

Univerzita Palackého v Olomouci
Přírodovědecká fakulta
Katedra geografie

Tomáš Švik

**Vliv současné ekonomické krize na automobilový
průmysl: regionálně geografické aspekty**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. RNDr. Václav Toušek, CSc.

Olomouc 2012

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Přírodovědecká fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ŠVIK**
Studijní program: **N1301 Geografie**
Studijní obory: **Učitelství geografie pro střední školy**
Historie
Název tématu: **Vliv současné ekonomické krize na automobilový průmysl:
regionálně geografické aspekty**
Zadávací katedra: **Katedra geografie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je charakterizovat vývojové tendence automobilového průmyslu, zejména v letech 2008 - 2010, zhodnotit vliv současné ekonomické krize na automobilový průmysl z hlediska objemu výroby, vlastnických vztahů, legislativních opatření a dopadů této krize na zaměstnanost v automobilovém průmyslu. Práce se bude zabývat tématem jednak na úrovni globální, jednak, podrobněji, na úrovni České Republiky. Práce bude obsahovat případovou studii jednoho z podniků Škoda Auto, TPCA, Hyundai MMCZ. Struktura práce: 1. Úvod včetně cílů práce 2. Popis historie vzniku a dosavadního průběhu ekonomické krize 3. Automobilový průmysl zejména v letech 2008 2010 ve světě 4. Krize automobilového průmyslu a její vliv na trh práce 5. Automobilový průmysl v ČR 6. Případové studie jednoho z podniků Škoda Auto, TPCA, Hyundai MMCZ 7. Shrnutí poznatků

Rozsah grafických prací: Podle potřeb zadání
Rozsah pracovní zprávy: 20 000 - 24 000 slov
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam literatury:

avlíčka, D. Uhlíře, T. Stryjakiewiczze, dokumenty MPO, MPSV,
stu, SAP, Eurostatu.

Vedoucí diplomové práce: Doc. RNDr. Václav Toušek, CSc.
Katedra geografie

Datum zadání diplomové práce: 23. listopadu 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 10. dubna 2011

Prof. RNDr. Juraj Ševčík, Ph.D.
děkan

L.S.

Doc. RNDr. Zdeněk Szczyrba, Ph.D.
vedoucí katedry

V Olomouci dne 24. listopadu 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou práci vypracoval samostatně za použití citované literatury.

V Olomouci dne 25. dubna 2012

.....

Děkuji doc. RNDr. Václavu Touškovi, CSc. za rady a trpělivost při vedení práce. Dále děkuji prof. RNDr. Petru Pavlínkovi, Ph. D. za bezplatné poskytnutí jeho článků z placených databází a Sdružení automobilového průmyslu za poskytnuté materiály. Mgr. Janu Fryčkovi děkuji za překlad článku z francouzštiny. A rodičům i svým přátelům děkuji za jakoukoliv formu podpory během studia.

Obsah

1. Úvod	7
2. Současná globální ekonomická krize	8
2.1 Popis vzniku a šíření krize	8
2.2 Dopad globální krize na českou ekonomiku	16
2.3 Názory na příčiny vzniku globální ekonomické krize	19
3. Světový automobilový průmysl	
3.1 Stručný vývoj světového automobilového průmyslu	22
3.1 Objem a dynamika výroby automobilů v letech 2006 až 2011 podle států	27
3.2 Objem a dynamika výroby automobilů v letech 2006 až 2011 podle automobilek	33
3.3 Změny prostorového rozmístění výroby v rámci jednotlivých automobilek	
3.4 Největší firmy podle tržeb a zisku v období krize	49
3.5 Šrotovné	53
3.5.1 Vliv šrotovného na trh v Evropské unii	58
3.5.2 Vliv šrotovného na trh na Slovensku	61
4. Automobilový průmysl v ČR	66
4.1 Historický vývoj	66
4.1.1 Historický vývoj v období do roku 1945	76
4.1.2 Historický vývoj výroby automobilů mezi léty 1945 až 1989	81
4.1.3 Export v éře státního plánování	82
4.1.4. Výroba osobních vozů Aero Minor	83
4.1.5. Výroba osobních vozů Tatra během éry státního plánování	85
4.1.6 Výroba osobních vozů Škoda během éry státního plánování	100
4.1.7 Historie výroby nákladních automobilů v éře státního plánování	103
4.2 Transformace českého automobilového průmyslu	104
4.2.1 Transformace automobilky Škoda	123
4.3 Transformace výrobců užitkových vozů	124
4.3.1 Tatra	129
4.3.2 Tatra v období krize	132
4.3.3 Liaz	133
4.3.4 Avia	133
4.4 Transformace ostatních finálních výrobců	133
4.5 Transformace výrobců komponentů	134
4.6 Noví finální výrobci	135
4.6.1 TPCA	136
4.6.2 HMMC	136
4.6.3 SOR Libchavy	136
4.6.4 Malosériový výrobci	137
4.7 Dopady krize na automobilový průmysl v Česku	137
5. Vliv krize automobilového průmyslu na trh práce	144
6. Škoda auto – případová studie	155
7. Závěr	168
8. Shrnutí	169
9. Literatura	170

1. Úvod

Jedním z odvětví, se kterým byla současná ekonomická krize nejčastěji spojována je automobilový průmysl. V České republice, kde jde o nejvýznamnější odvětví ekonomiky byla často již před propuknutím krize kritizována přílišná závislost na něm, která údajně měla v případě hospodářských potíží způsobovat vysokou nezaměstnanost a kolaps ekonomiky. Bylo tomu skutečně tak? Je taková obava oprávněná, nebo je už z podstaty fungování automobilového průmyslu mylná? Hrozí automobilovému průmyslu přesouvání do pracovní levnějších lokalit? A pokud se někam automobilový průmysl přesouvá, tak kam? Otázek se ve spojitosti s tímto odvětvím nabízí mnoho.

Cílem práce je popsat základní vývojové tendence v automobilovém průmyslu, zejména v období 2007 až 2010, z hlediska objemů výroby a její distribuce, účinnosti opatření pro podporu prodeje známého jako „šrotovné“ a zhodnotit vliv automobilového průmyslu na nezaměstnanost České republiky.

2. Současná globální ekonomická krize

Když tvůj souseď ztratí práci, jedná se o recesi, pokud ji ztratíš ty, je to deprese.

Harry S. Truman

Ekonomické krize jsou nedílnou součástí vývoje ekonomik. Ty procházejí fázemi konjunktury (růstu) a recese (zpomalení růstu) či deprese (poklesu). Globální krize nedávných let – či krize současná (názory na to, zda krize skončila se liší) se však od běžných ekonomických výkyvů odlišuje. Často je považována za nejhlubší krizi od celosvětové hospodářské krize 30. let 20. století, někdy je dokonce považována za srovnatelně silnou, s čímž však autor této diplomové práce nesouhlasí. Většina ekonomů hodnotících nynější krizi se však shoduje na tom, že tato krize nějakým způsobem pozměnila svět a v řadě ohledů se situace nebude normalizovat do období před rokem 2008. Daleko menší shoda mezi ekonomy ovšem panuje v příčinách krize či v tom, jak by měla být řešena. Byť bezprostřední podněty k propuknutí ekonomické krize jsou celkem jasné, tak v popisu dlouhodobějších příčin se postoje zástupců jednotlivých ekonomických škol diametrálně liší. Typické je, že zástupci v podstatě všech názorových proudů považují svůj pohled za menšinový, jdoucí mimo hlavní proud a vizionářský (a jimi uvádění zástupci hlavního proudu jsou ve svém sebehodnocení stejného názoru).

Většinou odborné veřejnosti krize nebyla očekávána (přesto, že podle mnohých nebyla překvapivá) a společnost na ni nebyla připravena. Obecné dilema, jenž krize nastolila, spočívá v další víře v samoregulační schopnosti trhu, či ve volání po nutnosti výraznějších státních zásahů a regulace. Zaznívají jak názory o nedostatečné regulaci vedoucí k eskalaci krize, tak naopak o přeregulovanosti a jejich zhoubných následcích. Další témata, se kterými je krize spojována jsou globalizace a zadluženost (ať již států nebo domácností). Podle mnohých současná ekonomická krize přeroste (či již přerostla) v krizi společenskou, následně v krizi politickou díky odlišným zájmům jednotlivých regionů a není vyloučeno ani vypuknutí krize bezpečnostní. Tato práce nebude v popisu krize zacházet do přílišných detailů a neklade si ani za cíl vysvětlit, které ekonomické pojetí je správné. Jednak by to rozsahem vydalo minimálně na samostatnou diplomovou práci, jednak pokud není schopna jasný konsenzus poskytnout ani renomovaná ekonomická veřejnost, neklade si takový cíl ani autor této práce. Následující řádky se budou snažit spíše přiblížit příčiny a jednotlivé přístupy ke krizi.

2.1 Popis vzniku a šíření krize

Rok 2006 byl ekonomicky globálně velmi úspěšný. Většina států vykazovala velmi nízkou nezaměstnanost, často rekordně, nadprůměrně rostly i ekonomiky, u nichž dříve nebyla obvyklá velká dynamika růstu (například Německo a Japonsko). Velmi prudce posilovaly kurzy akcií a ceny nemovitostí, jejichž nákupy byly motivovány příznivými úrokovými sazbami pro financování

umožněnými bezproblémovou inflací.¹ Ve skutečnosti to bylo způsobeno tím, že se v tomto období již dávno nafukovala bublina na finančním a realitním trhu ve Spojených státech amerických, ale i jinde (v Evropě například ve Španělsku či Irsku). Pavel Kohout² například argumentuje, že i nejosnovnější období růstu české ekonomiky (roky 2006 a 2007) bylo příkladem nafukování bubliny, způsobené (jako ovšem i ve všech ostatních případech) primárně pumpováním příliš velkého objemu nových peněz do ekonomiky. Důkaz podle Kohouta spočívá v jednoduchém faktu, že od roku 2005 ekonomika spotřebovala větší objem nového dluhu, než zvládla vytvořit nového produktu (nárůst dluhu byl rychlejší než nárůst HDP).

Začátek krize bývá datován do března 2007, kdy se rozpoutala krize rizikových *subprime* hypoték (to může být přeloženo jako *substandardních* hypoték, tedy hypoték s nižší než standardní kvalitou).³ V tomto období se ukázalo, že začala klesat hodnota nemovitostí, během února klesly ceny nových rodinných domků o 3,9 procenta v porovnání s předchozím měsícem a 18,3 procenta meziročně.⁴ Rovněž docházelo k omezování poskytování hypoték a bylo stále obtížnější hypotéku získat. To bylo velmi škodlivé zejména proto, že většina těchto hypoték nesloužila k pořízení nové nemovitosti, ale šlo o zpětné úvěrování k umořování předchozích dluhů a ke krytí životních potřeb dlužníků. Švihlíková⁵ uvádí, že zadlužení amerických domácností se pohybovalo kolem 140 procent disponibilního důchodu. Umořování těchto hypoték dalšími bylo umožněno tak, že cena nemovitostí rostla tak rychle, že bylo možno na nemovitost vzít další úvěr vyšší než ten předchozí, a zároveň dosahovala relativně nízkých hodnot inflace. Ve velkém množství těchto hypoték šlo navíc, jak už bylo zmíněno, o subprime, rizikové hypotéky (v roce 2006 činily 60 procent z uzavřených hypoték⁶), které bývaly půjčovány komukoliv, tedy i klientům, kteří si je nemohli dovolit, často i klientům bez odpovídající znalosti angličtiny, bez schopnosti přečíst si text smlouvy, již podepisují.⁷ Manuel Aalbers⁸ často rozšířenému názoru, že většina uživatelů rizikových hypoték byla z nízkopříjmových skupin a mezi imigranty, oponuje s tím, že většina byla poskytnuta středním vrstvám. „Napíchnutím“ bubliny pak bylo, když po dlouhou dobu velmi nízké úrokové sazby začaly být zvedány a ukázalo se, že mnohé nemohou být splaceny.

V eskalaci hypoteční krize a především v její přerod v krizi finanční hrál výraznou roli prostorový aspekt. Půjčky byly sice poskytovány především domácími americkými věřiteli (v předchozí hypoteční krizi v 80. letech byly poskytovány především regionálními věřiteli, což nyní již neplatilo), ale byly *sekuritizovány*, což znamenalo, že společně s velkým množstvím jiných hypoték byla vytvářena velká úvěrová portfolia, která kryla cenné papíry zvané CDO (collateralized debt

¹ Dubská, D.: Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky. Praha 2010. s. 1 – 13.

² Kohout, P.: Finance po krizi. Důsledky hospodářské recese a co bude dál. Praha 2009. s. 85.

³ Kohout, P.: Finance po krizi..., s. 11.

⁴ Tamtéž.

⁵ Švihlíková, I.: Globalizace a krize. Souvislosti a scénáře. Praha 2010. s. 51.

⁶ Aalbers, M.: Geographies of the financial crisis. Area, č. 41, 2009. s. 34 – 42.

⁷ K tomu např.: Kohout, P.: Finance po krizi..., s. 11., s. 20 – 23.

⁸ Aalbers, M.: Geographies of the financial crisis..., s. 34 – 42.

obligations – dluhové obligace se zástavou). Ty emitovaly velké banky z Wall Street (Goldman Sachs, Morgan Stanley, Merrill Lynch a další). Dále do nich investovaly banky, penzijní fondy, hedge fondy⁹, ale také individuální investoři nebo například městská zastupitelstva z celého světa.¹⁰ Jejich popularitu navíc zvyšovala mezera na trhu vzniklá splasknutím „internetové bubliny“ („dot.com bublina“)¹¹ v letech 2001 až 2003. CDO byly hodnoceny ratingovými agenturami jako AAA, tedy jako vysoce bezpečné. Kromě toho je u hypoték třeba zmínit další dva problémy. Jednak se jednalo o hypotéky s „nastavitelným úrokem“, který se zdál velmi nízký při podpisu smlouvy, ale mohl být dále zvyšován (čemuž ovšem řada věřitelů neporozuměla). Druhá pro zvýšení zisku bylo při obchodování s hypotéčnými dluhopisy používáno tzv. pákového efektu, kdy je pouze malá část kapitálu vlastněna investorem a většina je tvořena cizím kapitálem (nebyl neobvyklý poměr 1:20, průměr činil 1:14),¹² čímž se dále zvyšovalo riziko.

Sekuritizece měla právě snížit a rozptýlit riziko, navíc byla považována za řešení možné disproporce, že prostředky jsou alokovány jinde než jsou potřeba a mělo se za to, že zvýší dostupnost hypoték.¹³ Důsledkem však byla panika, neboť nikdo přesně nevěděl, které instituce po celém světě byly „toxickými“ hypotékami (kterých bylo v roce 2006 asi 20 procent) zasaženy. Důležitým aspektem krize se tak stal právě postoj k riziku a důvěra. Její nedostatek a zvýšená averze k riziku, zvýšená podezřívavost (což by samozřejmě mohlo nést i pozitiva) způsobily ochromení nejprve mezibankovních obchodů. Bylo nutné (byť mnohými ekonomy je tento krok kritizován) dodávat na trh likviditu ze strany americké centrální banky¹⁴ (Fed) a později – jak se věc globálně šířila – i od centrálních bank v jiných zemích.¹⁵ Krize hypoték se změnila v krizi finanční.

Symbolickým přerodem ve finanční krizi je pád banky Northern Rock v září 2007. Šlo o britskou banku prodávající hypotéky, byla sice v celkem slušné kondici a „toxickými“ hypotékami nebyla zamořena, na rozdíl od jiných bank bylo 73 procent jejích potřeb financováno prostřednictvím emisí cenných papírů. A zamrznutí tohoto trhu způsobilo pád banky. Ta musela být zachráněna britskou centrální bankou (Bank of England). Nebyl to zdaleka jediný případ záchrany.

⁹ Speciální investiční fondy podléhající velmi nízké regulaci, které mohou vést k vysokému výnosu i vysoké ztrátě.

¹⁰ K tomu např.: Kohout, P.: *Finance po krizi...*, s. 20 – 23, nebo Aalbers, M.: *Geographies of the financial crisis...*, s. 34 – 42.

¹¹ Ideální situace na přelomu dvacátého a dvacátého prvního století (nízká inflace, pokles nezaměstnanosti, rozvoj akciových s internetovými tituly) dala vzniknout tzv. nové ekonomice, ta byla ovšem v iluzorním nadšení často přeceňována a až příliš upřednostňována. Hovořilo se o růstu informační společnosti, byla očekávána dlouhodobá, ne-li nekonečná konjunktura. Ukázalo se ovšem, že akcie těchto společností byly silně nadhodnoceny proti realitě a v roce 2001 se mnohonásobně propadly. Podle Švihlíkové se jednalo o neúspěšný pokus k přechodu do V. vlny Kondratěvova cyklu, který podle jejího levicového pohledu selhal proto, že vyžadoval hlubší společenské (případně i globální) změny. Krize byla dále znásobena pádem energetické společnosti Enron v roce 2002, která, velice zjednodušeně řečeno, vykazovala své hospodářské výsledky v příliš optimistické podobě, čímž klamala akcionáře. To se ukázalo problémem i jiných firem. K tomu např.: Švihlíková, I.: *Globalizace a krize...*, s. 44 – 45.

¹² Aalbers, M.: *Geographies of the financial crisis...*, s. 34 – 42.

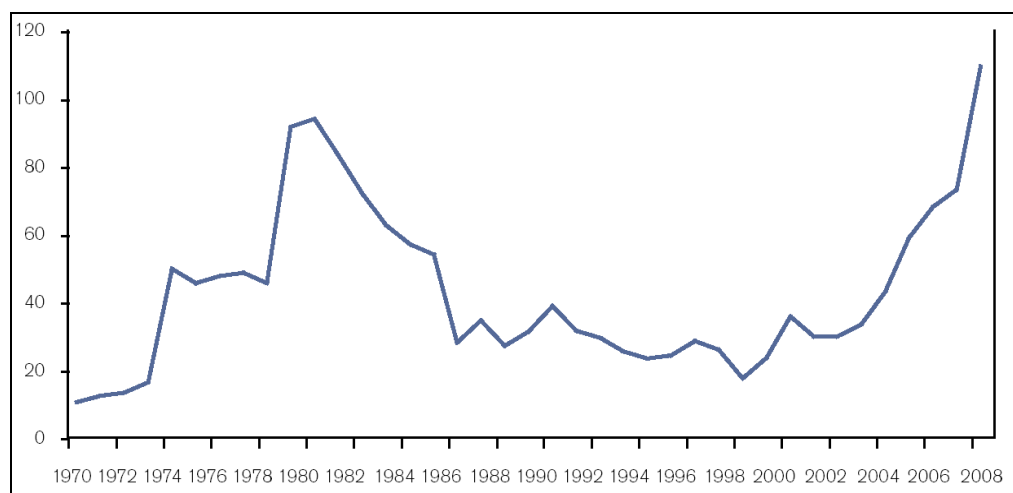
¹³ K tomu např.: Kohout, P.: *Finance po krizi...*, s. 20 – 23, dále Aalbers, M.: *Geographies of the financial crisis...*, s. 34 – 42.

¹⁴ Federal Reserves.

¹⁵ Dubská, D.: *Dopady světové finanční a hospodářské krize...*, s. 1 – 13.

Právě záchranné balíčky centrálních bank a opětovné snížení úrokových sazeb (přísun likvidity) bývá některými ekonomy kritizováno, ale Pavel Kohout¹⁶ realisticky hodnotí, že při volbě mezi dvěma špatnými řešeními (inflací a bankovní krizí) prostě volí centrální banky menší zlo, tedy inflaci.

Během roku 2008 nastávaly další krachy významných bank. V březnu to byla banka Bear Stearns ve Spojených státech amerických. Záruku nad jejími špatnými úvěry převzal stát a byla prodána konkurenci za velmi výhodnou cenu – šlo tedy o kontroverzní řešení, které je vnímáno mnohověznaně. Koncem léta následovala investiční banka Lehman Brothers, která byla zanechána „svému osudu“ a opět se tím zvýraznily „psychologické“ aspekty krize, jako všeobecná nejistota, nervozita a panika. Často diskutovanou otázkou opět je, zda měla či neměla exekutiva Spojených států amerických bance pomoci. V tomto roce byla situace ještě zvýrazněna prudkým nárůstem cen ropy (šestinásobná hodnota oproti roku 2002),¹⁷ které následně v druhé polovině roku opět prudce poklesly (ještě v červnu se cena blížila hodnotě 150 dolarů za barel, v prosinci téhož roku již činila 40 dolarů).

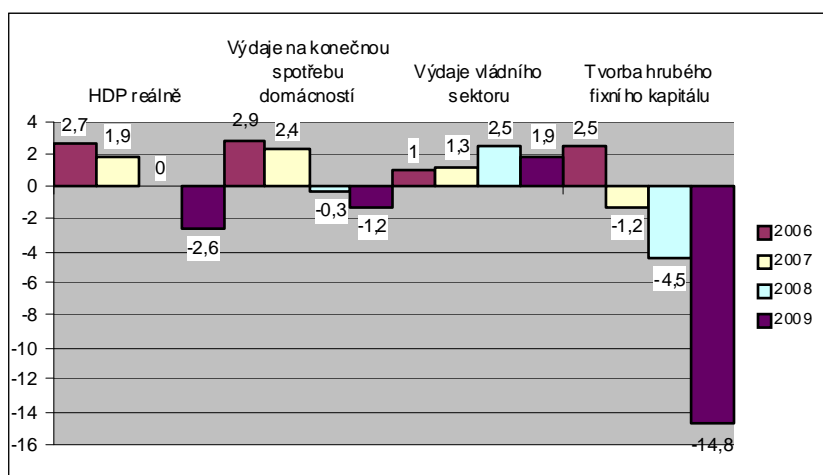


Obr. 1: Vývoj cen ropy v letech 1970 až 2008. Ropa typu brent, cena přepočítána na hodnotu Amerického dolaru v roce 2007. Zdroj: Stevens, P.: *The Coming Oil Supply Crunch*. London 2008.

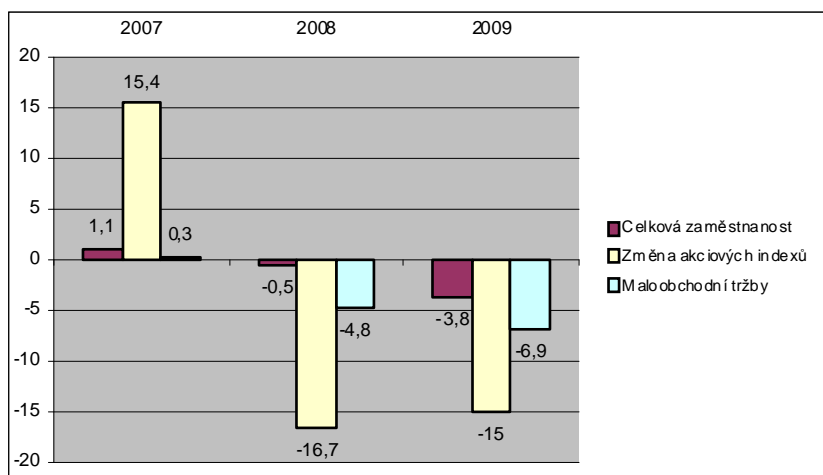
¹⁶ Kohout, P.: *Finance po krizi...*, s. 24 – 25.

¹⁷ Švihlíková, I.: *Globalizace a krize...*, s. 66 – 67.

V ohnisku krize, Spojených státech, v roce 2008 akciové trhy spadly o 16,7 procenta (v roce 2007 rostly tempem 15 procent), HDP stagnoval na úrovni 2007, snížily se výdaje domácností (ne však tolik citelně, o 0,3 procenta). Spotřeba vlády naopak vzrostla o 2,5 procenta, investice ovšem zaznamenaly pád (o 4,5 procenta), přičemž, na rozdíl od jiných ukazatelů, vykazovaly klesající tendenci už v roce 2007 (o 1,2 procenta). Již v roce 2007 nastal výrazný pokles přímých zahraničních investic a odliv zahraničního kapitálu (- 143 miliard dolarů), v roce 2008 se poněkud zmírnil (- 23 miliard dolarů).¹⁸ Celkem krachlo v roce 2008 ve Spojených státech kolem dvaceti bank, což tuto krizi výrazně odlišuje od krize třicátých let, kdy to bylo kolem osmi tisíc.¹⁹ Z pěti nejvýznamnějších hypotečních bank nicméně přežily dvě.



Obr. 2: Vývoj HDP a jeho komponent v procentuálním vyjádření ve Spojených státech amerických. Zdroj: Dubská, D.: Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky. Praha 2010.



Obr. 3: Vývoj některých ekonomických ukazatelů ve Spojených státech amerických. V procentech. Zdroj: Dubská, D.: Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky. Praha 2010.

Evropské státy ve většině sledovaných ukazatelů vykazovaly v roce 2008 ještě růst, byť v případě hodnoty HDP růst Evropské unie činil 0,3 procenta (tedy naprosto jednoznačně se již

¹⁸ Dubská, D.: Dopady světové finanční a hospodářské krize..., s. 1 – 13.

¹⁹ Kohout, P.: Finance po krizi..., s. 73.

jednalo o recesi). Zrychlilo se v tomto roce tempo spotřeby evropského vládního sektoru (z 1,9 procent v roce 2007 na 2,3 v roce 2008). Investice se v roce 2008 propadly v Evropské unii o 1,2 procenta. Klesla spotřeba domácností v Německu a spotřeba vlády v Maďarsku.²⁰ Silný propad postihl v roce 2008 Litvu, Lotyšsko a Estonsko, což bylo způsobeno jejich pevnou vazbou měn na Euro.²¹

Během podzimu 2008 již rovněž začala finanční krize přerůstat do reálné ekonomiky, přičemž nejrychleji reagovalo právě odvětví automobilového průmyslu. Kromě toho je nutno tento rok zmínit jako začátek projevů geopolitických důsledků krize. Nejprve totiž panovaly představy, že finanční krize zasáhne spíše Evropu a Asii než USA, protože USA byly v pozici dlužníka a finanční šok postihuje v první řadě věřitele. Opak byl ale pravdou. Odlišná struktura ekonomik (především podílů výdajových složek HDP) následně favorizovala spíše velké rozvíjející se ekonomiky obecně, nejvíce v Asii.²² To se odrazilo koncem roku 2008 svoláním G-20, neboť se ukázalo, že řešit krizi v dosavadním uskupení hospodářsky nejvyspělejších zemí světa G-8, zejména bez zemí skupiny BRIC (Brazílie, Rusko, Indie a Čína) již není možné.²³ Začíná se také hovořit o seskupení G-2, odrážející enormní vzájemnou ekonomickou závislost USA a Číny.

Rok 2009 přinesl plné propuknutí krize. HDP Spojených států amerických poklesl o 2,7 procenta. Nadále zde také pokračoval propad akciových trhů (o 24,2 procenta) a dále se prohloubil pokles spotřeby domácností (činil 2,9 procenta). Oproti tomu dále rostla spotřeba vlády, byť pomaleji než v předchozím roce a pomaleji než v Evropské unii (dosahovala hodnoty 1,9 procenta). Investice se propadly velice prudce (o 14,8 procenta). Dále poklesla i intenzita zahraničního obchodu (dovoz o 7 procent a vývoz o 6 procent). Deficitní obchodní bilance se sice v roce 2009 meziročně zlepšila, ale poměry k HDP nikoli (podíl exportu klesl z 9,1 procenta na 7,6 procenta, importu ze 14,9 procenta na 11,2 procenta). Rapidně se zhoršil odliv zahraničních investic (- 134 miliard dolarů), přičemž toto zhoršení navíc sledovalo negativní trend v dalším období.²⁴

Reálný pokles HDP Evropské unie (4,2 procenta) byl mírně vyšší než propad eurozóny (4 procenta), což odpovídalo mírně nižšímu tempu růstu eurozóny v předchozím období (3,3 procenta respektive 3 procenta). Rychlejší předchozí růst zažívaly nové země unie a rovněž skandinávské země. Velké ekonomiky (Francie, Itálie a Velká Británie) měly růst HDP pomalejší než činil průměr. Nejrychlejší dynamiku zaznamenávala v letech 2006 až 2008 největší evropská ekonomika - Německo (3,4 procenta; 2,7 procenta; 1 procento), ovšem i propad v roce 2009 byl nadprůměrný (činil 4,7 procenta).²⁵ Oproti předešlým rokům, kdy rostly (avšak klesajícím tempem) výdaje domácností Evropské unie, v roce 2009 poklesly (o 1,7 procenta). V eurozóně byl pokles méně výrazný (o 1,1 procenta). Jen slabý pokles vykázalo Německo (o 0,2 procenta), které ovšem vykazovalo pokles

²⁰ Dubská, D.: Dopady světové finanční a hospodářské krize..., s. 1 – 13.

²¹ Kohout, P.: Finance po krizi..., s. 58.

²² Dubská, D.: Dopady světové finanční a hospodářské krize..., s. 1 – 13.

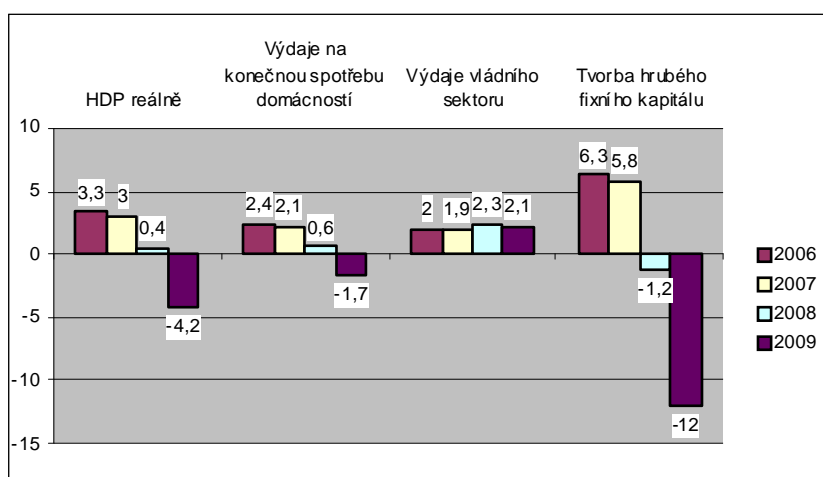
²³ Švihlíková, I.: Globalizace a krize..., s. 58 – 59.

²⁴ Dubská, D.: Dopady světové finanční a hospodářské krize..., s. 1 – 13.

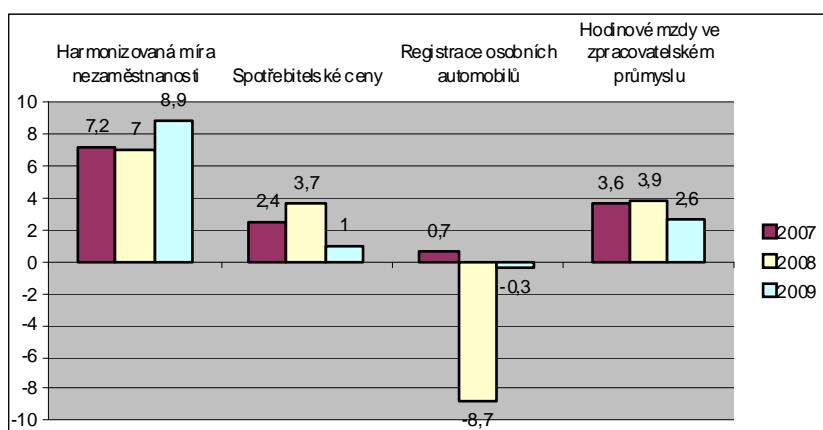
²⁵ Dubská, D.: Dopady světové finanční a hospodářské krize..., s. 1 – 13.

již od roku 2007.²⁶ Spotřeba vlády v roce 2009 vykázala přírůstek (2,1 procenta), avšak meziroční tempo se snížilo. V Itálii či Velké Británii přírůstky zmírnily dynamiku a byly výrazně nižší než průměr Evropské unie, naopak Německo a Francie vykázaly meziročně značný nárůst spotřeby vládního sektoru, který byl výrazně nad evropským průměrem. To bylo způsobeno tím, že tyto země značně používaly veřejné prostředky ke zmírnění nepříznivého vývoje svých ekonomik.²⁷

Investice klesly v zemích Evropské unie v roce 2009 citelněji než v roce předešlém (pokles o 12 procent). Pokles byl způsobem především propady v Irsku (o 31 procent), ve Španělsku, Švédsku a Velké Británii (o 15 až 16 procent), nižší propad vykázaly Německo a Francie.²⁸ V roce 2009 je též možno vidět prohloubení měnicího se geopolitického uspořádání, neboť Čína se stala v tomto roce druhou nejsilnější ekonomikou. Oproti původním obavám z inflace většinu ekonomik v roce 2009 naopak postihla deflace.



Obr.4: Vývoj HDP a jeho komponent v procentuálním vyjádření v Evropské unii. Zdroj: Dubská, D.: *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky*. Praha 2010.



Obr. 5: Vývoj některých ekonomických ukazatelů v Evropské unii. V procentech. Zdroj: Dubská, D.: *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky*. Praha 2010.

²⁶ Tamtéž.

²⁷ Tamtéž.

²⁸ Tamtéž.

