

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Vojtěch Vlkovský

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Automobilový průmysl v ČR ovlivněný COVID 19 krizí
Bakalářská práce

2021

Vojtěch Vlkovský

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Vlkovský**
Osobní číslo: **E19262**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Automobilový průmysl v ČR ovlivněný COVID 19 krizí**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě rešerše odborných textů zmapovat vývoj automobilového průmyslu v ČR ovlivněného COVID 19 krizí a zhodnotit jeho potenciál do budoucna.

Osnova:

- Charakteristika, analýza vývoje a aktuální situace v automobilovém průmyslu.
- Zhodnocení změn v automobilovém průmyslu vyvolaných COVID 19 krizí.
- Definování potenciálu automobilového průmyslu v ČR.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KEISLER, Ivo, Andrej LOBOTKA a Lenka KOTULKOVÁ. Covid-19: přijatá opatření a náhrada újmy. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-818-8.
KOTTER, John P. Přidejte na rychlosti!: 8 urychlovačů transformace vaší firmy v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-301-4.
KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: GRADA, 2012, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
MALLYA, Prita D. a Rodney D'SILVA. Impact Of Covid – 19 Crisis On The Global Economy And Other Sectors Worldwide. Idea Publishing, 2020, 352 s.
NIEUWENHUIS, Paul a Peter WELLS. The Global Automotive Industry. John Wiley, 2015. ISBN 9781118802397.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Automobilový průmysl v ČR ovlivněný COVID 19 krizí jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.11.2021

Vlkovský Vojtěch v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych především poděkovat za trpělivost a neustálý dohled, dále za odborné poznámky, věcné připomínky a cenné rady v celém průběhu zpracování mé bakalářské práce mé vedoucí, a to Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je zmapovat a posoudit vývoj automobilového průmyslu v České republice ovlivněného COVID 19 krizí, a to na základě odborných informací, statistických údajů a dalších relevantních faktorů. Práce se zaměřuje na potenciál a predikce možného vývoje automobilového průmyslu ČR do budoucna.

KLÍČOVÁ SLOVA

Automobilový průmyslu, Covid-19 krize, pandemie, alternativní pohony

TITLE

Automotive industry in the Czech Republic affected by COVID 19 crisis

ANNOTATION

The aim of the bachelor essay is based on professional information to map the development of the automotive industry in the Czech Republic affected by COVID 19 crisis. The work focuses on the potential and predictions of possible development of the Czech automotive industry in the future.

KEYWORDS

Automotive industry, Covid-19, pandemic, alternative drives

Obsah

Úvod	- 10 -
1. Řízení změn ve firmách	- 11 -
1.1. Kritéria na dělení změn dle různých hledisek	- 12 -
1.2. Rozbor krizové situace na průmyslovém subjektu.....	- 14 -
1.3. Klasifikace krizí dle různých hledisek ve firmách.....	- 15 -
1.4. Příznaky nastávající krize v podniku	- 16 -
1.5. Využití krizové situace ve prospěch podniku	- 17 -
2. Automobilový průmyslu ve světovém měřítku	- 21 -
2.1. Vývoj v automobilovém průmyslu od 19. stol.....	- 21 -
2.2. Automobilový průmyslu ovlivněný Covid-19 krizí ve světě.....	- 22 -
3. Charakteristika automobilového průmyslu v ČR.....	- 26 -
3.1. Reakce českých automobilových podniků na pandemii Covid-19	- 29 -
3.2. Vnitřní prostředí Škoda Auto během let 2020-2021	- 34 -
Závěr	- 43 -
Použitá literatura	- 45 -

Seznam obrázků

Graf č. 1: Meziroční změna prodeje osobních automobilů v Evropě mezi lednem 2020 a lednem 2021	25
Graf č. 2: Meziroční změna prodeje osobních automobilů v Evropě mezi lednem 2020 a lednem 2021.....	26
Graf č. 3: Výroba, tuzemský prodej a export (měsíčně v roce 2021).....	31
Graf č. 4: Meziroční změny 2020/2021 u osobních automobilů za vybrané měsíce.....	32

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výroba, tuzemský prodej a export v automobilovém průmyslu za rok 2019 a za rok 2020.....	34
Tabulka č. 2: Srovnání faktorů za rok 2019 a za rok 2020 ze statistik automobilového podniku Škoda Auto.....	36

Seznam zkratk

HDP	...	Hrubý domácí produkt
ACEA	...	European Automobile Manufacturers' Association
EU	...	Evropská unie
USA	...	United states of America
NIZ	...	Nové industrializované země
OECD	...	Organisation for Economic Co-operation and Development
BRIC	...	Building Resilient Infrastructure and Communities
ČR	...	Česká republika
R&D	...	Research and development
TPCA	...	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech
AutoSAP	...	Sdružení automobilového průmyslu
TMMCZ	...	Toyota Motor Manufacturing Czech Republic
PSA	...	francouzský automobilový koncern
HR	...	Lidské zdroje
FAW-VW	...	FAW-Volkswagen group in China

Úvod

Téma bakalářské práce Automobilový průmysl v ČR ovlivněný COVID 19 krizí je velmi aktuální. V současné době je ovlivněný nejen automobilový průmysl, ale celé hospodářství České republiky. Pandemie COVID-19 nezpůsobila krizi pouze v jednom sektoru našeho hospodářství, ale změna musela nastat ve všech oblastech hospodářství. Práce je v teoretické části zaměřená na řízení změny podniku, což je velmi důležitá vlastnost a schopnost pro budoucnost podniků. Doba ovlivněná měnicími se restrikcemi a nařízeními vlády je pro automobilový průmysl nestabilní a je důležité být schopen kvalitně a správně reagovat na měnící se prostředí tohoto sektoru. Pro ekonomiku České republiky je automobilový průmysl velmi důležitý, tvoří značnou část HDP a exportu státu. V současné době sídlí v České republice tři výrobci osobních automobilů, ze kterých je ŠKODA Auto nejvýznamnější. Na tyto automobilové závody navazuje celá infrastruktura dodavatelů do tohoto sektoru. Schopnost managementu firmy reagovat na vzniklé změny prostředí je rozhodující faktor, zda bude firma v budoucnu profitovat, či bude následovat rozšíření negativních vlivů do celého podniku, což má za následek uzavření firmy.

Práce je posléze zaměřena na zmapování momentální situace automobilových podniků v ČR. Momentálně se na území České republiky nacházejí tři automobilové závody. Výrobní závod Huyndai, Toyota a nejvýznamnější pro celou ekonomiku České republiky podnik ŠKODA Auto. Pomocí odborných informací, statistických údajů a informací z vnitřního prostředí pomocí rozhovoru se zaměstnancem podniku Škoda Auto je následně detailně popsán aktuální stav vnitřního prostředí Škoda Auto a její budoucí stav. Predikce budoucnosti firmy se dotýkají výrobních řad nových modelů Škody, její momentální krize v důsledku pandemie COVID-19 a schopnost konkurence s ostatními automobilovými podniky v Evropě i ve světě v elektromobilitě.

1. Řízení změn ve firmách

V současném rychle se měnícím prostředí může být pro mnohé firmy a jiné organizace právě změna jedním ze způsobů, jak na proměnlivé prostředí reagovat. Z praxe je zřejmé, že změna je častá událost, která za život každé organizace proběhne několikrát. Schopnost řízení změn patří k zásadním a vysoce ceněným dovednostem manažerů ve firmách. Představuje jednu z oblastí komplexní problematiky firemního řízení a velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním firmy nebo jiné organizace. Změnu je možno definovat více způsoby. Můžeme ji chápat jako odklon od stávajícího stavu, nebo jako nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává se změnami ve vnějším i vnitřním prostředí firmy. Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace. Změna se ve firmě může objevit jako důsledek nenadálé události zvenčí, ale může být též plánována. V obou případech musí být změna řízená. Je nutné zabývat se vhodným způsobem reakce na neočekávané události. Neočekávané události jsou například teroristické útoky, přírodní katastrofy a světové pandemie. V procesu změny je důležité definovat cíl změny. Cíl se definuje dvěma způsoby. Prvním způsobem je cíl definovat konkrétně, deterministicky. Druhý způsob naopak definuje cíl mlhavě, neúplně. Cílem změny je dosažení úspěchu. ¹

Řízení změny je ve vztahu se strategickým managementem firmy vnímáno jako následující krok po určení strategického cíle změny. Management změn je poté součástí strategického řízení a týká se implementace strategie. ²

Ve všech situacích je možnost výběru mezi dvěma přístupy. Prvním přístupem je metoda inovace, směřující k dosažení co nejlepších výsledků v co nejkratší době.

¹ KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA, 2012, s. 136.

² MACHAN, R. Management změny. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, [online]. https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=i-U4mPsbo3wC&oi=fnd&pg=PA3&dq=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+zm%C4%9Bn&ots=11SsqFtp4o&sig=SyPTdnzyDG7BDO6nnPU2R6wjNDo&redir_esc=y#v=onepage&q=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20zm%C4%9Bn&f=false

Tento rychlý proces změny způsobí snížení konkrétního požitku subjektu. Subjekt sníží vše na nezbytné minimum a soustředí se pouze na dosažení cíle, kterého dosáhne během krátké doby. Metoda inovace je v podniku mnohdy spojena v praxi s častým problémem rychlého snižování firemních nákladů formou masivního propouštění zaměstnanců. Druhým přístupem je metoda postupných drobných kroků. Označována také jako metoda kontinuálních změn nebo princip Kaizen. Tato metoda využívá drobné kroky, které vedou ke kontinuálnímu zlepšování systému. Druhá zmíněná metoda přináší dlouhodobé změny – přístup k výrobě, přístup k firemnímu výzkumu, přístup ke strategii firmy. Metoda postupných drobných kroků vznikla ve Spojených státech za druhé světové války, po roce 1940, kdy USA musely provést změny v průmyslové výrobě.³

1.1.Kritéria na dělení změn dle různých hledisek

Změny lze klasifikovat dle několika hledisek. Jde o dělení ve dvojicích změn, které jsou ve vzájemném protikladu. Změna samovolná – změna probíhá bez lidského zásahu. Probíhá působením přírodních sil a vlivů. Samovolná změna je změnou, která často končí zhoršením oproti původnímu stavu.

- Deterministické jevy – působí nepřetržitě a neexistují výjimky – oxidace, gravitace...
- Umělé jevy – vlivy vytvořené člověkem, které působí na organizaci zevnějšku – legislativní normy, kulturní pravidla chování
- Náhodné jevy – působí náhodně a nelze je předpovídat – povodně, vichřice, pandemie

Změna řízená – změna, která je výsledkem cílevědomé a uvědomělé lidské činnosti vycházející zevnitř organizace a která spěje k předem danému účelu.

- Změna reaktivní – změna, kdy osoba provádějící změnu má malou možnost vlastního svobodného rozhodování v procesu dané změny.

³ KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: GRADA, 2012, s. 136.

- Změna proaktivní – změna, kdy osoba provádějící změnu má velkou míru svobody v rozhodování o cíli a průběhu změny. Míra předurčenosti je velmi nízká

Rozdělení změny ve firmě dle jejího rozsahu na změnu elementární a změnu komplexní.

Změna elementární – změna, která je prováděna pouze v jednom elementu objektu. V praxi jde o případy, kdy změna probíhá v rámci jednoho oddělení a nemá vliv na ostatní oddělení

Změna komplexní – změna, která probíhá ve všech činitelích dané struktury. V praxi jde o změny, které probíhají v celé organizaci nebo alespoň v hlavní části organizace

Rozdělení změny dle její velikosti a dopadu na hospodářský subjekt.

Změna přírůstková (inkrementální) – změna, spojována s malými posuny – přírůstky (inkrementy). Iniciátory těchto změn bývají většinou zaměstnanci. Velký význam těchto změn spočívá v angažovanosti a růstu zájmu zaměstnanců. Zaměstnanci se nadále spoluúčastní na řešení vzniklých problémů, realizují potřebu vlastního rozvoje a seberealizace. Přínosem této metody je, že zaměstnanci vidí, že mohou různé věci ovlivnit.

