



Využívání dočasných příležitostí ve strategii a taktice podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Tomáš Částek

Vedoucí práce:

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání diplomové práce

Využívání dočasných příležitostí ve strategii a taktice podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Částek**
Osobní číslo: E18000610
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Analýza vztahu manažerských rozhodnutí a hospodářského cyklu.
3. Příčiny a důsledky hospodářského cyklu.
4. Návrh optimálního řešení pro snížení dopadů hospodářského cyklu na fungování podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- CZESANÝ, Slavoj a Zdenka JOHANSON. 2012. *Ekonomický cyklus, hospodářská politika a bohatství zemí*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1863-3.
- EUROSTAT. 2019. *Tables, Graphs and Maps Interface* [online]. Brussels, Belgium: European Commission. [cit. 2019-09-29]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/mapToolClosed.do?tab=map&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00001&toolbox=types>
- KISLINGEROVÁ, Eva, et al. 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2.
- KRAFT, Jiří, et. al. 2011. *Východiska z krize: cesty zmírnění negativních efektů hospodářské krize v ČR*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-787-1.
- OECD. 2019. *Productivity by Industry. OECD.StatExtracts* [online]. Paris, France: Organization for Economic Co-operation and Development. [cit. 2019-09-29]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDBI>
- SCHUMPETER, Joseph Alois. 2014. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. 2nd ed. Eastford, CT, USA: Martino Publishing. ISBN 978-1-578-98556-2.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Iva Nedomlelová, Ph.D., Technická univerzita v Liberci, katedra ekonomie

Vedoucí práce:

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci 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.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

15. května 2020

Bc. Tomáš Částek

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Aleši Kocourkovi, Ph.D. za maximální ochotu, věnovaný čas a odborné vedení, které přispěly ke zkvalitnění mé diplomové práce.

Anotace

Předkládaná diplomová práce se zabývá manažerským rozhodováním a jeho vlivem na společnost. Poukazuje na fakt, že právě finální rozhodnutí nejvyššího vedení má rozhodující vliv na budoucí vývoj a přežití podniku i v dobách celosvětové krize. První část práce popisuje teoretická východiska, nejdříve je definováno manažerské rozhodování a jeho základní typy. Další část detailně popisuje rozhodovací proces a jednotlivé fáze rozhodovacího procesu. Následuje teorie hospodářského cyklu, která je věnována podrobné analýze jednotlivých fází hospodářského cyklu. Poslední část teoretického úvodu je definována nezaměstnaností. Praktická část nejprve promítá teoretická východiska do reálných čísel české ekonomiky. Její první kapitola pojednává o změnách v hospodářském růstu České republiky za sledované období 2000 až 2018. Druhá část odráží vliv sledovaného hospodářského cyklu na činnost a fungování společnosti Škoda Auto a.s. V jejím úvodu je nejdříve věnováno pár slov historii, vývoji a portfoliu vybrané automobilky. Další kapitola se věnuje komparaci hospodářského cyklu v ČR s vývojem společnosti Škoda Auto.

Cílem práce je posoudit strategická rozhodnutí společnosti Škoda Auto v krizích a vyhodnotit jejich dopady na produkci a zaměstnanost. Při celkovém pohledu na komparaci tempa růstu HDP a vývoje tržeb za celé sledované období 2000 – 2018 lze tvrdit, že výroba osobních automobilů vzájemně souvisí s vývojem hospodářství. Vývoje tržeb vykazuje ve svém průběhu prudké a náhlé změny, naopak pro křivku vývoje národního hospodářství je charakteristický pozvolný vývoj. Souvztažnost mezi vývojem ekonomiky a produkce společnosti představuje zároveň pozitivní i negativní dopad. Díky analýze společného vývoje není pochyb o tom, že úspěch a ekonomické blaho společnosti táhne nahoru i národní hospodářství a naopak. Zároveň ale vidím velké nebezpečí právě ve velké míře oboustranného vlivu. Období ekonomické recese Škody Auto totiž může způsobit šok pro celou ekonomiku.

Klíčová slova

Ekonomická krize, fáze hospodářského cyklu, hospodářský cyklus, hrubý domácí produkt, manažerská rozhodování, nezaměstnanost, rozhodovací proces, Škoda Auto

Annotation

This diploma thesis deals with managerial decision and its influence on society. He points out that it is the final decision of the top management that has a decisive influence on the future development and survival of the company even in times of global crisis. The first part of the thesis describes the theoretical basis, first the managerial decision and its basic types. The following section describes in detail the decision process and the individual phases of the decision process. Furthermore, the theory of the business cycle, which is devoted to a detailed analysis of the various phases of the business cycle. The last part of the theoretical introduction is defined by unemployment. The practical part shows the theoretical background transferred to the real numbers of the Czech economy. The first chapter deals with the economic growth of the Czech Republic for the period 2000 to 2018. The second part reflects the impact of the observed economic cycle on the activities of Škoda Auto a.s. In the introduction, a few words are devoted to the history, development and portfolio of a selected car manufacturer. The following chapter deals with the comparison of the economic cycle in the Czech Republic with the development of Škoda Auto.

The aim of this work is to assess the strategic decisions of Škoda Auto in crises and evaluate their impact on production and employment. In view of account the overall comparison of the GDP growth rate and the development of sales for the entire observed period 2000 - 2018, it can be argued that the production of passenger cars is interrelated with the development of the economy. The development of sales shows sharp and sudden changes in its course, on the contrary, the curve of the development of the national economy is characterized by a gradual development. The correlation between the development of the economy and the company's production represents both a positive and a negative impact. Thanks to the analysis of joint development, there is no doubt that the success and economic well-being of society also pulls up the national economy and vice versa. At the same time, however, I see a great danger in a large degree of mutual influence. The period of Škoda Auto's economic recession can cause a shock for the entire economy.

Key Words

Economic crisis, economic cycle, decision process, gross domestic product, phases of the economic cycle, managerial decisions, Škoda Auto, unemployment

Obsah

Seznam zkratek.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků.....	15
Úvod	16
1 Manažerské rozhodování.....	18
1.1 Základní typy manažerského rozhodování.....	19
1.1.1 Rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika.....	20
1.1.2 Rozhodování na základě dobře a špatně strukturovaných problémů.....	25
1.1.3 Individuální a skupinové rozhodování	26
1.2 Rozhodovací proces.....	26
2 Teorie hospodářského cyklu	28
2.1 Vnější a vnitřní teorie hospodářského cyklu	29
2.2 Příčiny hospodářského cyklu	30
2.2.1 Teorie monetárního cyklu.....	30
2.2.2 Teorie reálného cyklu	31
2.3 Průběh hospodářského cyklu	31
2.3.1 Vrchol.....	33
2.3.2 Dno	33
2.3.3 Expanze	34
2.3.4 Kontrakce	34
2.4 Vztah hospodářského cyklu a nezaměstnanosti	35
2.4.1 Vymezení pojmu nezaměstnanost	36
2.4.2 Typy nezaměstnanosti	37
2.4.3 Příčiny nezaměstnanosti	38
2.4.4 Důsledky nezaměstnanosti	39
3 Hospodářský cyklus v České republice v letech 2000 až 2018.....	40
3.1 Expanze 2000 až 2008	43
3.2 Krize 2009 až 2013.....	48
3.3 Expanze 2014 až 2018	51
4 Společnost Škoda Auto a.s.	56
4.1 O společnosti Škoda Auto	56
4.2 Komparace hospodářského cyklu v ČR s vývojem ve společnosti Škoda Auto a.s. ..	59

4.3 Krizová opatření společnosti Škoda Auto a jejich dopady.....	68
4.3.1 Přírodní ničivé katastrofy v roce 2002	68
4.3.2 Velká recese 2008.....	71
4.4 Zhodnocení a návrh optimálního řešení pro snížení dopadů	73
Závěr	75
Seznam použité literatury	77

Seznam zkratek

TUL	Technická univerzita v Liberci
HDP	Hrubý domácí produkt
ČR	Česká republika
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
HC	Hospodářský cyklus
VPP	Veřejně prospěšné práce
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ÚP ČR	Úřad práce České republiky
ŠA	Škoda Auto

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj tempa růstu HDP a míry nezaměstnanosti	41
Tabulka 2: Vybrané ukazatele Škoda Auto 2000 - 2018.....	60
Tabulka 3: Struktura zaměstnanců ve Škoda Auto 2007 - 2010	71
Tabulka 4: Prodej vybraných modelových řad v letech 2007 - 2009	72

Seznam obrázků

Obr. 1: Manažerské funkce.....	19
Obr. 2: Risk management	24
Obr. 3: Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení	25
Obr. 4: Rozhodovací proces	27
Obr. 5: Fáze hospodářského cyklu	32
Obr. 6: Vývoj HDP v letech 2000 až 2018.....	40
Obr. 7: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti.....	42
Obr. 8: První logo společnosti L&K.....	57
Obr. 9: Současné logo společnosti Škoda Auto.....	58
Obr. 10: Komparace vývoje reálného HDP v ČR s vývojem počtu dodaných a vyrobených vozů ve společnosti Škoda Auto.....	62
Obr. 11: Komparace vývoje nominálního HDP s vývojem tržeb ve společnosti Škoda Auto	65
Obr. 12: Komparace vývoje míry nezaměstnanosti v ČR s vývojem počtu zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto	66

Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá klíčovou funkcí manažerů pro optimální chod společnosti. Poukazuje na fakt, že právě finální rozhodnutí nejvyššího vedení má rozhodující vliv na budoucí vývoj a přežití podniku i v dobách celosvětové krize. V opačném případě můžu ale nesprávné rozhodnutí znamenat v krajních případech i likvidaci firmy.

Z těchto tvrzení vychází cíl práce, kterým je posoudit strategická rozhodnutí společnosti Škoda Auto v krizových situacích a vyhodnotit jejich dopady zejména z hlediska vlivu na produkci a zaměstnanost společnosti. Snahou předkládané práce je dále potvrzení či vyvrácení hypotézy, zda mohou společnosti na základě vlastních klesajících výsledků předvídat blížící se národní hospodářskou krizi, s předstihem začít s úspornými opatřeními a snížit tak její negativní dopady.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První z nich popisuje teoretická východiska. V této části je nejdříve definováno manažerské rozhodování a jeho základní typy. Manažer se totiž nemůže vždy spolehnout na podložená fakta, ale velmi často záleží na subjektivním rozhodnutí jednotlivých osob. Tato rozhodnutí vychází ze zkušeností, schopností a dovedností každého manažera. První kapitola dále detailně popisuje rozhodovací proces a jednotlivé fáze rozhodovacího procesu. K těmto fázím patří například fáze analyzování identifikovaného problému, tvorba variant jeho hodnocení a stanovení důsledků jednotlivých variant, výběr a implementace nejvhodnější varianty a na závěr její zhodnocení. Druhá kapitola je věnována podrobné analýze jednotlivých fází hospodářského cyklu. Těmito fází jsou vrchol, dno, expanze a kontrakce či jinak pokles. Každá z těchto fází se totiž projevuje v reálném životě zcela jinak, ale všechny mají zásadní vliv na formulování hospodářských výsledků ve všech oblastech. V této kapitole jsou také charakterizovány hlavní příčiny a důsledky hospodářského cyklu. Jelikož je práce z pohledu jednotlivých opatření během hospodářského cyklu zaměřena na především na dopady v oblasti trhu práce, další kapitola logicky cílí na problematiku nezaměstnanosti. Zde je definován pojem nezaměstnanost, její základní typy, příčiny či důsledky.

Praktická část promítá teoretická východiska do reálných čísel české ekonomiky. Tato část je rozdělena do dvou kapitol. První z nich pojednává o fluktuaci hospodářského

růstu České republiky ve sledovaném období 2000 až 2018. Podle fází hospodářského cyklu je toto osmnáctileté období rozděleno do tří etap: První označuje období růstu v letech 2000 až 2008. Významným mezníkem této fáze byl vstup do EU roku 2004, zejména v uvolnění hranic a zavedení volného pohybu zboží, služeb, kapitálu a pracovní síly. Díky němu proudil do České republiky také zahraniční kapitál ve formě investic. Dalším faktorem, který pozitivně ovlivnil českou ekonomiku, bylo hospodářské oživení v sousedním Německu, které se do té doby obtížně dostávalo z krize před rokem 2000. Rekordním tempem růstu pokračovala česká ekonomika i v roce 2006, když HDP vzrostlo o 6,9 %. V celém sledovaném období nebyla zaměřena vyšší hodnota. Dále období krize mezi lety 2009 až 2013, kdy Česká republika neprošla v celém sledovaném období větší zatěžkávací zkouškou a poslední část této kapitoly se věnuje éře expanze české ekonomiky od roku 2014 do roku 2018.

Druhá kapitola praktické části odráží vliv sledovaného hospodářského cyklu na činnost a fungování společnosti Škoda Auto a.s. V úvodu je nejdříve věnováno pár slov historii, vývoji a portfoliu vybrané automobilky. Podkapitola komparace hospodářského cyklu v ČR s vývojem společnosti Škoda Auto hodnotí, v jaké míře je vývoj společnosti doprovázen vývojem České republiky. Tato část zachycuje, jak růst ekonomiky v České republice ovlivňuje ekonomické ukazatele ve Škoda Auto, jaký vliv může mít pokles tržeb firmy na výkonnost národního hospodářství. Na závěr jsou sepsána strategická rozhodnutí a opatření, která udělala Škoda Auto v krizových situacích s cílem snížit dopady krize. Na základě pozorování a vyhodnocení výsledků, poskytuje autor práce své návrhy optimálního řešení pro snížení dopadů.

Poslední část diplomové práce patří závěru, který popisuje a vyhodnocuje veškeré zjištěné poznatky. Na závěr jsou ještě uvedené použité publikace a odkazy, které sloužily jako zdroj této práce.

1 Manažerské rozhodování

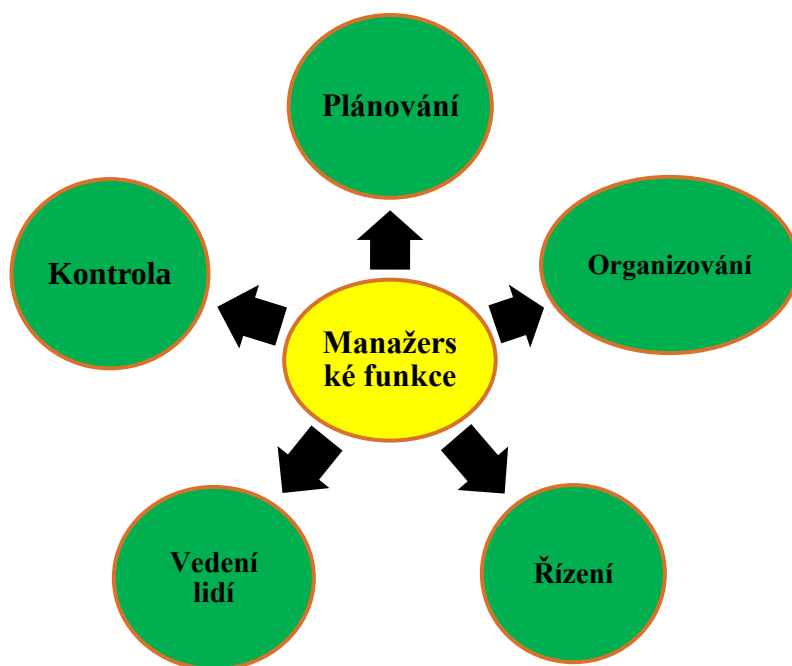
Rozhodování patří ke každodenní rutině manažerů a je právem označováno nejvýznamnější aktivitu manažerského života. Je to právě schopnost dobrého rozhodnutí, která činí z manažerů úspěšné manažery a formuje jejich následný profesní rozvoj. Mezi další činnosti manažera patří plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrola viz Obr. 1. Chod společnosti závisí rozhodování manažerů na všech řídicích úrovních, zejména pak na top managementu, jehož rozhodnutí může vést k podnikatelskému úspěchu nebo naopak k zániku společnosti (Donnelly, 1997).

Důležitá rozhodnutí dělají všichni manažeři na všech úrovních podnikového řízení. Může se jednat o rozhodnutí top managementu, které sleduje spíše strategické cíle a vize do budoucnosti, ale také o rozhodování charakteru operativního, jehož kvalita má vliv zejména na výkonnost a efektivitu organizace. Schopnost efektivního vyjednávání a řešení problému se stává v dnešním proměnlivém a globalizovaném světě téměř životní nutností pro přežití podniku. Umění jednotlivých manažerů řešit problémy dané společnosti odstraňuje překážky na cestě k lepším hospodářským výsledkům (Bělohávek, 2006). Existuje také názor, že rozhodování v manažerské práci je odrazem myšlenkových procesů manažerů a jejich spolupracovníků. Rozhodování je tedy velmi ovlivněno profesními a osobními vlastnostmi všech zúčastněných osob (Vodáček, 2006).

Na rozdíl od výše uvedeného osobního rozhodování je manažerské rozhodování charakteristické naplňováním zájmů jiných subjektů. Další významnou charakteristikou je nízký stupeň determinace. Neomezený prostor pro rozhodování a velké množství informací může vést k problému určit optimální informaci, která je relevantní a má pro dané rozhodnutí smysl. V ten okamžik je manažer postaven do nelehké situace, kdy s rostoucím množstvím informací, klesá jejich přínos, ale naopak rostou náklady na jejich získání.

Manažerské rozhodování je spjato se dvěma základními otázkami. Jednu stranu tvoří otázka, jakým způsobem bude rozhodování realizováno, a na straně druhé, kdo a o čem bude rozhodovat. Tím dochází k rozdělení dvou sledovaných stran manažerského rozhodování: a to stránka procesní a stránka organizační. Literatura nabízí další členění manažerského rozhodování na stránku meritorní neboli věcnou, resp. obsahovou, a stránku formálně-

logickou, tj. procedurální. Samotné rozhodování se liší z pohledu obsahové a formálně-logické stránky. Z pohledu obsahové se rozhodování liší v rámci jednotlivých rozhodovacích procesů z hlediska obsahové náplně, cíle a charakteristice problému. Naopak rozhodování z pohledu formálně-logické stránky má společné postupy a koncepty. V průběhu historického vývoje došlo ke stanovení většího počtu různých rozhodovacích teorií, které se od sebe liší svým zaměřením na různé aspekty rozhodovacích procesů (Veber, 2000).



Obr. 1: Manažerské funkce

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Robbins, 2004, s. 38)

1.1 Základní typy manažerského rozhodování

Jak již z výše uvedeného vyplývá, manažerského rozhodování lze rozdělit do několika hledisek. Základním rozdělením je z pohledu složitosti na dobře a špatně strukturované problémy. Dále podle hlediska množství informací a v neposlední řadě podle aktuální situace na rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika (Bělohávek, 2006).

Jak uvádí Škrábek (1990) obecně lze rozhodování chápat jako výběr jedné z možných variant. Rozhodování vnímané jako určitá volba mezi způsoby chování může být rozděleno do dvou základních skupin, jimiž jsou rozhodování manažerské a osobní. V osobní rovině

dochází zejména k naplňování vlastního zájmu a rozhodování je realizováno jedním konkrétním rozhodovatelem, tj. nositelem vlastního zájmu.

1.1.1 Rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika

Riziko a nejistota se staly neodmyslitelnou součástí každého manažerského rozhodování. Pro vysvětlení pojmu riziko lze uvést definici, kterou uvádí Čejková (2001, s. 12), „*Pojem riziko pochází z arabského slova „risk“ a původně toto slovo označovalo jak nepříznivou, tak i příznivou událost v životě člověka. Později se jeho používání omezilo jen na nepříznivé události. Zpočátku se pojem riziko používal hlavně v oblasti pojištění, ale s rozvojem společnosti se rozšířil i do mnoha jiných vědních oborů*“

Riziko však není faktor, který ovlivňuje pouze životy manažerů. Každý se s ním ať vědomě či nevědomě denně setkáváme při řešení různých situací. Záleží jen na každém, jak se naučí tyto rizika předvídat a případně omezit. Osobně si myslím, že riziko je určitý stav budoucnosti, který nelze předvídat. Můžeme určit, zda je riziko malé či velké, ale názory na budoucí situaci budou stále jen pouhé hypotézy. Právě ona nepředvídatelnost rizik je hlavním nebezpečným faktorem při vzniku škod. Obecně lze rizikem označit možnou překážku, škodu, ztrátu či poškození na cestě k cíli. Riziko lze pravděpodobnostně měřit. Nelze ale s určitostí stanovit pravděpodobnost výskytu, konkrétní dopady a rozsah škod. Důsledky rizika jsou ve své podstatě náhodnými veličinami dvojího typu: spojité či nespojitě (diskrétní) veličiny. Jak uvádí Hružová (2011), rizika lze dělit z několika různých hledisek. Z hlediska ve vztahu k podniku na riziko externí, za kterých podnik musí fungovat a není je schopen ovlivnit. K takovým rizikům patří změna úrokové míry, obchodních podmínek, daní, zaměstnanecké legislativy apod. Interní rizika naopak představují rizika, které lze řídit a jejich činnost probíhá uvnitř podniku. K takovým rizikům patří například velikost organizace, portfolio výrobků, finanční situace atd. Společnost je v praxi vystavena oběma druhům rizik, které ovlivňují i rozhodovací problém. Každé rozhodování má v sobě proto zahrnutou jistou míru rizika. To má v praxi jak pozitivní, tak negativní stránku. Riziko představuje nekompletnost informací, u kterých se pro zdokonalení rozhodování používají matematické modely stanovení vyšší míry pravděpodobnosti. Stejně tak lze použít i subjektivních odhadů, které vycházejí ze zkušeností každého jednotlivého manažera.

Výsledky se proto mohou značnou mírou odchylovat od plánovaných a očekávaných výsledků. Objektivní stránka vychází ze statistických údajů z minulých let (Fotr, 2009).