V roce 2009 se krize transformovala do další podoby. Do roku 2009 se klade počátek dluhové krize, která postihla především eurozónu a především země označované jako PIGS (zkratka vždy znamená Portugalsko, Řecko či Španělsko, písmeno I v některých podání znamená Irsko v některých Itálii). Autor je názoru, že obdobný problém jako ostatní tři státy (problémy s veřejnými financemi) má spíše Itálie).²⁹ Ta spočívá v tom, že se stát dostane do situace, kdy již dále nemůže obsluhovat svůj dluh, respektive splácet poplatky z něj. Tato situace změnila pohled na řešení krize, ustoupilo se od snah obnovit globální ekonomický růst a hledat nové geopolitické uspořádání, ale pozornost – především v Evropě – začala být směřována na finanční konsolidaci. Vlády tedy začaly upouštět od „balíčků“ k nastartování ekonomiky a různých podpůrných opatření.³⁰ Dynamika různých opatření se v tomto směru vyvíjela (a dosud vyvíjí) značně rychle. Řecku musela být opakovaně poskytnuta pomoc jednou ostatními státy a podruhé navíc v kombinaci se soukromými investory³¹, přičemž názory na tento postup se liší. Stejně tak se liší názory na příčiny dluhové krize.

Mluví se o přehnaných sociálních výdajích v jižních evropských státech, nedodržování Maastrichtských kritérií a falšování statistik při vstupu Řecka do Evropské unie, dále o „dluhové pasti“ způsobené přijetím Eura, kdy ekonomika při nižší konkurenceschopnosti ve srovnání například s Německem a jinými státy nemohla svou konkurenceschopnost zvýšit snížením kurzu své měny. Švihlíková ze svého výrazně levicového pohledu mluví o tom, že státy PIGS naopak příliš snižovaly své daně, které pak nemohly sociální výdaje pokrýt.³² Autor by se však do situace kolem dluhové krize eurozóny nechtěl výrazněji zaplétat, neboť jde o dosud dynamický jev a beztak by tedy by se jej nepodařilo bezezbytku postihnout. Posledním podniknutým krokem v této oblasti bylo zavedení trvalého záchranného mechanismu – fondu ESM, který od roku 2013 nahradí dočasný fond EFSF.³³ Graf v příloze X ukazuje, že zadlužení veřejné sféry vztaženo k HDP stoupalo prakticky ve všech

²⁹ Spíše pro pobavení lze uvést, že krize dala vzniknout dalším dvojsmyslným zkratkám, kromě „prasat“ (PIGS znamená anglicky prasata), lze z evropských států vyčlenit také skupinu nazvanou „peklo“ (HELL), která zahrnuje Maďarsko, Estonsko, Lotyšsko a Litvu, státy jenž se ocitly na pokraji státního bankrotu díky chybnému, pevnému navázání svých měnových kurzů. Dále bývá vyčleňována skupina „hloupých“ či „pitomých“ (STUPID), která zahrnuje Španělsko, Turecko, Velkou Británii, Portugalsko, Itálii a Dubaj. Již byla zmíněna skupina označovaná jako BRIČ, tedy Brazílie, Rusko, Indie a Čína. K tomu: Euro ohrožují prasata: Portugalsko, Itálie, Řecko a Španělsko. Idnes.cz. Dostupné z www: http://ekonomika.idnes.cz/euro-ohrozuj-prasata-portugalsko-italie-recko-a-spanelsko-pqr/eko-zahranicni.aspx?c=A100215_163527_eko-zahranicni_hol.

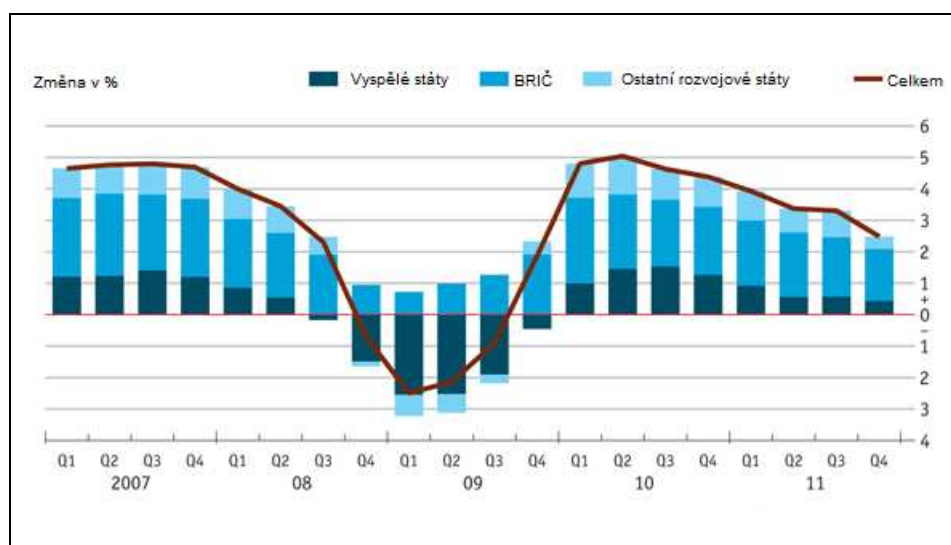
³⁰ Dušek, J.; Gregor, J. a kol: Udržitelný rozvoj v podmínkách ekonomické krize. České Budějovice 2011. s. 87 – 92.

³¹ K tomu např.: Řecko se zdá být bezedné, premiér mluví o dalším záchranném úvěru. Idnes.cz. Dostupné z www: http://ekonomika.idnes.cz/papadimos-zacal-mluvit-o-dalsi-pomoci-recku-feg-eko_euro.aspx?c=A120330_084431_eko-zahranicni_cen.

³² K dluhové krizi eurozóny především: Janáčková, S.: Krize eurozóny a dluhová krize vyspělého světa. Praha 2010. Jiný pohled, byť v některých ohledech se shoduje, nabízí: Švihlíková, I.: Globalizace a krize..., s. 98 – 106.

³³ Trvalý záchranný mechanismus eurozóny je na světě. BusinessInfo.cz. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/aktuality-z-evropske-unie/trvaly-zachranny-mechanismus-eurozony/1000661/60338/>

státech Evropské unie. Největší nárůst zadlužení byl v Irsku, kde to bylo ovšem způsobeno spíše splasknutím realitní bubliny než „nezdravými“ veřejnými financemi. Celkově lze situaci nejen Evropy, ale i zbytku vyspělých zemí charakterizovat tak, že se v podstatě naplňují časté prognózy mnohých ekonomů, že krize bude mít tvar písmene L, tedy velmi mírného oživení a nastane *stagflace* (stagnace doplněná inflací)³⁴ podobná situaci v Japonsku v 90. letech. Snahy řešit tehdejší situaci fiskálními stimuly přivedly Japonsko do pozice nejzadluženější země na světě v poměru k HDP. Pokud se podíváme na následující graf, lze velmi dobře vidět, že oživení ekonomiky v roce 2010 bylo následováno opětovným poklesem a především bylo tvořeno zejména státy skupiny BRIČ, zatímco vyspělé státy vykazovaly nárůst mnohem menší.



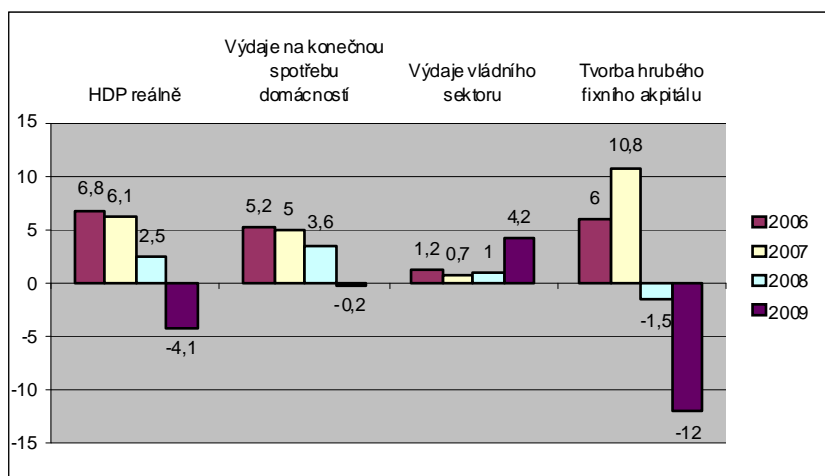
Obr.6: Vývoj růstu/poklesu světového HDP podle parity kupní síly. Vypočítáno na základě hodnot pro 52 států představujících 90 procent světového HDP. Zdroj: *The Economist. Markets&Data*. Dostupné z [www: http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/03/focus-2](http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/03/focus-2).

2. 2 Dopad globální krize na českou ekonomiku

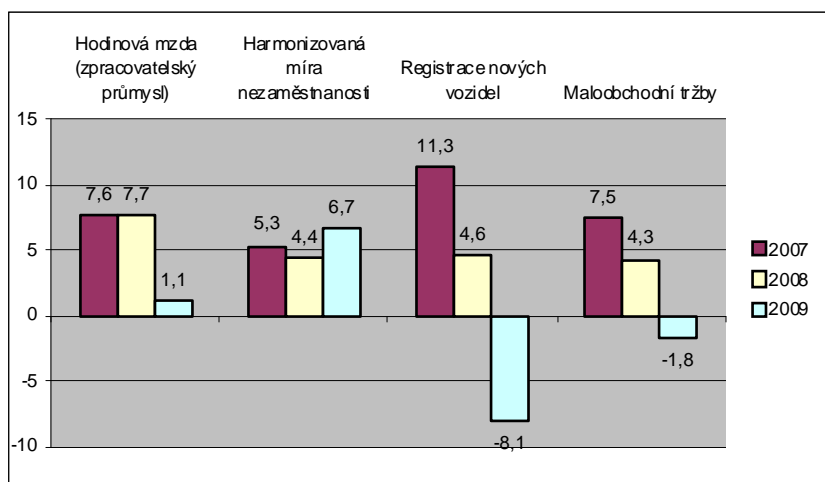
HDP Česka rostl v letech 2006 a 2007 (nárůst 6,8 procenta, resp. 6 procent) dvakrát rychleji než průměr Evropské unie (+3,3 procenta a 3 procenta). Následný ekonomický pokles v Česku (o 4,1 procenta v roce 2009) byl téměř shodný jako v Evropské unii (kde činil 4,2 procenta), lze odvodit, že dopad krize na českou ekonomiku byl subjektivně tvrdší, protože propadu předcházela vysoký předchozí růst jejího HDP. Srovnání poklesu mezi předkrizovým (2007) a krizovým (2009) rokem v procentních bodech ukazuje, že byl její dopad na ČR zřetelnější, snížení HDP české ekonomiky činilo za tu dobu 10,2 procentních bodů, zatímco u ekonomiky unie pouze 7,2 procentních bodů. Soukromá spotřeba (která v letech 2006 až 2008 rostla druhým nejrychlejším tempem v Evropské unii

³⁴ Pavel Kohout argumentuje, že nízká hodnota inflace vykazovaná statistickými úřady neodpovídá zcela realitě. Řada spotřebního zboží, podle níž se nárůst inflace hodnotí, byla dlouhodobě zlevněna dovozy z východní a jihovýchodní Asie a zásadní chybou podle Kohouta je, že se inflace nehodnotí rovněž z hlediska cen nemovitostí a údržby nemovitostí, přesto, že nárůst jejich cen zásadně mnohé ovlivňuje. K tomu: Kohout, P.: *Finance po krizi...*, s. 107 – 108.

po Slovensku), klesla v roce 2009 velmi mírně (o 0,2 procentních bodů), přičemž snížení za průměr zemí OECD činilo 1,3 procent a za Evropskou unii 1,7 procenta. Nejhlubší propady soukromé spotřeby nastaly na Islandu (pokles o 16 procent) či v Maďarsku (pokles o 7,5 procentních bodů).³⁵ Spotřeba vlády vykazovala jeden z nejnižších nárůstů v roce 2008 (hodnota nárůstu 2,8 procentních bodů, přičemž průměr pro Evropskou unii činil 6,3 procentních bodů), naopak v roce 2009 stoupla o hodnotu z nejvyšších mezi státy OECD (v Česku o 4,2 procent, přičemž průměr Evropské unie činil 2,1 procenta). Investice v české ekonomice klesly meziročně už v roce 2008 (pokles o 1,5 procenta). Jejich propad v krizovém roce 2009 (snížení o 9,2 procent) však nebyl tak hluboký, jako průměr pro Evropskou unii (snížení o 12 procent).³⁶



Obr. 7: Vývoj HDP a jeho komponent v procentuálním vyjádření v České republice. Zdroj: Dubská, D.: *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky*. Praha 2010.



Obr.8: Vývoj některých ekonomických ukazatelů v České republice. V procentech. Zdroj: Dubská, D.: *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky*. Praha 2010.

³⁵ Dubská, D.: *Dopady světové finanční a hospodářské krize...*, s. 1 – 13.

³⁶ Tamtéž.

Výrazný byl v Česku dopad ekonomické krize na trh práce, kterému se však bude věnovat jiná kapitola. V roce 2010 proběhlo oživení české ekonomiky, kdy HDP narostlo (o 2,2 procenta) rychleji než v Evropské unii (1,8 procenta), avšak růst probíhal pomaleji než v případě hlavních obchodních partnerů (v Německu o 4,0 procent, v Polsku o 3,9 procent, na Slovensku o 3,4 procent a v Rakousku o 2,7 procent).³⁷ V roce 2011 se růst HDP dále zpomalil (činil 1,7 procenta), přičemž navíc je třeba říci, že HDP rostl pouze v první polovině roku, přičemž druhá polovina stagnovala.³⁸ Odhady na rok 2012 zveřejňované v médiích odhadovaly další růst HDP na jedno procento,³⁹ později se začaly přiklánět spíše k nule, maximálně k polovině procenta.⁴⁰ Zdá se, že i domácí ekonomiku tedy očekává období stagnace. Navíc, přestože oživení přijde, nelze pravděpodobně očekávat takový ekonomický růst, jaký česká ekonomika zažívala v předkrizových letech. V dlouhodobějším horizontu takový trend očekávala už před krizí prognóza ministerstva financí (viz tabulka X).

Tab. 1: *Výhled vývoje do roku 2060, v procentech. Poznámka: Prognóza byla zpracována ministerstvem financí v roce 2008, proto je odhad ekonomických ukazatelů pro rok 2010 příliš optimistický a neodpovídá realitě.*

	2007	2010	2020	2030	2040	2050	2060
Růst produktivity práce	4,1	3,8	2,9	1,8	1,7	1,7	1,7
Reálný růst HDP	6,6	4,4	2,5	1,4	0,9	0,7	1,1
Míra ekonomické aktivity (věková skupina 15 – 64 let)	70,0	71,0	73,9	72,5	72,3	73,5	73,5
Míra nezaměstnanosti	5,3	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Podíl populace starší 65 let	14,4	15,4	20,2	22,9	26,3	30,9	33,4

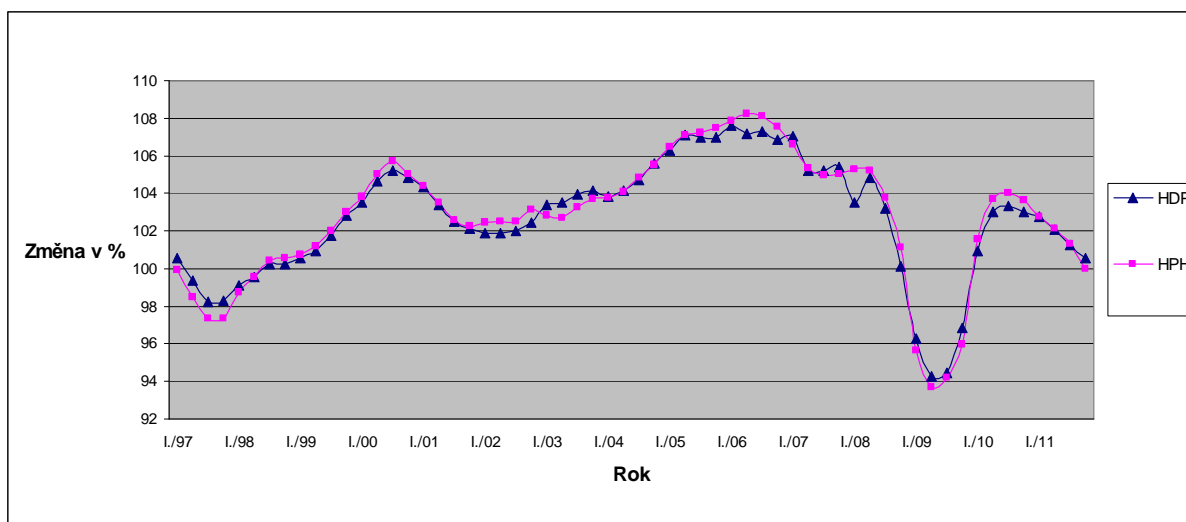
Zdroj: Kohout, P.: *Finance po krizi. Důsledky hospodářské recese a co bude dál.* Praha 2009.

³⁷ Národní účty ČSÚ – 4. čtvrtletí 2010. Český statistický úřad. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031111.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031111.xls).

³⁸ Národní účty ČSÚ – 4. čtvrtletí 2011. Český statistický úřad. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030912.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030912.doc)

³⁹ Česko příští rok poroste málo nebo vůbec, čeká Kalousek. Aktuálně.cz. Dostupné z [www: http://aktualne.centrum.cz/domaci/politika/clanek.phtml?id=719581](http://aktualne.centrum.cz/domaci/politika/clanek.phtml?id=719581).

⁴⁰ Citibank snížila odhad růstu české ekonomiky v roce 2012 na nulu. Finance.cz Dostupné z [www: http://www.finance.cz/zpravy/finance/335318-citibank-snizila-odhad-rustu-ceske-ekonomiky-v-roce-2012-na-nulu/](http://www.finance.cz/zpravy/finance/335318-citibank-snizila-odhad-rustu-ceske-ekonomiky-v-roce-2012-na-nulu/).



Obr. 9: Vývoj českého HDP a HPH (hrubé přidané hodnoty) v období 1997 až 2011. Zdroj: Národní účty ČSÚ – 4. čtvrtletí 2011. Český statistický úřad. Dostupné z [www: http://www.czso.cz](http://www.czso.cz)

2. 3 Názory na příčiny vzniku globální ekonomické krize

Jak již bylo naznačeno, odborná ekonomická veřejnost má na otázky týkající se současné ekonomické krize, zejména jejich příčin, poměrně variabilní spektrum názorů. Příslušníci rakouské školy⁴¹, odmítají obecně se vyskytující názor, že svůj díl na vypuknutí krize měla nízká regulovanost či selhání regulací, naopak krize je podle nich přímým výsledkem přeregulovanosti (větší potřebu regulace ze známých ekonomů vyžaduje třeba Paul de Grauwe, nový více smíšený systém Paul Samuelson)⁴². Tu spatřují v tom, že centrální banky (zejména ta americká, neboť současné ideové centrum rakouské školy je ve Spojených státech v Chicagu) vytváří úrokové sazby, čímž vytvářejí hospodářský cyklus a vyvolávají krize. Velmi odmítavě se zastánci rakouské školy staví k záchraným balíčkům a „tisknutí peněz“ pro tyto balíčky, čímž celou situaci dále zhoršují. Příčinu krize vidí také v zákonu Community Reinvestment Act z roku 1977. Ten měl zabránit tehdejší praktikám při poskytování hypoték, kdy hypoteční banky půjčovaly spíše movitější klientele, přičemž hlavní problém byl v tom, že se tak často dělo na základě statistického a prostorového vymezení (v některých čtvrtích bylo velmi obtížné získat hypotéku). Zastánci zákona poukazovali, že hypoteční společnosti se často rozhodovaly na základě etnik a ras. Zrušení tohoto zákona, spolu s umožněním sekuritizace hypoték Clintonovou administrativou, která měla rozšíření vlastnického bydlení jako

⁴¹ Směr v ekonomii, dříve spíše okrajový, jenž v době krize značně získává na oblibě. Snaží se zkoumat motivy lidského jednání a pracovat deduktivně, odmítají empirismus. Stojí v opozici k neoklasickým ekonomům. Pokud bychom dělení „pravice“ versus „levice“ aplikovali na ekonomii, tak rakouská škola stojí výrazně napravo. Nejznámějším zástupcem byl Friedrich Hayek.

⁴² Kovanda, T.: Příběh dokonalé bouře. Rozhovory s (nejen) laureáty Nobelovy ceny o finanční krizi. Praha 2009 s. 33 – 18, s.

jeden ze svých cílů, tak vlastně donutilo hypotéční banky půjčovat téměř komukoliv a odstartovalo hypotéční krizi (navíc pumpovanou nízkými úrokovými sazbami hypotéční banky).

Někteří příslušníci tohoto směru rovněž obhajují zlatý standard, přičemž existenci krizí už před jeho zrušením vidí v chybném rozhodnutí v roce 1844, kdy Británie (která inspirovala zbytek světa) ustanovila povinnost krýt bankovky zlatem, ale nevztahovala se tato povinnost na depozita, čímž bylo způsobeno, že většina peněz existuje pouze ve virtuální podobě (dokonce ani ne jako nekryté bankovky). Trnem v oku nejen rakouským ekonomům, ale velkému množství hodnotitelů krize jsou rovněž polostátní americké instituce Fannie Mae a Freddie Mac, které hypotéky poskytovaly a musely být sanovány. Z pohledu rakouské školy krizi popisuje ekonomický historik Thomas Woods⁴³, nebo o něco méně radikálně Lukáš Kovanda⁴⁴. Ten vidí další příčiny rovněž v efektu stádovosti mezi investory, ekonomy a pracovníky ratingových agentur, kteří navíc sledovali vlastní zájmy a benefity.

Levicový pohled na krizi přináší knihy Johna Bellamy Fostera a Freda Magdoffa (v tomto případě přímo neomarxistický),⁴⁵ Ilony Švihlíkové,⁴⁶ Miloše Picka⁴⁷ a méně radikálně Morrise R. Charlese.⁴⁸ Tato literatura rovněž kritizuje expanzi „levných peněz“, ale více poukazuje na globální nerovnováhu, kdy ekonomický růst Spojených států (i globální) byl tažen americkou spotřebou na dluh, což jim umožňovalo využívání dolaru jako mezinárodní rezervní měny. Největšími věřiteli se stali přitom dovozci zboží či surovin do Spojených států (zejména Čína a arabské státy). Vliv na propuknutí krize tedy měla globalizace. Zejména Foster a Magdoff⁴⁹ kritizují rovněž financiaci kapitálu, kdy zisky byly stále méně zpětně investovány do výrobních kapacit, ale byly využívány na globálním finančním trhu. Dále poukazují na relativní snižování mezd v poměru k HDP v souvislosti s nárůstem zaměstnanosti v terciárním sektoru, což bylo příčinou zadlužování, dluh byl přesouván na domácnosti a finanční sektor, proto narůstal objem hypoték. Švihlíková⁵⁰ poukazuje dále krom globální nerovnováhy na různé geopolitické souvislosti, cenu surovin a souvislost vidí v Kondratěvových cyklech a neúspěšném pokusu o přestup do další vlny. Proto mají největší ztráty vyspělé státy, protože jsou zablokovány v depresivní fázi IV. vlny. To považuje autor této práce

⁴³ Woods, T.: Krach. Příčiny krize a nápravná opatření, která ji jen zhoršují. Praha 2010.

⁴⁴ Kovanda, T.: Příběh dokonalé bouře. Rozhovory s (nejen) laureáty Nobelovy ceny o finanční krizi. Praha 2009. Poznámka autora: publikace kromě samotných rozhovorů (a tedy zprostředkovaných názorů) nabízí i vlastní Kovandův popis.

⁴⁵ Foster, J. B.; Magdoff, F.: Velká Finanční krize, příčiny a následky. Všeň 2009.

⁴⁶ Švihlíková, I.: Globalizace a krize. Souvislosti a scénáře. Praha 2010.

⁴⁷ Stát blahobytu, nebo kapitalismus? My a svět v éře neoliberalismu 1989-2011. Všeň 2011. O ekonomické krizi na s. 166 – 189.

⁴⁸ Charles, R. M.: Ztracené miliardy dolarů. Jak levné peníze a marnotratnost zrodily velkou finanční krizi. Praha 2009.

⁴⁹ Foster, J. B.; Magdoff, F.: Velká Finanční krize..., s. 106 – 139.

⁵⁰ Švihlíková, I.: Globalizace a krize. Souvislosti a scénáře. Praha 2010. s. 183 – 265.

za bystrou analýzu, avšak nesouhlasí s autorkou v jejích představách o podobě V. vlny (hovoří například o „komunitách“ a „ekologizaci“).

Značně realistický pohled kombinující rozdílné přístupy nabízí na krizi Pavel Kohout.⁵¹ Stejně jako představitelé rakouské školy klade velký důraz na nebezpečí inflace, nevidí však v žádném případě východisko ve zlatém standardu. Důrazně upozorňuje na nebezpečí dluhové krize veřejných financí. Celá globální ekonomika byla v předkrizových letech tažena úvěrovou expanzí a byla „přehřátá“. Na rozdíl od většiny vyjmenovaných autorů vidí záchranu významných společností finančního sektoru jako nutné zlo a méně špatnou možnost ze špatných možností. Rovněž mluví o iracionalitě a neefektivnosti trhů, nebo o podvodech při uzavírání hypoték, kdy makléři sledovali co největší zisk.

Článek o krizi napsal i geograf Manuel Aalbers.⁵² Zástupcům rakouské školy oponuje v tom, že sekuritizace nevedla k tomu, že by hypotéky s nastavitelnými úroky postihly především sociálně slabé vrstvy, ale nejvíce postižená byla střední třída. Mluví přímo o „predátorském úvěrování“. Z prostorové hlediska hypoteční krize nepostihla nejvíce oblasti Rustbeltu (tedy s těžkým a strojírenským průmyslem), jak by se dalo čekat a jak to bývalo v minulosti, ale jižní oblasti Sunbeltu, zejména Floridu nebo Kalifornii.

⁵¹ Kohout, P.: Finance po krizi...

⁵² Aalbers, M.: Geographies of the financial crisis..., s. 34 – 42.

3. Světový automobilový průmysl

3.1 Stručný vývoj světového automobilového průmyslu

Historie automobilového průmyslu začíná koncem 19. století v Evropě, ačkoliv dominantní postavení ve výrobě automobilů záhy převzaly Spojené státy americké. V roce 1885 Karl Friedrich Benz zkonstruoval automobil se spalovacím benzínovým motorem. V tom samém roce jej následuje Gottlieb Daimler s motocyklem a o rok později automobilem. V roce 1898 ve Spojených státech, ve Francii (Peugeot, Renault), o rok později pak v italském Turíně (automobilka Fiat) započala sériová výroba. Rovněž na území dnešní České republiky se etablovala výroba automobilů velmi brzo. V Kopřivnici byl roku 1897 vyroben první osobní automobil a roku 1898 první nákladní automobil. Tatra Kopřivnice tak bývá považována za druhou či třetí nejstarší automobilku světa, ačkoliv vyráběla v menším množství než výše zmíněné firmy.⁵³

Masové rozšíření výroby automobilů je spojeno se jménem amerického průmyslníka Henryho Forda, konkrétně s vozem označeným model T (vyráběn v letech 1908 až 1927). V květnu 1913 Fordovy montážní linky na běžícím pásu vyrobily za 93 minut tolik, co dříve za 14 hodin. S rozvojem pásové výroby a dalším zdokonalováním, a za rostoucí poptávky, cena automobilu prudce klesla. Automobil přestal být prostředkem zábavy a změnil se v praktický a užitečný stroj. V Americe automobil pomáhal zejména venkovskému obyvatelstvu, které tvořilo celou polovinu populace.⁵⁴ Automobilový průmysl se tak již nedlouho po svém rozvoji stal motorem inovací, když byl v tomto odvětví objeven zcela nový výrobní systém, ačkoliv vlastně jen zdokonalil již objevený Taylorismus. *Fordismus* spočíval ve standardizaci pohybů pracovníka v čase a jeho pracovním prostředí (pásová výroba), s čímž souvisela specializace dělníků na jednoduché úkoly. To umožnilo nahradit kvalifikované jen narychlo zaučenými zaměstnanci. Tempo udával stroj. Následné zvýšení produktivity umožnilo nízké ceny výrobků i nadprůměrný plat. V Evropě fordismus poprvé zavedla automobilka Citroën v roce 1919.

Výrobě automobilů se věnovalo ve Spojených státech i Evropě velké množství firem. Většina z nich však vyráběla auta malosériovým způsobem a proto byla drahá. Počet výrobců se neustále snižoval a množství vyráběných aut narůstalo, přičemž v zásadě lze říci, že tento proces trvá neustále. Ve 20. letech 20. století bylo ještě ve Spojených státech asi 80, ve Francii 150, Velké Británii 40 a Itálii 30 výrobců.⁵⁵ V Německu vyrobilo v roce 1953 třináct výrobců 375 tisíc osobních aut, v roce 1970 deset výrobců 3 378 tisíc osobních aut.⁵⁶ Před 2. světovou válkou celosvětovou produkci osobních automobilů (3,1 mil.) stále ovládaly Spojené státy s dvoutřetinovým podílem. Evropa v množství vyrobených vozů výrazně zaostávala: Velká Británie se na produkci podílela jedenácti procenty, Německo zhruba šesti a půl, Francie necelými šesti a Itálie necelými dvěma procenty. V období po 2.

⁵³ Šviháček, M.: Život s erbem Tatry. Vyprávění hlavního konstruktéra Tatry Milana Galii. Praha 2009. s. 8 – 11.

⁵⁴ Lichtenberk, L.: Geografické aspekty vývoje automobilového průmyslu v Evropě ve 20. století. Diplomová práce, PřF UK v Praze 2006. s. 27 – 33.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Rive Box, R.: Encyklopedie osobních vozů 1945 – 1975. Čestlice 1999. s. 6.

světové válce a vrcholného hospodářského růstu Spojených států na ně připadalo dokonce více než 80 procent světové produkce.

Kromě fordismu se zde zrodil další výrobní systém v automobilovém průmyslu *Sloanismus*.⁵⁷ Tento koncept vycházel z myšlenky, že individualita je důležitá a zákazník si chce vybírat. Na rozdíl od Fordovy masové produkce, kde si zákazník nemohl vybrat ani barvu (jen černý email schnul na výrobní lince dostatečně rychle)⁵⁸, zaváděl každý rok nové a modifikované modely. Ty však byly postavené na stejném šasi a využívaly stejné mechanické části, karoserie a viditelné části se ovšem lišily. Díky tomuto modelu se General Motors stala ve třicátých letech větší firmou než Ford. Později s nástupem samonosných karosérií byly společné šasi vyměněné za společné podvozkové platformy. Paradoxně právě General Motors, ale i jiné americké automobilky, měly mnohem později ten problém, že tuto strategii nedovedly efektivně využívat a byla to jedna z příčin jejich krize.

Největším konkurentem amerických výrobců se stala Adolfem Hitlerem založená automobilka, mající sloužit k masové motorizaci Německa, Volkswagen. V případě Německa se výroba automobilů z velké části podílela na jeho „hospodářském zázraku“ po druhé světové válce. Podíl Evropy (významnými producenty byly také Francie, Itálie a Velká Británie) na úkor spojených států narůstal, jak ukazuje tabulka. Například v Německu výroba narostla osminásobně.⁵⁹

Tab. 2: *Vývoj produkce osobních automobilů*

země	1938		1950		1960		1970	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně	absolutně	relativně	absolutně	relativně
Spojené státy	2 020	65,2	6 666	82,1	6 675	54,0	6 547	31,1
Japonsko	2	0,1	1,6	0,0	165	1,3	3 179	15,1
Německo	205	6,6	216	2,7	1 817	14,7	3 528	16,8
Francie	182	5,9	257	3,2	1 136	9,2	2 458	11,7
Itálie	59	1,9	59	1,9	596	4,8	1 720	8,2
Velká Británie	341	11,0	523	6,4	1 353	10,9	1 641	7,8
Kanada	124	4	284	3,5	326	2,6	923	4,4
Španělsko	---	---	---	---	42	0,3	455	2,2
SSSR	27	0,9	64	0,8	139	1,1	334	1,6
Švédsko	2	0,1	8,9	0,1	109	0,9	272	1,3
Ostatní	138	4,5	50	0,6	452	3,5	1 483	6,6

Zdroj: Lichtenberk, L.: Geografické aspekty vývoje automobilového průmyslu v Evropě ve 20. století. Diplomová práce, PŘF UK v Praze 2006

V první polovině 60. let vstupuje na světové trhy Japonsko (jeho produkce tehdy překročila milión vyrobených aut). V letech 1960 až 1969 dosáhla Japonská produkce desítnásobku, v roce 1970 dosahuje podílu 18 procent na světové produkci. Nové výrobní postupy spolu s vysokou

⁵⁷ Podle Alfréda P. Sloana, ředitele koncernu General Motors v letech 1923 až 1946.

⁵⁸ Loeb, A. P.: Birth of the Kettering Doctrine: Fordism, Sloanism and the Discovery of Tetraethyl Lead. Business and economic history, č. 1, 1995. s. 72 – 87.