Změna transicionální – skoková/strategická – změna spojována s velkým strategickým posunem celé organizace. U tohoto typu změny je iniciátorem vrcholný management. Těchto změn je v porovnání s ostatními málo, ale přínosy jsou mnohem vyšší. Podle strategické charakteristiky můžeme dále dělit tento druh změny na:

- Udržovací změna – strategie kontinuity

Tyto změny směřují k udržení již dosaženého stavu v minulosti. Případný další cíl těchto změn je lepší využití disponibilních zdrojů (materiál, energie...)

- Změna defenzivní strategie – udržení parity s konkurencí

Změny s větší závažností. Cílem těchto změn je srovnání se s konkurencí. Kritériem úspěšného dosažení cíle je vyrovnání se s konkurencí na základě benchmarkingu.

- Změny ofenzivní strategie – zlomový charakter

Tyto změny posouvají organizaci v určité oblasti na první místo v porovnání s konkurencí. Tím získává organizace jisté výhody. Základem změny tohoto typu je odhalení a využití příležitosti, využití inovací a objevů z oblasti výzkumu a jejich převedení do výroby organizace (nanovlákná v průmyslu)⁴

1.2. Rozbor krizové situace na průmyslovém subjektu

Pojem krize firmy je těsně spjat s pojmem změna ve firmě. Krizí firmy obecně rozumíme situaci ve firmě, která představuje trvale nebo po delší dobu negativní odchylku od normálního stavu. Zdrojem krize je nerovnováha mezi podnikem či jinou organizací a okolím. A to díky neadekvátní a často nulové reakci na vnější změny v okolí podniku. Druhým zdrojem mohou být dysfunkce mezi podsystémy podniku. Mezi tyto dysfunkce patří chybějící nebo špatně fungující informační kanály a komplikovaná organizační struktura.⁵

O krizi se jedná, pokud:

- jde o intenzivní kritickou událost nebo dlouhotrvající stres;
- tato událost je prožívána jako náhlá, nečekaná, ohrožující a/nebo zraňující;
- daná situace je prožívána jako ztráta, ohrožení a/nebo výzva;
- dochází k prožívání intenzivních negativních emocí a zážitků;
- objevuje se pocit nejistoty z budoucnosti;
- dochází ke ztrátě sebekontroly, popř. kontroly;
- obvyklé způsoby chování a fungování jsou narušeny;
- stav emočního napětí trvá určitou dobu (nejčastěji dva až šest týdnů, někdy i měsíců);

⁴ MACHAN, R. Management změny. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, [online]. https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=i-U4mPsbo3wC&oi=fnd&pg=PA3&dq=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+zm%C4%9Bn&ots=11SsqFtp4o&sig=SyPTdnzyDG7BDO6nnPU2R6wjNDo&redir_esc=y#v=onepage&q=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20zm%C4%9Bn&f=false

⁵ KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: GRADA, 2012, s. 136.

- objevuje se nutnost změny a přizpůsobení se nové skutečnosti.⁶

1.3.Klasifikace krizí dle různých hledisek ve firmách

Dle stupně závažnosti se krize dělí na:

Krize závažné – ohrožují samotnou existenci firmy

Krize méně závažné – dlouhodobě ohrožují základní cíle firmy

Dle budoucího vývoje se krize dělí na:

Krize pomalá – zánik trhů, růst nákladů, které není možné převést tržní ceny

Krize náhlá – vzniklou bez předchozího signálu – havárie, státní zakázky, masivní výpadky dodávek

Firma musí mít připravené strategie na vznik a růst krize ve firmě. Tyto strategie lze rozdělit na dvě hlavní strategie:

Strategie zamezení – pro pomalu vznikající krizi

Strategie zvládnutí – pro náhlou krizi

Zdroje krize uvnitř firmy:

- Materiálová a surovinová krize;
- Finanční krize;
- Krize ve výrobě;
- Personální krize;
- Manažerská nezodpovědnost;
- Krize know-how.

Zdroje krize vně firmy:

- Krize na odbytovém trhu;
- Krize odbytového trhu;
- Krize v soutěži;
- Krize zákazníka – zejména platební neschopnost.

Dále je možno krize dělit podle konkrétního zdroje na:

- krize způsobené přírodními příčinami – bouřky, zemětřesení, vulkanická činnost;

⁶ ŠPATENKOVÁ, N a kolektiv. Krize a krizová intervence. Praha: GRADA 2017, 288 s.

- krize způsobené mechanickými problémy – porušené potrubí, prasklá lopatka v turbíně dopravního letadla;
- krize způsobené lidským pochybením či selháním – komunikační nedorozumění při řešení problému, opomenutí zavřít přívod plynu;
- krize způsobené manažerským pochybením – špatné rozhodnutí, či nerozhodnutí.⁷

Zajímavé je dělení krize podle její dynamiky na:

- potenciální krize – na počátku každé krize je nerovnováha mezi organizací a jejím okolím nebo ve vnitřním prostředí organizace;
- latentní krize – nerovnováha firmy se začíná přesouvat a napadat další oblasti organizace a její zvětšování akceleruje. Vytváří se kauzální krizový řetězec. V této fázi se krize ještě většinou nedotýká finanční oblasti, tak se jí zpravidla nevěnuje pozornost;
- akutní krize – zde se krize dotýká finanční oblasti, protože se krize projevuje ve vyšších výdajích organizace, než jsou její příjmy. Začínají se projevovat destruktivní účinky krize, chybí finanční prostředky na splátky úvěrů, na uhrazení faktur dodavatelům atd;
- nezvladatelná krize – pokud se nepodaří krizi zastavit v předešlém stádiu, nastává poslední stádium a tím je nezvladatelná krize. Destruktivní krizové účinky vedou organizace ke katastrofě. Krizové řízení není schopno zvládnout situaci, depresivně působí časový tlak.⁸

1.4. Příznaky nastávající krize v podniku

Krize nejvíce zasahuje firmy v odvětvích se silnou konkurencí – potravinářský a textilní průmysl. Naopak v odvětvích průmyslu, kde vznikají velké bariéry pro vstup do odvětví – farmacie, školství – je pravděpodobnost krize menší. Příznaky se dělí na příznaky uvnitř firmy a vně firmy.

Příznaky uvnitř firmy:

- Nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy;
- Pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění;

⁷ KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA, 2012, s. 136.

⁸ Kolektiv Konsorcía CDS Plus. *Krizový management pro cestovní ruch a event marketing*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007, s. 85

- Výpadky ve výrobě;
- Nákup zastaralé technologie výroby či služeb;
- Drahá výroba v porovnání s konkurencí;
- Odchod klíčových zaměstnanců.

Příznaky vně firmy

- Trhy, na kterých firma působí, stále více stagnují nebo silně kolísá;
- Klesá počet stálých zákazníků;
- Zesiluje se tlak konkurence;
- Konkurence je v poslední době stále lepší;
- Firma je závislá na několika velkých zákaznících.

Existuje řada dalších skrytých příznaků krize ve firmě – složitý informační systém firmy, složitá organizační struktura firmy, špatná organizace výroby atd. V reálném světě neexistuje jediná firma, která by si neprošla krizí, či alespoň stagnací. Je to dáno vývojovou křivkou každého konkrétního oboru, kde se střídají fáze recese, poklesu, oživení a konjunktury. Z tohoto důvodu v úspěšných firmách věnuje vrcholový management 80 % svého času strategickému řízení a pouze zbylých 20 % věnuje na řízení operativních úkolů.⁹

Existuje také schéma pro krizový management podniku, jak zachránit podnik před krizovou situací. Tento plán má následující kroky:

- Identifikace vzniku krize;
- Zahájení krizového managementu;
- Zastavení krizového vývoje;
- Analýza příčin;
- Definice postupu vedoucí k nápravě;
- Realizace.¹⁰

1.5.Využití krizové situace ve prospěch podniku

⁹ KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA, 2012, s. 136.

¹⁰Petr Kmošek. *Symptomy krize v podniku*. [online]. [11.2.2021]. dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/symptomy-krize-v-podniku/>

Existuje tzv. desatero doporučení managementu, jak krizi ve firmě řešit.

- Krizi chápat jako příležitost, nikoliv pouze jako hrozbu. Hledat nové možnosti rozvoje firmy a současně musí být firma připravena reagovat na nejrůznější turbulentní změny;
- V době krize firmu stabilizovat tím, že bude mít dostatečnou likviditu, aby krizi přestála. Likviditou firmy rozumíme okamžitou platební schopnost firmy;
- Řídit náklady firmy, preferovat strategické řízení nákladů firmy před pouhým jednorázovým snižováním nákladů firmy. V oblasti operativního řízení nákladů je jedním z velkých problémů správné určení nepřímých nákladů na jednotlivé výrobky;
- Rozvíjet ofenzivní řízení firmy a být flexibilní. prospěch firemního rozvoje závisí na schopnosti se přizpůsobit nové situaci;
- Minimalizovat pokles zakázek tím, že za cenu snížení marží si firma udrží klíčové zákazníky;
- Udržet si, či získat nejlepší zákazníky. V době krize je řada špičkových pracovníků z oboru na trhu k dispozici. Tuto příležitost je potřeba chápat jako situaci ke zkvalitnění firemního personálu;
- Co nejtěsněji spolupracovat se zájmovými skupinami firmy. Spolupracovat se stakeholdery firmy, tzn. zejména s majiteli firmy, s akcionáři, ale i s vládou a regionální reprezentací. Zajistit jejich plnou informovanost o reálné situaci firmy a využít protikrizová opatření, která poskytuje region;
- Řídit investiční strategii firmy, uplatňovat disciplínu při plánování investic, např. přehodnotit plán investic pro krizové období;
- Identifikovat klíčová rizika a na základě jejich ohodnocení vytvořit mapu rizik. Vybrat vhodné metody eliminace klíčových rizik a následně přiřadit zdroje do procesů řízení klíčových rizik firmy;
- Využít firemní krizovou komunikaci. Manažeři musejí více komunikovat se zaměstnanci i s okolím firmy a informovat je o zcela přesných a jasných cílech firmy v době krize.¹¹

¹¹ KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA, 2012, s. 136.

Firma musí být proaktivně řízená, být flexibilní a konkurenceschopná a být schopna produkovat výrobky či služby s vysokou přidanou hodnotou. V době krize musí firma spoléhat zejména na sebe, na své kvalitní, špičkové zaměstnance a dále na své firemní aktiva. Pokud možno minimalizovat svoji závislost na vnějších zdrojích. Z pohledu majitele firmy či jiného představitele zájmové skupiny lze za nejčastější východiska pro firmu v krizi použít následující jednotlivé postupy.

- Výměnu vrcholového managementu – od kterého se očekávají radikální a rychlé změny a přijatého z vnějšího prostředí;
- Restrukturalizace firmy a výrobních programů;
- Restrukturalizace systému řízení firmy nebo jiné organizace ve směru k decentralizaci – zjednodušení řízení, snižování počtu lidí v administrativě;
- Zvýšenou orientaci na lidské zdroje – v oblastech investic, vzdělání a zvyšování kvalifikace pracovníků;
- Zdůraznění pozitivní podnikové identity a kultury.¹²

Zda podnik vyjde z krizové situace produktivně nebo naopak neproduktivně, záleží především na tom, jak s krizí zachází. Krize může být katalyzátorem alternativních způsobů zvládnání krize, které mohou být ve svém důsledku pozitivní nebo naopak negativní. To je podstata výroku, že krize představuje stejně tak příležitost, jako i hrozbu.¹³

Účinné kroky v době pandemie

- Identifikovat, upřednostnit a zrychlit nákladové opatření napříč podnikem;
- Optimalizovat pracovní kapitál a identifikovat opatření k poskytnutí výhod pro rychlé a hmotné peněžní toky;
- Upřednostňovat scénáře negativního vývoje vzhledem k současné úrovni nejistoty trhu;
- Identifikovat potenciální zdroje zajištění pro zabezpečení přístupu k dalším půjčovacím řešením, pokud by plánování aktivního scénáře naznačovalo, že likvidita se stane problémem.

¹² KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA, 2012, s. 136.

¹³ ŠPATENKOVÁ, N a kolektiv. *Krize a krizová intervence*. Praha: GRADA 2017, 288 s.

- Zaměřit se na bezpečnost pro zaměstnance.¹⁴

Krize nemusí mít jen negativní dopady. Pokud podnik jedná v krizi zodpovědně a hledá vhodné řešení, krize může být jeho přínosem. Většina krizí sebou přináší určité ohrožení a nebezpečí. Na druhé straně může být šancí ke změně a příležitostí.

