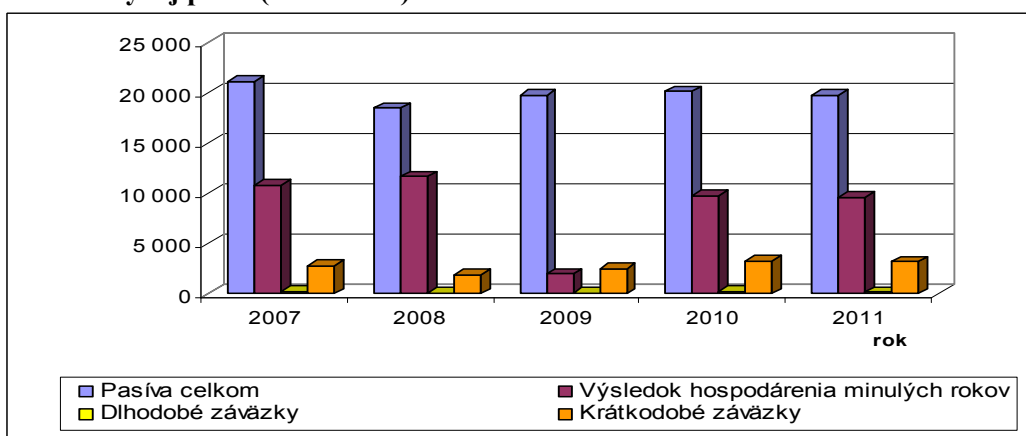
Graf 2: Vývoj aktív (v mil.EUR)



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Rovnako ako aktíva, aj celkové pasíva od roku 2007 vykazujú zníženie. Vlastný kapitál mal kolísavý trend, 17 611 tis. EUR v roku 2007 až na 16 219 tis. EUR v roku 2011. Základný kapitál KAT sa nemenil, jeho výška bola 166 tis. EUR. Cudzie zdroje v rokoch 2007 až 2011 kolísali, ich výška sa za sledované obdobie znížila z 3 543 tis. EUR v roku 2007 na 2 203 tis. EUR v roku 2008. Nasledujúce roky sa úmerne zvyšovali na hodnotu roka 2010 3 863 tis. EUR. Cudzie zdroje KAT zahŕňali najmä dlhodobé záväzky, ktoré v sledovanom období poklesli o 67 %, krátkodobé záväzky stúpili o 11,42 % a bankové výpomoci vedené do roku 2008. Od tohto obdobia KAT nečerpal žiadny bankový úver ani inú výpomoc. Hodnota zákonného rezervného fondu bola 8 tis. EUR, čo predstavovalo maximálnu hranicu stanovenú v právnych predpisoch a v spoločenskej zmluve. Výsledok hospodárenia z minulých rokov v sledovanom období vykazoval stúpajúci trend až do roku 2009. K výraznému poklesu došlo v roku 2010. Vývoj vybraných položiek pasív je zobrazený v grafe 3.

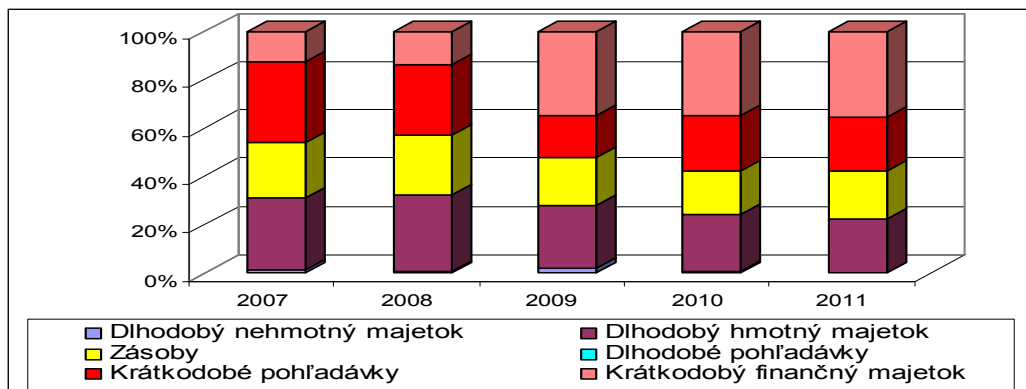
Graf 3: Vývoj pasív (v mil EUR)



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

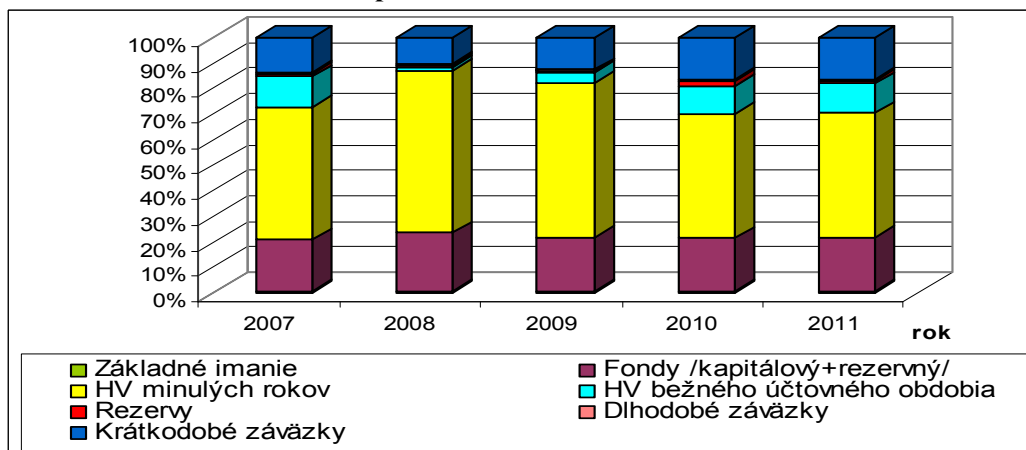
V rokoch 2007 až 2011 dochádzalo v KAT k zmene v majetkovej štruktúre, ako zobrazuje nasledujúci graf 4. Posuny v kapitálovej štruktúre zobrazuje graf 5.

Graf 4: Vertikálna štruktúra aktív



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Graf 5: Vertikálna štruktúra pasív



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát

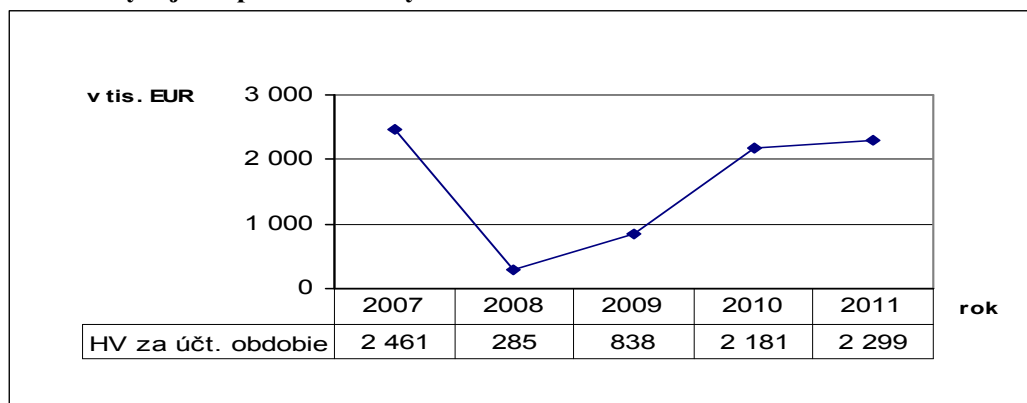
Vývoj tržieb v KAT za predaj tovaru mal klesajúci trend. V rokoch 2008 a 2009 boli tržby za predaj vlastných výrobkov ovplyvnené celoeurópskym poklesom produkcie v automobilovom priemysle. V roku 2007 dosahovali 47 500 tis. EUR, v roku 2008 klesli o 14,26 % a v roku 2009 o 30,31 %. V roku 2010 dochádzalo k plynulému rastu tržieb, ktorý bol ovplyvnený dobehom „šrotovného“ v Európe a KAT zaznamenal prvý nárast. Vývoj osobných nákladov zodpovedal vývoju počtu zamestnancov. Osobné náklady klesali z hodnoty 9 023 tis. EUR v roku 2007 na úroveň roku 2011 čo predstavuje 7 023 tis EUR. V roku 2008 KAT uskutočnil v dôsledku ekonomickej krízy vnútornú reštrukturalizáciu a z počtu 597 zamestnancov (rok 2007) znížil stav na 460 (rok 2011). Prevádzkový výsledok

hospodárenia bol v roku 2007 2 348 tis. EUR a ku koncu sledovaného obdobia 1 596 tis. EUR. Finančný výsledok hospodárenia najviac ovplyvňovali kurzové rozdiely, ktoré KAT účtoval ako ostatné finančné výnosy a náklady. V roku 2007 dosiahol KAT zisk vo výške 2 461 tis. EUR, v ďalších rokoch klesal až po rok 2010, kedy bol zaznamenaný výraznejší rast.

Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát

Pri vertikálnej analýze boli jednotlivé výnosy a náklady vypočítané ako podiel na agregáte, a to buď na agregovaných výnosoch alebo nákladoch. Na celkových výnosoch sa najviac podieľali tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb, ktoré v rokoch 2007 až 2011 tvorili priemerne 97,48 %. Minimálny podiel dosiahli v roku 2008 (94,94 %), maximálny v roku 2009 (99,69 %). Ostatné prevádzkové výnosy, tvorili v sledovanom období 0,36 až 3,60 % výnosov. Najvyšší výnos 3,60 % bol len v roku 2008. Ostatné finančné výnosy, kam KAT účtuje najmä kurzové zisky, sa na celkových výnosoch podieľali vo výške 0,03 až 3,57 %, pričom najvyšší podiel mal len rok 2007. Ostatné výnosové položky dosahovali v sledovanom období zanedbateľný podiel. V štruktúre nákladov dominovala výrobná spotreba. V roku 2007 dosahovala 73,96 %. Do roku 2009 sa tento podiel znižoval, udržiaval na rovnakej výške a v roku 2010 sa zvýšil na 75,50 % a v roku 2011 na 77,79 % celkových nákladov. Podiel spotreby materiálu a energie na nákladoch bol najvyšší v roku 2007 a postupne v ďalších rokoch sa znižoval pričom najnižšiu hodnotu mal v roku 2009, podiel služieb mal naopak rovnakú tendenciu.

Graf 6: Vývoj Hospodárskeho výsledku



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Osobné náklady tvorili za sledované obdobie v priemere 19,61 %, z tohto najviac pripadalo na mzdové náklady. Najvyšší podiel predstavoval rok 2009 (21,57 %) a najnižší rok 2011 (16,83 %). Podiel odpisov sa pohyboval medzi 2,19 % a 3,7 %. Ostatné prevádzkové náklady, ktoré sa udržiavali na približne rovnakej úrovni 1,20 % až na rok 2008 kedy dosiahli úroveň 5,74 % podielu na nákladoch. Podiel ostatných finančných nákladov bol vo vyššej miere zaznamenaný len v rokoch 2007 (2,13 %) a 2008 (3,11 %) v nasledujúcich rokoch poklesol na hodnotu v priemere 0,05 %. Ostatné nákladové položky tvorili zanedbateľné percento.

Pomerové ukazovatele hospodárskeho stavu vybraného podniku

Analýza likvidity

Likvidita vyjadruje schopnosť podniku uhrádzať svoje splatné záväzky, logickým predpokladom je dostatočný prítok finančných prostriedkov v optimálnom časovom rozložení.

Okamžitá likvidita - ideálna hodnota ukazovateľa je 1, vtedy je k dispozícii toľko platobných prostriedkov, koľko činia okamžité splatné záväzky. Okamžitá likvidita spoločnosti presahuje hodnotu 1 vo všetkých rokoch okrem roku 2007, kedy bola 0,86.

Bežná likvidita - ukazovateľ likvidity 2.stupňa, nazývaný tiež bežná likvidita vypovedá o schopnosti hradiť záväzky, pričom rozširuje výpočet pohotovej likvidity o hodnotu krátkodobých pohľadávok. Optimálna hodnota predstavuje od 1 do 1,5. Bežná likvidita minimum dosiahla v roku 2007, čo predstavuje hodnotu 3,24. KAT nemal v sledovanom období problém s platobnou schopnosťou. Na druhej strane, tak vysoké hodnoty ako KAT dosahoval v uvedených rokoch sú oveľa vyššie než odporúčané hodnoty, čo pre KAT nebolo výhodné. Peniaze viazané v obežných aktívach sa nezhodnocovali.

Celková likvidita - optimálna hodnota sa pohybuje od 2 do 2,5. Nižšia hodnota ukazovateľa indikuje vážnejšie problémy s likviditou a závislosť na cudzích zdrojoch, v prípade vyššej hodnoty neefektívne hospodárenie s finančnými prostriedkami. Najnižšiu hodnotu likvidity KAT vykázal v roku 2010 - 4,67 a najvyššiu v roku 2008 konkrétne 6,76.

Platí podmienka: Okamžitá likvidita < Bežná likvidita < Celková likvidita

Tabuľka 8: Analýza likvidity

Vstupné údaje (v tis.EUR)	2007	2008	2009	2010	2011
Finančný majetok	2 445	2 564	6 904	7 029	6 954
Krátkodobé pohľadávky	6 746	5 291	3 426	4 626	4 421
Zásoby	4 557	4 660	3 875	3 615	3 941
Krátkodobé záväzky	2 835	1 852	2 497	3 271	3 195
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	0,86	1,38	2,76	2,15	2,18
BEŽNÁ LIKVIDITA	3,24	4,24	4,14	3,56	3,56
CELKOVÁ LIKVIDITA	4,85	6,76	5,69	4,67	4,79

Zdroj: autor práce, 2013, na základe výkazov spoločnosti KAT

Ukazovateľ zadĺženosti

„Na monitorovanie štruktúry finančných zdrojov podniku slúžia ukazovatele zadĺženosti, ktoré vyjadrujú a kvantifikujú rozsah použitia cudzieho a vlastného kapitálu na financovanie potrieb podniku. Vysoký podiel cudzieho majetku zvyšuje zadĺženosť podniku a znamená neistotu pre veriteľov. Vysoký podiel vlastných zdrojov robí síce podnik stabilným a nezávislým, no vo všeobecnosti platí, že vlastný kapitál je „drahší“ ako cudzí.“¹¹² „Hodnota tohto ukazovateľa sa pohybuje v rozmedzí 30 – 70 %“¹¹³. Celková zadĺženosť KAT bola najvyššia v roku 2010, keď jej hodnota bola 17,14 %. V roku 2007 bola zadĺženosť 14,25 % a v ďalších rokoch úmerne stúpala. Vzhľadom na vysokú mieru zadĺženosti, za ktorú sa požaduje hodnota nad 50 %, bol KAT v dobrej finančnej situácii.