Rizika lze klasifikovat podle různých kritérií do mnoha skupin. Záleží podle pohledu, jak a na koho působí. Odborné publikace poskytují odlišná členění. Obecně lze však rizika členit takto (Smejkal, 2006):

- ✓ *systematická* (tržní riziko) představuje možnou ztrátu, která může vzniknout díky měnícím se podmínkám na finančním trhu či kolísání měnového kurzu. Riziko nelze snižovat diverzifikací (úrokové, měnové a akciové) a *Nesystematická* (jedinečná) rizika lze diversifikovat a snižovat tak jejich dopad. Jedná se o specifická rizika pro různá odvětví, obory či oblast podnikání;
- ✓ *ovlivnitelným* rizikům lze předcházet působením na jejich příčiny. Cenové riziko lze odbourat zkvalitněním služeb, bezpečnostním zařízením zase předejít možnému riziku z loupeže. Naopak pro *neovlivnitelná* rizika platí, že lze pouze snížit jejich nepříznivé důsledky (patří sem značná část předcházejících rizik, například politická situace v zemi, daňové podmínky apod.);
- ✓ *měřitelná*, tzn. rizika, která lze pravděpodobnostně a statisticky měřit. *Neměřitelná*, kdy se odchylky od žádoucích hodnot vyskytují jen ojediněle, popř. náhodně a tudíž není možné je exaktně určovat.
- ✓ *Čistá* rizika se dělí do dvou skupin: a) subjektivní - odráží skutečnost, že lidé nejsou stroje a mohou se zmýlit, např. neopatrnost, neschopnost; b) objektivní riziko - neovlivnitelné lidmi, např. blesk či přírodní katastrofy.
- ✓ *Spekulační* rizika znamenají možnost dosažení jak žádoucího tak i nežádoucího výsledku. Jsou to finanční rizika, která jsou součástí rizik podnikání.

Podle *původu vzniku* lze dělit rizika na přírodní, ekologická, politická, dopravní a komerční, která nesou hrozbu ztráty v důsledku hospodářské činnosti podniku.

Podle *struktury* se rizika dělí na majetková, výrobní, tržní a finanční. **Majetková** představují možnost ztráty majetku podniku v důsledku krádeže, technologických poruch a živlů. **Tržní** rizika shrnují problémy spojené s neuhrazením pohledávek, odmítnutím poskytnout služby a nedopravením materiálu, které podnik objednal. Ztrátu při výrobním

procesu, zničení zásob či instalaci nového výrobního zařízení představují **výrobní** rizika. Velmi početná skupina rizik patří pod tzv. **finanční** rizika, která se odlišují dle oblasti finančního působení na: cenové riziko, úvěrové riziko, devizové riziko, riziko likvidity a inflační riziko spojené s makroekonomickou situací ve státě (Smejkal, 2006).

Samostatnou kapitolou finančních rizik jsou rizika **Operační** (někdy také provozní), která jsou spojena s provozem dané společnosti (rušení pojistných smluv, podvody, daňová rizika, chyby procesů či lidí). Patří k historicky nejstarším rizikům, kterým podnikatelé čelí. Někteří odborníci dokonce považují operační rizika za zřejmě nejzávažnější kategorii rizik. Do operačních rizik patří:

- ✓ „*Procesní riziko* je riziko nedostatečných procesů ve společnosti, které nevedly k dosažení cílů nebo cílů dosáhly s nepřiměřeně velkými náklady. K takovým rizikům patří transakční chyby v celém procesu od prodeje, určení cen, vyúčtování až po vypořádání obchodů s klientem. Důsledkem těchto pochybení může být ztráta finančního majetku, ale i ztráta klienta a ohrožení dobrého jména společnosti (tzv. riziko reputace).
- ✓ *Riziko selhání lidského faktoru*, zahrnuje selhání pracovníků v důsledku jejich přetížení či špatně definovaných úkolů. Spadá sem samozřejmě i nečestné jednání zaměstnanců, kam se řadí např. krádež.
- ✓ *Systémové riziko*, týká se případných ztrát kvůli chybám počítačových programů, komunikačních sítí a opožděné nebo zkreslené informování managementu. Dále se může jednat o chyby při přenosu dat.
- ✓ *Riziko externích událostí*, které zahrnuje teroristické činy a jiné přírodní, válečné či finanční katastrofy, externí podvody, konkurenci, státní regulaci a změny ekonomických podmínek (Tichý, 2006).

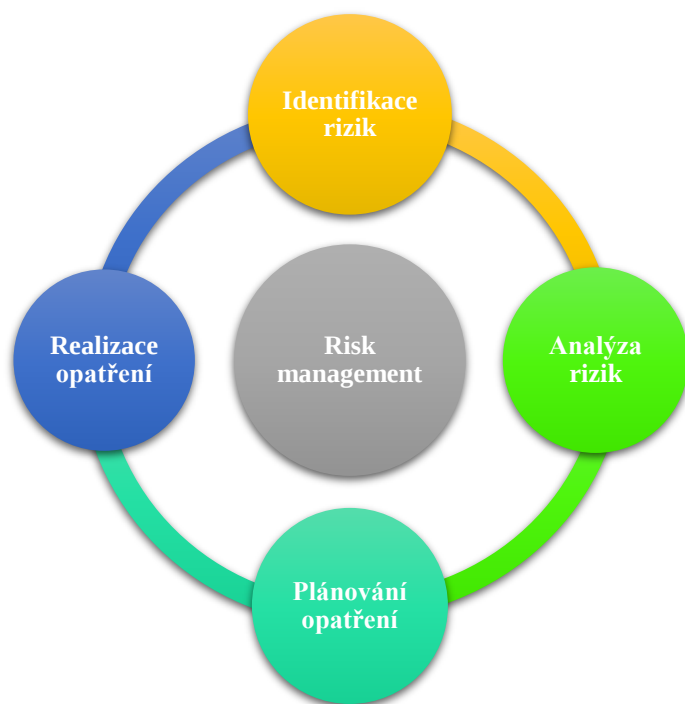
Existuje řada stěžejních bodů, které ovlivňují většinu rozhodnutí, a každý manažer musí velmi zvážit možné důsledky, které mohou riziko či nejistota přinést. K takovým stěžejním bodům patří při rozhodování např. stanovení ceny svých výrobků pro zajištění odbytu, možné změny v legislativě či vývoji úrokových sazeb, zohlednění možnosti vzniku živelných pohrom a následné opatření pro snížení jejich důsledků apod. Proto se při

hodnocení a výběru jednotlivých variant vychází spíše z předpokladů a budoucích prognóz než z podložených a ověřených faktů. Nejistotu lze také chápat jako možnou překážku při stanovení budoucích hodnot rizikových faktorů ovlivňující důsledky a účinky volby variant (Fotr, 2009).

Opačným případem je rozhodování za jistoty, kdy má rozhodovatel k dispozici úplné informace o situaci. S jistotou ví, jaké nastanou důsledky jednotlivých variant a díky tomu se může volně rozhodovat s minimálním či nulovým rizikem. Tento druh procesu však není ve společnosti tolik častý a obvykle se vyskytuje na operativní úrovni. Střední a vyšší management řeší spíše procesy za rizika a nejistoty (Bělohlávek, 2006).

Risk management

Riziko je pro většinu podniků chápáno jako něco, co ohrožuje jejich existenci, konečné hospodářské výsledky či dobrou pověst u svých zákazníků. Z toho důvodu se snaží jakýmkoliv způsobem zamezit co největším škodám, vzniklé působením rizik. K tomu jim pomáhá vědní disciplína ze sedmdesátých let minulého století zvaná risk management - neboli řízení rizika viz Obr. 2, která se právě takovými problémy zabývá a snaží se nalézt co nejefektivnější řešení těchto rizik.



Obr. 2: Risk management

Zdroj: Vlastní zpracování podle (APM, 2020)

Risk management nebo řízení rizik je důležitá část strategického řízení organizace. Mnohdy je ve větších organizacích vytvořen samostatný útvar, který posuzuje, hodnotí, analyzuje, předpovídá a má za úkol doporučit vedoucím pracovníkům přistoupit nebo odmítnout riziko. Hlavním úkolem je předvídat výskyt rizikových situací a přijmout opatření pro snížení a eliminaci rizikových situací. Osoba, která zodpovídá za řízení rizik, spolupracuje při formulaci strategie, zpracovává mapu rizik a připravuje veškeré nutné podklady pro zabezpečení společnosti. Pozice risk manažera tedy nepřináší žádné viditelné a hmatatelné zisky, ale přispívá k vyšším výnosům tím, že odstraňuje možné příčiny bankrotu podniku (Merna, 2007).

Proces řízení

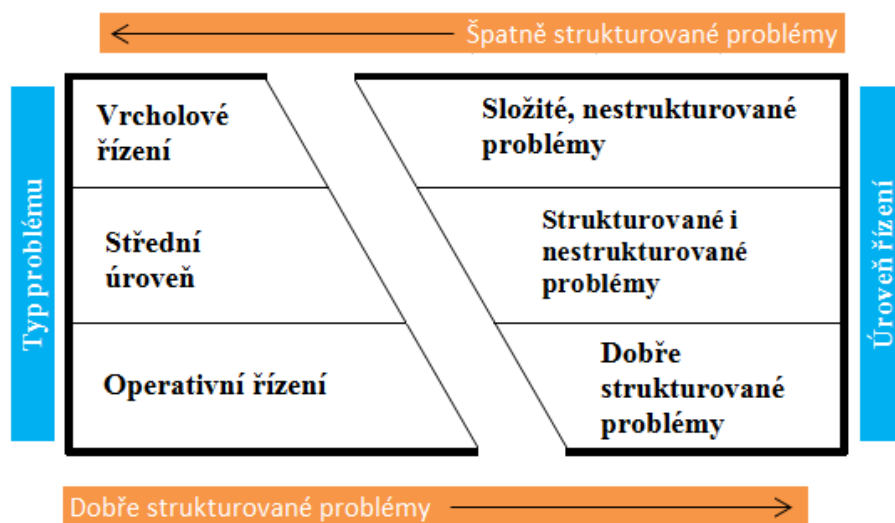
- Identifikace rizik spočívá v určení možných nahodilých situací, které mohou mít negativní vliv na realizaci projektu. Tato fáze se z celého procesu řízení rizik řadí k nejdůležitějším, protože je na samotném počátku a navazují na ni veškeré zbylé fáze.

- Analýza rizika je fáze, která navazuje a zpracovává poznatky získané v první fázi. Jejím výstupem je ucelený přehled zdrojů rizik, které tvoří podklad pro stanovení příležitostí a hrozeb projektu.
- Plánování opatření tkví v definování variant řešení a vypracování akčního plánu.
- Realizace opatření je poslední fází procesu řízení rizik, která spočívá v celkové kontrole procesu a dochází při ní k analýze starých a nových rizik (Merna, 2007).

1.1.2 Rozhodování na základě dobře a špatně strukturovaných problémů

Z hlediska složitosti je možné dělit problémy na dobře a špatně strukturované viz Obr. 3. Dobře strukturované, někdy také označovány jako jednoduché, programové či algoritmizované problémy, se zpravidla řeší na operativní úrovni řízení. Jako příklad uvádí Fotr (2003) rozhodování o vyřízení výrobní linky nebo stanovení velikosti objednávky materiálu. Ve většině případů se řeší opakovaně pomocí rutinních postupů.

Znatelně obtížněji se však v praxi řeší špatně strukturované problémy, pro které neexistují standardní procedury a je těžké je algoritmizovat. Při řešení takových problémů je potřeba využít všechny individuální znalosti a zkušenosti. Takové problémy již nejsou řešeny na nejnižší úrovni, ale zpravidla vrcholovým managementem.



Obr. 3: Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení
Zdroj: Vlastní zpracování podle (Robbins a kol., 2004, s. 238)

1.1.3 Individuální a skupinové rozhodování

Některé méně složité a strukturované problémy dokáže mnohdy vyřešit jednotlivec. U složitějších, špatně strukturovaných problémů je ale zapotřebí, aby se na procesu podílel tým zkušených odborníků. Tyto problémy totiž vyžadují široké spektrum znalostí a zkušeností, kterými často jednotlivec nedisponuje.

Skupinové rozhodování bývá obvykle časově náročnější, za to je ale výsledek kvalitnější. Odpovědnost za dopady a výsledky přijatého rozhodnutí nese vždy vedoucí skupiny. Jestliže členové týmu odvedli při přípravě rozhodnutí svou práci špatně, mohou být sankciováni např. snížením odměn, ale za následky rozhodnutí nikdy neodpovídají. Při řešení problému je lepší, pokud dojde ke střetu stanovisek. Střet stanovisek a odlišné názory totiž nutí ostatní dívat se na problém z více stran (Armstrong, 1995).

1.2 Rozhodovací proces

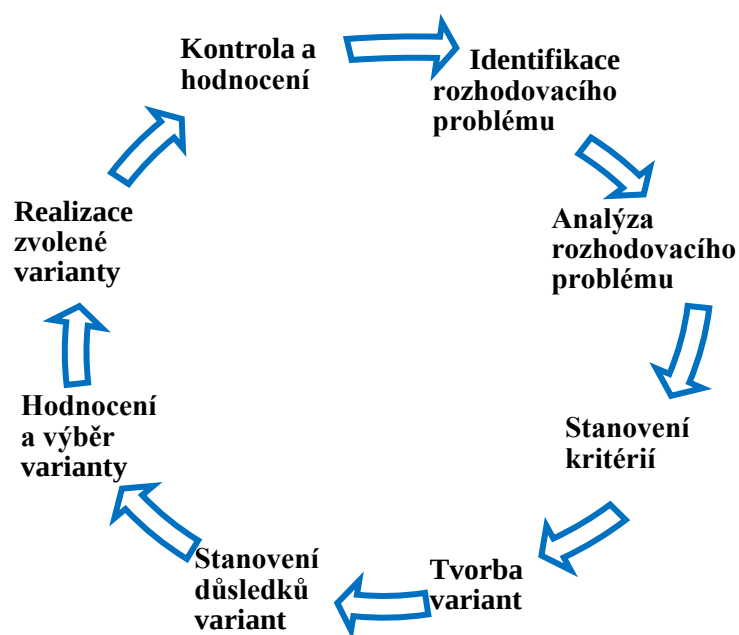
Veber (2000, s. 34) vysvětluje rozhodovací proces jako *„proces řešení rozhodovacích problémů, tedy těch problémů, které mají alespoň dvě varianty řešení.“*

Blažek (2014, s. 15) upozorňuje, že *„za rozhodovací proces lze považovat jak přípravu, tak i rozhodnutí vlastní, jelikož akt rozhodnutí může být za určitých okolností i dilem okamžiku, avšak příprava zpravidla trvá podstatně déle.“*

V rámci rozhodovacího procesu se vedle racionálních metod, matematických modelů či odborných publikací uplatňuje také osobnost konkrétního rozhodovatele, který zde využívá své zkušenosti, vlastnosti a odborné znalosti. Výsledkem je tedy určitá kombinace racionální stránky se všemi exaktními metodami a intuitivního rozhodování daného manažera. Proces rozhodování lze popsat jako logicky uspořádaný postup jednotlivých kroků od definování problému, výběr varianty řešení, až po formulaci a konečnou kontrolu výsledků.

Blažek (2014) vymezuje celkem 8 fází rozhodovacího procesu viz Obr. 4. Jedná se o jednotlivé kroky, které pomáhají řešiteli uchopit problém ze širokého hlediska a strukturovat jeho řešení. Fáze jsou rozděleny na dvě skupiny dle typu myšlení.

„První skupina obsahuje fáze rozhodovacího procesu, které předpokládají divergentní myšlení a s ním spojený rostoucí objem informací a dále kreativitu. Do této skupiny zařazujeme fáze Definování, Analyzování a Generování. Druhá skupina zahrnuje fáze, které vyžadují naopak myšlení konvergentní a jsou charakteristické zužováním a selekcí. Do této druhé skupiny tedy řadíme fáze Klasifikace, Hodnocení a Rozhodnutí“ (Blažek, 2014, s. 11). Není až tak důležitý samotný rozhodovací proces, jako jeho konečné rozhodnutí. Stejně tak není striktně nutné postupné dodržení všech fází. U rutinních problémů je zbytečné určovat alternativy řešení a vybírat tu nejpříjetelnější.



Obr. 4: Rozhodovací proces
Zdroj: Vlastní zpracování podle (Blažek, 2014)

2 Teorie hospodářského cyklu

Pojmem hospodářský cyklus (dále též HC) se rozumí kolísání ekonomiky okolo dlouhodobého trendu. Hospodářský cyklus lze porovnat na národní, nadnárodní a globální úrovni ekonomiky. Vývoj ekonomiky poté neprobíhá lineárně, ale podléhá různým výkyvům v ekonomice.

„Hospodářský cyklus je jev s významnými mikroekonomickými důsledky, které jsou zvláště patrné tehdy, když se ekonomice dočasně nedaří.“ (Jurečka, 2017a, s. 242).

Jak již bylo výše zmíněno, vývoj ekonomiky probíhá na základě různých výkyvů v hospodářství. Na jedné straně lze zaznamenat léta blahobytu a prosperity, jako tomu bylo v USA v devadesátých letech minulého století. Na druhé straně však lze také spatřit hospodářský útlum, finanční krizi či depresi. Národní hospodářství má v takovém případě tendenci k poklesu, snižují se zisky, roste nezaměstnanost. Po dosažení dna dochází opět k oživení výkonnosti hospodářství. Tyto neustálé výkyvy výkonu ekonomiky spojené s kolísáním inflace, nezaměstnanosti a úrokových měr vytváří hospodářský cyklus, který je charakteristický pro všechny průmyslové tržní ekonomiky (Samuelson, 2007).

Ekonomická teorie rozlišuje strukturální a cyklické výkyvy. Mezi strukturální výkyvy patří především změny v preferencích spotřebitelů, měnící se vzácnost ekonomických zdrojů a nové technologie. Díky neustále se rozvíjejícím technologiím dochází také k časté změně v preferencích spotřebitelů. Změna v preferencích poté vede k výkyvům podílu hospodářských odvětví na celkové ekonomice. To znamená, že se některá odvětví smršťují a jiná expandují. Změny v preferencích přispívají u některých výrobců k hromadění zásob a u druhých zase k nedostatku zboží, což může dojít ke vzniku strukturální nezaměstnanosti. Ačkoliv je tento efekt nepříjemný, strukturální výkyvy jsou přirozenou a nezbytnou reakcí ekonomiky na probíhající změny na trzích. Reakcí a možným obranným efektem vyjadřuje ekonomika svou pružnost a adaptabilitu. Jednou z možností, jak se bránit výkyvům, je zvýšení dovozních cel, čímž dochází k udržování výrobních zdrojů v odvětví. Celkový dopad bude mít pak za následek pokles vývozu a negativní důsledky pro celou ekonomiku. Naopak cyklické výkyvy souvisí s expanzí a útlumem v různých odvětvích. Jedná se o všeobecný pokles a poté opět všeobecný nárůst zaměstnanosti a výroby napříč celým

hospodářstvím. Někdy jsou tyto výkyvy souhrnně označovány jako hospodářské cykly (Holman, 2005).

Tyto dopady jsou nezbytnou reakcí tržní ekonomiky a jsou výrazem její adaptability (Holman, 2010).

Teorie hospodářského cyklu se zabývá zkoumáním příčin a podstaty výkyvů a dále mechanismy, které zapříčiní střídání jednotlivých fází v průběhu cyklu (Czesaný, 2006).

2.1 Vnější a vnitřní teorie hospodářského cyklu

Již několik let dochází ke zkoumání příčin a zdrojů vzniku hospodářského cyklu. Tím se makroekonomové snaží odpovědět na otázky náhlé změny zaměstnanosti, změny v cenách vstupů či úrovně výstupů. Dále řeší otázky, proč ekonomika zažívá prudké změny v období růstu a útlumu. Základní dělení hospodářského cyklu je na vnitřní a vnější (Schumpeter, 2005).

Vnější teorie hledají příčiny ve změnách určitých faktorů, které jsou vně ekonomických systémů. Jako příklad se často uvádí války, revoluce, vývoj cen ropy, inovace ve vědeckém a technologickém prostředí či migrace osob. Konkrétním příkladem vnějšího cyklu je hospodářský cyklus, který zapříčinil objevení amerického kontinentu. Lidé se vraceli zpět do Evropy s novým bohatstvím. Výsledkem byl nárůst objemu zlata a stříbra, růst cen a celkový ekonomický rozmach (Schumpeter, 2005).

Vnitřní teorie spatřuje v každé expanzi zárodek následné recese a naopak v každé recesi zárodek budoucí expanze. Typickým příkladem může být teorie akcelératoru a multiplikátoru. Podle této teorie vyvolává rychlý růst výstupu investiční činnost, která přispívá k dalšímu růstu výstupu. Tento proces je stále opakován až do doby, kdy ekonomika dosáhne svých hranic produkčních a tempo růstu výstupu se sníží. Pomalejší růst (nebo dokonce pokles) přispívá ke snížení investic a to zapříčiňuje hospodářskou recesi. Proces se několikrát opakuje, až do chvíle, kdy dosáhne ekonomika svého dna a dochází k následnému opětovnému oživení ekonomiky (Samuelson, 2007).

2.2 Příčiny hospodářského cyklu

Dle odborných publikací se rozlišují dvě základní teorie příčin hospodářských cyklů: monetární a reálné.

2.2.1 Teorie monetárního cyklu

Vysvětluje jako hlavní příčinu cyklických výkyvů změnu tempa růst peněžní zásoby, kterou vyvolávají poptávkové šoky. K hlavním představitelům této teorie patří švédský ekonom Knut Wicksell, rakouský ekonom Friedrich A. Hayek a americký ekonom Milton Friedman (Slaný, 2003).

Wicksell považoval za východisko k formulaci teorie monetárního cyklu teorii peněz. Ta podle něj zachycovala cyklické výkyvy ve změnách peněžní zásoby. Příčinu viděl v odchylce mezi přirozenou a peněžní úrokovou mírou. Jak uvádí Holman (2017, s. 309), přirozená „úroková míra je rovna očekávané míře výnosu z nově investovaného kapitálu a peněžní úroková míra udržuje v rovnováze trh zapůjčitelných fondů. Na trhu zapůjčitelných fondů se střetává poptávka po zapůjčitelných fondech (investice plus přírůstek poptávky po hotovostních zůstatcích) s nabídkou zapůjčitelných fondů (úspory plus přírůstek peněžní zásoby).“

Jestliže se centrální banka rozhodne zvýšit peněžní zásobu, dojde ke snížení peněžní úrokové míry pod přirozenou úrokovou míru. Tento proces povede k růstu investic a následné poptávky. Ekonomika se tak dostává do vzestupné fáze. Současně ale na trhu dochází k růstu cen, což vede ke zvýšení peněžní úrokové míry na původní úroveň. Postupně končí vzestupná fáze a ekonomika se dostává přes vrchol do recese.

