

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut mezinárodních studií

Bakalářská práce

2024

Martin Zeman

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut mezinárodních studií

**Dopady pandemie Covid-19 na německý a český
automobilový průmysl na příkladu firmy SOPO s.r.o.**

Bakalářská práce

Autor práce: Martin Zeman

Studijní program: Teritoriální studia

Vedoucí práce: PhDr. David Emler, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 15. 7. 2024

Martin Zeman

Bibliografický záznam

ZEMAN, Martin. *Dopady pandemie Covid-19 na německý a český automobilový průmysl na příkladu firmy SOPO s.r.o.*, 2024. 42s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra německých a rakouských studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. David Emler, Ph.D..

Rozsah práce: 99 617 znaků s mezerami

Abstrakt

Práce se zabývá dopadem pandemie Covid-19 na automobilový průmysl v České republice a Německu, což ilustruje na případové studii české společnosti Sopo s.r.o. Česká republika a Německo jsou na sobě ekonomicky závislé, přičemž jejich vztahy jsou značně asymetrické. Automobilový průmysl je klíčovým pilířem české ekonomiky, který v současné době prochází výraznou transformací. Hospodářské vztahy mezi oběma zeměmi narušila pandemie Covid-19, která v důsledku přerušení dodavatelských řetězců negativně ovlivnila různé ekonomické segmenty. Cílem této práce je analyzovat dopad pandemie na automobilový průmysl v České republice a v Německu se zvláštním zaměřením na společnost Sopo s.r.o., jejíž výroba statorů je přímo závislá na exportu do Německa. Práce hodnotí problémy, kterým společnost čelila během pandemie Covid-19, a hodnotí také její následnou reakci, čímž poskytuje zásadní vhled do širšího kontextu tohoto ekonomického segmentu.

Abstract

This thesis examines the impact of the Covid-19 pandemic on the automotive industry in the Czech Republic and Germany, illustrated through the case study of the Czech company Sopo s.r.o. The Czech Republic and Germany are economically interdependent, with a notable asymmetry in their relationship. The automotive industry is a crucial pillar of the Czech economy, currently undergoing significant transformation. The Covid-19 pandemic disrupted the economic relations between the two countries, negatively affecting various economic segments due to disturbances in supply chains. Companies operating in this market segment were forced to restructure their production processes and reduce operational costs. The automotive industry's subcontracting chain faced severe challenges due to decreased demand and subsequent production slowdowns. The aim of this thesis is to analyze the pandemic's impact on the automotive industry in the Czech Republic and Germany, with a specific focus on Sopo s.r.o., whose stator production is directly dependent on exports to Germany. The thesis assesses the challenges faced by the company during the Covid-19 pandemic and evaluates its subsequent response, providing crucial insights into the broader context of this economic segment. Additionally, the thesis aims to map the strategies implemented by the company during this turbulent period and evaluate how these strategies aligned with or differed from industry trends.

Klíčová slova

automobilový průmysl, dodavatelské řetězce, Sopo s.r.o., koronavirus, pandemie

Keywords

Automotive industry, supply chains, audience, Sopo s.r.o., coronavirus, pandemic

Title/název práce

The Impact of the Coronavirus Crisis on the German and Czech Automotive Industry in the case of SOPO s.r.o.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Davidovi Emlerovi, Ph.D. za cenné připomínky a rady při psaní práce, které mi pomohly k jejímu

zdárnému dokončení.

1.Úvod.....	1
1.1 Metodologie.....	3
1.2 Kritika literatury a zdrojů.....	5
1.3 Charakteristika pandemie Covid-19 a její vliv na automobilový průmysl.....	9
2.Dopad pandemie Covid-19 na německý automobilový průmysl.....	14
3. Dopad pandemie 9 na český automobilový průmysl.....	17
4. Dopad pandemie Covid-19 na firmu SOPO s.r.o.	25
Závěr.....	29
Použitá literatura a internetové zdroje.....	32
Příloha.....	34

1. ÚVOD

Tématem práce jsou dopady pandemie Covid-19 na automobilový průmysl v České republice a Německu demonstrovány na případu české firmy SOPO s.r.o. Automobilový průmysl je jedním z klíčových pilířů české ekonomiky, který prochází zásadním obdobím transformace. Jedinečná poloha České republiky, vynikající infrastruktura a kvalifikovaná pracovní síla předurčuje Českou republiku (ale nejen ji, obdobná situace je v dalších středoevropských zemích, jako jsou Polsko, Maďarsko či Slovensko) k zaujetí významné pozice v automobilovém průmyslu a souvisejících odvětvích, jako je strojírenství, elektrotechnika, chemický průmysl či zpracování plastů. Na území Česka se nachází tři klíčoví výrobci automobilů – Škoda Auto, Toyota a Hyundai Motor Manufacturing Czech. Podle údajů agentury CzechInvest z roku 2022 byl automobilový průmysl největších průmyslovým odvětvím v Česku s více než 9 % HDP, 26 % výroby a 24 % celkového českého vývozu.¹ Konjunktura celého odvětví v celém středoevropském regionu byla narušena vlivem pandemie a následnými nečekanými problémy, které nejen že odhalily stávající slabiny, ale zároveň zapříčinily vznik nových trendů v tomto průmyslovém segmentu.

Česká republika a Německo jsou země, které jsou na sebe vzájemně ekonomicky závislé, přičemž v tomto vztahu existuje určitá asymetrie. Pandemie Covid-19 poškodila vzájemné ekonomické vztahy obou zemí, což se kvůli narušení odběratelsko – dodavatelských vztahů negativně projevilo v jiných segmentech ekonomiky. Silně exportně orientovaný český průmysl je závislý na mnoha ekonomických, ale i politických faktorech. Omezení volného pohybu mezi oběma zeměmi, omezení mezinárodní dopravy, následně přerušené dodavatelské řetězce a výpadky v poptávce přispěly k významnému zpomalení celého odvětví. Tato situace měla výrazné negativní důsledky jak pro českou, tak pro německou ekonomiku, neboť obě země automobilovým průmyslem navzájem silně propojeny.

¹ BIZÍK, Jan. *Mobilita*. Online. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Technologicke-domeny/Mobilita>. [cit. 2024-05-21].

Společnosti působící v tomto segmentu trhu byly nuceny restrukturalizovat své výrobní procesy a následně snižovat provozní náklady. Subdodavatelský řetězec automobilového průmyslu čelil vážným výzvám s ohledem na snižování poptávky a následný útlum v celkové produkci.

Cílem mé práce je zaměřit se na analýzu vlivu pandemie na automobilový průmysl v České republice a Německu, s přihlédnutím ke konkrétnímu případu firmy SOPO s.r.o., jejíž produkce statorů je přímo závislá na vývozu do Německa.

Chci analyzovat, jakým výzvám firma v době pandemie Covid-19 čelila, a zhodnotit způsob její následné reakce, který poskytuje důležité poznatky pro pochopení širšího kontextu situace v tomto hospodářském segmentu. Cílem je také zmapovat strategie, které firma zavedla v tomto bouřlivém období, a zhodnotit, nakolik byly v souladu s trendy v celém průmyslu nebo se od nich odlišovaly.

Ve své práci chci odpovědět na tyto tři výzkumné otázky: Jak pandemie Covid-19 ovlivnila obchodní aktivity české společnosti SOPO s.r.o., zejména ve vztahu k závislosti na německém trhu? Jak pandemie ovlivnila dlouhodobé plány firmy Sopo s.r.o. ohledně diverzifikace trhů a produktového portfolia? Jaké pozitivní změny či inovace přinesla pandemická situace pro firmu Sopo s.r.o. a její obchodní vztahy? Při hledání odpovědi na tyto otázky jsem využil především veřejně dostupných údajů o ekonomických výsledcích firmy v letech před a během pandemie Covid -19, tj. 2019–2022 a také získat vyjádření od kompetentních osob ve firmě Sopo s.r.o. Práce se zaměřuje na období od prosince roku 2019 po květen 2023, kdy WHO odvolala globální stav zdravotní nouze.

Primárním zdrojem informací je polostrukturovaný rozhovor, který jsem vedl s obchodním ředitelem firmy SOPO s.r.o., panem Janem Ondráčkem, který mi pomohl zorientovat se v otázce dopadů pandemie na případu konkrétní firmy působící v subdodavatelském řetězci automobilového průmyslu. Při zpracovávání tématu jsem také vycházel ze statistik týkajících se vzájemné obchodní bilance mezi Českou republikou a Německem a dalších relevantních informací, které jsou k dispozici na webových stránkách

Česko – německé obchodní a průmyslové komory a také výroční zprávy firmy Sopo s.r.o. Odborné literatuře a článkům, které jsem v práci použil, se věnuji v kapitole Kritika literatury.

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola po úvodu se zabývá charakteristikou německého automobilového průmyslu jako klíčového dodavatele a odběratele pro tento průmyslový segment a jako domovské země většiny klíčových obchodních partnerů firmy SOPO s.r.o. V další kapitole se věnuji českému automobilového průmyslu, vzájemným vztahům a hlavním trendům v tomto průmyslovém odvětví, a také vlivům pandemie covid-19 na uvedený segment, s důrazem na ekonomické dopady.

Poslední kapitola je věnována případové studii firmy SOPO s.r.o. a je výlučně postavena na rozhovoru s jejím zástupcem, konkrétně obchodním ředitelem panem Janem Ondráčkem. Zaměřil jsem se na otázku, jak a zda pandemie Covid-19 ovlivnila obchodní výsledky či strukturu výroby tohoto konkrétního dodavatelského subjektu. Zároveň chci na příkladu firmy Sopo poukázat na shody či odchylky s obecnými trendy v odvětví uvedenými v první a druhé kapitole.

1.1 METODOLOGIE

Tato práce je koncipována jako případová studie, ve které jsem popsal, jak pandemie ovlivnila výrobní procesy, dodavatelské řetězce a poptávku po automobilech a jak se s těmito výzvami vyrovnala jedna konkrétní česká firma působící v automobilovém průmyslu, SOPO s.r.o. Využil jsem metod jak kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu, přičemž v případě kvantitativního se jedná o interpretaci dat pocházejících ze statistik prodeje, výrobních dat či finančních analýz. Kvalitativní analýza zahrnuje rozhovor se zástupcem managementu firmy SOPO s.r.o.

V prvním kroku jsem se pokusil analyzovat dopady a průběh pandemie Covid-19 na obecné úrovni, a následně konkrétněji s ohledem na sousední země s intenzivním vzájemným obchodem, tedy Českou republiku a Německo. Pozornost jsem poté zaměřil na automobilový

průmysl jako na jeden z klíčových segmentů ekonomik obou zemí, který byl pandemií kvůli omezení volného pohybu osob a zboží, či všeobecnému poklesu poptávky, výrazně omezen.

Nejdříve jsem shromáždil údaje z veřejně dostupných zdrojů, abych pochopil důležitost a význam automobilového průmyslu v ČR a Německu. Následně jsem se pokusil analyzovat dopady Covid-19 na obecné úrovni a poté konkrétněji ve vztahu k obou uvedeným zemím. Zde je však třeba poukázat na skutečnost, že vliv globální pandemie nejen na automobilový průmysl je stále aktuálním, a tudíž málo rozvinutým tématem zkoumání, s velmi omezeným počtem studií a vědeckých publikací. Automobilový průmysl je poměrně obsáhlé a složité odvětví a pandemie je stále aktuálním tématem, které bohužel zatím nebylo plně rozpracováno.

Předmětem studie je firma SOPO s.r.o., jejíž dominantní část strojírenské výroby je navázána na export a dodávky německým firmám působícím v automobilovém průmyslu. Na základě získaných ekonomických dat se zaměřím na otázku, zda a jak pandemie ovlivnila rozsah a strukturu obchodních aktivit firmy ve vztahu k jejím německým odběratelům. Těmito údaji budou například výroční zprávy, obraty za období před pandemií a během ní, vývoj poptávky německých odběratelů, informace o omezení či uzavření výrobních kapacit a případně další optimalizace vnitropodnikových procesů.

K zodpovězení výzkumné otázky jsem použil metodu kvalitativního výzkumného šetření, a tou je polostrukturovaný rozhovor s obchodním ředitelem společnosti panem Janem Ondráčkem. Rozhovor proběhnul na základě připravené osnovy otázek, která byla doplňována dalšími dotazy dle konkrétní situace, případné potřeby o zpřesnění odpovědí či možností dotazovaného odpovědět. Pro zaznamenání jednotlivých odpovědí jsem použil záznamové zařízení, diktafon. Otázky se týkaly oblastí jako jsou případné změny ve výrobních procesech firmy, ovlivnění výrobní kapacity a dodržování hygienických standardů. Dále oblastí související s dodavatelským řetězcem, jako je například otázka zpoždění dodávek surovin a komponentů a jejich dopad na výrobní plány. A v neposlední řadě také oblasti inovací – jestli a jak firma reagovala na nové výzvy, jestli zavedla nové

pracovní postupy a jaké případně provedla změny s ohledem na přizpůsobení se měnícím se tržním podmínkám.