Tabuľka 9: Celková zadĺženosť

Vstupné údaje (v tis EUR)	2007	2008	2009	2010	2011
Aktíva celkom	21 161	18 491	19 778	20 172	19 785
Dlhodobé záväzky	181	117	83	186	154
Krátkodobé záväzky	2 835	1 852	2 497	3 271	3 195
CELKOVÁ ZADĽŽENOSŤ (%)	14,25	10,65	13,04	17,14	16,93

Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Ukazovatele rentability

„Ukazovatele rentability vyjadrujú výnosnosť podniku. Konfrontujú výsledok podnikovej činnosti so základom, ktorý najčastejšie vyjadruje objem vloženého kapitálu alebo objem podnikovej činnosti.“¹¹⁴ Najčastejšie ukazovatele rentability sú: - rentabilita celkových aktív (ROA) – vypovedá o zhodnotení celkových aktív (majetku) podniku, vyjadruje rentabilitu celkových aktív podniku, čiže aká časť

¹¹² ŽILINSKÁ UNIVERZITA.:*Podniková ekonomika a Manažment*. Ročník I., Žilina: Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, 2004.s.3.

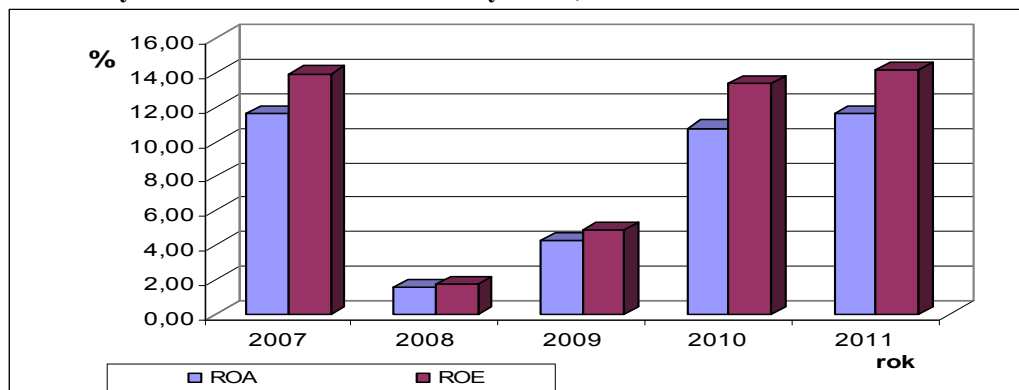
¹¹³ BARAN,D.,2008.s.94.

¹¹⁴ ŽILINSKÁ UNIVERZITA.,2004.s.3.

zisku pripadá na jednotku aktív,

- rentabilita vlastného kapitálu (ROE) – vypovedá o výnosnosti kapitálu, ktorý do podnikania vložia vlastníci, t.j. vyjadruje rentabilitu vlastného kapitálu.¹¹⁵

Graf 7: Vybrané ukazovatele rentability ROA, ROE



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Pozitívnym javom je, že dynamika rastu ukazovateľa ROE je vyššia ako ukazovateľa ROA v každom roku, čo vyjadruje efektívnosť použitia cudzieho kapitálu.

Tabuľka 10: Ukazovatele rentability ROA, ROE

Vstupné údaje (v tis EUR)	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk	2 461	285	838	2 181	1 455
Aktíva	21 161	18 491	19 778	20 172	17 094
Vlastný kapitál	17 611	16 285	17 123	16 303	13 758
ROA (%)	11,63	1,54	4,24	10,81	8,51
ROE (%)	13,97	1,75	4,89	13,38	10,58

Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

6.6 Reakcia KAT na nastupujúcu a prebiehajúcu krízu

Registrácia nových osobných automobilov začala stagnovať už v roku 2006. Vo všetkých krajinách EU sa kríza prejavila vo 4. štvrtroku 2008. V roku 2009 už dopadla kríza na automobilky naplno. Problémy zasiahli prakticky všetky automobilky. V tomto období členské štáty EU už prijímali záchranné plány,¹¹⁶ vlády pripravovali svoje balíčky opatrení, ktoré sa výraznejšie začali prejavovať v 2. štvrtroku 2009 a ich účinky vyvrcholili v 4. štvrtroku 2009, kedy tempo registrácie

¹¹⁵ Aká časť zisku pripadá na jednotku vlastného kapitálu, resp. koľko zisku vyprodukuje 1 EUR vloženého vlastného kapitálu ročne.

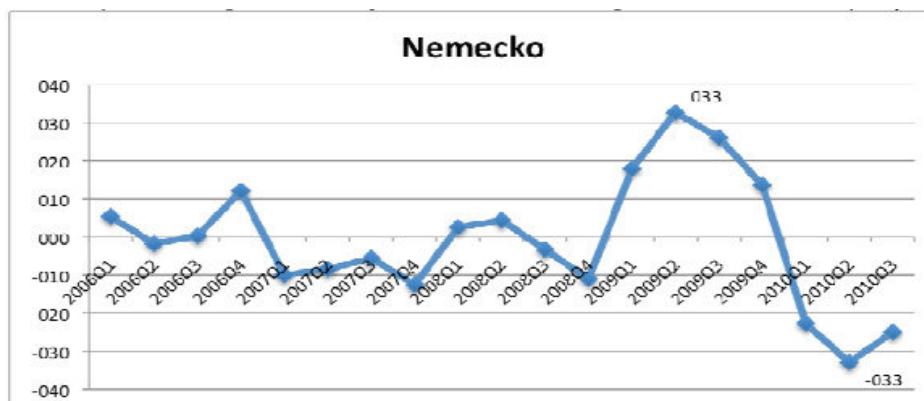
¹¹⁶ EÚ zápasi s národnými plánmi na záchranu.2009.[online].[cit.2013-04-12].Dostupné na <http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/eu-zapasi-s-narodnymi-planmi-na-zachranu-automobiliek-012150>.

nových automobilov stúplo. Tento trend bol platný aj pre producentov komponentov pre automobilový priemysel. U výrobcov automobilov už v roku 2008 poklesol dopyt po komponentoch. Z marketingových prieskumov koncom roka 2008 vyplývali nasledovné prognózy vývoja krízy:

- kritická fáza bude trvať cca 6-9 mesiacov,
- po kritickej fáze bude nasledovať fáza zotavenia s minimálnym až priemerným odbytom výrobkov, prejavenie šrotovného,
- trvalé následky krízy.

KAT nastupujúcu krízu automobilového priemyslu pozorne sledoval, zhromažďoval a vyhodnocoval informácie najmä z Holdingu v Nemecku. Na základe získaných informácií permanentne hodnotil výrobné a odbytové analýzy a na základe nich reguloval výrobu a dodávky komponentov podľa existujúcich požiadaviek odberateľov. Na druhej strane prioritou bolo pôvodné požiadavky zákazníkov v plnom rozsahu splniť. Významný pozitívny vplyv na dopady krízy na KAT mala jeho orientácia odbytu hlavne na nemecký trh – kde napriek kríze naďalej rástol predaj osobných automobilov (obrázok č.11) a tiež zavedenie šrotovného v Nemecku a ČR. Opatrenia sa premietli do zvýšeného nákupu nových automobilov v druhom štvrtroku 2009, kedy bol 32,77 % nárast registrácie automobilov oproti rovnakému obdobiu roka 2008. V rovnakom období roku 2010 registrácia klesla o takmer o 33 %. V tom období KAT už zaviedol opatrenia proti dopadom krízy a reštrukturalizoval výrobu.

Obrázok 11: Tempo rastu registrácie nových osobných automobilov v Nemecku



Zdoj:¹¹⁷

¹¹⁷ FIFEKOVÁ,E.,NEMCOVÁ,E.,SABO,Š.: *Automobilový priemysel EÚ a hospodárska kríza*, Prognostické práce 2, Bratislava: Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied, 2010.

Hospodárska kríza sa v plnej miere prejavila už prvý januárový týždeň 2009 zastavením odberu hotových výrobkov. Odberatelia nepodávali odvolávky na dodávky a svoje objednávky postupne rušili, naďalej prichádzal materiál od dodávateľov. Náklady na pracovnú silu v plnej miere trvali a rástli, náklady na energie sa nedali stornovať, museli sa platiť penále za nespotrebovanú energiu. Výroba v januári 2009 sa prepadla na spodnú hranicu rentability a bolo potrebné vykonať ochranné opatrenia. Základným cieľom bolo zachovať štruktúru podniku čo do dodávateľských vzťahov, výrobných technológií a zamestnancov.

6.7 Protikrízové opatrenia KAT a ich realizácia

Opatrenia podľa významu dopadu krízy boli nasledovné:

1. Prioritu mali opatrenia, ktoré mali zabrániť vzniku a rastu strát:
 - mzdové náklady pri odstávke a zníženej produkcii,
 - narastanie skladových zásob od dodávateľov,
2. zabezpečenie likvidity – likvidita bola v čase nástupu krízy a ďalších rokoch krízy prvoradá a uprednostňovaná pred inováciami,
3. obnovenie odbytu,
4. opatrenia pre využitie voľných výrobných kapacít – možnosti uplatnenia v odvetviach mimo automobilového priemyslu pri využití svojho know-how a technologických možností,
5. reštrukturalizácia výroby – ako dôsledok prispôsobenia vnútorných štruktúr podnikov smerom k trhom.

6.8 Realizácia navrhnutých opatrení

6.8.1 Výrobné kapacity – nová výroba

Využitie nadbytočných kapacít sa hľadalo nasledovnými možnosťami:

1. zachovaním doterajšej produkcie u doterajších odberateľov – čo sa ukázalo ako nemožné,
2. novými odberateľmi – v danej situácii sa nedal zabezpečiť odbyt pôvodných výrobkov u nových dodávateľoch,
3. novou výrobou.

Z najefektívnejších možností využitia existujúcich kapacít bolo zavedenie novej výroby na báze existujúceho technologického vybavenia. Už v priebehu roku 2008 sa ukázala možnosť výroby tiahel a lán pre oceľové konštrukcie v stavebníctve. Pre toto riešenie nebolo potrebné zabezpečovať výrobné technológie, ani nových zamestnancov. KAT nechcel narušiť existujúce výrobné priestory a technologické usporiadanie výrobných zariadení a tiež nemohol investovať do novej výrobnéj haly, preto situáciu riešil prenájmom menšej výrobnéj haly s minimálnymi požiadavkami na investície. V novej – neautomobilovej výrobe v roku 2009 sa dosiahli nasledovné ukazovatele: počet zamestnancov: 24 (5 %), tržby: 1 600 tis. EUR. Zavedenie novej – neautomobilovej výroby sa neskôr ukázalo ako veľmi prospešné. Postupne sa integrovali pracoviská pre nízkosériové výroby náhradných dielov, k výrobe ktorých bol KAT zmluvne viazaný a špeciálne pracovisko pre zaučenie a zacvičenie agentúrnych zamestnancov.

6.8.2 Organizácia a riadenie výroby

1. Dôsledne sa zaviedla štíhla výroba.¹¹⁸ Organizačnými opatreniami vo výrobe sa optimalizovali pracovné operácie tak, aby časy potrebné na výrobu boli podľa možností najkratšie a výroba bola s minimálnymi nákladmi, bez straty kvality alebo na úkor zákazníka. Zavedenie štíhlej výroby prinieslo nasledovné efekty:

- zníženie zásob – nakupovalo sa len potrebné množstvo materiálu,
- odstránenie prestojov čakaním na prácu, na dodanie materiálu, nástrojov ...,
- vylúčenie nadbytočnej výroby, výroby na sklad,
- implementácia kontroly kvality priamo do výrobného procesu,
- progresívne metódy údržby a opráv strojov a zariadení, zníženie strát pri opravách,
- optimalizácia ergonómie – vylúčili sa neefektívne pohyby a manipulácie v procese spracovania materiálu, znížila sa časová norma na jednotku produktu,
- optimalizácia logistiky – vylúčila sa zbytočná manipulácia s materiálom medzi skladmi a procesmi.

2. Vytvorenie systému Chief Engineera (šéfa vývoja produktu), ktorý integruje celý

¹¹⁸ Štíhla výroba - lean manufacturing je prístup k výrobe spôsobom, kedy sa výrobca snaží uspokojiť v maximálnej miere požiadavky zákazníka tým, že bude vyrábať len to, čo zákazník požaduje. Snaží sa vytvárať produkty v čo možno najkratšej dobe a pokiaľ možno s minimálnymi nákladmi, bez straty kvality alebo na úkor zákazníka. Dosiahne sa to minimalizáciou plytvania.

vývoj od začiatku do konca (vedúci projektu).

3. Zavedenie procesného riadenia, založenie projektového manažmentu, ktorý v sebe zahŕňa plánovanie, delegovanie, kontrolu a riadenie všetkých aspektov projektu.
4. Implementácia vizualizovanej firemnej komunikácie - inštaloval sa Systém Production Planning System (PPS).¹¹⁹

6.8.3 Vývoj

Proces vývoja sa posunul dopredu, čím bolo možné preskúmať alternatívne riešenia požiadaviek zákazníkov vo fáze vývoja, kde je veľa stupňov voľností. Zriadilo sa vlastné oddelenie vývoja výrobkov s progresívnymi vývojovými a skúšobnými technológiami. Týmto sa zabezpečili podmienky pre návrh a realizáciu prototypov a vzoriek výrobkov, čím sa do budúcnosti zjednodušil a urýchlil proces schvaľovania dielov do sériovej výroby PPAP, čo bol rozhodujúci faktor pre získanie nových zákazníkov. Do systému vývoja výrobkov sa prepojili dodávatelia dielcov pre KAT.

6.8.4 Konštrukcia

Posilnilo sa oddelenie konštrukcie náradia v prospech konštrukcie strojov a výrobných zariadení pre vlastnú potrebu. Namiesto náročných pracovných jednotiek s hydraulickým pohonom sa začali vyrábať a používať jednotky s pneumatickým pohonom s menšími nárokmi na energie a jednoduchšiu údržbu. Vo výrobe – na výrobných strojoch a zariadeniach sa zaviedol tzv. systém Poka-Yoke¹²⁰.

6.8.5 Odbyt a obrat

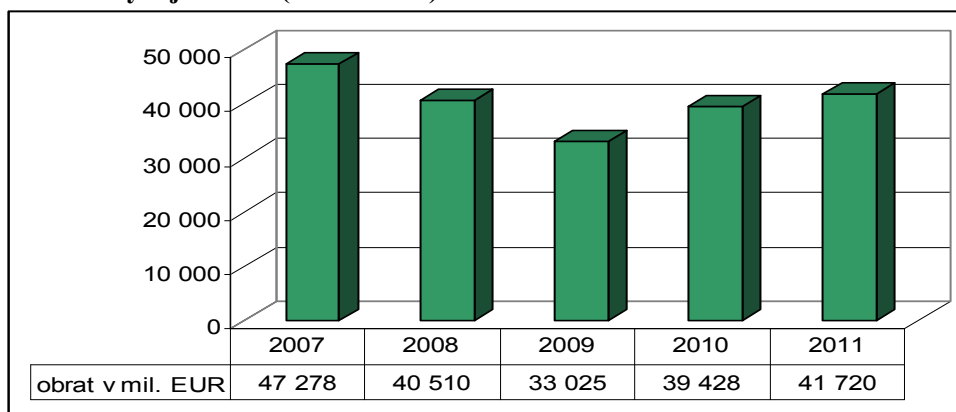
Dopady krízy na obrat výrobkov ukazuje graf 12. V období vrcholenia krízy (rok 2009) obrat poklesol oproti predkrízovému obdobiu (rok 2007) o 26 %. V roku 2010 sa už prejavili opatrenia proti dopadom krízy a reštrukturalizácie podniku

¹¹⁹ PPS systém - je systém z počítačových programov, ktorý poskytuje pre užívateľov podporu v plánovaní a riadení a preberá súvisiacu správu dát pre:

- plánovanie výroby: plánovanie primárnych potrieb (marketing, financie, nákup), materiálové hospodárstvo kapacitné plánovanie, termínové plánovanie zhotovenie výrobného príkazu
- riadenie výroby: dielenské riadenie výroby, zber a spracovanie údajov z výrobného procesu kontrola, plnenie plánu (množstvo, čas, náklady) riadenie odbytu.