⁵⁹ Lichtenberk, L.: Geografické aspekty vývoje..., s. 27 – 33.

produktivitou práce nadále zvyšovaly podíl vozů japonské provenience až téměř na jednu třetinu v roce 1980.⁶⁰

Po druhé světové válce přitom hrozil konec existence japonského automobilového průmyslu, ale zachránila jej válka v Koreji a zakázky od armády Spojených států. Tak si vlastně Američané „vypěstovali“ konkurenta, který se právě na americkém trhu velmi dobře etabloval.⁶¹ Japonci přinesli nový výrobní model, který nahradil fordismus a nazývá se *ohnismus*⁶² nebo *výrobní systém Toyota*.

Jeho hlavními znaky jsou vysoká produktivita a flexibilita výroby, vylepšování kvality a urychlování vývoje, efektivita produkce i při menších sériích, zvyšování přidané hodnoty produkce. Základním elementem je zeštíhlená výroba (*lean production*), která dále používá prvky fordismu (pásová, standardizovaná výroba), ale dále je modifikuje o režim Just-in-time (dodávky v čase), týmovou práci (skupiny šesti až osmi kvalifikovaných pracovníků), neustálé inovace a dále. V polovině 70. let se podobně začínal etablovat automobilový průmysl v Jižní Koreji (za výrazné podpory státu). Díky rozsáhlým trhům a protekcionistickým opatřením rostla v poslední době dynamicky výroba ve státech jako Brazílie, Indie a Čína.

3.2 Modulární výrobní systém a prostorové změny výroby v jeho důsledku

Z prostorového pohledu je automobilový průmysl zcela výjimečný a je někde uprostřed mezi globalizovanými odvětvími a striktně regionálními, místně uspořádanými odvětvími. Od 80. let v něm probíhaly prostorové změny, které v globálním pohledu znamenaly rozptýlení výroby a její zavedení v mnoha nových místech.⁶³ Je to způsobeno nasycením trhů, vysokým stupněm motorizace a především politickými tlaky vyrábět auta tam, kde se prodávají.

Japonští výrobci se díky úspěchu štíhlé výroby staly největšími exportéry, ale pro skutečný úspěch na konkrétním trhu museli aspoň část výroby zavést v místě prodeje. Bylo to způsobeno zvláštními nároky jednotlivých trhů, kdy globálně shodný technický základ musí „ladit“ pro potřeby místních zákazníků a proto vznikají designérská a vývojová centra mimo domovskou zemi.⁶⁴ Dále to bylo způsobeno marketingovými záležitostmi (aspoň částečný efekt domácí značky) a především

⁶⁰ Tamtéž.

⁶¹ Mantle, J.: *Automobilové války. Car wars.* Plzeň 1998. s. 27 – 121.

⁶² Jeho tvůrce se jmenoval Taiichi Ohno.

⁶³ Sturgeon, T; Van Biesebroeck, J.: *Crisis and Protection in the Automotive Industry. A Global Value Chain Perspective.* Policy Research Working Paper, č. 5060, 2009. s. 2 – 24.

⁶⁴ Ve střední Evropě není takovým nejlepším případem japonská, ale korejská automobilka. Kia provozuje designérské a vývojové centrum v Russelheimu. Od doby vzniku centra její modely podstatně zvýšily svou úspěšnost na evropském trhu i ve srovnávacích testech motoristických periodik. Výběr tohoto německého města není náhodný, neboť jde o sídlo automobilky Opel. Kia proto nejspíš počítala s určitým transferem znalostí nebo i personálním. Oproti Opelu však nemá v Russelheimu továrnu, kterou postavila v mnohem levnější lokalitě, pokud jde o cenu práce, v Žilině. Hyundai, mateřská firma automobilky Kia, vlastní designérské centrum v Evropě nemá, neboť v rámci koncernu má jít o celosvětově zaměřenou automobilku, zatímco Kia má hrát roli automobilky zaměřené na evropský trh.

politickým tlakem, v případě vyspělých zemí spíše nepřímým. Literatura⁶⁵ hovoří o „dobrovolném omezení vývozu“. Přímou cestou (prostřednictvím cel a podobně) to činily státy s velkým trhem ale nerozvinutým automobilismem, jako například Čína nebo Brazílie.

Štíhlá výroba ovšem nevyvolala v amerických a evropských výrobcích reakci v podobě přesouvání výroby do levných států v oblasti jihovýchodní Asie. Automobilový průmysl je totiž veřejností značně sledovaný, patří k nejpobulárnějším, má extrémně silné odbory a politické síly usilují o jeho výrobu v místě prodeje z populistických a sociálních důvodů. Strategie, která byla v reakci na „útok“ japonských výrobců použita, se nazývá *modulární výrobní systém (modular production system)*. Výrobci stále větší úkoly, včetně vývoje, přesouvají na své dodavatele, kteří nedodávají již jednotlivé komponenty, ale moduly z těchto komponentů složené. Například firmy General Motors a Ford, které si dříve většinu komponentů vyráběly samy, tak v 90. letech vyčlenily samostatné společnosti Delphi a Visteon a Toyota firmu Denso. Aby byly dodavatelé schopni finálním výrobcům dodávat, musí jít jednak o dostatečně velké firmy, jednak je musí „následovat“ do různých míst na světě, kde mají zřízenou výrobu a používají ty samé moduly.⁶⁶ Z těchto dodavatelů se stali dodavatelé prvního stupně, kteří dále využívají další dodavatele. Tak vznikají *globální výrobní sítě (global production network)* a *globální hodnotové řetězce (global value chain)*, v nichž jednotliví dodavatelé zaujímají různou pozici. Vzniká tak systém, který není úplně globální a skládá se z jednotlivých propojených klastrů, ale není ani čistě národní a regionální. Znázorňuje jej schéma na obrázku č..

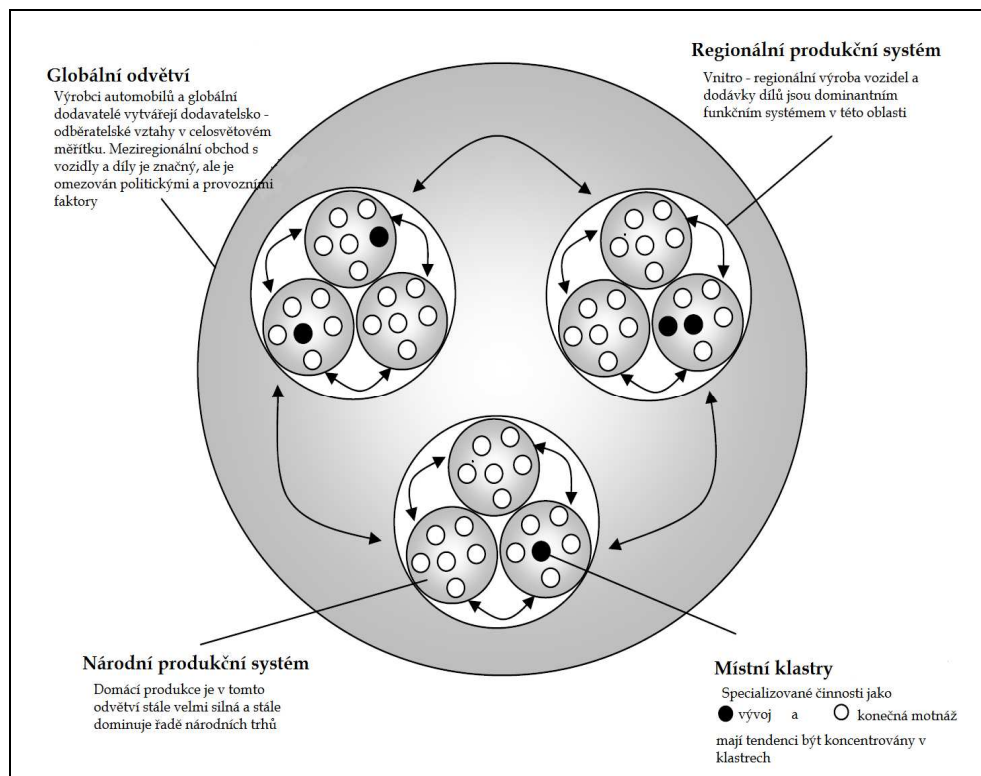
Kvůli šetření výrobních nákladů a omezení moci odborů navíc finální výrobci v Severní Americe a západní Evropě zakládali nové továrny v okrajových oblastech s levnou pracovní silou, přičemž navíc využívali vznikajících politických integrací a kooperací jako je Evropská unie a Severoamerická zóna volného obchodu. Těmito místy s levnější pracovní silou byly zejména Mexiko pro výrobce ze Spojených států⁶⁷ a Španělsko, střední a východní Evropa a částečně (hlavně pro užitkové vozy) Turecko pro západoevropské firmy.⁶⁸ Rovněž dodavatelé, kteří musí „následovat“ finální výrobce sem umísťují svou výrobu.

⁶⁵ Sturgeon, T.; Gereffi, G.: Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry. MIT IPC Working Paper, č. 8, 2008. s. 2– 37.

⁶⁶ Tamtéž.

⁶⁷ K tomu: Sturgeon, T.; Gereffi, G.; Fernandez-Stark, K.: The Prospects for Mexico in The North American Automotive Industry: A Global Value Chain Perspective. Actes du Gerpisa, č. 42. s. 11 – 22.

⁶⁸ Dománki, B.: Introduction. Actes du Gerpisa, č. 42. s. 5 – 9.



Obr. 10: Znázornění současné prostorové organizace automobilového průmyslu. Zdroj: Sturgeon, T; Van Biesebroeck, J.: *Crisis and Protection in the Automotive Industry. A Global Value Chain Perspective. Policy Research Working Paper, č. 5060, 2009. s. 2 – 24. Upraveno autorem.*

Naopak japonští a evropští dodavatelé, kteří umísťovali ze zmíněných důvodů svou výrobu do nových regionů, tyto lokality s levnější pracovní silou nevyužívali nebo využívali méně a později než „místní“ firmy. Na příkladu Severní Ameriky tak lze vidět, že americké automobilky umísťovali část své produkce do Mexika, přičemž ale tyto výrobní kapacity sloužili k zásobování trhu Spojených států. Naproti tomu japonští a evropští výrobci umísťovali jen omezeně produkci do Mexika, ale využívali oblast Spojených států. Tam se ale nezaměřovali na tradiční průmyslovou oblast, ale na semiperiferní oblasti s levnější pracovní silou, ležící jižně od Detroitu. Například Volkswagen měl již tradičně výrobní závod v Mexiku, pro proniknutí na trh Spojených států však přesto postavil další závod na jejich území, přičemž zvolil lokalitu v Novém Mexiku. Obdobně v Evropě japonští výrobci celkem omezeně využívali oblast střední Evropy, ale spíše chudší regiony Francie či Velké Británie.⁶⁹ V tomto směru větší „drzost“ projevila korejský koncern Hyundai, který své továrny na zásobování evropského trhu umístil v Turecku, na Slovensku a v Česku a nikde v západní Evropě (kde však má

⁶⁹ Lung, Y.: The Changing Geography of the European Automobile System. In *Coordinating Competencies and Knowledge in the European Automobile System*. Bordeaux 2002. s. 95 – 118.

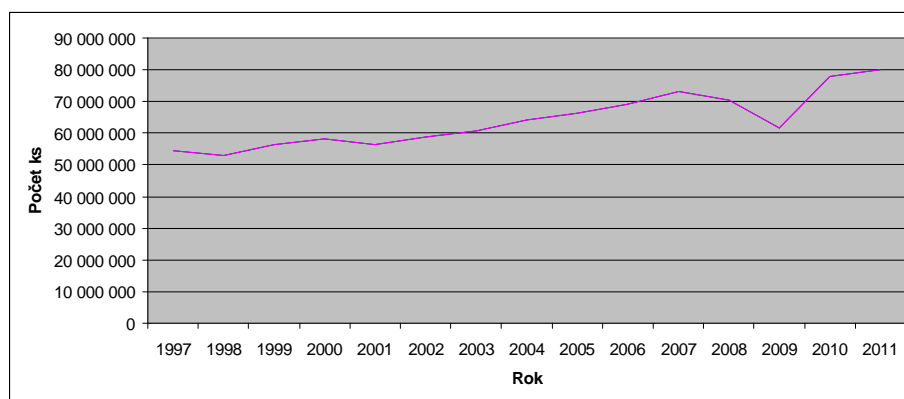
vývojové středisko). Objevují se zprávy, že rovněž čínská automobilka Great Wall by měla postavit v roce 2012 v Evropě svou továrnu a to v Bulharsku, tedy opět v levné lokalitě.⁷⁰

O čínské expanzi se uvažovalo již poměrně dlouho, Čína ovšem exportovala jen malou část produkce do Ruska nebo Jižní Ameriky. Právě výstavba továrny v místě prodeje je jednou z podmínek pro proniknutí do Evropy, druhou je zlepšení tristní úrovně pasivní bezpečnosti čínských aut. V tomto směru je „nebezpečnou“ novinkou dobrý výsledek v crash testu modelu Geely Emgrand EC7⁷¹, do té doby čínské automobilky vždy zcela propadly. Není náhodou, že tohoto výsledku dosáhla automobilka Geely, která využila krize a koupila od koncernu Ford automobilku Volvo.

Skutečnou dynamiku růstu výroby v různých regionech ukazuje následující kapitola.

3.1 Objem a dynamika výroby automobilů v letech 2006 až 2011 podle států

S jistou mírou generalizace lze říci, že po celou dobu své existence sledoval automobilový průmysl dva základní trendy: nárůst objemu výroby a zmenšování počtu výrobců. Pokud jde o prostorovou diferenciaci výroby na úrovni regionů a států, dlouhodobým trendem (po druhé světové válce zejména) je nárůst výroby mimo, dříve naprosto dominující, Spojené státy americké. Na základě dat o produkci automobilů se následující část práce pokusí ukázat, zda ekonomická krize tyto jevy zvrátila, prohloubila, jakým způsobem se jich dotkla. Již první graf této kapitoly, přes jeho jednoduchost, ukazuje, že automobilový průmysl – i z hlediska velmi hrubého ukazatele celkové světové produkce – reaguje velmi citlivě na finanční a ekonomické recese, třeba jen na regionální úrovni.



Obr. 11: Světová výroba automobilů a autobusů v letech 1997 až 2011. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

⁷⁰ Great Wall bude první čínskou automobilkou s továrnou v EU. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/great-wall-prvni-cinskou-automobilkou-tovarnou-eu-63230](http://www.auto.cz/great-wall-prvni-cinskou-automobilkou-tovarnou-eu-63230).

⁷¹ Euro NCAP 2011: Geely Emgrand EC7 – Čtyři hvězdy pro Čínu! Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/euro-ncap-geely-2011-emgrand-ec7-ctyri-hvezdy-cinu-63506](http://www.auto.cz/euro-ncap-geely-2011-emgrand-ec7-ctyri-hvezdy-cinu-63506)

Postupný nárůst celkového objemu produkce byl během znázorněného období narušen s výjimkou vlivu současné globální ekonomické krize dvakrát. Pokles oproti předchozímu roku nastal v roce 1998 a v roce 2001. V prvním případě jde o vliv tzv. asijské krize. Šlo o finanční krizi, která postihla nejprve východoasijské slibně se rozvíjející ekonomiky (zejména Thajsko a Indonésii, dále Malajsii, Jižní Koreu, Hong Kong, Laos, Filipíny, v menším měřítku i další státy) a dále se rozšířila do Ruska, Brazílie a Argentiny.⁷² V druhém případě jde o finanční krizi způsobenou splasknutím „internetové bubliny“⁷³ a vliv pesimismu po teroristických útocích z 11 září. V obou případech šlo samozřejmě o poklesy nesrovnatelné s poklesem produkce způsobeným současnou ekonomickou krizí. Pokud jde o současný propad, produkce automobilů naposledy před krizí rostla jako celek v roce 2007 a obnoven byl nárůst v roce 2010, přičemž v roce 2011 se zpomalil.

Pokud se zaměříme na srovnání jednotlivých kategorií dopravních prostředků, postihla ekonomická krize hlouběji výrobu lehkých užitkových a nákladních vozů i autobusů hlouběji, než výrobu osobních automobilů. Navíc předchozí růst produkce nebyl tak soustavný. Produkce lehkých užitkových vozů vykazovala sice prudký nárůst, avšak klesat začala již v roce 2006 (tedy před vypuknutím ekonomické krize). Výroba nákladních vozů procházela stagnací provázenou mírným poklesem a v roce 2008 vykazovala velmi prudký propad. V případě autobusů výroba, jako v jediné kategorii, rostla i v roce 2008, následný propad byl ale i zde masivnější než v případě osobních vozů. Vysvětlení lze spatřovat v menší podpoře ze strany států (šrotovné bylo většinou zaměřeno na osobní vozy) a větší životnosti jiných než osobních vozů (dané konstrukčně i pravidelným servisováním) a ve skutečnosti, že firmy byly v krizovém období evidentně opatrnější než soukromí spotřebitelé. Bližší ilustraci podává následující tabulka a grafy. Nejvyšší podíl na výrobě měly samozřejmě osobní vozy (78 procent v roce 2010), následovaly lehké užitkové (17 procent), nákladní (5 procent) a velmi malé množství představovaly autobusy (jedno procento).

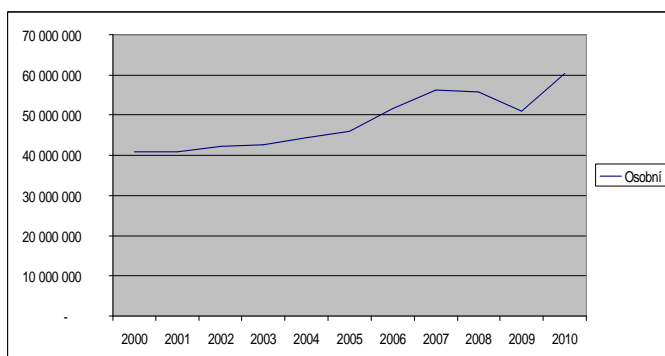
Tab. 3: Výroba motorových dopravních prostředků podle kategorií. V tisících kusů.

	2000	2003	2006	2007	2008	2009	2010
Osobní	40 988	42 621	51 602	56 301	55 846	51 075	60 344
Lehká užitková	14 336	14 097	13 385	12 776	10 652	7 818	13 370
Nákladní	1 098	2 441	2 707	2 685	2 598	1 306	3 511
Autobusy	149	327	402	416	464	300	519
Celkem	56 571	59 486	68 096	72 178	69 561	60 499	77 744

Zdroj: : OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

⁷² Švihlíková, I.: Globalizace a krize. Souvislosti a scénáře. Praha 2010. s. 36 – 43.

⁷³ Tamtéž, s. 44. – 45.



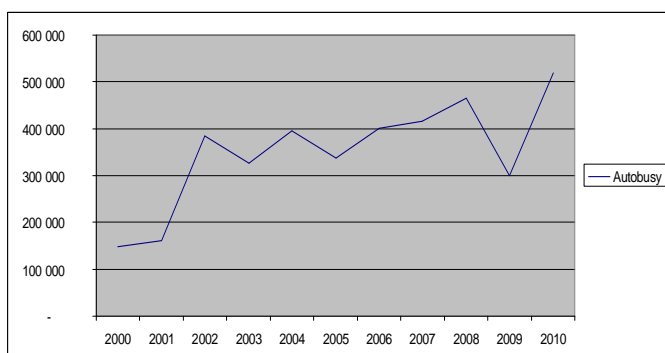
Obr. 12: Světová výroba osobních automobilů v letech 2000 až 2010. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



Obr. 13: Světová výroba lehkých užitkových automobilů v letech 2000 až 2010. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



Obr.14: Světová výroba nákladních automobilů v letech 2000 až 2010. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



Obr. 15: Světová výroba autobusů v letech 2000 až 2010. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

Pokud jde o rozmístění produkce automobilů a autobusů mezi jednotlivými regiony, tak největší část produkce vyrobila během sledovaného období Asie (je uváděna spolu s Oceánií, neboť takto data vykazuje OICA a autor země Oceánie neodečítal pro jejich celkem zanedbatelný podíl). Asie dosáhla více než polovičního podílu na produkci automobilů, přičemž je patrné, že krize naopak zvýšila podíl Asie na světové produkci i dynamiku jejího přírůstku. V roce 2011 se celkový podíl Asie opět snížil a rovněž celková produkce klesla, což je důsledkem přírodních katastrof, vlny tsunami, která ochromila na jaře 2011 řadu japonských firem a v menší míře též povodní v Thajsku na podzim téhož roku.

Soustavně klesal podíl Severoamerické zóny volného obchodu (NAFTA), přičemž ekonomická krize zvýšila dynamiku tohoto poklesu. Podíl západoevropských a jihoevropských států klesal již před krizí ve prospěch střední (respektive středovýchodní) Evropy. Během ekonomické krize se podíl dále zvětšil, po jejím odeznění opět poklesnul (ač celkové množství vyrobených vozů rostlo). To může být způsobeno buď vlivem portfolia vyráběných modelů v oblasti střední Evropy (z velké části jde o malé modely, levné modely nebo o modely s dobrým poměrem ceny a užitné hodnoty, o které byl zvýšený zájem právě v době krize a zavádění šrotového) nebo vlivem protekcionistických opatření zemí, ve kterých sídlí vedení automobilek. Dosud se jedná spíše o první případ, ale především v budoucích plánech automobilek již bylo několik případů protekcionismu nalezeno, jak bude ukázáno dále. Podíl Evropy jako celku na světové produkci automobilů rovněž klesá, ani v roce 2011 se v Evropě nevyrobilo více automobilů než před nástupem krize.

Roste podíl Latinské Ameriky. V této práci je Latinskou Amerikou myšlena Jižní a Střední Amerika bez Mexika, které je započítáno v Severoamerické zóně volného obchodu. To má logiku pro portfolio vyráběných modelů a pro skutečnost, že značná část mexické produkce je vyvážena do Spojených států amerických. V podstatě stagnuje množství vyráběných automobilů v nástupnických státech Sovětského svazu (s výrazným propadem v roce 2009) a zanedbatelná je v globální úrovni africká produkce. Absolutní i poměrné množství vyrobených vozů je uvedeno v následujících tabulkách.

Tab. 4: Množství vyrobených automobilů v jednotlivých regionech. V tisících kusů. Poznámka: EU 27 byla dopočítána i pro období, kdy neexistovala, pro lepší porovnání.

	2000	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Evropa	20 275	21 406	22 845	21 771	17 009	19 821	21 130
EU 15	17 142	16 284	16 691	15 170	12 241	13 826	14 309
EU 27	18 674	18 674	19 718	18 432	15 253	17 102	17 698
střední Evropa	1 442	2 401	3 036	3 273	3 022	3 294	3 405
SNS	1 260	1 733	2 018	2 180	877	1 608	2 227
NAFTA	17 697	15 882	15 454	12 974	12 536	12 178	13 468
Latinská Amerika	2 076	3 212	3 655	3 942	3 775	4 464	4 328
Asie + Oceánie	17 928	28 192	30 656	31 256	31 753	40 901	40 625
Afrika	317	567	542	583	417	493	542
Celkově	58 295 557	69 257 914	73 152 696	70 526 531	61 714 689	77 857 705	80 092 840

Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

Tab. 5: Podíl vyrobených automobilů v jednotlivých regionech z celkového množství.

	2000	2007	2008	2009	2010	2011
Evropa	35%	31%	31%	28%	25%	26%
EU 15	29%	23%	22%	20%	18%	18%
EU27	32%	27%	26%	25%	22%	22%
střední Evropa	2%	4%	5%	5%	4%	4%
CIS	2%	3%	3%	2%	2%	3%
NAFTA	30%	21%	18%	16%	16%	17%
Latinská Amerika	4%	5%	6%	6%	5%	5%
Asie + Oceánie	31%	42%	44%	51%	53%	51%
Afrika	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/). Vlastní výpočty autora.

Pokud budeme srovnávat „předkrizový“ stav, tedy rok 2007 a 2000, tak nejvyšší nárůst výroby zpozorujeme v regionu střední Evropy (211 procent), který tak dokonce převýšil nárůst Latinské Ameriky (176 procent) a Asie a Afriky (oba 171 procent, celková výše produkce v Africe však zůstávala marginální). Právě během krize však projevila Asie nejvyšší dynamiku nárůstu (171 procent v porovnání let 2011 a 2007; 227 procent v porovnání let 2011 a 2000; v roce 2009 zde jako v jediném regionu rostla výroba). Ve srovnání let 2011 a 2000 tak Asie rostla nejrychleji, následována Latinskou Amerikou a střední Evropou (autor si je vědom, že toto srovnání není úplně na místě pro nesrovnatelnost objemu výroby v daných regionech, jde mu ale jen o přibližné srovnání perspektivy vývoje automobilového průmyslu).

Jediným regionem, který již před nástupem ekonomické krize vykazoval propad objemu výroby je Severoamerická zóna volného obchodu. V roce 2008 dále poklesla ve srovnání s rokem předchozím produkce kromě Severní Ameriky v Evropě (ovšem nikoliv ve střední) a v roce 2009 vykázaly pokles všechny regiony, kromě Asie, přičemž nejhlubší byl ve státech SNS. Ty ovšem díky výrazným státním zásahům vykázaly následující rok značný nárůst a v roce 2011 celková produkce byla vyšší než před nástupem krize (v roce 2007). V Severní Americe a Evropě jako celku (s výjimkou

střední Evropy) produkce nedosáhla v roce 2011 hodnot jako před propadem výroby, v ostatních regionech i celosvětově ano.

Tab. 6: Dynamika růstu či poklesu v jednotlivých regionech.

	2007 / 2006	2008 / 2007	2009 / 2008	2010 / 2009	2011 / 2010	2007 / 2000	2011 / 2007	2011 / 2000
Evropa	107%	95%	78%	117%	107%	113%	92%	104%
EU 15	102%	91%	81%	113%	103%	97%	86%	83%
EU 27	106%	93%	83%	112%	103%	106%	90%	95%
střední Evropa	126%	108%	92%	109%	103%	211%	112%	208%
SNS	116%	108%	40%	183%	139%	160%	110%	177%
NAFTA	97%	84%	97%	97%	111%	87%	87%	76%
Latinská Amerika	114%	108%	96%	118%	97%	176%	118%	208%
Asie + Oceánie	109%	102%	102%	129%	99%	171%	171%	227%
Afrika	96%	108%	71%	118%	110%	171%	171%	171%
Svět	106%	96%	88%	126%	103%	125%	125%	137%

Zdroj: : OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/). Vlastní výpočty autora.

Ještě konkrétnější údaje nabídne tabulka X, která podává přehled o vývoji výroby států s nejvyšší výrobou automobilů v daných regionech. V Asii během krize poklesla výroba v Japonsku, Jižní Korey a Thajsku, v Číně a Indii vykazovala i v krizových rocích růst. Ve všech státech byl v roce 2010 obnoven růst, avšak v Japonsku a Thajsku opět poklesla produkce v roce 2011 vlivem již zmíněných přírodních katastrof. Proto oba státy vyrobily v roce 2011 méně aut než v roce 2007, Japonsko dokonce méně než v roce 2000 (83 procent). Čína vykazala mezi léty 2011 a 2000 enormní nárůst (890 procent). Následovala ji Indie (494 procent).

Tab. 7: Dynamika růstu či poklesu ve státech jednotlivých regionů. Byly vybrány státy, které někdy mezi roky 2000 až 2011 svou produkcí přesáhly hranici milionu kusů, s výjimkou států středovýchodní Evropy, kde byly vybrány všechny státy s výrobou automobilů.

	2007 / 2006	2008 / 2007	2009 / 2008	2010 / 2009	2011 / 2010	2007 / 2000	2011 / 2007	2011 / 2000
Asie								
Japonsko	101%	100%	69%	121%	87%	114%	72%	83%
Jižní Korea	106%	93%	92%	122%	109%	131%	114%	150%
Čína	124%	105%	148%	132%	101%	429%	207%	890%
Indie	114%	100%	114%	134%	111%	290%	171%	494%
Thajsko	108%	108%	72%	165%	90%	313%	115%	359%
NAFTA								
USA	96%	81%	66%	136%	111%	84%	80%	68%
Kanada	100%	81%	72%	139%	103%	87%	83%	72%
Mexiko	102%	105%	71%	150%	114%	108%	128%	139%
Latinská Amerika								
Brazílie	114%	108%	99%	115%	93%	178%	115%	204%
západní a jižní Evropa								
Německo	107%	97%	86%	113%	107%	112%	102%	114%
Francie	95%	85%	80%	109%	103%	90%	76%	69%
Španělsko	104%	88%	85%	110%	99%	95%	81%	78%
Velká Británie	106%	94%	66%	128%	105%	96%	84%	81%
Itálie	106%	80%	82%	99%	94%	74%	62%	45%
Belgie	69%	87%	74%	103%	101%	81%	67%	54%
střední Evropa								
Polsko	110%	121%	93%	98%	96%	141%	107%	150%
Česko	110%	101%	103%	110%	111%	206%	128%	263%
Slovensko	193%	101%	80%	121%	115%	314%	112%	352%
Maďarsko	153%	119%	53%	116%	96%	213%	69%	148%
Slovinsko	132%	100%	108%	99%	82%	161%	88%	142%
Rumunsko	113%	101%	121%	118%	96%	309%	139%	429%
Srbsko	89%	117%	87%	179%	88%	78%	159%	124%

Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/). Vlastní výpočty autora.

Ze severoamerických producentů vykázaly největší pokles v letech 2008 a 2009 a zároveň nejmenší oživení v letech 2010 a 2011 Spojené státy americké. Jejich produkce navíc soustavně klesala po celé sledované období od roku 2000, s výjimkou roku 2002. Nejmenší pokles během krize vykázalo Mexiko, které jako jediné vyrobilo v roce 2011 více automobilů než v roce 2007 a 2000. Pokles produkce spojených států v dlouhodobém horizontu byl zvýrazněn mimo jiné právě přesouváním výroby amerických automobilek do Mexika. Z Latinské Ameriky splnila kritérium pro zařazení do tabulky pouze Brazílie, která soustavně rostla s výjimkou velmi nízkého poklesu v roce 2009 (výroba poklesla o jeden procentní bod) a paradoxně větší pokles (na hodnotu 93 procent) nastal až v roce 2011. Celkově však vykazuje nárůst výroby automobilů v Brazílii větší dynamiku než Mexiko, které

často bývá zkoumáno severoamerickými geografiy⁷⁴ zabývajícími se automobilovým průmyslem z hlediska vlivu Severoamerické zóny volného obchodu na automobilový průmysl.

V regionu západní a jižní Evropy vykazovaly již roku 2007 pokles Francie a Belgie. Všechny státy s výjimkou Německa vykázaly rovněž už roku 2007 pokles oproti roku 2000. V letech 2008 a 2009 poklesla výroba automobilů ve všech státech. V Německu nejméně a v Británii nejvíce. V roce 2010 se všem státům podařilo nastartovat růst (kromě Itálie, kde výroba poklesla o jeden procentní bod), ovšem všechny státy kromě Německa vyrobily v roce 2011 méně aut než v roce 2000 (Itálie jen 45 procent a Belgie 54, což jsou nejnižší údaje z porovnávaných států). Příčiny lze vidět v přesouvání části produkce do zemí střední Evropy a v dlouhodobějších problémech některých evropských automobilek (například Opel nebo Fiat).