1.2 KRITIKA LITERATURY A ZDROJŮ

Primárním zdrojem je polostrukturovaný rozhovor, který jsem vedl online prostřednictvím programu Microsoft Teams s obchodním ředitelem firmy Sopo s.r.o. panem Janem Ondráčkem dne 24. 4. 2024. Rozhovor mi pomohl zorientovat se v opatřeních přijatých v jedné konkrétní firmě, ale také pochopit současné trendy v celém odvětví. Přepis celého rozhovoru je součástí práce v příloze.²

Cenným zdrojem informací je především publikace kolektivu autorů s názvem *Automobilový průmysl a trh vozidel v globální perspektivě – stav, trendy a vybrané problémy*, kterou vydala v roce 2023 Škoda Auto Vysoká škola o.p.s. Tato publikace přináší komplexní pohled jak na celosvětový automobilový průmysl, tak i na vývoj tohoto odvětví v EU a také České republice. Autoři v knize analyzují klíčové aspekty průmyslu, včetně globálních trhů, technologických inovací a ekonomických faktorů, které tyto faktory ovlivňují. Text mi poskytl cenné informace o aktuálních trendech v odvětví a kontext potřebný pro pochopení zranitelnosti dodavatelských řetězců v případě krize. Mimo informací o základní struktuře automobilového průmyslu kniha obsahuje i množství dat týkající se výroby a prodeje vozidel jak v Německu, tak v České republice. Kniha se neomezuje jen na informace týkající se produkce a ekonomických dopadů pandemie, ale věnuje se i právním aspektům a technologickým inovacím, které toto období v automobilovém průmyslu provázely.³

Pro pochopení vlivu pandemie na globální ekonomické, politické a společenské změny jsem čerpal informace z knihy autorů Klause Schwaba a Thierryho Mallareta *Covid-19: Velký reset*. Autoři vnímají pandemii jako katalyzátor pro změnu v různých oblastech, včetně průmyslu, a text byl velmi užitečný pro pochopení změn ve výrobních procesech,

² Ondráček, Jan, obchodní ředitel Sopo s.r.o. (rozhovor). Modletice, 24. 4. 2024.

³ Šaroch, Stanislav a kol. *Automobilový průmysl a trh v globální perspektivě – stav, trendy a vybrané problémy*. Škoda Auto Vysoká škola o.p.s., 2023. ISBN. 9788076540712, 160 s.

inovací v oblasti mobility a celkové poptávce po automobilech. Kniha poukazuje na význam spolupráce a koordinace mezi globálními elitami a vládami při řešení krizí, v kontextu automobilového průmyslu autoři vyzdvihují důležitost mezinárodní a meziodvětvové spolupráce při překonávání výzev, jako je narušení dodavatelských řetězců a pokles poptávky.⁴

Obdobným způsobem mi při psaní pomohla publikace Jiřího Blažka a Davida Uhlíře *Teorie regionálního rozvoje*, která se věnuje měnící se ekonomické geografii světa a jejímu vlivu na regionální rozvoj a konkurenceschopnost. Kniha poskytuje teoretický základ v oblasti ekonomické geografie, což umožňuje pochopit, jak globální pandemie ovlivňuje regionální ekonomiky a specificky automobilový průmysl. Teorie globálních hodnotových řetězců a regionálních inovačních systémů umožňuje analyzovat, jak pandemie narušila dodavatelské řetězce a jaké inovační strategie firmy přijaly pro zvládnutí této krize. Zároveň mi kniha pomohla pochopit, proč byly některé regiony ve střední Evropě zasaženy pandemií více než jiné.⁵

Při získávání komplexních informací jsem použil další text profesora Blažka, který jej napsal společně s Markusem Steenem *Global production networks and regional Innovation systems. Contrasting or complementary policy implications?* Článek se zabývá především dialogem mezi dvěma významnými rámci v oblasti ekonomické geografie a regionálních studií: globálními hodnotovými řetězci/globálními výrobními sítěmi a teorií regionálního inovačního systému. Provádí důkladný přehled literatury, aby nejprve vymezil koncepční rozdíly mezi těmito dvěma přístupy a poté nabídl analýzu jejich důsledků pro tvorbu konkrétních politik. Text diskutuje implikace pro tvorbu politických rozhodnutí, které by měly zohledňovat jak globální, tak lokální aspekty inovací a ekonomického rozvoje a poskytl mi informace potřebné pro pochopení toho, jak jsou automobilové firmy zapojeny do globálních produkčních sítí a zároveň ovlivněny místními inovačními systémy.⁶

⁴ Schwab, Klaus, Malleret, Thierry. *Covid-19: Velký reset*. Nakladatelství Riva, 2021. 284 s.

⁵ Blažek, Jiří, Uhlíř, David. *Teorie regionálního rozvoje*. Praha, Karolinum, 2020, 364 s.

⁶ BLAŽEK, Jiří a STEEN, Markus. Global production networks and regional innovation systems: contrasting or complementary policy implications? Online. *European Planning Studies*. 2021. Dostupné z: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09654313.2021](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09654313.2021)

K získání informací o německých reáliích, vztahům mezi Českou republikou a Německem jsem použil knihu *Německo 1989–2021: Úspěchy, problémy a výzva sjednocené země* autorů Lizcová, Handl Kunštát a Nigrin. Pro pochopení a analýzu jednoho z pilířů německé ekonomiky je pochopení vývoje v Německu od pádu železné opony a znovusjednocení země důležité. Autoři se věnují změnám v politice, reformním projektům přímo ovlivňujícím průmyslové sektory, legislativním reformám jako jsou emisní normy a podpora elektromobility, což má přímý dopad na strategie průmyslových společností, včetně těch automobilových.⁷

Textem, který se sice přímo netýká automobilového průmyslu, ale i tak byl zdrojem cenných informací především z českého prostředí, je kniha autorů Kubal a Diviš s názvem *Pandemie*. Autoři, zkušení novináři, poskytují chronologický přehled událostí, doplněný o rozhovory s klíčovými aktéry a analýzy dopadů pandemie na různé sektory, přičemž zasazuje českou zkušenost do globálního kontextu. Kniha nabízí vhled do sociálních a politických procesů, které ovlivňovaly rozhodování během pandemie, což je následně klíčové pro pochopení širších ekonomických i sociálních dopadů krize. Informace o roli klíčových osobností a jejich rozhodnutí pomohly při sledování následných reakcí zástupců průmyslových firem.⁸

Článek „*The Impacts of the Covid-19 crisis on the automotive sector in Central and Eastern European Countries*“ poskytuje detailní analýzu vlivu pandemie na automobilový průmysl ve střední a východní Evropě, včetně České republiky. Zaměřuje se na dopady lockdownů na výrobu a poptávku, krátkodobé a střednědobé výhledy prodeje automobilů a nová rizika pro dodavatelské řetězce. Upozorňuje na významnou roli automobilového průmyslu pro ekonomiky střední a východní Evropy a připomíná problémy způsobené přerušением výroby, přičemž za přetrvávající negativní dopad pandemie považuje sníženou

[.2021145?casa_token=RaLogOYZh9gAAAAA:36yvfl4cFkpBSFjM7-Ij4Fa-G5Jv20QuxS6sd8VbkW5Ai8LIAtMRr79tKo9EvRRGiS0J4G1kSI4JWA](https://doi.org/10.2021145?casa_token=RaLogOYZh9gAAAAA:36yvfl4cFkpBSFjM7-Ij4Fa-G5Jv20QuxS6sd8VbkW5Ai8LIAtMRr79tKo9EvRRGiS0J4G1kSI4JWA).

⁷ LIZCOVÁ Zuzana, HANDL Vladimír, KUNŠTÁT Miroslav, NIGRIN Tomáš a kolektiv: *Německo 1989-2021: Úspěchy, problémy a výzvy sjednocené země*. Nakladatelství Lidové noviny. Praha 2022. 480 s.

⁸ Gibiš, Vojtěch, Kubal, Michal. *Pandemie*. Zlín, Kniha Zlín, 2020, 644 s.

poptávku. Tento dokument také upozorňuje na skutečnost, že průmysl v zemích střední a východní Evropy je vysoce integrován do globálních dodavatelských řetězců, což jej v případě obdobných krizí vysoce zranitelným. Dlouhodobý dopad pandemie na ekonomiky střední a východní Evropy považuje za nejistý, přičemž bude záviset na schopnostech udržet daných zemí si konkurenceschopnost při nevyhnutelné transformaci průmyslu.⁹

„*COVID-19 Impact on the Value Chain-Conceptual Paper*“ je dokument, který zkoumá vliv pandemie Covid-19 na hodnotové řetězce se zaměřením na různé sektory a regiony. Autoři Jos Meester a Machteld Ooijens analyzují, jak pandemie narušila globální dodavatelské řetězce a jaké byly klíčové faktory ovlivňující odolnost a adaptabilitu hodnotových řetězců během krize. Autoři zdůrazňují význam flexibility, diverzifikace a inovace pro zvládnutí budoucích krizí a zajištění stability globálních hodnotových řetězců. Upozorňují na skutečnost, že nejvíce jsou pandemií zasaženi pracovníci s nejnižšími příjmy a dále ženy a mladí lidé. Pandemie podle autorů dále prohlubuje stávající nerovnosti, přičemž negativní dopady pandemie se liší napříč sektory, kdy některé, např. maloobchod či cestovní ruch, jsou zasaženy více než jiné.¹⁰

Kniha „*Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*“ od Sunila Chopry a Petera Meindla je komplexní příručka zaměřená na správu dodavatelských řetězců. Šesté vydání této knihy pokrývá široké spektrum témat, která zahrnují strategické plánování, návrh sítě, koordinaci poptávky a nabídky, řízení zásob, plánování dopravy a rozhodování o zdrojích. Kniha zdůrazňuje význam zpracování kvalitního návrhu, plánování a provozu dodavatelských řetězců pro úspěch firem. Poskytuje také podrobný rámec pro analýzu dodavatelských řetězců, identifikuje klíčové oblasti a procesy, které byly ovlivněny pandemickými opatřeními, například zpoždění dodávek výrobků nebo materiálu. Kapitoly o řízení nejistoty a bezpečnostních zásobách poskytují vhled do krizového řízení firem během pandemie, v neposlední řadě je v textu zdůrazňována role informačních technologií

⁹ The impacts of the COVID-19 crisis on the automotive sector in Central and Eastern European Countries. Online. Dostupné z: OECD publishing, <https://www.oecd.org/economy/the-impacts-of-the-covid-19-crisis-on-the-automotive-sector-in-central-and-eastern-european-countries-a7d40030-en.htm>.

¹⁰ Meester, Jos, and Machteld Ooijens. *COVID-19 Impact on the Value Chain — Conceptual Paper*. Clingendael Institute, 2020. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep25670>.

v dodavatelských řetězcích, jejichž implementace byla podle autorů klíčová pro zajištění kontinuity provozu firem.¹¹

„Knowledge Flows and Global Value Chains“ je text, který zdůrazňuje klíčovou roli toku informací v globálních hodnotových řetězcích a jejich vliv na produktivitu a inovace. Autoři vyjadřují podporu politickým iniciativám zaměřeným na usnadnění sdílení znalostí jak mezi firmami, tak mezi regiony, přičemž se domnívají, že tyto snahy povedou k vyšší konkurenceschopnosti a ekonomickému růstu. Globální hodnotové řetězce jsou podle autorů páteří světové ekonomiky a jsou klíčovým kanálem pro šíření jak znalostí, tak inovací. Autoři v textu tvrdí, že přerušení stávajících a vznik nových dodavatelsko-odběratelských vztahů často vede k inovacím, vývoji nových produktů a následnému růstu produktivity, což mě vedlo k zamyšlení, zda k těmto jevům došlo v případě firmy Sopo s.r.o.¹²

1.3 CHARAKTERISTIKA PANDEMIE COVID-19 A JEJÍ VLIV NA AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL

Světová zdravotnická organizace se poprvé dozvěděla o viru způsobeném novým koronavirem SARS-CoV-2 dne 31.12. 2019. První ohnisko se objevilo v Čínské lidové republice, konkrétně ve městě Wu-chan a později se stalo známé jako onemocnění Covid-19. Tento typ koronaviru, jehož nejčastějšími příznaky jsou mimo jiné horečka, únava, suchý kašel nebo ztráta čichu a chuti, se přenáší z člověka na člověka. V závažných případech může vést k zápalu plic a akutní respirační tísní, což může mít za následek i smrt nakažených osob.¹³

Rychlé šíření nemoci vedlo Světovou zdravotnickou organizaci (WHO) dne 30. ledna 2020 k vyhlášení globálního stavu zdravotní nouze. První nakažená osoba se v České

¹¹ Chopra, Sunil, Meindl, Peter. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Londýn, Pearson Education Limited, 2018. 528 s.

¹² Bisztray, Marta, and Niclas Frederic Poitiers. *KNOWLEDGE FLOWS AND GLOBAL VALUE CHAINS*. Bruegel, 2022. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep50996>. Cit.12.1. 2024.

¹³ *COVID-19: úvod, inkubační doba, původce a sezónnost onemocnění* [online]. [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/447-covid-19-zakladni-informace>

republice objevila 1. března 2020, na území Německa již 28. ledna 2020. Situace v Evropě dále eskalovala až do 13. března, kdy WHO vyhlásila tento světadíl za hlavní epicentrum nákazy.¹⁴ Od počátku pandemie zemřely na evropském kontinentu v důsledku pandemie více než 2 miliony lidí.¹⁵ Hospodářský a sociální rozvrat způsobený pandemií byl katastrofální. Koronavirus nejenže významně ovlivnil životy miliónů lidí, ale také zásadně otrásl vývojem světové ekonomiky.