¹²⁰ Poka-Yoke prenesene znamená v japončine: *zabraňovania pochybenia* - systém, ktorý sa stará o minimalizáciu neúmyselných chýb, chýb z nepozornosti, tzn. že priebeh výroby je prispôbený tak, aby bolo možné jednu výrobnú operáciu vykonať iba jedným spôsobom. V praxi to znamená nastaviť operácie tak, aby robotník nemohol v sériovej výrobe pochybiť.

Graf 8: Vývoj obratu (v mil. EUR)



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

a obrat stúpol o 23 % oproti roku 2009, a tento trend sa udržal aj v nasledujúcom období. KAT v čase vypuknutia a kulminácie krízy v rokoch 2008/2009 nemal žiadnu možnosť získať nového odberateľa. Hlavných zákazníkov z Nemecka si KAT udržal a po vyvrcholení krízy ich podiel na odbyte udržal na stabilnej miere (cca 82 %). Výrazne poklesol odbyt v SR a v ČR, stav trvá aj v súčasnosti. Nových zákazníkov pre svoje výrobky KAT získal v roku 2010. Riešením pre KAT bolo prijať podmienky zákazníkov, maximálne sa snažiť udržať v sieti dodávateľov cestou ceny dodávok, kvality výrobkov a časovosti dodávania.

6.8.6 Dodávatelia materiálu

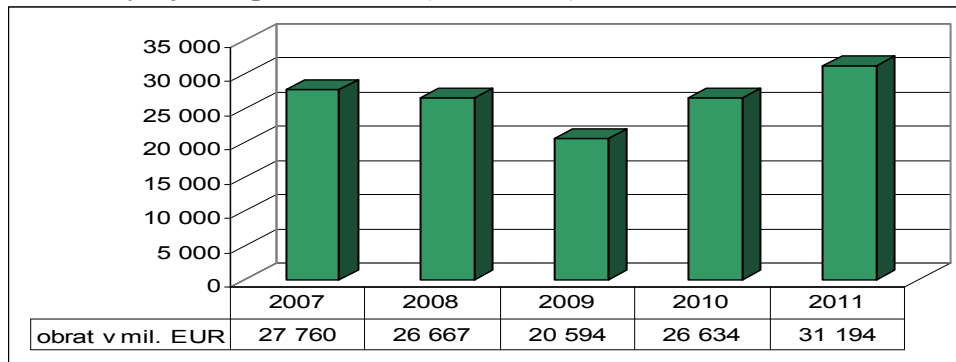
Hospodárska kríza doľahla aj na dodávateľov dielcov pre KAT a tiež prepravné spoločnosti. Vznikol nadbytok prepravných kapacít a znížila sa cena prepravy. KAT do vypuknutia krízy mal jedného dodávateľa prepravných služieb. Prepuknutie krízy sa prejavilo nedodržiavaním prepravných harmonogramov v dôsledku krízy u dopravcov a tiež narušením harmonogramu odberu tovaru.

V záujme zabezpečenia požiadavky odberateľov na dodávky v režime JIT, resp v režime JIS diverzifikoval KAT dodávateľov prepravných služieb, čím sa dosiahla aj úspora prepravných nákladov a zabezpečili sa požiadavky zákazníkov na spôsob dodávania výrobkov.

V roku 2008 v dôsledku krízy – prejavujúca sa poklesom odberu hotových výrobkov ale tiež v dôsledku neschopnosti adaptácie dodávateľov zo Slovenska na krízové podmienky výroby v KAT - stúpili skladové zásoby. V januári 2009 zásoby na sklade vzrástli a zvýšili sa krátkodobé pohľadávky, niektorí dodávatelia odstúpili od dodávok. V roku 2009 sa museli hľadať flexibilní dodávatelia, schopní reagovať

na krízovú situáciu. Aj keď možnosť stať sa dodávateľom pre KAT bola pre potenciálnych dodávateľov zložitá úloha, predsa sa podarilo diverzifikovať a zvýšiť počet dodávateľov, najmä z Nemecka a Slovenska.

Graf 9: Vývoj nákupu materiálu (v mil. EUR)



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Po stabilizácii odbytu sa stabilizoval aj počet dodávateľov. KAT znížil kontrahované množstvá dielcov od jednotlivých už existujúcich dodávateľov a zabezpečil si nových dodávateľov. Nárast dopytu po osobných automobiloch už v polovici roka 2009 v Nemecku a zrejme aj šrotovné prispeli k stabilizácii odberu hotových výrobkov, preto KAT sa začiatkom roka 2010 vrátil k pôvodnému zoskupeniu dodávateľov, ktorých počet sa v ďalšom období stabilizoval.

Tabuľka 11: Počet dodávateľov KAT

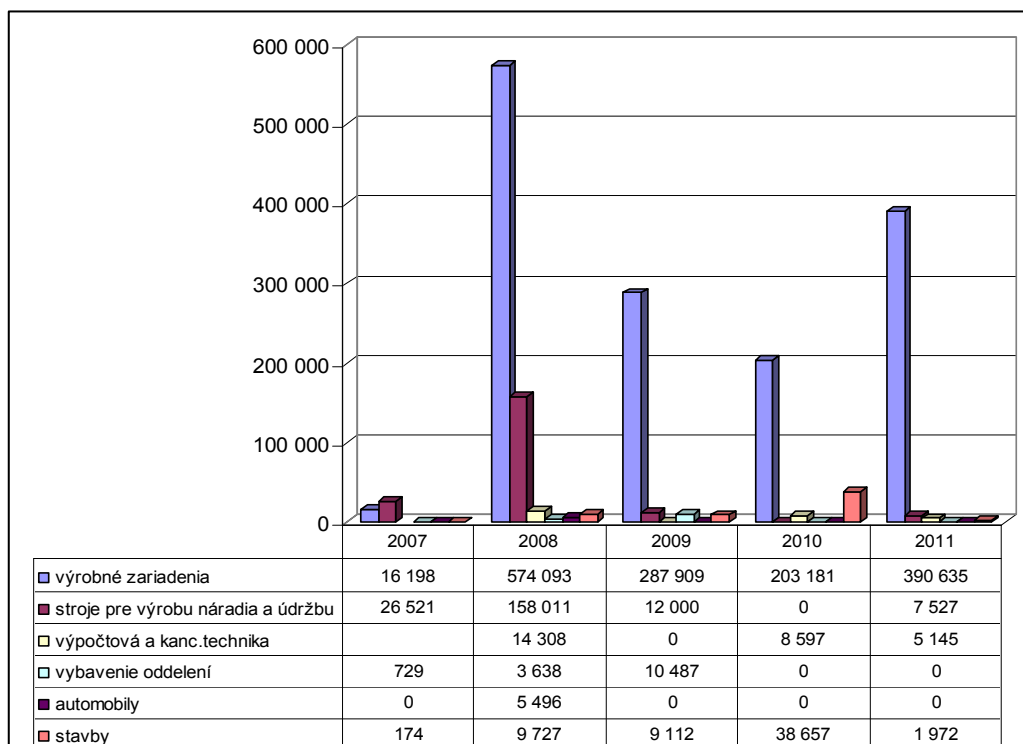
	2007	2008	2009	2010	2011
Česká republika	12	13	12	13	14
Slovenská republika	24	24	35	25	26
Nemecko	80	85	94	94	96
Španielsko	10	10	3	3	3
Francúzsko	5	4	3	4	3
Iné	16	18	38	25	30
Spolu	147	154	185	164	172

Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

6.8.7 Investície

V roku 2009 sa minimalizovali investície, do niektorých oblastí – výpočtová technika a automobily - sa úplne zrušili. Investície sa koncentrovali do výrobných zariadení a do nedokončených stavieb.

Graf 10: Prehľad investícií



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

6.8.8 Zamestnanosť

KAT musel reštrukturalizovať svoju výrobu tak, aby zodpovedala novej trhovej realite. Jedným z hlavných cieľom opatrení bolo znížiť nerentabilné mzdové náklady so zreteľom zachovať štruktúru podniku z hľadiska prijateľného počtu a štruktúry zamestnancov. Aj keď sa kríza začala prejavovať v koncom roku 2008 poklesom odbytu a následne aj tržieb, KAT sa držal pôvodných cieľov výroby a odbytu na rok 2008 a nepriekročil k reštrukturalizácii, ani k zníženiu stavu zamestnancov. Zlom nastal v januári 2009, kedy zmluvní odberatelia prestali – aj keď dočasne - objednávať a preberať výrobky. Výroba sa obmedzila a bolo nutné priekročiť k zníženiu počtu zamestnancov. Výrobní zamestnanci KAT boli odborne zaučení špecialisti čo do technológie výroby, požiadaviek na kvalitu výrobkov a organizácie práce. Prognózy nezaručovali stabilitu v odbytových vzťahoch a naďalej trvali legislatívne prekážky - ustanovenia zákonníka práce¹²¹ - pri riadení počtu zamestnancov. KAT sa rozhodol stabilizovať počet zamestnancov podľa okamžitého stavu a prípadné ďalšie potreby zamestnancov kryť agentúrnymi zamestnancami. V čase vypuknutia hospodárskej krízy (k 31.12.2007) bolo celkom

¹²¹ Zákon 311/2001 Z.z. ZÁKONNÍK PRÁCE.

532 zamestnancov. Vzhľadom situáciu bolo potrebné počet zamestnancov znížiť o takmer 30 %, čo znamenalo znížiť stav o 150 zamestnancov. V januári 2009 sa produkcia celkom nezastavila, časť zamestnancov mohla naďalej zostať vo výrobnom procese pracovať, ale niektorí zamestnanci boli nútení zostať doma a dostávali 60 % mzdy. V priebehu januára 2009 časť zamestnancov odišla dohodou mimo hromadného prepúšťania, časť odchodom do dôchodku.

6.9 Opatrenia na odstránenie dopadov krízy na zamestnanosť

Vzhľadom na legislatívne prekážky - ustanovenia zákonníka práce o výpovedi – taký počet zamestnancov nebolo možné v krátkom časovom úseku uvoľniť. Pre zníženie mzdového zaťaženia boli dostupné nasledovné možnosti:

1. Operatívne riadenie pracovnej doby:

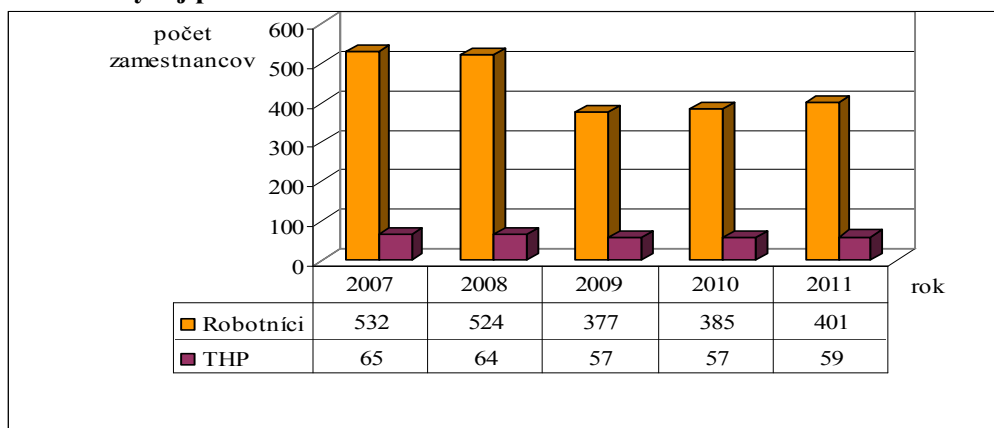
- zrušenie nadčasovej práce,
- nariadenie čerpať nárokovateľnú dovolenku.

Toto opatrenie bolo aktuálne len pre malý počet zamestnancov, krátke časové obdobie a s malým efektom.

2. Zavedenie Flexikonta - flexibilnej organizácia pracovného času. Aplikácia flexikonta¹²² sa ukázala ako veľmi dobré opatrenie pre zníženie mzdových nákladov pri nestabilnej meniacej sa produkcii v čase krízy.
3. Hromadné prepúšťanie - KAT na základe prognóz o vývoji krízy a analýzy výrobných ukazovateľov sa rozhodol k reštrukturalizácii a k 31. januáru 2009 znížiť stav o 100 zamestnancov.
4. Zamestnávanie agentúrnych zamestnancov - už v priebehu mája 2009 dopady krízy v dôsledku zavedenia šrotovného a oživenia výroby v Nemecku sa zmiernili – zvýšili sa požiadavky na odbyt a výrobu. Aj napriek tomu odbyt a tým aj výroba nemali stabilnú hladinu, vznikali nové kmitajúce požiadavky na počty zamestnancov.

¹²² Flexikonto, ktoré bolo pôvodne dočasným nástrojom (do konca roka 2012) sa stáva trvalým nástrojom riešenia prevádzkových problémov zamestnávateľa v prípade poklesu objednávok a výroby. V prípade vážnych prevádzkových problémov zamestnávateľ poskytne zamestnancom pracovné voľno. Toto voľno po pominutí problémov budú musieť zamestnanci odpracovať a nepôjde o prácu nadčas. Podmienkou využitia flexikonta bude dohoda zo zástupcami zamestnancov (doteraz výlučne odbory). Flexikonto bolo legislatívne upravené podľa § 252c Zákon č.49/2009 Z.z. novela Zákonníka práce (č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov) a mohlo sa uplatňovať od 1. marca 2009.