Efektivní strategie:

- Aktivní přístup k realitě a hledání informací;
- Aktivní hledání pomoci a řešení;
- Rozdělení problémové situace na části a jejich postupné řešení;
- Pružnost a rychlost reakce.

Neefektivní strategie:

- Odmítání připustit si problémovou situaci, selektivní uvažování a pasivita;
- Všeobecná dezorganizace činnosti, zhoršení pracovní výkonnosti;
- Rezignace;
- Nehledání pomoci a inspirace na řešení u jiných;
- Stereotypní reakce na problém.¹⁵

Téměř všechny vysoce výkonné organizace mají možnosti v budoucnu výrazně prosperovat, přestože vstupují do světa se změněnými pravidly. Mají-li firmy před sebou výraznou změnu, případné hrozby jsou samozřejmě viditelnější. Termín velká příležitost je vesměs výsledkem změn v prostředí, ve kterém daná organizace funguje, změn uvnitř organizace, případně obou typů změn. Velká příležitost může vést k velmi pozitivním výsledkům, je-li využita dostatečně dobře a rychle. Dnes se možnosti využití velké příležitosti velmi zkracují. V minulosti mohly být tyto strategické příležitosti otevřeny déle než deset let. Dnes mohou zmizet během velmi krátké doby. Velká příležitost není vizí, přestože se to může zdát.

Vytvoření prohlášení o velké příležitosti ve firmě se řídí následujícími body:

- Krátké – díky stručnosti je lehčí podělit se o něj s ostatními;
- Racionální – smysl má ve skutečných událostech uvnitř firmy i mimo ni;

¹⁴ Deloitte. Understanding COVID-19's impact on the automotive sector. [online]. [1.2.2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/understanding-covid-19-s-impact-on-the-automotive-sector.html>

¹⁵ ŠPATENKOVÁ, N a kolektiv. Krize a krizová intervence. Praha: GRADA 2017, 288 s.

- Přesvědčivé – mělo by zapůsobit na lidi;
- Pozitivní – jedná-li se o velkou příležitost firmy, má mít pozitivní charakter;
- Autentické – musí působit reálně;
- Jasně – nesrozumitelná komunikace v určitém momentu zablokuje vývoj duálního operačního systému, neboť se lidé rozejdou do vzájemně nespojitých směrů;
- Jednotné – musí být v souladu s již existujícími podobnými dokumenty.¹⁶

2. Automobilový průmyslu ve světovém měřítku

Toto odvětví prošlo v posledním půlstoletí rozsáhlým vývojem a vyprofilovalo se do jednoho ze stěžejních průmyslových odvětví silně provázaným s dalšími odvětvími (chemický, gumárenský, textilní a elektrotechnický průmysl). Stalo se vysoce globalizovaným odvětvím, v jehož rámci lze zachytit globální vývojové tendence.

V EU se nachází asi 180 závodů na výrobu vozidel a odvětví poskytuje 12 milionů přímých a nepřímých pracovních míst. Z toho přímých pracovních míst jsou 2 miliony. Dle statistik ACEA (European Automobile Manufacturers' Association) je největším zaměstnavatelem v EU v automobilovém průmyslu Německo se 775 tisíci pracovníky, následováno Francií s 220 tisíci. Automobilový průmysl má velký vliv na pozitivní obchodní bilanci.¹⁷

V žebříčku 500 největších firem světa je 29 z automobilového průmyslu. Žádná z těchto firem není ale označována jako globální firma. Definice globální firma je taková, že minimálně 20 % akcií firmy musí být ve vlastnictví všech tří částí triády. Tedy EU, severní Ameriky a Asie.¹⁸

2.1. Vývoj v automobilovém průmyslu od 19. stol.

¹⁶ KOTTER, John P. Přidejte na rychlosti! 8 urychlovačů transformace vaší firmy v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press, 2015.

¹⁷ https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57129;:lang=cz

¹⁸ Alan M. Rugman, Simon Collinson. European Management Journal. Elsevier, 2004, 482 s. [online].

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323730400088X?casa_token=kIoXVNNH3EsAAAAA:loywKFCMW0dfDCULYNyk1RMawOvcBjR0b6B1Ysr8bkVdNQ7zMLjh3i-syOcxY2F3Rh6b3Xkfxo

Rozvoj výroby automobilů, který byl vynalezen na počátku 19. století, je spojován se jménem Henryho Forda. Henry Ford zdokonalil výrobní metody a zavedl hromadnou výrobu se standardizovanými pracovními postupy, čímž se produkce automobilů výrazně zlevnila. Dominance severní Ameriky (USA a Kanada) a Evropy (zejména Francie, Itálie, Německo a Velká Británie) ve výrobě trvala do šedesátých let 20. století. V šedesátých letech se začalo prosazovat i Japonsko. Od 80. let narůstalo postupně význam jiných států (např. tehdejší Československo či NIZ – nově industrializované země). Dle informací od sdružení OECD je patrné, že globální produkce automobilů neustále roste. Za období let 1999-2012 narostla přibližně o 46 % na 81mil. vyrobených kusů. Za tímto nárůstem stojí zejména NIZ (zejména státy Thajsko, Mexiko a Indonésie) a skupina BRIC – jen v Číně se produkce automobilů zvedla o 17 mil. kusů. Tomu odpovídá i proměna významu jednotlivých států a regionů v produkci automobilů, kdy Čína vystřídala USA na pozici lídra globální produkce. Zatímco v roce 1999 USA produkovaly téměř 25 % celosvětově vyrobených vozidel, v roce 2012 to bylo pouze 13 %. Čína naopak coby devátý největší producent v roce 1999 zvýšila svůj tří procentní globální podíl na 24 %.¹⁹

Vývoj počtu registrovaných a vyrobených aut prochází v posledních letech ve světě velkými změnami. Z pohledu největších automobilových trhů je nyní v popředí obrovský čínský trh, který oproti dalším ekonomikám roste daleko rychlejším tempem a brzo překoná 20 milionovou hranici registrovaných automobilů. Jak Evropa, tak i Amerika byly zasaženy hospodářskou krizí v letech 2008-2010, což se promítlo i v automobilovém průmyslu. Propad výroby v roce 2009 oproti roku 2008 činil za Evropu a Ameriku více jak 5 mil. osobních automobilů.²⁰

2.2. Automobilový průmyslu ovlivněný Covid-19 krizí ve světě

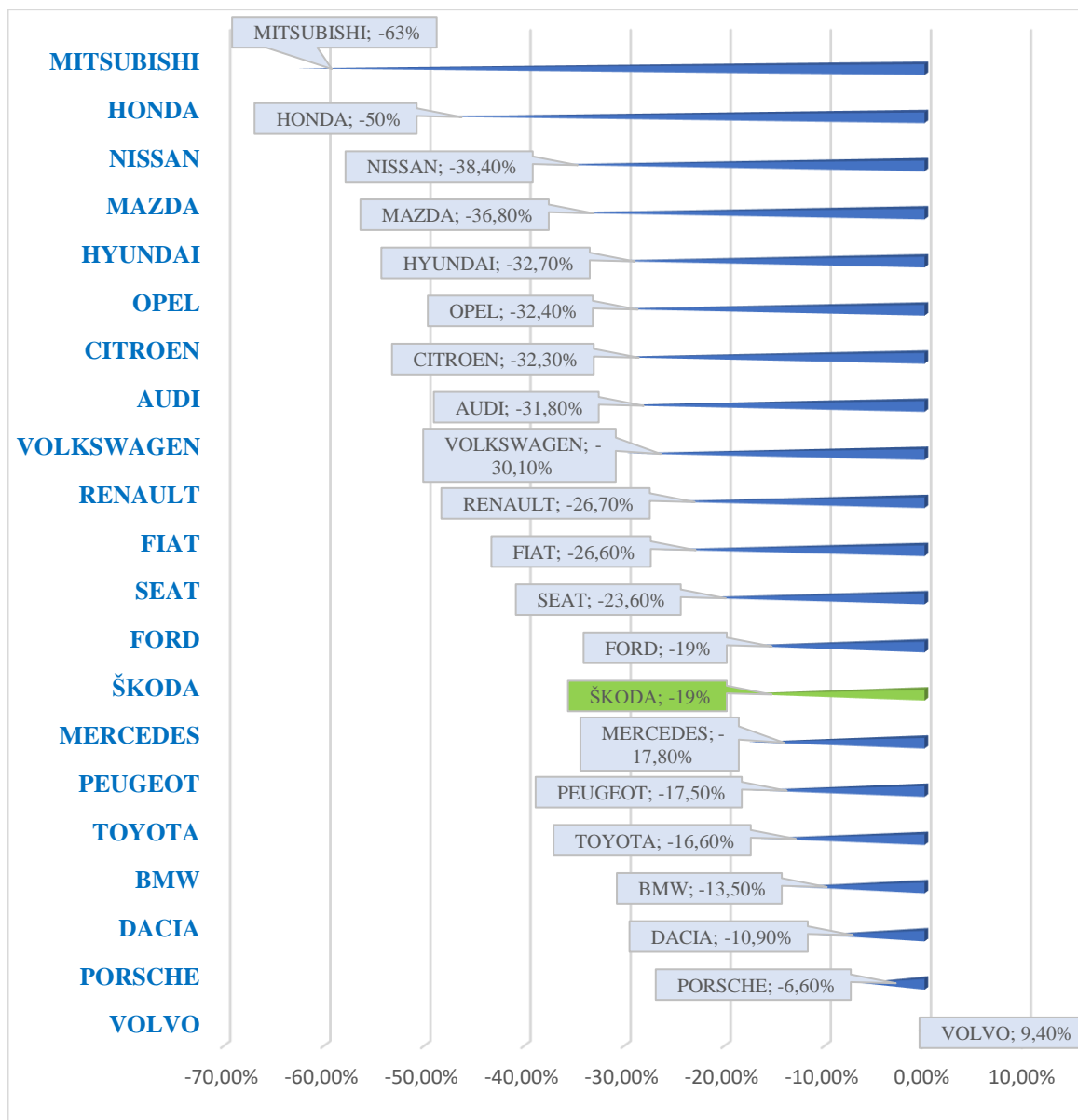
Pandemie Covid-19 urychlila dlouho očekávané změny v automobilovém průmyslu. Změny se dotýkají zejména soustředění pozornosti na výrobu a prodej elektromobilů, věnování se rozvoji jejich digitalizace. Také vznikla celní válka se Spojenými státy. Dle vývoje a stávající situace největších značek v evropském automobilovém

¹⁹ https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57129::lang=cz

²⁰ eDOTACE. *Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti*. [online]. [1.2.2021]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/automobilovy-prumysl-trendy-budoucnosti>

průmyslu lze odhadovat, že budoucnost automobilového průmyslu nebude lehká. Renault a Fiat vykazují obrovské ztráty. Jaguar a Land Rover jsou také ve ztrátě. Na evropském trhu se bude prodávat méně aut. V grafech 1 a 2 níže je vidět znatelný pokles prodejů nových vozů v Evropě. Graf jednoznačně dokazuje pokles prodeje všech automobilových firem kromě Volva. Tato značka dokázala jako jediná zvýšit počet prodaných aut v roce 2021 oproti roku 2020. Pokles prodejů automobilů v jednotlivých automobilových podnicích má za následek pokles prodejů v jednotlivých státech EU v grafu číslo 2. I v druhém grafu si můžeme všimnout výjimky v propadu. Pouze v Norsko a ve Švédsku se prodeje v lednu v roce 2021 zvedly oproti roku 2020. V továrnách se zásadně promění rozdělení přidané hodnoty. Podle německého profesora Ferdinanda Dudenhöffera z institutu v Duisburgu bude trvat deset let, než se německý automobilový průmysl vzpamatuje. V posledních deseti letech se růst v evropských zemích vyvíjel v záporných, nebo ve velmi nízkých kladných číslech. V rámci automobilového průmyslu poroste význam Číny a obecně Asie. Vzniká tam nové těžiště automobilového průmyslu.²¹

²¹ iROZHLAS. *Automobilový průmysl zasáhne desetiletá krize, trh se přesune do Asie, tvrdí německý expert.* [online]. [17.7.2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/krize-automobilovy-prumysl-produkce-trh-elektroauta-ferdinand-dudenhoffer_2006121228_aur