Kromě Srbska všechny státy ve střední Evropě⁷⁵ vykazovaly v roce 2007 růst ve srovnání s rokem 2000, nejvyšší byl v případě Slovenska a Rumunska. V roce 2008 nevykázal žádný stát ze skupiny pokles, Česko, Slovensko, Slovinsko a Rumunsko stagnovaly. V roce 2009 poklesla výroba v Polsku, na Slovensku, v Srbsku a zejména v Maďarsku (produkce se propadla o 47 procentních bodů), kde byl propad v roce 2009 nejvyšší ze sledovaných států. Jan Ženka⁷⁶ to vysvětluje staršími investicemi automobilek do výrobních prostředků oproti některým jiným zemím regionu a tedy menším překážkám v utlumování výroby, avšak propad Maďarska je nadstandardní i ve srovnání se státy západní či jižní Evropy, kde nebylo budováno příliš nových výrobních objektů. Autor diplomové práce by maďarský pokles výroby vysvětlil spíše celkovou špatnou ekonomickou situací země. Případ Maďarska je ale zajímavý ještě v jednom ohledu. Po poměrně silném obnovení růstu v roce 2010 výroba v roce 2011 opět poměrně razantně poklesla. V databázi OICA ještě nejsou dostupné údaje pro výrobu jednotlivých automobilek v jednotlivých státech, které by tuto myšlenku potvrdily, autor práce však předpokládá, že by tento pokles mohl být způsoben problémy s tsunami v Japonsku, které je mateřskou zemí firmy Suzuki, nejvýznamnějšího maďarského výrobce automobilů (ačkoliv tato automobilka hojně využívá domácí maďarské dodavatele). Z druhé strany v roce 2011 ale klesala produkce rovněž v Polsku a Rumunsku (zde poměrně mírně – o 4 procentní body), v Srbsku (pokles na 88 procent) a ve Slovinsku (82 procent). V případě Polska jde o pokles výroby zde vyráběného Fiatu Panda z důvodu nahrazení modelu novou generací v průběhu roku, která se ovšem již nebude dále vyrábět v Polsku v Tychách, ale ve městě Pomigliano d'Arco v Itálii.⁷⁷ Jde tedy o příklad poměrně kontroverzního protekcionismu, neboť tato továrna Fiatu má horší produktivitu než továrna

⁷⁴ Doplnit !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

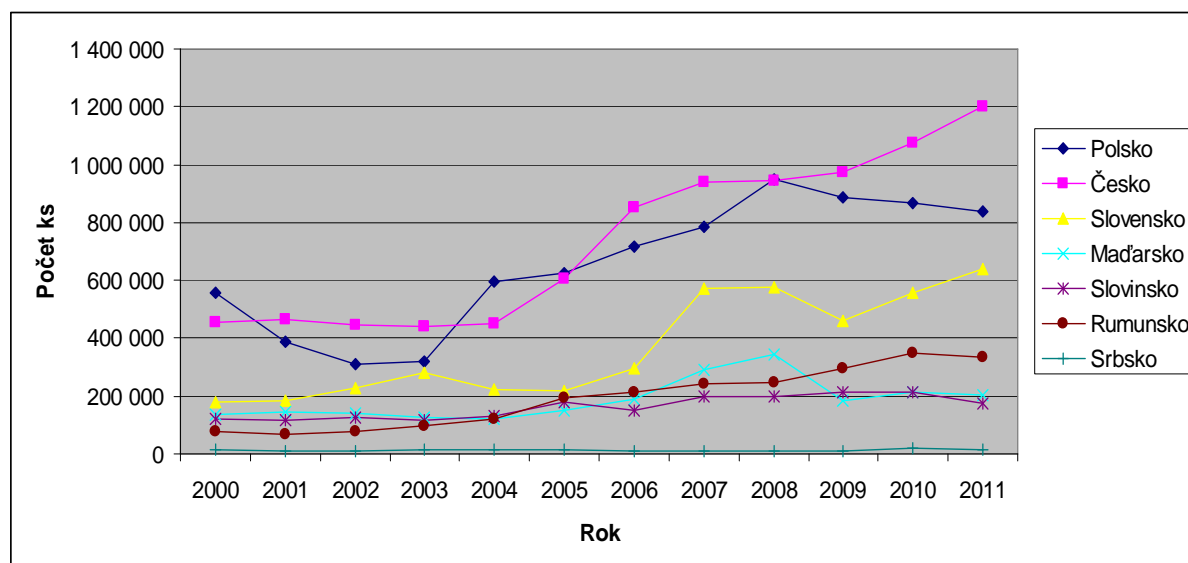
⁷⁵ Autor řadí do střední Evropy rovněž státy Rumunsko, Srbsko a Slovinsko, u kterých by to v některých pojetích střední Evropy mohlo být sporné. Avšak z hlediska zaměření vyráběného portfolia modelů, historického vývoje automobilového průmyslu, průběhu transformace automobilek atd. je pro potřeby hodnocení automobilového průmyslu logické tyto státy považovat za středoevropské.

⁷⁶ Ženka, J.: Dopady krize automobilového průmyslu v období 2008-2009 na regionální nezaměstnanost Slovenska a Maďarska. Regionální studia, č. 2, 2011. s. 25 – 31.

⁷⁷ Fiat Panda: Výroba nové generace začne v listopadu. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/fiat-panda-vyroba-nove-generace-zacne-v-listopadu-56511>.

v Týchách (dokonce nejhorší z italských továren Fiatu) a je proslulá častými stávkami (s odbory byla vyjednána nová smlouva o třisměnném provozu atd., která by měla produktivitu továrny zvýšit).

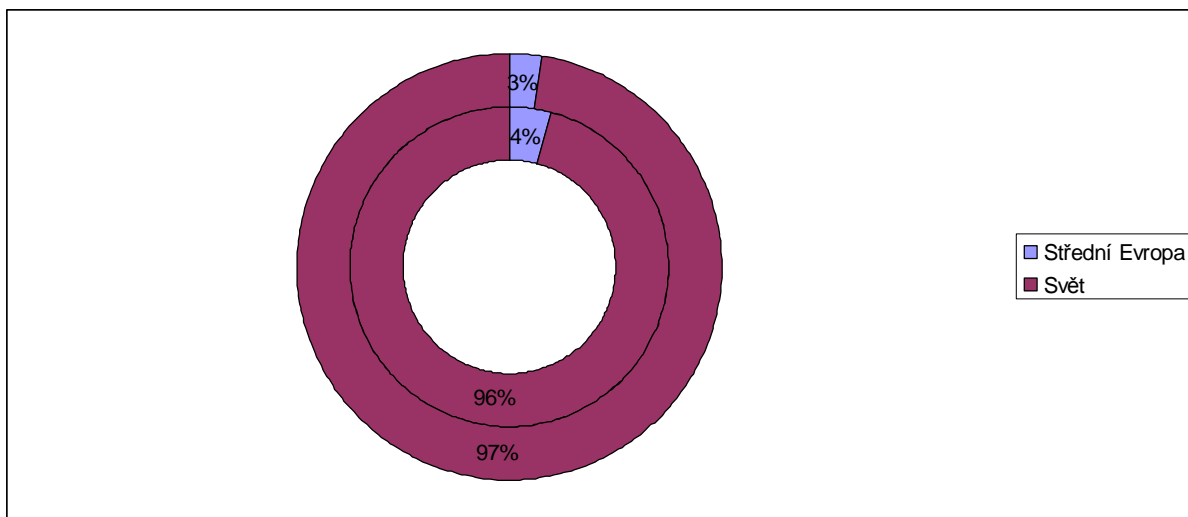
Pokles ve Slovinsku je způsoben evidentně podobnými důvody⁷⁸, neboť mateřská automobilka Renault omezila (a má v plánu dále omezit) výrobu automobilů v místní továrně Revoz, oficiálně z důvodů poklesu poptávky (je však zřejmé, že upřednostňuje omezování výroby v místní továrně před továrnami mateřskými). Vliv zde měla i odstávka vynucená přerušením dodávek elektronických součástek z Japonska. V roce 2011 klesal výrazně prodej automobilů ve Francii, Itálii a Španělsku,⁷⁹ výroba však ve Španělsku a Itálii klesla pouze mírně, ve Francii mírně rostla. Oproti tomu poklesla ve všech státech střední Evropy, mimo Česka a Slovenska (kde největšími výrobci jsou automobilky patřící do koncernů Volkswagen a Hyundai - Kia, které patří k úspěšným). To tedy vyvolává z pohledu střední Evropy nepříjemnou obavu, že automobilky se nebudou v pokrizovém období rozhodovat pouze ekonomicky, ale iracionálně protekcionisticky. Vývoj produkce ve střední Evropě je znázorněn v následujícím grafu a v grafu v příloze X. Podíl střední Evropy na světové produkci zůstává velmi nízký, ačkoliv narostl.



Obr. 16: Vývoj výroby automobilů ve střední Evropě. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

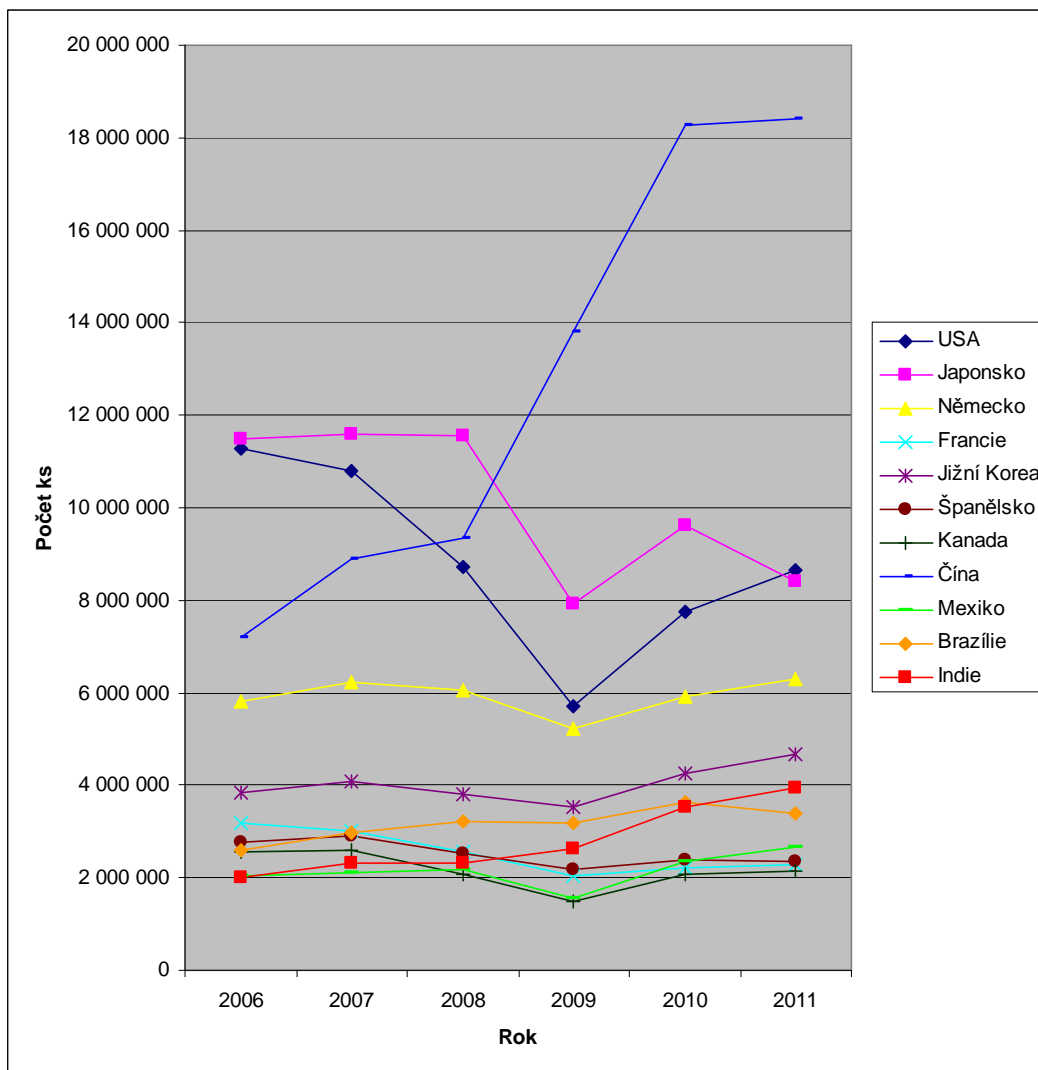
⁷⁸ Renault omezí výrobu ve Slovinsku, propustí zde 13 procent zaměstnanců. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?id=28743](http://www.autofox.cz/index.php?id=28743).

⁷⁹ Prodej aut ve Francii, Itálii a Španělsku v roce 2011 klesl. Zákruta.cz. Dostupné z [www: http://www.zakruta.cz/magazin/tiskove-zpravy/9834/prodej-aut-ve-francii-italii-a-spanelsku-v-roce-2011-klesl/](http://www.zakruta.cz/magazin/tiskove-zpravy/9834/prodej-aut-ve-francii-italii-a-spanelsku-v-roce-2011-klesl/).

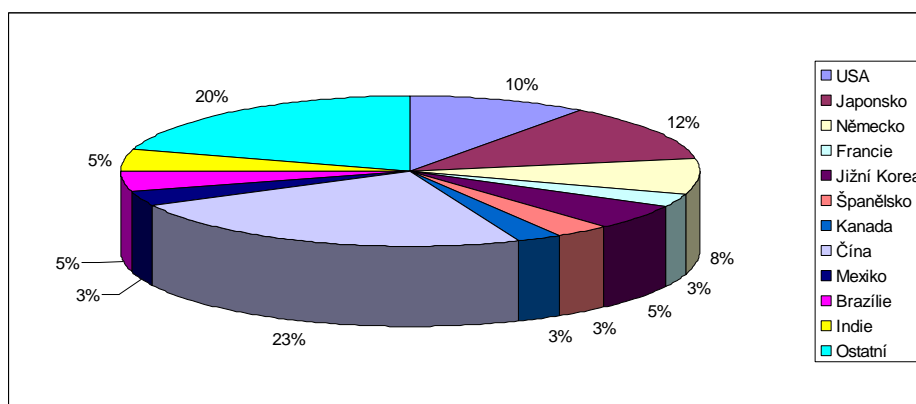


Obr. 17: Podíl střední Evropy na světové produkci. Vnitřní kruh znázorňuje rok 2010, vnější rok 2000. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

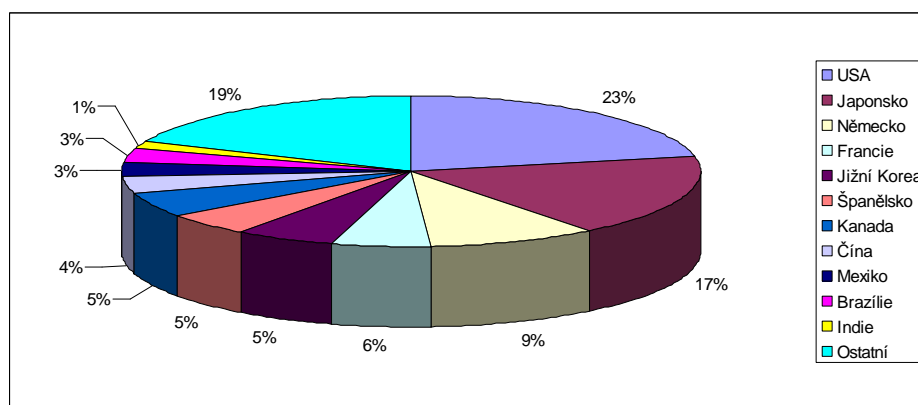
Srovnání podílů největších producentů automobilů (s výrobou nad dva miliony kusů) ukazuje pokles relativního podílu všech vyspělých států (včetně Německa) i Mexika zapojeného do Severoamerické zóny volného obchodu. Oproti tomu narostl podíl Číny (z čtyř procent v roce 2000 na 23 procent v roce 2010), Indie, Brazílie. Ze zemí skupiny BRIČ stagnoval pouze podíl Ruska (byť i v jeho případě celková produkce ve srovnání let 2010 a 2000 vzrostla). Světová ekonomická krize navýšení podílu Číny a Indie výrazně urychlila, jak ilustrují následující grafy.



Obr. 18: Vývoj výroby automobilů během období ekonomické krize ve státech s nejvyšší produkcí. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



Obr. 19: Podíl států s výrobou aut vyšší než dva miliony kusů na celkové produkci v roce 2010. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



Obř. 20: Podíl stejných států v roce 2000. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

3.2 Objem a dynamika výroby automobilů v letech 2006 až 2011 podle automobilek

S postupným poklesem výroby automobilů ve Spojených státech souvisí i snižování významu amerických automobilových koncernů (byť koncerny General Motors a Ford jsou přítomny místními značkami i v jiných regionech). Ještě v roce 1998 byl největším světovým výrobcem General Motors, Ford byl dle objemu produkce na druhém místě a částečně americký koncern Daimler Chrysler⁸⁰ na pátém. O rok později dokonce Daimler Chrysler překonal v produkci Volkswagen a ze čtyř největších výrobců tak tři byly americké či částečně americké koncerny. Následující rok jej opět Volkswagen překonal, v roce 2004 překonala Toyota svou produkcí Ford, v roce 2007 Volkswagen překonal produkci Fordu a stal se druhým největším výrobcem světa a v roce 2008 Toyota vystřídala General Motors na pozici největšího světového výrobce. Nicméně, ačkoliv nejsou ještě dostupná oficiální data v databázi OICA, z informací v médiích⁸¹ se zdá, že General Motors se opět stal největším světovým výrobcem⁸² (a Toyota se propadla až na třetí místo), což by tak opět bylo důsledkem přírodní katastrofy v Japonsku. Objem produkce je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 8: Výroba patnácti největších automobilek (v roce 2010) v letech 2000 až 2010. V tisících kusů.

⁸⁰ Koncern Daimler Chrysler vznikl v roce 1998 fúzí americké společnosti Chrysler a německé společnosti Daimler – Benz. V roce 2007 byla společnost opět rozdělena na dvě samostatné firmy.

⁸¹ Např.: Volkswagen se stal největší automobilkou světa, má nejvyšší tržby. Auto.cz Dostupné z [www: http://www.auto.cz/volkswagen-stal-nejvetsi-automobilkou-sveta-ma-nejvyssi-trzby-66233](http://www.auto.cz/volkswagen-stal-nejvetsi-automobilkou-sveta-ma-nejvyssi-trzby-66233).

⁸² Byť se o tuto pozici „přetahují“ s koncernem Volkswagen, který kritizoval, že General Motors započítával i dceřiné značky a pokud by započítal i Volkswagen Scania a Man, kde má většinový podíl, byl by jedničkou on. K tomu: Jsme světová jednička, tvrdí GM. Nejste, oponuje Volkswagen. Idnes.cz. Dostupné z www:

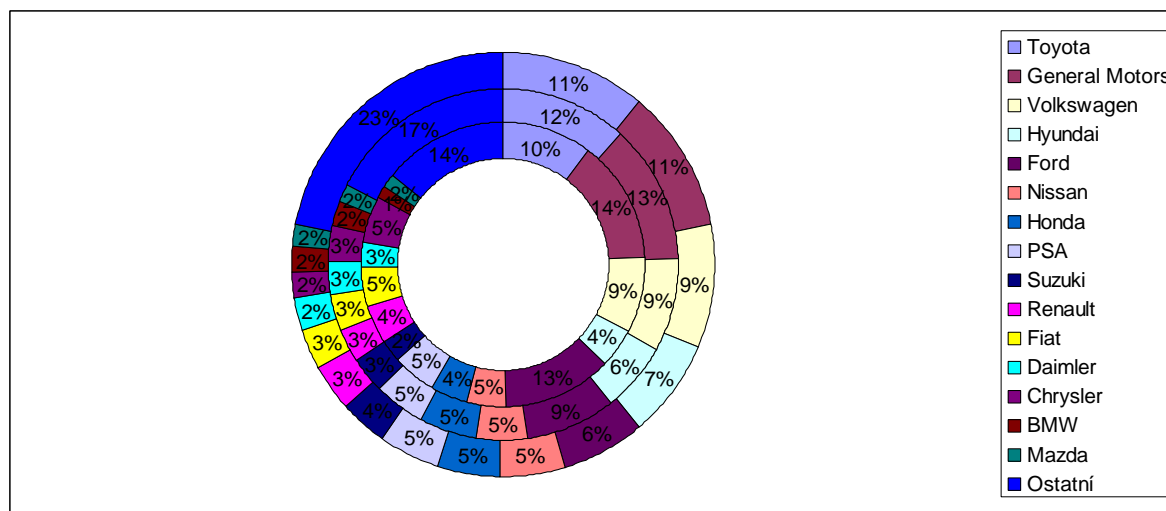
http://auto.idnes.cz/jsme-svetova-jednicka-tvrdi-gm-nejste-oponuje-volkswagen-pme-/automoto.aspx?c=A120120_160205_automoto_fdv.

	2000	2006	2007	2008	2009	2010
Toyota	5 955	8 036	8 535	9 238	7 234	8 557
General Motors	8 133	8 926	9 350	8 283	6 459	8 476
Volkswagen	5 107	5 685	6 268	6 437	6 067	7 341
Hyundai	2 488	3 844	4 646	4 190	4 646	5 765
Ford	7 323	6 268	6 248	5 407	4 685	4 988
Nissan	2 629	3 223	3 431	3 395	2 745	3 982
Honda	2 505	3 670	3 912	3 913	3 013	3 643
PSA	2 879	3 357	3 457	3 325	3 042	3 606
Suzuki	1 457	2 297	2 388	2 624	2 388	2 893
Renault	2 515	2 492	2 296	2 417	2 296	2 716
Fiat	2 641	2 318	2 460	2 524	2 460	2 410
Daimler	1 696	2 045	2 097	2 174	1 448	1 940
Chrysler	2 970	2 545	2 539	1 893	959	1 578
BMW	835	1 367	1 542	1 440	1 258	1 481
Mazda	926	1 396	1 287	1 349	985	1 308
celkem	50 062	57 471	60 456	58 612	49 687	60 687
Světová produkce	58 392	69 223	73 266	70 520	61 792	77 629
Podíl TOP 15	86 %	83 %	83 %	83 %	80 %	78 %

Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

Jak je z tabulky patrné, průběžně klesal podíl patnácti největších výrobců. Tento údaj není zcela přesný, neboť Mazda a Chrysler v určitých rocích nepatřily mezi patnáct největších výrobců a naopak v některých rocích byla mezi patnácti největšími výrobci zastoupena značka Mitsubishi a v roce 2009 se mezi patnáct největších automobilek prvně zařadila čínská Chana Automobile. Nicméně tato drobná nepřesnost by příliš neovlivnila procentuální vyjádření postupného poklesu podílu největších a z pohledu středoevropana „známých“ výrobců, přičemž evidentně roste podíl méně známých výrobců z Asie. To vyjadřuje i následující graf. Kromě kategorie „ostatní“ rostl ve všech obdobích tržní podíl koncernu Hyundai. V období do krize rostl také podíl Toyoty, Hondy, Suzuki a BMW. Stagnoval podíl Volkswagenu (což je trochu překvapivé, protože mediálně tento koncern často prosazuje stanovený cíl stát se do roku 2018 největším světovým výrobcem a média a analytici mu často prognózuji úspěch),⁸³ francouzského koncernu PSA a japonské Mazdy. Menší tržní podíl v roce 2010 než 2000 měly americké automobilky General Motors a Ford a evropské koncerny Daimler (zde je to způsobeno tím, že velký podíl výroby tohoto koncernu tvoří nákladní a užitkové vozy, které krize zasáhla silněji), Fiat a Renault.

⁸³ Např. zde: Volkswagenu se daří. Do roku 2018 chce být světovou jedničkou. Týden.cz. Dostupné z [www: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/volkswagenu-se-dari-do-roku-2018-chce-byt-svetovou-jednickou_227846.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/volkswagenu-se-dari-do-roku-2018-chce-byt-svetovou-jednickou_227846.html).



Obr. 21: Podíl patnácti největších automobilek (2010) na světové produkci automobilů. Vnitřní kruh znázorňuje rok 2000, prostřední rok 2007 a vnější rok 2010.

Tab. 9: Dynamika růstu či poklesu výroby patnácti největších automobilek (2010).

	2007 / 2006	2008 / 2007	2009 / 2008	2010 / 2009	2007 / 2000	2010 / 2007	2010 / 2000
Toyota	106%	108%	78%	118%	143%	100%	144%
General Motors	105%	89%	78%	131%	115%	91%	104%
Volkswagen	110%	103%	94%	121%	123%	117%	144%
Hyundai	121%	90%	111%	124%	187%	124%	232%
Ford	100%	87%	87%	106%	85%	80%	68%
Nissan	106%	99%	81%	145%	131%	116%	151%
Honda	107%	100%	77%	121%	156%	93%	145%
PSA	103%	96%	91%	119%	120%	104%	125%
Suzuki	104%	110%	91%	121%	164%	121%	199%
Renault	92%	105%	95%	118%	91%	118%	108%
Fiat	106%	103%	97%	98%	93%	98%	91%
Daimler	103%	104%	67%	134%	124%	93%	114%
Chrysler	100%	75%	51%	165%	85%	62%	53%
BMW	113%	93%	87%	118%	185%	96%	177%
Mazda	92%	105%	73%	133%	139%	102%	141%
celkem	105%	97%	85%	122%	121%	100%	121%
Světová produkce	106%	96%	88%	126%	125%	106%	133%

Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/). Vlastní výpočty autora.

V období od roku 2000 do začátku ekonomické krize narostla produkce většiny největších automobilek. Pokles vykázaly nepřekvapivě dvě z amerických firem (Ford a Chrysler – jejich pokles byl nejvyšší v tomto období, v obou případech o patnáct procentních bodů) a dále rovněž poněkud problematické automobilky Fiat a Renault. Nejvíce rostly v období před krizí objemy výroby u korejské značky Hyundai (187 procent) s těsným odstupem německého BMW. Vyšší dynamiku růstu, než činil světový průměr, měly také japonské koncerny Suzuki, Toyota, Honda, Mazda, Nissan,

výroba ostatních automobilek narůstala, ale pomaleji než světová výroba (Daimler a Volkswagen byly pod průměrem těsně).

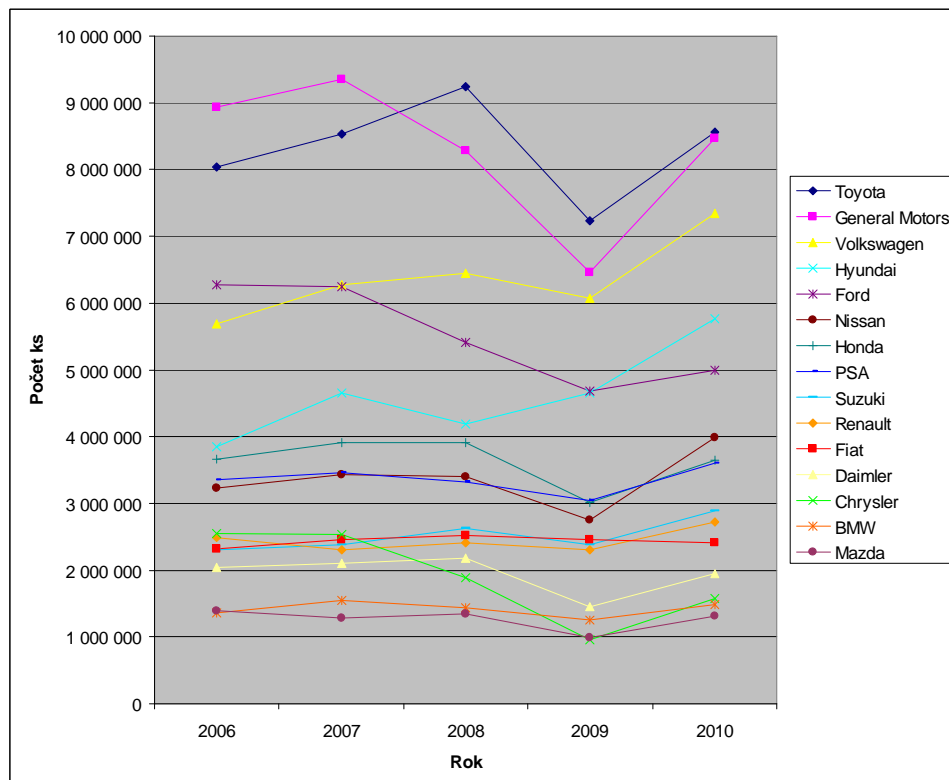
V roce 2007 vykazovaly oproti předešlému roku pokles produkce pouze firmy Renault a Mazda (obě o osm procentních bodů), Ford stagnoval. Výroba ostatních automobilek mírně rostla, nejvíce v případě Hyundaie, BMW a Volkswagenu. První krizový rok vykázaly největší pokles americké automobilky (nejvíce Chrysler na hodnotu 75 procent), poměrně překvapivě jinak rostoucí koncern Hyundai (to může být způsobeno poměrně významným podílem prodeje v USA), německé BMW, francouzská firma PSA a japonský Nissan, přičemž stagnovala Honda, nejvyšší nárůst výroby vykázalo Suzuki, dále rostly výroby firem Mazda, Daimler, Fiat, Renault, Volkswagen a Toyota.

V roce 2009 se ekonomická krize projevila naplno a klesla produkce všech sledovaných automobilek kromě Hyundaie. Největší pokles nastal u automobilky Chrysler (o polovinu nižší produkce), která v tomto roce vyhlásila stejně jako General Motors bankrot (pokles o dvanáct procentních bodů – tedy méně než u některých japonských automobilek). U Amerických výrobců je propad v krizovém období ještě zvýrazněn tím, že v rámci své rekonstrualizace prodávaly nebo uzavíraly některé své značky. Výrazný pokles nastal též v případě Mazdy (73 procent), německého Daimleru (67 procent - vyrábí drahé vozy, kterým nepomohlo zavedení šrotovného a velkou část produkce činí užitkové a nákladní vozy, což bylo krizí silně postižené odvětví), dosti výrazně poklesly všechny japonské značky, nejméně Suzuki (91 procent - vyrábí zejména vozy nižších cenových kategorií). Ford a BMW vykázaly pokles jen o málo vyšší než činil světový průměr. Evropské koncerny mající v nabídce dostupné vozy evidentně profitovaly ze šrotovného zavedeného v mnoha evropských zemích, protože jejich pokles byl nadprůměrně nízký, nejnižší byl v případě Fiatu (pouze o tři procentní body).

V roce 2010 vykázala většina automobilek poměrně značné oživení, jedinou automobilkou s dále klesající produkcí byl koncern Fiat. V jeho případě se tak zdá, že platí názory odpůrců šrotovného o vyčerpání budoucí poptávky a přenášení problémů do budoucna. Nejrychlejší růst v tomto roce, celkem logicky vzhledem k míře předchozího poklesu, měl Chrysler, který však přesto celkově při srovnání let 2007 a 2010 vykázal nejvyšší ztrátu. Vyšší růst než činil světový průměr vykázaly dále Mazda, General Motors, Nissan a Daimler, tedy ve všech případech ty automobilky, které v roce 2009 silně klesaly co do objemu produkce.

Při srovnání let 2009 a 2007 nejvíce poklesla výroba Chrysleru (62 procent), jak už bylo řečeno, dále pak v případě Fordu (80 procent), firmy General Motors (90 procent), německé firmy Daimler (obojí 93 procent) a japonské firmy Honda (velká část prodeje v USA), z evropských automobilek vyrobilo méně než před krizí BMW (zde je to logické, neboť mu jako výrobci prestižních vozů nepomohlo šrotovné) a Fiat (zde je to selhání, do značné míry dané nejspíš příliš úzkým a nedostatečným sortimentem vyráběných modelů, dále špatnou hospodářskou situací domácí Itálie). Toyota během období ekonomické krize stagnovala. Větší než průměrný růst během krize měly koncerny Hyundai (ten měl nejvyšší 124 procent) a Volkswagen (117 procent), kterým tak krize

výrazně pomohla v „dohánění“ konkurence v podobě Toyoty a General Motors (už byl zmíněn cíl Volkswagenu stát se v roce 2018 největším výrobcem, Hyundai se v roce 2010 stal čtvrtým největším výrobcem a „předběhl“ tak Ford), dále Suzuki (121 procent), Renault (118 procent), Nissan (116 procent). Mazda a PSA dokázaly také vyrobit více než před krizí, ta je ale „zpomalila“ a výroba rostla podprůměrně. Údaje o produkci automobilek pro rok 2011 ještě OICA nezveřejnila, ale z informací v médiích lze usuzovat pokles u japonských automobilek, Toyota vyrobila aut méně než Volkswagen a propadla se až na třetí pozici.⁸⁴



Obr. 22: Výroba patnácti největších světových automobilek (2010) v průběhu let 2006 až 2010. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

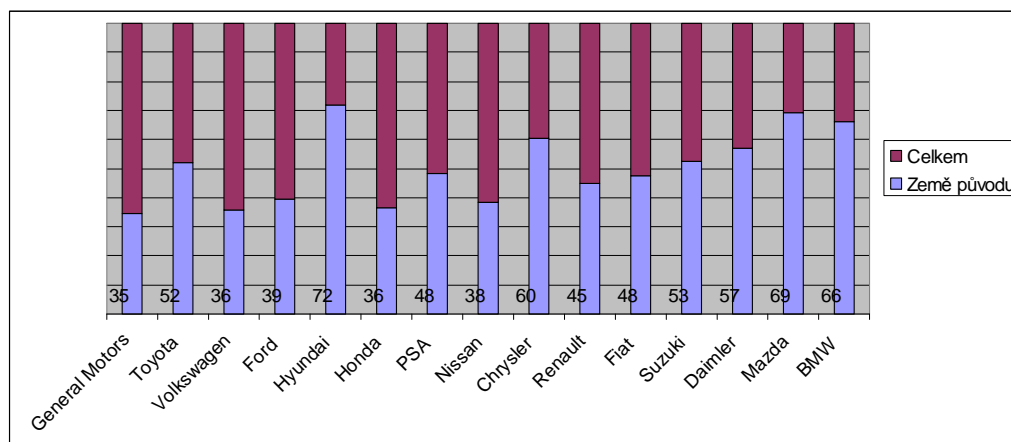
Při srovnání let 2010 a 2000 vykazují pokles výroby firmy Chrysler (téměř o polovinu), Ford (68 procent) a Fiat (91 procent). Nejvyšší růst vykázal koncern Hyundai (232 procent) a Suzuki (199 procent), dále, ačkoliv jej krize nadprůměrně postihla BMW, Nissan, rovněž nadprůměrně postižená Honda, Toyota a Volkswagen (dosáhly stejného výsledku) a Mazda. Americký General Motors i evropské firmy Daimler, PSA a Renault zvýšily v tomto období produkci podprůměrně.

⁸⁴ Např.: Volkswagen se stal největší automobilkou světa, má nejvyšší tržby. Auto.cz Dostupné z [www: http://www.auto.cz/volkswagen-stal-nejvetsi-automobilkou-sveta-ma-nejvyssi-trzby-66233](http://www.auto.cz/volkswagen-stal-nejvetsi-automobilkou-sveta-ma-nejvyssi-trzby-66233).