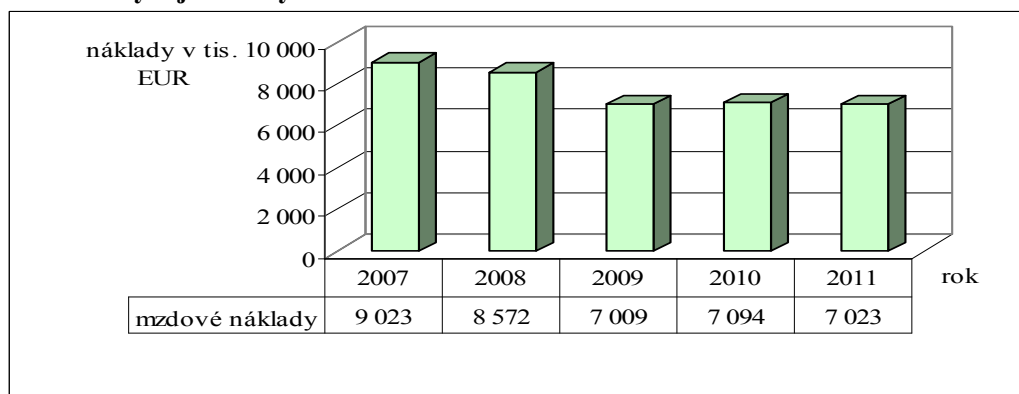
Graf 11: Vývoj počtu zamestnancov



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

KAT sa rozhodol riešiť svoje potreby výrobných síl zamestnávaním dočasných zamestnancov z agentúr dočasného zamestnávania. Pre bezproblémové zapojenie agentúrnych pracovníkov do procesu výroby KAT vytvoril pracovisko pre zaučenie a zacvičenie agentúrnych zamestnancov.

Graf 12: Vývoj mzdových nákladov



Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Z prehľadu vidieť, že opatrenie bolo progresívne a maximálny pokles zamestnancov v roku 2009 sa v ďalšom období udržal a počet zamestnancov postupne rástol. V nadväznosti na opatrenia v zamestnanosti sa prejavili aj účinky v mzdových nákladoch. Mzdové náklady v roku 2009 oproti roku 2008 poklesli o 18,3 %. Nasledujúce obdobie potvrdilo, že navrhnuté opatrenia v oblasti zamestnávania boli vhodné, zamestnanosť je stabilná a nie sú potrebné ďalšie opatrenia.

7 HODNOTENIE PRÍNOSU PROTIKRÍZOVÝCH OPATRENÍ METÓDOU SWOT ANALÝZY

SWOT analýza ¹²³ je nástrojom pre určenie stratégie rozvoja firmy na základe analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy. Vnútorné prostredie určujú silné a slabé stránky firmy. Vonkajšie prostredie určujú možné príležitosti pre rozvoj a možné riziká, ktoré by rozvoj firmy mohli znemožniť alebo ohroziť súčasnú pozíciu firmy na trhu.¹²⁴ Výsledky SWOT analýzy sú prezentované vo forme matice, obrázok 12.

Obrázok 12: Matica SWOT analýzy

SWOT analýza		Interná analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n á a n a l ý z a	Príležitosti	(Strengths) interné vlastnosti organizácie, ktoré jej môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa. Stratégia: vývoj nových metód, ktoré sú vhodné pre rozvoj silných stránok spoločnosti.	(Weaknesses) interné vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa. Stratégia: odstránenie slabín pre vznik nových príležitostí
	Hrozby	(Opportunities) externé podmienky, ktoré môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa. Stratégia: použitie silných stránok pre zamedzenie hrozieb	(Threats) externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa. Vývoj stratégií, vďaka ktorým je možné obmedziť hrozby, ohrozujúce naše slabé stránky

Zdroj: SAKÁL, P.a kol.:2007

Jednotlivé aspekty pre analýzu sa stanovili na základe verejnej ankety zamestnancov KAT. Na základe ankety sa vybrali najfrekvencovanejšie odpovede a tieto sa určili ako atribúty prieskumu. V nasledujúcom dotazníkovom prieskume každému atribútu v dotazníku bola priradená váha dôležitosti podľa súčtu bodového hodnotenia 0-5 všetkých respondentov prieskumu. Jednotlivé aspekty a ich váhy sú uvedené v tabuľke 12 a 13.

¹²³ SWOT je skratkou z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabosti), Opportunities (príležitosti) a Threats (hrozby).

¹²⁴ SAKÁL, P.a kol.: *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: Tripsoft, 2007.

Tabuľka 12: Vnútorne prostredie firmy - silné a slabé stránky firmy

S - potenciálne interné sily	Váha-body	W - potenciálne interné slabosti	Váha-body
- veľmi dobré výrobné schopnosti	357	- vyjednávací sila zákazníkov	357
- technologické zručnosti	361	- priemerná ziskovosť	314
- šírka sortimentu	273	- nezastupiteľnosť ľudí a kapacity	261
- stáli zákazníci	361	- závislosť na dodávateľoch	341
- rýchle dodacie termíny	261	- vysoké personálne náklady	227
- zmluvne zabezpečený odbyt	278	- vysoké nákladové vstupy na budovanie značky	179
- výroba šetrná voči životnému prostrediu	271		
- dostatočná technická vybavenosť	370		
- vlastné technologické know-how	369		
- nízke náklady na produkciu	327		
- finančné kapacity na rozvoj	238		
- dostatok vlastných finančných zdrojov	348		
- zavedené informačné zdroje	352		
Spolu:	4166	Spolu:	1679

Zdroj: autor práce, 2013.

Tabuľka 13: Vonkajšie prostredie firmy - príležitosti pre rozvoj firmy a možné riziká

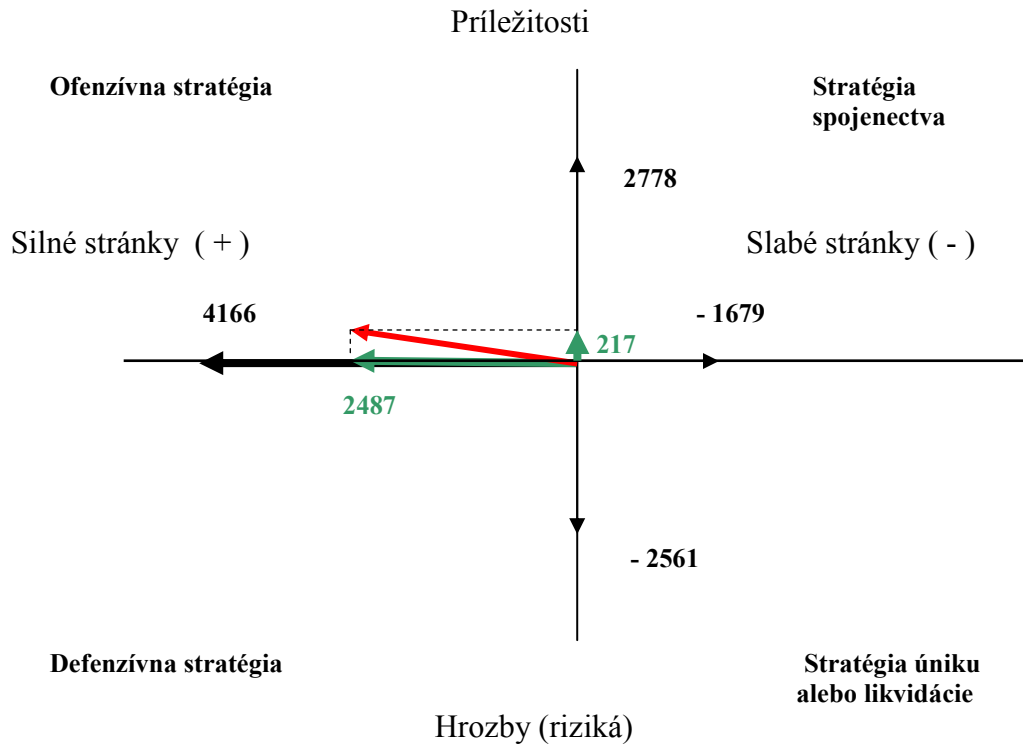
O - potenciálne externé príležitosti		T - potenciálne externé hrozby	
- doplnková výroba v nadväznosti na výrobný program vlastný a odberateľov	365	- nepriaznivé legislatívne zmeny, progresívna daň, rastúce poplatky a odvody štátu, zmena zákonov, noriem	292
- nové technológie	325	- zvýšenie konkurenčného tlaku	282
- rozvoj a využitie nových trhov	297	- dopady hospodárskej a finančnej krízy	308
- preniknúť do iných regiónov a tým zvýšiť odbyt, utváranie nových trhov a segmentov	435	- pokles zisku spôsobený nízkym dopytom po výrobkoch firmy	293
- diverzifikácia príbuzných výrobkov, rozšírenie výrobkovej línie v dôsledku nových potrieb, nové výrobky	378	- nová konkurencia na trhu	246
- neustále skvalitňovanie výrobkov	317	- ohrozenie zo strany dodávateľov	325
- spolupráca s novými dodávateľmi	387	- nižšie ceny konkurencie	287
- obmedzenie outsourcovania výroby a rozšírenie kapacít	274	- rastúci predaj substitučných výrobkov	259
		- rastúca vyjednávací pozícia zákazníkov aj dodávateľov	269
Spolu:	2778	Spolu:	2561

Zdroj: autor práce, 2013

Kvantifikované výsledky analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia nemožno sčítať aritmeticky, pretože reprezentujú odlišnú kvalitu. Výsledná stratégia vznikne ako súčet dvoch vektorov. Takto získaná stratégia predstavuje základné odporúčanie

pre strategickú orientáciu podniku a rešpektuje požiadavku súladu medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.¹²⁵

Obrázok 13: Vyhodnotenie SWOT analýzy



Zdroj: autor práce, 2013

Na základe SWOT analýzy možno konštatovať, že KAT je natoľko vnútorne silný, aby volil ofenzívnu stratégiu rozvoja, pretože prednosti prevládajú nad slabosťami, hoci príležitosti prostredia málo prevyšujú hrozby a tým zužujú priestor pôsobenia. Podnik s ofenzívnou stratégiou je schopný svoje silné stránky využívať pre všetky identifikované príležitosti ponúkané externým prostredím. Neslobodno však zabudnúť ani na sledovanie slabších stránok a vyhýbaniu sa potenciálnym hrozbám resp. rizikám.¹²⁶

¹²⁵ SAKÁL, P. a kol., 2007.

¹²⁶ LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*, Hronský Beňadik: NETRI, 2004.

8 ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo charakterizovať vznik, podstatu globálnej finančnej a hospodárskej krízy, jej dopady na podnikanie, zhrnúť protikrizové opatrenia vo vyspelých ekonomikách, v SR a osobitne vo vybranom strojárskom podniku. Diplomová práca sa skladá z teoretickej a z praktickej časti.

V teoretickej časti boli charakterizované finančná a hospodárska kríza, určili sa primárne príčiny vzniku krízy a popísala sa chronológia vývoja globálnej hospodárskej krízy. Príčiny vzniku krízy boli bezohľadné investičné praktiky, komplikované a neregulované rozšírenie využívania derivátov, neefektívna regulácia finančných trhov a zaplavenie trhu USA lacnými peniazmi zo strany FEDu. Finančná kríza viedla k hospodárskej kríze. Od septembra 2008 FED nasmeroval svoju politiku smerom k ceste "credit easing"(zníženie úveru). Politika FEDu zahŕňala zabezpečenie likvidity priamo od požičiavateľov a investorov pri kľúčových úverových trhoch. Primárnou snahou ECB bolo sústrediť sa na dosiahnutie prístupu k úverovým zdrojom s dostupnou sadzbou pre vlastníkov nehnuteľností a pre firmy. Od jesene 2008 ECB sledovala pri tendrových procedúrach " fixnú sadzbu s plnou dávkou". Takto mohli výrazne expandovať operácie ECB. Dôsledky krízy sa v slovenskej ekonomike začali negatívne prejavovať od štvrtého kvartálu 2008. Dopady krízy na podniky v SR sa prejavili na jednej strane poklesom dopytu, objednávok a zhoršením odbytu, čo vyústilo do dosahovania nižších tržieb a poklesu rentability investícií, na strane druhej sa kríza prejavila v náročnejšej dostupnosti podnikov k úverom. Dopady krízy v roku 2009 bolo možné v krátkodobom horizonte len zmierniť prostredníctvom stabilizačnej fiškálnej politiky. V diplomovej práci sme popísali dopady hospodárskej krízy na podnikanie v SR a osobitne dopady hospodárskej krízy na automobilový priemysel v SR. Celosvetové zníženie dopytu po automobiloch zasiahlo prevádzky v celej Európe, ale tiež aj ich dodávateľov komponentov. Pretože globálnou finančnou a hospodárskou krízou bol postihnutý najviac automobilový priemysel, ako objekt diplomovej práce bol určený podnik vyrábajúci komponenty pre automobilový priemysel. Pre výskum dopadov hospodárskej krízy sme vybrali reálny podnik KAT.

Praktická časť diplomovej práce obsahuje výsledky výskumu, ktorý bol zameraný na analýzu dopadu hospodárskej krízy na KAT a na zistenie predpokladov

d'alsieho vývoja na základe prijatých protikrizových opatrení v KAT. Stanovili sa hypotézy výskumu, vykonala sa Strategická analýza vonkajšieho prostredia podniku, Analýza odvetvového okolia podniku pomocou Porterovho modelu piatich síl, a Finančná analýza podniku.

Analýza všeobecného prostredia podniku metódou Pest ukázala, že politické prostredie bolo pre KAT priaznivé a vhodné na podnikanie. Ekonomické faktory prostredia v čase vypuknutia krízy boli v depresii, preukazovali kritickú situáciu pre podnikanie s nutnosťou zavedenia opatrení proti dopadom krízy. Najvýraznejší dopad hospodárskej krízy bol pokles odbytu a tým vyvolaný nárast nezamestnanosti. Sociálne faktory pre podnikanie vybraného podniku boli priaznivé, v okolí podniku bol dostatok vhodných pracovných síl. Technologické faktory vybraného podniku zabezpečovali potrebný výrobný potenciál, bola dostatočná kapacita pre výrobu a bol dostatok vnútorných zdrojov pre technický rozvoj a intenzifikáciu výroby. Analýza ukázala možnosti adaptácie podniku na vzniknutý stav v dôsledku dopadu krízy a preukázala nutnosť štrukturálnych zmien v podniku. Analýza odvetvového okolia podniku pomocou Porterovho modelu piatich síl ukázala, že rivalita v odvetví – konkurenční výrobcovia v odvetví predstavujú malú hrozbu pre obchodnú pozíciu. Finančná analýza preukázala, že KAT bol v čase nástupu krízy v dobrej finančnej a hospodárskej kondícii. Výsledok hospodárenia v období pred krízou mal stúpajúci trend, k výraznému poklesu došlo v roku 2009. Kríza sa prejavila náhlym zastavením odbytu a vznikajúcimi stratami. KAT zaviedol flexikonto pracovného času, následne znížil počet stálych zamestnancov z 532 na 401 (rok 2011), mzdové náklady znížil na 81,9% (2011). Zaviedli sa opatrenia v procese výroby, štíhla výroba, procesné riadenie, implementovala sa progresívna vizualizovaná firemná komunikácia. Zriadilo sa vlastné vývojové oddelenie, čím sa urýchlil proces schvaľovania výrobkov do sériovej výroby. Posilnilo sa oddelenie konštrukcie v smere konštrukcie strojov pre vlastnú potrebu, zaviedol sa systém Poka-Yoke, čím sa zabránilo výrobe nepodarkov. Odbúrali sa neefektívne investície. Vhodným dodávateľským prístupom a vyhovujúcou kvalitou výrobkov sa udržali bývalí zákazníci. Opatrenia sa ukázali ako úspešné.