Covid-19 měl přímý dopad na snížení celosvětové průmyslové produkce v důsledku ochromení mnoha hospodářských odvětví. Kromě toho vedla zdravotní krize k narušení a následné nezbytné transformaci dodavatelských a distribučních řetězců a měla vážné důsledky na hospodářské výsledky mnoha firem.¹⁶ Klesající výroba nových vozů, důraz na snižování emisí CO₂ a vyvíjející se poptávka přiměly v poslední letech výrobce automobilů čelit novým výzvám, jako je například rozvoj elektrické mobility. Existence pandemie onemocnění Covid-19 tuto náročnou situaci v odvětví ještě umocnil, protože ovlivnil všechny procesy v hodnotovém řetězci, od dodavatelů až po prodejce.¹⁷ Z pohledu spotřebitelů vyvolal Covid-19 nejistotu a obavy týkající se jejich ekonomických vyhlídek, což vedlo k ovlivnění struktury jejich spotřeby a pochopitelnému poklesu poptávky.

Z pohledu výrobců a pracovníků v automobilovém průmyslu došlo k narušení výroby z důvodů jak domácích, tak mezinárodních odstávek a nedostatku součástek, například procesorů, potřebných pro technologický systém automobilového průmyslu.¹⁸ Snížení výroby bylo ovlivněno hlavně omezeným provozem výrobních závodů a následnému nedostatku mikročipů. První důsledky výše uvedených uzavírek se významně projevíly v Číně již na počátku roku 2020 a toto zpomalení výroby mělo přímý dopad na celosvětovou průmyslovou výrobu automobilů.¹⁹

¹⁴ Ibidem

¹⁵ World Health Organisation. *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic* [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>

¹⁶ Meester, Jos, and Machteld Ooijens. *COVID-19 Impact on the Value Chain — Conceptual Paper*. Clingendael Institute, 2020. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep25670>. Cit. 12.12.2024.

¹⁷ Ibidem...

¹⁸ Ibidem...

¹⁹ Ibidem...

Po obnovení činnosti výrobních závodů na součástky došlo k zjištění, že během uzavírek došlo k explozivnímu nárůstu poptávky a výrobci nebyli schopni dodat vše, což vedlo k dalšímu propadu odvětví jak Evropě, tak například i ve Spojených státech.²⁰ Pandemie také způsobila, že prodejci museli omezit přímé kontakty se svými zákazníky a obchodními partnery. Důvodem byla především skutečnost, že všechny fyzické prodejní kanály, jimiž jsou například přímý prodejci, byly na dlouhé měsíce centrálně omezeni v činnosti. To vedlo následně k dlouhým obdobím výpadků příjmů firem, s nimiž bylo obtížné se vyrovnávat i kvůli nedostatku likvidity či obtížnému a často zdlouhavému snižování fixních nákladů.²¹ Jedním z distribučních kanálů automobilů, který byl zasažen epidemií nejvíce, byl kanál půjčoven automobilů. Hlavním důvodem byla skutečnost, že tento segment je těsně spjat s odvětvím cestovního ruchu, které se od začátku pandemie zcela zastavilo.

Během pandemie však došlo i k změnám, které lze vnímat pozitivně s ohledem na úsporu času či finančních nákladů. Jedním z příkladů může být urychlení celosvětového digitálního spojení mezi prodejci a spotřebiteli. K procesu digitalizace již sice docházelo i v letech před vypuknutí pandemie, avšak přerušování výroby, obchodní uzávěry či zvýšení požadavků na dodržování hygieny a důležitosti zachování zdraví způsobily, že prodejci byli nuceni investovat značné prostředky do omezení provozu kamenných prodejen.²²

Před pandemií dávala jen malá část spotřebitelů přednost elektronickému nákupu vozidel. To se změnilo a následoval nárůst požadavků týkajících se vyhledávání informací, a následně dokonce i nákupu vozidel za použití virtuálních kanálů.²³ Příkladem snížení poptávky po nových automobilech byla skutečnost, že negativní dopady pandemie na ekonomiku spolu s častějším modelem práce z domova, vedly k snížení potřeby fyzicky vlastnit automobil. Výrazné snížení poptávky se týkalo také služeb *carsharingu* neboli

²⁰ Ibidem...

²¹ Felter, Claire, and Lindsay Maizland. *What You Need to Know About the Coronavirus Pandemic*. Council on Foreign Relations, 2020. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep29867>. Cit. 2.1. 2024.

²² Ibidem...

²³ Dey, Matthew, et al. "Demographics, Earnings, and Family Characteristics of Workers in Sectors Initially Affected by COVID-19 Shutdowns." *Monthly Labor Review*, 2020, pp. 1–29. *JSTOR*, <https://www.jstor.org/stable/26931203>. Cit.9.1. 2024

sdílení aut.²⁴ Důvodem byla hlavně poptávka po co nejvyšší čistotě a zdravotní bezpečnosti dopravy, což spotřebitelé v případě carsharingu, ale i například veřejné dopravy postrádali.²⁵

Bezprecedentní důsledky zdravotní krize způsobily v automobilovém průmyslu tři hlavní problémy, jimiž byly socioekonomické dopady na zaměstnanost v odvětví, krize mikroprocesorů a celkové snížení prodeje a výroby. Automobilový průmysl je závislý na mnohdy složitém globálním dodavatelském řetězci. Pandemie odhalila slabá místa, zejména nedostatek některých komponentů. To následně ovlivnilo a narušilo výrobní plány, které vyústily k omezení činnosti pracovníků zapojených do montáže a výroby součástek. Co se týká výroby mikroprocesorů, tak k jejich nedostatku došlo z důvodu rozhodnutí většiny zemí o uzavření továren a služeb, které nepokládaly za klíčové pro chod dané země. Z ekonomického hlediska to byla katastrofa, protože to vedlo k moha strukturálním problémům v konkrétních odvětvích, přičemž jedním z nich je právě výroba mikroprocesorů.²⁶

Mikroprocesory jsou čipy, složené z technologických obvodů, které slouží specifickým funkcím počítačů a digitálních zařízení a vozidla potřebují tyto integrované obvody pro svá prostorová centra. Jimi pak řídí systémy řízení motoru, detektory mrtvého úhlu, zvuk, zadní kameru a mnoho dalších. Nový automobil se spalovacím motorem obsahuje desítky mikrokontrolerů, a ještě více mikroprocesorů je potřeba při výrobě například elektromobilu.²⁷ Vzhledem k tomu, že automobilové továrny byly uzavřeny a po těchto mikroprocesorech nebyla poptávka, přesunuli výrobci popsaných součástek svou výrobu do jiných odvětví s vysokou poptávkou i během pandemie, jako byli mimo jiné výrobci počítačů a tabletů. Jakmile však byla pandemická situace zažehnána, automobilové továrny opět tyto výrobky poptávaly ale zjistily, že dodavatelé nejsou schopni jejich potřeby uspokojit.

²⁴ Ibidem...

²⁵ BISZTRAY, MARTA, and NICLAS FREDERIC POITIERS. *KNOWLEDGE FLOWS AND GLOBAL VALUE CHAINS*. Bruegel, 2022. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep50996>. Cit. 12.1. 2024.

²⁶ Ibidem...

²⁷ Sileo, Antonio, and Monica Bonacina. *The Automotive Industry: When Regulated Supply Fails to Meet Demand. The Case of Italy*. Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM), 2024. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep57058>. Cit. 16.1.2024.

Celosvětový nedostatek těchto komponentů měl tedy výrazný dopad na tržby výrobců automobilů.²⁸

Pandemie Covid-19 měla ničivý dopad na životy firem a pracovníků po celém světě. V případě zaměstnanců pracujících v automobilovém průmyslu se toto období dotklo různých aspektů jejich profesního života i samotného živobytí. Společnosti byly nuceny přistoupit k pozastavení výroby, čímž byla ohrožena pracovní místa a mnohdy docházelo i k propouštění zaměstnanců. Továrny na výrobu automobilů v USA, Asii i Evropě omezily výrobu a zaměstnanost klesla nejrychleji od finanční krize v letech 2008–2009, což bylo známkou toho, že se světová ekonomika dostala do recese. Dalším jevem bylo, že národní vlády uzavíraly hranice, aby zamezily šíření koronaviru, a tak minimalizovaly počet úmrtí obyvatelstva.²⁹

V důsledku změny spotřebitelských preferencí, jakými byly třeba poptávka po online platformách pro nákup automobilů nebo nárůst preferencí elektromobilů, došlo ke změně dynamiky trhu a požadavkům na rychlé přizpůsobení se celého odvětví. V otázce zaměstnanosti se tato skutečnost projevila v nutnosti přeškolení nebo rekvalifikace mnohých zaměstnanců. S tím, jak se spotřebitelé při nákupu a servisu vozidel začali více obracet na online platformy, docházelo i v automobilovém průmyslu k urychlení snah o digitální transformaci. To na jedné straně vytvořilo nové pracovní příležitosti v oblastech jako je například digitální marketing či vývoj softwaru, na straně druhé však docházelo k omezování tradičních pracovních pozic v kamenných prodejnách a opravnách vozidel.

V neposlední řadě ovlivnily zaměstnanost v automobilovém průmyslu obavy o zdraví a bezpečnost, protože zaměstnanci ve výrobních linkách pracovali i nadále v těsné blízkosti. V důsledku této skutečnosti byla tedy zaváděna zvýšená bezpečnostní opatření, což někdy vedlo ke kapacitním problémům a zpomalení výroby.³⁰ Pandemie však v tomto ohledu

²⁸ Ansell, Ryan, and John P. Mullins. "COVID-19 Ends Longest Employment Recovery and Expansion in CES History, Causing Unprecedented Job Losses in 2020." *Monthly Labor Review*, 2021, pp. 1–49. *JSTOR*, <https://www.jstor.org/stable/27034253>. Cit.12.1. 2024.

²⁹ *Ibidem*...

³⁰ Schwab, Klaus, Malleret, Thierry. *Covid-19: Velký reset*. Nakladatelství Riva, 2021. str.86-154

posloužila i jako jakýsi katalyzátor odvětví, přičemž zdůraznila potřebu flexibilních a přizpůsobivých pracovníků, kteří se rychle dokázali vypořádat s výzvami rychle se měnícího odvětví.

2. DOPAD PANDEMIE COVID-19 NA NĚMECKÝ AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL

Německo si stále, i přes důsledky pandemie, drží vedoucí pozici v evropském automobilovém průmyslu, a to jak ve výrobě, tak i v prodeji automobilů s přibližně čtvrtinovým podílem na celkové produkci a téměř pětiovým podílem na nových registracích aut v Evropě.³¹ Sektor se nyní vzpamatovává z dopadů pandemie, a to díky široké škále iniciativ směřujících nejen k přetvoření samotného odvětví, ale i celkové koncepce mobility do budoucna. Klíčové investice v zemi směřují do vývoje bateriových technologií a systémů pro autonomní řízení, včetně rozvoje infrastruktury pro nabíjení elektromobilů, společně s finančními pobídkami pro zákazníky těchto vozidel, což také nasvědčuje vzestupným tendencím v celém odvětví.³² Země se stále pyšní výjimečnou logistickou infrastrukturou, což ji činí atraktivní pro automobilové výrobce, kteří zde mohou využívat služeb špičkových dopravních a logistických poskytovatelů. V posledních letech se navíc zvyšuje poptávka po skladovacích kapacitách, což je trend očekávaný i do budoucna společně s růstem regionálního a e-commerce obchodu.

Mezi přední světové poskytovatele logistických služeb patří německé firmy jako Deutsche Post (DHL), Deutsche Bahn, která vlastní největší evropskou železniční síť, a Lufthansa Cargo, významný hráč v oblasti letecké přepravy. Tyto společnosti hrají klíčovou roli v podpoře logistického trhu a vývozu, jež je významným ekonomickým faktorem Německa. Země, která je druhou nejlidnatější v Evropě a zároveň má největší ekonomiku, se může pochlubit rozsáhlou sítí přístavů, jako jsou Hamburk, Duisburg, Rostock a mnoho

³¹ *Economic and Market Report – Full Year 2023* [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://www.acea.auto/publication/economic-and-market-report-global-and-eu-auto-industry-full-year-2023/>

³² *Statistiken zu Trends in der Automobilindustrie* [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://de.statista.com/themen/4681/trends-in-der-automobilindustrie/#topicOverview>

dalších, což usnadňuje rozsáhlý obchod s automobily – produktem, jenž patří mezi nejčastější obchodované produkty na světě a v němž Německo zaznamenává konstantní růst díky své silné pozici v tomto průmyslu. Vývoz automobilů z Německa, který doznal v roce 2021 mírného poklesu, zůstává pro mezinárodní reputaci země klíčový, přičemž Volkswagen vede ve výrobě a také oblibě značky, a to i v zahraničí.³³

Pandemie zastavila výrobu v některých továrnách právě ve chvíli, kdy se odvětví snažilo přejít k ekologičtějším elektromobilům, což je ukázkou, jak může průmysl, který je hlavním tahounem německého exportu, čelit neočekávaným překážkám. Nicméně značka Daimler hlásí známky oživení poptávky po svých prémiových modelech a stejně je tomu s elektromobily značky Mercedes-Benz, zatímco Volkswagen předpovídá pro další roky mírný růst, zejména na čínském trhu, také se s svými prémiovými vozidly.³⁴ Elektromobily, jejichž trh v Německu roste, přispívají k celkové dynamice automobilového sektoru. Podíl elektromobilů na registracích nových vozidel se pohybuje okolo 30 procent, v celkovém počtu všech vozů v Německu se jedná o 4,8 procenta automobilů.³⁵ Vysoké ziskové marže u těchto typů vozidel a státní dotace na jejich nákup, které dosahují až 6000 euro³⁶, to vše přispívá k jejich rostoucí popularitě. V srpnu 2021 se v Německu podařilo splnit vládní cíl s registrací více než milionu plug-in hybridních a bateriových elektromobilů. Volkswagen plánuje do roku 2030 zvýšit prodej elektromobilů na 50 procent a do roku 2040 téměř na 100 procent. Značka Mercedes-Benz, vlastněná Daimlerem, plánuje přechod na plně elektrická vozidla do roku 2030.³⁷

V první polovině roku 2022 bylo v Německu zaregistrováno přes 306 000 elektromobilů, což naznačuje, že každé čtvrté nově prodané vozidlo již má elektrický pohon. Německé značky vedou tento trh s 59 % tržním podílem. Osobní elektromobily na baterie,

³³ Transformation in der Automobilindustrie. *Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz* [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html>

³⁴ Ibidem...