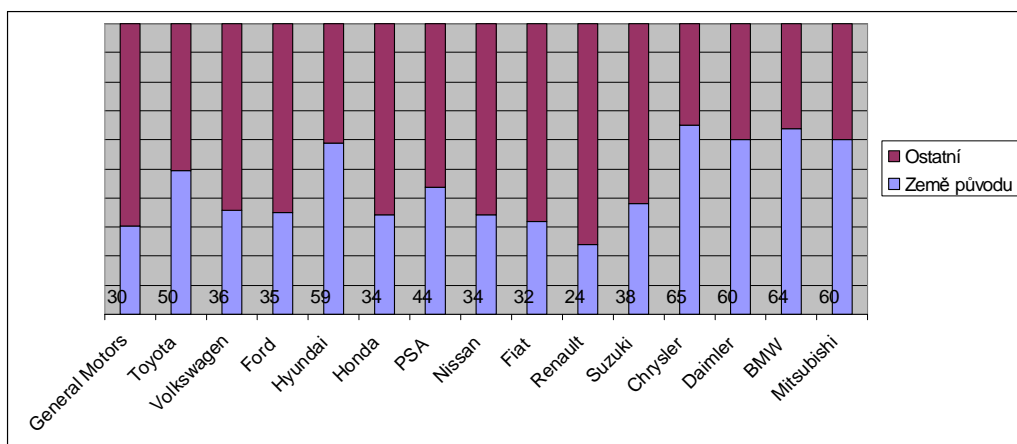
3. 3 Změny prostorového rozmístění výroby v rámci jednotlivých automobilek

Údaje o výrobě jednotlivých automobilek v jednotlivých státech ještě nejsou bohužel dostupné pro rok 2011, kde se zdá, že alespoň v případě některých evropských automobilek se začíná objevovat protekcionismus, nicméně i tak lze sledovat na vlivu krize důsledky na prostorové rozmístění výroby. V případě většiny zemí podíl automobilů vyráběných v zemi původu poklesl, výjimkou je pouze Daimler a Mazda, kde došlo k nepatrnému zvýšení (oproti roku 2009 však podíl v případě Mazdy opět poklesl). V případě firmy General Motors tento podíl prudce stoupl v roce 2008, později však opět klesal. Největší pokles zaznamenala firma Renault, která má v roce 2010 druhou nejnižší hodnotu zastoupení mateřské země (23 procent), druhý nejvyšší pokles za sledované období měl Hyundai, u kterého ale podíl výroby v mateřské zemi zůstává přesto vysoký (druhý nejvyšší po Mazdě). V případě koncernu Hyundai tento pokles souvisí s výstavbou závodu na Slovensku a v Česku.

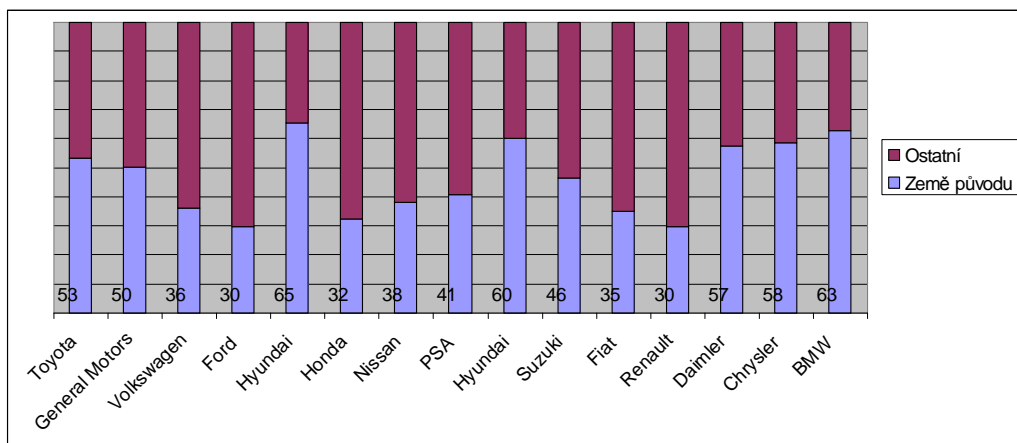
Vysoký podíl výroby v zemi původu vykazují asijské automobilky (i ty však musí převézt část produkce do místa prodeje, pokud tam mají zvyšovat tržní podíl), z nich nejvyšší je tento podíl u Mazdy (70 procent), nejnižší u Suzuki (37 procent, během sledovaného období se snížil o výrazných 16 procent). Kromě asijských firem je tento podíl vysoký u amerického koncernu Chrysler a německých koncernů BMW a Daimler. V případě Chyrleru je to dáno jeho jednostrannou orientací na americký trh, v případě výrobců především luxusních automobilů BMW a Daimler tím, že nemusí tolik konkurovat cenou a hledat proto místo s nejnižšími mzdovými náklady a ani je tolik nepostihne případná celní přírážka na výrazně ochranářských trzích. Navíc značka „made in Germany“ na některých trzích představuje spíše marketingovou výhodu. Nejnižší podíl má koncern General Motors (19 procent v roce 2009) a evropští mainstreamoví výrobci. Níže uvedené grafy ukazují podíl země původu u těch zemí, které v daném roce patřily mezi patnáct největších výrobců. Nejvyšší hodnotu (100 procent) tak vykazuje čínská automobilka Chana Automobile, jež se mezi největší výrobce „vmísila“ v roce 2009, která ale zásobuje jen místní trh, proto nebyla v předchozím textu zohledněna.



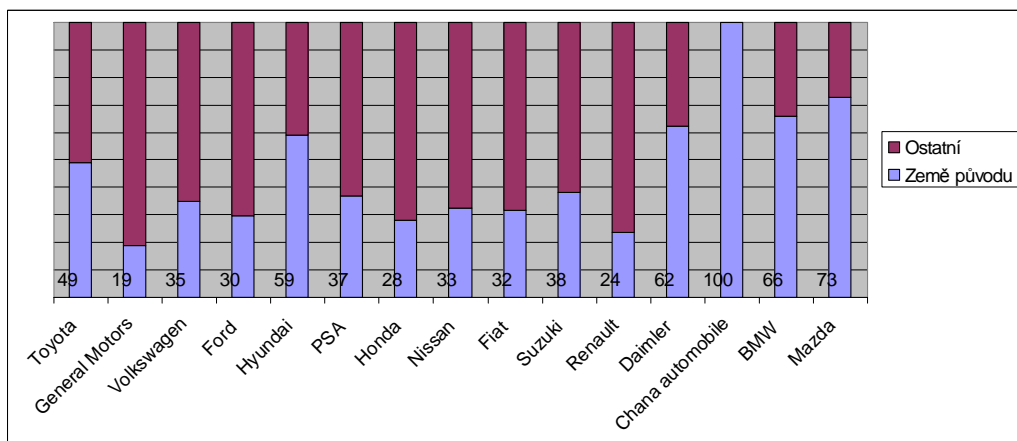
Obr. 23: Podíl výroby v zemi původu pro největší automobilky v roce 2006. V procentech. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



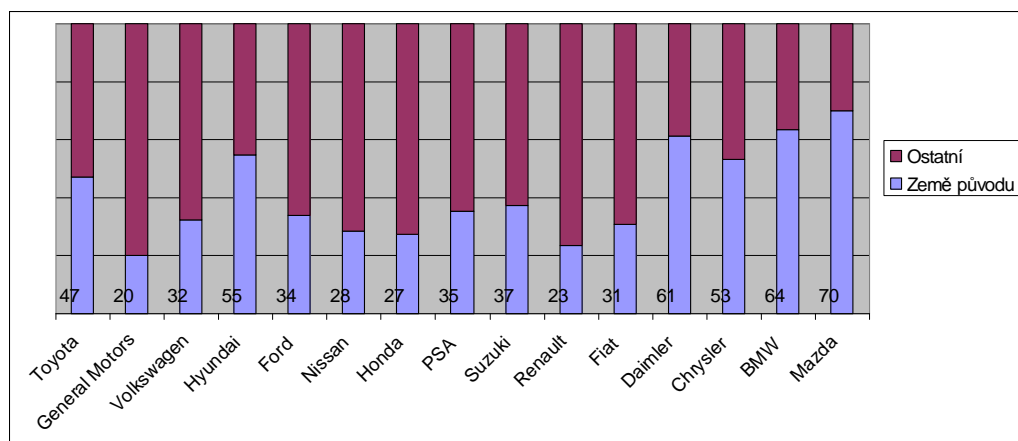
Obr. 24: Podíl výroby v zemi původu pro největší automobilky v roce 2007. v procentech. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



Obr. 25: Podíl výroby v zemi původu pro největší automobilky v roce 2008. V procentech. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



Obr. 26: Podíl výroby v zemi původu pro největší automobilky v roce 2009. V procentech. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).



Obr. 27: Podíl výroby v zemi původu pro největší automobilky v roce 2010. V procentech. Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

Nárůst objemu výroby v Asii nebyl způsoben pouze místními výrobci, avšak většina největších automobilek zvýšila svůj podíl produkce vyráběný v Asii, zatímco podíl v severní Americe i Evropě klesal. To znázorňují grafy v příloze X. a tabulka v příloze X.

Toyota vyrábí automobily na všech kontinentech, během sledovaného období poklesl její podíl výroby na všech světadílech, mimo Asii, kde dále rostl. Druhým nejvýznamnějším regionem po Asii je pro Toyotu severní Amerika.

General Motors je rovněž výrobně zastoupený na všech kontinentech, v jeho případě klesal podíl výroby v Severoamerické zóně volného obchodu a v Evropské unii, zatímco rostl podíl v Asii, Latinské Americe a částech Evropy mimo Evropskou unii. Již od roku 2007 tento koncern vyrábí více vozů v Asii, než ve svém „mateřském“ kontinentu, což je v rámci sledovaných značek unikátní případ.

Volkswagen byl výrobně přítomen na všech kontinentech mimo Austrálii a Oceánii. Během let 2006 a 2010 se zdvojnásobil jeho podíl výroby v Asii, podíl výroby v Evropské unii soustavně klesal, ačkoliv zůstal nadpoloviční. V letech 2007 a 2008 rostl jeho nevelký podíl výroby v Severoamerické zóně volného obchodu, v roce 2009 oproti tomu poklesl. Za rok 2011 nejsou v databázi OICA ještě dostupná data, ale lze v tomto roce určitě očekávat nárůst výroby v Severní Americe, neboť Volkswagen otevřel nový závod ve Spojených státech, kterým doplnil svou mexickou továrnu. Zajímavé je, že od roku 2015 by rád koncern Volkswagen vyráběl v dalším závodu, který hodlá na severoamerickém kontinentu postavit (v Mexiku), tentokrát pro výrobu koncernové značky Audi.⁸⁵ Přes soustavný pokles výroby v Severní Americe zde tedy vidí i růstový potenciál.

Koncern Hyundai vyrábí drtivou většinu produkce v Asii (v roce 2010 přes 80 procent), během sledovaného období však podíl Asie poměrně výrazně klesal. To souvisí s otevřením továren Hyundai v Česku a Kia na Slovensku. Krom toho dále vyrábí malé množství vozů Hyundai v Turecku (které je v této práci řazeno do kategorie „Evropa – mimo EU“, neboť takhle je Turecko vykazováno

⁸⁵ Volkswagen prý nebude vyrábět vozy Audi v USA, postaví továrnu v Mexiku. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?id=22144](http://www.autofox.cz/index.php?id=22144).

v databázi OICA a je to i logické, protože turecká produkce slouží k saturování potřeb evropského, nikoliv asijského trhu) a zcela marginální množství bylo smontováno v Rusku.

Ford vyrábí automobily na všech kontinentech. Téměř polovina vozidel je vyráběna v Severní Americe, kde podíl výroby klesal v roce 2008 a 2009, ale opět stoupl v roce 2010. Druhým nejdůležitějším regionem je pro Ford Evropská unie, kde však podíl výroby vykazoval soustavný výrazný pokles (který je zvláště prodejem evropských luxusních značek Jaguar a Land Rover v roce 2008 a Volvo v roce 2010, které Fordu patřily). Více než dvojnásobně se během ekonomické krize zvětšil podíl výroby v Asii a o třetinu narostl podíl v Jižní Americe.

Nissan vyrábí na všech kontinentech kromě Austrálie a Oceánie, byť produkce v Latinské Americe a Africe je velmi nízká. Rovněž v případě Nissanu výrazně stoupl podíl výroby v Asii, která byla v předkrizovém období na asijskou značku relativně nízká (mírně menší než poloviční). Klesala prudce produkce v Severní Americe, kde Nissan vyráběl značnou část produkce a mírnějším tempem klesala rovněž výroba v Evropské unii.

Honda vyrábí auta v Asii, Severní i Jižní Americe a Evropě. Z japonských automobilek měla největší podíl výroby v Severní Americe (35 procent v roce 2010), který pozvolna klesal s prudkým propadem v roce 2009, ovšem v roce 2010 opět narostl. Nadpoloviční část vyrábí Honda v Asii, podíl zde mírně rostl. V Evropě vyrábí Honda poměrně malou část produkce, i zde nastal výkyv směrem dolů v roce 2009. Zajímavé je srovnání s General Motors: v roce 2010 vyrobila Honda v Severní Americe větší podíl své produkce, než tento americký koncern.

Problémem francouzských automobilek PSA, Renault a italského Fiatu je přílišná závislost na evropském trhu, která je činí zranitelnými v případech poklesů prodeje v Evropě (což je vzhledem ke krizi eurozóny aktuální téma). Že se snažily během sledovaného období tuto situaci všechny tyto automobilky řešit lze vidět z poklesu produkce v Evropské unii u všech těchto automobilek. V případě PSA byl pokles nejvyšší (z 80 na 65 procent). Rostla oproti tomu produkce v Asii, která je nyní pro PSA druhou „nejsilnější“ oblastí, tradičně byly tyto tři zmíněné koncerny zaměřené kromě Evropy na Latinskou Ameriku. Během sledovaného období začal koncern PSA vyrábět vozy i v Turecku, což je dáno spoluprací s Fiatem, v jehož továrně v Bursu vyrábí tyto koncerny společně užitkové vozy.

Renault vyráběl v roce 2006 tři čtvrtiny své produkce v Evropské unii, během sledovaného období nastal výrazný pokles (o 14 procentních bodů). Druhou nejvýznamnější oblastí je pro Renault Turecko a jen mírně méně (zhruba stejné množství) vyrábí v Asii a Jižní Americe. Podíly Asie, Jižní Ameriky a Turecka rostly zhruba rovnoměrně rychle. V únoru 2012 otevřel Renault novou továrnu v Maroku, kde by měly být vyráběny levné vozy pro evropský trh.⁸⁶ Je otázkou, jestli tím vzniká

⁸⁶ Renault otevřel novou továrnu v marockém Tandžá, do Evropy z ní poplynou levné vozy. Mediafax.cz. Dostupné z [www: http://www.mediafax.cz/ekonomika/4006843-Renault-otevrel-novou-tovarnu-v-marockem-Tandza-do-Evropy-z-ni-poplynou-levne-vozy](http://www.mediafax.cz/ekonomika/4006843-Renault-otevrel-novou-tovarnu-v-marockem-Tandza-do-Evropy-z-ni-poplynou-levne-vozy)

zárodek nové výrobní oblasti s levnou pracovní silou k zásobování vyspělého trhu (tím se vyznačuje Mexiko, Turecko a Střední Evropa), nebo zůstane tato severoafrická továrna spíše osamocena.

Fiat je ze zmíněných automobilek nejméně závislý na Evropské unii, jeho podíl ale také klesal pomaleji. Ze všech světových koncernů vyrábí Fiat největší podíl v Jižní Americe (36 procent v roce 2010), kde má rovněž vedoucí postavení na trhu. Během sledovaného období podíl dále stoupal. Stagnoval podíl výroby v Turecku, který byl v roce 2010 stejný jako podíl v Asii (ten se ztrojnásobil během let 2006 až 2010). Zcela marginální množství nákladních vozů a autobusů vyrábí Fiat v Austrálii. Od roku 2011 bude Fiat vykazovat rovněž výrobu v Severní Americe, což je způsobeno tím, že začal do Evropy dovážet některé modely amerického koncernu Chrysler (jehož se Fiat stal většinovým akcionářem) a prodávat je se „změněným znakem na kapotě“ pod značkami Fiat a Lancia. Zprávy v médiích hovoří o dalším výrazném poklesu prodejů v Evropě v roce 2011 (o 12 procentních bodů v prvních třech čtvrtletích 2011) a nejhorších výsledcích za 20 let.⁸⁷ Autor této práce vidí příčinu v naprosto nedostatečném sortimentu modelů, kdy Fiat svou nabídkou „nevykryvá“ dnes módní segmenty vozidel, ani ty tradiční.

Mazda a Suzuki jsou automobilky s největším podílem výroby v Asii (95 respektive 94 procent). Mazda dále vyráběla menší část produkce v Severní Americe a marginální část v Latinské Americe. Suzuki jako jediná japonská automobilka nemá výrobu v Severní Americe, ale vyrábí většinou mezi šesti až osmi procenty produkce v Maďarsku. Zatímco v případě Mazdy během krize více klesala produkce mimo Asii, tak v případě Suzuki význam maďarského závodu vzrostl (11 procent produkce). Svůj vliv zde sehrálo zavádění šrotovného v Evropě, neboť Suzuki se specializuje převážně na malé a cenově dostupné vozy.

Koncern Daimler na rozdíl od ostatních vykazoval nárůst podílu Evropské unie (přibližně 70 procent produkce). Poklesla produkce v Severní Americe, kde vyrábí pouze nákladní vozy a autobusy, které krize postihla silněji než osobní vozy. Produkce v Asii překvapivě spíše stagnovala, v roce 2009 dokonce poklesla. V letech 2008 a 2009 nastal pozitivní výkyv u produkce v Jižní Americe (která však je marginální). V posledních dvou letech narůstala i (stále však okrajová) africká produkce.

BMW vyrábí ze všech evropských automobilek největší díl produkce v Evropské unii (v letech 2006 až 2009 mezi 85 a 88 procenty). Druhou nejvýznamnější výrobní oblastí jsou Spojené státy. Ze všech velkých koncernů má BMW relativně nejvyšší podíl výroby v Africe (tři až čtyři procenta), v absolutní míře zde ovšem samozřejmě nevyrábí tolik jako Toyota nebo Volkswagen. V roce 2010 klesl podíl evropské produkce (82 procent), protože BMW zavedlo výrobu v Asii (v Číně).

Chrysler vyrábí od roku 2010 veškerou produkci v Severní Americe. Dříve vyráběl marginální část též v Rakousku ve spolupráci s automobilkou Magna Steyr. Paradoxně se však jím vyráběné produkty budou v Evropě prodávat zřejmě více než dříve, protože Fiat, který se stal vlastníkem Chrysleru, začal v Evropě prodávat některé modely amerického koncernu pod svými

⁸⁷ Fiat: Evropské prodeje meziročně klesly o 12 procent. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/fiat-evropske-prodeje-mezirocne-klesly-12-62553>.

značkami (Fiat a Lancia) – díky hustější obchodní a servisní síti Fiatu v Evropě budou prodeje pravděpodobně vyšší. Objevily se v médiích spekulace, že by Chrysler mohl začít vyrábět v Číně prostřednictvím společného podniku italského partnera Fiat a čínské automobilky Guangzhou Automobile Group.⁸⁸

Jelikož se Čína stala v roce 2009 největším automobilovým trhem světa⁸⁹ a z velké části stojí za dynamikou nárůstu výroby v Asii, má smysl zaměřit se i na podíl výroby jednotlivých automobilek v Číně, který znázorňuje následující tabulka. Jak je patrné, tak všechny automobilky (kromě Hyundai, který poklesl a Fiatu, který spíše stagnoval) zvyšovaly svůj podíl v Číně, mnohé několikanásobně. V období před krizí měl nejvyšší podíl výroby v Číně Hyundai, po krizi General Motors (ten dokonce vyrobil více aut v Číně než ve Spojených státech), Volkswagen (ten je na čínském trhu tradičně nejprodávanější značkou)⁹⁰ a Nissan. Čínský trh od roku 1999 rostl každý rok dvojcifurním číslem. Růst se zpomalil v roce 2008 na nárůst o 6,7 procentních bodů, což motivovalo čínskou vládu k přijetí různých pobídek. Ty byly účinné, ale po jejich vyčerpání se v roce 2011 růst opět rekordně zpomalil (prodej narostl o 2,5 procentních bodů).⁹¹ Největším trhem opět byly Spojené státy.

Tab.10: Podíl vyráběných automobilů v Číně pro jednotlivé automobilky.

	2006	2007	2008	2009	2010
Toyota	4 %	5 %	6 %	8 %	9 %
General Motors	9 %	11 %	12 %	27 %	27 %
Volkswagen	11 %	14 %	14 %	20 %	23 %
Hyundai	20 %	18 %	12 %	18 %	18 %
Ford	2 %	4 %	5 %	10 %	8 %
Nissan	7 %	9 %	11 %	20 %	24 %
Honda	10 %	12 %	12 %	20 %	19 %
PSA	4 %	6 %	5 %	9 %	10 %
Suzuki	0 %	10 %	7 %	10 %	10 %
Renault	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Fiat	0 %	4 %	2 %	4 %	5 %
Daimler	0 %	0 %	1 %	0,2 %	3 %
Chrysler	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
BMW	0 %	0 %	0 %	0 %	4 %
Mazda	11 %	8 %	8 %	18 %	17 %

Zdroj: OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/). Vlastní výpočty autora.

⁸⁸ Americká automobilka Chrysler uvažuje o rozšíření výroby v Číně. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/americka-automobilka-chrysler-uvazuje-o-rozsireni-vyroby-v-cine-59627](http://www.auto.cz/americka-automobilka-chrysler-uvazuje-o-rozsireni-vyroby-v-cine-59627).

⁸⁹ Čína se loni stala největším automobilovým trhem světa. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=10533](http://www.autofox.cz/index.php?idx=10533).

⁹⁰ Top 10 na exotických trzích: Čína, Indie, Rusko. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/top-10-prodeje-na-exoticky-trzich-cina-indie-rusko-57616](http://www.auto.cz/top-10-prodeje-na-exoticky-trzich-cina-indie-rusko-57616).

⁹¹ Prodej vozidel v Číně v roce 2011 vzrostl pouze o 2,5 procent. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=25999](http://www.autofox.cz/index.php?idx=25999)

3.4 Největší firmy podle tržeb a zisku v období krize

Server CNN Money zveřejňuje každoročně žebříček pěti set největších společností světa podle tržeb, přičemž zveřejňuje i jejich zisk nebo ztrátu. Autor z tohoto seznamu vybral firmy z automobilového průmyslu, které se aspoň dvakrát ze tří sledovaných let umístily v žebříčku. Jednalo se pouze o automobilky. Pokud bychom počítali i firmy, které se umístily pouze jednou, žádná další by nepřibyla, ale byl by zahrnut i výrobce komponentů Robert Bosch. Avšak z jednoho údaje by stejně nešla sledovat dynamika v období krize, proto nebyla tato společnost do tabulky vybrána. Žádný jiný výrobce komponentů se v žebříčku největších firem neobjevil.

Tab. 11: Největší firmy světa podle tržeb z odvětví automobilového průmyslu. V milionech USD. *Pro rok 2007 jsou údaje za Daimler počítány dohromady s firmou Chrysler, která s ním tehdy tvořila alianci.

společnost	pořadí 2011	tržby 2011	zisk 2011	pořadí 2009	tržby 2009	zisk 2009	pořadí 2007	tržby 2007	zisk 2007
Toyota	8.	221 760	4 766	10.	204 352	-4,349	6.	204 746	14 056
Volkswagen	13.	168 041	9 053	14.	166 579	6 957	16.	132 323	3 449
General Motors	20.	135 592	6 172	18.	148 979	-30 860	5.	207 349	-1 978
Daimler*	24.	129 481	5 957	23.	140 328	1 973	8.	190 191	4 049
Ford	25.	128 954	6 561	19.	146 277	-14 672	12.	160 126	-12 613
Honda	45.	104 342	6 236	51.	99 652	1 364	37.	94 791	5 064
Nissan	48.	102 430	3 727	67.	83 982	-2 326	45.	89 502	3 940
Hyundai	55.	97 408	4 708	87.	72 542	780	76.	66 666	1 319
BMW	79.	80 099	4 262	78.	77 864	474	88.	614 76	3 598
PSA	90.	74 251	1 502	75.	79 560	-502	68.	71 005	221
Fiat	---	---	---	64.	86 914	2 360	84.	65 031	1 336

Zdroj: CNN Money Global 500. Dostupné z [www](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/index.html):

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/index.html.

První patrnou a nepřekvapující věcí je, že objem tržeb a zejména zisku neodpovídá počtu vyráběných vozů. Hyundai byl například v roce 2010 čtvrtý největší výrobce automobilů (a dá se očekávat, že v roce 2011 si toto pořadí ponechal), ale v tabulce tržeb je až na osmém místě mezi automobilkami, v zisku na sedmém. Toyotu v roce 2011 Volkswagen pravděpodobně (údaje na webu OICA⁹² nejsou ještě k dispozici, hovoří v tomto smyslu média⁹³) „předběhl“ v počtu prodaných vozů a umístil se na druhé pozici, Toyota však měla přesto větší tržby, ale menší zisky a podobně. Výrazně významnější jsou v tržbách a zejména ziskovosti než v počtu prodaných aut němečtí prémioví výrobci Daimler a BMW, rovněž v případě Volkswagenu má na ziskovost nadprůměrnou zásluhu oproti tržbám a výrobě koncernová prémiová značka Audi, která na zisk přispívá největší měrou.

⁹² OICA Productio. Statistic. Dostupné z [www](http://oica.net/category/production-statistics/):

⁹³ Volkswagen se stal největší automobilkou světa, má nejvyšší tržby. Auto.cz. Dostupné z [www](http://www.auto.cz/volkswagen-stal-nejvetsi-automobilkou-sveta-ma-nejvyssi-trzby-66233):

Přestože objem světové produkce automobilů v roce 2011 oproti roku 2007 narostl, tržby a zejména zisk největších firem se snížily. V roce 2007 činily průměrné tržby automobilek, jež se umístily v žebříčku největších firem 172,4 miliard USD, v roce 2011 to bylo 124,2 miliard USD (není v tomto roce započítán Fiat, jehož tržby klesly natolik, že se již neumístil mezi 500 nejvýznamnějšími firmami a číslo by tak ještě snížil). Průměrná hodnota zisku činila 22,4 miliard USD v roce 2007, v roce 2009 firmy vykázaly průměrně ztrátu 3,1 miliardy USD a v roce 2011 byla hodnota průměru 5,3 miliard USD zisku, tedy více než čtyřikrát méně. Z toho plyne mediálně často prezentovaná skutečnost, že automobilky si díky krizi musely snížit marži a snížila se průměrná cena prodávaných automobilů.

Již v roce 2007 byly ve ztrátě automobilky General Motors (ztráta téměř 2 miliardy USD) a Ford (ztráta přes 12,5 miliardy USD). Rovněž americký Chrysler, který nefiguruje mezi největšími firmami, byl ztrátový (-1,6 miliardy USD).⁹⁴ To lze v tabulce pozorovat na tom, že Daimler, který tehdy s Chylerem tvořil alianci a byly proto započítány dohromady pro rok 2007, od té doby snížil tržby (zvyšovaly je prodeje Chrysleru), ale zvýšil zisk. Zdaleka nejziskovější automobilkou byla před krizí Toyota, přičemž takový zisk už se žádné automobilce od té doby nepodařilo generovat. V roce 2009 firmy průměrně vykazovaly ztrátu (-3,1 miliardy USD), což bylo způsobeno velkými ztrátami pěti firem z žebříčku nejvýznamnějších. Největší ztrátu vytvořil General Motors (ztráta téměř 31 miliard USD), dále Ford (-14,6 miliardy USD), Toyota (-4,3 miliardy USD), Nissan (-2,3 miliardy USD) a evropský koncern PSA (ztráta přibližně půl miliardy USD). Volkswagen a Fiat dokázaly i v krizovém roce zvýšit svůj zisk (Volkswagen ve srovnání s rokem 2007 i rokem 2008, Fiat ve srovnání s rokem 2007, ale meziročně již klesal), ostatním automobilkám se snížil zisk, ale neskončily ve ztrátě. Z toho je vidět, že kromě amerických výrobců krize výrazně zasáhla ty japonské (velká závislost na americkém trhu, kde ovšem zejména ony profitovaly na tam zavedeném šrotovném, jinak by jejich ztráta byla asi ještě vyšší).

Jedinou automobilkou, která ve všech třech sledovaných rocích dovedla zvýšit svůj zisk je Volkswagen (v roce 2010 však jeho zisk meziročně poklesnul a Toyota, Ford, Honda a Hyundai generovaly vyšší zisk, v roce 2010, který není v tabulce vyobrazen, však měla řada evropských automobilek nižší zisk než v roce 2009, asi jde o projev dluhové krize). Stal se rovněž opět nejziskovější automobilkou (přes 9 miliard USD). Toyota se i přes vliv přírodní katastrofy opět dostala do zisku (to už v roce 2010, v roce 2011 jej výrazně zvýšila), ale vydělává v pokrizovém období podstatně méně než před krizí (o 9,3 miliardy USD), tržby má ovšem vyšší než v roce 2007. Silně svůj zisk zvýšila oproti rokům 2009 i 2007 automobilka Hyundai, což odpovídá analytickým předpovědím,

⁹⁴ Hotovo: Chrysler a Fiat tvoří pátou největší automobilku. Týden.cz. Dostupné z [www: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/hotovo-chrysler-a-fiat-tvori-patou-nejvetsi-automobilku_124000.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/hotovo-chrysler-a-fiat-tvori-patou-nejvetsi-automobilku_124000.html).

že Volkswagen a Hyundai by se měly v budoucnu stát největšími automobilkami světa⁹⁵, ačkoliv je jasné, že se situace může velmi rychle změnit. Volkswagen svůj zisk zvýšil rovněž podstatně, nejvíce jej však ve sledovaném období zvýšila automobilka PSA. Přesto je ale její zisk v porovnání s množstvím vyráběných aut spíše malý a díky svému zadlužení (3,4 miliardy Euro) nedávno firma prodala své sídlo, aby získala kapitál jinak než formou půjčky.⁹⁶

Jistý ozdravný vliv krize lze pozorovat u amerických automobilek. Podstatně se zmenšily jejich prodeje, tržby, zrušily nebo prodaly některé své značky, proběhla restrukturalizace a v roce 2011 tak byl Ford druhou (6,6 miliardy USD) a General Motors čtvrtou (6,2 miliardy USD) nejziskovější automobilkou. Lze vidět, že jedním z problémů amerických automobilek byla i přehnaná velikost, kdy si řada značek navzájem konkurovala a jednalo se o nepružné „přerostlé“ kolosy, které nevymezily dost jasně image jednotlivých značek. Ekonomové často zdůrazňují, že vliv na krizi amerických automobilek měl systém, kdy automobilky financovaly rovněž důchod svých pracovníků⁹⁷, dále bývají zmiňovány nadměrné výrobní kapacity a především zaměření na velké vozy kategorie SUV⁹⁸ a takzvané „full size“ pickupy⁹⁹. Kategorie SUV se stala módní celosvětově a ani během období krize neklesala, ale ve Spojených státech se zaměřovali především na obzvlášť velké a těžké vozy této kategorie. Ty byly v Americe velmi módní a patřily samozřejmě k těm dražším tržním segmentům, které tak umožňovaly výrobcům vyšší marži. Američtí výrobci nebyli dlouhodobě schopni konkurovat v levných a kompaktních kategoriích automobilů japonským a korejským výrobcům, proto téměř dobrovolně v těchto kategoriích ustupovali z trhu a soustředili se na vozy SUV a „full size“ pickupy.¹⁰⁰ Je pouze mýtem, že americká auta mají větší spotřebu než evropská, pokud porovnáme srovnatelné vozy, budou údaje podobné. Těžké a velké vozy, často navíc s objemnými motory samozřejmě spotřebovávají mnohem více paliva, což se v situaci, kdy nastala hypoteční a posléze finanční krize, navíc spojená s mediální panikou a krizí důvěry a kombinovaná s nárůstem cen pohonných hmot, projevilo právě především na prodeji aut s vysokou spotřebou.

⁹⁵ Nakonec Hyundai bude s VW bojovat o post výrobce č.1. Auto.aktualne.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.aktualne.centrum.cz/novinky-a-recenze/clanek.phtml?id=716403](http://www.auto.aktualne.centrum.cz/novinky-a-recenze/clanek.phtml?id=716403).

⁹⁶ PSA prodá svoje sídlo v Paříži, aby mohla splácet dluhy. Auto.cz, Dostupné z [www: http://www.auto.cz/psa-proda-svoje-sidlo-parizi-mohla-splacet-dluhy-66087](http://www.auto.cz/psa-proda-svoje-sidlo-parizi-mohla-splacet-dluhy-66087).

⁹⁷ Kohout, P.: Finance po krizi. Důsledky hospodářské recese a co bude dál. Praha 2009. s.82.

⁹⁸ SUV = Sport utility vehicle. Sportovně užitkové vozidlo (dnes módní „jakoby terénní“ vozy).

⁹⁹ Velmi velký pickup (auto s korbou) vybavený většinou osmiválcovým motorem.