Cieľom výskumu dopadu opatrení bolo určenie stratégie rozvoja firmy na základe analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy v súčasnom období. Pre hodnotenie opatrení bola zvolená metóda dotazníkového prieskumu, ktorý bol realizovaný v dvoch krokoch. Na základe výskumu dopadu opatrení proti kríze sa

vypracovala SWOT analýza, ktorá konštatuje, že v dlhodobom horizonte sa zachovala konkurencieschopnosť KAT a zabezpečil sa udržateľný rozvoj, KAT má vnútorné aj vonkajšie prostredie zakladajúce ofenzívnu stratégiu podnikania.

Výskum potvrdil hlavnú hypotézu H1, globálna finančná a hospodárska kríza pri svojom nástupe a v priebehu pôsobenia mala zásadný vplyv na činnosť KAT .

Boli potvrdené subhypotézy:

H2. Obrat-predaj výrobkov klesal v období rokov 2007 až 2009 z 47 278 na 33 025 mil. EUR.

H3: Hospodársky výsledok klesol z 2 461 tis. EUR roku 2007 na 285 tis. EUR roku 2008.

H4: Bola potrebná reštrukturalizácia podniku - počet zamestnancov sa znížil sa z 588 zamestnancov roku 2008 na 434 zamestnancov roku 2009.

Na základe dosiahnutých ukazovateľov, zhrnutých v SWOT analýze a v splnení stanovených hypotéz, sa autorka domnieva, že ciele diplomovej práce boli splnené. V diplomovej práci spracované poznatky v budúcnosti môžu pomôcť pri znižovaní dopadov hospodárskej krízy aj iným podnikateľským subjektom.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

HELÍSEK, M.: *Měnová krize (empirie a teorie)*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-82-7.

KOTLER, P.– KELLER, K.L.: *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

DVOŘÁK, P.: *Verejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-075-1.

PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. Praha, C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

STIGLITZ, J.: *The fruit of hypocrisy* in: Klvačová a kol. *Svetová ekonomická krize*, Professional publishing, 2010. ISBN 9788074310126.

ŠVIHLÍKOVÁ, I.: *Globalizace a krize-souvislosti a scénáře*, 2010, Všeň: Grimmus, 2010. ISBN 978-80-87461-01-3.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

BARAN, D.: *Finančno-ekonomická analýza podniku v praxi*. 2.vydanie. Bratislava: IRIS, 2008. ISBN 978-80-89238-13-2.

BARÁNIK, M., HABÁNIK, J.: *Základy makroekonómie*. Bratislava: IRIS, 2002. ISBN 80-89018-45-9.

BUGRI, Š., PRIBIŠOVÁ, E., ŽÁK, S., PAULOVIČOVÁ, M.: *Dopad hospodárskej krízy na nezamestnanosť v Slovenskej republike*, Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Prešov, 2012. ISBN: 978-80-89464-10-4.

DEMJAN, V.: *Menová politika centrálnych bánk počas finančnej krízy*. In: VALACH, E. a kol. *Hospodárska politika a právo v období hospodárskej krízy*. Banská Bystrica: Vysoká škola Banská Bystrica, 2010. ISBN 978-80-970422-0-2.

FIFEKOVÁ, E., NEMCOVÁ, E., SABO, Š.: *Automobilový priemysel EÚ a hospodárska kríza*, Prognostické práce 2. Bratislava: Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied, 2010. ISSN 1338-3590.

- KUBASÁKOVÁ, I.: *Just in time verzus just in sequence*, Doprava a spoje, Žilina: Fakulta prevádzka a ekonomika dopravy a spojov Žilinskej univerzity, 2012. ISSN 1336-7676.
- LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*, Hronský Beňadik: NETRI, 2004. ISBN 80- 968904-8-4.
- LISÝ, J.: *Ekonomía v novej ekonomike*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2005. ISBN 80-8078-063-3.
- LISÝ, J. a kol.: *Ekonomía, Všeobecná ekonomická teória*. 3. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2000. ISBN 80-88715-81-4.
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA.: *Analýza Slovenského finančného sektora za rok 2009*, Bratislava, 2009. ISBN 978-80-8043-148-8.
- O'SULLIVAN, A. SHEFFRIN S. M.: *Economics: Principles in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003. ISBN 0-13-063085-3.
- SAKÁL, P. a kol.: *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: Tripsoft, 2007. ISBN 978-80-89291-04-5.
- SPIŠÁKOVÁ, E., PÉTROVÁ, R.: *Vplyv hospodárskej krízy na vybrané makroekonomické ukazovatele v krajinách V4*, In: Transfer inovácií 21/2011, Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2011. ISSN 1337-7094.
- Podniková ekonomika a Manažment.*: Ročník I., Žilina: Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, 2004. ISSN 1336-5878.

Zoznam použitých internetových zdrojov

- BRUNCKO, M.: *Príčiny finančnej krízy sú veľmi jednoduché*. [online]. [cit. 2012-05-13] Dostupné z [http:// etrend.sk/martin-bruncko/2008/10/21/priciny-financnej-krizy-su-velmi-jednoduche/](http://etrend.sk/martin-bruncko/2008/10/21/priciny-financnej-krizy-su-velmi-jednoduche/).
- BUREAU VERITAS SLOVAKIA.: *CERTIFIKÁCIA ISO/TS 16949*. [online]. [cit. 18.6.2013]. Dostupné na http://www.bureauveritas.sk/wps /wcm/connect/ bv_sk/ Local/Home/.
- DAŇOVÉ RIADITEĽSTVO SR BANSKÁ BYSTRICA.: 2009. *Usmernenie DRSR v súvislosti so zavedením tzv. „šrotovného“*. [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné na http://www.drsr.sk/drsr/slovak/danovy_subjekt/pokyny_dr_sr/ data/ usmer_srot.pdf.
- DUDÁŠ, T.: *Globálna finančná kríza – faktory vzniku a implikácie*, dostupné: http://fmv.euba.sk/files/Globalna_financna_kriza_2012_2.0.pdf

EKONOMICKÁ UNIVERZITA BRATISLAVA.: *Protikrízové opatrenia*. [online]. [cit.2013-05-01]. Dostupné na http://enhf.euba.sk/web2/index.php?option=com_content&task=view&id=506&Itemid=1.

HOSCHEK, M.: *Kriza a nové výzvy pre FED a ECB*, Bratislava: 2009. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z <http://www.iness.sk/stranka/2228-Kriza-a-nove-vyzvy-pre-FED-a-ECB.html/tlac>.

HRDLIČKOVÁ, L.: *Motorové srdce Detroitu po Obamovč resuscitaci znovu bije*. [online]. [cit.2013-04-16]. Dostupné na <http://byznys.ihned.cz/c1-45553650-motorove-srdce-detroitu-po-obamove-resuscitaci-znovu-bije-automobilky-vydelavaji>.

JESNÝ, M.: *Auto, ktoré zmenilo Slovensko*. [online]. [cit. 31.3.2013]. Dostupné z <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/auto-ktore-zmenilo-slovensko.html>.

JESNÝ, M.: *VW na Slovensku rozšíri sieť dodávateľov*. [online]. [cit.31.5.2013]. Dostupné na <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-J%C3%BA/zahranicne-investicie-vw-na-slovensku-rozsiri-siet-dodavatelov.html>.

KIA MOTORS SLOVAKIA.: *Automobily Kia*. [online] [cit.2013-2-3]. Dostupné na <http://www.kia.sk/index.php?context=218>.

KOMISIA EURÓPSKÝCH SPOLOČENSTIEV.: Brusel, 2008. *Oznámenie Komisie Európskej Rady - Plán hospodárskej obnovy Európy* /* KOM/2008/0800 v konečnom znení */. [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z <http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/>.

MIHÓK, P.: *Zvýšenie súčinnosti v oblasti vonkajších ekonomických vzťahov pri prekonávaní dôsledkov hospodárskej a finančnej krízy na Slovensku*. [online]. [cit.2013-04-15]. Dostupné z http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniiek/financna-kriza-000227.

MANAGEMENTMANIA.: *Logistika a doprava*. [online]. [cit.2013-06-18]. Dostupné na <https://managementmania.com/sk/automobilovy-priemysel-Logistika-a-doprava>.

MANAGEMENTMANIA.: *VDA 6.1*. [online]. [cit.2013-06-18]. Dostupné na <https://managementmania.com/sk/vda-61>.

MINISTERSTVO FINANCIÍ SR.: *Program stability Slovenska na roky 2008 až 2012*. [online]. [cit.2013-05-12]. Dostupné na, http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/sgp/pdf/20_scps/2008-09/01_programme/sk_2009-04-30_sp_sk.pdf.

OICA.: *Productio.Statistic*. [online]. [cit. 30.4.2013]. Dostupné na www: <http://oica.net/category/production-statistics/>.

PALKO, F.: *Fiškálna politika vlády v čase hospodárskej krízy*, 2009. [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné na http://www.economy.gov.sk/index/open_file.php?ext_dok=130463.

PRINCIPAL GLOBAL INDICATORS.: *Current Query: Gross Domestic Product (GDP) Volume*. [online]. [cit. 2013.03.02.]. Dostupné z <http://www.principalglobalindicators.org/default.aspx>.

PSA PEUGEOT CITROËN SLOVAKIA.: *Základné údaje*. [online]. [cit. 2013-2-3]. Dostupné na http://psaslovakia.sk/sk/o_nas/automobilka_trnava/zakladne_udaje.php

SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INVESTÍCIÍ A OBCHODU.: *Automobilový priemysel*. [online]. [cit. 31.3.2013]. Dostupné z http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/auto/automobilovy_priemysel.pdf.

THE ECONOMIST ONLINE.: *Terms beginning with R*. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z <http://www.economist.com/research/economics/alphabetic.cfm?letter=R>.

THE EUROPEAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS' ASSOCIATION (ACEA).: *The Automobil Industry Pocket Guide*. [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné na <http://www.acea.be>: 2011.

VILČEK, I.: *Šrotovné zavádí také Slovensko*. [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné na <http://www.novinky.cz/ekonomika/162603-srotovne-zavadi-take-slovensko.html>.

Zoznam ostatných zdrojov

Aktualizácia opatrení vlády SR na prekonanie dopadov globálnej finančnej krízy vo vzťahu na prijaté Závery predsedníctva Európskej Rady z 12.12.2008. [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné na <http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx>.

Američtí výrobcovia dostanú vládnu pomoc vo výši 15 miliárd dolárov. [online]. [cit. 1.5.2013]. Dostupné na <http://www.autoweb.cz/vlada-usa-pomuze-automobilkam/>.

Analýza vývoja dopadov hospodárskej krízy na MSP. 2012. [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z <http://www.nadsme.sk/files/7analyzavyvojadopadovhospodarskejkrizynaMSP-FINALv2MM.pdf>. s.1.

Automobilka GM vyhlásila bankrot, USA postihl největší průmyslový krach. [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné na http://ekonomika.idnes.cz/automobilka-gm-vyhlasila-bankrot-usa-postihl-nejvetsi-prumyslovy-krach-14w-/eko-zahranicni.aspx?c=A090601_141117_eko-zahranicni_vem.

Automobile International Mananagement, *Verlag moderne industry AG*, Germany. 1 /2000.

Automobile International Mananagement, *Verlag moderne industry AG*, Germany. 2 /2000.

Ceny ropy zvedajú inflaci o tri procenta.[online].[cit.2013-04-12].Dostupné z <http://www.ceska-televize.cz/ct24/ekonomika/28655-evropska-komise-ceny-ropy-zvedaji-inflaci-o-tri-procenta/>.

Dotazník o vývoji ponuky a dopytu na trhu úverov, Národná banka Slovenska, Bratislava, 2008.[online]. [cit.2013-04-12].Dostupné na http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad%5CORM%5CAnalyzy%5CII.08.pdf.

Dovoz tovaru z členských štátov EÚ a DPH. [online].[cit.2013-08-13].Dostupné z <http://www.podnikam.webnoviny.sk/dph/dovoz-tovaru-z-clenskych-statov-eu-a-dph/15327>.

*EÚ zápasí s národnými plánmi na záchranu.*2009.[online].[cit.2013-04-12].Dostupné na <http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/eu-zapasi-s-narodnymi-planmi-na-zachranu-automobiliek-012150>.

Finančná kríza.[online].[cit.2012-04-13]. Dostupné z http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/financna-kriza-000227.

GM, Ford, Chrysler Want Emergency Aid.[online].[cit. 1.5.2013].Dostupné na <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=96844977>.

História.[online].[cit.5.4.2013].Dostupné z <http://www.volkswagen.sk/sk/o-nas/historia/>.

Hospodarska kriza 21.storočia a nezamestnanosť ako jej najvýznamnejší sociálny dopad na obyvateľov Slovenska.[online].[cit.2012-04-12]. Dostupné z http://www.academia.edu/1422339/Hospodarska_kriza_21_storocia_a_nezamestnanost_ako_jej_najvyznamnejši_socialny_dopad_na_obyvatelov_Slovenska.

Chrysler a Fiat tvorí pátou největší automobilku. Týden.cz. [online].[cit. 31.5.2013] Dostupné na <http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/hotovo-chrysler-a-fiat-tvori-patou-nejvetsi-automobilku>.

Oznámenie Komisie 2011/C 6/05 – *Dočasný rámec Únie pre opatrenia štátnej pomoci na podporu prístupu k financovaniu v období súčasnej finančnej a hospodárskej krízy.*[online].[cit. 2013-03-12]. Dostupné z <http://www.eurlex.europa.eu/LexUriServ/>.

Oznámenie Komisie /KOM /2009/0104-., *Reakcia na krízu v európskom automobilovom priemysle*“v konečnom znení.[online].[cit. 30.5.2013].Dostupné na <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ>.

Protikrizové opatrenia vlád skupiny porovnateľných krajín.[online].[cit. 2013-04-12].Dostupné z [http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/.../ vybrane_krajiny_23052009.pdf](http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/.../vybrane_krajiny_23052009.pdf)

International Monetary Fund.[online].[cit. 2013-04-12].Dostupné z [http://www.imf.org/ external/index.htm](http://www.imf.org/external/index.htm).

Kľúčové udalosti finančnej krízy.[online].[cit. 2013-04-12].Dostupné z <http://www.ecb.europa.eu/ecb/html/crisis.sk.html>.

MISHKIN,F.S.:*Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective*. In.: BRUNO, M. PLESKOVIC, B. *Annual World Bank Conference on Development Economics 1996*. Washington: World Bank, 1996.

MUSÍLEK, P.: *Analýza príčin a dôsledkú České finanční krize: Výzkumná studie*. Praha: Grantová agentura České republiky, 2004.

Modernizačný program Slovensko 21. [online]. [cit.2013-06-08]. Dostupné na [http://www.finance.gov.sk/ Default.aspx?CatId=84&NewsID=232](http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatId=84&NewsID=232).

Národný program reforiem SR na roky 2008-2010. [online]. [cit.2013-06-08]. Dostupné na [http://www.ec.europa.eu/social/ BlobServlet?docId=6269&langId=sk](http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6269&langId=sk)
Situačná správa o sociálno – ekonomických dopadoch globálnej finančnej a hospodárskej krízy na vývoj hospodárstva SR v roku 2009, Spektrum č.1/2010, Bratislava: Interlingua.[online].[cit.2012-04-15].Dostupné z http://ioz.sk/wp-content/uploads/spektrum_01_2010.pdf.