³⁵ Elektromobilität in Deutschland. *Statista* [online]. [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/784986/umfrage/marktanteil-von-elektrofahrzeugen-in-deutschland/>

³⁶ Ibidem...

³⁷ Ibidem...

kteře představují 55 % nových registrací elektromobilů, vykazují nárůst o 13 %. Tři ze čtyř hlavních výrobců elektromobilů na domácím trhu jsou německé společnosti.³⁸ Pandemie Covid-19 odhalila potenciální slabiny dodavatelských řetězců, na jejichž globálním propojení je automobilový průmysl závislý. I regionální krize, jako bylo například v minulosti zemětřesení v Japonsku v roce 2011, mohou způsobit celosvětové problémy s dodávkami. V důsledku pandemie došlo k přerušení výroby a omezení dopravních tras, což vedlo k zastavení nebo zpomalení výroby, ale i poptávky po automobilech po celém světě.³⁹

V Německu došlo k výraznému snížení výroby, což mělo za následek pokles HDP a negativní dopad na ekonomiku. Pandemie zároveň způsobila pokles spotřebitelských výdajů, což vedlo k výraznému snížení registrací nových automobilů. Pandemie také urychlila již existující trendy v automobilovém průmyslu, jako je transformace pohonných jednotek a digitalizace. V Německu byl tento trend patrný již před pandemií, ale Covid-19 zvýšil potřebu inovace a adaptace. Výrobci se museli přizpůsobit rostoucímu tlaku na náklady a zároveň reagovat na požadavky ohledně ochrany životního prostředí a digitalizace. Globalizace a mezinárodní dělba práce, které byly dlouhodobě považovány za klíčové faktory konkurenceschopnosti automobilového průmyslu, čelily během pandemie zásadním výzvám.⁴⁰

Uzavření hranic a omezení ekonomické činnosti odhalily rizika přeshraničních aktivit a zdůraznily potřebu přehodnotit některé aspekty mezinárodních dodavatelských řetězců. Pandemie také ukázala, jak důležité je, aby automobilový průmysl byl flexibilní a schopný rychle reagovat na měnící se tržní podmínky. Dopady na zaměstnanost v automobilovém průmyslu čelila významnému tlaku v důsledku pandemie. I přesto, že počet zaměstnanců v Německu zůstal navzdory poklesu produkce stabilní, programy na zvýšení efektivity a snižování nákladů, které byly zahájeny již v roce 2019, byly během pandemie ještě více zpřísněny. Pandemie urychlila přechod k novým technologiím a elektrifikaci, což mělo primární dopad na dodavatelský průmysl a strojírenství. Tento trend vyžaduje nové

³⁸ Ibidem...

³⁹ Schwab, Klaus...

⁴⁰ Statistiken zu Trends...

dovednosti a rekvalifikaci pracovníků, aby byli schopni pracovat s novými technologiemi a v nových výrobních procesech.⁴¹

Globalizační strategie, které byly dlouho považovány za klíčové pro konkurenceschopnost v automobilovém průmyslu, byly během pandemie Covid-19 důkladně prověřeny. Přesun výroby do zemí s nižšími náklady na práci a strategie "vyrábět tam, kde se prodává", byly zpochybněny, neboť pandemie odhalila rizika přeshraničních aktivit a uzavírání hranic. Tato situace zdůraznila potřebu diverzifikace a zvýšené odolnosti v dodavatelských řetězcích a německý automobilový průmysl musel rychle a pružně reagovat na výzvy, které pandemie přinesla. Pandemie také urychlila zmiňovaný přechod k elektromobilitě a zvýšila důraz na udržitelnost a ekologickou neutralitu. V dlouhodobém horizontu bude pro německý automobilový průmysl klíčové pokračovat ve vývoji nových technologií, zlepšovat efektivitu a adaptabilitu a také řešit ekologické výzvy. Přechod k elektromobilitě, automatizace a zvýšená digitalizace přináší příležitosti pro inovace a růst. Zároveň je důležité, aby průmysl posílil odolnost svých dodavatelských řetězců a připravil se na budoucí krizi. Pandemie Covid-19 přinesla mnoho výzev, ale také příležitostí pro inovace a transformaci v automobilovém průmyslu. Klíčová bude flexibilita a schopnost rychle reagovat na měnící se tržní a společenské požadavky.⁴²

3. DOPAD PANDEMIE COVID-19 NA ČESKÝ AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL

Automobilový průmysl v České republice patří mezi největší výrobce osobních vozů v Evropské unii. Během roku 2021 bylo v ČR vyrobeno 1 144 000 motorových vozidel a dle Sdružení automobilového průmyslu (SAP) se vozový park České republiky skládá z osobních automobilů (těch bylo v roce 2021 vyrobeno v ČR 1 105 223), motocyklů, lehkých

⁴¹ Ibidem...

⁴² Maßnahmen der Bundesregierung zur Eindämmung der COVID-19 – Pandemie und zur Bewältigung ihrer Folgen. *Bundesregierung.de* [online]. [cit. 2024-03-01 10]. Dostupné z: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/1747726/0bbb9147be95465e9e845e9418634b93/2020-04-27-zwbilanz-corona-data.pdf>

užitkových vozů, traktorů, nákladních vozidel a autobusů. Největší skupinou jsou osobní automobily, které tvoří více než 70 % všech vyráběných aut podle dat z roku 2020.⁴³

Český automobilový průmysl má bohatou historii sahající až do začátku 20. století. Prvním významným výrobcem byla společnost Laurin & Klement, která se v roce 1925 stala součástí koncernu Škoda. Po druhé světové válce a během komunistické éry byla automobilka Škoda největším výrobcem automobilů v Československu. Po roce 1989 prošel český automobilový průmysl zásadní restrukturalizací, která vyvrcholila privatizací a vstupem zahraničních investorů. V roce 1991 se Škoda Auto stala součástí koncernu Volkswagen, což znamenalo začátek nového období růstu a modernizace.⁴⁴

Výroba osobních automobilů v Česku je reprezentována třemi hlavními výrobci: Škoda Auto a.s., Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. a Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o. Škoda Auto, česká společnost s výrobními závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí, je největším výrobcem osobních vozů v ČR. V roce 2021 společnost vyrobila 680 287 aut. Na druhém místě je Hyundai Motor s roční výrobou 275 000 vozů a na třetím místě je Toyota Motor, která v roce 2021 vyrobila 149 936 aut.⁴⁵

Lídrem trhu je česká značka Škoda nejen z pohledu výroby, ale i prodeje. Podrobnější přehled o nejprodávanějších značkách na českém trhu dokládá její vedoucí postavení. Kromě těchto tří hlavních výrobců existuje v České republice i řada menších dodavatelů a subdodavatelů, kteří poskytují klíčové komponenty a technologie potřebné pro výrobu automobilů. Patří sem společnosti jako Continental, Bosch a Denso, které zajišťují, že český automobilový průmysl zůstává konkurenceschopný a inovativní.⁴⁶ Česká republika se stala důležitým uzlem v globálním hodnotovém řetězci díky své strategické poloze, kvalifikované pracovní síle a silné průmyslové tradici. Podle statistik je automobilový průmysl jedním z

⁴³ Roční přehled výroby a odbytu vozidel. Online. Dostupné z: Sdružení automobilového průmyslu, <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/rocní-prehledy-vyroby-a-odbytu-vozidel/>. [cit. 2024-04-12].

⁴⁴ Historie naší společnosti. Online. Dostupné z: Škoda Auto a.s., <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>. [cit. 2024-04-16].

⁴⁵ Obecné základní přehledy o českém automobilovém průmyslu. Online. Dostupné z: Sdružení automobilového průmyslu, <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/obecne-zakladni-prehledy/>. [cit. 2024-04-18].

⁴⁶ Ibidem

hlavních pilířů českého exportu a zaměstnanosti. Výroba automobilů a jejich součástí představuje významný podíl na celkovém HDP země a exportu. Česká republika vyváží automobily a automobilové díly do celého světa, přičemž hlavními trhy jsou Evropská unie, Čína a Rusko.⁴⁷

Automobilový průmysl v České republice zaměstnává desítky tisíc lidí, a to nejen v samotné výrobě automobilů, ale také v širokém spektru podpůrných odvětví, včetně výroby dílů a komponent, logistiky, inženýrství a designu. Vysoká úroveň odbornosti a kvalifikace pracovní síly je jedním z klíčových faktorů úspěchu českého automobilového průmyslu.⁴⁸ Mezi jeho silné stránky patří:

1. Kvalifikovaná pracovní síla: Česká republika disponuje vysoce kvalifikovanou pracovní silou s dlouhou tradicí v automobilovém průmyslu.
2. Strategická poloha: Centrální poloha v Evropě umožňuje snadný přístup k hlavním trhům a dodavatelským řetězcům.
3. Silné výrobní kapacity: Moderní výrobní závody a pokročilé technologie zajišťují vysokou kvalitu produkce.

Za slabé stránky naopak považují:

1. Vysoké náklady na pracovní sílu: Rostoucí náklady na pracovní sílu mohou snižovat konkurenceschopnost vůči levnějším trhům.
2. Závislost na exportu: Silná závislost na exportu činí český automobilový průmysl zranitelným vůči globálním ekonomickým výkyvům.

Současné hlavní tendence v automobilovém průmyslu nejen v ČR zahrnují elektromobilitu, konektivitu a carsharing (sdílení aut). Elektromobilita produkuje nulové emise z pohonné jednotky, což je hlavním rozdílem mezi elektrickým vozem a autem se spalovacím motorem. Snížení emisí CO₂ je jednou z hlavních současných environmentálních výzev. Evropská unie si klade za cíl snížit emise CO₂ do roku 2030 nejméně o 40 % ve

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ The impacts of the COVID-19 crisis on the automotive sector in Central and Eastern European Countries. Online. Dostupné z: OECD publishing, <https://www.oecd.org/economy/the-impacts-of-the-covid-19-crisis-on-the-automotive-sector-in-central-and-eastern-european-countries-a7d40030-en.htm>. [cit. 2024-04-19]

srovnání s rokem 1990.⁴⁹ Elektromobily, jako jsou bateriové elektrické vozidlo (BEV), plug-in hybridní elektrické vozidlo (PHEV) a range extended electric vehicle (REEV) jsou odpovědí na tuto výzvu. BEV je plně elektrické vozidlo, které nemá spalovací motor a používá elektrickou jednotku k pohonu vozidla a napájení palubních zařízení. PHEV, je vozidlo založené na spalovacím motoru doplněném elektromotorem, který umožňuje kombinaci obou pohonů. REEV je vozidlo, kde elektromotor je hlavní pohonnou jednotkou, ale je vybaveno spalovacím motorem, který se zapíná pouze tehdy, když je nutné generovat energii pro nabíjení baterie a zajištění elektrického pohonu.⁵⁰

Největšími výhodami elektromobilů jsou nulové emise, nižší provozní náklady a nízká hluchost. Důležitým prvkem je také pozitivní přijetí veřejnosti. Na druhé straně mezi nevýhody patří dlouhá doba nabíjení, omezený počet nabíjecích stanic a vysoký podíl ceny baterie na nákladech na vozidlo. Navíc zatím nebylo nalezeno optimální řešení pro recyklaci použitých baterií. Přesto má prodej elektrických aut a hybridů rostoucí trend na celém světě. V roce 2021 se očekávalo prodej 64 milionů elektrických aut, což představuje značný nárůst oproti předchozím letům. Konektivita vozidel je další současný trend, který znamená propojení informační a komunikační technologie mezi lidmi, stroji a internetem. Konektivita poskytuje vozidlu přístup k internetu a umožňuje sdílet data s jinými zařízeními nebo je přijímat. Carsharing neboli sdílení aut se dělí na několik typů, které se liší podle toho, kdo auta vlastní a jakým způsobem si uživatel může auto zarezervovat. Mezi hlavní typy patří station-based carsharing, free-floating carsharing a peer-to-peer carsharing. Station-based carsharing znamená, že firma nebo sdružení provozuje flotilu aut, které uživatelé rezervují dopředu přes webovou nebo mobilní aplikaci, platí za rezervované hodiny a ujeté kilometry a auta vyzvedávají a vracejí na předem daném místě.⁵¹

Free-floating carsharing je podobný, ale vozidla je možné vyzvedávat a vracet v rámci celého města, což znamená, že je nelze rezervovat dlouho dopředu. Peer-to-peer carsharing zprostředkovává zápůjčky soukromých aut mezi lidmi. V Česku patří k pěti největším společnostem nabízejícím služby carsharingu Car4way, Autonapůl, AJO, Anytime a

⁴⁹ Ibidem

⁵⁰ Elektromobilität in Deutschland...

⁵¹ Ibidem...