F. A. Hayek rozšířil teorii monetárního cyklu Wicksella o rakouskou teorii kapitálu, ve které hraje velmi důležitou roli struktura kapitálu. Při zvýšení peněžní zásoby se firmy domnívají, že došlo k poklesu vzácnosti kapitálu. Na základě této domněnky poté změni strukturu svého kapitálu a směřují investice do kapitálově náročnější výroby. Hayek tak doporučoval minimální zásahy centrální banky do hospodářství (Slaný, 2003).

M. Friedman předpokládal, že jednotlivci tvoří svá očekávání adaptivně na základě minulých zkušeností. Zvýšení peněžní zásoby vede k růstu cenové hladiny, čímž dochází k mylnému vnímání a lidé dočasně nabízejí více práce a více investují. Ekonomika se dostává do vzestupné fáze, dokud lidé neupraví svá očekávání a nepřehodnotí své jednání (Slaný, 2003).

2.2.2 Teorie reálného cyklu

Uvádí jako příčinu výkyvů reálné faktory, především investiční a inovační vlny. Hlavními představiteli jsou anglický ekonom J. M. Keynes a rakouský ekonom J. A. Schumpeter.

Keynes vychází z příčiny cyklického kolísání kvůli změnám objemu investičních a státních výdajů. Tyto změny mají totiž přímý vliv na agregátní poptávku a HDP.

Schumpeter viděl příčiny v inovačních vlnách, které mají charakter nárazových vln a představují nabídkové šoky. Nárazové vlny totiž vytváří příležitosti pro nové investice a příznivý nabídkový šok dostane ekonomiku do vzestupné fáze.

2.3 Průběh hospodářského cyklu

V odborných publikacích lze nalézt hned několik definic hospodářského cyklu. Czesaný (2006, s. 9) uvádí: „Hospodářský cyklus je zpravidla definován jako soubor výkyvů agregátní ekonomické aktivity, aproximované hrubým domácím produktem v reálném vyjádření. Toto výkyvné chování ekonomické aktivity jako celku je předmětem teorie hospodářského cyklu.“

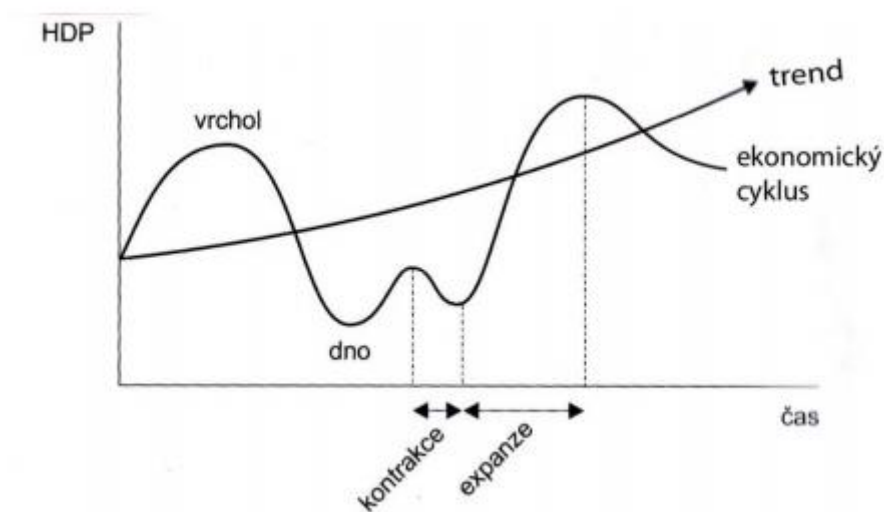
Z hlediska časového trvání rozlišuje Jurečka (2017b) tři základní typy hospodářských cyklů: Kitchinovy, Juglarovy a Kondratěvy.

- ✓ Krátkodobé tzv. Kitchinovy cykly v délce trvání 3-5 let. Autorem je Američan Joseph Kitchin, který údajně objevil tyto čtyři cykly při zkoumání britských a

amerických výkyvů v letech 1890-1922. Tento typ je charakteristický opakovanými změnami v zásobách výroby;

- ✓ Autorem Juglarových cyklů, které jsou charakteristické délkou trvání 7-11 let, je francouzský lékař Clémout Juglar. Jsou charakteristické investováním do fixního kapitálu a střídá se v nich období zvýšeného opotřebení a zvýšeného investování. V literatuře se také objevuje název konjunkturální cyklus či konjunkturální kolísání;
- ✓ Kondradějovy cykly v délce trvání 55-60 let jsou také nazývány „dlouhé vlny“. Autorem je ruský ekonom a ústřední postava Institutu pro výzkum konjunktury při sovětském ministerstvu financí Nikolaj Dimitrijevič Kondratěv. Nikolaj publikoval v roce 1925 výsledky svých šetření na trendech velkoobchodních cen, mzdových sazeb a produkce ve Francii, Velké Británii a USA. Došel k závěru existence dlouhých vln ve vývoji ekonomické aktivity. Často jsou jeho cykly spojovány s technologickým pokrokem, válkami či revolucemi.

Cyklické výkyvy lze charakterizovat podle střídavé vzestupné a sestupné fáze, které jsou ohraničeny body zvratu. Fáze hospodářského cyklu lze označit jako expanzi, vrchol, kontrakci a dno viz Obr. 5.



Obr. 5: Fáze hospodářského cyklu

Zdroj: JUREČKA, Václav. Makroekonomie: základní kurs, s. 332.

2.3.1 Vrchol

Vrchol označuje stav, kdy je ekonomická aktivita na nejvyšší úrovni a reálný HDP (hrubý domácí produkt) dosahuje svého maxima. Tato fáze je charakteristická zvyšováním nákladů, které vedou výrobce ke zvyšování vstupních cen statků. Dochází ke kompletnímu vyčerpání výrobních faktorů, které nebyly v předešlých fázích vyčerpány. Kapacita ekonomiky je zcela až nadměrně využita. Produkci lze zvýšit pouze investováním do nových pracovníků. Z toho důvodu hledají firmy obtížně nové zaměstnance a snaží se tedy nabízet práci studentům, penzistům, osobám na mateřské dovolené či konkurenčním pracovníkům. Firmy se snaží získat tyto pracovníky vyšší mzdovou sazbou, která má ale za následek dražší výrobní proces a nižší ziskovost. Domácnosti disponují vyššími příjmy a nakupují stále více zboží. Vyšší objemy spotřeby domácností však snižuje míru úspor v ekonomice. Často jsou zde využívány bankovní úvěry na nákup domů, automobilů či jiných dlouhodobých statků. Následné zdražení úvěrů a půjček vede k dalšímu snížení ziskovosti výroby. Domácnosti zjišťují, že rostou ceny běžného zboží, energií a nájmu a nejsou tedy schopny splácet úvěry, které si od bank pořídily. Na první pohled se tedy může zdát ekonomika jako zdravá a bohatá, avšak vysoká aktivita trhů a zdražující se ceny výrobních faktorů vedou ke vzniku závažnějších ekonomických problémů (Jurečka, 2010a).

Konec této fáze je označován jako horní bod obratu a ekonomika dále pokračuje do fáze poklesu.

2.3.2 Dno

V této fázi dochází k poklesu cen výrobků, výrobních faktorů či služeb a reálný HDP dosahuje minima. Tento pokles vede ekonomiku až na samotné dno její aktivity, tj. do fáze deprese. V ekonomické depresi je vysoká míra nezaměstnanost a výdaje spotřebitelů a potenciálních investorů jsou na minimu. V takové situaci převládá pesimismus a neochota riskovat. Spotřebitelé čekají, jestli klesne cenová hladina a odkládají své výdaje na uspokojení potřeb. Firmy nevěří v růst poptávky po jejich produkci. Banky zase nevidí žádné nové zákazníky, a proto neposkytují žádné nové půjčky. V této situaci dochází k bankrotu slabých firem a naopak k zvýšení pozic nejsilnějších firem, které budou odrazovým můstkem pro budoucí vývoj. Silná míra nezaměstnanost je zde kompenzována nízkou cenovou

hladinou, která stimuluje domácnosti k obnovení své spotřeby. Při obnovení spotřeby domácností budou ozdravené společnosti schopny reagovat na tento mírný růst poptávky a začnou opět nabízet práci, což povede ke zvyšování příjmů domácností. Banky tak začnou opět poskytovat své úvěry. Těmito kroky se začne ekonomika postupně odrážet od dna a hospodářský cyklus přejde do další fáze expanze (Jurečka, 2010a).

2.3.3 Expanze

Fáze expanze (někdy také konjunktura) označuje stav, kdy reálný HDP a ostatní makroekonomické výkonnostní ukazatele dané země rostou a ekonomika se přibližuje ke svému potenciálnímu produktu, případně se dostává nad svůj potenciální produkt. V této fázi zvyšují domácnosti a vláda poptávku po statcích produkováných firmami. Firmy nabírají nové pracovníky, zvyšují výrobu a začínají investovat. Tyto procesy vedou k růstu zaměstnanosti, HDP, optimismu, zisků stávajících firem a také ke vzniku nových firem. Výrobci začínají naplno využívat své linky, výrobní haly, stroje a zařízení a zároveň začínají sjednávat bankovní úvěry u bank. Zvýšenou poptávkou po úvěrech poté prosperují banky. Zjednodušeně řečeno dochází při expanzi ke zvýšení spotřeby, investic a výroby (Jurečka, 2010b).

2.3.4 Kontrakce

Kontrakce (někdy také označována jako krize a recese) je stav ekonomiky, který je vysvětlován jako reakce na období zvýšeného optimismu, kdy se v ekonomice přílišně spotřebovávalo, vyrábělo a investovalo. V této fázi reálný produkt a ostatní makroekonomické veličiny oslabují. Rostou životní náklady, a proto už nadále domácnosti neinvestují do statků dlouhodobé spotřeby. Dochází k nahromadění neprodaného zboží a postupnému snížení poptávky domácností po výrobcích a službách. Celá situace tedy vede ke snižování cen výrobků a zefektivnění výrobních procesů formou snížení nákladů. To nutí podniky zbavit se části pracovníků, prodávání nepotřebných výrobních zařízení a také ztráty zájmu o bankovní úvěry, které by sloužily k posílení výrobních kapacit. Firmy ale nadále musí plnit své závazky týkající se mzdových sazeb nebo splácení svých bankovních úvěrů. To je důvodem, proč se nedaří společnostem snižovat náklady dostatečně rychle a míra zisku

má nadále klesající tendenci. Značná část podniků je přinucena na tento stav reagovat ukončením své činnosti. Další podniky musí omezit rozsah své výrobní aktivity. V ekonomice dochází k poklesu zaměstnanosti, klesá reálný HDP a počet poskytovaných úvěrů a zvyšuje se objem nesplácených pohledávek, které nejsou firmy schopny splácet (Jurečka, 2010b).

Dle některých modelů hospodářských cyklů obsahuje pouze dvě fáze - kontrakci a expanzi. Některé zase poukazují i na recesi, depresi, oživení a rozmach. Někdy je hospodářský cyklus označován jako nepřesný, protože nesleduje odchylku produktu od potenciálního, ale pouze vývoj reálného produktu. O recesi hovoří ekonomové v situaci, kdy reálný produkt klesá alespoň dvě po sobě jdoucí čtvrtletí. Reálný produkt není sledován pouze ročně, ale také čtvrtletně. Pokud se produkt nemění, jedná se o stagnaci. Dále se můžeme setkat s pojmem deprese, o kterém hovoříme v situaci, pokud je recese dlouhotrvající a hluboká. Nejznámější depresí v historii je tzv. Velká hospodářská krize v letech 1929 až 1933.

Hospodářský cyklus rozděluje důsledky na ekonomické a politické. Avšak oba typy důsledků jsou spolu velmi úzce spjaty. V ekonomickém smyslu ovlivňují důsledky především nezaměstnanost a velikost HDP. Kolísání ekonomiky také vede k nestabilní cenové hladině. Příkladem může být fáze recese, kde dochází k růstu nezaměstnanosti, snížení produkce a poklesu mezd. Tyto faktory vedou k poklesu životní úrovně obyvatelstva a vyvolávají radikalizaci postižených skupin (Helísek, 2002).

2.4 Vztah hospodářského cyklu a nezaměstnanosti

Jak již bylo výše zmíněno, každá jednotlivá fáze hospodářského cyklu určitým způsobem ovlivňuje nezaměstnanost daného podniku, státu apod. K lepšímu porozumění vztahu mezi jednotlivými fázemi a nezaměstnaností, je tato kapitola zaměřena právě na problematiku nezaměstnanosti. Nejdříve je zde vymezen pojem nezaměstnanost a jeho základní typy. Další část práce se zabývá příčinami, které vedou k nezaměstnanosti, a jejími možnými důsledky.

V životě každé osoby hraje práce nezastupitelnou roli, protože díky ní dochází k získávání materiálního zázemí, psychické rovnováhy a má velký vliv při začleňování do společnosti. Jak píše Šmajsová (2002, s. 75), „*práce dává člověku pocit seberealizace a společenské užitečnosti, vřazuje člověka do řádu sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby, ctižádosti, sebeuplatnění a sebeúcty*“

Z výše uvedeného textu vyplývá, že případná ztráta práce neznamena v životě člověka pouze ztrátu peněžních příjmů, ale také velký zásah do psychické stránky. V krajních případech může vést až ke zdravotním problémům. Dlouhodobá nezaměstnanost může vyústit v pocit selhání a člověk se ocitá v neustálém strachu a nejistotě.

2.4.1 Vymezení pojmu nezaměstnanost

Nezaměstnanost je jedním ze sledovaných ukazatelů ekonomiky. Kdo je tedy považován za nezaměstnaného? Nejdříve je třeba odlišit osoby, které jsou nezaměstnané dobrovolně. **Dobrovolná nezaměstnanost** označuje stav osob, které práci nehledají vědomě. Důvodem může být to, že již jsou určitým způsobem finančně zajištěny, popř. dávají přednost volnému času. Dobrovolná nezaměstnanost nebývá ekonomicky vykazována a není považována za problém. Problémem je však **nedobrovolná nezaměstnanost**. Za nedobrovolně nezaměstnané se považují osoby v produktivním věku, které splňují určité podmínky, nemají příjem ze zaměstnání ani ze sebe zaměstnání a aktivně se o práci ucházejí.

Ukazatel míry nezaměstnanosti viz rovnice (1) se vypočítá jako podíl počtu nezaměstnaných N a ekonomicky aktivního obyvatelstva L (Sojka, 2001, s. 82).

$$n = \frac{N}{L} * 100 (\%) \quad (1)$$

2.4.2 Typy nezaměstnanosti

Na nezaměstnanost lze nahlížet podle příčin vzniku a dle projevů v ekonomice: (Jurečka, 2010a).

Frikční nezaměstnanost je způsobena životním cyklem obyvatelstva. Vzniká jako důsledek pohybu lidí mezi regiony, hledání práce po dokončení školy či nezaměstnanosti během změny práce. Většinou se jedná o krátkodobý charakter a pro ekonomiku může být i prospěšná. Poukazuje totiž na správnou alokaci pracovní síly prostřednictvím snahy o nalezení optimálního zaměstnání. Tato snaha vede ke zvyšování společenské efektivity (Jurečka, 2010a).

Strukturální nezaměstnanost poukazuje na nesoulad mezi poptávkou a nabídkou na trhu práce. Jednou z příčin tohoto jevu jsou změny struktury ekonomiky, kdy dochází například k poklesu hutního či stavebního průmyslu apod. Často se jako příčina tohoto jevu uvádí také technický pokrok, kdy automatizace a robotizace nahrazuje lidskou pracovní sílu. Tato nezaměstnanost se vyznačuje dlouhodobým setrváním, regionální odlišností a z hlediska dopadů na ekonomiku a sociální sféru je považována za nejzávažnější (Jurečka, 2010a).

Důvodem **cyklické nezaměstnanosti** je cyklický pohyb ekonomiky (viz kapitola 3). Například v období recese má tendenci ke zvyšování a naopak ve fázi expanze klesá. Délka trvání cyklické nezaměstnanosti záleží na délce aktuálního hospodářského cyklu a je tedy velmi proměnlivá. Plošný postih ekonomiky cyklickou nezaměstnaností jen přidává na její závažnosti.

Sezonní nezaměstnanost se projevuje pravidelnými výkyvy v průběhu roku a vyskytuje se v odvětvích ekonomiky, která jsou velmi ovlivňována ročním obdobím. Velkým faktorem působícím na sezonní nezaměstnanost jsou klimatické podmínky a počasí. Mezi dotčená odvětví patří zemědělství, stavebnictví či turismus a provozování lyžařských a jiných sportovně-rekreačních zařízení (Jurečka, 2010a).

Dlouhodobá nezaměstnanost vyjadřuje nezaměstnanost osob, které jsou bez práce déle než jeden rok. Poměr mezi běžnou a dlouhodobou nezaměstnaností jasně vymezuje

regiony a osoby, které mají velké potíže na trhu práce. Několik takových jedinců se dostane do stavu dlouhodobé nezaměstnanosti i vícekrát během své pracovní kariéry, hovoříme o tzv. opakované nezaměstnanosti. Růst dlouhodobé a opakované nezaměstnanosti je typický pro období ekonomické recese. Působí také negativně i na zaměstnavatele, kteří mohou po delší době pochybovat o motivaci a zachování odborných kvalit daného pracovníka (Jurečka, 2010a).

2.4.3 Příčiny nezaměstnanosti

Jednou z nejdůležitějších příčin vysoké nezaměstnanosti je rigidita mezd na trhu práce a dlouhodobá nerovnováha mezi nabídkou práce a její poptávkou. Mzdy se na trhu práce přizpůsobují velmi pomalu. Pokud by se však stal trh práce dokonale konkurenčním, vedlo by automatické přizpůsobování mezd k likvidaci veškeré nedobrovolné nezaměstnanosti. V tom případě by totiž nabídka práce byla neustále vyrovnávána její poptávkou a v ekonomice by existovala pouze dobrovolná nezaměstnanost. Tato skutečnost by byla možná pouze při homogenitě trhu. Pracovní trh však není homogenní, a jak vysvětluje Mareš (2002, s. 59), „*neexistuje jeden trh práce, nýbrž tolik trhů, kolik existuje územních celků, odvětví a profesí. Přičemž mezi jednotlivými profesemi prakticky nedochází ke vzájemné konkurenci.*“

Dalšími příčinami vzniku nezaměstnanosti jsou dle Daňhelové (2002):

- snížení poptávky po práci v důsledku cyklických krizí či technologického pokroku, který může vést ke snížení potřeby lidské práce po produkci výroby a služeb;
- zvýšení nabídky na trhu práce v důsledku nových vstupů na trh práce například díky zvýšené participaci žen, dospívání silných ročníků či odstranění omezení pro vstup nových pracovníků ze zahraničí;
- nepoměr mezi strukturou nabídky a poptávky, který je charakteristický vysokou nezaměstnaností na jedné straně a nezanedbatelným počtem volných pracovních míst na straně druhé a který je důsledkem např. kvalifikačních rozdílů mezi poptávkou a nabídkou práce.

2.4.4 Důsledky nezaměstnanosti

Z pohledu ekonomů je často nezaměstnanost vnímána jako nedostatek, který způsobuje mnoho ekonomických a sociálních dopadů. Kvůli vysoké nezaměstnanosti neprodukuje země na hranici svých výrobních možností, protože část pracovníků a zdrojů není využita. Kvůli vysoké nezaměstnanosti může také vzniknout schodek státního rozpočtu nebo vzrůst ten stávající. Tento jev vede k vyplácení podpory v nezaměstnanosti a zvyšují se tak náklady úřadů práce. S tím také klesají příjmy státního rozpočtu, jelikož stát ztrácí na daních z příjmů, z přidané hodnoty a spotřební daně (Jurečka, 2010a).

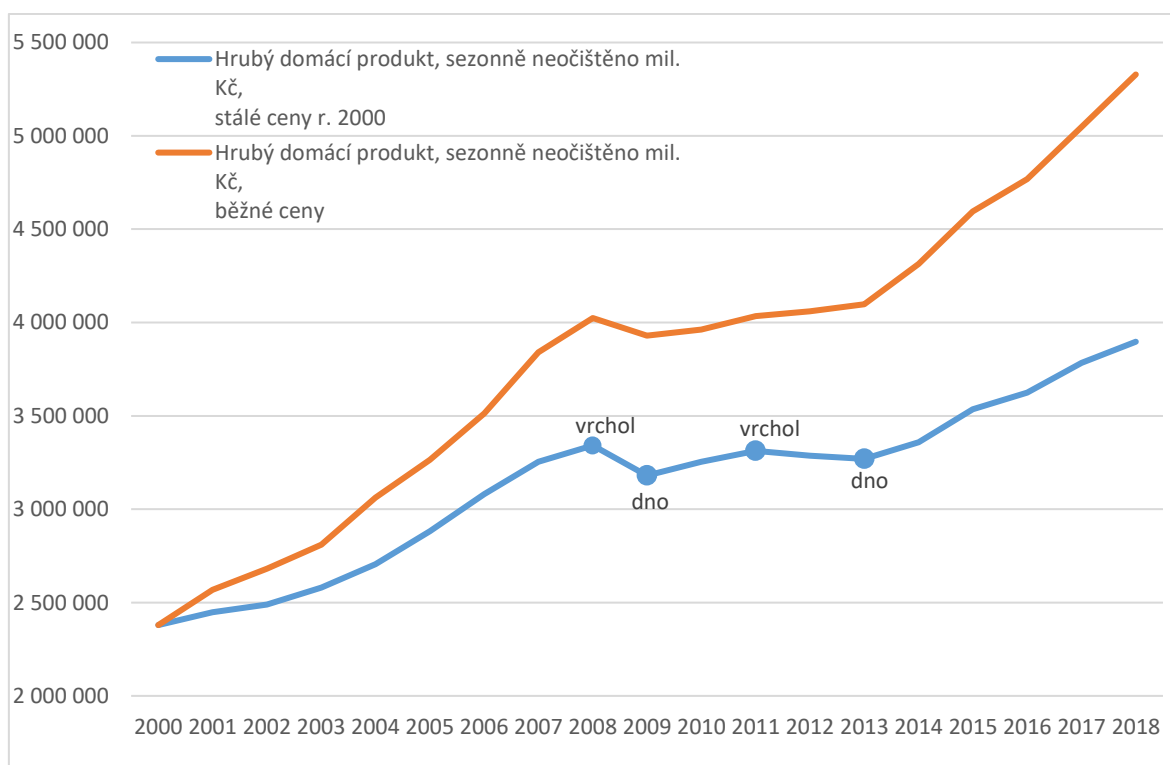
Z dlouhodobého hlediska dochází u lidí k úpadku lidského kapitálu, protože lidé po čase nezaměstnání ztrácí zkušenosti, schopnosti a práci nabyté znalosti. Po přijetí do nového zaměstnání není většinou zaměstnanec okamžitě schopen podávat takové výkony, jaké by od něj zaměstnavatel očekával. Existuje i názor, že po opakovaném nezdaru při hledání pracovní možnosti se může objevit klesající zájem pracovat (Jurečka, 2010a).