SARIO-Automobilový priemysel.:*Správa o automobilovom priemysle na Slovensku 2010*.

SR patrí k dôležitým centráam svetového automobilového priemyslu, TASR, 2014. [online].[cit.2013-04-16]. Dostupné na <http://www.teraz.sk/ekonomika/automobilovy-priemysel-slovensko/43160-clanok>.

Stratégia vývoja domáceho dopytu ako hlavného stimulačného predpokladu pre budúce podnikateľské prostredie a nástroja na riešenie dosahov globálnej svetovej recesie.[online].[cit.2013-05-01].Dostupné na [http:// www.economy.gov.sk/strategia-vyvoja-domaceho.../132122s](http://www.economy.gov.sk/strategia-vyvoja-domaceho.../132122s).

Svět ropy.[online].[cit. 2013-04-12].Dostupné z [http://www.petrol.cz/ropa/ clanek.asp?id=11147](http://www.petrol.cz/ropa/clanek.asp?id=11147).

ÚRAD VLÁDY SR.: *Rokovania vlády SR*, [online]. [cit.2013-05-14]. Dostupné na <http://www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-13431>.

KAT.: *Výročné správy spoločnosti o priebehu obchodných rokov 2007-2011*.

VÝNOS Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 2/2009 zo 4. marca 2009, ktorým sa mení a dopĺňa výnos Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 1/2005 o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

VÝNOS Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 3/2009 z 3. apríla 2009, ktorým sa mení výnos Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 1/2005 o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 44/1988 Zb. Banský zákon o ochrane a využití nerastného bohatstva.

Zákon č. 199/2004 Z.z. Colný zákon

Zákon č. 202/1995 Z.z. Devízový zákon v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 222/2004 Z. z. Zákon o dani z pridanej hodnoty

Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce

Zákon č. 404/2011 Z.z. Zákon o pobyte cudzincov

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

7. rámcový program Európska komisia Generálne riaditeľstvo pre výskum. [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z http://www.ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-brochure_sk.pdf.

ZAP SR.: *Šrotovné v číslach, Záverečná správa 2009.2013*. [online]. [cit.2013-06-08]. Dostupné na <http://www.zap.ipdap.sk%2Fzobraz%2Fclanok%2F607%2FPrezident-ZAP-SR-Jaroslav-Holecekvystupil-na-medzinarodnom-strojarskom-vetru>.

ZOZNAM SKRATIEK

CDO	Zabezpečené dlhové obligácie
DPH	Daň z pridanej hodnoty
ECB	Európska centrálna banka
EGF	Európsky fond na prispôsobenie sa globalizácii
EÚ	Európska únia
EK	Európska komisia
FED	Federal Reserve System - Federálny rezervný systém
HDP	Hrubý domáci produkt
HZL	Hypotekárne záložné listy
JIT	Just in time
JIS	Just in sequence Assets
MMF	Medzinárodný menový fond
MSP	Malé a stredné podniky
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
TARP	The Troubled Asset Relief Program

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Hospodársky cyklus a jeho fázy.....	16
Obrázok 2: Časová os finančnej krízy.....	19
Obrázok 3: Graf vývoja HDP na Slovensku (v miliardách EUR).....	30
Obrázok 4: Graf vývoja inflácie na Slovensku (v %).....	30
Obrázok 5: Graf vývoja nezamestnanosti na Slovensku (v %).....	31
Obrázok 7: Výroba automobilov v SR (v ks).....	44
Obrázok 8: Zamestnanci v automobilovom priemysle.....	44
Obrázok 9: Prehľad situácie v automobilovom priemysle na Slovensku	46
Obrázok 10: Porterov model piatich síl	63
Obrázok 11: Tempo rastu registrácie nových osobných automobilov Nemecku	71
Obrázok 12: Matica SWOT analýzy.....	80
Obrázok 13: Vyhodnotenie SWOT analýzy.....	82

Zoznam grafov

Graf 1: Priemerná mzda Banskobystrický kraj (BB) a KAT.....	58
Graf 2: Vývoj aktív (v mil.EUR).....	65
Graf 3: Vývoj pasív (v mil EUR).....	65
Graf 4: Vertikálna štruktúra aktív.....	66
Graf 5: Vertikálna štruktúra pasív.....	66
Graf 6: Vývoj Hospodárskeho výsledku.....	67
Graf 7: Vybrané ukazovatele rentability ROA, ROE.....	70
Graf 8: Vývoj obratu (v mil.EUR).....	75
Graf 9: Vývoj nákupu materiálu (v mil.EUR).....	76
Graf 10: Prehľad investícií.....	77
Graf 11: Vývoj počtu zamestnancov.....	79
Graf 12: Vývoj mzdových nákladov.....	79

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Produkcia automobilov v SR v jednotlivých kvartáloch.....	45
Tabuľka 2: Štruktúra a počet zamestnancov KAT k 31.12.2009.....	57
Tabuľka 3: Hodnotenie rivality v odvetví.....	59

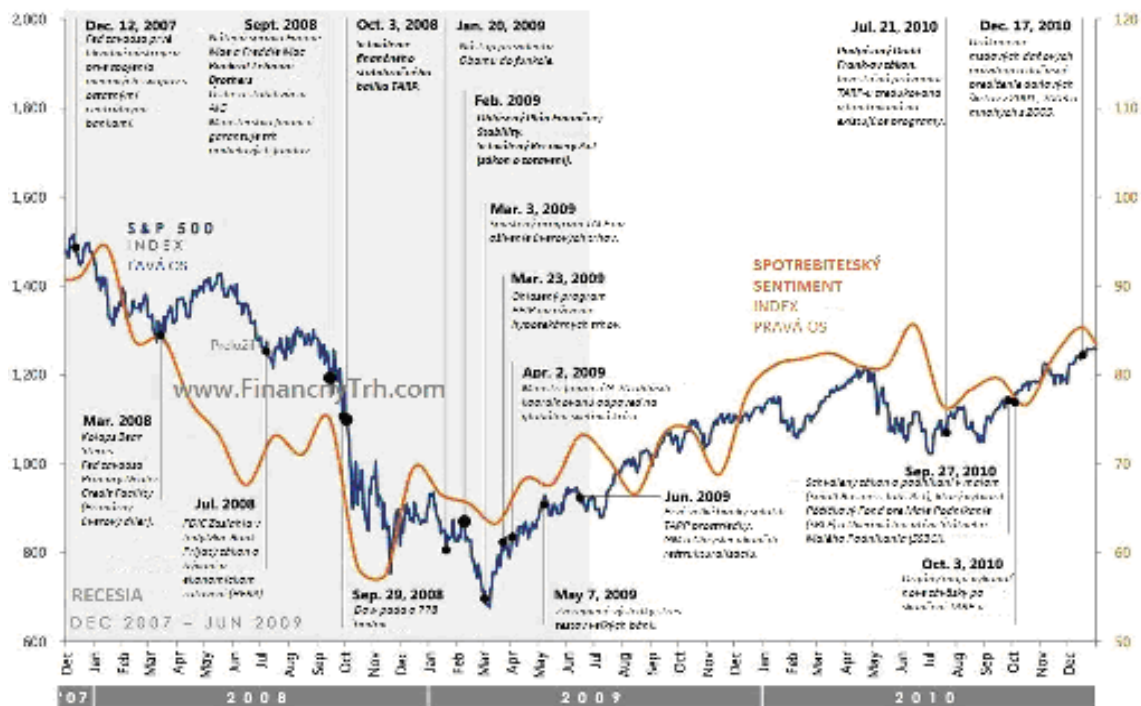
Tabuľka 4: Hodnotenie hrozby vstupu nových konkurentov.....	60
Tabuľka 5: Hodnotenie hrozby substitučných výrobkov.....	61
Tabuľka 6: Hodnotenie vyjednávacej sily zákazníkov.....	62
Tabuľka 7: Hodnotenie vyjednávacej sily dodávateľov.....	62
Tabuľka 8: Analýza likvidity.....	69
Tabuľka 9: Celková zadĺženosť.....	69
Tabuľka 10: Ukazovatele rentability ROA, ROE.....	70
Tabuľka 11: Počet dodávateľov KAT.....	76
Tabuľka 12: Vnútorne prostredie firmy - silné a slabé stránky firmy.....	81
Tabuľka 13: Vonkajšie prostredie firmy - príležitosti pre rozvoj firmy a možné riziká....	81

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Priebeh finančnej krízy 2007 – 2010.....	I
Príloha B – Kroky FEDu na podporu finančných trhov počas úverovej krízy.....	II
Príloha C – Prehľad vládnych opatrení na zmiernenie dopadov hospodárskej krízy.....	IV
Príloha D – Organizačná schéma KAT.....	VIII
Príloha E – Výkazy hospodárenia KAT.....	IX
Príloha F – Anketa pre hodnotenie opatrení proti dopadom krízy.....	X
Príloha G – Dotazník pre analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov firmy..	XIV
Príloha H – Štruktúra dodávateľskej siete v SR.....	XVIII

PRÍLOHY

Príloha A - Priebeh finančnej krízy 2007 – 2010



Zdroj:¹²⁷

¹²⁷ FINANČNÝ TRH.[online]. [cit.2013-05-12]. Dostupné na http://www.financnytrh.com/ias/profile2_articles/2013_clanky_III/Priebeh_financnej_krizy_graf_obrazok_2007_2010.jpg

Príloha B - Kroky FEDu na podporu finančných trhov počas úverovej krízy

Od **augusta 2007** po **júl 2008** FED znížil úrokové sadzby z 5,25% na aktuálnu hodnotu 2%, aby vrátil stabilitu na finančné trhy a pomohol ekonomike.

V ďalšom období FED vykonal nasledovné opatrenia:

10. august 2007: FED konštatuje, že banky začínajú mať problémy so získavaním zdrojov a v prípade potreby je pripravený zasiahnuť.

17. august 2007: FED znižuje úrokovú sadzbu o 0,50%, kvôli objavujúcim sa problémom na finančnom trhu.

12. december 2007: Ako globálny plán centrálnych bánk zriaďuje FED operácie na dodávanie likvidity, tzv. TAF (Term auction facility), ktorými poskytuje prostriedky väčšiemu spektru bánk z dlhodobejšieho hľadiska, na pokrytie miernych kapitálových strát. Súčasne zriaďuje swapovú linku s ECB a SNB, ktorá poskytne 20 mld. USD pre ECB a 4 mld. USD pre SNB.

3. január 2008: FED zvyšuje hodnotu likvidity, ktorá sa dodáva operáciami TAF z 20 mld. USD na 30 mld. USD. ECB a Švajčiarska SNB ponúkajú dolárové prostriedky v súlade s aukciami FED- u.

1. február 2008: FED oznamuje, že dvojtýždenné aukcie budú pokračovať v objeme 30 mld. USD aj vo februári.

29. február 2008: FED oznamuje ďalšie dve TAF aukcie pre marec, a zároveň dodáva, že aukcie budú pokračovať pokiaľ to bude potrebné.

7. marec 2008: FED poskytuje 100 mld. USD finančnému trhu v podobe dvoch krátkodobých aukcií, a zároveň začína sériu transakcií s primárnymi dealerami v hodnote ďalších 100 mld. USD.

11. marec 2008: FED oznámil, že bude prijímať širší výber záruk vrátane cenných papierov založených hypotékami v novom programe požičiavania cenných papierov. Plánuje požičať 200 mld. USD primárnym dealerom na 28 dní. Tento krok bol podniknutý súčasne so spoluprácou BoC, ECB, BoE a SNB. Zároveň FED zvyšuje swapové linky s ECB na 30 mld. USD a s SNB na 6 mld. USD, a predlžuje ich platnosť do septembra, čo umožňuje obom bankám vrátiť dolárovú likviditu na trhy.

14. marec 2008: FED otvára diskontné okienko a poskytuje kapitál pre Bear Stearns pomocou banky JPMorgan Chase. Podobný krok bol naposledy použitý počas Veľkej hospodárskej krízy.

16. marec 2008: FED znižuje sadzbu a zavádza nový program pre poskytovanie pôžičiek veľkým firmám na Wall Street. Súčasne zvyšuje dobu splatnosti pôžičiek cez diskontnú sadzbu z 30 dní na 90. Tieto kroky sú vedené v súlade s rozhodnutím o špeciálnom financovaní kúpy Bear Stearns.

24. marec 2008: FED odhaľuje celú svoju úlohu v plánovanej akvizícii Bear Stearns. FED preberie kontrolu nad portfóliom aktív v hodnote 30 mld. USD. Akýkoľvek zisk z tohto portfólia dostane FED, zatiaľ čo prvú miliardu USD strát si zoberie na seba JPMorgan Chase. Väčšie straty budú prefinancované priamo FED-om.

13. júl 2008: FED otvára diskontné okno pre Freddie Mac a Fannie Mae. Všetky pôžičky sú zaistené vládou USA a jej cennými papiermi. FED zároveň súhlasí, s tým, že prekonzultuje finančnú stabilitu a potrebu kapitálu pre spoločnosti.