HoppyGo. Pandemie Covid-19 měla velký ekonomický dopad na automobilový průmysl. Od března do května 2020 bylo pozastaveno mnoho výroby, což vedlo k výraznému snížení produkce. Společnost Škoda zastavila výrobu ve všech svých závodech na 39 dní a obnovila ji 29. dubna 2020. Hyundai Motor Manufacturing Czech zastavil výrobu na tři týdny a Toyota Motor Manufacturing Czech Republic více než dva měsíce. Všechny společnosti zavedly přísná hygienická opatření pro zaměstnance.⁵²

Pandemie Covid-19 nejenže způsobila pozastavení výroby, ale také výrazně ovlivnila dodavatelské řetězce, zejména s Německem a dalšími evropskými zeměmi. Vzhledem k tomu, že Německo je hlavním obchodním partnerem České republiky a klíčovým dodavatelem automobilových součástí, narušení výroby v Německu mělo přímý dopad na české výrobce. Dodavatelské řetězce byly narušeny omezeními v přeshraniční dopravě a výrobní kapacitě, což vedlo k nedostatku kritických komponentů a zpožděním v dodávkách. Němečtí dodavatelé, kteří jsou klíčoví pro český automobilový průmysl, čelili omezením ve výrobě a logistice, což ovlivnilo plynulost dodávek komponentů do Česka.

Tento problém byl zhoršen celosvětovou krizí polovodičů v roce 2021, kdy poptávka po elektronických čípech výrazně převýšila nabídku. Čipy jsou nezbytnou součástí moderních automobilů, což znamenalo, že nedostatek těchto komponentů vedl k pozastavení výroby a zpožděním v dodávkách vozidel. Tento nedostatek vedl k opakovanému pozastavení výroby. Automobilka Toyota Motor Manufacturing Czech Republic zastavila výrobu na více než měsíc a Škoda Auto na několik týdnů. Problémy s dodavatelskými řetězci a nedostatkem komponentů byly nejen v Německu, ale také v dalších evropských zemích, které jsou významnými dodavateli pro český automobilový průmysl. Navzdory těmto výzvám pokračovali výrobci v investicích do nových technologií, zejména v oblasti elektromobility a konektivity. Všechny tyto výzvy měly dopad na finanční výsledky společností, které se potýkaly se zvýšením nákladů, nedostatkem dílů, snížením poptávky a pozastavením výroby. Díky globalizaci a vývoji technologií se dnes automobily vyrábějí ve spolupráci a koordinaci několika společností po celém světě. V posledních desetiletích se stále více českých společností vydává cestou internacionalizace a díky svým odborným

⁵² Obecné základní...

znalostem a kvalitě svých výrobků se stávají součástí hodnotových řetězců největších světových výrobců, čímž nadále podporují konkurenceschopnost České republiky v tomto zásadním odvětví. Každý výrobek nebo služba, které kupujeme, vyžadují řadu činností, které je třeba provést, aby mohly být realizovány; tyto činnosti se liší v závislosti na uvažovaném odvětví, ale typické jsou: výzkum a vývoj, získávání vstupů, výroba, distribuce a marketing, prodej a v některých případech recyklace výrobků po jejich použití. Každá fáze přidává hodnotu konečnému výrobku, proto se souhrn těchto činností nazývá hodnotový řetězec.⁵³

Někdy mohou organizace provádět své činnosti v rámci hodnotového řetězce interně, ale ve většině případů je provádí více společností; pokud se tyto společnosti nacházejí mimo zemi, ve které společnost působí, stává se hodnotový řetězec globálním, a proto se používá termín globální hodnotový řetězec. V automobilovém průmyslu jde o rozšířený pojem; výroba automobilu vyžaduje spolupráci a koordinaci mnoha společností sídlících po celém světě.⁵⁴

V literatuře jsou globální hodnotové řetězce definovány jako celá řada činností, které společnosti a pracovníci provádějí, aby se produkt dostal od koncepce až po konečné použití a které jsou dokončeny v globálním měřítku jednou nebo více společnostmi. Historie globálních hodnotových řetězců začíná globalizací a technologickým rozvojem. Existují příklady globálních hodnotových řetězců již před rokem 1980, ale tento fenomén se rozšířil až později v důsledku řady faktorů, z nichž nejdůležitější jsou klesající náklady, které společnosti vynakládají na to, aby se výrobek dostal ke konečnému spotřebiteli a rozvoj komunikačních sítí.⁵⁵

Termín governance se používá k vyjádření skutečnosti, že některé společnosti v hodnotovém řetězci jsou schopny určovat a diktovat, jak mají ostatní společnosti v hodnotovém řetězci fungovat. Globální hodnotové řetězce lze analyzovat ze dvou hledisek: shora dolů a zdola nahoru. První z nich se zaměřuje na řízení, tj. vedoucí společnost a

⁵³ Chopra, Sunil, Suchý, Meindl, Peter. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. Londýn, Pearson Education Limited, 2018. ISBN: 129225789X, 528 s.

⁵⁵ Ibidem...

organizaci odvětví, druhý na modernizaci, tj. strategie používané společnostmi, regiony a národy k udržení nebo zlepšení jejich postavení v globálních hodnotových řetězcích.⁵⁶

Globální hodnotové řetězce jsou koordinovány nadnárodními vedoucími firmami. Tyto firmy hrají v globálních hodnotových řetězcích klíčovou roli, protože rozhodují o tom, kde, kdy, jak a kým bude přidána hodnota výrobku; mají tedy v řetězci skutečnou moc. Mají zejména kupní sílu, která jim umožňuje určovat specifikace výrobků, normy, objemy výroby a logistické činnosti v rámci odvětví; mají také regulační sílu, díky níž mohou měnit očekávání a způsob fungování řetězce tím, že zavádějí normy kvality nebo lobbuji v různých aspektech, včetně sociálních, např. tím, že zajišťují, aby všichni dodavatelé nevyužívali dětskou práci.⁵⁷

Síla vedoucích společností může mít různý původ, může pramenit z rozsahu jejich výroby nebo z technologického pokroku, který je pro ostatní společnosti v řetězci nedosažitelný, to je případ velkých výrobců jako je Volkswagen; může také pramenit z jejich blízkosti ke koncovým zákazníkům v případě velkých maloobchodních prodejců jako je Walmart nebo z tzv. brandu.⁵⁸

Nacházíme se ve velmi citlivém okamžiku pro automobilový průmysl, některé radikální změny zásadně promění celé odvětví, které dosud procházelo postupným vývojem technických prvků jako je bezpečnost, výkon, účinnost a spotřeba. Rozsah změn, které ovlivňují automobilový průmysl, je mnohem větší než ty, kterým jsme čelili v minulosti. Vývoj poptávky, technologická revoluce a silný tlak na větší ekologickou udržitelnost jsou klíčovými faktory změny paradigmat a obchodních modelů tohoto odvětví. V hodnotovém řetězci automobilového průmyslu pravděpodobně dojde k modernizaci, protože v důsledku vývoje nových technologií se do GVC může zapojit mnoho nových dodavatelů. Příkladem jsou výrobci baterií, kteří budou hrát klíčovou roli v hodnotových řetězcích výrobců automobilů, kteří budou vyrábět elektromobily, ale také výrobci senzorů, kamer a softwaru, kteří ještě před více než deseti lety neměli s automobilovým sektorem žádný vztah.

⁵⁶ Ibidem...

⁵⁷ Blažek, Jiří, Uhlíř, David. *Teorie regionálního rozvoje*. Praha, Karolinum, 2020. str. 78-232

⁵⁸ Ibidem...

Pokud trh s elektromobily poroste podle očekávání, globální hodnotové řetězce celého automobilového průmyslu projdou radikálními změnami v důsledku vyřazení velkého množství komponentů, jako je například tepelný motor a převodovka, nutnosti výroby nových komponentů a modulů a potřeby přizpůsobit ty tradiční novým vozidlům. Zvýší se také počet elektronických komponent jako jsou senzory a specifické řídicí jednotky, které jsou nezbytné pro realizaci autonomního řízení. Některé z těchto kompetencí v odvětví již přítomny a v blízké budoucnosti se mohou stát klíčovými kompetencemi, zatímco u těch, které přítomny nejsou, bude nejoblíbenější strategií růstu akvizice společností, které již mají odborné znalosti v oblasti potřebných technologií.⁵⁹

Další technologií, která bude mít zásadní dopad na automobily, je 5G, a to i díky sdružení které tvoří někteří z nejvýznamnějších hráčů v automobilovém odvětví, jako jsou výrobci automobilů (Audi, FCA, Daimler) a výrobci komponentů (Bosch, Marelli, Pirelli), ale také společnosti působící v oblasti elektroniky a telekomunikací (Tim, Vodafone, Huawei). Jak bylo uvedeno v sdružení, všichni členové spolupracují na tom, aby vozidla byla schopna sdílet informace mezi sebou a s ostatními účastníky silničního provozu prostřednictvím sítí 5G a silniční doprava se tak stala bezpečnější, udržitelnější a příjemnější. Pandemie Covid-19 měla významný dopad na globální automobilový průmysl, a Česká republika nebyla výjimkou. Došlo k narušení dodavatelských řetězců, poklesu výroby a prodeje automobilů. Automobilky byly nuceny přijmout nová opatření k ochraně zaměstnanců a zajistit kontinuitu výroby. Pandemie také urychlila některé technologické trendy, jako je digitalizace a automatizace výroby. Firmy musely přehodnotit své dodavatelské řetězce a zaměřit se na zvýšení jejich odolnosti vůči budoucím krizím.

Z výše uvedeného tedy plyne, že pandemie onemocnění Covid-19 výrazně ovlivnila český automobilový průmysl především kvůli nezbytnému přerušení výroby hlavních producentů a následného narušení dodavatelských řetězců, což mělo negativní dopad jak na ekonomiku, tak i zaměstnanost v tomto sektoru. Český automobilový průmysl se musel přizpůsobit novým výzvám, jako je nutné zvýšení efektivity a následných investic do nových technologií, zejména v oblastech elektromobility a konektivity. Významní čeští producenti,

⁵⁹ Ibidem...

jako jsou Škoda Auto či Hyundai zavedly přísná hygienická opatření ve svých provozech a pokračovaly v investicích do inovací, aby udržely svou konkurenceschopnost na mezinárodních trzích. Pandemie také urychlila některé trendy v odvětví, jako je digitalizace a automatizace výroby, což klade požadavky na nové dovednosti a rekvalifikaci pracovníků. Český automobilový průmysl čelí výzvám spojeným s náklady na pracovní sílu a závislostí na exportu, na druhé straně těží ze své strategické polohy v Evropě a z kvalifikované pracovní síly. Výrobci také plánují zvýšit podíl elektromobilů na celkovém objemu prodeje v nadcházejících letech, což bude klíčové pro další rozvoj odvětví.

4. DOPAD PANDEMIE COVID-19 NA FIRMU SOPO S.R.O.

V následující kapitole převedu do psané podoby rozhovor, který jsem uskutečnil s obchodním ředitelem firmy SOPO s.r.o., panem Janem Ondráčkem, dne 24. 4. 2024 prostřednictvím programu Microsoft Teams. Rozhovor byl s jeho souhlasem nahráván na diktafon a na dotaz, zdali bude chtít přepis rozhovoru zaslat k schválení, odpověděl pan Ondráček, že toto není nutné.

Pandemie Covid-19 zasáhla mnoho firem po celém světě, a ani firma SOPO s.r.o. nebyla výjimkou. Jako společnost silně závislá na německém trhu čelila SOPO během pandemie několika zásadním výzvám, jak uvedl ředitel firmy Jan Ondráček v obsáhlém rozhovoru. Jednou z hlavních obtíží bylo plánování směn a obsazenosti výrobních linek kvůli nejistotě ohledně dostupnosti pracovníků. Firma musela pečlivě sledovat a přizpůsobovat se měnícím se nařízením v různých krajích, kde má své čtyři výrobní závody. Situace byla komplikovaná, neboť do poslední chvíle nebylo jasné, kteří zaměstnanci se dostaví do práce, ať už kvůli jejich vlastnímu zdravotnímu stavu nebo karanténě rodinných příslušníků. Tato nejistota vedla k nutnosti flexibilního plánování a častých změn v rozvrhu směn, což kladlo zvýšené nároky na management firmy.

Druhou zásadní oblastí byly problémy s dodávkami materiálu. Ty se projevíly jak v logistice, kdy bylo obtížné fyzicky dopravit materiál do výroby, tak v narušení dodavatelských vztahů a toků materiálu. Například dodavatelé v Itálii čelili uzavírkám závodů a někteří dopravci odmítali do této země posílat své řidiče kvůli obavám z

dlouhodobého uvíznutí. Firmy začaly ve velkém předzásobovat, což vedlo k umělému navýšení poptávky. Pan Ondráček vysvětlil, že tento jev se násobil geometrickou řadou, kdy všichni odběratelé chtěli mít plné sklady, aby byli připraveni na případné výpadky v dodávkách. Tato situace vedla k vytvoření "bubliny" v dodavatelském řetězci, která měla dlouhodobé následky i po odeznění akutní fáze pandemie.

Ceny materiálu během pandemie výrazně vzrostly, především v letech 2020-2022. Rok 2023 přinesl první pokles, ale návrat na před covidovou úroveň brzdí vysoké ceny energií. Pro Sopo došlo ke zdvojnásobení nákladů na energie, i když ty nejsou v jejich provozu zásadní položkou. Zásadnější suroviny pro Sopo – ocel a měď – zaznamenaly dramatické cenové výkyvy. Cena oceli se dostala na několiknásobek původní ceny a nyní klesá jen velmi pomalu. Cena mědi, přestože poptávka po ní v Evropě není vysoká, stále roste dramatickým tempem a blíží se historickým maximům. Tyto cenové výkyvy nutily firmu k přehodnocení cenové politiky a hledání způsobů, jak absorbovat zvýšené náklady bez výrazného navýšení cen pro koncové zákazníky.