¹⁰⁰ Celosvětová finanční, automobilová a konjunkturální krize, příčiny, opatření a aktuální stav. Ekonomika a management, č. 2, 2009. s. 1 – 19. Dostupné z [www: http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/starsi-vydani/](http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/starsi-vydani/). Mantle, J.: Automobilové války. Car wars. Plzeň 1998. s. 131 – 135.

Suchánek¹⁰¹ zastával na začátku roku 2009 názor, že problémy automobilek jsou způsobeny více vnitřními než vnějšími příčinami. Argumentoval tím, že v odvětví nebyla provedena odpovídající restrukturalizace, že výrobní kapacity automobilek jsou příliš velkorysé a z nacionálních, paternalistických a sociálních důvodů se nesnižují. Z druhé strany ovšem uváděl, že bylo chybou výrobců očekávat příliš masivní nárůst výroby v Číně a Indii. V Číně, podle něj, bylo po Spojených státech nejvíce nadbytečných kapacit, přičemž empirická zkušenost ukázala, že bezprostředně po těchto postřezích výroba automobilů v Číně a jiných státech BRIC nesmírně narostla a nabyla na významu. Rovněž očekával, mediálně často zdůrazňovaný, nárůst důležitosti výroby hybridních a plně elektrických vozů a jejich postupné vytlačování vozů klasických. K těmto názorům by byl autor článku také skeptický a ztotožňoval by se spíše s průzkumem mezi manažery automobilek, který ukázal, že na příliš brzké rozšíření elektrických a hybridních vozů nevěří, jejich vývoji se věnují „pro jistotu“ a také z marketingových důvodů.¹⁰²

Nicméně americké automobilky, ačkoliv bez masivních záchranných opatření realizovaných americkou vládou (a v případě General Motors dokonce převzetí), se zdají po krizovém šoku menší, štíhlejší a v lepší kondici. Je to případ i Chyrleru, který měl se ztrátovostí poměrně časté problémy a již v minulosti mu nejednou krach hrozil. Na jeho příkladu je možno dobře vidět, že v současnosti jsou více ohrožené spíše některé evropské než americké automobilky. V roce 1998 utvořil Chrysler alianci s automobilkou Daimler. Spojení ale bylo od počátku problematické, investoři Chyrleru jej žalovali, protože měli pocit, že jde o pohlcení Chyrleru Daimlerem a ne o fúzi. Navíc dlouho trvalo, než začali v alianci sdílet techniku, první modely na společných platformách se objevily až v roce 2002. Často se tvrdilo, že němečtí a američtí manažeři mají zcela jinou kulturu řízení firmy a dochází ke sporům. Chrysler se stal ztrátovým. V roce 2007 proto byl prodán většinový podíl americké investiční skupině Cerberus. Ta ho ale pro ekonomické problémy o rok později opět nabídla k prodeji. Rovněž Daimler se rozhodl prodat zbytek svého podílu. Hovořilo se o prodeji Renaultu či General Motors¹⁰³, nakonec jej zakoupil v lednu 2009 Fiat. Nejprve tedy jen menšinovou část, kterou postupně navyšoval. Fiat přitom slíbil pomoci vyvinout Chyrleru malé úsporné modely. Uvádělo se, že Chrysler bude využívat techniku Fiatu.¹⁰⁴ To se skutečně stalo, začátkem roku 2012 přišel na trh

¹⁰¹ Suchánek, D.: Krize automobilového průmyslu, či jen probíhající a nutná restrukturalizace odvětví? *Ekonomika a management*, č. 1, 2009. s. 1 – 19. Dostupné z www.ekonomikaamanagement.cz/cz/starsi-vydani/.

¹⁰² Šefové automobilek: Na elektromobily nesázíme, děláme je „pro jistotu“. *Auto.cz*. Dostupné z [www.auto.cz](http://www.auto.cz/trzni-podil-elektromobilu-do-roku-2025-podle-kpmg-64099).

¹⁰³ Cerberus jedná o prodeji Chyrleru s General Motors a Renaultem. *Auto.cz*. Dostupné z [www.auto.cz](http://www.auto.cz/motors-general-cerberus-jedna-o-prodeji-chyrleru-s-a-renaultem-6402).

¹⁰⁴ Chrysler bude využívat techniku Fiat Group, Alfa se vrátí do USA v roce 2012. *Auto.cz*. Dostupné z [www.auto.cz](http://www.auto.cz/fiat-chrysler-vyuzivat-techniku-group-alfa-se-vrati-usa-v-roce-2012-3476).

automobil Dodge Dart využívající techniku Alfy Romeo.¹⁰⁵ Do té doby ovšem nastalo mnohem více případů, kdy vozy Fiat či Lancia vznikly „vyměněním znaku na kapotě“ amerických Chryslerů a Fiat tak spíše řešil své nedostatečné portfolio. Vzhledem k dluhové krizi eurozóny se dá očekávat, že utvoření aliance bude prospěšné spíše pro Fiat.

V poslední době se v médiích odehrála výměna názorů mezi předsedou sdružení evropských výrobců automobilů ACEA a zároveň ředitelem Fiatu Sergiem Marchione a marketingovým ředitelem Volkswagenu Christianem Klingerem, který spočíval v postoji, zda evropské automobilky potřebují od Evropské unie získat dotace na omezení nadbytečných výrobních kapacit. Ředitel Fiatu tuto dotaci propaguje a argumentuje tím, že všichni musí snížit výrobní kapacity a pokud situace zůstane na jednotlivých státech, tak se nebude nic dít. Německé automobilky Volkswagen, Daimler a BMW se proti takové dotaci staví s tím, že ji nepotřebují, což řediteli Fiatu a předsedovi ACEA vadí. Podle údajů z médií má mít v evropských továrnách BMW kapacitní vytiženost 96 procent, Hyundai a Kia 95 procent, Volkswagen 88 procent, Daimler 85 procent, PSA 80 procent, Renault – Nissan (tvoří rovněž alianci, byť jejich zisk i počet vozů je vykazován zvláště) 74 procent, Ford 72 procent, General Motors 71 procent, Fiat 65 procent a Toyota 63 procent (u té je nejhorší výsledek způsoben „dobíháním“ výroby modelu Yaris a po nástupu další generace tohoto modelu by se mělo využití kapacit pohybovat na úrovni Fordu).¹⁰⁶ Marchione údajně nechápe, proč jsou Němci proti dotaci, kterou prý potřebují všichni, pokud ale uvedená čísla platí, je pochopitelné, že třeba pro BMW by dotace znamenala v podstatě nucené omezení výroby.

3.5 Šrotovné

V souvislosti s ekonomickou krizí přijímala celá řada států opatření pro podporu prodeje (příspěvek na koupi nového vozidla), pro které se vžilo označení „šrotovné“. Patří mezi vůbec nejpobulárnější a nejznámější opatření, která byla proti krizi přijata. Podmínky se v různých zemích lišily, ale ve všech případech byly vázány splněním podmínky sešrotování starého auta. V Evropské unii nesměly státy šrotovným zvýhodňovat své domácí výrobce. Často je v souvislosti se šrotovným předpokládáno „přilákání“ zákazníků, kteří by jinak nad nákupem nového vozu neuvažovali a kupovali spíše automobil ojetý. Šrotovné podporuje nákup levných vozů nižších tříd a nižších zdvihových objemů. V některých případech byla cena nového automobilu i zákonem vymezena, někde byly vymezeny maximální hodnoty emisí vozů koupených na tento příspěvek. Bližší informace o podmínkách v jednotlivých státech podává mapa.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Nová Alfa Romeo se jmenuje Dodge Dart a je to drsnák. Zdroj: http://auto.idnes.cz/nova-alfa-romeo-se-jmenuje-dodge-dart-a-je-to-drsnak-fs8-/ak_aktual.aspx?c=A120109_142128_ak_aktual_fdv. Auto.cz. Dostupné z www: http://auto.idnes.cz/nova-alfa-romeo-se-jmenuje-dodge-dart-a-je-to-drsnak-fs8-/ak_aktual.aspx?c=A120109_142128_ak_aktual_fdv.

¹⁰⁶ Šéf Fiatu se pustil do německých automobilek za to, že odmítají pomoc od EU. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/sef-fiatu-se-pustil-do-nemeckych-automobilek-za-to-ze-odmitaji-pomoc-od-eu-66149>.

¹⁰⁷ Šturmová Jana, Šturmová, Jitka.: Šrotovné. In ŠAVŠ Pracovní texty. Marketing v automobilovém průmyslu. Sborník příspěvků. Mladá Boleslav 2009. s. 18 – 23.

Šrotovné není novinkou současné ekonomické krize, Francie jej zavedla už v letech 1995 až 1996, Itálie v letech 1995 až 1996, ve Španělsku platilo dokonce v letech 1997 až 2007 a v jisté podobě se objevilo též v Německu v 90. letech (při odhlašování vozidel bez katalyzátoru).¹⁰⁸ Šrotovné rovněž není jednosměrným transferem na trase státní pokladna – spotřebitel, finance vzápětí odejdou opačným směrem spotřebitel (daňový poplatník) – státní pokladna zpět. Výsledkem této rovnice by ideálně měla být nula.¹⁰⁹

V České Republice bylo zavedení šrotovného zvažováno. Parlament přijal legislativní rámec, ale od reálného zavedení nakonec politické strany v parlamentu (vládla v té době úřednická vláda) ustoupily s odůvodněním, že jej naši výrobci nepotřebují. Zvažována byla částka 30 tisíc korun, která by se tedy řadila spíše k nižším.

Zastánci šrotovného (nejvíce se rekrutovali z řad zástupců firem v automobilovém průmyslu, samozřejmě) argumentovali nadprůměrným stářím vozového parku v Česku (v roce 2009 činil průměr 13,68 let), což má ekologické a bezpečnostní důsledky. Podle materiálu Sdružení automobilového průmyslu¹¹⁰ by nové vozy (které v roce 2009 musely splňovat nejméně emisní normu EURO 4) vyprodukovaly při ujetí 11 tisíc kilometrů za rok 9700 tun emisí NO_x a HC, zatímco stará auta s normou EURO 1 by i při mnohem menším ročním nájezdu 3 tisíce kilometrů vyprodukovaly těchto emisí 17 tisíc tun.¹¹¹ Greenpeace a jiná ekologická hnutí však měly přesto ke šrotovnému negativní postoj,¹¹² protože podle jejich výpočtů nenajede průměrný řidič ročně takové množství kilometrů, aby se projevil efekt snížení emisí, přičemž navíc emise jsou produkovány výrobou nového vozidla. Důvod k rozdílnému závěru oproti výsledkům kalkulace Sdružení automobilového průmyslu je dán tím, že Greenpeace počítali nikoliv emise NO_x a HC, ale emise CO₂, kde se rozdíl projeví méně markantně, avšak z druhé strany emise CO₂ se dají ke konkrétním typům aut s konkrétními motory poměrně snadno dohledat, což v případě emisí NO_x a HC neplatí a navíc žádný stát v podmínkách pro získání šrotovného neuváděl limity NO_x a HC, zatímco v případě CO₂ ano. Je ovšem otázkou, jak věrohodné jsou údaje o produkci emisí při výrobě vozidla, se kterými Greenpeace kalkulovali. Zdá se, že poměrně jasnější se zdá situace v otázce bezpečnosti, kdy auta starší 15 let měla menšinový podíl na počtu spáchaných nehod, ale většinový podíl na počtu usmrčených.

¹⁰⁸ "Šrotovné" = časově omezené opatření motivující občany k vyřazování starých vozidel s pozitivním dopadem na ekologii a bezpečnost provozu. Informační podklad (prezentace) k problematice "šrotovného" v ČR. Tiskové informace vydané Sdružením AP v roce 2009. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

¹⁰⁹ HK ČR, IDE VŠE Praha: Analýza zavedení šrotovného v ČR. Praha 2009.

¹¹⁰ SAP: "Šrotovné" = časově omezené opatření motivující občany k vyřazování starých vozidel s pozitivním dopadem na ekologii a bezpečnost provozu. Informační podklad (prezentace) k problematice "šrotovného" v ČR. Tiskové informace vydané Sdružením AP v roce 2009. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

¹¹¹ Tamtéž.

¹¹² Např.: Šrotovné? Energetický a environmentální nesmysl. Greenpeace Česká republika. Dostupné z [www: http://www.greenpeace.org/czech/cz/blogy/jrovensky/rotovne-energetick-a-enviro-2/](http://www.greenpeace.org/czech/cz/blogy/jrovensky/rotovne-energetick-a-enviro-2/).

Argumenty pro šrotovné se rovněž opíraly o podporu průmyslu zaměstnanosti. Kritické hlasy namítaly, že jelikož je většina produkce zaměřena na export, tak se šrotovné v Česku příliš neprojeví, avšak jeho zastánci kontrovali, že řada výrobců komponentů dodává i pro zahraniční automobilky.¹¹³

Odpůrci šrotovného, což byli nejčastěji ekonomové z akademického či finančního sektoru, poukazovali především na „neférovou“ podporu jednoho odvětví, které podle mnohých zastánců tohoto názoru navíc mělo negativní vliv na českou ekonomiku tím, že na něm byla příliš závislá. Tak by šrotovné podle zastánců těchto argumentů, mohlo postihnout firmy v jiných odvětvích než v automobilovém průmyslu, neboť domácnosti by své úspory, které původně plánovali vložit například do vzdělávání, domácích spotřebičů nebo nábytku, v důsledku výhodné pobídky mohli naráz investovat právě do nových vozů. Ostatní podniky by tak přišly o potenciální zisk a takovou situaci by musely řešit dalšími úspornými opatřeními anebo ukončením činnosti. Navíc by domácnosti v takovém případě neomezily jen spotřebu, ale i tvorbu úspor. Ty tvoří pilíř soukromého sektoru a jsou úzce spjaty s oblastí financí a komerčního bankovníctví. Pokud by nebyly prostředky pro tvorbu úspor, banky by nebyly schopny poskytovat půjčky firmám, případně by je poskytovaly za vyšší úroky. Firmy, které nebudou mít dostatek prostředků na růst, rozvoj či výzkum, budou ztrácet doma i v zahraničí konkurenceschopnost.¹¹⁴ Zastánci šrotovného proti tomuto namítali, že schválený program „Zelená úsporám“ (zateplování a nové stavební výplně) rovněž zvýhodňuje jen jedno odvětví a může nepřírozně odčerpávat úspory domácnostem, byl přesto schválen.¹¹⁵

Dalším argumentem proti šrotovnému bývá vyčerpávání budoucí poptávky tím, že auto koupí lidé, kteří by jej jinak koupili až později, problémy se tak pouze odsouvají do budoucna.¹¹⁶ To se snaží ve své práci vyvrátit Pavel Štrach a Tomáš Kincl,¹¹⁷ avšak podle názoru autora diplomové práce to nemohli v září 2009 ještě přesvědčivě zhodnotit. Ostatně zhodnocení tohoto argumentu je vůbec obtížné, neboť nelze spolehlivě říci, jaký by byl trend bez přijetí šrotovného. Z údajů v předchozí kapitole se zdá, že v některých zemích šrotovné takový efekt mělo (Itálie či Čína¹¹⁸), v jiných nikoliv. Pokud skutečně kupují vozy s dotacemi zákazníci, kteří by jinak nekupovali nový vůz, nemusí to poznamenat budoucí prodeje.

Proti šrotovnému existovaly i další argumenty, od stížností majitelů vrakovišť, že díky skokově zvýšenému přílivu šrotu klesá prudce jeho výkupní cena, po konkrétní provedení v mnoha zemích, například někde bylo vyžadováno poskytnutí prémie dealerem, ale jelikož v případě malých

¹¹³ SAP: "Šrotovné" = časově omezené opatření motivující občany..., dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

¹¹⁴ HK ČR, IDE VŠE Praha: Analýza zavedení šrotovného v ČR. Praha 2009.

¹¹⁵ SAP: "Šrotovné" = časově omezené opatření motivující občany..., dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

¹¹⁶ HK ČR, IDE VŠE Praha: Analýza zavedení šrotovného v ČR. Praha 2009.

¹¹⁷ Štrach, P.; Kincl, T.: Vytlačuje šrotovné budoucí prodeje? In ŠAVŠ Pracovní texty. Marketing v automobilovém průmyslu. Sborník příspěvků. Mladá Boleslav 2009. s. 34. – 41.

¹¹⁸ V případě Číny se zdá vytlačení budoucí poptávky nejjasnější. Pobídky zde vypršely v roce 2011, kdy rostl prodej výrazně nejméně od roku 1999. K tomu: Prodej vozidel v Číně v roce 2011 vzrostl pouze o 2,5 procenta. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=25999](http://www.autofox.cz/index.php?idx=25999).

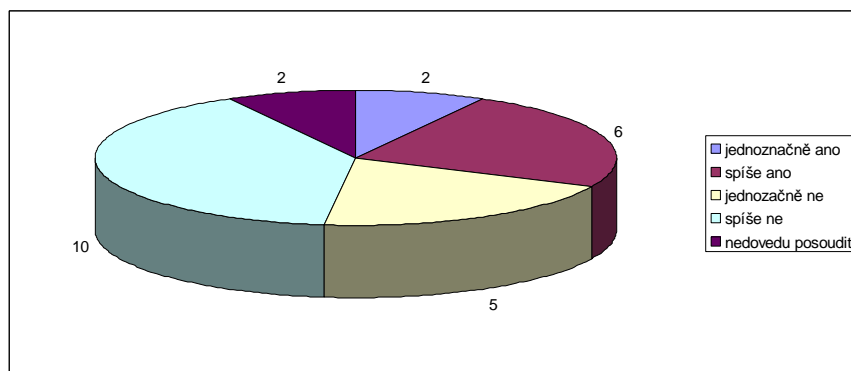
a levných aut je marže již tak nízká, tak před zavedením šrotovného narostly ceny automobilů a šrotovné se tak stalo pouze hrou s čísly.¹¹⁹ Odpůrci šrotovného často lakonicky konstatovali, že v Česku prostě nebylo šrotovné potřeba, neboť českým výrobcům dostatečně pomohlo šrotovné zavedené v jiných státech, příznivci odporovali tvrzeními, že jsme se „vezli jako černý pasažér“, což není dobré pro image. Odhady říkaly, že Česko mohlo ze šrotovného v zahraničí získat až 15 miliard Kč, což odpovídalo zhruba 0,38 procentům tuzemského HDP.¹²⁰ Průzkum provedený Hospodářskou komorou a Vysokou školou ekonomickou mezi výhradně tuzemskými malými a středními podniky z různých odvětví (nikoliv jen automobilového průmyslu) v Česku ukázal, že většina firem si zavedení šrotovného nepřála. Odpovědi a podíly respondentů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 12: Výsledky průzkumu HK a VŠE. Odpovědi respondentů na otázku: Jak se stavíte k případnému zavedení šrotovného v ČR? Myslíte si, že tento krok bude pro tuzemskou ekonomiku prospěšný?

ODPOVĚĎ	POČET RESPONDENTŮ (V %)
Tento krok se nám líbí a myslíme si, že ekonomice v ČR výrazně pomůže.	7
Ač máme některé výhrady, myslíme si, že tento krok pozitivně ovlivní naši ekonomiku.	26
Přes některá pozitiva s tímto krokem nesouhlasíme a myslíme si, že jeho zavedení v ČR je aspoň v této době zbytečné.	47
Důrazně s tímto krokem nesouhlasíme a myslíme si, že případné zavedení šrotovného by české ekonomice velmi uškodilo.	16
Nemáme jasný názor.	4

Zdroj: HK ČR, IDE VŠE Praha: Analýza zavedení šrotovného v ČR. Praha 2009.

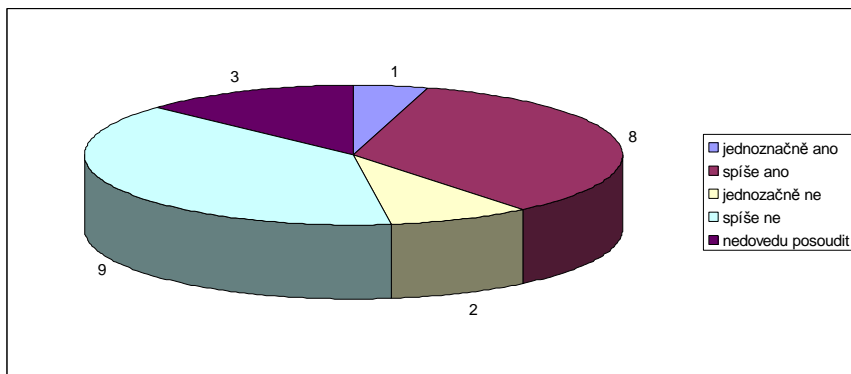
Pro malý počet bohužel nejde minianketu autora vnímat příliš jednoznačně, přesto je ovšem zajímavé, že většina firem dodávajících díly pro automobilový průmysl, jež reagovala na dotazníkové šetření by si šrotovné nepřála. Nejčastěji vybranou odpovědí bylo „spíše ne“ a třetí nejčastěji zvolenou odpovědí „jednoznačně ne“.



Obr. 28: Odpovědi respondentů na otázku: „Měla Česká republika přijmout šrotovné?“ Absolutní počet odpovědí. Zdroj: Vlastní průzkum autora, vlastní výpočet.

¹¹⁹ Štrach, P.; Kincl, T.: Vytlačuje šrotovné..., s. 34. – 41.

¹²⁰ HK ČR, IDE VŠE Praha: Analýza zavedení šrotovného v ČR. Praha 2009.



Obř. 29: Odpovědi respondentů na otázku: „Přijala podle Vašeho názoru Česká republika odpovídající opatření pro podporu automobilového průmyslu?“ Absolutní počet odpovědí. Zdroj: Vlastní průzkum autora, vlastní výpočet.

Pokud jde o názor, zda se stát choval adekvátně svými opatřeními během ekonomické krize, většina respondentů neměla vyhraněný názor a počet firem zastávajících kladný a záporný názor byl zhruba vyrovnaný s tím, že záporný mírně převažoval. Dva respondenti si nevybrali žádnou možnost a připsali svou vlastní. V jednom případě, že záleží na tom v jaké části krizového období a v druhém variantu, že stát by ani žádnou podporu a tedy zásah do soukromé ekonomiky provozovat neměl. Autor diplomové práce se rovněž tázal na vlastní návrhy řešení, což většina z minimálního počtu firem ochotných vyplnit dotazník ignorovala. Z těch, jenž odpověděly, tři jmenovaly podporu obměny vozové parku, tedy šrotovné, v jednom případě byl tento názor ještě doplněn tezí, že by měly být vytvořeny konkurenceschopné podmínky pro podnikání, „aby se nevyplácelo utíkat do daňových rájů.“ Podobný byl rovněž další názor: „Obecně, vytvořit dobrou infrastrukturu pro podnikání, nic speciální není potřeba.“ Tři respondenti vyjádřili názor, že by se stát vměšovat a tím deformovat tržní prostředí žádným způsobem neměl, čemuž byl velmi blízký další názor, že by stát měl: „Podporovat volný trh.“ Jeden názor zněl „Orientace i do jiných oborů,“ nebylo však více upřesněno, jak by jí měl stát dosáhnout. Pouze jedna odpověď zněla (zastávala tento názor firma Magneton, a. s.): „Dotace na marketingové aktivity (veletrhy, analýza trhu), podpora vývojových aktivit,“ autor diplomové práce však svým soukromým názorem považuje takovou případnou podporu za nejvhodnější a daleko lepší než případné šrotovné. Kládl si například otázku, zda musel v období transformace zaniknout Ústav pro výzkum motorových vozidel, kvalitní vývojové a výzkumné pracoviště, které pomáhalo firmám v automobilovém průmyslu řešit vývojové úkoly a konzultovat s nimi nejvhodnější řešení. Například využívali v ústavu výpočetní techniku v době, kdy ve zbytku automobilového průmyslu absolutně nebylo něco podobného k dispozici.

Každopádně si je vědom, že pro velice nízký počet firem nemůže stavět na své minianketě žádné velké závěry, avšak minimálně ukazuje, že šrotovné nemělo tak jednoznačnou podporu mezi firmami v oboru automobilového průmyslu, jak přesvědčovali vedoucí funkcionáři Svazu automobilového průmyslu a podle průzkumu HK a VŠE rozhodně nemělo podporu obecně mezi menšími a středními firmami.

3.5.1 Vliv šrotovného na trh v Evropské unii

Trh v řadě zemí Evropské unie nebyl v roce 2009 standardní, v mnoha ohledech lze vidět vliv způsobený motivačními příplatky. Například ve Francii bylo z celkového množství 2,27 milionů prodaných vozů 550 až 600 tisíc kusů dotováno šrotovným, v Německu to bylo podle údajů ACEA 1,3 až 1,4 milionů vozů (přibližně 35 % z celkových registrací), v Itálii zhruba 470 tis. kusů a na Slovensku 39 275 kusů. Přesná čísla nejsou, s výjimkou Slovenska, k dispozici.¹²¹ Zavedení šrotovného, v některých případech v kombinaci se zdaněním podle hodnot emisí CO₂, vedlo k významnému posunu k menším vozům. Miniauta, malá auta a vozy nižší střední třídy z těchto opatření těžily nejvíce. Nejsilněji se tento efekt projevil v Německu, kde se 84 procent pobídek použilo k nákupu automobilů z uvedených segmentů, ve Velké Británii činila tato hodnota 76 procent. Výsledky z Francie, Itálie a Španělska ukazují na podobné trendy, i když vliv na tamější trhy byl menší, neboť podíl těchto tří segmentů byl v těchto státech vysoký tradičně. Německý trh rovněž zaznamenal zřetelný přesun k soukromým zákazníkům od prodeje firmám (ty nemohly využívat pobídky). Prodeje fyzickým osobám se v roce 2009 zdvojnásobily. Prodeje dealerům, leasingovým společnostem a firmám klesly o jednu čtvrtinu. V uvedených segmentech nižších tříd stoupl prodej fyzickým osobám v porovnání s rokem 2008 o 250 procent.¹²² To má pozitivní vliv na snižování emisí (lehčí vozy se slabšími motory mají obecně, mohou nastat určité výjimky, nižší emise), negativní vliv to má na marže automobilek a zejména v případě „výběhových“ konstrukčně starších typů to může mít vliv na bezpečnost automobilů.

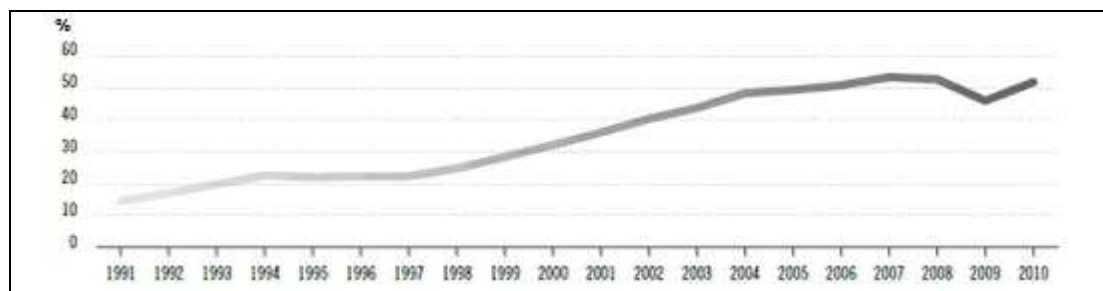
V Německu klesly průměrné emise CO₂ ze 166 g/km v roce 2008 na 155g/km v roce 2009, přičemž pokles o 11 g/km je mnohem vyšší než v minulých letech, kdy meziroční pokles činil 1 až 2 g/km (173 g/km v roce 2006, 172 g/km v roce 2007 apod.). Průměrné emise CO₂ u automobilů využívajících pobídek dosáhly pouhých 142 g/km. Ve Velké Británii došlo k poklesu průměrných emisí ze 152 g/km na 132 g/km. V Itálii průměrné emise CO₂ klesly meziročně o 7g/km, přičemž v předchozích letech činily poklesy v průměru 2 až 3 g/km.¹²³ Tyto údaje se mohou zdát značně pozitivní, ale není to nastolení nového trendu, je to prostě anomálie, neboť již další rok rychleji rostla produkce automobilů vyšších tříd. Navíc důležitější než emise CO₂ (jejichž problém tkví ve způsobování globálního oteplování) jsou, podle názoru autora práce, emise škodlivých látek (NO_x a HC), na které má větší vliv konstrukční vyspělost motoru než jen jeho spotřeba. Ty nebyly sledovány a je jim obecně věnována menší pozornost. Je však možné, že jejich úroveň poklesla taky, neboť

¹²¹ SAP: Meziroční porovnávání prodejů osobních automobilů nemá v současné době dostatečnou vypovídací schopnost. Podpůrná opatření v řadě zemí EU ovlivnila vývoj na trzích v r. 2009. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

¹²² SAP: Předběžné hodnocení "šrotovného" v Evropě je pozitivní. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

¹²³ SAP: Předběžné hodnocení "šrotovného" v Evropě je pozitivní. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

výrazně poklesla poptávka po dieselových vozech (a to i v zemích, kde je jejich pozice tradičně velmi silná), jak dokládá následující graf.



Obr. 30: Vývoj prodeje dieselových automobilů. Zdroj: ACEA pocket guide 2011.

Že šrotovné výrazně ovlivnilo produkci automobilů během krize dokládají údaje znázorněné na dvou následujících grafech. Zatímco pokles růstu HDP v roce 1992 způsobil výrazný meziroční pokles v prodeji automobilů, tak v současnosti pokles HDP do záporných hodnot způsobil v roce 2009 výrazně mírnější pokles prodeje automobilů (o 1,2 procentních bodů), který ovšem pokračoval ve zvýšené míře v roce 2010 (o 5,6 procentních bodů)¹²⁴ a v roce 2011 (o 1,7 procentních bodů)¹²⁵. Je otázkou, jestli je propad prodeje v roce 2010 a 2011 důsledkem předčasného spotřebování budoucí poptávky díky zavedení šrotovného, nebo spíše důsledkem bující dluhové krize v mnohých zemích eurozóny. I v případě, že by šlo o důsledek šrotovného, nelze tomuto opatření upřít jisté pozitivum, neboť v letech 2010 i 2011 sice proti předešlým rokům klesaly prodeje v Evropské unii, ale výroba automobilů v Evropské unii vykazala v obou těchto rocích růst, jak bylo ukázáno v předchozích kapitolách. Přesto se v médiích objevovaly zprávy o ekonomických problémech některých automobilek, přičemž nikoliv náhodou to jsou koncerny Fiat,¹²⁶ PSA,¹²⁷ či evropská automobilka koncernu General Motors Opel,¹²⁸ které mají velkou závislost na evropském trhu či jiné „chronické“ problémy (přebytečné kapacity továren nebo také nedostatečná modelová řada v případě Fiatu). Z toho se zdá, že šrotovné mohlo pomoci „vyrovnat“ největší pokles v nejpostiženějším roce, ale nemůže výrazně pomoci „problematickým“ automobilkám.

¹²⁴ ACEA pocket guide 2011.

¹²⁵ ACEA Statistic. Dostupné z [www](http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/passenger_cars_registrations_drop_6.4_in_december_-_1.7_in_2011):

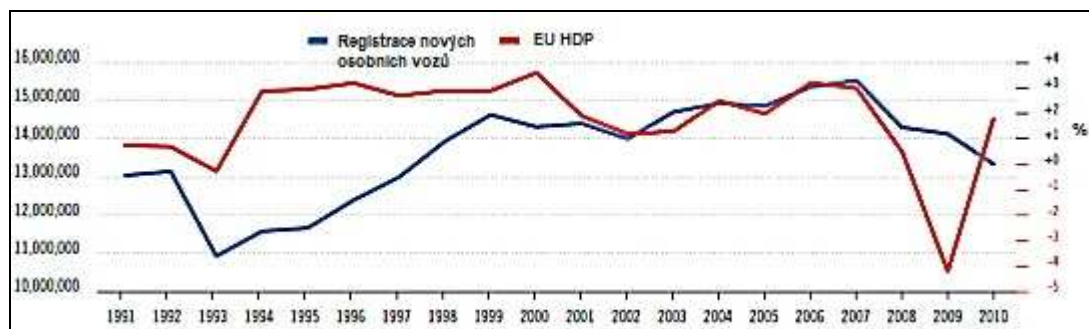
http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/passenger_cars_registrations_drop_6.4_in_december_-_1.7_in_2011.

¹²⁶ Fiat loni v Evropě prodělal půl miliardy euro. Auto.cz. Dostupné z [www](http://www.auto.cz/fiat-loni-evrope-prodelal-pul-miliardy-euro-64772): <http://www.auto.cz/fiat-loni-evrope-prodelal-pul-miliardy-euro-64772>.

¹²⁷ Peugeot Citroën potřebuje peníze. Prodává své sídlo v Paříži za šest miliard korun. Ihned.cz Dostupné z [www](http://byznys.ihned.cz/c1-55301360-peugeot-citroen-setri-proda-sve-sidlo-v-parizi-za-sest-miliard-korun): <http://byznys.ihned.cz/c1-55301360-peugeot-citroen-setri-proda-sve-sidlo-v-parizi-za-sest-miliard-korun>.