Jedním z dalších dopadů nezaměstnanosti je úpadek životní úrovně a s tím spojené zvýšení kriminality ve snaze zajistit si finanční prostředky. Nárůst kriminální činnosti zase vede k zvýšení výdajů na zajištění bezpečnosti, soudnictví či vězeňské služby. Ztráta zaměstnání může také vést k sociální izolaci, ztrátě společenských kontaktů, prestiže apod.

3 Hospodářský cyklus v České republice v letech 2000 až 2018

Tato kapitola sleduje osmnáctileté období hospodářského cyklu v ČR a je rozdělena do tří etap: První označuje období růstu v letech 2000 až 2008. Dále období krize mezi lety 2009 až 2013, kdy Česká republika neprošla v celém sledovaném období větší zatěžkávací zkouškou a poslední část této kapitoly se věnuje éře expanze české ekonomiky od roku 2014 do roku 2018.

Česká ekonomika překonala v roce 2000 recesi a dostala se na dráhu rychlého a stabilního růstu a reálný HDP rostl ve sledovaném období průměrně o 2,5 % ročně viz Obr. 6. Práce je zaměřena na vybrané ukazatele ekonomické úrovně, tedy na vývoj tempa růstu HDP, vývoj HDP a kolísání míry nezaměstnanosti během jednotlivých fází hospodářského cyklu. Ekonomický vývoj byl ve svém průběhu ovlivněn řadou faktorů. K těmto faktorům patří zejména vstup ČR do EU v roce 2004 a finanční a hospodářská krize v roce 2008.



Obr. 6: Vývoj HDP v letech 2000 až 2018
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2019b)

Z obrázku č. 6 je patrný společný průběh křivek reálného a nominálního hrubého domácího produktu. Oba ukazatele vykazují expanzivní fázi hospodářského cyklu do roku

2008, kdy bylo dosaženo vrcholu. Dále lze vidět společnou recesi do roku 2009, který lze označit jako dno hospodářského cyklu. Ve sledovaném období bylo znovu dosaženo vrcholu v roce 2011 a dna v roce 2013. Od roku 2013 se ale česká ekonomika vydala na dráhu stabilního růstu, který pokračoval až do konce sledovaného období v roce 2018.

Česká ekonomika prošla od roku 2000 do první poloviny roku 2008 fází expanze. Tento pozitivní vývoj české ekonomiky byl velmi ovlivněn vstupem ČR do EU, která je založena na čtyřech základních principech – volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu. Členství v EU přispělo ke snadnějšímu vstupu na společný trh a možnosti mezinárodní spolupráce. Zrušení celních bariér v roce 2004 vedlo ke zpřístupnění českých exportérů na evropské trhy a zvýšení konkurence na domácím trhu. Růstový trend od počátku sledovaného období kulminoval v roce 2008, kde dosahují hodnoty reálného i nominálního HDP fáze vrcholu hospodářského cyklu. V tomto roce dosáhlo HDP nejvyšší hodnoty. V druhé polovině roku 2008 došlo ke zpomalení ekonomického růstu a ekonomika se dostala do fáze recese, která vyvrcholila v roce 2009, kdy dosahuje ekonomika dna hospodářského cyklu viz Obr. 6. Tento nepříznivý obrat byl zapříčiněn působením dopadů ekonomické a hospodářské krize ve světě. Prvotní příčinou celosvětové krize byla americká hypoteční krize v roce 2007, která vedla až ke světové krizi a celosvětovému poklesu ekonomické výkonnosti jednotlivých zemí. Velkou roli zde sehrálo také zvýšení cen ropy (MPO, 2008).

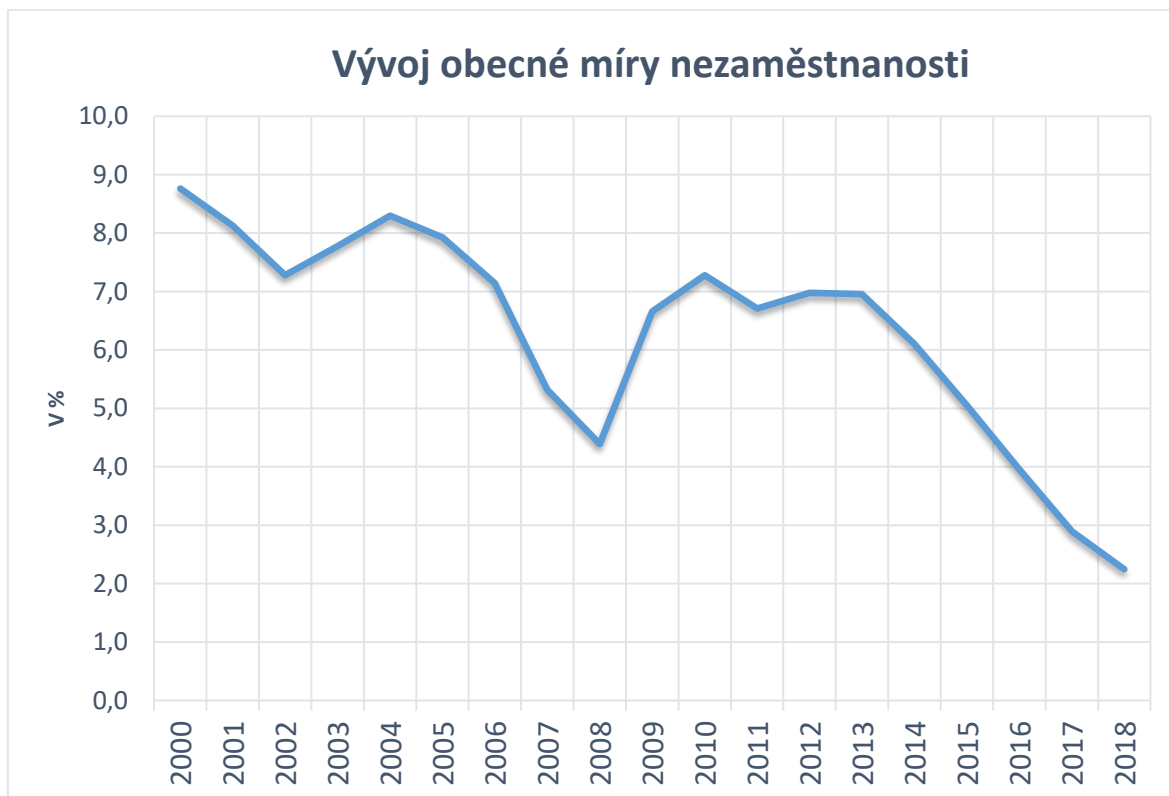
Tabulka 1: Vývoj tempa růstu HDP a míry nezaměstnanosti

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Tempo růstu HDP	4,3 %	2,9 %	1,7 %	3,6 %	4,9 %	6,5 %	6,9 %	5,6 %	2,7 %	
Míra nezaměstnanosti	8,8 %	8,1 %	7,3 %	7,8 %	8,3 %	7,9 %	7,1 %	5,3 %	4,4 %	
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tempo růstu HDP	-4,8 %	2,3 %	1,8 %	-0,8 %	-0,5 %	2,7 %	5,3 %	2,5 %	4,4 %	3 %
Míra nezaměstnanosti	6,7 %	7,3 %	6,7 %	7,0 %	7,0 %	6,1 %	5,0 %	4,0 %	2,9 %	2,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019a)

V roce 2012 stále česká ekonomika upadá a dále se nachází v recesi. Ekonomické prostředí bylo zatíženo nepříznivým vývojem, který převzala národní ekonomika z minulých let. Rok 2012 lze charakterizovat zhoršením příjmové situace domácností a sílící napjatostí

na trhu práce. Tato situace si také vyžádala svou daň na trhu práce. Celková nezaměstnanost dosahovala na konci roku 2012 již dosahovala 7 % viz Tabulka 1. Stejná hodnota nezaměstnanosti byla dosažena ještě v roce 2013, poté již ale postupně klesala a roku 2018 dosáhla hodnoty 2,2 % viz Obr. 7 (MPO, 2012).



Obr. 7: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2019a)

Rok 2013 již poukazuje na určité zlepšení ekonomiky, i přes fakt, že se od předešlého roku téměř nezměnila hodnota HDP. Od tohoto roku je evidentní na křivce míry nezaměstnanosti (Obr. 7.) snižující se tendenci, která pokračovala až do roku 2018. Tomu odpovídá také vývoj HDP, který má od roku 2013 opět rostoucí tendenci. Mezi lety 2014 a 2015 vzrostl dokonce hrubý domácí produkt (HDP) o 2,7 %. Po úspěšném roce 2015, kde hospodářský růst těžil z čerpání evropských fondů, pokleslo tempo růstu HDP roku 2016 na 2,5 %. Ve slibném ekonomickém prostředí roku 2017 vzrostl hrubý domácí produkt meziročně o 4,4 % a prodloužil růstový trend již na čtvrtý rok v řadě. Na straně výdajů byla hlavním zdrojem domácí poptávka, kde se posílil vliv investic. Zrychlil se také zahraniční obchod se zbožím a službami. Tento dynamický růst ekonomiky se významně promítal do

vývoje na trhu práce, kde se míra nezaměstnanosti stále snižovala a v roce 2018 dosáhla 2,2 % a hrubý domácí produkt v běžných cenách dosáhl 5 328 738 mil. Kč (ČSÚ, 2019c).

3.1 Expanze 2000 až 2008

Makroekonomický vývoj v České republice od roku 2000 lze popsat podobnými vlastnostmi jako u ostatních zemí střední a východní Evropy. Stimulace hospodářského růstu probíhala především přes zahraniční poptávku a deficity byly financovány převážně z externích zdrojů. Docházelo také k postupnému snižování nezaměstnanosti. V roce 2000 překonala česká ekonomika recesi a hrubý domácí produkt vzrostl meziročně o 4,3 %. Ekonomika se začala vzpamatovávat z prodělané měnové krize z předchozích let. Velmi příznivě se vyvíjely také ostatní makroekonomické ukazatele a dokazuje to růst reálného HDP už od roku 2000 až do roku 2008, kdy na Českou republiku dolehla tzv. velká recese. Z Tabulky 1 lze vyzorovat rostoucí tendenci HDP v celém sledovaném období i přes zpomalení tempa růstu v roce 2002. Tempo růstu HDP dosáhlo 1,7 % a bylo nejnižší od počátku sledovaného období.

Příliv zahraničních investic, růst podniků pod zahraniční kontrolou, privatizace, příprava vstupu do EU a jiné. To vše jsou faktory, které pomohly nastartovat ekonomiku od počátku roku 2000 do roku 2003. Ve struktuře produktu byla významná zejména obnova domácí efektivní poptávky a růst zahraniční poptávky, která vzrostla v roce 2000 oproti roku 1999 o 18,8 %. Mezi lety 2000 až 2002 prokazatelně zpomalilo tempo růstu HDP ze 4,3 % až na 1,7 % viz Tabulka 1. K výraznému zpomalení došlo u tempa růstu tvorby hrubého fixního kapitálu, které kleslo z původních 6,7 % v roce 2000 na 0,6 % v roce 2003. V roce 2001 rostla ekonomika nejrychleji za posledních 5 let. České hospodářství se nacházelo v růstové fázi hospodářského cyklu a jeho růst byl rychlejší než ve většině ostatních zemích. Pokračování růstové tendence České ekonomiky bylo dosaženo v podmínkách ochlazení světové ekonomiky. Úlohu hlavního faktoru si stále udržela domácí poptávka, investiční aktivity a tvorba hrubého fixního kapitálu. Velmi negativní událostí pro světovou ekonomiku byl teroristický útok na USA z 11. září 2001, jehož dopady jsou vidět dodnes. Propad ve výkonnosti americké ekonomiky v letech 2001 a 2002 byl velmi rychlý. USA se tehdy potýkala také s velkou zadlužeností a dalším ekonomickým propadem kvůli probíhajícím

válkám na Blízkém východě. Vývoj české ekonomiky ještě zpomalovala situace v sousedním Německu, které se doposud nevzpamatovalo z hospodářské recese z roku 1993. Tato situace komplikuje vyhlídky exportérů na tento nejvýznamnější trh. V české ekonomice se však vliv ochlazení vnější ekonomické konjunktury výrazně neprojevil a důkazem je stálý expanzivní trend růstu HDP v celém sledovaném období. Po oživení domácí poptávky v roce 2000 se její vliv v příznivém ekonomickém prostředí nadále zrychloval. Hrubý domácí produkt v běžných cenách dosáhl v roce 2001 objemu 2 568 309 mil. Kč, což je o 188 919 mil. Kč více než v roce 2000 (MPO, 2002).

Rok 2002 lze charakterizovat pokračujícím růstem české ekonomiky, ačkoliv jeho tempo zvolňuje. Hrubý domácí produkt vzrostl meziročně o 1,7 %. Tento výsledek řadí ČR před země Evropské unie. Hlavním důvodem zpomalení tempa růstu bylo ochlazení globálního hospodářství a rychlé posilování kurzu koruny. Oživení světové ekonomiky nepřišlo v takové míře, v jaké se asi čekalo. V roce 2002 bylo dosaženo tempa růstu HDP 1,7 % (MPO, 2003). V roce 2003 pokračoval růstový trend České republiky, když hrubý domácí produkt vzrostl o 3,6 %. Mezi lety 2002 a 2003 lze tedy spatřit expanzivní fázi, která pokračovala až do krizového roku 2008. Reálný HDP tehdy oproti minulému roku vzrostl o 89 641 mil. Kč. Navzdory negativnímu očekávání v roce 2002, šlo o příznivý výsledek, který překonal tempa ekonomické aktivity většiny vyspělých zemí. Růst investic a tvorba hrubého fixního kapitálu vytváří v České republice předpoklady pro zdravý růst v dalším období. Rok 2003 byl pro českou ekonomiku rokem očekávání v dosažení vyšší tempa růstu. Dalším důležitým milníkem pro národní hospodářství byl očekávaný vstup do EU v roce 2004. Již pátým rokem byla hlavním zdrojem hospodářského růstu domácí poptávka, která po určitém snížení v roce 2002 zrychlila opět tempo růstu. V celém sledovaném období mezi lety 2000 až 2003 lze spatřit rostoucí trend, tedy fáze expanze. Ačkoliv došlo v roce 2002 k mírnému snížení tempa růstu HDP (na 1,7 %), během celého období vzrostla hodnota reálného HDP o necelých 500 000 mil. Kč. (MPO, 2004).

Ve sledovaném období pokračovala česká ekonomika v růstové tendenci a především mezi lety 2004 až 2006 se hospodářský růst značně zrychlil (viz Tabulka č. 1). Významným mezníkem pro českou ekonomiku byl vstup do EU roku 2004, díky uvolnění hranic a umožnění volného pohybu zboží, služeb, kapitálu a pracovní síly dochází k přílivu pracovních sil a zahraničního kapitálu ve formě investic. Dalším faktorem, který pozitivně

ovlivnil českou ekonomiku, bylo hospodářské oživení v sousedním Německu, které se do té doby obtížně dostávalo z krize před rokem 2000. Hospodářský růst se v porovnání s předchozími lety znatelně urychlil a mezi lety 2004 až 2007 dosáhl průměrného tempa růstu 6 % ročně. Hlavní složkou růstu byla stále domácí poptávka a nově také růstová tendence mezd a platů a zahraniční obchod, kde vzrostly jak vývozy, tak i dovozy. Růst souhrnné produktivity faktorů byl v tom období rychlejší v České republice než v zemích obchodních partnerů. Díky úspěšnému cílování domácí inflace Českou národní bankou se národní inflace přibližovala inflaci v eurozóně. V České republice šlo zejména o automobilový průmysl a výrobu komponentů s ním spojených. Období hospodářského růstu před krizí lze charakterizovat všeobecnými pozitivními náladami a očekáváním do budoucna (NERV, 2009).

Dosažené hospodářské výsledky v roce 2004 se řadí k nejúspěšnějším za posledních 8 let a tempo růst HDP dosáhlo 4,9 % viz Tabulka 1. V tomto roce rostly zejména investice a zahraniční obchod (MPO, 2005).

Největší posun ve vývoji HDP ve sledovaném období byl zaznamenán v roce 2006, během kterého vzrostla hodnota oproti roku 2005 o 6,9 %. Česká republika se tímto doposud rekordním výsledkem zařadila mezi nejrychleji rostoucí ekonomiky a její mezera ve výkonnosti hospodářství se oproti průměru Evropské unie dále zužovala. Hlavním zdrojem růstu české ekonomiky se stal zahraniční obchod. Celková hodnota hrubého domácího produktu v běžných cenách dosáhla v tomto roce 3 512 798 mil. Kč. V celém sledovaném období 2000 – 2018 nebyla naměřena vyšší hodnota tempa růst HDP než právě v roce 2006 viz Tabulka 1. Ve srovnání s rokem 2005 se výrazně změnila struktura produktu, ve kterém se snížil příspěvek zahraničního obchodu a hlavním faktorem hospodářského růstu se stal rostoucí vliv výdajů na konečnou spotřebu domácností. Ve struktuře podílu odvětví na tvorbě HDP se zvýšil podíl průmyslu na 32,6 %, podíl stavebnictví vzrostl na 6,7 %, zemědělství pokleslo na 2,7 % a 58% podíl náležel službám (MPO, 2007).

Na počátku roku 2007 si nadále česká ekonomika udržovala svou sílu a pokračovala v expanzivní fázi. Tempo růstu reálného HDP sice mírně kleslo na 5,6 %, ale stále patřilo k jednomu z nejvyšších v EU. I v tomto roce si díky růstové tendenci posílila Česká republika svou silnou pozici a nadále byla hlavním zdrojem růstu domácí poptávky a růst fixního

kapitálu. Díky převýšení vývozu nad dovozem přispěla ke kladnému přírůstku HDP, který v tomto roce dosáhl 3 840 117 mil. Kč. Zvýšení ekonomického výkonu úzce souviselo s poklesem nezaměstnanosti. Od druhého čtvrtletí se ekonomický růst však začal zpomalovat. Důvodem bylo vypuknutí krize v USA. Tvrdé dopady krize dolehly i na Českou republiku, kde po desetiletém období růstu pokleslo reálné HDP, a země upadla recese. Kvůli masivnímu růstu v letech 2006 a 2000 (dvakrát rychlejší než průměr EU) byl dopad krize na ekonomiku tvrdší, protože propadu předcházela vysoký růst. Jako reakce na ekonomické problémy vznikla v České republice na počátku krize Národní ekonomická rada vlády (NERV). Ta byla složená z předních ekonomů a fungovala jako nezávislý poradní orgán, který měl za úkol pomáhat vládě v přípravě opatření ke snížení dopadů velké recese v ČR. Ve spolupráci s vládou vypracoval NERV v roce 2009 protikrizová opatření, která měla opět nastartovat ekonomiku zejména v zahraničním obchodě (MPO, 2008).

V důsledku ochlazení ekonomik sousedních obchodních partnerů došlo koncem roku 2008 k poklesu průmyslové produkce. V České republice nastal největší propad v novodobé historii o téměř 7,5 procentního bodu na konečné tempo růstu HDP -4,8 % viz Tabulka 1. Hodnota HDP v běžných cenách tehdy klesla z původních 4 024 117 mil. Kč v roce 2008 na 3 930 409 mil. Kč v roce 2009. Propad drtivě postihl zejména podniky, které jsou exportně orientované, a potvrdil se tak fakt, že Česká republika jako malá a otevřená ekonomika je závislá na hospodářské situaci v ostatních partnerských ekonomikách, zejména pak situaci v sousedním Německu. Dalším citelným problémem způsobeným propadem globální ekonomiky byl v České republice vývoj kurzu české koruny. Po silné apreciaci v polovině roku 2007 následovalo v období od září 2008 do února 2009 oslabení koruny. Koncem roku 2008 došlo k lehké stabilizaci a oslabení měny vedlo k mírnějším dopadům krize do reálné ekonomiky.

Dle Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky (MPO, 2001) pomohlo velmi příznivě vývoji míry nezaměstnanosti ve sledovaném období oživení ekonomiky, příliv zahraničních investic a aktivní politika zaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti se postupně s rostoucím HDP snižovala z 8,8 % v roce 2000 na konečných 7,8 % v roce 2003 viz Obr. 7. K postupnému snižování nezaměstnanosti na trhu práce přispělo především snížení rozdílu mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle, zpomalení tempa poklesu zaměstnanosti a zvýšení počtu pracovních sil. Velkým milníkem bylo také zavedení

povinných devátých tříd v roce 1996, čímž došlo k poklesu počtu absolventů středních škol. V roce 2000 vzrostl počet nezaměstnaných nad 50 let a počet uchazečů se základním a nižším stupněm vzdělání. Při klesající míře nezaměstnanosti se v roce 2000 zvyšovala dlouhodobá nezaměstnanost, která trvá déle než 12 měsíců. Mezi nejvýznamnější problémy trhu práce patří nárůst dlouhodobé nezaměstnanosti, prohlubování regionální diferenciace a strukturální problémy.