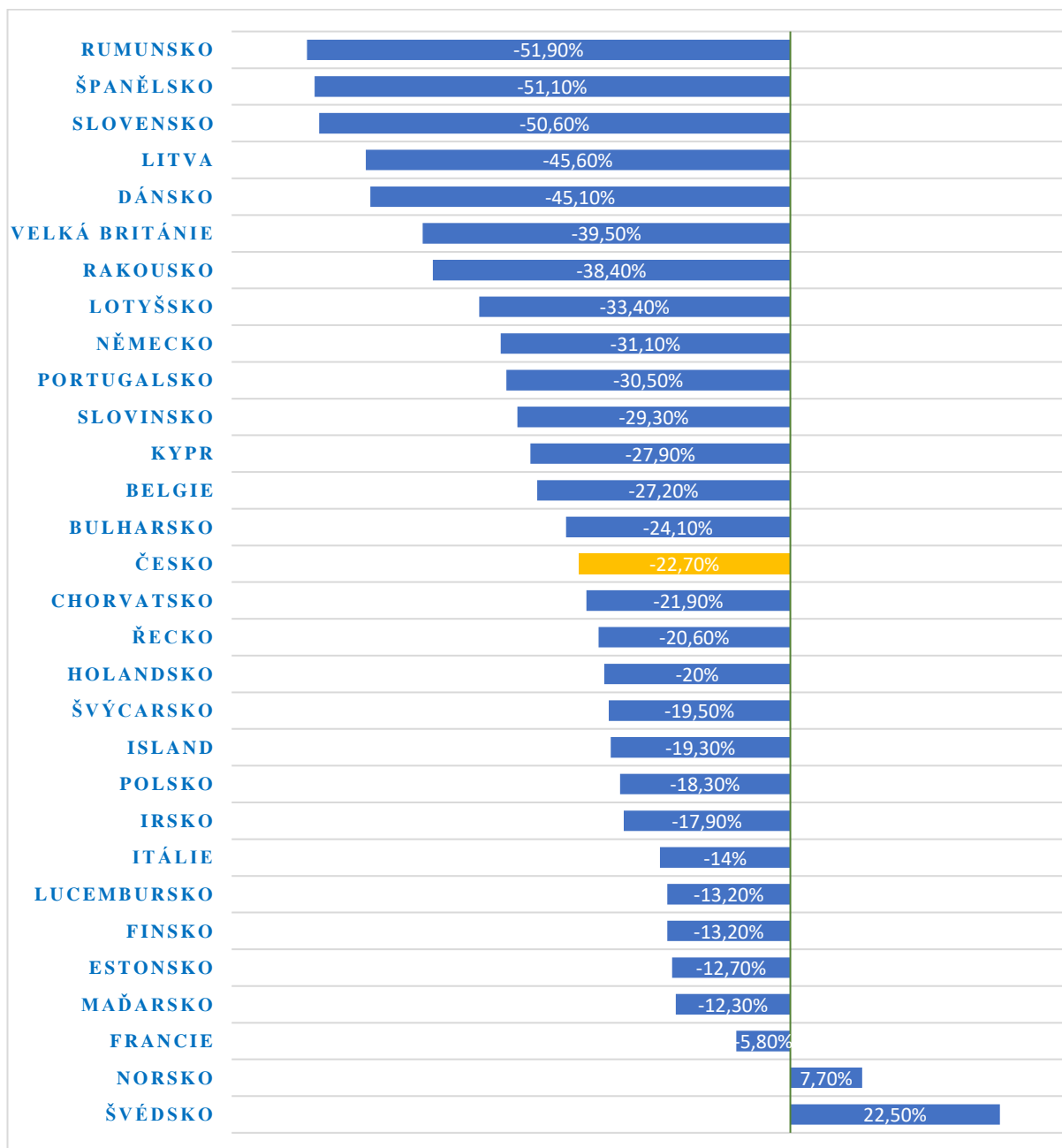


Graf č. 1: Meziroční změna prodeje osobních automobilů v Evropě mezi lednem 2020 a lednem 2021.

zdroj: ACEA

Prodeje osobních automobilů v Evropě v lednu 2021 výrazně klesly v porovnání s prodejem v lednu 2020. Pokles byl způsobený druhou vlnou pandemie Covid-19, která vyvolala opětovná zavádění protiepidemických opatření. Pouze jedna automobilka dokázala zvýšit svůj prodej oproti roku 2020. Švédská automobilka Volvo dokázala prodeje osobních automobilů navýšit téměř o 10 %. Naopak nejhůře dopadly v měření automobilky Mitsubishi a Honda. Automobilka Honda vykázala propad prodeje o 50 %. O 63 % se propadly prodeje automobilce Mitsubishi. Pro ČR

měl vliv zejména prodej značky Škoda a značky Hyundai. Automobilka Hyundai vykázala propad téměř o třetinu oproti roku 2020 a Škoda s propadem 19 % patří mezi nejméně zasažené automobilky.



Graf č. 2: Meziroční změna prodeje osobních aut v Evropě mezi lednem 2020 a lednem 2021.

zdroj: ACEA

V celé EU došlo k 24 % propadu prodeje osobních automobilů v lednu 2021 oproti lednu 2020. Pokles byl způsobený druhou vlnou pandemie Covid-19, která vyvolala opětovná zavádění protiepidemických opatření v téměř všech zemích EU. Všechny země EU zaznamenaly v lednu dvouciferný pokles vyjma zemí Francie, Norska a Švédska. Pro EU má největší vliv vývoj na velkých trzích unijních trhů Španělska, Německa, Itálie a Francie. Pouze Francie dokázala zamezit velkému propadu prodeje, když zaznamenala pouze 5,8 % propad oproti předchozímu roku 2020. Ostatní velké unijní trhy vykázaly obrovské propady ve svých prodejkách osobních automobilů. Španělsko vykázalo pokles o 51,5 %, Německo o 31,1 % a Itálie o 14 %. Švédsko a Norsko jsou jediné unijní země, které zaznamenaly nárůst prodeje. Česká republika zaznamenala 22,7 % propad. Tímto výsledkem se Česká republika řadí mezi úspěšnější země EU a její propad je téměř shodný s průměrem celé EU.

3. Charakteristika automobilového průmyslu v ČR

Význam automobilového odvětví pro Českou republiku je velký z pohledu ekonomického výkonu a z hlediska pracovního trhu, kdy představuje jednoho z hlavních zaměstnavatelů v průmyslu. ČR s roční produkcí 118 aut na 1 000 obyvatel patří mezi světové automobilové velmoci a s roční výrobou přes 1 mil. aut se řadí na 16. místo na světě. Vedle tří hlavních automobilek (Škoda Auto, Hyundai Motor Manufacturing Czech, Toyota Peugeot Citroën Automobile), výrobců autobusů a nákladních automobilů zahrnuje rozsáhlou a diversifikovanou síť dodavatelů a spolu se zaměřením řady subjektů na R&D a design to dělá z ČR kompaktní centrum pro automobilovou produkci.²²

Zahraniční kapitál má v českém automobilovém průmyslu rozhodující roli, více než 75 % členů Sdružení českého automobilového průmyslu je v držení zahraničních investorů. Z tohoto důvodu je Česko výrobní základnou řízenou a ovládanou ze zahraničí, s velmi omezeným zastoupením strategických funkcí. Domácí dodavatelé jsou dodavateli 3. řádu, tedy v nejméně výhodném a nejzranitelnějším postavení. Výjimkou je Škoda Auto, která je řídicí firmou druhého řádu se širokým okruhem

²² eDOTACE. *Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti*. [online]. [1.2.2021]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/automobilovy-prumysl-trendy-budoucnosti>

kompetencí a několik velkých výzkumných a vývojových center jako Visteon Autopal a Bosch.²³

Základní kvantifikovanou informací o rozložení automobilového průmyslu v České republice se získává pomocí lokalizačního koeficientu. Jeho hodnoty se vztahují k územní úrovni. Nejvyšší hodnoty lokalizačního koeficientu dosahuje Liberecký kraj, který výrazně převyšuje druhý v pořadí Středočeský kraj, kde se nalézají dvě velké automobilky Škoda Auto a TPCA. Nadprůměrné hodnoty lze pozorovat u Královéhradeckého kraje. Naopak Moravskoslezský kraj ani po příchodu automobilky Hyundai nedosáhl výraznějšího nárůstu hodnoty. Hlavní město Praha má nejnižší lokalizační koeficient ze všech krajů.²⁴

Prvním českým elektromobilem není Škoda Citigo-e iV, protože se vyrábí v Bratislavě. Prvním sériově vyráběným elektromobilem v Česku se stala Hyundai Kona Electric. Celkově do přípravy výroby Hyundai investoval 1,8 miliardy korun. Výroba první sériové Kony Electric v Nošovicích byla započata 2. března 2020. Z linky Nošovické továrny sjede nové auto každých 56 vteřin, ale než je vůz Hyundai Kona hotový, absolvuje 7,6 kilometru dlouhou cestu, která trvá 18 a půl hodiny.²⁵

Firmy automobilového průmyslu přímo zaměstnávají na 170 000 zaměstnanců a generují roční tržby přes 1,1 bilionu korun. Podílejí se 9 % na českém HDP, 23 % na exportu a 26 % na české průmyslové výrobě.²⁶

Celkově je průměrná mzda u členů AutoSAP o 28,8 % vyšší než průměrná mzda v ČR. Členové AutoSAP představují 11 % zaměstnanců v průmyslu ČR. Česko je významným světovým producentem vozidel. V EU je ČR v přepočtu na jednoho obyvatele první ve výrobě autobusů a druhá v produkci osobních vozů.

²³ https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57129;:lang=cz

²⁴ Jan Ženka, Petr Pavlínek. Český automobilový průmysl v globálních produkčních sítích: regionální souvislosti rozvoje v období 1998-2008. Geografie, 2013. [online].

²⁵ fDrive. Prvním elektromobilem z Česka je Hyundai Kona Electric [online]. [23.3.2021]. Dostupné z: <https://fdrive.cz/clanky/prvnim-elektromobilem-z-ceska-je-hyundai-kona-electric-5128>

²⁶ iROZHLAS. Koronavirus v Česku ochromil 90 procent automobilového průmyslu, třetina firem zastavila výrobu. [online]. [1.3.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/ekonomika-koronavirus-cesko-opatreni-automobilovy-prumysl-vyroba-hdp_2004070946_tat

V absolutních počtech je ČR čtvrtým největším producentem automobilů v Evropě a ve světovém měřítku patří ČR 11. pozice.

Podíl dodavatelských firem na celkových tržbách firem AutoSAP činí 39,2 %, na exportu pak 35,4 %. Do deseti největších exportérů AutoSAP patří celkem 6 dodavatelů.²⁷

Kolínská automobilka TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech) změnila své jméno a vlastníka. Továrnu přebrala do svých rukou japonská automobilka Toyota. Závod v Ovčárech u Kolína tak nově nese označení Toyota Motor Manufacturing Czech Republic. Po vzoru ostatních evropských závodů Toyoty vystupuje pod obchodním názvem TMM CZ. Toto rozhodnutí Skupiny PSA a Toyoty o ukončení vzájemné spolupráce ve výrobě minivozů padlo již v roce 2018. Obě strany se rozhodly, že společný podnik v Kolíně do svých rukou plně převezme Toyota, a to počínaje rokem 2021. Za toto rozhodnutí může hlavně odlišná strategie obou partnerů v oblasti minivozů. Toyota s miniauty ve svém portfoliu počítá i nadále. Skupina PSA do budoucna zvažuje odlišné cesty. Citroën jde raději cestou elektrického mikromobilu Ami. Stejně tak elektrické miniauto do města nabídne Peugeot, zřejmě však ve formě crossoveru. Citroën a Peugeot navíc budou mít za japonského partnera náhradu. V portfoliu Skupiny PSA je nově Opel, s nímž by francouzské značky mohly v případě potřeby takový vůz vyrábět. Navíc se nabízí i spolupráce s Fiatem. Ten má s miniauty spousty zkušeností. PSA se totiž již brzy spojí s koncernem Fiat Chrysler Automobiles, což společné výrobě takových aut jen nahrává. Konec společného podniku PSA a Toyoty v Kolíně však rozhodně neznamena nějaké omezení tamějšího provozu. V závodu se totiž prozatím budou nadále vyrábět modely Toyota Aygo, Peugeot 108 a Citroën C1, než skončí životní cyklus jejich aktuálních generací. To by se mělo stát na přelomu let 2020 a 2021. Poté už bude pokračovat jen nástupce Toyoty Aygo. Nově se tu měl vyrábět také malý hatchback Yaris, a to včetně své varianty s hybridním pohonem. Yaris se začne v Kolíně vyrábět už během tohoto roku, spolu s tím, jak bude postupně utlumována