Pandemie přinesla i některá pozitiva, zejména v oblasti dopravy a komunikace. Letečtí přepravci se naučili být konkurenceschopnější, využívali dokonce i osobní letadla k nákladní přepravě. Trh dokázal rychleji reagovat na překážky, například při komplikacích v lodní dopravě část zákazníků rychle našla náhradní řešení v podobě letecké přepravy. Firmy obecně začaly pečlivěji sledovat rizika a pracovat s krizovými plány. Pan Ondráček zdůraznil, že před pandemií byly "backup plány" často považovány za pouhé formality, ale Covid-19 ukázal jejich reálnou důležitost. Uvnitř firmy Sopo vedla pandemie k větší elektronické komunikaci, a to i se zahraničními partnery. Firma se snažila omezit šíření nákazy mezi jednotlivými závody, například omezením cestování obchodních zástupců. Docházelo k pokusům o trasování potenciálně rizikových pracovníků a jejich izolaci. Tento přechod na elektronickou komunikaci přinesl nejen výzvy v podobě nutnosti rychlé adaptace zaměstnanců na nové technologie, ale také příležitosti pro zefektivnění některých procesů a snížení nákladů na služební cesty.

SOPO muselo navýšit kapacity skladovacích prostor kvůli výraznému prodloužení dodacích lhůt komponentů, v některých případech z původních tří na osmnáct měsíců. Tato

situace se sice ke konci roku 2023 začala normalizovat, ale firmy se stále potýkají s přeplněnými sklady a zkracováním plánovacích horizontů výroby, což má negativní dopad na efektivitu výrobního procesu. Zvýšené skladovací kapacity představovaly značnou investici a nyní firma hledá způsoby, jak tyto prostory efektivně využít i v době, kdy se dodací lhůty začínají vracet k normálu. Během pandemie Sopo zaznamenalo dramatický růst obrátů, každý rok v řádu třiceti procent. V roce 2023 však došlo ke stagnaci a udržet stejná čísla v roce 2024 bude podle vedení firmy komplikované. Část předchozího růstu byla způsobena předsunutím výroby z budoucích období. Pan Ondráček poznamenal, že by pro firmu bylo lepší růst v mírnějším, ale kontinuálním tempu než zažít dva roky extrémního růstu následované stagnací. Tento nestabilní růst přinesl výzvy v oblasti plánování výroby, řízení zásob a personální politiky.

Kvůli rostoucí poptávce musela firma přijímat nové zaměstnance, často formou agenturního zaměstnávání. To však přineslo problémy s kvalitou práce a stabilitou výrobního procesu. Poměr kmenových a agenturních zaměstnanců se blížil 60:40, což vedení firmy považovalo za nezdravé. I po skončení pandemie je situace na trhu práce komplikovaná, firmy se snaží udržet zaučené zaměstnance i za cenu dočasných finančních ztrát. Tato situace vede k přehodnocení personální strategie a hledání způsobů, jak lépe integrovat agenturní zaměstnance do firemní kultury a zvýšit jejich loajalitu k firmě. Pandemie odhalila závislost Sopo na německém trhu a urychlila expanzi čínského zboží do Evropy. Firma nyní hledá způsoby, jak diverzifikovat své odbytiště a snížit závislost na Německu. Jistou perspektivu otevírá americký trh, který však vyžaduje odlišný přístup a přizpůsobení produktů místním požadavkům. Zároveň se Sopo snaží zaměřit na úzce specializovaný segment výroby a technické know-how, neboť v jednoduchých výrobcích již není schopna konkurovat levnější produkci z jiných zemí, zejména z Číny. Pan Ondráček vyjádřil obavy o budoucí konkurenceschopnost evropských, zejména německých zákazníků na světovém trhu. Podle něj Evropa "zaspala" a stále vyrábí technicky sofistikovaná, ale drahá zařízení, jejichž přidanou hodnotu využije jen malé procento zákazníků. Naproti tomu čínské firmy mají lépe zmapovanou poptávku a dokáží vyrobit to, co chce většina trhu, jednodušeji a levněji. Tato situace nutí Sopo k přehodnocení své produktové strategie a hledání rovnováhy mezi technickou dokonalostí a cenovou dostupností.

Ve výrobě SOPO nyní hledá cesty, jak výrobu zrychlit a zefektivnit. Enormní tlak je na vývojové oddělení, které je podle slov pana Ondráčka nyní naprosto přetížené. Firma se snaží udržet stávající zakázky a odběratele v sériové výrobě, zatímco hledá nové příležitosti v specializovaných segmentech. To zahrnuje investice do nových technologií, automatizace některých procesů a kontinuální vzdělávání zaměstnanců.

Celkově pandemie Covid-19 přinesla firmě SOPO řadu výzev, ale také příležitostí k modernizaci a zvýšení odolnosti vůči krizím. Firma se musela naučit rychle se adaptovat na nové podmínky, což vedlo k zavedení inovativních řešení v oblasti komunikace, plánování výroby a řízení rizik. Přestože situace zůstává složitá a budoucnost nejistá, zkušenosti získané během pandemie mohou potenciálně vést ke zvýšení konkurenceschopnosti Sopo na evropském i globálním trhu v dlouhodobém horizontu. Firma nyní stojí před úkolem využít tyto zkušenosti k vytvoření pružnější a odolnější organizace, schopné rychle reagovat na měnící se tržní podmínky a potřeby zákazníků.

Z výše uvedených informací vyplývá, že pandemie onemocnění Covid-19 významně ovlivnila činnost firmy SOPO. Bylo nutné zavést přísná hygienická opatření a zároveň se přizpůsobit centrálním nařízením, které představovaly administrativní zátěž a zároveň komplikovaly plánování výroby. Kvůli nedostatku kmenových zaměstnanců musela firma zvýšit podíl agenturních pracovníků, což vyvolávalo obavy především s ohledem na udržení kvality práce a dlouhodobé stability výrobního procesu. Vzrostl objem elektronické komunikace a došlo k minimalizaci fyzických kontaktů mezi jednotlivými závody. Pandemie také zvýšila tlak na hledání nových odbytišť, přičemž však stále hlavním trhem pro firmu SOPO zůstalo Německo. Zvýšený tlak ze strany mimoevropských dodavatelů, zejména Číny, vedl k nutnosti zrychlit a zefektivnit výrobu, což si vyžádalo investice do modernizace výrobních zařízení a technologií. V porovnání se situací v Německu a České republice se ukazuje, že němečtí obchodní partneři firmy SOPO nebyli pandemií zasaženi tak zásadně jako čeští. Němečtí obchodní partneři komunikovali, vyráběli a dodávali standartně, přičemž opatření a chystané změny byly ohlašovány s dostatečným předstihem a s delší platností, což poskytovalo větší stabilitu při plánování a rozhodování. Naopak čeští obchodní partneři byli vystaveni častějším změnám nařízení a omezením. Německo tedy pro firmu SOPO nabízelo stabilnější obchodní prostředí, zatímco v České republice byla situace dynamičtější a méně

předvídatelná. Dodavatelské řetězce však byly narušeny globálně, nejen v Německu a ČR, docházelo ke zpoždění dodávek a zvyšování nákladů. Firma SOPO musela tedy na měnící se podmínky na trhu flexibilně reagovat a přizpůsobovat jim své výrobní procesy. Navzdory těmto výzvám však pandemie přinesla firmě SOPO také příležitost k modernizaci a zvýšení vnitropodnikové odolnosti vůči eventuálním budoucím krizím. Firma se musela naučit rychle adaptovat na nové podmínky, což vedlo k zavedení inovativních řešení a následnému zvýšení konkurenceschopnosti na evropském i globálním trhu.

ZÁVĚR

Pandemie Covid-19 měla hluboký dopad na automobilový průmysl jak v České republice, tak v Německu, což je dobře ilustrováno na případové studii firmy SOPO s.r.o. Obě země, silně propojené prostřednictvím automobilového sektoru, čelily podobným výzvám, jako byly přerušení dodavatelských řetězců, omezení výroby a snížení poptávky. Firmy byly nuceny restrukturalizovat své výrobní procesy a implementovat přísná hygienická opatření, což vedlo ke zvýšení provozních nákladů a administrativní zátěži.

V Německu byl průmysl lépe připraven na překonání těchto výzev díky stabilnější logistické infrastruktuře a předvídatelnějším vládním opatřením. Německé automobilky také rychleji obnovily výrobu a investovaly do nových technologií, jako je elektromobilita a autonomní řízení, čímž si udržely svou konkurenceschopnost. V České republice byly dopady pandemie výraznější kvůli častějším změnám vládních nařízení a menší předvídatelnosti v oblasti průmyslové politiky. Český automobilový průmysl, silně závislý na exportu do Německa, byl ovlivněn narušením dodavatelských řetězců a globálním nedostatkem klíčových součástí. Firma SOPO se musela rychle adaptovat na nové podmínky, investovat do modernizace výrobních zařízení a technologií. Zvýšený tlak ze strany mimoevropských konkurentů, zejména z Číny, vedl k nutnosti zefektivnit výrobu a snažit se diversifikovat trhy i mimo klíčové Německo. Celkově pandemie Covid-19 ukázala potřebu větší flexibility a odolnosti v dodavatelských řetězcích.

Při odpovědi na první otázku položenou v úvodu práce, tedy jak pandemie covid-19 ovlivnila obchodní aktivity české společnosti Sopo s.r.o., zejména ve vztahu k závislosti na německém trhu, lze konstatovat, že pandemie měla na firmu několik zásadních dopadů. Došlo k narušení dodavatelských řetězců a prodloužení dodacích lhůt některých komponentů až na 18 měsíců. Zároveň firma zaznamenala dramatický růst obrátů, každý rok během pandemie v řádu 30 %. Německý trh zůstal pro firmu klíčový, ale pandemie odhalila velká rizika závislosti na jednom trhu. V důsledku toho začalo Sopo více usilovat o diverzifikaci odběratelů a hledat možnosti na jiných trzích, například v USA. Firma také musela navýšit skladovací kapacity kvůli nejistotě v dodávkách. Současně vzrostl tlak na efektivitu a snižování nákladů kvůli rostoucí konkurenci, především z Číny. Pokud jde o druhou otázku, jak pandemie ovlivnila dlouhodobé plány firmy Sopo s.r.o. ohledně diverzifikace trhů a produktového portfolia, lze říct, že SOPO se ještě více zaměřuje na úzce specializovaný segment výroby a technické know-how namísto jednoduché masové produkce. Dále investuje do modernizace výrobních zařízení a technologií pro zvýšení konkurenceschopnosti. Firma posílila vývojové oddělení pro inovace a vývoj nových produktů a stále hledá potřebnou rovnováhu mezi technickou dokonalostí a cenovou dostupností výrobků. A konečně, odpověď na třetí otázku, jaké pozitivní změny či inovace přinesla pandemická situace pro firmu SOPO s.r.o. a její obchodní vztahy, je následující: došlo ke zlepšení v oblasti řízení rizik a krizového plánování, zvýšení flexibility a schopnosti rychle reagovat na změny na trhu, zefektivnění dopravy a logistiky včetně nalezení nových přepravních možností a v neposlední řadě ke zlepšení elektronické komunikace s obchodními partnery i uvnitř firmy.

SUMMARY

The Covid-19 pandemic had a profound impact on the automotive industry in both the Czech Republic and Germany, which is well illustrated in the case study of SOPO s.r.o. Both countries, strongly linked through the automotive sector, faced similar challenges such as supply chain disruptions, production cutbacks and reduced demand. Companies were forced to restructure their production processes and implement stringent hygiene measures, leading to increased operating costs and administrative burdens.

In Germany, the industry was better prepared to overcome these challenges thanks to a more stable logistics infrastructure and more predictable government measures. German car companies have also resumed production faster and invested in new technologies such as electro-mobility and autonomous driving, thus maintaining their competitiveness. In the Czech Republic, the impact of the pandemic was more pronounced due to more frequent changes in government regulations and less predictability in industrial policy. The Czech automotive industry, heavily dependent on exports to Germany, was affected by supply chain disruptions and global shortages of key components. SOPO had to adapt quickly to the new conditions, investing in upgrading production facilities and technology. Increased pressure from non-European competitors, particularly from China, led to the need to streamline production and seek to diversify markets beyond the key German market. Overall, the Covid-19 pandemic demonstrated the need for greater flexibility and resilience in supply chains.

POUŽITÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE

LITERATURA

Ansell, Ryan, and John P. Mullins. "COVID-19 Ends Longest Employment Recovery and Expansion in CES History, Causing Unprecedented Job Losses in 2020." *Monthly Labor Review*, 2021, pp. 1–49. *JSTOR*, <https://www.jstor.org/stable/27034253>. Cit.12.1. 2024.

Bisztray, Marta, and Niclas Frederic Poitiers. *KNOWLEDGE FLOWS AND GLOBAL VALUE CHAINS*. Bruegel, 2022. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep50996>. Cit.12.1. 2024.

Bizík, Jan. *Mobilita*. Online. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Technologicke-domeny/Mobilita>. [cit. 2024-05-21].