Ve sledovaném období došlo k nárůstu míry nezaměstnanosti pouze v roce 2003. To bylo způsobeno restrukturalizací podnikové sféry, kde bylo nutné kvůli silícímu konkurenčnímu prostředí snižovat náklady výrobních činností. Snížení nákladů se projevilo ve snížení tempa růstu zaměstnanosti a v poklesu počtu volných pracovních míst. Výsledkem byl nárůst míry nezaměstnanosti v roce 2003. Ve sledovaném období byl stabilní růst HDP následován poklesem míry nezaměstnanosti pouze do roku 2002, protože v roce 2003 došlo k opětovnému zvýšení míry nezaměstnanosti (MPO, 2004).

Pokračující expanze ekonomiky mezi lety 2004 až 2007 našla svůj odraz na trhu práce. Došlo k vytvoření nových pracovních míst, přičemž významná byla poptávka po nových zaměstnancích, především nově otevřených filiálkách nadnárodních společností. V roce 2004 vzrostla oproti předešlému roku míra registrované nezaměstnanosti na 8,3 %. V celém dalším průběhu sledovaného období docházelo k postupnému poklesu míry nezaměstnanosti na konečných 5,3 % v roce 2007. Tedy oproti roku 2004 pokles o celé tři procentní body. Výrazným faktorem klesající míry nezaměstnanosti byl silný ekonomický růst, který byl doprovázen zvyšující se nabídkou pracovních míst a přílivem zahraničních investic. Na trhu práce stále přetrvává vysoký podíl dlouhodobé nezaměstnanosti. Velká konkurenční nabídka tlačila na snižování mzdových nákladů a tím docházelo v poklesu růstu nominálních mezd (ČSÚ, 2019c).

Trh práce na počátku sledovaného období lze charakterizovat strukturálními problémy, nízkou mobilitou a malou flexibilitou pracovní síly, které vedly k růstu nezaměstnanosti ze 7,8 % v roce 2003 na 8,3 % v roce 2004. Po dekádě poklesů se v roce 2004 začal opět zvyšovat počet obyvatel, v následujícím roce 2005 dosáhl 10 251,1 tisíc osob a meziročně vzrostl o 30,5 tisíc. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v sekundárním sektoru, především ve stavebnictví a zpracovatelském průmyslu. Díky stále se zvyšujícímu

počtu obyvatel, pracovních míst a celkovému počtu uchazečů o zaměstnání docházelo ke zvýšení zaměstnanosti a tím úpadku nezaměstnanosti. Koncem roku 2006 také klesla míra dlouhodobé nezaměstnanosti na 3,4 % a celková míra nezaměstnanosti dosáhla podle údajů Eurostatu 7,1 %, čímž se řadila ČR pod průměr Evropské unie. K velkému meziročnímu poklesu nezaměstnanosti došlo v roce 2007 na konečných 5,3 %. S růstem ekonomiky ale klesal počet uchazečů o zaměstnání. Největší pokles uchazečů byl pozorován v podnikatelské sféře. Klesající nezaměstnanosti a zvýšená poptávka po pracovních silách vytváří tlak na růst mzdových nákladů. V letech 2006 a 2007 dochází k značnému zrychlení ve vývoji nominálních mezd. Průměrná měsíční nominální mzda se tehdy pohybovala okolo 22 tisíc Kč (MPO, 2008). Z celkového pohledu na sledované období lze vidět klesající míru nezaměstnanosti, která je doprovázena rostoucím vývojem HDP. Od počátku analyzovaného se pomalu začaly objevovat první problémy. Příčinou hlubokého propadu byla finanční krize v USA a pád investiční banky Lehman Brothers v září 2008 dal této krizi nový rozměr. Problémy z finančního sektoru se postupně rozšířily do reálných ekonomik prakticky všech zemí světa. Zpomalení se naplno projevilo koncem roku 2008 a globální ekonomika přešla do fáze recese. Silný postih krize se projevil především u zemí, které jsou orientovány na export, což je i případ ČR. Nepříznivé dopady krize byly v České republice umocněny faktem, že Evropská unie zaznamenala hospodářský pokles již od dubna roku 2008. Z hlediska národní ekonomiky bylo největším problémem snížení zahraniční poptávky po českém exportu. S tím byla také spojena nejistota týkající se udržitelnosti deficitů veřejných financí a jejich financování. Díky setrvávajícímu růstu HDP z přechozích let, vstoupila česká ekonomika do hospodářské krize s dobrou výchozí pozicí. V zemi byl stabilní bankovní systém s dostatečnou likviditou, možnost peněžního úvěru byla poskytována klientům pouze v omezeném rozsahu a s nízkým zahraničním dluhem se zdály být udržitelné deficity běžného účtu i veřejných financí (NERV, 2009).

3.2 Krize 2009 až 2013

Rok 2009 se nesl v duchu zvýšené nervozity na světových finančních trzích. Z Obrázku 6 lze konstatovat, že rok 2009 je rokem fáze dna hospodářského cyklu pro českou ekonomiku. Velké obavy přetrvávaly především v udržitelnosti deficitů veřejných financí a ve stabilizaci bankovních sektorů. Zvýšená averze k riziku poté vedla k oslabení měn,

poklesu akcií a růstu nákladů na financování dluhů vlád. Následkem komunikace centrálních bank o vývoji světových trhů došlo v polovině roku 2009 ke stabilizaci vývoje jednotlivých ekonomik (MPO, 2010).

Probíhající situace byla ale stále velmi křehká, protože zmíněné oživení nebylo způsobeno zvýšenou spotřebitelskou a investiční poptávkou, ale zejména aktivní hospodářskou politikou. V roce 2009 poklesla meziročně produkce motorových vozidel o 10,2 %. Po hlubokém propadu v první polovině roku (v lednu přesahoval meziroční pokles 40 %), došlo v druhé polovině k nastartování produkce. Výroba osobních vozů dosáhla na českém trhu počtu téměř jednoho milionu kusů. Největší podíl na produkci vozů má automobilka Škoda Auto od německého koncernu Volkswagen. Její podíl na celkové produkci osobních automobilů v ČR byl 53,6 %. Kvůli rozmístění hlavních poboček v Číně, Indii a Rusku, klesla v období krize produkce meziročně o 13,9 %. Především díky německému vlivu se automobilce Škoda Auto dařilo v prodeji i přes probíhající globální krizi. V tomto roce prodala po celém světě rekordní počet automobilů – 684 226 kusů. V roce 2010 se začal opět projevovat rostoucí trend ekonomiky a domácí produkt meziročně vzrostl o 2,3 % viz Obr. 6. Díky protikrizovému opatření vlády poklesnul deficit veřejných financí v ČR meziročně na hodnotu 5,1 % HDP. Jak již bylo výše zmíněno, nejvýznamnější odvětví tuzemského průmyslu je automobilový průmysl. V roce 2010 pokračoval především zásluhou německé ekonomiky příznivý vývoj také v průmyslu. Rostla jak domácí, tak i zahraniční poptávka. Průmyslová výroba zaznamenala meziroční nárůst o 10 %. Ve stejném roce byla poprvé v historii České republiky pokořena hranice milionu vyrobených automobilů. Automobilka Škoda Auto zvýšila meziročně svou produkci o dalších 9 %. Tempo růstu reálného HDP kleslo v roce 2011 na 1,8 %. V České republice se projevil dopad evropské dluhové krize a hlavním zdrojem růstu byl čistý vývoz. Hospodářská aktivita postupem času ubírala na síle a útlum domácí poptávky způsobil nižší tempo růst HDP. Spotřeba domácností nedokázala pokrýt pokles vládních výdajů a národní ekonomika postupně klesala. Navzdory poklesu ekonomiky se stále české hospodářství nevyrovnalo nejvyspělejší státům světa. V přepočtu na jednoho obyvatele dosahovalo HDP vyjádřeno v paritě kupní síly 24 104 amerických dolarů, což představovalo téměř 80 % průměru EU. Česká republika se tímto údajem řadila na 52. místo na světě (MPO, 2012). I přes snížení tempa růstu HDP se v roce 2011 se dostala Česká republika na nový vrchol hospodářského

cyklu, který je ale charakteristický nižší hodnotou HDP ve stálých cenách než předchozí vrchol z roku 2008 viz Obr. 6.

Počátkem roku 2012 nastal v České republice pokles ekonomiky, který se postupem času stále prohluboval. Hrubý domácí produkt se v 1. kvartálu meziročně snížil o 0,4 %, dále o 1,1 % a 1,5 %. V posledním čtvrtletí se výkonnost ekonomiky snížila proti srovnatelnému období roku 2011 o 1,7 %. Z pohledu fáze hospodářského cyklu byl tak rok 2012 pro ekonomiku ČR rokem recese, kdy se roční tempo růstu HDP propadlo na -0,8 % viz Tabulka 1.

Dle ČSÚ (2013) bylo hlavním faktorem poklesu v roce 2012 snížení výdajů domácností na konečnou spotřebu, které v poslední kvartále klesly o 4,1 %. Jedná se o jeden z nejhlubších propadů spotřeby českých domácností vůbec. Postupem roku byl zaznamenán další pokles ve výkonnosti ekonomiky a ve srovnání s EU bylo zpomalení ještě výraznější. Příznivé pro českou ekonomiku byly naopak výdaje vládního sektoru, které po několika letech úspor konečně ke konci roku 2012 stouply. Jedinou složkou přispívající k růstu HDP byl v roce 2012 pouze zahraniční obchod, který zvýšil hrubý domácí produkt o 1,5 %. V roce 2013 se v ČR projevovala pokračující recese a tempo růstu HDP vykazovalo hodnotu -0,5 %. Svou důležitou roli na pozitivní vývoj HDP si nadále udržel zahraniční obchod a velikost investic. Výkonnost se začala postupně zlepšovat a v posledním kvartále již vzrostlo HDP o 1,3 %. I přes neustále zlepšování ekonomiky se v roce 2013 ekonomika nacházela v červených číslech v tempu růstu HDP -0,5 % viz Tabulka 1 a česká ekonomika dospěla do nového dna svého hospodářského cyklu.

Dopady hospodářské krize v Evropě pocítil i trh práce, kde se začala pomalu zvyšovat míra nezaměstnanosti a razantně ubýval počet volných pracovních míst. Navzdory začínající krizi se ještě v roce 2008 míra nezaměstnanosti v ČR snížila na hodnotu 4,4 %. Oproti předešlému roku jde o pokles o téměř jeden procentní bod. Tento fakt byl zapříčiněn zejména silnými roky před krizí a míra nezaměstnanosti se ještě formulovala z předešlých let. Vliv krize začal na plno působit na trhu práce v roce 2009 zvýšením nezaměstnanosti na 6,7 %. V následujících letech se projevila nadále rostoucí tendence. V letech 2009 – 2010 došlo k velkému omezení produkce, k četnému propouštění, k poklesu poptávky po pracovní síle a růst nezaměstnanosti, která dosahovala koncem roku 2010 až na 7,3 %. Nadále se

zachoval trend ve snižování počtu nezaměstnaných osob starších 50 let a výrazně vzrostl počet dlouhodobě nezaměstnaných obyvatel. Koncem roku 2009 bylo na českých úřadech evidováno více než 120 tisíc dlouhodobě nezaměstnaných osob (MPSV, 2010).

V průběhu roku 2010 se česká ekonomika již dostávala z nejhoršího. Bohužel se ukázalo, že trh práce nereaguje na změny v tempu růstu HDP tak pružně, jak by se očekávalo. I přes zvýšení tempa růstu HDP stále klesala zaměstnanost a zvyšovala se míra nezaměstnanosti. Ukazatel průměrného počtu nezaměstnaných osob stoupl v roce 2010 oproti předešlému roku o téměř 70 tisíc a opět se snížil počet volných pracovních míst. Velmi výrazný byl také nárůst počtu dlouhodobě nezaměstnaných osob. Z původních 124 tisíc koncem roku 2009 na 178 tisíc na konci roku 2010. Tento růst poukazuje na to, že lidé, kteří ztratili svou práci během velké recese, si nedokázali nalézt nové zaměstnání. Trh práce se začal postupně vzpamatovávat z prodělané krize až v roce 2011 a situace se v České republice pomalu stabilizovala. Ekonomický růst 1,8 % v roce 2011 vedl ke snížení nezaměstnanosti na 6,7 % a zvýšení zaměstnanosti na 65,7 %. Nepříznivá situace byla ale z hlediska dlouhodobé nezaměstnanosti, která stále rostla (MPSV, 2012).

3.3 Expanze 2014 až 2018

V roce 2014 se ekonomika vrátila do expanzivní fáze hospodářského cyklu, kdy došlo k oživení tempa růstu HDP a růstu reálných i nominálních hodnot. Česká ekonomika se tím odrazila od svého dna z roku 2013. Česká ekonomika se dostala z hodnoty -0,5 % růstu HDP na 2,7 % v roce 2014. Mezi hlavní aspekty, které přispěly k pozitivnímu růstu HDP, patří růst domácí poptávky a investic a výdaje na konečnou spotřebu. Poprvé od roku 2007 přispěl zahraniční obchod negativně o 0,1 %. Díky rostoucí domácí poptávce a vysoké dovozní náročnosti předbíhal dovoz vývoz. Tato tendence se začala projevovat už v roce 2013. Údaje za rok 2014 ukázaly, že česká ekonomika překonala dva roky recese. Pakliže za dva roky 2012 a 2013 HDP v ČR klesl v úhrnu o 1,3 %, nárůst za rok 2014 o 2,7 % tento pokles dvojnásobně předčil. V roce 2014 byla hodnota nominálního hrubého domácího produktu 4 313 789 mil. Kč. Velkému zvýšení přispělo zejména obnovení tvorby hrubého fixního kapitálu, který byl poprvé po dvou letech kladný a nejvyšší od roku 2007. Ze čtyř největších ekonomik světa rostlo rychleji než ČR pouze Německo a Velká Británie. Pozitivní

vliv na růst nabídkové strany ekonomiky měl zpracovatelský průmysl (ČSÚ, 2015). V novodobé historii české ekonomiky se však řadí mezi nejúspěšnější rok 2015. Hospodářský růst navázal na úspěšný růst 2,7 % z minulého roku a téměř ho zdvojnásobil na nejlepší výsledek za posledních osm let. Vývoj HDP totiž dosáhl v roce 2015 růstu 5,3 % a hodnota nominálního HDP dosáhla objemu 4 595 783 mil. Kč. Velký podíl na tom měl také převládající optimismus napříč celým hospodářstvím. Firmy těžily z rostoucí poptávky a zvyšovaly svou produkci. Zvýšila se také investiční aktivita a silnější byl i sklon ke spotřebě. Z globálního hlediska spočívalo přetrvávající riziko v geopolitickém napětí a zpomalení světového obchodu. S růstem 5,3 % se ekonomika zařadila hned za trojici nejrychleji rostoucích zemí evropské osmadvacítky. Dvojnásobně se také oproti roku 2014 zrychlil růst spotřeby domácností a také spotřeba rostla velmi rychleji než v roce 2014. Pozitivní tendence hospodářského vývoje pokračovaly také v roce 2016 a česká ekonomika tak nadále setrvává na růstové trajektorii, kterou započala v roce 2014. Svou sílicí roli dále držela domácí a zahraniční poptávka a firmy zvyšovaly svou produkci a snižovaly své náklady na suroviny a energie. Zahraniční obchod dosáhl v roce 2016 rekordního obrátu a své místo hlavního faktoru si nadále udržela i spotřeba. Domácí ekonomika vzrostla meziročně v roce 2016 o 2,5 % (MPO, 2017).

Ekonomické prostředí v roce 2017 bylo díky dvouletému růstu optimisticky a pozitivně nasměřováno. Výkon české ekonomiky nabral dále na síle a velmi tato situace nahrávala domácnostem, které profitovaly ze zrychleného mzdového vývoje a nebály se utrácet. Nadále si své postavení udržel také zahraniční obchod se zbožím a službami, který zrychlil meziroční dynamiku vývozu na 6,5 % a dovozu na 5,8 %. Ekonomika evropské osmadvacítky vzrostla nejvíce za posledních deset let. Rozhodující vliv měl na sílicí aktivitu hospodářství Evropské unie vývoj v Německu. V tuzemsku vzrostl meziročně hrubý domácí produkt o 4,4 % a prodloužil tak nepřetržitou expanzivní fázi již na čtvrtý rok. Jde o druhou nejvyšší hodnotu od konjunkturálního roku 2013. Vyšší hospodářský růst byl pouze v roce 2015. Poprvé v celém sledovaném období od roku 2000 dosáhlo HDP objemu přes 5 000 000 mil. Kč. Po jednorocím snížení tvorby hrubého fixního kapitálu se jeho hodnota opět zvýšila o 5,4 %. Česká ekonomika si tak v roce 2017 vedla velmi úspěšně a zasadila skvělou výchozí situaci pro následující rok 2018. V roce 2018 vzrostl růst HDP o 3 %, což je o 1,4 procentního bodu méně než v roce 2017. Toto zpomalení bylo způsobeno jak nedostatkem pracovních a výrobních kapacit, tak rostoucími nejistotami vnějšího prostředí.

Zejména trh práce vykazoval znaky přehřátí, které se poté odrazily na rekordních hodnotách v nízké míře nezaměstnanosti. Stále se však 3% přírůstek řadí mezi tři nejvyšší za posledních deset let a hodnota nominálního HDP byla 5 328 738 mil. Kč a hodnota reálného HDP 3 897 220 mil. Kč. Dominovala domácí poptávka, tvorba hrubého kapitálu a zahraniční poptávka, která posílila svůj vliv zejména na konci roku. Ve srovnání v ostatními stále patřila ČR k nejrychleji se rozvíjejícím zemím EU. Růst HDP v celé Evropské unii skončil v roce 2018 na 1,9 %. Tuzemská ekonomika se přiblížila k vrcholu hospodářského cyklu (ČSÚ, 2019c).

Rozdílný průběh byl ve sledovaném období u míry nezaměstnanosti. Ta v průběhu od roku 2013 do roku 2018 měla klesající fázi viz Obr. 7. V roce 2012 se ještě zvýšila míra nezaměstnanosti na 7 %. Pro porovnání je potřeba uvést, že v Evropské unii byla koncem roku úroveň nezaměstnanosti 10,7 %. Počet volných pracovních míst po celý rok stagnoval, což je podle ČSÚ znakem rostoucí zaměstnanosti. Ta byla vyvolána zejména zaměstnáním na dohody nebo výpomocí od příbuzných. Česká republika začala roku 2012 svoji aktivní politiku zaměstnanosti řídit podle nových dokumentů. Klíčovým dokumentem je Evropa 2020 a na jeho základě byl vytvořen Národní program reforem České republiky 2011. Ten stanovil cíle výkonnosti na domácím trhu až do roku 2020. Hlavním cílem bylo zvýšení míry zaměstnanosti u osob ve věku 20 až 64 let. Dalšími cíli pak zvýšení míry zaměstnanosti u žen na 65 %, u zaměstnanců ve věku 55 až 64 let na 55 %, snížení nezaměstnanosti osob ve věku 15 – 24 na třetinovou hodnotu v porovnání s rokem 2010. V roce 2012 se pozitivní vývoj na českém trhu práce po překonání nejrizikovějšího období zastavil. Míra nezaměstnanosti během roku klesala a za rok 2012 činila 7 %. Velkou změnu nelze spatřit ani v počtu uchazečů o zaměstnání. Od krizového roku 2009 tak stále převládal převis nabídky práce nad poptávkou po práci. Negativní situaci na trhu práce odpovídal i další nárůst dlouhodobě nezaměstnaných, který již dosahoval téměř 200 tisíc osob (MPSV, 2013).

Česká ekonomika se v roce 2013 ještě nedočkala většího oživení a stejná situace byla i na trhu práce. Míra nezaměstnanosti stagnovala. Dosáhla stejné hodnoty jako v předešlém roce 2012, tedy 7 %. V tomto roce opět velmi vzrostl počet uchazečů o práci, ale poklesl počet volných pracovních míst. Převis nabídky nad poptávkou práce značí, že v daném roce ještě nebyla ekonomika v dobré situaci. Podle trendové křivky měla sice míra nezaměstnanosti tendenci mírně klesat, ovšem reálný pokles byl zaznamenán jen mezi

měsíci únor až červen. Snížení se dočkal také počet dlouhodobě nezaměstnaných, a to o 12 tisíc. Koncem roku 2013 začala konečně růst i ekonomika ČR a to se také kladně odrazilo na trhu práce. Nejviditelnějším faktorem byl pokles v počtu uchazečů o zaměstnání, kterých v roce 2014 ubylo téměř 55 tisíc. Zvýšil se také počet volných pracovních míst cca o 10 tisíc. Výsledkem byl pokles nezaměstnanosti na 6,1 %. Nadále se však nelepšila situace na trhu práce s dlouhodobě nezaměstnanými (ČSÚ, 2015).

V roce 2015 pokračoval pokles míry nezaměstnanosti na 5 %. Lidé disponovali vyšším obnosem peněz a nebáli se je utrácet. Po dlouhé době také konečně výrazně poklesl počet dlouhodobě nezaměstnaných z 237,2 tis. na 187,6 tis. Tomuto poklesu velmi pomohl nový pracovní program veřejně prospěšných prací (VPP), jehož cílem je zachování pracovní aktivity uchazečů o zaměstnání před nalezením zaměstnání trvalého. Jednalo se zejména o organizování prací pro problémové osoby. Pokles míry nezaměstnanosti pokračoval i v následujícím roce 2016 a dosáhl 4 %. Na trhu práce byl nadále převis nabídky nad poptávkou, ale díky výraznému poklesu počtu uchazečů o zaměstnání a nárůstu počtu volných pracovních míst se počet uchazečů o zaměstnání snížil. Proti konci roku 2015 evidoval Úřad práce ČR (ÚP ČR) v roce 2016 o necelých 80 tis. uchazečů méně. Velkým problémem zůstává uplatnění uchazečů o zaměstnání s nižším vzděláním. Již druhým rokem v řadě také poklesl počet dlouhodobě nezaměstnaných osob meziročně ze 187,6 tis. na 144,2 tis. (MPSV, 2017).