²⁷ Auto SAP. *Automobilový průmysl zůstává pilířem české ekonomiky, pandemie však firmám odčerpala likviditu. Dostatečná vládní podpora dnes znamená investici do perspektivní budoucnosti ČR.* [online]. [21.12.2020]. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/automobilovy-prumysl-zustava-pilirem-ceske-ekonomiky-pandemie-vsak-firmam-odcerpala-likviditu-dostatecna-vladni-podpora-dnes-znamenava-investici-do-perspektivni-budoucnosti-cr/>

výroba stávajících kolínských trojčat. Právě v této souvislosti Toyota investuje do modernizace a rozšíření továrny na čtyři miliardy korun. Kolínská automobilka dosud známá jako TPCA začala vyrábět v únoru 2005. Rozhodnuto o výstavbě bylo již v roce 2001. Celková investice dosáhla více než 25 miliard korun. Od začátku výroby zde bylo vyrobeno více než čtyři miliony aut.²⁸

Společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s r.o. (HMMC), se sídlem v průmyslové zóně v Nošovicích, byla založena 7. 7. 2006. Jde o první výrobní závod automobilky Hyundai v Evropě. Tuto historicky největší zahraniční investici v České republice uzavřeli v Koreji o rok dříve zástupci České republiky, Moravskoslezského kraje, agentury CzechInvest a Hyundai Motor Group. Celková investice se vyšplhala až na 1,55 mld euro. První pilíř nového závodu byl vztyčen v březnu 2007 a po pouhých 19 měsících sjelo z linky první sériově vyrobené auto. Hyundai v Nošovicích je jediným výrobním závodem Hyundai na území Evropské unie a je právem považován za jednu z nejmodernějších automobilek v Evropě. Výrobní kapacita našeho závodu je 350 000 vozidel ročně a od roku 2012 je každoročně naplněna díky třísměnnému provozu, který byl spuštěn v září roku 2011. Samotná automobilka byla do regionu následována i několika subdodavateli, dohromady vytvořila značka Hyundai v Moravskoslezském kraji téměř 12 000 pracovních míst.²⁹

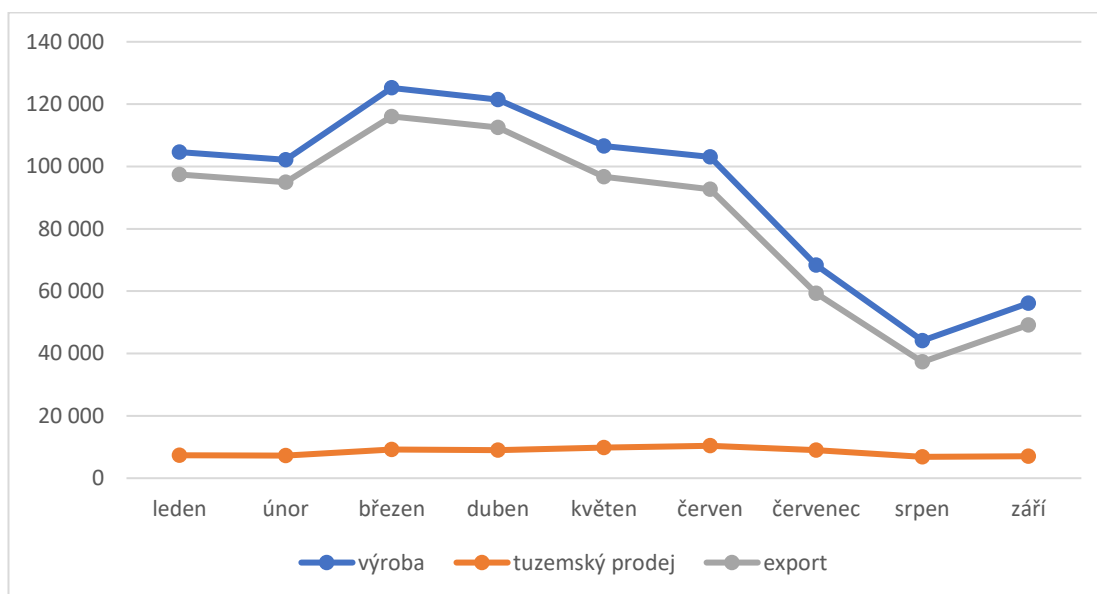
3.1. Reakce českých automobilových podniků na pandemii Covid-19

Přes negativní trend na světových trzích v roce 2019 se české automobilky téměř vyrovnaly úrovni produkce předchozího rekordního roku 2018. Desátý rok v řadě rostly celkové tržby, export a mzdy v odvětví. Pozitivní vývoj v roce 2020 překazila pandemie Covid-19, která na jaře zcela zastavila automobilový průmysl v celé Evropě a způsobila klíčovému odvětví evropského hospodářství velké ztráty. Níže je graf číslo 3, který ukazuje průběh výroby, exportu a tuzemského prodeje v průběhu

²⁸ AUTO.CZ. *Kolínské TPCA končí. Místo něj nastupuje TMMCZ.* [online]. [4.1.2021]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/kolinske-tpca-konci-misto-nej-nastupuje-tmmc-137410>

²⁹ Hyundai Motor Manufacturing Czech. *První výrobní závod v Evropě.* [online]. [29.3.2021]. Dostupné z: <https://hyundai-motor.cz/>

roku 2021. Je zde jasně vidět pokles výroby a exportu v důsledku nedostatku čipů. Tato krize způsobila zpomalení výroby v celém automobilovém průmyslu v Evropě. Sdružení automobilového průmyslu oznámilo, že z důvodu vzniklé krize české automobilky v letošním roce vyrobily o 274 662 osobních automobilů méně než v předchozí rok 2019. Za tento propad může hlavně několikanásobná celková uzavírka výrobních závodů.³⁰



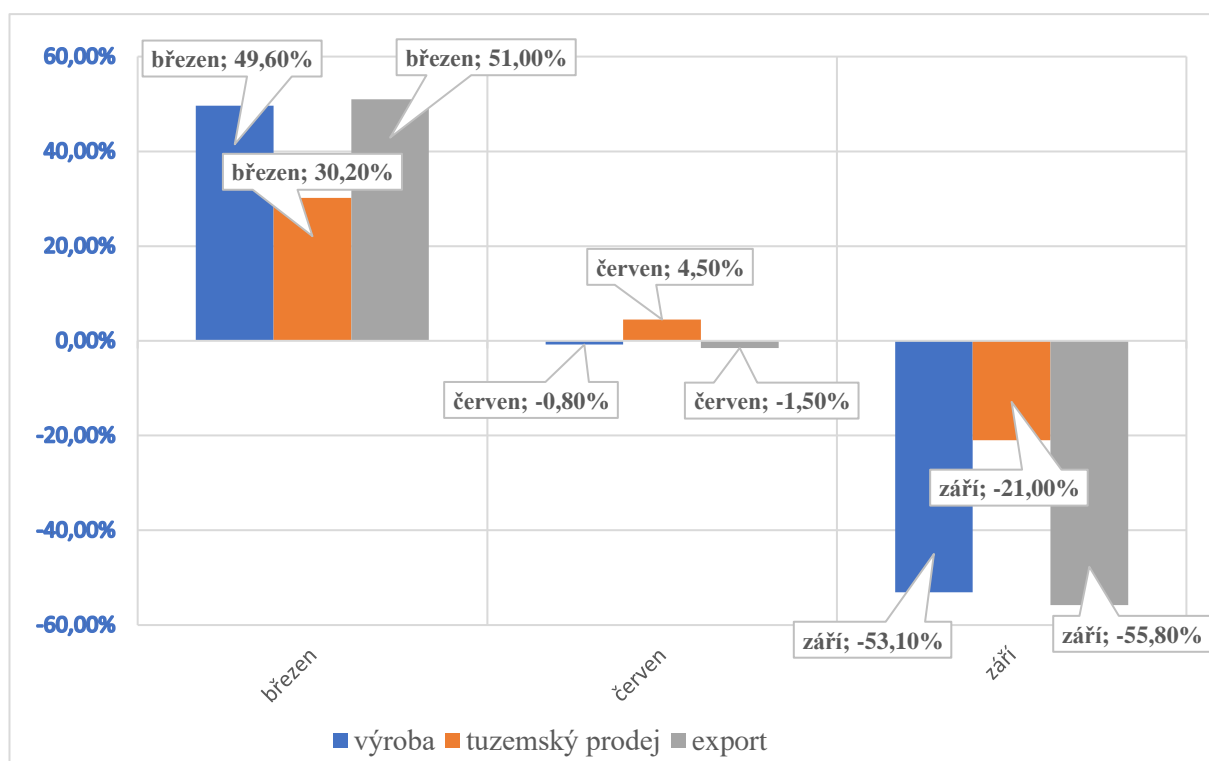
Graf č. 3: Výroba, tuzemský prodej a export (měsíčně v roce 2021)

zdroj: Auto SAP

V grafu je vidět, že v první polovině roku 2021 se výše výroby a exportu automobilových závodů Škody Auto podařilo dostat na velmi vysokou hranici. I přes překonání protiepidemických restrikcí pro výrobní závody bude ale rok 2021 celkově špatný. V letních měsících roku 2021 je v grafu pokles výroby a exportu. Tento propad je způsobený nedostatkem čipů do automobilů v Evropě. Ve výrobních továrnách automobilových závodů dochází ke snižování výroby a prodlužuje se doba dodání

³⁰ Auto SAP. *Automobilový průmysl zůstává pilířem české ekonomiky, pandemie však firmám odčerpala likviditu. Dostatečná vládní podpora dnes znamená investici do perspektivní budoucnosti ČR.* [online]. [21.12.2020]. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/automobilovy-prumysl-zustava-pilirem-ceske-ekonomiky-pandemie-vsak-firmam-odcerpala-likviditu-dostatecna-vladni-podpora-dnes-znamenava-investici-do-perspektivni-budoucnosti-cr/>

nových automobilů k zákazníkům. V grafu číslo 4 je následně tento trend roku 2021 vidět ještě lépe v porovnání s rokem 2020.



Graf č. 4: Meziroční změny 2020/2021 u osobních automobilů za vybrané měsíce

zdroj: Auto SAP

V grafu je zřetelně vidět růst výroby, exportu i tuzemského prodeje Škody Auto za měsíc březen. Tento růst je způsoben zejména zavřením výrobních linek v roce 2020. V měsíci červen došlo k vyrovnání obou roků ve všech měřených faktorech. Tento vyrovnaný výsledek se dá vysvětlit tím, že v roce 2021 byly protiepidemické opatření vlády velmi mírné a v roce 2021 ještě nedošlo ke krizi s nedostatkem čipů. Vše se zcela zrcadlově proměnilo v měsíci září. Rok 2020 byl v tento měsíc velmi dobrý. Podnik se snažil dohnat ztrátu z jarních měsíců. Naopak v roce 2021 došlo k výpadku distribuce čipů do nových vozů a to má za následek snižování výroby, tím pádem i exportu.

Kvůli epidemii COVID-19 došlo k pozastavení téměř 90 procent automobilového průmyslu v České republice, z toho zhruba třetina firem byla nucena výrobu zastavit zcela. Škoda Auto byla uzavřena celkem 39 dní od 18. března do 27. dubna 2021.

Situace způsobená Covid-19 krizí ohrožovalo na jaře 2020 až 150 000 přímých pracovních míst a až osm procent hrubého domácího produktu (HDP).³¹

V následující tabulce 1 jsou obsaženy souhrnné statistické údaje a jsou porovnány roky 2019 a pandemický rok 2020 kdy došlo k výrazným omezením výrobních závodů v ČR.