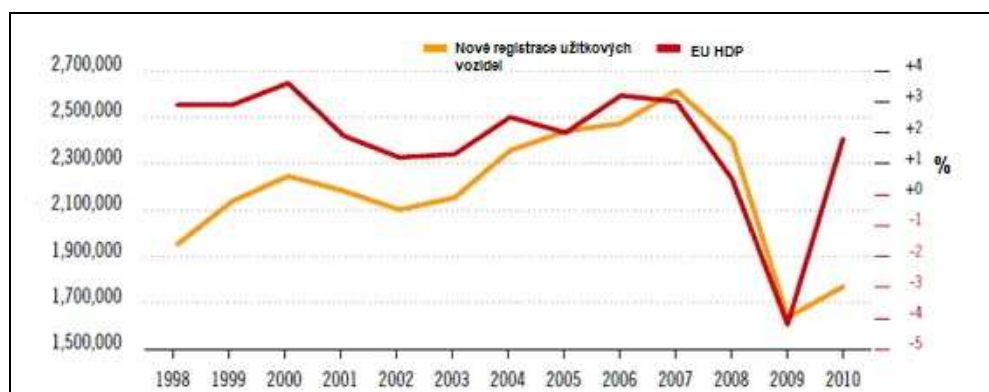
¹²⁸ Opel letos skončí ve ztrátě, automobilku čeká restrukturalizace. Mediafax.cz Dostupné z [www](http://www.mediafax.cz/ekonomika/3972989-Opel-letos-skonci-ve-ztrate-automobilku-ceka-restrukturalizace):

<http://www.mediafax.cz/ekonomika/3972989-Opel-letos-skonci-ve-ztrate-automobilku-ceka-restrukturalizace>.



Obr. 31: Vývoj růstu či poklesu HDP Evropské unie a registrací nových osobních vozů. Zdroj: ACEA pocket guide 2011.

Oproti tomu v případě užitkových vozů propad prodej odpovídal propadu HDP. Zde si autor pokládá otázku, proč, pokud tedy má být nějakým způsobem podporována výroba a prodej automobilů, je většinou podporována pouze výroba (a prodej) osobních vozidel? V Británii, Itálii, Francii, Španělsku a Řecku byly poskytovány i pobídky na nákup lehkých užitkových (v některých těchto případech nikoliv v roce 2009, ale až v roce 2010, kdy v některých státech pobídky pokračovaly), ale většinou za nějakým způsobem komplikovanějších podmínek oproti osobním vozům¹²⁹ a Řecko je jedinou výjimkou, kde byly poskytnuty pobídky i na nákladní vozy. Ponecháme-li stranou úvahu, zda je zrovna Řecko zemí, která by vůbec měla podobný fiskální stimul využívat pro svou finanční situaci, zdá se autorovi tento přístup rozumným. Výroba nákladních vozů byla i v oblastech, kde to nemohlo být deformováno šrotovným, více zasažena krizí, než výroba osobních vozů. Staré nákladní vozy jsou navíc asi nejhorším znečišťovatelem ovzduší a z druhé strany, nákladní vozy si déle drží svoji cenu, takže pokud by se nedařil záměr, aby šrotovací pobídky byly samofinancovatelné, tak by investice ze státních prostředků alespoň pomaleji ztrácela hodnotu. Navíc by nemohlo být argumentováno umělým vyčerpáváním úspor domácností a tím narušování ostatních odvětví a celkový státní zásah do ekonomiky by byl nižší.



Obr. 32: Vývoj růstu či poklesu HDP Evropské unie a registrací nových užitkových vozů. Zdroj: ACEA pocket guide 2011.

¹²⁹ Fleet renewal schemes can soften the impact of the recession. Acea.cz. Dostupné z www.acea.be/news/news_detail/commission_consultants_fleet_renewal_schemes_benefit_economy_and_environment/.

3.5.1 Vliv šrotovného na trh na Slovensku

Pro zhodnocení pozitiv a negativ šrotovného je potřeba jít hierarchicky níže a analyzovat některé konkrétnější údaje. Slovensko je jednak zemí, jež nabízí nejpřesnější údaje o otázkách kolem šrotovného, jednak je zemí, u které lze předpokládat nákupní chování zákazníků využívajících šrotovné nejpodobnější Česku a je to pravděpodobně nejpodobnější automobilový trh tomu českému, byť je řádově menší (v Česku se prodalo v roce 2011 nových osobních vozidel 173 282 kusů¹³⁰, zatímco na Slovensku 68 203 kusů¹³¹). Šrotovné bylo na Slovensku zavedeno ve dvou vlnách, které byly ve srovnání s jinými státy neobvykle krátké. První trvala od 9. 3. do 25. 3. 2009 (tedy třináct pracovních dnů), druhá od 6. 4. do 14. 4. 2009 (tedy pět pracovních dnů).¹³² V těchto dnech byly čerpány dotace, ale faktický prodej dotovaných vozidel trval samozřejmě déle (automobilky vozidla samozřejmě nedodávaly ihned, malá část byla uplatněna na auta prodaná už v únoru). V celkovém objemu bylo na obě vlny vyhrazeno 55,25 milionů Euro (cca 1 370,2 milionů Kč) pro 44 200 kusů vozidel. Vyřazená vozidla měla být starší než 10 let, nebyla stanovena bližší technická specifikata, která by měly nové vozy plnit, pouze jejich cena nemohla být vyšší než 25 tis. Eur. Pobídka nebyla nakonec uplatněna na všechna sešrotovaná vozidla, takže bylo šrotovné uplatněno na nákup 39 275 automobilů, maximální poskytnutelná dotace činila v prvním kole 1 500 a v druhém kole 1 000 Euro, přičemž průměrná poskytnutá dotace činila 1 498 Euro v první vlně a 1 000 v druhé vlně. Prodejci museli k daným částkám přidat slevu, která činila v prvním kole minimálně 500 Euro (reálný průměr poskytnuté slevy pak činil 692 Euro) v prvním kole a 1 000 Euro (průměr byl 1 129 Euro) v kole druhém.¹³³ Na zvýšení povinné slevy v druhém kole reagovali někteří prodejci zdražením vozů¹³⁴, což je pochopitelné, protože během krize musely automobilky své marže snižovat a navíc v segmentech, o které byl během šrotovného největší zájem mají marže už tak nízké. Za sešrotované automobily byla vyfakturována cena 365 047 412 Euro, z čehož bylo podle údajů slovenského sdružení automobilového průmyslu státu odvedeno DPH ve výši 66 508 843 Euro a k tomu další poplatky v celkové výši 2 658 451.¹³⁵

Z tohoto by tedy jednoduchými počty vyplývalo, že šrotovné na Slovensku bylo dokonce z pohledu státního rozpočtu ziskové, avšak odpůrci šrotovného by namítali, že není možné jasně říci, jaké množství těchto aut by se prodalo i bez šrotovného a o kolik budou v budoucnu nižší prodeje

¹³⁰ Svaz dovozců automobilů. Statistika. Statistika registrací. Dostupné z www: <http://portal.sda-cia.cz/statr/2011-12.prer.CZ.html>.

¹³¹ Združenie automobilového priemyslu Slovenskej republiky. Statistika. Registrácie nových automobilov. Dostupné z www: <http://portal.sda-cia.cz/statr/2011-12.prer.CZ.html>.

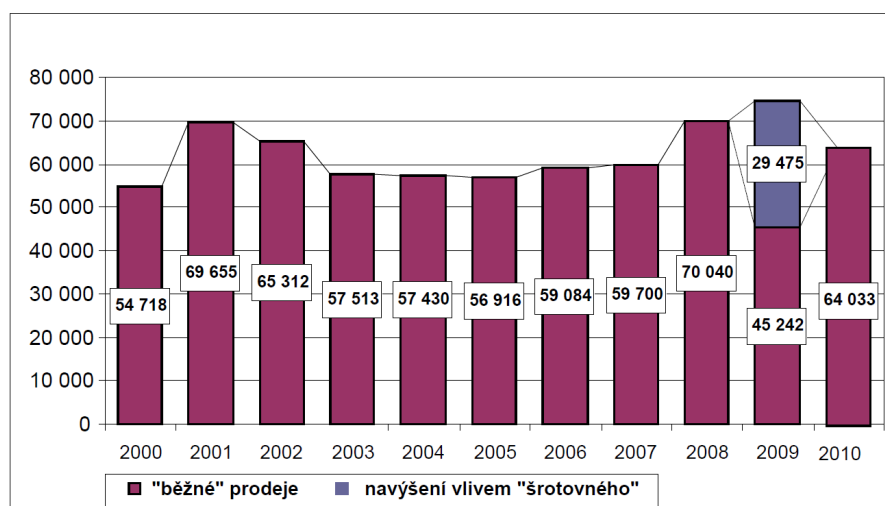
¹³² „Šrotovné“ v číslech – závěrečná správa. Združenie automobilového priemyslu Slovenskej republiky. Dostupné z www: <http://www.zapsr.sk/kategoria/Publikacie/>.

¹³³ Tamtéž.

¹³⁴ Martin Kováčik, Jana Morháčová, Jana Hambáľková: Viaceré autá v druhej vlne šrotovného zdražen. Spravy.pravda.sk Dostupné z www: http://spravy.pravda.sk/viacere-auta-v-druhej-vlne-srotovneho-zdrazeju-fri-sk-ekonomika.asp?c=A090404_070915_sk_ekonomika_p01.

¹³⁵ „Šrotovné“ v číslech – závěrečná správa. Združenie automobilového priemyslu Slovenskej republiky. Dostupné z www: <http://www.zapsr.sk/kategoria/Publikacie/>.

automobilů (než by byly bez šrotovného). Nicméně jestliže analýzy ZAP ČR (slovenské sdružení automobilového průmyslu) očekávaly v roce 2010 prodej zhruba 57 000 kusů osobních automobilů, tak reálně činil 64 033 kusů, tedy pokles byl menší než se předpokládalo. Podle odhadů sdružení automobilového průmyslu (které ovšem logicky nemusí být stoprocentně objektivní), by se asi 45 tisíc automobilů prodalo i bez šrotovného a asi 29,5 tisíce vozů lze přičíst důsledku dotace, jak přibližuje následující graf.



Obř. 33: Vliv šrotovného na slovenské prodeje osobních vozidel. Zdroj: Tiskové informace vydané Sdružením AP v roce 2010. č. 4, 4. 2. 2010. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

Pokud jde o strukturu vyřazených vozidel, tak jejich průměrný věk byl 22 let, 79 procent vozidel bylo starších patnácti let a 93,4 procent splňovalo normu Euro 1 nebo starší.¹³⁶ Nejčastěji vyřazovanou značkou byla Škoda, následovaly VAZ a Fiat. Byly tedy vyřazována skutečně přestárlá vozidla, což je pozitivní efekt.

Autor však k posouzení pozitiv vlivu šrotovného považuje za nutné posoudit ještě to, jaká vozidla se na šrotovné kupovala. To z ohledu jejich lokality výroby (pokud jsou vyrobena na Slovensku, je to ideální stav, ale protekcionismus je škodlivý a tak je pozitivní jejich výroba kdekoliv na území Evropské unii, autor však nepovažuje za pozitivní efekt šrotovného prodej vozidel vyrobených mimo Evropskou unii), jejich bezpečnost a celkový „odklon“ od běžného trendu prodeje.

Nejprve se podíváme, jaká auta se prodávala nejvíce v měsících před vyhlášením šrotovného a po jeho vyhlášení. Údaje v následujících tabulkách nebudou zcela odpovídat realitě, neboť většina automobilů se alternativně nabízí s různými motory, které mají různé hodnoty emisí. Do srovnání byly vybírány základní, nejlevnější motory, které nemusí být nejprodávanejší. Jejich výběr byl dán nemožností získat informace o prodejkch jednotlivých motorizací a předpokladem, že šrotovné bylo uplatňováno na nejlevnější verze modelů.

¹³⁶ Tiskové informace vydané Sdružením AP v roce 2010. č. 27, 10. 9. 2009. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

Tab. 13: Pět nejprodávanějších modelů osobních aut v lednu.

MODEL	POČET KS	BEZPEČNOST (EURO NCAP)	EMISE (CO ₂)	MÍSTO VÝROBY
Škoda Fabia	246	****	140	Česko
Suzuki SX4	223	****	139	Maďarsko
Renault Thalia	140	netestováno	136	Turecko
Škoda Octavia	125	****	167	Česko / Slovensko
Kia Ceed	90	*****	145	Slovensko

Zdroj: ZAP SR. Štatistiky. Dostupné z [www: http://www.zapsr.sk/kategoria/Statistiky/](http://www.zapsr.sk/kategoria/Statistiky/). Údaje o bezpečnosti, emisích a místu výroby jsou autorovou kompilací ze stránek www.euroncap.com, www.auto.cz, www.thegreencarwebsite.co.uk a internetových stránek jednotlivých automobilek.

Tab. 14: Pět nejprodávanějších modelů osobních aut v únoru.

MODEL	POČET KS	BEZPEČNOST (EURO NCAP)	EMISE (CO ₂)	MÍSTO VÝROBY
Škoda Fabia	267	****	140	Česko
Renault Thalia	231	netestováno	136	Turecko
Škoda Octavia	185	****	167	Česko / Slovensko
Ford Fiesta	108	*****	128	Německo / Španělsko
Peugeot 207	98	*****	147	Francie / Španělsko / Slovensko

Zdroj: ZAP SR. Štatistiky. Dostupné z [www: http://www.zapsr.sk/kategoria/Statistiky/](http://www.zapsr.sk/kategoria/Statistiky/). Údaje o bezpečnosti, emisích a místu výroby jsou autorovou kompilací ze stránek www.euroncap.com, www.auto.cz, www.thegreencarwebsite.co.uk a internetových stránek jednotlivých automobilek.

Tab. 15: Pět nejprodávanějších modelů osobních aut v březnu.

MODEL	POČET KS	BEZPEČNOST (EURO NCAP)	EMISE (CO ₂)	MÍSTO VÝROBY
Škoda Fabia	733	****	140	Česko
Peugeot 207	300	*****	147	Francie / Španělsko / Slovensko
Renault Thalia	285	netestováno	136	Turecko
Škoda Octavia	271	****	167	Česko / Slovensko
Kia Ceed	192	*****	145	Slovensko

Zdroj: ZAP SR. Štatistiky. Dostupné z [www: http://www.zapsr.sk/kategoria/Statistiky/](http://www.zapsr.sk/kategoria/Statistiky/). Údaje o bezpečnosti, emisích a místu výroby jsou autorovou kompilací ze stránek www.euroncap.com, www.auto.cz, www.thegreencarwebsite.co.uk a internetových stránek jednotlivých automobilek.

Tab. 16: Pět nejprodávanějších modelů osobních aut v dubnu.

MODEL	POČET KS	BEZPEČNOST (EURO NCAP)	EMISE (CO ₂)	MÍSTO VÝROBY
Kia Ceed	642	*****	145	Slovensko
Škoda Fabia	530	****	140	Česko
Peugeot 207	555	*****	147	Francie / Španělsko / Slovensko
Suzuki SX4	445	****	139	Maďarsko
Škoda Octavia	398	****	167	Česko / Slovensko

Zdroj: ZAP SR: Štatistiky. Dostupné z [www: http://www.zapsr.sk/kategoria/Statistiky/](http://www.zapsr.sk/kategoria/Statistiky/). Údaje o bezpečnosti, emisích a místu výroby jsou autorovou kompilací ze stránek www.euroncap.com, www.auto.cz, www.thegreencarwebsite.co.uk a internetových stránek jednotlivých automobilek.

Při sledování skladby pěti nejprodávanějších modelů nelze v měsících bez šrotovného a se šrotovným vyzorovat větší změny. Kromě podstatného nárůstu počtu kusů (daného jednak šrotovným, jednak sezónně) se ve všech obdobích prodávaly modely nižších tříd vozidel, kromě měsíce února převládaly vozy vyrobené ve střední Evropě, všechny vozy byly relativně bezpečné, kromě Renaultu Thalia, u něhož to nelze hodnotit, neboť nebyl organizací EuroNCAP testován. Průměrná hodnota emisí CO₂ byla nízká (průměr pěti nejprodávanějších modelů činil 144 až 147,5 g/km) ve srovnání se západními státy, což je dáno tím, že na slovenském (i českém) trhu se i bez šrotovného více prodávají menší, slabší a tím i úspornější modely.

Jiný obrázek ovšem nastane, pokud se podíváme na žebříček devíti modelů (ZAP SR uvádí pořadí a procentní podíl u deseti nejprodávanějších vozů, ale autor sečetl dvě karosářská provedení Škody Fabie, která byla vykazována zvlášť, protože to považuje za nelogické), které představovaly téměř polovinu (49,8 procent) ze „šrotovných“ automobilů. Překvapivě pouze tři z nejčastěji kupovaných modelů za šrotovné se objevovaly i v žebříčku nejprodávanějších modelů, byť je pravda, že v žebříčku „šrotovných“ vozů zaujímaly první tři místa. Průměrné emise CO₂ těchto modelů byly mírně nižší než v případě obecně nejpopulárnějších vozů (142 g/km), avšak rozdíl byl mnohem menší než v západoevropských státech. Z druhé strany, většina vozů nejčastěji kupovaných na šrotovné nebyla vyráběna ve střední Evropě. To nelze brát jako nevýhodu a protekcionistický přístup je škodlivý, ale druhý nejúspěšnější model nabízený na šrotovné je vyráběn v Turecku a šestý v Jižní Koreji. Jestliže tedy známe devět typů, které tvořili polovinu prodeje na šrotovné, tak dva z těchto modelů, představujících zhruba třináct procent prodeje rozhodně nepodporovaly zaměstnanost v Evropské unii. Autor je přesvědčen, že v polovině typů vozů, kterou neznáme, budou zastoupeny další vozy vyrobené mimo Evropskou unii, například z levné produkce Chevroletu na šrotovném určitě „bodovaly“ i další modely.

Tab. 17: *Nejvíce prodávané modely na šrotovné.*

MODEL	PODÍL V %	BEZPEČNOST	EMISE (CO ₂)	MÍSTO VÝROBY
Škoda Fabia	12,15	****	140	Česko
Renault Thalia	9,65	netestováno	136	Turecko
Kia Ceed	3,85	*****	145	Slovensko
Toyota Yaris	3,66	*****	131	Francie
Peugeot 206	3,46	****	129	Francie
Chevrolet Aveo/Kalos	3,32	*	130	Jižní Korea
Dacia Sandero	2,74	***	165	Rumunsko
Fiat Punto	2,61	****	136	Itálie
VW Golf	2,31	*****	166	Německo

Zdroj: ZAP SR: Prvá a druhá vlna šrotovného v číslech závěrečné vyhodnocení k 31.12.2009. Dostupné z [www: http://www.zapsr.sk/kategoria/Grafy/](http://www.zapsr.sk/kategoria/Grafy/). Údaje o bezpečnosti, emisích a místu výroby jsou autorovou kompilací ze stránek www.euroncap.com, www.auto.cz, www.thegreencarwebsite.co.uk a internetových stránek jednotlivých automobilek.

Šrotovné navíc posouvalo vkus zákazníků směrem k zastaralým a výběhovým vozům. Jestliže například z produkce koncernu PSA byl během roku 2009 nejúspěšnějším modelem na Slovensku technicky aktuální Peugeot 207 (který se navíc vyrábí i na Slovensku), tak na šrotovné zákazníci častěji volili jeho předchůdce, výběhový model Peugeot 206. Podobně z produkce Fiatu bylo celkově nejúspěšnější Grande Punto, na šrotové se ale nejvíce prodával jeho předchůdce, Fiat Punto. Výběhovým modelem byl i úspěšný Renault Thalia a Chevrolet Aveo/Kalos. Obecná zastaralost by nemusela tak vadit, ale podporované vozy Dacia Sandero a zejména Chevrolet Aveo/Kalos zaostávaly za bezpečnostním standardem, u Renaultu Thalia to nejde posoudit, neboť testován nebyl. V případě posledně jmenovaného jde o zvlášť výrazné zaostávání, neboť standardizované bezpečnostní testy, při kterých většina soudobé produkce získávala 4 nebo 5 hvězd, dopadly v jeho případě na jednu hvězdu. Ve standardizované situaci, kdy by v drtivé většině vozidel prodávaných na trhu posádka utrpěla maximálně lehčí zranění, by řidiči s velkou pravděpodobností hrozilo úmrtí nebo vážná zranění. Pokud tedy šrotovné „přesvědčilo“ ke koupi především zákazníky uvažující jinak o ojetině, pak je autor přesvědčen, že například většina pětiletých ojetin by nabídla větší pasivní bezpečnost, než nový Chevrolet Aveo. A velká část prodávaných vozů by takto staré ojetiny stejně nijak technicky nepřekonala a byla by stejného konstrukčního stáří (byť by zákazníkům samozřejmě nabídla záruky a jiné výhody nového auta).

Dále, pokud se podíváme na hodnoty emisí CO₂, tak dva z devíti nejúspěšnějších modelů, by (aspoň se základním motorem, v případě Dacie je však výběr motorů omezený) nebyly uplatnitelné na šrotovací pobídku ve Francii, Itálii, Lucembursku, Portugalsku a Španělsku, protože by se nevešly do emisních standardů. Šrotovné na Slovensku tedy nijak neřešilo, jestli jsou nové vozy skutečně ekologičtější než běžně prodávaná produkce nebo jestli odpovídají soudobým bezpečnostním požadavkům.

4. Automobilový průmysl v ČR

4.1 Historický vývoj

Význam automobilového průmyslu pro ekonomiku Česka, postavení českého automobilového průmyslu ve srovnání s ostatními státy, portfolio modelů jednotlivých výrobců a jiné charakteristiky a vlastnosti tohoto odvětví byly výrazně ovlivňovány dosavadním historickým vývojem a zvolenou cestou v určitém historickém okamžiku (*path dependent*).¹³⁷ Ve vývoji českého automobilového průmyslu výraznou roli hrála ve všech obdobích rozhodnutí stávající politické reprezentace, která jej ovlivňovala jak pozitivně tak negativně. Za zajímavý úkaz autor diplomové práce považuje, že v každém historickém období docházelo k určitému negativnímu vlivu na sledované odvětví, se kterým se museli čeští výrobci vypořádávat, přičemž přes tento vliv v každém období patřil k významným odvětvím v české ekonomice.

Historický vývoj je tedy nezbytný pro pochopení současného stavu automobilového průmyslu a bude nastíněn níže.

4.1.1 Historický vývoj v období do roku 1945

Území českých zemí má dlouhou tradici automobilového průmyslu a řadí se k místům s nejdélejší tradicí výroby motorových vozidel. Pavlínek¹³⁸ její počátek nepřilíš logicky klade do roku 1895, kdy byla založena společnost Laurin&Klement a považuje tak tuto firmu za třetího nejstaršího automobilového výrobce po firmách Daimler Benz a Peugeot. První motorový dopravní prostředek ovšem vyrobila tato společnost o tři roky později, v roce 1889, kdy představila svůj model motocyklu.¹³⁹ První automobil představila tato společnost v roce 1906¹⁴⁰. Zcela první motorový automobil na území českých zemí však postavila již v roce 1897 kopřivnická výrobní společnost pod značkou NW (pozdější Tatra), přičemž sériová výroba započala roku 1899.¹⁴¹ Pokud bychom ale počítali i jiné než motorové automobily, patřila by prvenství (a to dokonce kontinentální) Josefu Božkovi, který zkonstruoval roku 1815 parní vůz, a Františku Křižíkovi, který zkonstruoval v roce 1895 vůz elektrický.¹⁴²

V roce 1907 vznikla automobilka Praga, další v předválečném období byla značka Walter, která nabízela od roku 1908 motorové tříkolky, po válce začala s produkcí automobilů. Další známější a významnější automobilky zahájivší činnost v poválečném období: Brněnská Zbrojovka (pod

¹³⁷ Více k přístupu *path dependent* například Blažek, J.; Uhlíř, D.: *Teorie regionálního rozvoje*. Praha 2002. s. 150.

¹³⁸ Pavlínek, P.: *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*. Heidelberg 2008. s. 34.

¹³⁹ Herčík, K.; Králík, J.: *Mladá Boleslav. Továrna ve městě, město v továrně*. Týnec nad Sázavou 2005. s. 119.

¹⁴⁰ Tamtéž, s. 122.

¹⁴¹ Janík, M.: *Tatra*. Brno 2005. s. 16 – 17. Král, Z.: *Století českého automobilu*. Praha 2010. s. 10 – 11. *Sedmdesát let výroby automobilů Tatra Kopřivnice*. Kopřivnice 1967. s. 8. Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 34.

¹⁴² Král, Z.: *Století českého automobilu...*, s. 5 – 6.

značkami Z a Disk) v roce 1923, Aero v roce 1929, Jawa v roce 1934.¹⁴³ Plzeňský koncern Škoda začal v roce 1924 v licenci produkovat luxusní španělské automobily Hispano-Suiza, o rok později fúzí pohltil automobilku Laurin&Klement, která se ve dvacátých letech ocitla v potížích vlivem poválečného snížení odbytu a požáru továrny v srpnu 1924.¹⁴⁴

Uvedený seznam zdaleka není úplný, zahrnuje pouze ty největší a nejznámější automobilky. Tak jako v jiných zemích, kde se rozvinula výroba automobilů, rychle vznikaly a zanikaly mnohé značky, celkový dlouhodobý trend směřoval k postupnému zmenšování počtu výrobců a zvyšování objemu produkce.

Kubů a Pátek¹⁴⁵ a Pavlínek¹⁴⁶ považují přes raný rozvoj a množství značek československý automobilový průmysl za méně rozvinutý než ten západoevropský. Argumentují především nižší sériovostí výroby – v některých případech blížící se kusové výrobě (průměrná sériovost méně než 700 kusů ročně) – malým množstvím typů (to považuje autor diplomové práce za značně sporné), vysokou cenou proti západoevropským výrobkům (která byla vysoká proti autům americkým), vysokými cly, které chránily domácí výrobce (až do 65 % ceny automobilu)¹⁴⁷ a vysokou závislostí na dovozu součástek a dílů (údajně kolem 85 % bylo importováno z Německa).¹⁴⁸ Zejména se to týkalo vozových kol (z Francie, Německa a Velké Británie), kuličkových ložisek (Švédsko, Německo), elektrické výzbroje (Švýcarsko, Německo), gum a dalších.¹⁴⁹ V neposlední řadě i celkový počet vyrobených aut byl nesrovnatelný s největšími výrobci, jak dokládá tabulka. Na první pohled z argumentace vyplývá, že v odvětví automobilového průmyslu bylo území našeho státu periferní oblastí v období Rakousko – Uherska i první republiky.

¹⁴³ Tamtéž. s. 8 – 105, Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 34.

¹⁴⁴ Herčík, K.; Králík, J.: Mladá Boleslav..., s. 137 – 140.

¹⁴⁵ Kubů, E.; Pátek, J.: Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. Praha 2000. s. 120 - 121.

¹⁴⁶ P.: A Successful transformation... , s. 34.

¹⁴⁷ Tamtéž.

¹⁴⁸ Tamtéž.

¹⁴⁹ Kubů, E.; Pátek, J.: Mýtus a realita..., s. 120 – 121.

Tab. 18: Výroba automobilů v letech 1928 a 1937 (v tis.).

STÁT	CELKEM V ROCE 1928	Z TOHO OSOBNÍCH	STÁT	CELKEM V ROCE 1937	Z TOHO OSOBNÍCH
Francie	224	175	Velká Británie	493	379
Velká Británie	217	169	Německo	327	264
Německo	105	80	Francie	200	177
Itálie	55	---	Itálie	57	177
Československo	13	10	Československo	14	12
Rakousko	10	7	Švédsko	7	7
Belgie	8	7	Rakousko	6	5
Švédsko	1	1	Belgie	1	---
Ostatní	4	---	Ostatní	4	---
Evropa celkem (bez SSSR)	637	---	Evropa celkem (bez SSSR)	1109	---
SSSR	1	---	SSSR	200	18
USA	4 359	3 815	USA	4 810	3 916
Svět	5 239	---	Svět	6 336	---

Zdroj: Kubů, E.; Pátek, J.: *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha 2000.

Všechny tyto argumenty jsou pravdivé a nezpochybnitelné. Z druhé strany lze však najít mnoho případů, kdy se zdá, že čeští automobiloví výrobci prokázaly velkou úspěšnost a omezovaly je spíše jednak celkové možnosti české ekonomiky, které nelze přeceňovat, přičemž někdy je hospodářská situace meziválečné ČSR dosti příkrášlována¹⁵⁰, a chybná politická opatření, která automobilový průmysl výslovně poškozovala. Masivní rozvoj průmyslu (včetně automobilového) před první světovou válkou byl po válce značně poškozen odbytovou krizí v důsledku osamostatnění ČSR, která navíc byla zdůrazněna chybnou finanční politikou ministra financí A. Rašína.¹⁵¹ Ta působila výrazně protiexportně, neúměrně vysoký kurz koruny prodražoval české zboží v zahraničí. Obecným světovým trendem navíc tehdy byla celosvětová vlna protekcionismu, jež se v ČSR projevovala především vysokými cly s okolními státy, které na to reagovaly snižováním nákupu spotřebního zboží.¹⁵² To však nebyly jediné případy, kdy automobilovému průmyslu škodila politická rozhodnutí: automobil podléhal dani z přepychu, vysoce zdaněné byly pohonné hmoty, někde se dokonce platily obecní dávky za držení automobilu.¹⁵³ V neposlední řadě je třeba připomenout, že Němci žijící na území Československa dávali často z nacionálních důvodů přednost německým automobilům, na Slovensku byla kupní síla velice omezená a téměř žádná neexistovala na Podkarpatské Rusi. Petr Hrdlička ve svých vzpomínkách na kariéru svou i svého otce správně poznamenává, že: „Automobilový průmysl na území Čech se velmi rozvíjel za dob Rakouska -

¹⁵⁰ K tomu Kubů, E.; Pátek, J.: *Mýtus a realita... nebo Půlpán, K.: Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990*. Praha 1993. s. 126 – 165.

¹⁵¹ Ten bývá často adorován, ve skutečnosti se ovšem nejednalo o úspěšného ministra financí. Byl horlivým zastáncem již překonaného zlatého krytí dle zvyklostí 19. stol. K tomu: Půlpán, K.: *Nástin...*, s. 136 – 138, nebo Kohout, P.: *Finance po krizi. Důsledky hospodářské recese a co bude dál*. Praha 2009. s. 109.

¹⁵² Půlpán, K.: *Nástin...*, s. 159.

¹⁵³ Herčík, K.; Králík, J.: *Mladá Boleslav...*, s. 137.

Uherska, byl však utlumen první světovou válkou a po ní vyloženě protiautomobilovou vládní politikou.“¹⁵⁴

Je třeba konstatovat, že za těchto značných překážek, se československý automobilový průmysl sice nemohl produkcí rovnat nejsilnějším evropským producentům, ovšem dokázal překonat objemem produkce řady států, kde evidentně byla poptávka po autech mnohem silnější a tedy podmínky příznivější. Jestliže v počtu vyrobených automobilů bylo Československo v roce 1928 na místě čtvrtém (viz tabulka X) před státy jako Rakousko, Belgie a Švédsko, tak v počtu registrovaných automobilů a autobusů bylo až na místě třináctém (viz příloha X) např. i za Rumunskem, v relativním počtu registrovaných automobilů na počet obyvatel dokonce až na místě devatenáctém, např. za Portugalskem a Řeckem (viz příloha Y). Navíc geograficky blízké státy (a tedy nejpřirozenější obchodní partneři) byly rovněž velmi málo koupěschopné. Petr Hrdlička vzpomíná, že dle jeho otce, Škoda v Polsku prodávala své výrobky výměnnou za střívka, která vyvezli do Belgie, kde je prodali a za utržené peníze nechali vyrobit krajky, s těmi dále obchodovali a až takto se dostali k penězům za dodaná auta.¹⁵⁵

Dále je nutno konstatovat, že české automobilky zaváděly často pokroková řešení a jejich výrobky byly technicky vyspělé. Zde je výčet světových technologických prvenství domácích výrobců v sériové výrobě: „Tatra koncepce“¹⁵⁶ – řešení podvozku centrální nosnou rourou a výkyvnými polonápravami zavedená roku 1923, první automobil s dvoudobým motorem (Disk) roku 1924¹⁵⁷, první umístění motoru mezi nápravy („kola, chladič a pak teprve motor“) firmou Škoda¹⁵⁸, což příznivě ovlivňovalo rozdělení hmotnosti, a především první sériově vyráběné aerodynamické auto Tatra 77, které se stalo roku 1934 světovou senzací.¹⁵⁹ Pokud jde o prototypy, pak v Jawě při vývoji modelu Minor jako první experimentovali s uložením motoru napříč před přední nápravou¹⁶⁰, v Tatře pár prototypů modelu 77 vybavili světlometem natáčejícím se do zatáčky a do prototypů T600 Tatraplán pokud ne jako první – tak jedni z prvních – zabudovali vznětový motor (to se však stalo až v poválečném období). K významu inovací a modernosti výrobků meziválečného domácího automobilového průmyslu poznamenává Petr Hrdlička: „Populár se prodával za 18 600 korun v době, kdy v Paříži na autosalonu stál osmiválcový Ford 14 000 korun. Museli jsme uspět jinak – moderními karoseriemi, motory OHV, synchronizovanými převodovkami či nezávislým odpružením, tedy progresivními prvky.“¹⁶¹

¹⁵⁴ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu. Zákulisí automobilky Škoda očima konstruktéra favoritu Petra Hrdličky. Praha 2008. s. 24.