30. júl 2008: FED predlžuje facility na dodávanie likvidity: PDCF a TSFL do 30. januára 2009 a zároveň pridáva predaj opcií na čerpanie 50 mld. USD z TSFL, predstavuje aj 84 dňové TAF operácie miest 28 dňových a navyšuje swapovú linku s ECB z 55 mld. USD na 50 mld. USD.¹²⁸

¹²⁸ MORAVČÍK, M. *Chronológia krokov FEDu o začiatku krízy na finančných trhoch v auguste 2007*. [online]. [cit.2013-05-12]. Dostupné na <http://http://zo.trimbroker.com/financne-analyzy/chronologia-krokov-fedu-pocas-financnej-krizy->

Príloha C - Prehľad vládných opatrení na zmiernenie dopadov hospodárskej krízy

Aktualizácia opatrení vlády SR na prekonanie dopadov globálnej finančnej krízy (schválené vládou SR dňa 17.12.2008), Návrh opatrení na zmiernenie dopadov globálnej finančnej krízy a hospodárskej krízy na zamestnanosť – nové znenie (schválené vládou SR dňa 2.2.2009) a Návrh tretieho súboru opatrení na zmiernenie dopadov hospodárskej krízy (schválené vládou SR dňa 9.2.2009)

č.opatrenia	oblasť	opatrenie
1	Makro-ekonomické politiky	Zabezpečiť čerpanie fondov EÚ na rozpočtovanej úrovni
2		Zabezpečiť realizáciu PPP projektov v oblasti výstavby diaľničnej siete v plánovanom rozsahu
3	Rozpočtová politika	Prehodnotiť rozpočtové ciele salda verejnej správy na roky 2009 a 2011 tak, aby Slovensko pokračovalo v ceste konsolidácie smerom k splneniu strednodobého cieľa, ale aby sa zároveň minimalizovalo riziko spomalenia ekonomického rastu z dôvodu fiškálnej politiky
4		Vyšpecifikovať v rámci schválených rozpočtových kapitol na rok 2009 ciele a výšku finančných prostriedkov určených na zvýšenie hospodárskeho rastu a riešenie dopadov globálnej krízy
5	Finančný trh	Zvýšiť základné imanie SZRB (banka) o ďalšiu 1 mld. Sk už začiatkom roku 2009 na financovanie programov pre malých a stredných podnikateľov. Pripraviť čerpanie úverovej linky od EIB v objeme 30 - 40 mil. eur na rozvoj malého a stredného podnikania
6		Zvýšiť v roku 2009 základné imanie Eximbanky o 345 mil. Sk za účelom rozšírenia financovania vývozných úverov, a to najmä v segmente malých a stredných podnikov. Posúdiť doplnenie poisťných fondov Eximbanky zo štátneho rozpočtu v objeme 500 mil. Sk na zvýšenie jej poisťnej kapacity v ďalších rokoch
7		Analyzovať a pravidelne informovať vládu o poskytovaní úverov bankovými inštitúciami SR
8	Trh Práce	Zefektívniť aktívne politiky trhu práce a modernizáciu služieb zamestnanosti
9		Zabezpečiť čerpanie prostriedkov z Fondu prispôsobenia globalizácii (Globalization adjustment fund) na podporu hromadne prepustených pracovníkov
10		Zabezpečiť realizáciu národného projektu podpory uplatnenia občanov ohrozených hromadným prepúšťaním v dôsledku globálnej finančnej krízy
11		Zabezpečiť vyhlásenie výzvy na predkladanie dopytovo-orientovaných projektov na podporu tvorby nových pracovných miest vrátane podpory vytvárania nových pracovných miest v nových podnikoch a samozamestnania
12		Zabezpečiť realizáciu vzdelávania a prípravy pre trh práce s cieľom podpory zamestnanosti a rastu kvality pracovnej sily pre potreby zamestnávateľov
13		Analyzovať a pravidelne informovať vládu SR o plnení záväzkov zahraničnými a domácimi investormi o počte vytvorených miest a objeme investícií, ktorým boli udelené investičné stimuly (štátna pomoc)

14	Podnikateľské prostredie (PP) - Oblasť zvyšovania konkurenčnej schopnosti podnikov	Znižovanie administratívnych bremien - lepšia regulácia
15		Štátne tendre - verejné obstarávanie
16		Zintenzívnenie ofsetových programov
17		Zavedenie systému rekreačných poukážok
18		Monitorovací výbor dopadov globálnej krízy na podnikateľov
19		Zaviest' jednotné kontaktné miesta pre všetky skupiny a formy podnikov
20		Zvýšiť dostupnosť a podporu infraštruktúry širokopásmového prístupu (vysokorychlostný internet)
21	PP - Podpora aplikovaného výskumu a inovácií	Podporovať transfer inovatívnych technológií
22		Presun zdrojov základného výskumu do aplikovaného výskumu a na inovácie
23	PP - Oblasť čerpania zdrojov zo štruktúrnych fondov	Prerokovať s EK možnosť realokácie zdrojov v rámci Operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast
24		Prerokovať otázku financovania jednotlivých projektov, na ktoré je možné získať finančné prostriedky z európskych zdrojov so Slovenskou bankovou asociáciou
25		Urýchliť implementáciu iniciatívy JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises initiative)
26		Aktívne sa podieľať na rokovaní rady ES k zjednodušeniu postupov pre urýchlenie realizácie programov financovaných z Kohézneho fondu, štruktúrnych fondov alebo z Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka s cieľom posilniť investícií do infraštruktúry a energetickej efektívnosti.
27		Aktualizovať schémy štátnej pomoci (de minimis) pre Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast vo vzťahu k dočasnému dvojročnému oslobodeniu nad rámec prahu de minimis v oblasti štátnej pomoci do výšky 500 000 EUR a prispôsobiť rámec
28	PP - Oblasť energetiky	Významnou mierou vplývať na dodávateľov elektriny, plynu a tepla, aby svoje produkty ponúkali za primerané ceny
29		Preverenie oprávnenosti výšky poplatkov v prenosových a distribučných sústavách a v prepravných a distribučných sieťach
30		Zvážiť vytvorenie podmienok pre zavedenie regulácie dodávok elektriny a plynu mimo segmentu domácností na nevyhnutý čas
31		Zvýšenie domácej spotreby zabezpečiť z domácich zdrojov - dostavba Mochoviec 3,4, rekonštrukcia a výstavba tepelných elektrární a paroplynových cyklov (plynových elektrární)
32		Znižovanie energetickej náročnosti a zvyšovanie energetickej efektívnosti, zriadenie programu na podporu energetickej efektívnosti
33		Aktívne sa podieľať na vypracovaní a presadzovaní stanovísk SR v rámci Rady ku legislatívnym návrhom Akčného plánu pre energetickú bezpečnosť a solidarnosť, týkajúcich sa energetickej bezpečnosti a energetickej efektívnosti
34		V súlade s cieľom zvyšovania energetickej efektívnosti a znižovania energetickej náročnosti v Slovenskej republike zabezpečiť financovanie Programu energetickej efektívnosti
35		V prípade dosiahnutia dohody s Európskym parlamentom zabezpečiť transpozíciu a implementáciu Smernice o podpore energie z obnoviteľných zdrojov energie
36		PP - Proexportné opatrenia

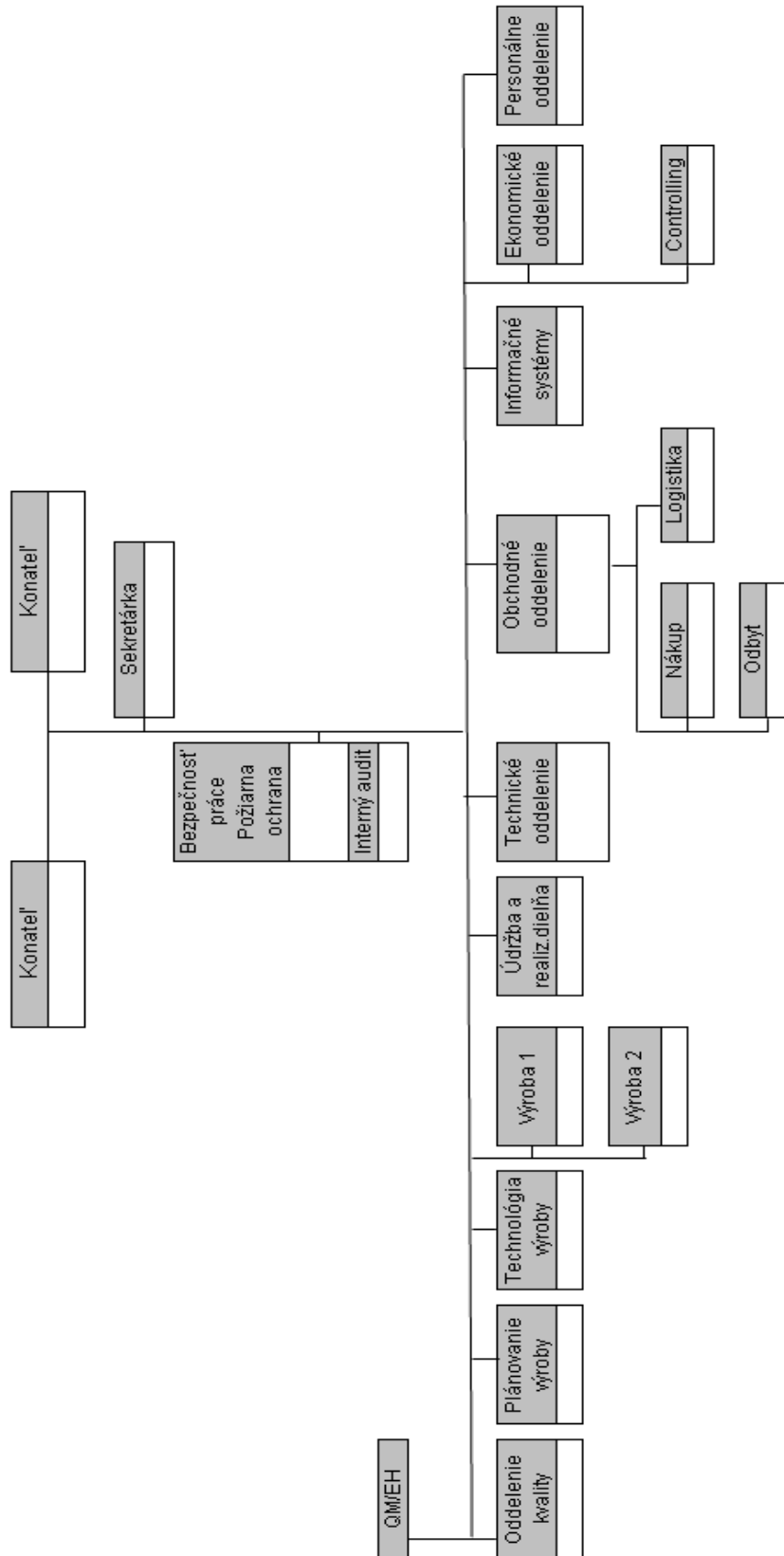
37	Dane a odvody	Vláda zváži skrátenie lehoty vrátenia nadmerných odpočtov DPH podnikateľským subjektom zo 60 na 30 dní
38		V nadväznosti na rozhodnutie Rady pre hospodárske a finančné záležitosti, vláda zváži možnosť uplatňovania znížených sadzieb DPH v určitých sektoroch
39	Makroekonomické prostredie	Reálne spustenie PPP projektov v oblasti výstavby diaľničnej siete ešte v prvom polroku 2009
40		Maximalizácia čerpania fondov EÚ
41		Zvýšenie nezdaniteľnej časti základu dane (NČZD) u DPFO a zvýšenie zamestnaneckej prémie
42		Skrátenie lehoty na vrátenie nadmerných odpočtov DPH zo 60 dní na 30 dní
43		Úprava vstupnej ceny pri hmotnom a nehmotnom majetku pri dani z príjmov
44	Podnikateľské prostredie	Pozitívne zmeny v podnikateľskom prostredí v daňovej oblasti
45		Zásadné zvýšenie základného imania Eximbanky a SZRB
46		Novelizácia Zákona 561/2007 o investičnej pomoci
47		Posilnenie úverovej kapacity Mikropôžičkového programu
48		Nová koncepcia inkubátorovej starostlivosti pre inovatívne MSP
49		Posilnenie kapacity programu podpory vzdelávania, školení a poradenstva pre vybrané skupiny záujemcov o podnikanie
50		Realizácia schémy podpory poradenstva a vzdelávania pre podnikateľský sektor
51		Posilnenie aktivít štátneho programu „Pomoc MSP na trhu EÚ“
52		Pilotný projekt – Energetická efektívnosť vo verejných budovách (z fondu BIDSF)
53		Realizácia programu SLOVSEFF 2 (z fondu BIDSF)
54		Realizácia Programu vyššieho využitia biomasy a slnečnej energie v domácnostiach
55		Územné vymedzenie rekreačných pobytov „silových zložiek“ štátnej resp. verejnej správy a nepracujúcich dôchodcov hradené zo štátneho rozpočtu výhradne na územie SR
56		Program Obnovme si svoj dom
57		Poskytovanie stimulov pre výskum a vývoj vykonávaný podnikateľmi
58		Vyhlásenie verejnej výzvy a financovanie projektov programu Agentúry na podporu výskumu a vývoja – Podpora výskumu a vývoja v podnikateľskom sektore
59		Vyhlásenie verejnej výzvy a financovanie projektov programu APVV – Podpora spolupráce univerzít a SAV s podnikateľským prostredím
60		Vyhlásenie a financovanie výzvy v programe APVV – Podpora ľudského potenciálu v oblasti výskumu a vývoja a popularizácia vedy
61		Vyhlásenie verejnej výzvy pre podporu projektov APVV – Podpora projektov aplikovaného výskumu v jednotlivých skupinách odborov vedy a techniky
62		Realokácia finančných zdrojov Operačného programu výskum a vývoj do oblasti aplikovaného výskumu, so zameraním na zabezpečenie prepojenia výskumno – vývojovej základne s praxou

63	Udržania zamestnanosti a pomoc zamestnávateľom	Podporiť vytváranie a udržanie sociálnych podnikov, s dôrazom na vytváranie obecných sociálnych podnikov v rámci zákona o službách zamestnanosti a vyhlásením výzvy na dopytovo-orientované projekty
64		Podporiť udržiavanie zamestnanosti u zamestnávateľa riešiaceho dôsledky dopadu globálnej finančnej krízy a hospodárskej krízy
65		Podporiť motiváciu pri hľadaní a prijatí zamestnania
66		Zintenzívniť medziregionálnu pracovnú mobilitu
67		Podporiť spracovateľov a predajcov domácich poľnohospodárskych produktov
68		Vytvoriť priaznivejšie podmienky pre samostatnú zárobkovú činnosť
69		Podporiť vytváranie nových pracovných miest ¹²⁹

¹²⁹ PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA, Bratislava.2009.[online]. [cit.2013-05-12]. Dostupné na <http://www.alianciapas.sk/wp-content/.../prehľad-protikrízových-opatrení-vlády-SR.xl>.

Príloha D – Organizačná schéma KAT

ORGANIZAČNÁ SCHÉMA SPOLOČNOSTI



Príloha E - Výkazy hospodárenia KAT

Súvaha	2007	2008	2009	2010	2011
AKTÍVA	21 161	18 491	19 778	20 172	19 785
Neobežný majetok	6 167	5 925	5 528	4 877	4 446
dlhodobý nehm.	234	124	422	213	12
dlhodobý hmot	5 932	5 800	5 106	4 664	4 434
Obežný majetok	13 749	12 515	14 210	15 270	15 316
zásoby	4 557	4 660	3 875	3 615	3 941
pohľadávky	6 746	5 291	3 431	4 626	4 421
finančný majetok	2 445	2 564	6 904	7 029	6 954
časové rozlíšenie	1 245	51	40	25	23
PASÍVA	21 161	18 491	19 778	20 172	19 785
Vlastné imanie	17 611	16 285	17 123	16 303	16 219
základné imanie	166	166	166	166	166
fondy /kapitálový+rezervný/	4 150	4 150	4 150	4 150	4 150
HV min.rokov	10 833	11 684	11 969	9 806	9 604
HV bežného roka	2 461	285	838	2 181	2 299
Záväzky	3 543	2 203	2 651	3 863	3 557
rezervy	174	159	71	406	208
dlhodobé záväzky	181	117	83	186	154
krátkodobé záväzky	2 835	1 852	2 497	3 271	3 195
bankové úvery	351	75	0	0	0
časové rozlíšenie	3	3	4	6	9

Výkaz ziskov a strát	2007	2008	2009	2010	2011
Výroba	47 500	40 725	33 103	39 685	42 816
tržby z predaja vl.výrobov	47 374	40 640	33 155	39 699	42 048
ZSZ vl. výroby	-7	-216	-218	-214	510
aktivácia	132	301	166	200	258
Výrobná spotreba	34 861	29 949	23 671	28 484	32 464
spotreba materiálu a energie	32 604	28 006	22 213	26 281	29 866
služby	2 257	1 943	1 458	2 203	2 598
Pridaná hodnota	12 638	10 776	9 432	11 201	10 352
osobné náklady	9 023	8 572	7 009	7 094	7 023
odpisy IM	986	994	1 201	1 053	915
tržby z predaja mater., IM	27	111	72	67	76
zostatková cena predaného investičného majetku	0	79	57	42	53
dane a poplatky	18	17	19	20	18
ostatné prevádzkové výnosy	299	1 546	142	143	271
ostatné prevádzkové náklady	590	1 718	327	330	413
Prevádzkový HV	2 348	1 053	1 033	2 872	1 596
ostatné finančné výnosy	1 771	541	14	13	25
ostatné finančné náklady	1 006	1 326	26	15	21
mimoriadne výnosy					
mimoriadne náklady					
Daň z príjmov	652	-17	183	689	145
HV za účt. obdobie	2 461	285	838	2 181	2 299

Zdroj: autor práce, 2013, na základe výročných správ KAT

Príloha F - Anketa pre hodnotenie opatrení proti dopadom krízy

Anketa pre hodnotenie opatrení proti dopadom krízy

K jednotlivým otázkam v anketovom lístku uveďte 5 alternatívnych odpovedí v poradí podľa významu:

1. Silné stránky firmy

Silné stránky sú pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú KAT získať prevahu nad konkurentmi. Silné stránky organizácie predstavujú jasné kompetencie, zdroj alebo schopnosť, ktorá umožňuje firme získať konkurenčnú výhodu. Môžu to byť prístup ku kvalitnejším materiálom, dobré finančné vzťahy, vyspelé technológie, distribučné kanály, alebo vyspelý tím top manažérov .