Česká republika	Za rok 2020			Za rok 2019		
	Výroba v ČR	Tuzemský prodej	Export	Výroba v ČR	Tuzemský prodej	Export
ŠKODA	749 579	83 249	668 970	907 942	94 152	817 447
TPCA	164 572	958	163 614	210 121	663	209 458
HYUNDAI	238 75 0	13 091	225 659	309 500	15 336	294 164
Celkem	1 152 901	97 298	1 058 243	1 427 563	110 151	1 321 069
Nákladní vozidla	Výroba v ČR	Tuzemský prodej	Export	Výroba v ČR	Tuzemský prodej	Export
TATRA	1 180	616	740	1 181	n/a	n/a
Celkem	1180	616	740	1181	n/a	n/a
Autobusy	Výroba v ČR	Tuzemský prodej	Export	Výroba v ČR	Tuzemský prodej	Export
IVECO BUS	4 518	596	4 282	4 609	429	4 837
SOR	526	444	82	573	432	141
Jiné	26	0	26	35	35	0

³¹ iROZHLAS. *Koronavirus v Česku ochromil 90 procent automobilového průmyslu, třetina firem zastavila výrobu.* [online]. [1.3.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/ekonomika-koronavirus-cesko-opatreni-automobilovy-prumysl-vyroba-hdp_2004070946_tat

Celkem	5 070	1 040	4 390	5 217	896	4 978
Motocykly	Výroba v ČR	Tuzemský prodej	Export	Výroba v ČR	Tuzemský prodej	Export
JAWA	553	471	82	980	248	732
Celkem	553	471	82	980	248	732

Tabulka č. 1: Výroba, tuzemský prodej a export v automobilovém průmyslu za rok 2019 a za rok 2020

zdroj: Auto SAP

V tabulce jsou data za rok 2019 a 2020. Jednotlivé statistické údaje jsou rozděleny do několika částí. Porovnáním těchto statistik získáme zajímavá data. Pro ČR je nejdůležitější výroba a následný export osobních automobilů do zahraničí. V části osobních automobilů je zajímavé, že tuzemský prodej nezaznamenal významný propad. Prodej osobních automobilů za rok 2020 se oproti roku 2019 snížil v tuzemsku pouze o 12 %. Zatímco propad v exportu a výrobě byl znatelný. Jak ve výrobě, tak v exportu se jednalo o 20 % propad.

Výroba motorových vozidel, která do října táhla český průmysl, v listopadu opět zpomalila. Meziroční pokles výroby byl v samotném listopadu téměř dvacetiprocentní. Došlo tak k odsunu hranice milionu vyrobených vozidel, která v loňském roce byla pokořena již v září. V samotném listopadu se loňskému objemu produkce přiblížil pouze Hyundai s 25 762 ks (- 5,5 %), ŠKODA AUTO vyrobila 75 711 ks (- 23,1 %) a TPCA celkem 15 590 vozidel (- 20,6 %).³²

Prodej osobních automobilů se v lednu 2021 dle statistik ACEA v Česku propadlo o 22,7 % na 14 794 vozů. Automobilce Škoda Auto v lednu prodej v zemích EU

³² iROZHLAS. *Prodej automobilů v letošním roce klesl meziročně o 30 procent. Nejpopulárnější značkou zůstává Škoda.* [online]. [18.8.2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/prodej-automobily-auta-vozy-trh-pokles-kveten-znacka-skoda_2006031428_tzr

meziročně klesl o 19 % na 43 010 vozů. Podíl této značky na unijním trhu se meziročně zvýšil na 5,9 % z 5,6 % v roce 2020.³³

3.2. Vnitřní prostředí Škoda Auto během let 2020-2021

Česká značka patřící do koncernu VW provedla velké změny ve vedení. Od 1. březnu 2021 je novou členkou představenstva Maren Gräfová, která převzala řízení oblasti lidských zdrojů od Bohdana Wojnara. Maren Gräfová, která byla dosud vedoucí oddělení lidských zdrojů (HR), se stala první ženou v nejužším vedení Škody.

Martin Jahn převzal funkci člena představenstva pro prodej a marketing od Alaina Faveye. Před příchodem do Mladé Boleslavi působil Alain Favey jako výkonný ředitel společnosti Porsche Holding Salzburg, největšího evropského distributora automobilů. Martin Jahn v letech 2006–2008 působil jako člen představenstva Škody Auto pro oblast lidských zdrojů. Poté byl jmenován výkonným ředitelem společnosti Volkswagen Group v Moskvě, kde byl odpovědný za prodeje koncernových značek. V letech 2010 až 2016 působil jako výkonný ředitel společnosti Volkswagen Group Fleet International v německém Wolfsburgu a jeho hlavní odpovědností bylo řízení celosvětových firemních prodejů koncernu Volkswagen. V roce 2016 se přestěhoval do čínského Čchang-čchunu, kde převzal pozici výkonného viceprezidenta pro prodej a marketing a výkonného ředitele značky Volkswagen ve společnosti FAW-VW. Škoda Auto loni exportovala přes milion aut. Provozuje tři výrobní závody v České republice, vyrábí v Číně, Rusku, na Slovensku a v Indii, většinou prostřednictvím koncernových partnerství, dále na Ukrajině a v Kazachstánu ve spolupráci s lokálními partnery. Je aktivní na více než 100 trzích. Zaměstnává téměř 39 000 lidí, z toho v ČR skoro 34 000.³⁴

V roce 2020 dodala ŠKODA svým zákazníkům na celém světě více než milion vozů i navzdory 39denní odstavce výroby v českých závodech. Rozsáhlá uzavření se

³³ Seznam Zprávy. *Nejhorší zaznamenaný výsledek. Prodej aut v Evropě v lednu klesl o čtvrtinu.* [online]. [28.3.2021]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/nejhors-i-zaznamenan-y-vysledek-prodej-aut-v-evrope-v-lednu-klesl-o-ctvrtinu-142767#dop_ab_variant=0&dop_source_zone_name=zpravy.sznhp.box&dop_req_id=LYO1ULoBs8d202102170949&source=hp&seq_no=4&utm_campaign=&utm_medium=z-boxiku&utm_source=www.seznam.cz

³⁴ iDNES. *Zemětřesení ve Škodě. Martin Jahn je zpátky, ve vedení poprvé usedne žena.* [online]. [10.2.2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/skoda-auto-martin-jahn-bohdan-wojnar.A210210_094549_automoto_fdv

dotkly i prodejních kanálů v Evropě během první vlny pandemie koronaviru na jaře roku 2020. Tržby ŠKODA AUTO Group činily 17,1 miliardy eur. V roce 2019 to bylo 19,8 miliardy eur, tedy v roce 2020 přišel pokles o -13,8 %. Provozní výsledek dosáhl hodnoty 756 milionů eur oproti 1 660 milionů eur v roce 2019, tedy opět pokles o -54,5 %. Rentabilita tržeb v roce 2020 byla 4,4 %. Fixní náklady se v roce 2020 podařilo snížit o více než 550 milionů eur. S programem Next level efficiency činí Škoda auto Group další krok, kterým zároveň zajišťuje další prostředky pro transformaci a budoucí konkurenceschopnost podniku.³⁵

Škoda Auto získala v říjnu roku 2021 ocenění Podnik podporující zdraví. V součtu všech hodnotících kritérií získala 95 %. Již potřetí za sebou získala nejvyšší třetí stupeň titulu. Nejvýraznější změnou oproti minulým ročníkům je rozhodnutí udělat zcela nekuřácké prostředí ve všech provozech a areálech společnosti v ČR.³⁶

V závěrečné tabulce číslo 2 jsou porovnány výsledné hodnoty různých kritérií v podniku Škoda Auto v letech 2019 pandemického roku 2020.

Parametry	Škoda auto. A.s. (2019)	Škoda auto. A.s. (2020)
Aktiva (mil. Kč)	241 635	227 983 (-6%)
Zisk (mil. Kč)	31 689	15 175 (-52,1%)
Prodaná auta/rok	1 242 800	1 004 800 (-19,1%)
Prodaná auta do ČR/rok	94 200	83 200 (-13,2%)
Počet zaměstnanců	33 975	34 614 (+1,8%)
Elektromobil v prodeji na území ČR	Ne	Ano

³⁵ ŠKODA AUTO. *Pozitivní provozní výsledek v roce 2020 navzdory pandemii*. [online]. [26.11.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-03-24-skoda-auto-group-dosahla-v-roce-2020-navzdory-pandemii-koronaviru-pozitivniho-provoznioho-vysledku>

³⁶ ŠKODA AUTO. *Společnost ŠKODA AUTO znovu uspěla v soutěži Podnik podporující zdraví 2021*. [online]. [26.11.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/spolecnost-skoda-auto-znovu-uspela-v-soutezi-podnik-podporujici-zdravi-2021/>

Zavřený výrobní závod (dny)	0	39 (+3900%)
-----------------------------	---	-------------

Tabulka č. 2: Srovnání faktorů za rok 2019 a za rok 2020 ze statistik automobilového podniku Škoda Auto
zdroj: Auto SAP

Z tabulky lze vyhodnotit, že rok 2020 byl pro podnik z hlediska hodnotících kritérií horší než předešlý rok. Tato analýza jen dokládá hypotézu, že uzavření závodů na jaře roku 2020 způsobilo velké ztráty v téměř všech měřitelných pohledech a pro budoucnost podniku je velmi důležité, aby se uzavření továrních závodů již neopakovalo.

Za účelem provedení další analýzy vnitřního prostředí firmy Škoda Auto byl proveden rozhovor s vedoucím prodeje nových a ojetých vozů u autorizovaného autosalonu Škody Auto v Pardubicích. Rozhovor proběhl dne 9.11.2021.

- 1) Bylo uzavření výrobních linek Škody na jaře 2020 pro vedení firmy velkým překvapením při tehdejší rozsahu protiepidemických opatření? Byla snaha co nejdříve znovu otevřít, nebo firma tuto situaci přijmula?

Nikdo z vedení Škoda auto nevěřil, že se opatření vlády na zvládnutí epidemie přímo dotknou výrobních linek. Pardubická pobočka pro oficiální prodej vozů Škody bylo uzavřeno 11.3.2021. Tento krok vlády neměl dopad pouze na vnitřní prostředí firmy, ale samozřejmě se dotkl i klientů. Vliv a důležitost firmy je pro celou českou ekonomiku tak důležitá, že vedení má vliv přímo na rozhodování vlády. V období protiepidemickým opatření se snažily lobovat za výjimky pro automobilový průmysl. Opatření jim přišlo nesmyslné a vzhledem k otevřeným supermarketům na potraviny se dle nich měli nechat otevřené i výrobní linky a autosalony. Nakonec dostali výjimku pouze autoservisy na nutné opravy automobilů. Dalším špatným rozhodnutím bylo zahájení programu Antivirus a podobné. Tyto programy umožňovaly zaměstnancům v praxi pobírat až 80% jejich platu. Dále byli zaměstnancům vypláceny jejich obvyklé prémie, což je absolutně nepochopitelné, vzhledem k tomu, že v této době zaměstnanci nepracovali a byli doma. V této době zaměstnanci nemohli vytvářet žádnou hodnotu pro firmu, ale ani pro stát. Tím se

logicky stalo, že stát se pouze začal stále více zadlužovat. Toto by mohl být velkým problémem nejen v nejbližší době, v rámci měsíců, ale problémem to bude hlavně pro následující generaci zaměstnanců.

- 2) Firma Škoda byla zavřená v celkovém součtu více než měsíc. Byla firma připravená na tento krizový scénář, nebo se vše řešilo v průběhu? Zvládla firma následné měsíce po uvolnění protiepidemických opatřeních?

Momentálně se celý podnik potýká s obrovským skluzem v dodávkách nových vozů zákazníkům. Možným překvapením se může zdát stálý růst poptávky po vozech i přes pandemickou krizi. Zde se ale Škoda dopustila chyby, která spustila řetězovou reakci a její důsledky mají za následek 50 000 nových vozů čekajících na čipy. Vedení podniku se rozhodlo zmenšit objem přijímaných čipů, které jsou dováženy především z Číny. To nyní způsobuje velké problémy s doručováním kompletně připravených vozů. Tato chyba je ovšem způsobena vedením firmy a nemůže být posuzována jako dopad proti pandemickým opatření. Čína doručuje čipy nejen do automobilového průmyslu ale i do jiných sektorů. Mezi největší patří drobné elektrospotřebiče a hračky a elektrickým pohonem. Tyto sektory v době pandemie měli srovnatelné prodeje jako v normálních letech, a tak se nebáli objednat větší množství čipů. A právě tyto čipy nyní chybí v České republice pro vozy značky Škoda.