Blažek, Jiří a Steen, Markus. Global production networks and regional innovation systems: contrasting or complementary policy implications? Online. *European Planning Studies*. 2021. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09654313.2021.2021145?casa_token=RaLogOYZh9gAAAAA:36yvfL4cFkpBSFjM7-Ij4Fa-G5Jv20QuxS6sd8VbkW5Ai8LIAtMRr79tKo9EvRRGiS0J4G1kSI4JWA. [cit. 2024-06-11].

Blažek, Jiří, Uhlíř, David. *Teorie regionálního rozvoje*. Praha, Karolinum, 2020. 364 s. Gibiš, Vojtěch, Kubal, Michal. *Pandemie*. Zlín, Kniha Zlín, 2020. 644 s.

Dey, Matthew, et al. "Demographics, Earnings, and Family Characteristics of Workers in Sectors Initially Affected by COVID-19 Shutdowns." *Monthly Labor Review*, 2020, pp. 1–29. *JSTOR*, <https://www.jstor.org/stable/26931203>. Cit.9.1. 2024

Economic and Market Report – Full Year 2023 [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://www.acea.auto/publication/economic-and-market-report-global-and-eu-auto-industry-full-year-2023>

Elektromobilität in Deutschland. *Statista* [online]. [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/784986/umfrage/marktanteil-von-elektrofahrzeugen-in-deutschland/>

Felter, Claire, and Lindsay Maizland. *What You Need to Know About the Coronavirus Pandemic*. Council on Foreign Relations, 2020. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep29867>. Cit. 2.1. 2024

Chopra, Sunil, Meindl, Peter. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Londýn, Pearson Education Limited, 2018. 528 s.

LIZCOVÁ Zuzana, HANDL Vladimír, KUNŠTÁT Miroslav, NIGRIN Tomáš a kolektiv: *Německo 1989-2021: Úspěchy, problémy a výzvy sjednocené země*. Nakladatelství Lidové noviny. Praha 2022. 480 s.

Meester, Jos, and Machteld Ooijens. *COVID-19 Impact on the Value Chain — Conceptual Paper*. Clingendael Institute, 2020. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep25670>. Cit. 12.12.2024.

Obecné základní přehledy o českém automobilovém průmyslu. Online. Dostupné z: Sdružení automobilového průmyslu, <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/obecne-zakladni-prehledy/>. [cit. 2024-04-18].

Roční přehled výroby a odbytu vozidel. Online. Dostupné z: Sdružení automobilového průmyslu, <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/rocni-prehledy-vyroby-a-odbytu-vozidel/>. [cit. 2024-04-12].

Schwab, Klaus, Malleret, Thierry. *Covid-19: Velký reset*. Nakladatelství Riva, 2021. 284 s.

Sileo, Antonio, and Monica Bonacina. *The Automotive Industry: When Regulated Supply Fails to Meet Demand. The Case of Italy*. Fondazione Enrico Mattei (FEEM), 2024. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/resrep57058>. Cit. 16.1.2024.

Statistiken zu Trends in der Automobilindustrie [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://de.statista.com/themen/4681/trends-in-der-automobilindustrie/#topicOverview>

Šaroch, Stanislav a kol. *Automobilový průmysl a trh v globální perspektivě – stav, trendy a vybrané problémy*. Škoda Auto Vysoká Škola o.p.s., 2023. 160 s.

The impacts of the COVID-19 crisis on the automotive sector in Central and Eastern European Countries. Online. Dostupné z: OECD publishing, <https://www.oecd.org/economy/the-impacts-of-the-covid-19-crisis-on-the-automotive-sector-in-central-and-eastern-european-countries-a7d40030-en.htm>. [cit. 2024-04-19]

Transformation in der Automobilindustrie. *Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz* [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html>

INTERNETOVÉ ZDROJE

COVID-19: úvod, inkubační doba, původce a sezónnost onemocnění [online]. [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/447-covid-19-zakladni-informace>

Historie naší společnosti. Online. Dostupné z: Škoda Auto a.s., <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>. [cit. 2024-04-16].

Maßnahmen der Bundesregierung zur Eindämmung der COVID-19 – Pandemie und zur Bewältigung ihrer Folgen. *Bundesregierung.de* [online]. [cit. 2024-03-0110]. Dostupné z: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/1747726/0bbb9147be95465e9e845e9418634b93/2020-04-27-zwbilanz-corona-data.pdf>

World Health Organisation. *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic* [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>

PŘÍLOHA

Rozhovor s obchodním ředitelem SOPO, s.r.o., panem Janem Ondráčkem, ze dne 24.4.2024.

Jak se Vaší firmy, která je na německém trhu závislá, dotkl nástup pandemie covid-19?

Nástup pandemie se nás vlastně dotknul ve dvou rovinách. Jedna rovina byla to, že jsme prakticky do poslední chvíle nevěděli, kdo z našich pracovníků přijde nebo nepřijde do práce. Nedostali jsme se však do situace, kdy by byla naše firma uzavřena centrálně. Ve středních Čechách, v Modleticích, kde sídlí jeden z našich závodů, k tomuto opatření nedošlo, nicméně v našich čtyřech výrobních závodech máme zaměstnanců poměrně dost. My, jako vedení, jsme pečlivě sledovali nařízení, která státní orgány oznamovaly pro jednotlivé kraje a tyto nařízení se často lišily.

Naše čtyři výrobní závody se nacházejí ve třech různých krajích a tyto změny pro nás představovaly jistou administrativní zátěž. A také, jak již jsem zmiňoval, bylo velmi nejisté, kteří zaměstnanci se dostaví do práce, ať už kvůli jejich zdravotnímu stav nebo proto, že někteří zůstávali doma, protože některý rodinný příslušník onemocněl nebo se dostal do karantény kvůli rizikovému kontaktu. Situace tedy byla komplikovaná z hlediska plánování směn a obsazenosti pracovníků na výrobních linkách. Druhým zásadním problémem, kterému jsme museli čelit, byly obtíže s dodávkami materiálu. A zde se, podle mě, také jednalo o dvě roviny. První bylo to, jak materiál dostat fyzicky k nám do výroby. Máme dodavatele například i v Itálii, kde byla situace často velmi komplikovaná, buď byly jejich

závody uzavřené nebo náš smluvní dopravce odmítal do této země vyslat své řidiče a riskovat, že tam tak zvaně zůstanou „viset“ a nedostanou se například celý měsíc zpátky.

Druhou rovinou, a to považuji za zásadnější a do jisté se s tím stavem potýkáme dodnes, je nabourání toků materiálu a dodavatelských vztahů. Tato skutečnost způsobila, že všichni ostatní dovozci zareagovali tak, že se začali předzásobovat a začali si objednávat materiál a suroviny na sklad. Tento fakt vše zkomplikoval, podle mě, tak říkajíc ještě „na druhou“.

Protože v momentě, kdy máte vy, jako výrobce omezenou kapacitu, a vaši zákazníci na Vás začnou tlačit, ať jim dodáváte ještě víc, no tak v tom dodavatelském řetězci se tento jev násobí a roste geometrickou řadou tak, všichni odběratelé chtějí mít plné sklady a být na případné výpadky v dodávkách připraveni. Což je sice v pořádku, nicméně to podle mě má za následek situaci, ve které se nacházíme teď a tou je oslabení poptávky na trhu.

Já tento jev pozoruji u našich zákazníků, a to je podle mě na celé této situaci nejzajímavější. My jsme čekali, že v rámci Covidu dojde k ochlazení poptávky, ale ono paradoxně došlo k jejímu neuvěřitelnému růstu. Akorát že tento jev byl pravděpodobně způsoben onou panikou na trhu a tím, jak jsem před chvílí uvedl, že firmy chtěli mít dostatečné zásoby na skladech. A také si myslím, že svoji roli hrál i další aspekt. Často se mluvilo veřejně o tom, že Covid způsobí určitou, řekněme, krizi. Takže všechny firmy ta „čísla“, která měly v letech 2020, 2021 a částečně 2022 braly jako „krizové.“, jako malé, nízké.

A to mělo za následek další věc, že marketing u zákazníků, a i ostatních firem začal spekulovat o tom, že pokud máme takovýto růst v době, kdy je krize, tak jak to může na trhu vypadat v momentě, kdy ta krize pomine? A to mělo za následek, že firmy začaly ve svých předpokladech pracovat s naprosto neuvěřitelnými „číslly“, která celý trh ještě více zmátla a všichni se začali připravovat na obrovský ekonomický růst. A k tomu bohužel nedošlo.

A vidím to u nás, v naší firmě Sopo, ale i u kolegů z ostatních výrobních firem. Některá odvětví byla tímto jevem zasažena extrémně, příkladem uvedu výrobce jízdních kol. My, v rámci elektromobility, dodáváme také některé komponenty pro elektrická jízdní kola. Během pandemie bylo mnoho zákazníků, kteří se rozhodli během karantény pořídít si pro trávení volného času elektrokolo. A ve výrobních firmách si kvůli této nečekané poptávce naprojektovali obdobný růst do plánů následujících let.

Jenže ono se reálně nestalo, že by rostla poptávka, ale došlo k situaci, že poptávka, která by jinak probíhala v horizontu například tří let se zkoncentrovala do jednoho jediného roku. To má za následek, že v letech 2023 a 2024 dochází k ochlazení poptávky, která byla již realizována v předchozích letech. Tzn. ten, kdo by si koupil například jízdní kolo v roce 2023 si ho již koupil v roce 2022. Avšak výrobci na to zareagovali tak, že věřili, že poptávka znovu poroste a nakoupili zboží na sklad či přijmuli nové zaměstnance. A tento jev je podle mě společný pro celou současnou ekonomiku.

Také se domnívám, že dochází k dalšímu zpoždění poptávky, než jak očekávají marketingová oddělení jednotlivých firem. Máme mnoho konkrétních příkladů z naší firmy, kdy nám marketingové oddělení tvrdí, že poptávka poroste, ale my si však na základě skladových zásob konkrétních zákazníků potvrzujeme, že se tomu tak neděje. A když marketingové oddělení s touto skutečností konfrontujeme, tak se zpožděním týdnů a někdy i měsíců začne tvrdit to samé co výrobní oddělení. Mám tím na mysli, že zákazník požaduje dodávku 5000 kusů komponentů týdně, nutně je potřebujeme a připravte se na 8000 kusů týdně. Toho, že nyní odebíráme 3000 kusů týdně, toho si nevímejte. Jenže pokud k tomuto jevu dochází například půl roku, tak si najednou uvědomíte, že máte plné sklady a musí následovat revize a dojde k tomu, že od i my od svých dodavatelů nebudeme delší období chtít vůbec nic.

Jak tato situace ovlivnila ceny, především ceny materiálu?

Ceny materiálu vzrostly poměrně razantně, především v průběhu let 2020-2022. Rok 2023 byl prvním rokem, kdy ceny materiálu začaly klesat. Ceny se sice nevracejí na dobu „před covidovou“, ale je vidět tlak, kvůli snížené poptávce, na snižování cen, ať už se jedná o výrobky, polotovary či komponenty v celém řetězci je poměrně drastický. Tomu, aby se ceny dostaly ještě níže, však podle mého brání evropská realita cen s energiemi. I v našem případě, případě firmy Sopo, ačkoliv náklady na energie nejsou v našem provozu zásadní položkou, tak došlo k jejich zdvojnásobení. Nyní jsme sjednávali ceny energií na rok 2025 a až nyní pomalu vracíme na dřívější úroveň cen, tj. před propuknutím pandemie. Zásadnější položkou a nákladem byla cena základních surovin, v našem případě se jedná o železo, ocel a měď. Především cena oceli se několikrát zvyšovala a dostala se i na několiknásobek původní ceny.

Ceny oceli nyní klesají, ale jen velmi pomalu. Ještě „zajímavější“ je cena mědi, která je pro nás také důležitá. Její cena, ačkoliv poptávka po ní není v současné době v celé Evropě vysoká, stále roste dramatickým tempem a v posledních měsících se blíží svým historickým maximům. Naše firma má k dispozici analýzy subjektů, které obchodují například pouze s mědí a z nich je patrné, že jedním z faktorů, který tento jev zásadně ovlivňuje je komplikovaná doprava mezi Čínou a Evropou.

Také Čína kapacitně nestíhá měděný šrot, který nakupuje zpracovávat a na světovém trhu opět vzniká do jisté míry falešná poptávka. Tento jev opět nesouvisí s reálnou ekonomikou a potřebami trhu po výše uvedených surovinách. Ostatně k podobnému jevu došlo poměrně nedávno na trhu se železem. Na elektrolechy, které my používáme ve výrobě, byla většina válcoven na Ukrajině a efekt ruské invaze se spojil s realitou covidu. Objednávat železo z Číny bylo komplikované, tam jsme nikdy netušili, zdali loď se surovinou vyrazí na cestu, či nikoliv a jestli se při přepravě vyskytne například mezi posádkou případ onemocnění a doprava se následně zpozdí. Z Asie se tedy hledaly jiné dopravní cesty než například námořní doprava, alternativou byla vlaková přeprava, avšak válka na Ukrajině přerušila i tyto možnosti.

Obecně si myslím, že Evropa, tak říkajíc, začíná v těchto případech tahat za kratší konec.

Jak to myslíte?

No, my jako Evropa, máme obecně přístup k surovinám komplikovaný a v momentě, kdy nastane situace, jako byla teď s pandemií, tak každá velmoc si začne chránit svůj trh a své vlastní zájmy. Pro nás jako malou společnost to znamená se učit akceptovat změny a být připraven hledat možnosti, jak získat suroviny kdekoliv po světě.