Expanze, jako fáze hospodářského cyklu probíhala i ve zbylých letech 2017 a 2018 sledovaného období. Tento rostoucí trend započal již v roce 2013 a navýšil tak období expanze na 6 let. Na konci roku 2017 byl počet uchazečů o zaměstnání opět nižší o více než 100 tis. Vzrostl také počet volných pracovních míst a stále na trhu převládala nabídka práce nad její poptávkou. Pokles míry nezaměstnanosti byl opět doprovázen růstem vývoje HDP. V letech 2017 a 2018 se české ekonomice dařilo, a to se odrazilo také na trhu práce. Znovu došlo také k poklesu dlouhodobě nezaměstnaných osob a růstu průměrné měsíční výše podpory v nezaměstnanosti. Pro zajímavost lze uvést, že výše této podpory se v roce 2017 pohybovala okolo 7 tis. Kč. Vyústěním značně příznivé ekonomické situace byl další pokles míry nezaměstnanosti v roce 2018 na 2,2 %. Došlo také k opětovnému snížení počtu uchazečů o zaměstnání, poklesu dlouhodobě nezaměstnaných a zvýšení v počtu pracovních míst. Příznivý vývoj ekonomiky také vedl k dalšímu růstu zaměstnanosti, který již vyčerpal

téměř všechny nevyužité zdroje na trhu práce. V roce 2018 zažíval tuzemský trh práce vrcholné období. Dosáhl nejnižší míry nezaměstnanosti v celém sledovaném období 2000 – 2018 (MPO, 2019).

4 Společnost Škoda Auto a.s.

Tato kapitola se podrobně věnuje dopadům hospodářského cyklu na vývoj produkce a zaměstnanosti ve společnosti Škoda Auto a.s. Kapitola se dále zaměřuje na srovnání, zda dopady jednotlivých hospodářských cyklů probíhají v České republice i ve společnosti současně nebo se projevují v jiném časovém horizontu.

4.1 O společnosti Škoda Auto

Historie světově známé automobilky sahá až do 19. století, kdy roku 1895 slavný Václav Laurin a Václav Klement založili podnik na výrobu bicyklů v Mladé Boleslavi. Nemohli si však dovolit více zaměstnanců a kapitál pro společnost byl nezbytný. Později byla produkce rozšířena i na výrobu motocyklů a v roce 1905 byl představen první a nejslavnější vůz Voiturette typu A. Postupně se zvyšovala poptávka po tomto automobilu, ale na rozšíření produkce nebyl dostatek prostředků. Proto došlo v roce 1907 k založení akciové společnosti. O tři roky později dochází k přechodu na sériovou výrobu, vznikají nové modely a vozy i pro náročnější zákazníky. Avšak nedlouho na to se vlivem první světové války zbrzdila výroba automobilů na úkor státních zakázek na výrobu zbraní a granátů. Společnost Laurin & Klement ale čelila velké konkurenci ze strany dalších výrobců a musela se kvůli opakujícím se problémům s nedostatkem finančních prostředků spojit se závody Škoda v Plzni. Tím se otevřely pro společnost nové možnosti a inovační technologie ve výrobě. Začaly se vyrábět typy automobilů jako Škoda Rapid, Škoda Favorit, vlajková loď Škoda Superb a v roce 1959 první Škoda Octavia (VW, 2020a).



Obr. 8: První logo společnosti L&K
Zdroj: ŠKODA AUTO, 2020

Škoda Auto je největší automobilkou v České republice a od roku 1991 patří pod německý koncern Volkswagen Group. Jediným vlastníkem společnosti je Volkswagen Finance Luxemburg S. A. Hlavní závod a sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, další dva závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Škoda Auto se specializuje na výrobu, vývoj a prodej automobilů, originálních dílů, komponentů a příslušenství. Dále poskytuje servisní a poradenské služby. Od sloučení s koncernem šestkrát navýšila své dodávky a rozšířila své portfolio. Automobilka zaměstnává celkem přes 39 tisíc zaměstnanců, čímž se stává největším zaměstnavatelem v České republice mezi soukromými firmami. Automobilka také zřídila vlastní Střední odborné učiliště Škoda Auto a Škoda Auto Vysokou školu. Jedná se o soukromé, placené školy zaručující vysokou informovanost a odbornost v oboru automobilového průmyslu. V současné době rozšířila společnost výrobu do Číny, Indie, Ruska, Slovenska, Ukrajiny či Kazachstánu. Společnost získala řadu ocenění, ať už z oblasti výroby, inovace, tržeb či designu. V roce 2000 dokonce získala ocenění od organizace World Business Research za nejúspěšnější podnik v automobilovém průmyslu střední a východní Evropy. V roce 2015 slavila společnost 120. výročí založení a tento rok dosáhl počet prodaných automobilů na 1 055 501 kusů, tedy nárůst o 1,8 %. V tomto roce činil obrat společnosti 314,9 mld. Kč, zisk po zdanění 30,8 mld. Kč a počet vyrobených vozů činil 778 416 automobilů. Společnost investuje značnou část finančních prostředků do výzkumu a technického vývoje, v roce 2015 to bylo 10,57 miliard korun. V září roku 2015 ale vypukla mediálně známá kauza týkající se porušení zákona o ochraně životního prostředí, známá jako „Dieselgate“. Kauza poukazovala na nesrovnalosti emisních norem a plnění požadavků na certifikaci (VW, 2020a).



ŠKODA

Obr. 9: Současně logo společnosti Škoda Auto

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2020

Rok 2016 je významným milníkem, kdy slavná automobilka představila nový model Škoda Kodiaq, který je prvním velkým SUV v historii společnosti. Tento vůz má představovat veškeré kvality společnosti. I přesto zůstává nejprodávanějším modelem Škoda Octavia. Oproti roku 2015 došlo k růstu o 6,7 % prodaných automobilů na celkových 1,2 mil. kusů. Poptávka pro produktech roste velmi rychle i na klíčových trzích západní, střední a východní Evropy. Největší poptávka je nadále po typech Fabia a Octavia. Roku 2016 získala titul nejspolehlivější značka v Anglii, model Citigo prestižní ocenění Auto roku 2012 a ocenění magazínem Top Gear pro model Kodiaq jako nejlepší vůz pro velké rodiny. V roce 2016 opustil závod v Mladé Boleslavi historicky 19 000 000. automobil (VW, 2020b).

Dnes patří Škoda Auto k jedničce na domácím trhu v počtu vyrobených osobních automobilů a patří k nejvýznamnějším ekonomickým subjektům českého hospodářství. Její podíl na domácím HDP představuje 5 % a podíl na národním vývozu automobilů téměř 55 %. Ve svém portfoliu má také nejširší nabídku různých typů a modelů. Snahou společnosti je každý rok představit jeden nový model. Pokud je zaznamenán pokles v poptávce po starších modelech, dochází ke snížení jeho výroby či úplnému zastavení. Když se např. v letech 2008 a 2009 přestala vyrábět Fabia, byla nahrazena druhou řadou Fabia II. Velký úspěch zaznamenal model Yeti, jehož výroba započala v roce 2009. Ve vedení společnosti je od roku 2015 předseda představenstva Bernhard Maier. Představenstvo čítá celkem 7 členů s jediným českým zástupcem v oblasti lidských zdrojů Ing. Bohdanem Wojnarem.

4.2 Komparace hospodářského cyklu v ČR s vývojem ve společnosti Škoda Auto a.s.

V období 2000 – 2001 zaznamenal automobilový průmysl silný růst, poté se na následující dva roky mírně zpomalil. Rok 2000 byl pro značku Škoda Auto velmi úspěšným. Navzdory celosvětově negativnímu trendu na automobilových trzích se poprvé dodalo zákazníkům více než 435 000 vozidel viz Tabulka 2. Klíčem úspěšného roku byla také investiční činnost, kdy se proinvestovalo do nových produktů, výrobních zařízení a technologií celkem 13,2 mld. Kč. Počet zaměstnanců činil 25 833. Tržby z prodeje se zvýšily o 23 % a dosáhly tak 136 mld. Kč. Hospodářský vývoj v ČR dosáhl relativně stabilního růstového trendu. Česká republika se tak stala cílem investorů a rostl příliv přímých zahraničních investic. Tyto investice povzbuzovaly k modernizaci výroby a restrukturalizaci automobilového průmyslu. V roce 2001 vzrostl dynamicky export, jeho meziroční tempo růstu dosáhlo 24,9 %. V následujícím roce tato růstová tendence zpomalila zejména kvůli posilujícímu kurzu koruny oproti euru. Konec roku 2001 byl poznamenán teroristickými útoky z 11. září a došlo ke zpomalení globální ekonomiky. Škoda Auto se jako jedna z mála značek nadále rozvíjela i ve ztížených podmínkách na trhu. Navzdory tlakům recese dosáhla společnost v roce 2001 počtem 460 252 dodaných vozů zákazníkům nárůst o 6,2 procenta a stanovila tak nový prodejní rekord. Tržby se zvýšily o 12,5 %. Hospodářský výsledek byl však velmi ovlivněn devizovým kurzem koruny a činil po zdanění 2 129 mil. Kč (-36,2 % oproti předchozímu roku) viz Tabulka 2. Po téměř deseti letech postupného zvyšování prodeje vstoupila Škoda Auto v roce 2002 do fáze konsolidace. Hlavní příčinou poklesů byla slabá, globální konjunktura, velké ničivé srpnové povodně, které vedly k poklesu poptávky na trzích v Německu, Rakousku, ale také v České republice a ukončení modelové řady Felicia v roce 2001. V porovnání s předchozím rokem klesl prodej dodaných vozů zákazníkům o 3,2 % na 445 525 kusů po celém světě. Vlivem silného kurzu koruny k euru činil hospodářský výsledek po zdanění 1 825 mil. Kč. Tento údaj představuje pokles o 14,3 % oproti předchozímu roku. Tržby společnosti poklesly o více než 7 500 mil. Kč (ŠKODA AUTO, 2003).

Tabulka 2: Vybrané ukazatele Škoda Auto 2000 - 2018

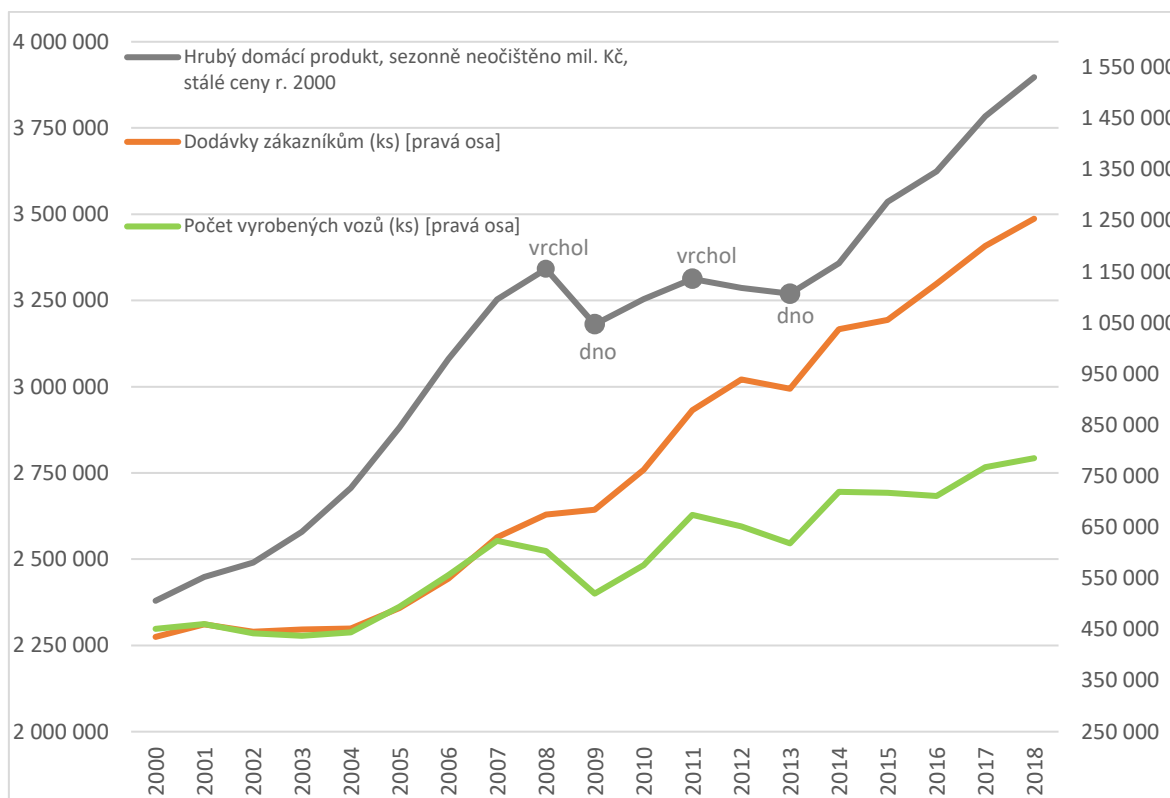
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Tržby (mil. Kč)	136 283	153 271	145 694	145 197	153 550	177 822	
VH po zdanění (mil. Kč)	3 336	2 129	1 825	1 478	3 497	7 363	
Počet vyrobených vozů (ks)	450 910	460 886	442 469	437 554	444 121	494 637	
Dodávky zákazníkům (ks)	435 403	460 252	445 525	449 758	451 675	492 111	
Počet zaměstnanců	25 833	24 129	23 470	22 798	24 561	26 742	
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Tržby (mil. Kč)	189 816	211 026	188 572	170 666	203 819	252 562	
VH po zdanění (mil. Kč)	10 882	15 892	11 267	3 439	9 404	16 075	
Počet vyrobených vozů (ks)	556 433	623 529	603 247	519 910	575 742	674 010	
Dodávky zákazníkům (ks)	549 667	630 032	674 530	684 226	762 600	879 184	
Počet zaměstnanců	27 660	29 141	26 695	26 153	24 714	26 565	
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby (mil. Kč)	262 649	268 500	299 318	314 897	347 987	407 400	416 695
VH po zdanění (mil. Kč)	15 354	11 832	18 421	30 816	25 163	31 841	28 892
Počet vyrobených vozů (ks)	651 750	618 466	719 410	717 249	711 309	767 474	785 128
Dodávky zákazníkům (ks)	939 202	920 750	1 037 226	1 055 501	1 126 499	1 200 535	1 253 741
Počet zaměstnanců	26 404	25 758	24 631	25 452	28 373	31 626	33 696

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ŠKODA AUTO, 2019)

V roce 2003 přišlo mírné zlepšení situace. Přes pokračující nepříznivou situaci na trzích osobních automobilů dokázala společnost Škoda Auto zvýšit prodej vozů svým zákazníkům o 1 % na 449 758 vozů. Celkové tržby klesly na 145 197 mil. Kč a výsledek hospodaření dosáhl také nižší hodnoty než v předchozím roce – 1 478 mil. Kč. Oproti předchozímu roku lze vidět propad ve výsledku hospodaření po zdanění i tržeb. Na setrvávající negativní situaci na trhu reagovala společnost zvýšením nabídky produktů a speciálními prodejními akcemi. Pokračovaly programy, které byly zaměřené na snižování režijních a materiálových nákladů. Proběhla optimalizace výroby a logistiky ke zvýšení konkurence. Klíčovým faktorem pro zajištění konkurence byla flexibilita na trhu. Pro zákazníky byly zaváděny atraktivní programy a zvýhodněné financování při koupi nového vozu. Cílem pro nadcházející roky bylo dosažení minimálně stejných či vyšších výsledků hospodaření. Velkou nadějí pro nadcházející roky byl vstup do EU v roce 2004. Vstup do EU znamenal pro českou ekonomiku řadu změn ve všech oblastech hospodářství. V tomto roce se dokázala společnost Škoda Auto, i přes značný pokles v předchozím roce, prosadit a

nastartovat pozitivní vývoj po několik následujících let. V roce 2004 si Škoda Auto své postavení na mezinárodním automobilovém trhu udržela i přes nízký hospodářský růst, daňové a sociální reformy a vysoké ceny ropy, které nepříznivě ovlivňovaly hospodářský růst v zemích Evropské unie. Evropská unie představuje asi 84 % odbytišť Škoda auto. Navzdory zdrženlivému chování zákazníků a úpadku automobilového průmyslu v EU dodala v roce 2004 Škoda Auto svým zákazníkům více než 451 000 automobilů a dosáhla tak oproti roku 2003 zvýšení prodeje o 0,4 %. Za stejné období vzrostly celkové tržby o 5,8 % na 153,6 mld. Kč. Rekordní nárůst byl ve sledovaném období zaznamenán u výsledku hospodaření po zdanění, který se navýšil 136 % a činil 3 497 mil. Kč viz Tabulka 2. Jak uvádí předseda představenstva za rok 2004 D. Wittig (ŠKODA AUTO, 2005, s. 12), *„takových výsledků jsme mohli dosáhnout jenom díky tomu, že vysoká spokojenost zákazníků se pro naše zaměstnance stala nejvyšší prioritou.“*

Do roku 2005 vstupovala Škoda Auto úspěšně a překonala vytyčené cíle, které si stanovila po předchozí rok. Tržby se meziročně zvedly o více než 14 % a dosáhly 177 822 mil. Kč viz Tabulka 2. Nárůst o 9 % zaznamenal v roce 2005 počet dodávek vozů zákazníkům a postupně se přibližoval k pomyslné hranici 500 000 za rok viz Obrázek 10. Rekordní zvýšení bylo zaznamenáno u výsledku hospodaření, který vzrostl z původních 3 497 mil. Kč v roce 2004 na 7 363 mil. Kč v roce 2005. Rok 2006 přinesl dlouho očekávané představení modelové řady vozu Roomster. Došlo ke zvýšení tržeb o 8,7 % a výsledku hospodaření po zdanění o více než 45 %. V oblasti výroby a dodávek zákazníkům dosáhla Škoda Auto rekordních výsledků a poprvé v historii překročila magickou hranici půl milionu dodaných vozů. Tím si společnost upevnila dominantní postavení na trzích střední a východní Evropy a posílila svou pozici na trzích západní Evropy. Z Tabulky 2 je patrný rostoucí trend i v roce 2007. Společnost opět překonala a posunula dále hranici svých výsledků, které si vytyčila. Díky optimalizaci nákladových struktur a příznivému vývoji světových ekonomik dosáhla ve všech významných indikátorech nárůstu. Za zmínku stojí vedle navýšení počtu zaměstnanců především rekordní počet vyrobených a prodaných vozů, který se odrazil ve vynikajícím hospodářském výsledku. Ten v roce 2007 dosáhl hodnoty 15 892 mil. Kč (ŠKODA AUTO, 2008).



Obr. 10: Komparace vývoje reálného HDP v ČR s vývojem počtu dodaných a vyrobených vozů ve společnosti Škoda Auto

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019b) a (ŠKODA AUTO, 2019)

Z Obrázku 10 je patrné, že vývoj reálného HDP a počet dodaných vozů zákazníkům mají v celém sledovaném období podobný průběh. Společně rostly od roku 2000 až do roku 2008, kde bylo dosaženo vrcholu hospodářského cyklu. Poté začalo reálné HDP spolu s počty dodaných a vyrobených vozů klesat a v roce 2009 bylo dosaženo společné fáze dna. Tento společný pokles lze vidět také od roku 2011 do roku 2013. Na základě vývojového trendu těchto dvou ukazatelů lze tvrdit, že počet vyrobených vozů je úzce závislý na úrovni ekonomiky. Tento vzájemný vztah ale neplatí i s počtem dodaných vozů zákazníkům. Obrázek 10 totiž také poukazuje na značný rozdíl mezi vyrobenými a prodanými vozy v krizovém roce 2009. V tomto roce totiž činil počet vyrobených vozů 519 910 a počet dodaných vozů 684 226. Lze usoudit, že tento rozdíl je způsoben stálým uspokojováním zákaznických objednávek, i při poklesu výroby, prostřednictvím skladových vozů z minulých let. Tím tedy dochází k tomu, že i přes pokles výroby neztrácí společnost své zákazníky a dále uspokojuje jejich potřeby. Po vrcholové fázi v roce 2011 bylo dosaženo u všech tří ukazatelů v roce 2013 společné fáze dna. Od roku 2013 lze vidět rostoucí tendenci u všech tří křivek (ŠKODA AUTO, 2010).

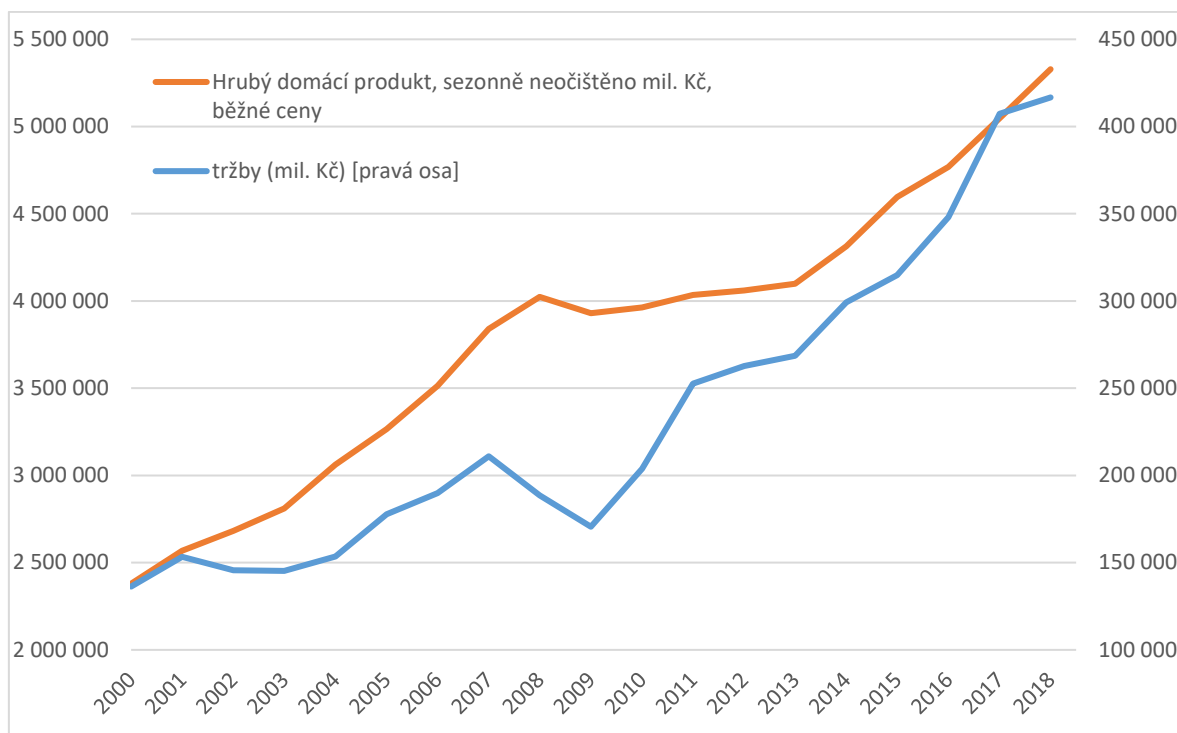
Zlomovým rokem ve vývoji automobilového průmyslu byl rok 2008. Došlo k rapidnímu snížení výroby a tržeb viz Obrázek 11. I přes propad výroby se podařilo společnosti prodat téměř 675 tisíc vozidel, což představuje nový historický milník. Blížící se hospodářská krize se na produkci automobilové společnosti projevila už ve druhé polovině roku 2008 a vedla k meziročnímu snížení celkových tržeb o 10,6 %. Další propad následoval v roce 2009, kdy se krize přenesla na ekonomiku České republiky, která upadla do recese. Z uvedeného tedy vyplývá, že světová hospodářská krize se projevila ve společnosti Škoda Auto dříve, než v celé České republice. Výsledek hospodaření klesl mezi roky 2007 a 2008 z 15 892 mil. Kč na 11 267 mil. Kč, tedy o téměř 30 %. Koruna vůči euru výrazně posílila, což mělo negativní vliv na malé a střední podniky, které přišly o část své konkurenceschopnosti. Velké podniky zase doplatily na posílení kurzu zhoršením hospodářských výsledků. Zásadní roli v oživení evropského automobilového průmyslu hrálo zavedení šrotovného, které podpořilo zejména český vývoz a díky němuž bylo dosaženo rekordního přebytku. Obchodní bilance klesající domácí poptávka tlumila dovoz. Pokles odbytu vozů činil 12,2 %, tempo růstu tržeb kleslo o 6,2 % a rekordní útlum zaznamenal výsledek hospodaření o 64,8 % (ŠKODA AUTO, 2010).