- 3) Jaká je momentální predikce prodeje automobilů Škoda v měsících na přelomu let 2021/2022 s ohledem na nedostatečnou distribuci čipů z Asie? Lze v budoucnu zajistit soběstačnost v této oblasti?

I přes nedostatek komponentů, náhradních dílů a čipů dokázala firma produkovat velké množství nově vyrobených vozů. Proces výroby fungoval dobře i přes zavření linek na několik týdnů. Podnik se ale obává, že první pololetí roku 2022 bude mnohem horší, než je tomu nyní. A rok 2021 posuzuje už nyní definitivně jako horší než rok 2020, kdy celá tato situace začala vznikat. Může za to prohlubující se krize nedostatku náhradních dílů a chybějících komponentů na dokompletování modelů k prodeji. Momentálně také poptávka stále přerůstá nabídku, což nynější situaci jistě nepomáhá. Odhaduje se, že zisk firmy půjde logicky dolů, jelikož nejsou schopni

pokryt poptávku. Dalším problémem do budoucna bude motivace lidí kupovat auto s čekací dobou 12 a více měsíců. Nyní se u většiny modelů udává 12-ti měsíční dodací lhůta. Toto číslo samozřejmě ještě poroste díky faktorům výše uvedeným.

- 4) Vzhledem k plánovanému přemístění výroby Škody Superb z Mladé Boleslavi na Slovensko bude muset firma přistoupit k velkým změnám. Jaké kroky se v tomto ohledu plánují a jak se postaví firma k případnému propouštění svých zaměstnanců?

Přesunutí stěžejní lodi firmy Škoda, model Škoda Superb, přímo pod Volkswagen a jeho přejmenování se s největší pravděpodobností nestane. Ohledně přesunutí výroby Superbu na Slovensko zatím neexistují žádné oficiální data ani informace. Vše je přísně utajováno nejvyšším vedením firmy. Jedná se tedy pouze o spekulace. Existují ale důvody pro tento krok. Prvním důvodem, proč by se výroba stěhovala, je zcela obyčejná kapacita výroby. V Bratislavě by se kapacita mohla navýšit oproti výrobě v ČR. Druhým, a zajímavějším je to, že by v Mladé Boleslavi mohli v blízké budoucnosti vzniknout speciální výrobní linky pro zcela nové modely vozů.

- 5) Jaký vliv měl příchod nového vozu na elektrický pohon Škoda Enyaq na prodeje ostatních automobilů značky Škoda. Je snaha firmy přejít co nejdříve pouze na elektromobily? Pokud ano, má firma dostatečné podmínky a technologie, aby udržela konkurenceschopnost s ostatními světovými automobilkami v oblasti elektromobilů?

Na začátek je především potřeba říci, že přechod na vozidla s elektrickým nebo alespoň hybridním pohonem je dáno přísnými kvóty z Bruselu na emise. Brusel vydává velmi striktní pravidla na snížení emisí a za jejich neplnění hrozí vysoké pokuty a sankce. Přechod na tento nový typ pohonu je tedy nutnost. Rozhodně to není proto, že je pohon na elektřinu lepší než běžný benzinový či naftový motor. V rámci prodeje se ceny ostatních modelů nijak výrazně nezměnily s příchodem novinky Enyaq na trh. Nezměnily se ani prodané kusy jednotlivých modelů. V budoucnu bude jistě růst počet prodaných vozů s hybridním a čistě elektrickým

pohonem. Je to dáno dvěma faktory. Jedním je již zmíněná politika EU v podobě snižování emisí. Druhým je neustálý posun v technologiích, a tedy kvalitě těchto vozů. Pokud chceme porovnávat elektromobily značky Škoda s ostatními, tak musíme říci, že je na tom naše Škoda dobře. Vozy jsou technickými parametry mezi nejlepšími na světě. Obraz vozu Enyaq se ještě zlepší, když budeme porovnávat cena-výkon. Zde je tento model opravdu exkluzivní. Obecně lze říci, že elektromobily mají vyšší začáteční cenu než vozy s konvenčními motory. Je to dáno tím, že vývoj je stále v začátcích a existují nedokonalosti, které je potřeba zcela jistě doladit. Přechod na elektromobily není přirozeným vývojem automobilového průmyslu. Vše je způsobeno jediným člověkem. Elon Musk dokázal celému světu, a především automobilovému průmyslu, že existuje i jiný pohon než ropa. Ostatní automobilky museli na tento směr vývoje reagovat a kopírovat automobilku Tesla vlastními vozy na elektrický pohon. Ve srovnání s ostatními je firma Tesla momentálně nejlepší v procesu výroby baterií do elektromobilů. Je zde ale velká nevýhoda této firmy. Na vozech Tesly jde vidět, že to není automobilový závod s historií a zkušenostmi výroby automobilů. Jejich vozy mají značné technické nedostatky. Tím pádem lze říci, že například Enyaq je lepší v oblasti karoserie, podvozku a jízdních parametrů, zatímco modely Tesly jsou lepší v dojezdu. Mnoho lidí ve firmě Škoda nepovažují Teslu za automobilku ale spíše za inovátorskou firmu zaměřenou na inovace a rozvoj.

- 6) V posledních letech je trend zavádět do výroby nové modely vozů častěji, než v minulosti. Je tato strategie spojena s možností využití nových technologií, nebo tato strategie slouží pouze k udržení konkurenční schopnosti? Chystá vedení firmy zavést nový model vozu s elektrickým pohonem v následujícím roce 2022?

Před pár lety se neuvěřitelným tempem rozmohl trend SUV vozů. Byl to dříve nejrychleji rostoucí segment v automobilovém průmyslu. Na tento trend musela zareagovat i firma Škoda auto, která má v dnešní době již 4 různé modely tohoto typu.

- 7) Je možné si představit, že se v budoucnu celý výrobní proces přemístí do zemí s levnější pracovní silou? Momentálně má Škoda své závody v Indii, Rusku, Číně a na Ukrajině. Co by to případně znamenalo pro hospodářství celé České republiky?

Výrobní linky v Mladé Boleslavi a Kvasinách tvoří srdce celého podniku a je tedy zcela nemyslitelné, aby byly tyto závody v budoucnu uzavřeny a výroba přesunuta jinam. Škoda má své závody již v Indii, Číně a tak dále, ale to jsou výrobní linky pro tamější trh. Logicky lze odvodit, že se nedá vyrobit v České republice dostatek automobilů, aby byla uspokojena poptávka na největším trhu světa, Číně. Zajímavostí také je, že každá země má různé kvóty a omezení. Například právě v Indii a Číně lze vyrábět vozy s vyššími emisemi, než je tomu v Evropě. České výrobní závody vytvářejí produkt zejména pro státy EU.

- 8) Automobilový průmysl se v posledních letech začal turbulentně měnit a rozvíjet. Kam směřuje momentální trend v automobilovém sektoru? Byl vliv automobilky Tesla rozhodující na budoucnost dopravy? Dokázala nastalou situaci využít k růstu svého vlivu na trhu na úkor ostatních automobilech ČR?

Elon Musk dokázal pomocí své firmy Tesla ukázat nový směr automobilového průmyslu. V tehdejší době byly automobilky poněkud zkostlivělé a Musk jako největší inovátor dneška chtěl ukázat světu, že dokáže změnit celý automobilový průmysl. Automobilový průmysl je jedním z největších a nejdůležitějších oborů ekonomie a hospodářství většiny vyspělých států. Proto je téměř neuvěřitelné, že pouze jeden člověk dokázal celým tímto kolosem otrást. Podle vedení firmy Škoda je ale načase zaměřit se na jiný druh paliva. Baterie do elektromobilů jsou téměř dokonalé, a přesto je jejich dojezd nedostatečný. Mezi nejlepší možné alternativy je spojení baterie na elektřinu a vodík. Tento typ pohonu se již nyní testuje a vykazuje slibné výsledky. Dalším důkazem nedokonalosti elektromobilů je statistika, kde je lidé používají. Prognózy do budoucnosti ukazují, že vozy s alternativními pohony jsou užitečné a dostatečně kvalitní na jízdy ve městech, ale na delší vzdálenosti jsou jednoznačně lepší volbou konvenční motory. Musíme si také uvědomit, že elektřina

není tak zelená, jak se může na první pohled zdát. Zde se dají pojmenovat 3 hlavní problémy. Elektrárny, kobalt a likvidace baterií. Pokud půjdeme postupně, tak v dnešní době je trend stavět elektrárny na obnovitelné zdroje. Ty jsou ale stále naprosto nedostatečným zdrojem. V tomto odvětví navíc vzniká další možný problém do budoucna, a to uzavírání elektráren na jaderný pohon. Tyto elektrárny jsou momentálně nejvýkonnější a relativně ekologické. Druhým problémem je těžba hlavního komponentu každé baterie, kobaltu. Ten se těží pro evropské potřeby z velké části v Africe, především Kongu. Proces těžby je ovšem podle dostupných světových médií velkým problémem. Pracovníci v dolech na těžbu pracují v nelidských podmínkách. Posledním problémem a zároveň největším je recyklace a likvidace starých baterií. Ty jsou v dnešní době údajně absolutně nelikvidovatelné a musejí se tak pouze skladovat ve speciálně upravených uložiscích. V souhrnu tedy lze říci, že je vše velmi nevytvarované a je třeba tento proces zdokonalit. Pokud se zaměříme na celý koncern Volkswagen, tak zjistíme snahu vedení koncernu a koupí kobaltových dolů a sázku na elektrické baterie jako pohon automobilů pro následující roky. Koupě kobaltových dolů v Kongu se neuskutečnila a Evropa je nyní zcela závislá na dovozech z Afriky. Vedení firmy Škoda se obává možného problému v podobě brzdy ve vývoji ostatních alternativních pohonů. Koncern Volkswagen dal všechny možné prostředky na inovace a vývoj do elektropohonů. Velkou nevýhodou pro celou EU je také nynější politika Bruselu. Amerika a Čína ustoupily od emisní kvót a pouze státy EU se nyní řídí přísnými emisními pravidly. Vzhledem k tomu, že největší trh automobilového průmyslu už není Evropa, tak lze říci, že tyto emisní kvóty postrádají efektivitu. Vedení firmy souhlasí s postupným přesunem na jiné alternativní pohony. Změny je ale třeba provádět v daleko delším časovém horizontu, než se děje nyní. Musí se změnit a dostavět potřebná infrastruktura pro vozy s alternativními pohony. Pro celou Českou republiku je dle vedení firmy nemožné převést celý proces do čistě ekologické zóny. Česká republika nemá přirozené přírodní zdroje pro vytvoření dostatečného množství ekologické energie pro nabití potřebného množství elektromobilů. Lze říci, že se firma Škoda a obecně celá EU, snaží plnit zadané limity, na které ale není celá Evropa ještě zdaleka připravená. Zde vyvstává velice důležitá otázka, zda je tento závod na přechod k elektromobilům, či jiným alternativním pohonům ku prospěchu. Jak již bylo zmíněno, většina států EU se hospodářsky opírá o své automobilové průmysly. Tímto uspěchaným vývojem do

neznáma, by mohla přijít velká automobilová krize, která by měla velké následky pro celou EU.

- 9) Jaké konkrétní kroky chystá firma v následujícím roce 2022? Existuje konkrétní cíl pro prodeje jednotlivých vozů?

Plán pro následující měsíce je jasný. Musí se dohnat skluz s distribucí nově vyrobených vozů k zákazníkům. Je třeba dohnat také závazky všech subdodavatelů v tomto sektoru. Příští rok se očekává negativní vývoj pro ČR, jelikož se bude dohánět nynější 12ti měsíční skluz. Ten by se měl dle prognóz vedení firmy ještě prohloubit. Velkým otazníkem zůstává skutečnost zcela nového modelu značky Škoda s hybridním nebo již zcela elektrickým pohonem. Tržní podíl vozů Škody by se měl dostat na hranici 36 % pro Českou republiku. Hranice 35 % je již jistá. Tento rok by mohl být novým rekordním rokem dle statistik nebýt pandemie a uzavření závodů. Poslední zprávy z koncernového vedení Volkswagen pro Škodu nejsou pozitivní. Koncern oznámil, že pokud budou docházet čipy pro již vyrobené automobily bez čipů, tak bude jejich rozdělování probíhat podle přesně daných pravidel. Ty jsou ovšem pro Škodu značně nevýhodné. Čipy se budou distribuovat nejdříve do elektromobilů, dále do automobilů s hybridními pohony a následně dle cen automobilů s konvenčními pohony. Jelikož ceny Škody auto jsou v porovnání s ostatními automobilovými značkami v koncernu poměrně nízké, dá se očekávat, že vozy Škoda dostanou čipy až mezi posledními. To znamená velké problémy a nepříjemnosti jak pro firmu samotnou, tak pro celou Českou republiku.