1.1.

1.2.

1.3.

1.4.

1.5.

2. Slabé stránky

Slabé stránky (Weaknesses) – interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa.

Slabosti sú negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu viesť k nižšej organizačnej výkonnosti. Nedostatkom môže byť absencia dôležitých zdrojov a schopností, chyba v rozvoji dôležitých zdrojov. Manažéri s neodpovedajúcimi strategickými schopnosťami, neúmerné finančné zaťaženie, morálne zastarané zdroje a pod.

2.1.

2.2.

2.3.

2.4.

2.5.

3. Príležitosti

Príležitosti (Opportunities) – externé podmienky, ktoré môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa.

Príležitosti sú súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré je priaznivé súčasným alebo potenciálnym výstupom organizácie. Priaznivé podmienky môžu obsahovať zmeny v zákone, rastúci počet zákazníkov, uvedenie nových technológií. Príležitosť by nemala byť posudzovaná iba vo svetle súčasných podmienok, ale hlavne z hľadiska dlhodobého vývoja prostredia a jeho vplyvu na organizáciu.

3.1.

3.2.

3.3.

3.4.

3.5.

4. Hrozby

Ohrozenia (Threats) – externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa. Hrozby sú súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré je nepriaznivé súčasným alebo budúcim výstupom podniku. Nepriaznivé podmienky môžu obsahovať vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníkov, legislatívne zmeny a pod.

4.1.

4.2.

4.3.

4.4.

4.5.

Vaše ďalšie poznámky a komentáre:

.....
.....

Dátum:.....

Na základe ankety sa vyberú najfrekventovanejšie odpovede a tieto sa určia ako otázky dotazníkového prieskumu pre špecifikáciu atribútov vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy.

Výsledky ankety o hodnotení opatrení proti dopadom krízy pre určenie stratégie rozvoja firmy

1. Silné stránky

1. schopnosť výrobných inovácií
2. veľmi dobré výrobné schopnosti
3. technologické zručnosti
4. šírka sortimentu
5. stáli zákazníci
6. zodpovedné technické zariadenia
7. rýchle dodacie termíny
8. zmluvne zabezpečený odbyt
9. výroba šetrná voči životnému prostrediu
10. vybudovaná základňa zákazníkov
11. výborné vzťahy s partnermi a zákazníkmi
12. kladné referencie zákazníkov
13. dostatočná technická vybavenosť
14. vlastné technologické know-how
15. nízke náklady na produkciu
16. zavedené informačné zdroje
17. finančné kapacity na rozvoj
18. naštartovaný proces inovácie produktov
19. dobré obchodné výsledky
20. dostatok vlastných finančných zdrojov
21. zavedený produkt
22. schopnosť rýchle a pružne prispôbiť sa požiadavkám zákazníka
23. lojalita zamestnancov

2. Slabé stránky

1. vyjednávacía sila zákazníkov
2. priemerná ziskovosť
3. nezastupiteľnosť ľudí a kapacity
4. závislosť na dodávateľoch
5. vysoké personálne náklady
6. vysoké nákladové vstupy na budovanie značky

2. Príležitosti

1. doplnková výroba v nadväznosti na vlastný výrobný program a odberateľov
2. nové technológie
3. rozvoj a využitie nových trhov
4. preniknúť do iných regiónov a tým zvýšiť odbyt, utváranie nových trhov a segmentov
5. diverzifikácia príbuzných výrobkov, rozšírenie výrobkovej línie v dôsledku nových potrieb, nové výrobky
6. neustále skvalitňovanie výrobkov
7. spolupráca s novými dodávateľmi
8. obmedzenie outsourcovania výroby a rozšírenie kapacít
9. diverzifikácia produktového portfólia

4. Hrozby

1. nepriaznivé legislatívne zmeny, progresívna daň, rastúce poplatky a odvody štátu
zmena zákonov, noriem
2. politické zmeny (destinácie)
3. zvýšenie konkurenčného tlaku
4. dopady hospodárskej a finančnej krízy
5. pokles zisku spôsobený nízkym dopytom po výrobkoch firmy
6. odliv pracovných síl – odliv know-how
7. vstup novej konkurencie na trh
8. ohrozenie zo strany dodávateľov
9. nižšie ceny konkurencie
10. rastúci predaj substitučných výrobkov
11. rastúca vyjednávacía pozícia zákazníkov aj dodávateľov

Príloha G - Dotazník pre analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov formy

Dotazník pre celkovú analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov firmy

Pri jednotlivých otázkach v dotazníku je potrebné buď označiť krížikom význam činiteľa bodmi 1-5 : 1 – málo významný
5 – veľmi významný

Takto vyplnený dotazník vložte prosím do priloženej obálky a odovzdajte na sekretariáte Vášho pracoviska **do stanoveného termínu.**

I. časť: Základné osobnostné údaje

1. Ako dlho pôsobíte v organizácii?

do 1 roka do 5 rokov do 10 rokov viac ako 10 rokov

2. Na akej pozícii v súčasnosti pracujete?

THP Konštrukcia QS Iné

II. časť: vonkajšie a vnútorné činitele

1. Silné stránky

	0	1	2	3	4	5
1. veľmi dobré výrobné schopnosti						
2. technologické zručnosti						
3. šírka sortimentu						
4. stáli zákazníci						
5. rýchle dodacie termíny						
6. zmluvne zabezpečený odbyt						
7. výroba šetrná voči životnému prostrediu						
8. dostatočná technická vybavenosť						
9. vlastné technologické know-how						
10. nízke náklady na produkciu						
11. finančné kapacity na rozvoj						
12. dostatok vlastných finančných zdrojov						
13. zavedené informačné zdroje						
iné						

2. Slabé stránky

	0	1	2	3	4	5
1. vyjednávacía sila zákazníkov						
2. priemerná ziskovosť						
3. nezastupiteľnosť ľudí a kapacity						
4. závislosť na dodávateľoch						
5. vysoké personálne náklady						
6. vysoké nákladové vstupy na budovanie značky						
iné						

3. Príležitosti

	0	1	2	3	4	5
1. doplnková výroba v nadväznosti na výrobný program vlastný a odberateľov						
2. nové technológie						
3. rozvoj a využitie nových trhov						
4. preniknúť do iných regiónov a tým zvýšiť odbyt, utváranie nových trhov a segmentov						
5. diverzifikácia príbuzných výrobkov, rozšírenie výrobkovej línie v dôsledku nových potrieb, nové výrobky						
6. neustále skvalitňovanie výrobkov						
7. spolupráca s novými dodávateľmi						
8. obmedzenie outsourcovania výroby a rozšírenie kapacít						
iné						

4. Hrozby

	0	1	2	3	4	5
1. nepriaznivé legislatívne zmeny - progresívna daň, rastúce poplatky a odvody štátu, zmena zákonov, noriem						
2. zvýšenie konkurenčného tlaku						
3. dopady hospodárskej a finančnej krízy						
4. pokles zisku spôsobený nízkym dopytom po výrobkoch firmy						
5. nová konkurencia na trhu						
6. ohrozenie zo strany dodávateľov						
7. nižšie ceny konkurencie						
8. rastúci predaj substitučných výrobkov						
9. rastúca vyjednávacía pozícia zákazníkov aj dodávateľov						
iné						

Vaše ďalšie poznámky a komentáre:

Vyhodnotenie dotazníka

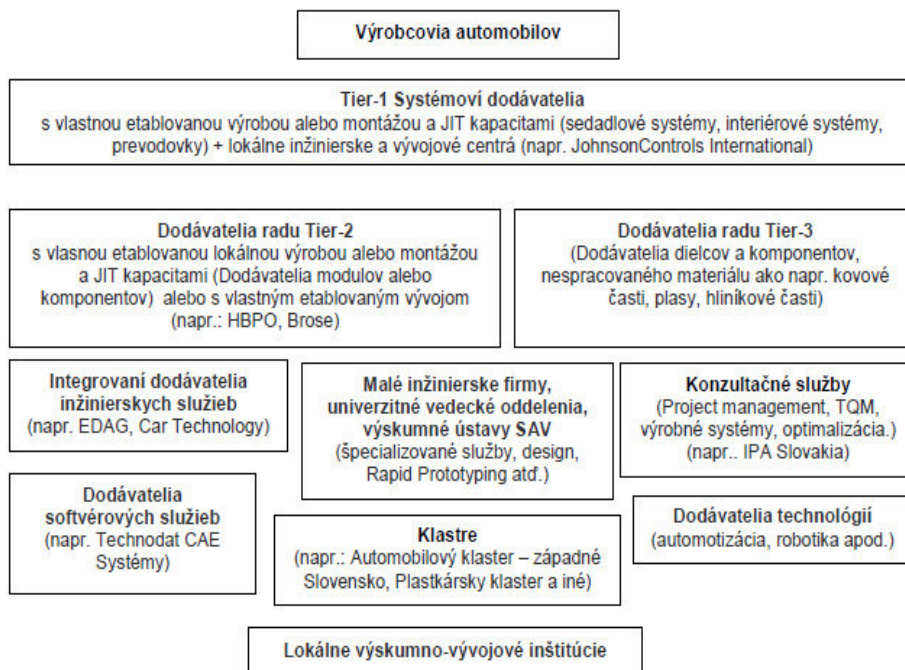
Vnútorne prostredie - Silné stránky	0	1	2	3	4	5	Body
1. veľmi dobré výrobné schopnosti	0	0	0	26	26	35	357
2. technologické zručnosti	0	0	0	22	30	35	361
3. šírka sortimentu	0	0	22	35	26	4	273
4. stáli zákazníci	0	0	0	13	48	26	361
5. rýchle dodacie termíny	0	9	30	13	22	13	261
6. zmluvne zabezpečený odbyt	0	9	26	13	17	22	278
7. výroba šetrná voči životnému prostrediu	0	13	17	22	17	18	271
8. dostatočná technická vybavenosť	0	0	0	13	39	35	370
9. vlastné technologické know-how	0	0	0	9	48	30	369
10. nízke náklady na produkciu	0	0	4	26	44	13	327
11. finančné kapacity na rozvoj	0	9	26	35	13	4	238
12. dostatok vlastných finančných zdrojov	0	0	0	26	35	26	348
13. zavedené informačné zdroje	0	0	0	22	39	26	352
Spolu:							4166

Vnútorne prostredie - Slabé stránky	0	1	2	3	4	5	Body
1. vyjednávacía sila zákazníkov	0	0	0	26	26	35	357
2. priemerná ziskovosť	0	0	4	35	39	9	314
3. nezastupiteľnosť ľudí a kapacity	0	13	22	17	22	13	261
4. závislosť na dodávateľoch	0	0	8	13	44	22	341
5. vysoké personálne náklady	9	9	22	22	17	8	227
6. vysoké nákladové vstupy na budovanie značky	9	17	30	22	9	0	179
Spolu:							1679

Vonkajšie prostredie – Príležitosti	0	1	2	3	4	5	Body
1. doplnková výroba v nadväznosti na vlastný výrobný program a odberateľov	0	0	0	22	26	39	365
2. nové technológie	0	0	5	30	35	17	325
3. rozvoj a využitie nových trhov	0	0	13	30	39	5	297
4. preniknúť do iných regiónov a tým zvýšiť odbyt, utváranie nových trhov a segmentov	0	0	0	0	0	87	435
5. diverzifikácia príbuzných výrobkov, rozšírenie výrobkovej línie v dôsledku nových potrieb, nové výrobky	0	0	0	9	39	39	378
6. neustále skvalitňovanie výrobkov	0	0	13	22	35	17	317
7. spolupráca s novými dodávateľmi	0	0	0	9	30	48	387
8. obmedzenie outsourcovania výroby a rozšírenie kapacít	0	0	44	90	140	0	274
Spolu:							2778

Vonkajšie prostredie - Ohrozenia	0	1	2	3	4	5	Body
1. nepriaznivé legislatívne zmeny - progresívna daň, rastúce poplatky a odvody štátu, zmena zákonov, noriem	0	0	17	26	40	4	292
2. zvýšenie konkurenčného tlaku	0	0	8	35	39	5	282
3. dopady hospodárskej a finančnej krízy	0	0	9	30	40	8	308
4. pokles zisku spôsobený nízkym dopytom po výrobkoch firmy	0	4	13	35	17	18	293
5. nová konkurencia na trhu	0	5	26	35	21	0	246
6. ohrozenie zo strany dodávateľov	0	0	9	22	39	17	325
7. nižšie ceny konkurencie	0	9	17	26	26	9	287
8. rastúci predaj substitučných výrobkov	0	5	26	30	18	8	259
9. rastúca vyjednávacía pozícia zákazníkov a dodávateľov	0	0	5	39	43	0	269
Spolu:							2561

Príloha H - Štruktúra dodávateľskej siete v SR



Zdroj:¹³⁰

¹³⁰ SARIO, Automobilový priemysel, Bratislava.2011.[online]. [cit.2013-08-12]. Dostupné na http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/.../automobilovy_priemysel.pdf.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Jaroslava Dolná

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma štúdia: Kombinované štúdium

Názov práce: Vplyv globálnej finančnej a hospodárskej krízy na podnik a podnikanie

Rok: 2014

Počet strán textu bez príloh: 78

Celkový počet strán príloh: 18

Počet titulov českých použitých zdrojov: 7

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 14

Počet internetových zdrojov: 23

Počet ostatných zdrojov: 43

Vedúci práce: Doc. JUDr. Jozef Kudla, PhD.