V roce 2006 dosahovalo tempo růstu hrubého domácího produktu 6,9 %. Velkou měrou se na tom podíl český průmysl a růst německé ekonomiky, hlavního odběratele vyrobených vozů. Dalším pozitivním krokem byl vstup do EU, který přinesl změny týkající se oblasti legislativy a konkurenčního prostředí. V letech 2005 až 2007 dosáhla ekonomika dynamického růstu, na kterém se značnou měrou podílel i zahraniční obchod. Ke konci roku 2007 se však začaly projevovat důsledky světové hospodářské krize. Z Obr. 19 je dále od roku 2007 zjevný společný úpadek tržeb Škoda Auto a pokles v růstu HDP až do roku 2009, kde dosáhla společnost recesního dna. Ten byl doprovázen snížením tržeb, snížením růstu prodaných vozů a dosažení nejnižšího hospodářského výsledku. Ve stejném roce bylo dosaženo recesního dna i v České republice, kdy růst HDP dosáhl tempa -4,8 %. Mezi lety 2010 a 2011 ale došlo k opětovnému růstu HDP v ČR a současnému zvyšování tržeb u Škody Auto. V počtu zaměstnaných lidí byl největší propad společnosti zaznamenán v roce 2008, zatímco v České republice se krize na trhu práce projevila až o rok déle. Krize tak zastihla společnost o rok dříve než celou Českou republiku. Od roku 2009 lze u ukazatelů tržeb a výsledku hospodaření vidět společný růstový trend. Došlo ke zvýšení tržeb a zvýšil

se růst HDP. Mezi lety 2010 a 2011 došlo ke zvýšení domácí poptávky a tím k oživení celé ekonomiky (ŠKODA AUTO, 2011).

I rok 2012 byl ve znamení mírné expanze na automobilovém trhu. Na českém trhu se projevoval relativně stabilní růstový trend společnosti. Ačkoliv se společnosti zvýšil odbyt, zisk klesl na 15,4 mld. Kč viz Tabulka 2. Celkový počet 939 202 dodaných vozů byl zároveň novou rekordní hodnotou. Tržby narostly v meziročním srovnání o 4 % na 262,6 mld. Kč. Růstová strategie společnosti Škoda Auto plánovala uvádět každý půl rok alespoň jeden nový model. Investice do výstavby takového množství náběhů negativně zapůsobily na prodej a zisk podniku. Klesly jak dodávky zákazníkům, počet zaměstnanců, tak i výsledek hospodaření. V roce 2014 dosáhla společnost historického milníku v počtu dodaných vozů, který poprvé v celé existenci společnosti přesáhl milion vozů (ŠKODA AUTO, 2015).

Za zmínku stojí zcela jistě rok 2016, kdy společnost Škoda Auto představila svůj nový a historický první vůz kategorie SUV – model Kodiaq. Tímto modelem vstoupila do nového, silně rostoucího tržního segmentu. V celém sledovaném období 2000 až 2018 dosáhla firma největšího zisku v roce 2017. Celkový zisk po zdanění dosáhl 31 841 mil. Kč. Škoda Auto tím stanovila nový rekord ve výsledku hospodaření po zdanění od počátku své existence. Rok 2017 lze z pohledu společnosti definovat jedním slovem „*elektromobilita*.“ Škoda Auto se prostřednictvím „*Strategie 2025*“ vydala na cestu plně elektrifikované mobility. Vlajkovou lodí by se mohl stát nový model Škoda Vision E, první čistě elektrický vůz značky Škoda Auto. Tento model byl v roce 2017 za velkého zájmu mezinárodních médií představen na autosalonu v Šanghaji a na trh by měl vstoupit v druhé polovině roku 2020. Rok 2018 představoval pro automobilový průmysl velmi náročný a nejistý rok. Geopolitické konflikty mezi USA a Čínou a nejistota ohledně brexitu, znamenaly pro činnost společnosti Škoda Auto značnou překážku. I přes ztížené podmínky na trhu ale dokázala společnost opět vytvořit rekord s 1,25 milionu vozů dodaných zákazníkům po celém světě. Stále se úspěšně rozvíjela Strategie 2025 a nové modely Kamiq, Kodiaq RS či Scala se ze strany kupujících těšily velkého zájmu. Celkový počet zaměstnanců činil v roce 2018 necelých 34 000 a tržby překonaly 416 mld. Kč (ŠKODA AUTO, 2019).

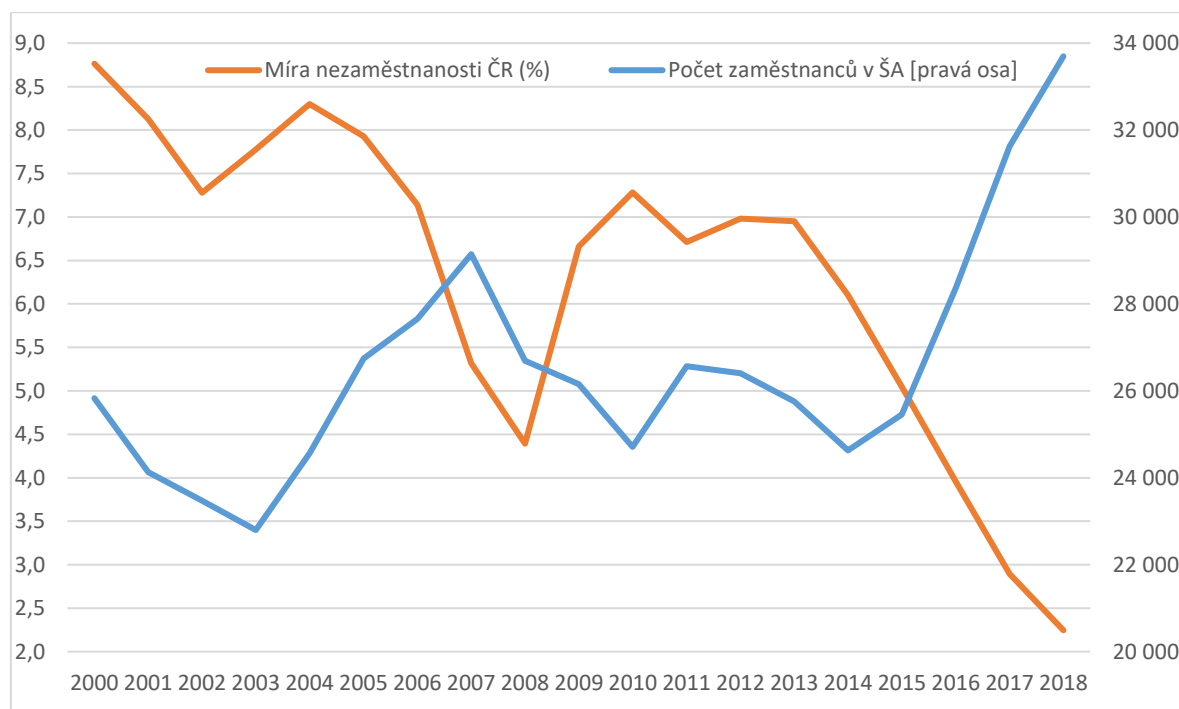


Obr. 11: Komparace vývoje nominálního HDP s vývojem tržeb ve společnosti Škoda Auto
Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019b) a (ŠKODA AUTO, 2019)

Při pohledu na porovnání vývoje nominálního HDP České republiky a průběhu tržeb společnosti Škoda Auto (Obr. 11) lze vypožorovat, že celkový průběh obou ukazatelů je až na určité výjimky velmi podobný. Průběh HDP podléhá pozvolnějším výkyvům v celém sledovaném období, než jak je tomu u křivky tržeb, která je v celém procesu charakteristická poměrně prudkými výkyvy. Největší rozdíl u sledovaných ukazatelů lze vidět během velké krize od roku 2007 do roku 2011. V tomto období totiž klesly tržby společnosti v roce 2009 na 170 666 mil. Kč, tedy nejnižší hodnotu od roku 2004 viz Tabulka 2. Naopak nominální hodnota HDP neustále rostla a v roce 2008 dosáhla dokonce s hodnotou 4 024 117 mil. Kč. vrcholu hospodářského cyklu viz Obrázek 11. Ze stejného obrázku je také zřetelné recesní dno růstu HDP České republiky v roce 2013. Tehdy se tempo růstu hrubého domácího produktu pohybovalo okolo -0,5 %. Od roku 2013 rostly křivky souběžně. Opětovného poklesu obou elips však bylo opět dosaženo v jiném období. Z hlediska národního hospodářství došlo ke zpomalení tempa v roce 2002 především kvůli ochlazení globálního hospodářství a rychlému posilování kurzu koruny. Od roku 2002 přešla fáze recese do fáze expanze a vedle zvýšení tempa růstu HDP, zvýšila vývoj tržeb také Škoda Auto z původních -4,9 % na konečných 5,8 % v roce 2004. Na základě zkoumaných hodnot lze tedy potvrdit, že ve sledovaném období mezi lety 2000 – 2004 měly ukazatele tempa růstu HDP a tempa

růstu tržeb paralelní vývojový trend. Škoda Auto představuje silný ekonomický subjekt, který výrazně přispívá k rozvoji ekonomického růstu České republiky a z porovnání vývoje hrubého domácího produktu České republiky a tržeb společnost Škoda Auto viz Obr. 11, je patrná evidentní provázanost a korelace (ŠKODA AUTO, 2015).

Při celkovém pohledu na komparaci tempa růstu HDP a vývoje tržeb za celé sledované období 2000 až 2018 viz Obr. 11 lze konstatovat, že výroba osobních automobilů vzájemně souvisí s vývojem hospodářství. Ukazatel vývoje tržeb vykazuje ve svém průběhu prudké a náhlé změny, naopak pro křivku vývoje národního hospodářství je charakteristický pozvolný vývoj. Osobně tedy považuji Škodu Auto za jednoho z nejvýznamnějších subjektů a trendsetterů, který ovlivňuje vývoj v celé české ekonomice. Souvztažnost mezi vývojem ekonomiky a produkce společnosti představuje zároveň pozitivní i negativní dopad. Není pochyb o tom, že úspěch a ekonomické blaho společnosti táhne nahoru i národní hospodářství. Zároveň ale existuje reálné nebezpečí právě ve velké míře oboustranného vlivu. Období ekonomické recese Škody Auto totiž může způsobit značný šok pro celou ekonomiku.



Obr. 12: Komparace vývoje míry nezaměstnanosti v ČR s vývojem počtu zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019a) a (ŠKODA AUTO, 2019)

Na trhu práce se však situace vyvíjela jinak. Z Obrázku 12 je patrný postupný pokles v počtu zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto od roku 2000 až do roku 2003. Z důvodu obtížné situace na trhu roku 2002 bylo propuštěno téměř 700 zaměstnanců, z toho 500 bylo agenturních zaměstnanců. Počet zaměstnanců tak poklesl z 24 129 na 23 470. Z hlediska personální politiky bylo cílem společnosti zajištění konkurenceschopnosti a dlouhodobý růst pracovních míst. Ve srovnání s rokem 2002 byl počet zaměstnanců snížen o 3 % na celkových 22 798 pracovníků. Koncem roku 2003 má společnost 20 490 kmenových a 2 308 agenturních zaměstnanců viz Tabulka 2 (ŠKODA AUTO, 2005).

Až díky velké personální potřebě ve výrobních profesích vzrostl v roce 2004 počet zaměstnanců ve firmě. Opakem byla situace na trhu práce ČR, kde míra nezaměstnanosti postupně klesala až do roku 2002 a poté vlivem nutného snižování nákladů až do roku 2004 mírně rostla. Růst míry nezaměstnanosti ČR byl doprovázen růstem počtu nezaměstnaných osob ve společnosti Škoda Auto. Pozitivní vývoj zaměstnanosti v ČR, restrukturalizace a modernizace výroby tedy přinesly kvůli snižování nákladů negativní dopad na úroveň zaměstnanosti v automobilovém průmyslu. Trh práce byl ovlivňován dvěma odlišnými trendy. Jedna strana, tvořená hospodářským růstem, měla vytvářet nová pracovní místa, druhá strana, tvořená modernizací výroby a silnou konkurencí, zase tlačila na snižování nákladů. Jelikož největší část nákladů představují mzdové náklady, odrazily se tlaky na jejich redukci ve snižování personálního stavu. Celkový personální stav společnosti Škoda Auto činil na konci roku 2004 téměř 25 000 osob, což představuje nárůst o 7,7 %. V tomto roce se zvyšovala také personální potřeba zejména ve výrobních profesích a celkem bylo zapůjčeno 3 664 zaměstnanců, tedy o 58,8 % více než minulý rok. Pozitivní vývoj zaměstnanosti ve společnosti Škoda Auto po roce 2004 je výsledkem příprav na náběh nového projektu a vozu Roomster. Celkový stav kmenových zaměstnanců činil 22 554 lidí a kvůli zvýšené potřebě lidí na výrobních pozicích se také zvýšil počet zaměstnanců najímaných pracovními agenturami. Paralelně tak docházelo vedle snižování míry nezaměstnanosti v ČR mezi lety 2005 až 2007 k postupnému navyšování počtu zaměstnanců ve Škoda Auto. Hospodářská recese započatá na přelomu mezi lety 2008 a 2009 je prokazatelná i na snížení v počtu zaměstnaných lidí společnosti Škoda Auto. Jeho rostoucí průběh do roku 2007 se zastavil až v roce 2008, kdy přišlo o práci bezmála 2 500 lidí. Pokles počtu zaměstnanců pokračoval od roku 2008 až do roku 2010. Mezi lety 2008 až 2010 tak přišlo o práci 4 427 zaměstnanců. Nejvíce bylo propuštěno agenturních zaměstnanců, ve

srovnání klesl počet kmenových pracovníků mnohem méně viz též Tabulka 6. Hospodářský posun se také promítnul na trhu práce. Od roku 2010 docházelo ke střídavému trendu v počtu zaměstnanců ve společnosti i celkové míry nezaměstnanosti. Příkladem může být období mezi lety 2012 a 2013, kdy klesla míra nezaměstnanosti a zároveň se snížil počet zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto. Od roku 2014 lze až do konce sledovaného období vidět rostoucí trend v počtu zaměstnanců společnosti Škoda Auto, který byl doprovázen snižující se mírou nezaměstnanosti v ČR (ŠKODA AUTO, 2008).

4.3 Krizová opatření společnosti Škoda Auto a jejich dopady.

Tato podkapitola sleduje opatření, která přijala společnost Škoda Auto, aby v co možná nejdelším časovém předstihu dokázala snížit dopady vyvolané různými negativními faktory a událostmi. Práce se zaměřuje na dvě vybrané události, které si vyžadovaly zavedení určitých opatření. Těmi událostmi jsou zpomalení růstu národního hospodářství v roce 2002 vlivem snížené poptávky na domácích i zahraničních trzích a velká recese, která kulminovala v České republice v roce 2009 a s jejímiž dopady se česká i evropská ekonomika vyrovnávala téměř čtyři roky.

4.3.1 Přírodní ničivé katastrofy v roce 2002

Rok 2002 se po téměř deseti letech postupného zvyšování prodeje společnosti nesl ve znamení fáze kontrakce, či úpadku. Hlavní příčinou poklesů byla slabá konjunktura a velké ničivé srpnové povodně, které vedly k poklesu poptávky na trzích v Německu, Rakousku, ale také v České republice. Jak již bylo uvedeno, v porovnání s předchozím rokem klesl prodej dodaných vozů zákazníkům o 3,2 % na 445 525 kusů po celém světě. Tento výsledek se vztahuje k obecné stagnaci na zahraničních trzích, vlivům ničivých katastrof způsobený záplavami a ukončení modelové řady Felicia v roce 2001. Dalším faktorem, který se negativně podepsal na hospodářském výsledku společnosti, byl vliv silného kurzu koruny k euru.

Vedení společnosti Škoda Auto reagovalo na pokles domácí a zahraniční poptávky a sílící korunu řadou opatření (ŠKODA AUTO, 2003).

První opatřením byla změna v organizaci a efektivitě práce. Reorganizace se týkala především sktruktury v oblasti Nákupu analogicky ke změnám v koncernu Volkswagen. Vyústěním reorganizace bylo snížení počtu zaměstnanců. Pokud však dojde na lámání chleba, propouští organizace nejdříve agenturní zaměstnance. Jako důkaz lze uvést, že z celkového počtu 700 propuštěných zaměstnanců jich bylo na 500 agenturních. Pro snížení dopadů konsolidační fáze byly dále vytvořeny a zavedeny programy, jejichž hlavním cílem bylo snížení nákladů a zajištění ziskovosti.

S cílem zvýšit domácí i zahraniční poptávku rozšířila společnost nabídku o celou řadu akčních modelů. S rozšířením nabídky souviselo také stanovení atraktivních cen a zavedení dodatečných mimořádných výbav pro nové zákazníky. Došlo také k prodloužení záruční lhůty pro všechny výrobky na 24 měsíců. Uvedením nového modelu Superb vstoupila na všechny významné trhy třetí modelová řada. K nové modelové péči dospěla také Škoda Fabia a v červnu byla úspěšně zahájena sériová výroba modelu Octavia Combi RS (ŠKODA AUTO, 2003).

Škoda Auto rozdělila své cíle, se kterými vstupovala do roku 2003, podle časového horizontu, ve kterém jich chtěla dosáhnout. Z krátkodobého hlediska byly hlavními cíli realizace hospodářského výsledku na úrovni předchozího roku 2001 a snížení celkových nákladů. Střednědobými cíli byly pozitivní podněty související s rozšiřováním Evropské unie, zvýšení poptávky na domácích i zahraničních trzích a dokončení konsolidační fáze. Z dlouhodobého hlediska zůstalo snahou představitelů společnosti zajištění dlouhodobé prosperity a ziskovosti.

Výsledkem těchto opatření bylo přizpůsobení výroby s ohledem na aktuální situaci na prodejních trzích. Dalším vyústěním těchto nápravných kroků bylo opětovné oživení prodejních trhů, ke kterému ale nedošlo podle očekávání v následujícím roce, nýbrž až v roce 2004, kdy dosáhl hospodářský výsledek, díky zvýšeným prodejm, úrovně tržeb z roku 2001. Krátkodobého cíle tedy dosaženo nebylo. Snížení nákladů sice společnost díky propuštění lidí dosáhla již v roce 2003, ale tržby v tomto roce dále klesly.

Správně zvolenými nástroji dospěla Škoda Auto k úplnému dosažení všech svých střednědobých cílů. Vstup do EU opravdu znamenal pro českou ekonomiku řadu změn. I

přes značný pokles v roce 2001 se dokázala společnost prosadit a nastartovat pozitivní vývoj do následujících několika let. Díky udržení svého postavení na mezinárodním automobilovém trhu získala automobilka velký počet nových zákazníků a dosáhla tak zvýšení poptávky zejména na zahraničním trhu. Evropská unie představuje asi 84 % odbytišť Škoda Auto. Navzdory všem vlivům a úpadku automobilového průmyslu, dodala Škoda Auto v roce 2004 svým zákazníkům více než 451 000 automobilů a dosáhla tak oproti předchozímu roku 2003 zvýšení prodeje o 0,4 %. Za stejné období vzrostly celkové tržby o 5,8 % na 153,6 mld. Kč. Škoda Auto také vykročila správným krokem k dosažení dlouhodobých cílů. Díky nastartování produkce se vrátila po dvou letech k rostoucí tendenci prodeje, která trvala celé čtyři roky a byla přerušena až kvůli úpadku způsobenému světovou hospodářskou krizí v roce 2008. Společnost zvýšila od roku 2002 do již zmíněného krizového roku své tržby o 66 000 mil. Kč a výsledek hospodaření vzrostl dokonce téměř osminásobně. Z toho důvodu lze říci, že částečně své cíle splnila. Prosperita a ziskovost totiž opravdu zajištěna byla, avšak ne na tak dlouhou dobu, jak vedení společnosti zřejmě očekávalo. Přes veškeré negativně působící vlivy se společnosti Škoda Auto podařilo účinnými opatřeními podpořit prodej a obhájit tak s 50% podílem výsadní postavení na domácím trhu osobních vozidel a se svými modely obsadit v celkové prodejní statistice prvních pět míst (ŠKODA AUTO, 2005).