Závěr

Ve své práci Automobilový průmysl v ČR ovlivněný COVID 19 krizí jsem se zabýval řízením změn ve firmách, reakcemi na změnu vnitřního a vnějšího prostředí a rozpoznáním krize a způsoby řešení krizových situací ve firmách. V celé své práci jsem řešil vše se vztahem na COVID-19 krizi, která je velmi nestandardní. Liší se zejména rozsahem a časovým horizontem.

V teoretické části jsem se v rámci změn v podniku zaměřil na řízení změn ve vnitřním prostředí firmy a dělení řízení změn dle různých hledisek. V dalších podkapitolách jsem se věnoval termínu krize. Popsal jsem jaká kritéria jsou ukazateli krizové situace v podniku, dále její rozdělení dle různých kritérií a následně její možné řešení.

V úvodu praktické části jsem nastínil obecné charakteristiky automobilového průmyslu. Následně jsem se krátce zaměřil na momentální stav automobilového průmyslu ve světovém měřítku a její predikce do budoucna. Tato část byla zaměřena zejména na elektromobilitu a ostatní možné alternativní pohony pro budoucí automobilové motory a statistické údaje hlavních charakteristik automobilového průmyslu v důsledku COVID-19 krize. Jedná se především o prodeje osobních automobilů a jejich výrobní kapacity. Poté velikosti světových trhů, kde došlo v posledních letech k velkým změnám. Hlavním těžištěm automobilového průmyslu se stala Asie, a to zejména trhy Číny, Indie. Tyto státy nahradily hlavní trhy minulosti – USA a Evropa. Tyto informace jsem následně využil pro srovnání s automobilovým průmyslem ČR.

Na základě zadání mé bakalářské práce jsem se posléze zaměřil na automobilový průmysl v České republice. Tento sektor hospodářství je zcela zásadní pro celou ekonomiku země a má zde dlouhou historii. Před vznikem Covid-19 krize v souvislosti celosvětové pandemie byl sektor automobilového průmyslu v České republice na vzestupu. Dokázal konkurovat ostatním trhům a investoval do trendů na budoucí rozvoj. V průběhu pandemie, byl silně zasažen restrikcemi vlády. Výrobní továrny byly na několik týdnů zcela zavřeny. V této části je práce zaměřena nejdříve na vnitřní prostředí Škoda Auto z pohledu vlivu na ekonomii země, na změny vrchního managementu podniku v letech 2019-2021 a následně jsou zpracovány statistické údaje jako výroba, tuzemský prodej a export. Tyto tři hlavní ukazatele výkonnosti Škoda Auto jsou v podobě grafů a tabulek. Z nich lze vyčíst dopad

COVID-19 krize na automobilku Škoda. V poslední části se nachází rozhovor se zaměstnancem Škoda Auto a jeho pohled na vnitřní prostředí podniku. Tento rozhovor nám přináší zajímavé pohledy na aktuální vývoj situace v podniku, možné chyby vrchního managementu podniku na začátku COVID-19 krize a možný budoucí vývoj. Predikce na budoucí vývoj je zaměřena především na aktuální téma elektromobility a jiných alternativních pohonů.

Z vyhodnocení výsledků dělaných analýz vychází, že automobilový podnik Škoda Auto se momentálně nachází v rizikové a ošemetné situaci. Je potřeba zdůraznit, že v období COVID-19 krize a krize s nedostatkem čipů pro nové modely vozů dokázal automobilový průmysl České republiky reagovat na změny a udržel si prozatím svůj status tahouna ekonomiky pro ČR. Toto tvrzení potvrzují čísla statistických faktorů jako export, výroba a tuzemský prodej. Výše zmíněné krize budou mít dle hypotéz dlouhodobější následky a pro český automobilový průmysl bude důležité, jak zareagují české automobilové závody. Pokud by toto odvětví průmysl mělo být v budoucnu větší výpadky mělo by to negativní vliv na celé hospodářství České republiky, a tím pádem na běžný život občanů.

Použitá literatura

- 1) ŠKODA AUTO. *Společnost ŠKODA AUTO znovu uspěla v soutěži Podnik podporující zdraví 2021*. [online]. [26.11.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/spolecnost-skoda-auto-znovu-uspela-v-soutezi-podnik-podporujici-zdravi-2021/>
- 2) https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57129;;lang=cz
- 3) iROZHLAS. *Automobilový průmysl zasáhne desetiletá krize, trh se přesune do Asie, tvrdí německý expert*. [online]. [17.7.2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/krize-automobilovy-prumysl-produkce-trh-elektroauta-ferdinand-dudenhoffer_2006121228_aur
- 4) iROZHLAS. *Prodej automobilů v letošním roce klesl meziročně o 30 procent. Nejpopulárnější značkou zůstává Škoda*. [online]. [18.8.2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/prodej-automobily-auta-vozy-trh-pokles-kveten-znacka-skoda_2006031428_tzr
- 5) iROZHLAS. *Automobilky se kvůli koronaviru připravují na krizi. Nová auta totiž zřejmě nebude nikdo kupovat*. [online]. [6.11.2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/automobil-prumysl-skoda-auto-koronavirus-koronavir-ekonomika-recese-kurzarbeit_2005111517_gak
- 6) iROZHLAS. *Měsíční tržby automobilek se v Česku propadly o 50 miliard korun, odhaduje sdružení*. [online]. [21.3.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/auto/automobilovy-prumysl-ekonomika-vyroba-koronavirus-ztraty-trzby-sap_2004211140_tat
- 7) iROZHLAS. *Koronavirus v Česku ochromil 90 procent automobilového průmyslu, třetina firem zastavila výrobu*. [online]. [1.3.2021]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/ekonomika-koronavirus-cesko-opatreni-automobilovy-prumysl-vyroba-hdp_2004070946_tat
- 8) KPMG. *Trendy v automobilovém průmyslu*. [online]. [3.4.2021]. Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2016/01/trendy-v-automobilovem-prumyslu.html>

- 9) HORTON INTERNATIONAL. *Kam směřuje automobilový průmysl z pohledu uživatele?* [online]. [5.2.2021]. Dostupné z: <https://www.horton-intl.cz/blog/2018/kam-smeruje-automobilovy-prumysl-z-pohledu-uzivatele/>
- 10) eDOTACE. *Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti.* [online]. [1.2.2021]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/automobilovy-prumysl-trendy-budoucnosti>
- 11) Auto SAP. *Automobilový průmysl zůstává pilířem české ekonomiky, pandemie však firmám odčerpala likviditu. Dostatečná vládní podpora dnes znamená investici do perspektivní budoucnosti ČR.* [online]. [21.12.2020]. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/automobilovy-prumysl-zustava-pilirem-ceske-ekonomiky-pandemie-vsak-firmam-odcerpala-likviditu-dostatecna-vladni-podpora-dnes-znamenava-investici-do-perspektivni-budoucnosti-cr/>
- 12) Auto SAP. [online]. [18.2.2021]. Dostupné z: <https://autosap.cz/>
- 13) AUTO.CZ. *Kolínské TPCA končí. Místo něj nastupuje TMM CZ.* [online]. [4.1.2021]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/kolinske-tpca-konci-misto-nej-nastupuje-tmmcz-137410>
- 14) iDNES. *Zemětřesení ve Škodě. Martin Jahn je zpátky, ve vedení poprvé usedne žena.* [online]. [10.2.2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/skoda-auto-martin-jahn-bohdan-wojnar.A210210_094549_automoto_fdv
- 15) KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.* Praha: GRADA, 2012, 136 s.
- 16) KOTTER, John P. *Přidejte na rychlosti! 8 urychlovačů transformace vaší firmy v turbulentní ekonomice.* Praha: Management Press, 2015.
- 17) Deloitte. *Understanding COVID-19's impact on the automotive sector.* [online]. [1.2.2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/understanding-covid-19-s-impact-on-the-automotive-sector.html>
- 18) International Labour Organization. *COVID-19 and the automotive industry.* [online]. [1.2.2021]. Dostupné z: https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_741343/lang-en/index.htm

- 19) Hyundai Motor Manufacturing Czech. *První výrobní závod v Evropě*. [online]. [29.3.2021]. Dostupné z: <https://hyundai-motor.cz/>
- 20) fDrive. *Hyundai v ČR podpoří boj s koronavirem. Daruje 10 milionů Kč a 20 000 respirátorů*. [online]. [28.3.2021]. Dostupné z: <https://fdrive.cz/clanky/hyundai-v-cr-podpori-boj-s-koronavirem-daruje-10-milionu-kc-a-20-000-respiratoru-5183>
- 21) fDrive. Prvním elektromobilem z Česka je Hyundai Kona Electric [online]. [23.3.2021]. Dostupné z: <https://fdrive.cz/clanky/prvnim-elektromobilem-z-ceska-je-hyundai-kona-electric-5128>
- 22) Auto SAP. *Výroba v ČR opět zpomalila. Milionovou hranici letos překonala až v listopadu*. [online]. [21.12.2020]. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/vyroba-vozidel-v-cr-v-listopadu-opet-zpomalila-milionovou-hranici-tak-letos-prekonala-az-v-listopadu/>
- 23) Seznam Zprávy. *Nejhorší zaznamenaný výsledek. Prodej aut v Evropě v lednu klesl o čtvrtinu*. [online]. [28.3.2021]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/nejhorsi-zaznamenany-vysledek-prodej-aut-v-evrope-v-lednu-klesl-o-ctvrtinu-142767#dop_ab_variant=0&dop_source_zone_name=zpravy.sznhp.box&dop_req_id=LYO1ULoBs8d202102170949&source=hp&seq_no=4&utm_campaign=&utm_medium=z-boxiku&utm_source=www.seznam.cz
- 24) ŠPATENKOVÁ, N a kolektiv. *Krize a krizová intervence*. Praha: GRADA 2017, 288 s.
- 25) Svět průmyslu. *Výroba aut v Česku mírně poklesla*. [online]. [2.4.2021]. Dostupné z: <https://svetprumyslu.cz/2020/03/06/vyroba-aut-v-cesku-mirne-poklesla/>
- 26) MACHAN, R. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a amanagementu, 2012.
- 27) Alan M. Rugman, Simon Collinson. *European Management Journal*. Elsevier, 2004, 482 s.
- 28) Jan Ženka, Petr Pavlínek. *Český automobilový průmysl v globálních produkčních sítích: regionální souvislosti rozvoje v období 1998-2008*. Geografie, 2013.
- 29) ŠKODA Storyboard. *Výroční zpráva*. [online]. [26.5.2021]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zpráva_2020.pdf

- 30) ŠKODA Storyboard. *ŠKODA AUTO dodala v roce 2020 zákazníkům na celém světě i navzdory pandemii koronaviru více než milion vozů.* [online]. [12.1.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-dodala-v-roce-2020-zakaznikum-na-celem-svete-i-navzdory-pandemii-koronaviru-vice-nez-milion-vozu/>
- 31) ŠKODA AUTO. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2019/2020.* [online]. [17.10.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/doc/bab16a96-b4dc-4898-ac9d-30af41c4ad10>
- 32) ŠKODA AUTO. *ŠKODA v roce 2019 dodala zákazníkům na celém světě 1,24 milionu vozů.* [online]. [16.10.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2020-01-13-skoda-rok-2019>
- 33) Petr Kmošek. *Symptomy krize v podniku.* [online]. [11.2.2021]. dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/symptomy-krize-v-podniku/>
- 34) Kolektiv Konsorcia CDS Plus. *Krizový management pro cestovní ruch a event marketing.* Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007, s. 85.
- 35) ŠKODA AUTO. *Pozitivní provozní výsledek v roce 2020 navzdory pandemii.* [online]. [26.11.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-03-24-skoda-auto-group-dosahla-v-roce-2020-navzdory-pandemii-koronaviru-pozitivniho-provoznihovysledku>