Domníváte se, že pandemie Covid-19 přinesla, například v rámci dopravy, nějaká pozitiva? Nalezení nových dopravních cest, zefektivnění přepravy?

Ano, jsem přesvědčen, že tato situace měla vliv především na leteckou nákladní dopravu. To je podle mě trochu paradox. Osobní letecká přeprava byla téměř zastavená a dopravci, ve snaze využít přepravní kapacitu, kterou měli k dispozici, využívali dokonce i osobní letadla k nákladní přepravě. A během oněch tří let se letečtí dopravci naučili, jak být na trhu více konkurenceschopní. A trh dokáže na překážky na trase rychle reagovat. Například u lodní dopravy, pokud dojde k překážce na trase, část zákazníků je schopna rychle

najít náhradní řešení v podobě právě letecké přepravy. Jak mi řekl známý, který pracuje u leteckého přepravce, jakákoliv komplikace v lodní dopravě ve světě se do týdne projeví výrazným navýšením letecké přepravy například v Praze, a to pražské letiště nelze považovat za významný mezinárodní přepravní uzel. To znamená, že nejen dopravci, ale i zákazníci se naučili být i v otázkách přepravy flexibilnější a abych tak řekl, mít vždy připraveny „zadní vrátka“.

Děkuji za tento zajímavý poznatek...

Ano a rád bych řekl, že dle mého názoru obecně došlo díky Covidu ve firmách k pečlivějšímu sledování rizik a tento jev přetrvává. Ve firmách se v době před covidem nahlíželo na nejrůznější tak zvané „backup plány“ jako „dobře, musím to mít, je to povinné“, ale reálnou využitelnost si málokdo uměl představit. Najednou se však ukázalo, že tuto variantu je třeba uvést v chod a třeba i vícekrát v krátkém časovém horizontu. A toto je tedy další, řekl bych pozitivní efekt, učíme se ve firmě s možností řešení nejrůznějších rizik pracovat více.

Musela Vaše firma navýšit kapacit skladovacích prostor?

Ano a tuto záležitost řešíme v podstatě doted'. Zásadně se v našem odvětví prodloužily dodací lhůty u některých komponentů. Například z dřívějších třech, na současných osmnáct měsíců. Už v prvním kvartálu roku 2023 jsme viděli, že poptávka slábne, nicméně jsme už měli závazné objednávky na některé komponenty na třicet týdnů dopředu.

Tato situace přetrvává stále?

Ne, ke konci roku 2023 se již začínaly dodací lhůty vracet na předchozí úroveň, nicméně s následky se my i další firmy stále potýkají. Jde především o tom, že firmy mají často přeplněné sklady zbožím. Dochází ke zkracování lhůt potřebných pro objednávky, což má sekundární negativní efekt, výrobní firmy mají v důsledku tohoto naplánovanou výrobu na kratší časové úseky.

Všechny tyto jevy jsou typické i pro vašeho zásadního obchodního partnera v zahraničí, Německo?

Německo z našeho pohledu nebylo pandemií zasaženo zásadně, firmy a naši obchodní partneři, až na drobné výjimky, fungovaly „normálně“. Jen bylo nutné, stejně jako v případě naší firmy přistupovat s větší pozorností k plánování výroby. My jako firma Sopo máme

v Německu většinu zákazníků a také nezanedbatelný počet dodavatelů, takže toky materiálu v obou směrech nebyly z našeho pohledu zásadně ovlivněny. Přibyly sice některé administrativní záležitosti nutné pro bezproblémový vstup do Německa během pandemie, ale reálně nebyla naše výroba a dodavatelské vztahy výrazně omezeny. A také, na rozdíl od české reality, opatření související s bojem s pandemií byla ohlašována více dopředu a měla delší platnost.

Řekl byste mi ještě něco více k vnitropodnikovým opatřením během pandemie uvnitř firmy Sopo?

Co bych vyzdvihl především, tak covid nás uvnitř firmy naučil více komunikovat elektronicky. Vedla nás k tomu především snaha, aby se nákaza covidem nešířila mezi jednotlivými našimi závody například kvůli cestování obchodních zástupců. Docházelo k pokusům o trasování potenciálně rizikových pracovníků a je nebo i celé týmy následně izolovat od ostatních, abychom nenarušili chod firmy jako celku. Měli jsme období, kdy byly po určitou dobu, například týden, uzavřeny některé závody, ale nikdy se nestalo, že by byl omezen chod celé firmy.

Řekl byste mi ještě něco bližšího o využívání elektronické komunikace?

Tyto věci se změnilo díky covidu zásadně. Dříve nebylo zvykem, že by se pořádaly telekonference kvůli nejen provozním, ale i strategickým záležitostem. Některé záležitosti se řešily výhradně na úrovni osobní návštěvy kompetentních osob. Dříve by bylo možná považováno i za neslušné, některé věci řešit telefonicky či on-line, covid však tyto záležitosti do jisté míry „otevřel“ a najednou jsme si začali i se svými obchodními partnery uvědomovat jisté benefity takovéto komunikace, například úsporu času. Já osobně stále upřednostňuji při obchodním jednání osobní kontakt, ale je fakt, že v on-line prostředí se dá vyřešit za relativně krátký věc spoustu provozních věcí.

Jak často jste případně přistupovali k otázce práce z domova u svých zaměstnanců?

To je další věc. My jsme primárně výrobní firma. Home office nebyl v rámci naší firmy standartním benefitem. Spíše jsme se snažili postupovat i u administrativních pozic solidárně s pracovníky ve výrobě, kteří svojí práci nemohli vykonávat doma. Nyní vnitropodnikově hledáme kompromis, kdy nám, jako firmě, přijde home office u našich zaměstnanců efektivní a kdy ne. Já osobně stále zastávám názor, že lidé se v rámci

pracovního týmu potřebují vidět a existují situace, kdy práce na dálku brzdí akceschopnost pracovního kolektivu. Home office tedy v naší firmě není standartní možností, po skončení protiepidemických opatření jsme se vrátili víceméně ke standartnímu prezenčnímu způsobu práce. Nicméně vzhledem k tomu, že máme čtyři výrobní závody a někteří zaměstnanci se pohybují na více místech, snažíme se v odůvodněných případech vyjít svým zaměstnancům vstříc a pracovní dobu nějakým způsobem upravit.

Zabývala se Vaše firma někdy otázkou pracovní efektivity zaměstnanců pracujících v režimu home office během pandemie?

K tomuto nemáme nějaká pevná data, budu vycházet ze svého vnitřního pocitu, ale ano, touto otázkou jsme se zabýval. V první řadě je třeba asi uvést, že je to velmi individuální. Některý zaměstnanec je natolik disciplinovaný, že doma odvede větší díl práce. Negativní vliv to má však podle mého názoru zcela jistě v otázce práce na určitém projektu v týmu. I když budete mít například naplánovanou pravidelnou týdenní schůzku, tak mnohdy dojde k situaci, kdy je třeba rychle neplánovaně řešit i třeba jen nějaký detail v projektu a v tom případě je domluva na dálku obtížnější a časově náročnější, což brzdí akceschopnost týmu. A další věc. Od mnohých našich zákazníků, kteří najeli na systém home office, slýchávám, že mají obrovský problém dostat své zaměstnance zpět do práce. A v momentě, kdy řešíme především v koncernech, ve kterých se například konkrétní pracovní záležitost řeší skrz několik oddělení a při běžném provozu by řešení problému trvalo několik minut, tak v momentě, kdy u nich je zavedena práce z domova, tak často trvá i například čtrnáct dní, než se domluví na společném videohovoru.

Jak si Vaše firma vedla v období pandemie vzhledem k obrátům? Došlo k růstu nebo naopak poklesu?

Během pandemie covid-19 naše firma rostla, a to poměrně dramaticky, každý rok v řádu třiceti procent. Teď se však situace mění. V roce 2023 jsme měli stejné obraty jako v roce 2022 a předpokládám, že udržet stejná čísla i letošním roce bude minimálně komplikované. A důvody jsem Vám již uváděl. Část toho růstu byla v podstatě způsobena tím, že jsme v předchozích letech vyrobili to, co jsme měli vyrábět až teď. Takto výrazný růst byl provázen mnoha neefektivitami ve výrobě a dnes si tvrdím říci, že jsme z něj nevyužili tolik, jako kdyby k nárůstu poptávky docházelo postupně, a ne tak skokově. Bylo

by pro nás lepší růst v mírnějším tempu ale kontinuálně, než růst dva roky extrémně a následně dva roky stagnovat.

Jaký jste očekávali růst, kdyby neproběhla pandemie onemocnění Covid - 19?

Očekávali jsme růst mezi deseti – patnácti procenty, což je náš standartní růst za posledních deset let. Teď, jak jsme dva roky po sobě rostli o více než třicet procent ročně, tak to pro nás, především v tom druhém období mělo i některé negativní důsledky.

Jaká byla situace u Vašich obchodních partnerů v Německu?

Z našich informací byli v podobné situaci jako my. To znamená, zažili překotný růst díky přehřátí trhu a v polovině roku 2023 došlo k jakémusi vystřízlivění.

Jak jste se vyrovnávali ve firmě s rostoucí poptávkou? Museli jste přijímat nové zaměstnance?

Ano, museli, a to byl velký kámen úrazu. Nebyli jsme schopni zaměstnat dostatek kmenových zaměstnanců a situaci jsme řešili prostřednictvím agenturních pracovníků. Dostali jsme se tehdy do situace, kdy se poměr kmenových a agenturních zaměstnanců blížil poměru 60: 40 a to už jsme začínali mít obavy, neboť takovýto poměr považujeme za nezdravý. Naše firma využívala agenturní zaměstnance, především z Ukrajiny, již před covidem. Nicméně požadavky na naše pracovníky jsou poměrně vysoké, aby mohl člověk ve výrobě plnohodnotně vykonávat svoji práci, trvá to týdny i měsíce. A tak jsme sice využívali agenturní pracovníky, nicméně spolupráce s konkrétními jednotlivci byla dlouhodobá, a i další lidi jsme přijímali v podstatě na doporučení stávajících pracovníků.

Jaká je situace na trhu práce z Vašeho pohledu nyní, po skončení pandemie?

Ačkoliv dochází k ochlazení poptávky, situace není optimální. Firmy postupují obdobně jako my. Tedy opatrně vyčkávají, nechtějí se zbavit již zaučených zaměstnanců a raději snesou i nějaký finanční náklad, než aby se zbavovali lidí, do jejichž zaučení v minulosti investovali často nemalé prostředky.

A k jakým krokům jste museli přistoupit při splnění protipandemických opatření ve výrobě?

Jednalo se o reorganizaci výrobních linek kvůli dodržení rozestupů a také zavedení častějších přestávek ve výrobě hlavně kvůli nutnosti práce v rouškách, respektive respirátorech.

Objevily se období pandemie pro firmu Sopo nějaké nové trhy?

My jsme zásadně závislí na německém trhu. To jsme věděli již před propuknutím pandemie a nutno přiznat, že se snažíme více diverzifikovat kam zboží dodáváme.

Období pandemie tyto aktivity zintenzivnilo?

Ano, myslím, si že ano. Na Evropu, a zvláště na Německo, které je „tahounem“ evropské ekonomiky, se bude nadále zvyšovat ekonomický tlak Spojených států a Číny. Čína čelí populační krizi, klesá domácí poptávka, a tudíž hledá nové trhy a Evropa je jedním z nich. A u automobilového průmyslu je to vidět především. Myslím si, že Evropa trochu zaspala. Stále v Evropě vyrábíme skvělé, technicky skvělé, sofistikovaná zařízení, která jsou však pro trh část příliš drahá a jejich přidanou hodnotu využije pouze malé procento zákazníků.

Čínské firmy mají lépe zmapovanou poptávku, vědí, co chce osmdesát procent trhu a dokáže to vyrobit co nejjednodušeji, nejlevněji, a to ne vždy znamená, že to vyrobí špatně nebo nekvalitně. Během covidu tento tlak mimoevropských dodavatelů dramaticky roste. Tento tlak se přenáší i na nás a naše zákazníky a my ve výrobě neustále hledáme cesty, jak výrobu zrychlit a zefektivnit. To znamená, že ve standartní, sériové, výrobě nám jde nyní především o to, jak si udržet stávající zakázky a odběratele, enormní tlak je na naše vývojové oddělení, které je nyní naprosto přetížené.

Diverzifikace probíhá tedy nejen při snaze najít nové trhy, ale i ve výrobě?

Ano, snažíme se nyní etablovat i na jiných než evropských trzích, pokusit se snížit závislost na Německu, jistou perspektivu otevírá americký trh. Druhá věc je diverzifikace ve výrobě. My nejsme firma, která by měla vyrábět statisíce jednoduchých motorů. Naše výrobní náklady na světových trzích nejsou již tak nízké, abychom byli konkurenceschopní v jednoduchých věcech, naši výhodu tedy stavíme na úzce specializovaném segmentu výroby, na našem technickém know-how.

Covid naplno odhalil naši závislost na německém trhu a urychlil, podle mě déle chystanou, expanzi čínského zboží do Evropy. Dříve nebylo možné do Číny prakticky dovést hotový výrobek. Bylo nutné vytvořit joint venture nebo jinou formu podnikání a společně s čínským partnerem vytvořit podnik. A tím vznikla příležitost k často nechtěnému předávání výrobního know-how. Nebojím se, že my jako firma Sopo, bychom nebyli konkurenceschopní na evropském trhu. Bojím se však, že naši němečtí a další evropští zákazníci nebudou nadále konkurenceschopní na světovém trhu.