Autor této práce usuzuje, že téměř veškerá opatření byla z pohledu společnosti zrealizována se správným načasováním a s pozitivními dopady. Auto dále však podotýká, že se mohla společnost vyhnout tak silnému propouštění, kdyby správně a včas zachytila drobné signály z domácí národní ekonomiky a situace na mezinárodním automobilovém trhu. Už od počátku roku 1997 totiž výrazně klesalo tempo růstu HDP České republiky a domácí trh práce se vyznačoval z dnešního pohledu poměrně vysokou mírou nezaměstnanosti (8,8 %). Dalším varovným signálem mohl být neustále sílící vliv kurzu koruny k euru. Realita je však znatelně obtížnější, než jak se může na první pohled zdát. Otázkou tedy zůstává, jak velký pozitivní dopad by případná lépe načasovaná opatření měla. Faktem ale je, že hlavním důvodem zpomalení hospodářského růstu v roce 2002 byly přírodní katastrofy, které se i přes pokrok v moderních technologiích dají předpovědět velmi těžce (ŠKODA AUTO, 2003).

4.3.2 Velká recese 2008

V polovině roku 2008 dolehla velmi intenzivně celosvětová finanční a hospodářská krize na automobilku Škoda Auto, společnost přicházela o zakázky a musela snižovat produkci, náklady, počet zaměstnanců a zavádět různá strategická opatření.

Prvním opatřením bylo ukončení třisměnného provozu a v některých oblastech montáže se jelo pouze na jednu směnu. Dopad tohoto razantního zásahu se odrazil zejména na zaměstnancích. Škoda Auto zastává personální strategii, která stojí na udržení co největšího podílu kmenových pracovníků a v těžkých krizích na propouštění především agenturních zaměstnanců viz Tabulka 6.

Tabulka 3: Struktura zaměstnanců ve Škoda Auto 2007 - 2010

Rok	2007	2008	2009	2010
Kmenový personál celkem (mateřská+dceřinná společ.)	24 461	24 936	24 118	23 905
Agenturní personál celkem (mateřská+dceřinná společ.)	4 680	1 759	2 035	2 774
Zaměstnanci celkem	29 141	26 695	26 153	24 714

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ŠKODA AUTO, 2011)

Počet zaměstnanců měl ještě do roku 2007 rostoucí tendenci. Z Tabulky 6 je zřejmé, že od roku 2008 ale vlivem recese začal počet zaměstnanců klesat až do roku 2010. Tabulka poukazuje na to, že nejvíce propuštěných bylo agenturních zaměstnanců. Od konce roku 2007, kdy zde pracovalo 29 141 lidí, klesl prudce jejich počet na 26 695 v roce 2008. Počet agenturních zaměstnanců se snížil a výpověď dostalo 2 921 lidí, tedy 62,4 %. Počet kmenových zaměstnanců naopak vzrostl o 475. Opačná situace byla k vidění roku 2009, protože v tomto roce vzrostl stav agenturního personálu pouze o 276 pracovníků a počet kmenových zaměstnanců se snížil o 818. Celkový počet klesal dále i v roce 2010. Začátkem roku 2009 bylo zavedeno tzv. šrotovné. Tento krok se projevil na navýšení produkce a změně strategie. Počet kmenových pracovníků klesl o 1 %, ale počet agenturních se zvýšil o více než 36 %. Změny v objemu výroby totiž úzce souvisí se změnami v potřebách agenturních pracovníků (ŠKODA AUTO, 2011).

Jednu z dalších možností jak čelit hospodářské recesi viděla automobilka ve snižování cen vozů. K tomu došlo v roce 2008 v průměru od 15 do 18 % na jeden automobil. Toto opatření lze hodnotit kladně. V roce 2009 se projevil pozitivní dopad tohoto opatření v podobě zvýšení odbytu o 1,4 %. Velkého úspěchu dosáhl cenový zásah na německém trhu, kde se zlevněné modely Škoda Octavia a Škoda Fabia staly prvním a druhým nejoblíbenějším automobilem. Jediným cílem, který společnost tímto zlevněním sledovala, bylo prostřednictvím nižších cen zvýšit prodej především u drahých vozů. I tohoto cíle bylo díky strategii nižších cen dosaženo. Důkazem může být 18% sleva u modelu Škoda Superb II, která znamenala v roce 2009 téměř trojnásobný prodej viz Tabulka 7.

Tabulka 4: Prodej vybraných modelových řad v letech 2007 - 2009

	2007	2008	2009
Fabia II	85 998	146 465	181 590
Fabia Combi II	1 562	89 181	82 536
Octavia	131 934	164 543	176 499
Superb II	0	15 481	43 189

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ŠKODA AUTO, 2010)

Ke konci roku 2009 došlo k modifikaci prodejní strategie zaměřené z drahých vozů na malá a levná vozidla, která byla dostupnější pro širší veřejnost. Tento záměr ale ve srovnání s předešlým příliš nevyšel. Z dostupných výročních zpráv je patrné, že i přes růst počtu prodaných vozů na nové historické maximum se tržby snížily (ŠKODA AUTO, 2010).

Snaha mírnit dopady hospodářské krize vyústila ve zlomové rozhodnutí o změně strategických destinací odbytu automobilů. Ze zkušeností z minulých let lze vidět velmi uspokojivou pružnost reakcí na změnu poptávky. Právě zahraniční odbyt byl pro nastartování činnosti tím nejdůležitějším. Klíčovými se staly východní trhy v Číně a Rusku. S Čínou uzavřela Škoda Auto spolupráci již v roce 2006, kdy měly trhy s automobily ještě rostoucí charakter a speciálně pro ruský trh byl vyvinut a koncem roku 2009 představen speciální model Škoda Yeti. Ačkoliv v roce 2009 oslabil z důvodu poklesu poptávky o 35 % ruský trh, stále si udržoval významné postavení, neboť i za takové situace byl prodej vyšší než v roce 2006 a 2007 (ŠKODA AUTO, 2010).

Poslední inovací, která stojí za zmínku, je snížení investic do obchodovaných cenných papírů a usilování o snížení pohledávek krátkodobého charakteru. Důvodem je

udržitelná vysoká likvidita a vysoké finanční náklady. Finanční trhy byly vlivem ekonomické krize velmi nestabilní a nedůvěryhodný segment. Tento krok lze považovat za nejméně zdařilý, neboť finanční inovace měla opačný vliv oproti očekávání. Z důvodu již zmíněné nestability finančního trhu totiž vzrostly finanční náklady společnosti o 58 %, kdežto výnosy klesly o 6,6 %. Tím se dostal finanční výsledek hospodaření do červených hodnot (ŠKODA AUTO, 2010).

Až na poslední zmíněnou inovaci, po které se společnost dostala do neuspokojivých hodnot, lze pokládat zbylá uvedená opatření za velmi zdařilá. Díky tomu, že krize kulminovala v roce 2008, se tak mohla Škoda Auto připravit na blížící se krizi i na českou ekonomiku. Tím, že se krize nejvíce odrazila v činnosti podniku Škoda Auto v roce 2008, tedy o rok dříve než postihla národní hospodářství, mohla tak podstoupit rychlá opatření ke zmírnění vlivů v následujícím kritickém roce. Důkaz o tom, že se tak opravdu stalo, je výše zmíněné citelné snížení počtu zaměstnanců. Hlavní a zlomovou změnou v dlouholeté strategii ale bylo snížení cen vozidel a přechod na velké východní trhy. Z pohledu společnosti je to velká změna, vždyť v 90. letech se automobilka soustředila hlavně na domácí trh. Zisk a upevnění vztahů s novými obchodními partnery ukázaly firmě další možný rozvoj a zajištění odbytu na několik let.

4.4 Zhodnocení a návrh optimálního řešení pro snížení dopadů

Společnost Škoda Auto dokázala v těžkých dobách ekonomické nerovnováhy, že je schopna docílit skvělých hospodářských výsledků a upevnit si tak svou významnou pozici na českém i zahraničním trhu. V době recese a hospodářské krize se ukázalo, že má předpoklady obstát v silné konkurenci. Ke klíčovým faktorům v boji s krizí patří pevné a stabilní základy, na kterých podnik stojí. Spojením koncernu Volkswagen a Škody Auto vznikla skvělá příležitost ke sdílení technologií a know-how. Vozy značky Škoda Auto disponují širokým prostorem, chytrým řešením interiéru atraktivní cenovou politikou. Právě moderní a důvěryhodné portfolio s vysokou kvalitou je základním kamenem úspěchu.

Na povrch se také dostala informace, že koncernové vedení má snahu směřovat firmu Škoda Auto jinam, než se doposud vyvíjela. V souvislosti s tím došlo ke krokům snižující kvalitu výbav u mladoboleslavských vozů. Pokud je to pravda, je tento krok jasnou ukázkou,

jak by neměla vypadat koncernová spolupráce. Spolupráce se má vyznačovat vzájemnou komunikací a pomocí.

Autor práce vidí hlavní plus v intenzivní koncernové spolupráci, kvalitním vozovém parku a ve zvýšené orientaci na východní trhy Číny a Ruska. Z externích působení mělo největší účinek zavedení „šrotovného“. Podnik ho dokázal využít v nejlepší možné míře. Základ úspěchu tkví v precizním podnikatelském plánu, který je schopen přežít náročné období. Zlomovým bodem je expanze na mezinárodní trhy a udržení konkurenceschopnosti s nejvyspělejšími automobilkami. Expanze na asijské trhy má velký potenciál do budoucna. Tvůrce této diplomové práce doporučuje sloučení s významnou a silnou firmou, kterou v případě japonského trhu je zcela jistě automobilka TPCA. Škoda Auto vstupuje do nadcházejících let s cílem vyrábět plně elektrické vozy. Fúze se společností Toyota by ji mohla v tomto směru pomoci. V poslední době dosáhl velkého rozmachu čínský trh, který je největším automobilovým trhem světa. Z toho důvodu se jeví jako logické zaměřit se na spolupráci s tamními společnostmi, dále na výrobu především rodinných vozů a rozvíjet mezinárodní spolupráci napříč celým světem.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení strategických opatření společnosti Škoda Auto v krizových situacích a vyhodnocení jejich dopadů na činnost podniku. Časový horizont sledovaného období byl osmnáct let mezi lety 2000 až 2018.

Česká ekonomika překonala v roce 2000 recesi a dostala se na dráhu rychlého a stabilního růstu. Ekonomický vývoj byl ve svém průběhu ovlivněn řadou faktorů. K nim patří zejména vstup ČR do EU v roce 2004 a finanční a hospodářská krize v roce 2008. Česká ekonomika prošla od roku 2000 do první poloviny roku 2008 fází expanze. Toto období je rozděleno do dvou etap dle vývoje ukazatelů, a to na období růstu v letech 2000 až 2003 a fázi vrcholu hospodářského cyklu mezi lety 2004 až 2007. Další část je věnována celosvětové recesi mezi lety 2008 a 2011. Poslední část se věnuje české ekonomice po velké recesi od roku 2012 do roku 2018.

Vývoj české ekonomiky velmi ovlivnil vstup ČR do EU. Členství v EU přispělo ke snadnějšímu vstupu na společný trh a možnosti mezinárodní spolupráce. Zrušení celních bariér v roce 2004 vedlo ke zpřístupnění českých exportérů na evropské trhy a zvýšení konkurence na domácím trhu. V druhé polovině roku 2008 došlo ke zpomalení ekonomického růstu a ekonomika se dostala do fáze recese. Tento nepříznivý obrat byl zapříčiněn působením dopadů ekonomické a hospodářské krize ve světě. Vše odstartovala americká hypoteční krize v roce 2007, která vedla až ke světové krizi a celosvětovému poklesu ekonomické výkonnosti jednotlivých zemí. Velkou roli zde sehrálo také zvýšení cen ropy. Ekonomické prostředí bylo zatíženo nepříznivým vývojem, který převzala národní ekonomika z minulých let. Rok 2012 lze charakterizovat zhoršením příjmové situace domácností a sílící napjatostí na trhu práce, který byl charakteristickým rostoucí nezaměstnaností. Jiskru naděje přinesl rok 2013, který již poukazuje na určité zlepšení ekonomiky. Od tohoto roku křivka míry nezaměstnanosti začala klesat a v tomto trendu pokračovala až do roku 2018.

Dnes patří Škoda Auto k jedničce na domácím trhu v počtu vyrobených osobních automobilů a patří k nejvýznamnějším ekonomickým subjektům českého hospodářství. Její podíl na národním vývozu automobilů činí téměř 10 % a podíl na domácím HDP představuje

5 %. Od roku 2000 do roku 2002, kdy se v českém hospodářství projevovalo zpomalení v tempu růstu HDP, klesaly také tržby společnosti Škoda Auto, a to značně rychlejším tempem než jak klesalo tempo růstu ekonomiky. Jak již bylo uvedeno, hlavní příčinou poklesů byla slabá konjunktura a velké ničivé srpnové povodně, které vedly k poklesu poptávky na trzích v Německu, Rakousku, ale také v České republice. Z hlediska národního hospodářství došlo ke zpomalení tempa růstu v roce 2002 především kvůli ochlazení globálního hospodářství a rychlému posilování kurzu koruny. Od roku 2002 přešla fáze recese do fáze expanze a vedle zvýšení tempa růstu HDP, zvýšila vývoj tržeb také Škoda Auto. V roce 2006 dosahovalo tempo růst hrubého domácího produktu České republiky 6,9 % a v celkovém sledovaném období 2000 – 2018 nebyla naměřena vyšší hodnota. V letech 2005 až 2007 dosáhla ekonomika dynamického růstu, na kterém se značnou mírou podílel i zahraniční obchod. Hospodářský posun se také promítnul na trhu práce, kde se zvyšoval počet zaměstnaných a došlo ke snížení míry nezaměstnanosti.

Při celkovém pohledu na komparaci tempa růstu HDP a vývoje tržeb za celé sledované období 2000 – 2018 lze konstatovat, že výroba osobních automobilů vzájemně souvisí s vývojem hospodářství. Ukazatel vývoje tržeb vykazuje ve svém průběhu prudké a náhlé změny, naopak pro křivku vývoje národního hospodářství je charakteristický pozvolnější vývoj. Vazba vývoje obou subjektů byla dokázána společnou komparací jednotlivých ukazatelů. Souvztažnost mezi vývojem ekonomiky a produkce společnosti má současně pozitivní i negativní dopad.

Seznam použité literatury

- APM. 2020. *What is a risk management?* [online]. United Kingdom: Association for Project Management [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/delivery/risk-management/>
- ARMSTRONG, M. 1995. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-858-6566-1.
- BARRO, R. J. 1997. *Determinants of economics growth : a cross-country empirical study*. Cambridge, Massachussets: MIT Press. ISBN 0-26202-421-7.
- BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. 2006. *Management*. Praha: Computer Press, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, L. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- CZESANÝ, S. 2006. *Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza*. Praha: Linde. ISBN 80-720-1576-1.
- ČEJKOVÁ, V., J. ŠEDOVÁ a D. MARTINOVIČOVÁ. 2001. *Pojišťovnictví*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2574-8.
- ČSÚ. 2013. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2012* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20549921/110911q4a.pdf/ad87d367-289c-4d52-9822-f326eec19365?version=1.0>
- ČSÚ. 2015. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2014* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/58775432/320193-17q4a.pdf/4df01eb0-facf-40c6-898a-c239bd0539b3?version=1.0>
- ČSÚ. 2018. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2017* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/58775432/320193-17q4a.pdf/4df01eb0-facf-40c6-898a-c239bd0539b3?version=1.0>

- ČSÚ. 2019a. *Graf - Míra registrované nezaměstnanosti v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-mira-registrovane-nezamestnanosti-v-cr-stav-k-3112>
- ČSÚ. 2019b. *Graf - Vývoj hrubého domácího produktu v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>
- ČSÚ. 2019c. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2018* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/62225666/32019318q4a.pdf/35248645-8be2-4fd6-9cd8-d7d984b44362?version=1.0>
- DAŇHELOVÁ, Š. 2002. *Vybrané kapitoly z ekonomiky*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-731-5032-8.
- DONNELLY, J., J. GIBSON a J. IVANCEVICH. 1997. *Management*. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- FOTR, J., J. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. 2003. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- HAYEK, F. A. 1999. *Soukromé peníze: potřebujeme centrální banku?*. Praha: Liberální institut. ISBN 80-902-7011-5.
- HELÍSEK, M. 2002. *Makroekonomie: základní kurs*. 2. vydání. Slaný: Melandrium. ISBN 80-861-7525-1.
- HNILICA, J. a J. FOTR. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- HOLMAN, R. 2005. *Ekonomie*. 4. Aktualiz. Vyd. Praha: C. H. Beck, 709 s. ISBN 80-717-9891-6.
- HOLMAN, R. 2010. *Makroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-861-3.
- HOLMAN, R. 2017. *Dějiny ekonomického myšlení*. 4. vydání. V Praze: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-641-8.

- HORSKÁ, H. 2011. Inflace, náklady a přínosy inflace. Boj proti inflaci. Měnová politika. Režimy měnové politiky. Současná měnová politika. *MAE 2 Makroekonomie 2* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká Škola, 56 s. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://horska.com/_files/2000000954353e444df/vyuka_materialy_ApMAE_4_unor2011.pdf
- HRŮZOVÁ, H. 2011. *Manažerské rozhodování*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Management. ISBN 978-80-86730-74-5.
- JUREČKA, V. 2010a. *Makroekonomie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3258-9.
- JUREČKA, V. 2010b. *Mikroekonomie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3259-6.
- JUREČKA, V. 2017. *Makroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8.
- KLIKOVÁ, Ch. a I. KOTLÁN. 2006. *Hospodářská politika: aktualizované vydání*. Vyd. 2. Ostrava: Institut vzdělávání Sokrates. ISBN 80-865-7237-4.
- KRUL, P. a F. SKALSKÝ. 2007. *Ročenka Hospodářských novin 2007*. 11. ročník. Praha: *Economia*, 339 s. ISBN 80-85378-25-6. Dostupné z: <http://download.ihned.cz/download/rocenka2007.pdf>
- KVASNIČKA, M. 1995. *Měření inflace*. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Doc. PhDr. Kamil Fuchs, CSc.
- MAREŠ, P. 2002. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 3., Praha: Sociologické nakladatelství. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2908-3.
- MERNA, T. a F. AL-THANI. 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5115-473.
- MPO. 2001. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2000* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26449/26420/293567/priloha007.doc>

- MPO. 2002. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2001* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26489/26474/293952/priloha001.pdf>
- MPO. 2003. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2002* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26289/26224/292550/priloha001.pdf>
- MPO. 2004. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2003* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26282/26216/292518/priloha001.pdf>
- MPO. 2005. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2004* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26280/26212/292484/priloha001.pdf>
- MPO. 2007. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2006* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/28509/33984/363308/priloha001.pdf>
- MPO. 2008. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2007* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/31516/38290/438938/priloha002.pdf>
- MPO. 2010. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2009* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/39149/46523/558694/priloha001.pdf>
- MPO. 2012. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2011* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/2/Analiza-vyvoje-ekonomiky-a-konkurenceschopnosti-CR-2011.pdf>
- MPO. 2017. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2016* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/7/Analiza_2016.pdf

- MPO. 2019. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2018* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/4/Analiza-vyvoje-ekonomiky-CR_duben-2019.pdf
- MPSV. 2010. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2009* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. ISBN 978-80-7421-016-7. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/rocenka_2009_portal.pdf/a1825792-fd41-dc89-00e6-fcd3929c02c1
- MPSV. 2012. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2011* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. ISBN 978-80-7421-043-3. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/statisticka_rocenka_trhu_prace_v_cr_v_roce_2011.pdf/168d47c3-a9a5-b154-da40-0e951e2afdc3
- MPSV. 2013. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2012* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. ISBN: 978-80-7421-064-8. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/statisticka_rocenka_trhu_prace_v_cr_v_roce_2012.pdf/838412a6-2276-ce89-0503-01ac58f3c53e
- MPSV. 2017. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2016* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. ISBN: 978-80-7421-135-5. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/statisticka_rocenka_trhu_prace_v_cr_v_roce_2016_1.pdf/0456e96a-6ca2-5148-ab05-7c2c7983bc7a
- NERV. 2009. *Závěrečná zpráva Národní ekonomické rady vlády (NERV)* [online]. Praha: Národní ekonomická rada vlády [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/zaverecna-zprava-NERV.pdf>
- ROBBINS, S. P. a M. K. COULTER. 2004. *Management*. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

- SAMUELSON, P. A. a W. D. NORDHAUS. 2007. *Ekonomie*: 18. vydání. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0590-3.
- SCHUMPETER, J. A. 2005. *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. Chevy Chase: Bartleby's Books, 1095 s. ISBN 1-57898-556-0.
- SLANÝ, A. 2003. *Makroekonomická analýza a hospodářská politika*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9738-3.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS. 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- SOJKA, M. 2001. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Libri. ISBN 80-727-7032-2.
- ŠKODA AUTO. 2003. *Výroční zpráva 2002* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-auto-annual-report-2002-1.pdf>
- ŠKODA AUTO. 2005. *Výroční zpráva 2004* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-auto-annual-report-2005-1.pdf>
- ŠKODA AUTO. 2008. *Výroční zpráva 2007* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-auto-annual-report-2008-1.pdf>
- ŠKODA AUTO. 2010. *Výroční zpráva 2009* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-auto-annual-report-2009-1.pdf>
- ŠKODA AUTO. 2011. *Výroční zpráva 2010* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-auto-annual-report-2010-1.pdf>
- ŠKODA AUTO. 2012. *Výroční zpráva 2011* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-auto-annual-report-2011-1.pdf>

- ŠKODA AUTO. 2015. *Výroční zpráva 2014* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-annual-report-2014-1.pdf>
- ŠKODA AUTO. 2019. *Výroční zpráva 2018* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf
- ŠKODA AUTO. 2020. *Historie loga* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-loga/>
- ŠKRÁBEK, J. a kol. 1990. *Úvod do teorie řízení*. Praha: Univerzita Karlova, 213 s. ISBN 80-7066-173-9.
- ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B. 2002. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-9006-8.
- TICHÝ, M. 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 80-717-9415-5.
- VEBER, J. a kol. 2000. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VW. 2020a. Annual report 2016 New begining [online]. Germany: Volkswagen [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/skoda.html>
- VW. 2020b. Brands and models [online]. Germany: Volkswagen [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/skoda.html>