¹⁵⁵ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 24.

¹⁵⁶ Janík, M.: Tatra..., s. 31 – 33.

¹⁵⁷ Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 58.

¹⁵⁸ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 23.

¹⁵⁹ Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 108 – 109. Janík, M.: Tatra..., s. 64 – 66. Ražnok, J.; Zátoupek, R.: Hans Ledwinka. Od Presidenta do síně slávy. Kopřivnice 2009. s. 34.

¹⁶⁰ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 23.

¹⁶¹ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 24.

Pokud má být dokumentována technická a designová vyspělost československého automobilového průmyslu, je třeba zmínit ještě karosárnu Sodomka ve Vysokém Mýtě, která designovala a vyráběla exkluzivní karosérie pro náročné zákazníky (americký vůz La Salle pro britského krále Jiřího VI., Studenbacher Commander pro arabského šejka, karoserie pro renomované výrobce Bugatti, Maybach, Lancia, Ford, Rolls-Royce nebo Chevrolet). Jako poslední důkaz technologické vyspělosti konstrukce československých automobilů a protiargument k označení Československa za periferii automobilového průmyslu lze uvést omezené využívání licenční výroby automobilů. Ta byla použita pouze koncernem Škoda před zakoupením firmy Laurin&Klement v případě luxusních vozů Hispano-Suiza a později firmou Walter, která však do té doby produkovala sama velmi technologicky vyspělá auta. V tomto případě šlo o licenční vozy Fiat (avšak upravené) a automobilka doufala, že servisní síť Fiatu a dostupnost náhradních dílů umožní masivnější export do zahraničí.

Během třicátých let postupně ovládly trh a zhruba 90 procent automobilové produkce představovaly značky Praga, Tatra a Škoda.¹⁶² Ty měly v podstatě kompletní nabídku automobilových tříd od vozů lidových až po luxusní (Škoda však přišla s nabídkou lidových vozů až v roce 1934). Pořadí dle objemu produkce mezi těmito značkami bývalo tradičně Praga – Tatra – Škoda, ale od roku 1934, kdy Škoda začala s výrobou lidových vozů, její podíl na trhu stoupal. V roce 1935 předstihla Tatru a obsadila druhé místo mezi producenty a od roku 1935 se udržovala na první pozici. Škoda údajně nejvíce chápala důležitost exportu.¹⁶³ Praga měla z těchto značek spíše konzervativnější konstrukci a stavěla na image spolehlivých vozů, zaměřena byla především na vnitřní trh. Tatra stavěla více na zavádění technických novinek, Aero se specializovalo na malé a levné, později také na sportovně zaměřené vozy, Brněnská zbrojovka na vozy s dvoudobým motorem.¹⁶⁴ Nákladní auta vyráběla v největší míře Praga, Škoda a Tatra, autobusům dominovaly rovněž Praga a Škoda, překvapivě jich více než Tatra vyrobila firma Walter. O zastoupení jednotlivých značek dává přehled tabulka komponovaná na základě deníku Karla Hrdličky otištěného v pamětech jeho syna Petra.¹⁶⁵

¹⁶² Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 34

¹⁶³ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 24 - 25. Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 38 – 145.

¹⁶⁴ Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 38 – 145.

¹⁶⁵ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 34.

Tab. 19: Počet registrovaných automobilů a autobusů domácích značek k 31. 12. 1933.

ZNAČKA	OSOBNÍ AUTA	NÁKLADNÍ AUTA	AUTOBUSY	CELKEM	POMĚRNÉ ZASTOUPENÍ
Praga	20 114	9 552	1 263	30 929	37,7 %
Škoda	11 639	6 818	1 243	19 700	24,0 %
Tatra	16 483	2 321	321	19 125	23,3 %
Z	3 479	448	---	3 927	4,8 %
Aero	3 637	80	---	3 717	4,5 %
Walter	2 323	831	531	3 635	4,4 %
Wikow	374	69	9	452	0,6 %
Start	160	25	---	185	0,2 %
Enka	56	2	---	58	0,07 %
Gaber	50	---	---	50	0,06 %
Šírava	27	13	---	40	0,05 %
Aspa	30	4	1	35	0,04 %
Vaja	6	---	---	6	0,007 %
Ostatní	93	83	30	200	0,2 %

Zdroj: Králík, J.: *V soukolí okřídleného šípu. Zákulisí automobilky Škoda očima konstruktéra favoritu Petra Hrdličky*. Praha 2008. Vlastní výpočty autora.

Pokud jde o výrobní proces, jako první z československých výrobců zavedla výrobní linku Praga v roce 1928 (počet vyrobených aut na jednoho dělníka se v roce 1928 zvýšil oproti roku 1919 z 0,41 na 1,71),¹⁶⁶ další následovaly. Vedení Škody se hojně inspirovalo zkušenostmi francouzských automobilek.

Největší automobilky byly součástí velkých strojírenských koncernů. Praga byla od roku 1909 (tedy dva roky po založení) součástí První českomoravské továrny na stroje známější spíše pod pozdějším názvem z roku 1927 ČKD (Českomoravská Kolben – Daněk)¹⁶⁷. Škoda, jejíž kořeny (pokud se bavíme o výrobě automobilů) sahají ke společnosti Laurin&Klement, jak již bylo řečeno, byla mamutím strojírenským koncernem, od roku 1919 ve vlastnictví francouzského kapitálu, konkrétně koncernu Schneider et. Cie. a banky L'Union Européene. Od roku 1930 byla výroba automobilů vyčleněna do samostatné společnosti ASAP (Akciová společnost Automobilový průmysl) vlastněné samozřejmě nadále firmou Škoda.¹⁶⁸ Kořeny Tatra sahají ke společnosti Schustala&Company, v roce 1891 přejmenované na Nesselddorfter Wagenbau-Fabrikgesellschaft, A. G. (Kopřivnická vozovka, akciová společnost) a roku 1923 se kapitálově spojila se závody barona Hanse Ringhofferera. Roku 1936 byl název změněn na Závody Ringhoffer-Tatra, a. s.¹⁶⁹ Firma Walter nepatřila do většího koncernu, ale kromě automobilů a motocyklů vyráběla i letecké motory. Aero byla rovněž leteckou továrnou a výroba aut byla jen doplňkovým programem, ke kterému se dostala kuriózní náhodou.¹⁷⁰

Posílit svou pozici a lépe čelit světové hospodářské krizi chtěly tři největší automobilky vytvořením společnosti Motor, o čemž jednaly od roku 1929 společnosti Praga a Škoda, od roku 1930

¹⁶⁶ Kubů, E.; Pátek, J.: *Mýtus a realita...*, s. 120.

¹⁶⁷ Půlpán, K.: *Nástin...*, s. 400.

¹⁶⁸ Králík, J.: *V soukolí okřídleného šípu...*, s. 20.

¹⁶⁹ Janík, M.: *Tatra...*, s. 30.

¹⁷⁰ Král, Z.: *Století českého automobilu...*, s. 74.

se připojila k projektu i Tatra. Tato společnost měla řídit produkci a sortiment jednotlivých automobilek, které by nadále vyráběly pod svými značkami, ale jednotlivé třídní segmenty by si rozdělily tak, že by si vzájemně nekonkurovaly. Všechny automobilky vložily do projektu svá výrobní zařízení: Praga a Škoda v hodnotě 240 milionů, Tatra v hodnotě 120 milionů korun. Očekával se roční obrat v hodnotě jedné miliardy, úspory proti stávajícímu stavu měly činit 10 procent, tedy přinést 100 milionů korun zisku. První z projektu odstoupila Tatra, neboť její šéfkonstruktér Hans Ledwinka trval na zachování své koncepce s centrální nosnou rourou a vzduchem chlazeným motorem, s čímž dlouhodobá koncepce Motoru nepočítala. Zbývající partneři pracovali na projektu dále, smlouva měla platit od 1. ledna 1932 na následujících 20 let. Projekt Motor se rozběhl, ale pouze na dva měsíce, pak se za dosud ne zcela vyjasněných příčin zhroutil a obě automobilky pokračovaly ve všech činnostech samostatně. Oficiální zpráva nebyla vydána, potíže obecně mohly do jisté míry plynout z toho, že koncerny vlastníci automobilky si konkurovaly v ostatních činnostech, než je výroba automobilů. Vyrovnání vzájemných pohledávek trvalo pět let.¹⁷¹ Autor této diplomové práce není názoru, že by realizace těchto plánů pomohla kondici automobilového průmyslu. Fúze a využívání metod *sloanismu*¹⁷² sice stály za úspěšným rozvojem mnoha automobilek už v popisovaném období, ale výhodné je využívat stejnou techniku v různých karosériích různých značek s různou „image“, nikoliv „dovolit“ automobilce jen některé třídy a tržní segmenty a tím spokojeným zákazníkům neumožnit „přestup“ do hierarchicky výše či níže postaveného modelu stejné značky.

Vývoj objemu produkce se v tomto období vyznačoval velkou proměnlivostí. Produkce velmi silně narůstala v druhé polovině 20. stol. Velká světová krize v 30. letech se samozřejmě projevila výrazným poklesem produkce v prvních rocích 30. let¹⁷³ (v Československu se krize projevila nadprůměrně)¹⁷⁴. Je pozoruhodné, že světová krize 30. let v případě Československa daleko výrazněji a dlouhodoběji postihla výrobu nákladních vozidel, což koresponduje s vlivem krize současné.¹⁷⁵ V druhé polovině 30. let produkce opět rostla a v roce 1938 dosáhla maxima (které čítalo asi 13 900 osobních vozů a 4800 nákladních).

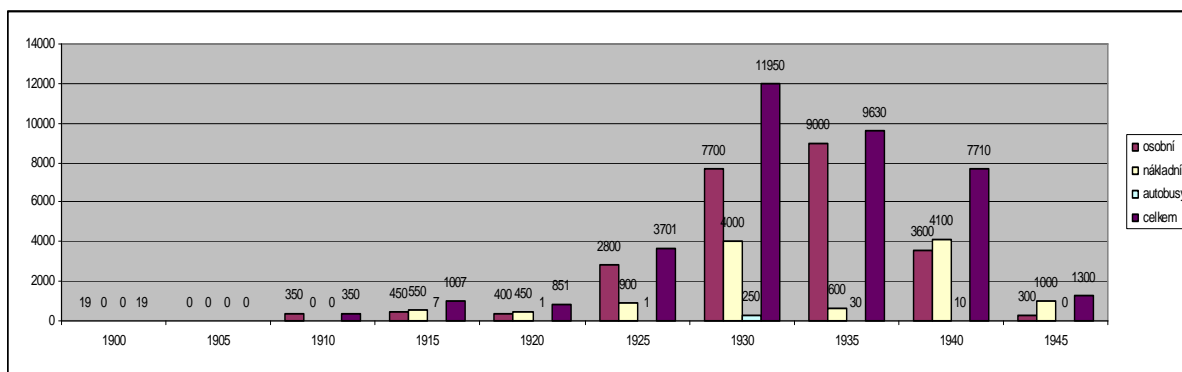
¹⁷¹ Herčík, K.; Králík, J.: Mladá Boleslav..., s. 146. Králík, J.: V soukolí okřídleného šípku..., s. 20.

¹⁷² Více kapitola... ???...

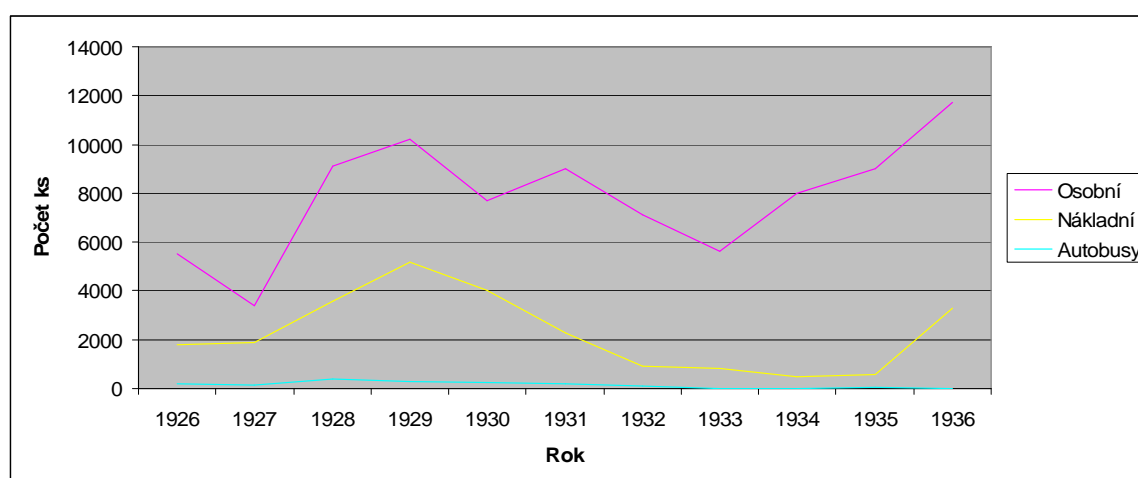
¹⁷³ Pavlínek, P.: A Successful transformation..., s. 35.

¹⁷⁴ Jednalo se o malou zemi s omezeným vnitřním trhem a v souladu s celosvětovým trendem byla přijímána řada protekcionistických opatření. Meziválečná léta tak byla globálně nejméně úspěšným ekonomickým obdobím v moderních dějinách. K tomu: Půlpán, K.: Nástin..., s. 130 – 166.

¹⁷⁵ ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR. Praha 1970. tab. 11.



Obr.34: Výroba automobilů a autobusů v letech 1900 – 1940. Zdroj: ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČR. Praha 1970.



Obr.35: Vliv světové ekonomické krize na výrobu automobilů a autobusů. Zdroj: ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČR. Praha 1970.

Následně přišla druhá světová válka, která je dalším příkladem masivního ovlivnění výroby automobilů politickou situací. Výroba byla v továrnách přizpůsobena válečným potřebám. To se projevilo v celkovém poklesu objemu výroby automobilů, přičemž tento pokles byl logicky výrazně vyšší u osobních automobilů (z 13 900 v roce 1938 na 1700 v roce 1944) než u nákladních (z 4800 na 1400).¹⁷⁶ Válka se života automobilek dotkla různě. V Tatře dokonce během války vyvinuly nový model nákladního vozu T111.¹⁷⁷ Pokud jde o válečné škody, téměř zcela zničena byla bombardováním Praga, poškozena byla Škoda a Aero, Tatra a Jawa nebyly vůbec zasaženy.¹⁷⁸

Pokud však zmiňujeme vliv druhé světové války na český automobilový průmysl, je třeba zmínit ještě spekulace o původu technické koncepce Hitlerových (a Ferdinandem Porsche konstruovaných) vozů KdF, po druhé světové válce známých pod značkou Volkswagen, v současnosti největší evropskou automobilkou. Řada autorů českých i zahraničních publikací a řada motoristických

¹⁷⁶ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 35.

¹⁷⁷ Švihálek, M.: Život s erbem Tatry. Vyprávění hlavního konstruktéra Tatry Milana Galii. Praha 2009. s. 17.

¹⁷⁸ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 36.

fanoušků je přesvědčena o českých kořenech technické koncepce původních Volkswagenů (modelu obecně známého jako „Brouk“). Tyto úvahy směřují k prototypu lidového vozu Tatra VP 570 z roku 1933, který měl aerodynamickou karoserii a vzadu uložený vzduchem chlazený motor typu *boxer* (ve kterém se pohybují válce horizontálně proti sobě a uprostřed se nachází kliková hřídel), tedy stejnou koncepci jako Volkswagen (a ostatní větší aerodynamické Tatry).

Tatra v roce 1931 předvedla prototyp lidového vozu V570, kde byl použit nový motor, ale karosérie ještě neměla aerodynamické tvary. O dva roky později následoval prototyp VP 570 s aerodynamickými tvary. Ta se tvarem zádě podobala prototypu Porsche Type 12, který Ferdinand Porsche sestrojil už v roce 1931 ve firmě Zündapp. Ten měl ovšem jiný tvar přídě (neaerodynamický) a kapalinou chlazený motor. V roce 1933 (ovšem až po předvedení Tatro VP 570) myšlenku dále rozvíjel prototyp Porsche Type 32 automobilky NSU, který již měl koncepci shodnou s prototypem Tatro. A v roce 1934 byl Porsche pověřen Hitlerem konstrukcí a výrobou lidového vozu, který byl dokončen pod značkou KdF v roce 1938.¹⁷⁹ V té době již ovšem byly sériově vyráběny koncepčně shodné osmiválcové limuzíny Tatra 77 a Tatra 87 a především čtyřválcová Tatra 97, vozu KdF velmi podobná. Tatra německou automobilku zažalovala, ale spor byl ukončen mnichovskou dohodou a následným Hitlerovým zákazem Tatro 97 vyrábět.¹⁸⁰

O tom, do jaké míry Porsche zcizil koncepci Tatro, existuje mnoho názorů a verze, jak mělo k inspiraci dojít, se značně liší. Johnatan Mantle¹⁸¹ ve své knize zastává názor, že Hitler několikrát jednal soukromě s Hansem Ledwinkou a jeho synem Erichem. Získal od nich detailní nákres lidového vozu a ten předal Ferdinandu Porsche, neboť Ledwinka sice byl rodilý Rakušan, zatímco Porsche se narodil na území českých zemí, ale vnímán byl Ledwinka více jako občan ČSR a tak byl pro Hitlera ideologicky nepřijatelný.¹⁸² O autorství Ledwinky nepochybuje a mluví o „největší automobilové krádeži všech dob“.¹⁸³ V knize od Roba de la Rive Boxe¹⁸⁴ se objevuje názor, že Ledwinka pro Hitlera odmítl pracovat a projekt tak dokončil Porsche. Vzpomínky Ericha Ledwinky mluví méně radikálně: „Vzhledem ke kapitole konstrukční školy zrozené v Tatře, na základě poznatků zpracovaných Paulem Jarayem, se mnohdy v tisku objevilo jméno otce v souvislosti se zrodem VW – slavného Brouka. Domnívám se, že zcela zbytečně. Otec na VW Brouku nepracoval, ani se nepodílel na jeho konstrukci. Není ale tajemstvím, že se otec velmi dobře znal s Dr. Ferdinandem Porschem, který pravděpodobně

¹⁷⁹ Ražnok, J.; Zátapek, R.: Hans Ledwinka. Od Presidenta..., s. 32 – 38. Vodička M.: Volkswagen, to je brouk. A není brouk vlastně Tatra? In: Idnes.cz. Dostupné z www: http://zpravy.idnes.cz/volkswagen-to-je-brouk-a-neni-brouk-vlastne-tatra-fbb-/kavarna.aspx?c=A090728_123244_kavarna_bos. Legendy minulosti. Volkswagen type 1 (Brouk). Autoweb. Dostupné z www: <http://www.autoweb.cz/legendy-minulosti-volkswagen-type-1-brouk/>. Tatra VP 570. www.aerotatra.cz/web.org. Dostupné z www: <http://www.aerotatra.cz/web.org/tv570.htm>.

¹⁸⁰ Ražnok, J.; Zátapek, R.: Hans Ledwinka. Od Presidenta..., s. 38.

¹⁸¹ Mantle, J.: Automobilové války. Car wars. Plzeň 1998.

¹⁸² Mantle, J.: Automobilové války..., s. 25 -26.

¹⁸³ Mantle, J.: Automobilové války..., s. 182.

¹⁸⁴ Rive Box, R.: Encyklopedie osobních vozů 1945 – 1970. Praha 2004. s. 271.

využil zkušenosti kopřivnické konstrukční školy.“¹⁸⁵ Často je citována Porscheho formulace, že se občas díval přes rameno Hansi Ledwinkovi, občas on mu a často spolu technická řešení konzultovali.¹⁸⁶ A zcela odlišný pohled na věc vnáší Petr Hrdlička, který uvádí: „Koneckonců i koncepce Volkswagenu se zrodila na našem území, a to nejen v podobě prototypu Tatra VP 570. Je známo, že Škoda postavila už v roce 1932 vůz se vzduchem chlazeným motorem vzadu. Nechal ho vyrobit otec, proto se prototypu Škoda 932 říkalo Kadlomobil...“¹⁸⁷ Tento prototyp měl odlišný profil karoserie a jeho zadní část nebyla aerodynamických tvarů, ale přední část karosérie byla skutečně značně podobná Volkswagenu. Ale prvenství, které mu Hrdlička připisuje, narušuje již zmíněný prototyp Tatra z roku 1931 s neaerodynamickou karosérií, ale již vzduchem chlazeným motorem vzadu. Také je nutno brát na zřetel Hrdličkův patriotismus vůči Škodě a kritický vztah vůči Tatře.

Mnoho zdrojů uvádí, že v roce 1961 Volkswagen prohrál soud, případně zaplatil mimosoudní vyrovnání automobilce Tatra (dle jiných verzí dědicům firmy Ringhoffer, což je pravděpodobnější) za použití Ledwinkových konstrukčních prvků. Hovoří se o částkách tři miliony marek¹⁸⁸ nebo jeden a půl milionu marek.¹⁸⁹

Míra spřízněnosti Volkswagenu a Tatra a vztahů mezi Ledwinkou a Porschem je pro téma této diplomové práce pouze vedlejší odbočkou a spolehlivé rozluštění těchto spletitých osudů by vyžadovalo podrobný historický výzkum s využitím archivních pramenů a rozsahem vydalo na samostatnou diplomovou práci. Nicméně s určitostí lze říci, že existuje odůvodněné podezření, že Porsche s Ledwinkou spolupracoval či dokonce byl do určité míry plagiátorem. Československý automobilový průmysl zaostával v řadě ohledů, ale ve vyspělosti konstrukce automobilů patřil na špičku a Hans Ledwinka byl geniálním konstruktérem světového formátu.

¹⁸⁵ Ražnok, J.; Zátopek, R.: Hans Ledwinka. Od Presidenta..., s. 38.

¹⁸⁶ Automotive History: Hans Ledwinka's Revolutionary Tatra. Curbside Classic. Dostupné z [www: http://www.curbsideclassic.com/automotive-histories/automotive-history-hans-ledwinkas-revolutionary-tatra/](http://www.curbsideclassic.com/automotive-histories/automotive-history-hans-ledwinkas-revolutionary-tatra/).

¹⁸⁷ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípku..., s. 24.

¹⁸⁸ Legendární brouk slaví narozeniny, kmotrem mu byl Hitler. Idnes.cz. Dostupné z [www: http://auto.idnes.cz/legendarni-brouk-slavi-narozneniny-kmotrem-mu-byl-hitler-pku-/auto_ojetiny.aspx?c=A110215_102449_auto_ojetiny_fdv](http://auto.idnes.cz/legendarni-brouk-slavi-narozneniny-kmotrem-mu-byl-hitler-pku-/auto_ojetiny.aspx?c=A110215_102449_auto_ojetiny_fdv).

¹⁸⁹ Ražnok, J.; Zátopek, R.: Hans Ledwinka. Od Presidenta..., s. 38.

4.1.2 Historický vývoj výroby automobilů mezi léty 1945 až 1989

Vývoj automobilového průmyslu šel po roce 1954 stejným směrem jako vývoj celého průmyslu a celé ekonomiky. Poválečná ekonomická situace nebyla samozřejmě příliš dobrá, ale byla v Československu prokazatelně nejlepší ve střední Evropě a škody materiální i na životech byly nejnižší. Již v říjnu 1945 byly znárodněny velké podniky a bylo postupně zaváděno centrální plánování. Znárodnování a projevy etatismu nebyly v poválečné éře výjimkou ani v západní Evropě, ale rozsah v Československu byl enormní. Podle počtu zaměstnanců bylo v roce 1945 znárodněno přes 3000 průmyslových podniků, tedy 16,4 % z celostátního počtu podniků, které ovšem tvořily 61 % průmyslové kapacity a 57 % hodnoty odbytu. Kritérium pro znárodnění bylo stanoveno u průmyslových podniků na 500 zaměstnanců, mohlo však být dekrety variabilně upravováno.¹⁹⁰

Automobilový průmysl, už pro svou symbolickou hodnotu a popularitu (to jsou ostatně také důvody, proč Václav Klaus velmi usiloval o privatizaci známých podniků Tatra a Škoda, jak bude ukázáno dále, či proč je jeho pozice v globalizovaném světě specifická proti jiným průmyslovým odvětvím, jak bylo řečeno v kapitola X) byl privatizován v Československu, ale i v mnoha státech západní Evropy (v Evropě středo-východní prakticky neexistoval). Symbolické bylo i odstranění řady schopných vůdčích osobností automobilového průmyslu. Hans Ledwinka byl od června 1945 vězněn¹⁹¹, Karel Hrdlička (ředitel Škody) musel nuceně do důchodu.¹⁹²

Situace československých výrobců však byla oproti těm západoevropským zestátněným odlišná v nižší míře autonomie a zejména v tom, že jednotlivým výrobcům byl umožněn přístup jen do vymezených tržních segmentů, což je naprosto zásadní chyba. Do roku 1948 byl stupeň autonomie jednotlivých výrobců větší, avšak již v tomto období bylo přijato usnesení, že se v Československu budou vyrábět pouze dva typy osobních vozů (Tatra 87 a Škoda 1101).¹⁹³ To však bylo prakticky zcela naplněno až později, nicméně v roce 1948 se počet vyráběných typů snížil na šest oproti sedmnácti v roce 1939 a v roce 1958 na tři. Významnějším letopočtem pro periodizaci, alespoň v případě osobních aut a motocyklů, je však ročník 1964¹⁹⁴, neboť s jistou mírou generalizace lze tvrdit, že do tohoto roku přes různé problémy a negativní zásahy státu byl československý automobilový průmysl konkurenceschopný ve srovnání se světovými výrobci, po tomto datu nikoliv.¹⁹⁵

Stejně jako ostatní průmyslová odvětví, taktéž automobilový průmysl byl od roku 1945 do roku 1989 periodicky reorganizován, přičemž tyto změny měly zajistit větší výrobní efektivitu a zracionalizovat výrobu. Podle názoru Půlpána,¹⁹⁶ tyto změny většinou byly kontraproduktivní.

V případě automobilového průmyslu lze ovšem najít i pozitivní změny, především vybudování výrobní základny autodílů a součástek. Ta zahrnovala podniky PAL Kbely (výroba

¹⁹⁰ Půlpán, K.: *Nástin...*, s. 190.

¹⁹¹ Ražnok, J.; Zátopek, R.: *Hans Ledwinka. Od Presidenta...*, s. 52.

¹⁹² Králík, J.: *V soukolí okřídleného šípu...*, s. 33 – 34.

¹⁹³ Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 36.

¹⁹⁴ Roku 1964 byla zavedena výroba vozu Škoda 1000.

¹⁹⁵ Král, Z.: *Století českého automobilu...*, s. 150.

¹⁹⁶ Půlpán, K.: *Nástin...*, s. 431.

stejnsměrných elektromotorků, stěračů, příslušenství pro motorová vozidla), PAL-Magneton Kroměříž (elektrické a elektronické příslušenství, zapalování, startéry, alternátory), Jiskra Tábor (zapalovací svíčky, žhavicí svíčky, příslušenství pro motorová vozidla), Autopal Nový Jičín (svítilny a světlomety, chladiče), Autobrzdy Jablonec nad Nisou (brzdy), Motorpal Jihlava (vstříkovací čerpadla) a Motor České Budějovice (odlitky – vložky hlav motorů, karburátory, filtry, palivové systémy). Automobilovou výrobu tak pokrývaly z 90 procent dodávky od místních dodavatelů, oproti původním 15 procentům. Nejprve byly využívány zahraniční licence (firmy Bosch a Solex), později nahrazované vlastní konstrukcí. V roce 1955 výroba autopříslušenství zaměstnávala 17 000 osob, objem výroby činil 750 milionů. Především automobilovému průmyslu sloužil metalurgický podnik Metaz v Týnci nad Sázavou (výrobky pro automobilový průmysl představovaly cca 90 % jeho kapacity).¹⁹⁷ Tato změna ovšem měla i negativní důsledky, které se projeví v nižší kvalitě autodílů a příslušenství. Dokladem toho může být, že nákladní vozy Avia se vyznačovaly nižší kvalitou než jejich licenční předloha Renault Savie,¹⁹⁸ či četné písemné stížnosti z neutrálních zemí na rozličné vady modelů Š 1200 a T600 (od karosérie, interiéru, elektrovýzbroj, řazení, brzdy...) z 50. let.¹⁹⁹ V pamětech Petra Hrdličky²⁰⁰ a Milana Galii²⁰¹ (šéfkonstruktor Tatry) dokládají, že konstruktéři a zástupci automobilek často licitovali s dodavateli dílů, pokoušeli se prosadit zahraniční dodavatele a s různou mírou úspěšnosti protlačovali u dodavatelů svá technická řešení, přičemž se jeví, že právě dodavatelé autodílů, součástek a příslušenství brzdili často snahy konstruktérů z automobilek.

Československý automobilový průmysl se vyznačoval tužším centrálním plánováním v pozdních 40. letech, během let 50. a v brzkých 60. letech. Později získávaly velké podniky postupně větší a větší ekonomickou samostatnost, zejména během 80. let, kdy svou značnou nezávislostí připomínaly sovětské chozrasčoty.²⁰²

V roce 1949 byly založeny Československé závody automobilové a letecké, organizace, která zastřešila celý automobilový průmysl, včetně společností s vazbami na letecký průmysl (například Avia) do jedné organizace. V roce 1953 bylo založeno ministerstvo strojírenství, pod které automobilový průmysl spadal, v roce 1955 samostatné Ministerstvo automobilového průmyslu a zemědělské techniky. V roce 1958 však bylo odvětví opět převedeno pod jednotné Ministerstvo všeobecného strojírenství a všechna průmyslová odvětví organizována do VHJ (výrobní hospodářské jednotky), což mělo sledovat zjednodušení a decentralizaci neúspěšného sovětského modelu řízení. VHJ měly zajišťovat výrobu, výzkum, vývoj, prodej produktů a jejich hlavním úkolem bylo plnění

¹⁹⁷ Drobný, E., Minařík, S.: Československé automobily 1945 – 1985. Bratislava 1985. s 9. Roudný, R.: Československý automobilový průmysl v poválečném období. Automobil č. 11, 1989. s. 15. Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 37.

¹⁹⁸ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 38.

¹⁹⁹ Fava, V.: Motor vehicles versus dollars: selling socialist cars in neutral markets. Some evidence from the Škoda Auto case. EUI Working Paper MWP č. 36, 2007. s. 13.

²⁰⁰ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., např. s. 104 - 105.

²⁰¹ Švihálek, M.: Život s erbem Tatry. Vyprávění hlavního konstruktéra Tatry Milana Galii. Praha 2009. Např. s. 87 – 88.

²⁰² Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 40.

plánů stanovených plánovací komisí. Zároveň byly v tomto roce založeny Československé automobilové závody, trust, který zastřešil všechny aktivity související s automobilovým průmyslem (vývoj, výrobu, prodej). Kromě toho vzniklo i sdružení Motocykly a jízdní kola, kam byla zahrnuta výroba jednostopých vozidel. Další reorganizace proběhla v roce 1986. Tentokrát byla zvolena forma kombinátu s šesti odborovými podniky, jedním výrobním podnikem přímo řízeným ministerstvem (jednalo se o BAZ Bratislava) a třemi účelovými organizacemi (výzkum a vývoj, prodej, distribuce). Toto uspořádání však v realitě mnoho nezměnilo a neprojevalo se kladně, spíše prohloubilo existující problémy automobilového průmyslu. Proto proběhla koncem roku 1987 další reorganizace, při které byl zrušen VHJ a nahrazen menšími státními společnostmi. V červenci 1988 byl automobilový průmysl převeden pod Federální ministerstvo hutnictví, strojírenství a elektroniky. Kombinát byl postupně rozpouštěn, zůstalo v něm zahrnuto pouze pět společností z dvaceti pěti (PAL, ČSM, Karosa, Orličan, BAZ), ostatní byly přímo podřízeny ministerstvu. V roce 1989 bylo pro koordinaci činností samostatných podniků založeno Sdružení organizací automobilového průmyslu.²⁰³

Za zcela negativní změnu, která v pozdějších obdobích velice výrazně ovlivnila automobilový průmysl, je vyloučení prodeje automobilů z kompetence výrobců.

Mezi roky 1948 a 1989 nejvíce vzrostla produkce osobních a nákladních vozů, naopak značný pokles prodělala (konkrétně v druhé polovině 60. let) produkce motocyklů. Produkce osobních vozů poklesla v první polovině padesátých let, prudce vzrostla v druhé polovině padesátých a během let šedesátých, mírně narůstala během let sedmdesátých a stagnovala během let osmdesátých²⁰⁴ (z technického hlediska je však nutné mluvit o stagnaci již od konce šedesátých let). Pokles v první polovině 50. let byl značný (mezi roky 1950 a 1954 o 78 procent z 24 463 na 5400). Poklesla rovněž produkce autobusů a motocyklů, naopak se zdvojnásobila produkce nákladních automobilů (z 5984 na 12 900) a v letech 1952 až 1954 bylo vyrobeno více nákladních než osobních aut.²⁰⁵ Tento jev způsobil vliv nejsilnější fáze studené války, kdy byl průmysl přizpůsobován v první řadě vojenským potřebám a nebylo přihlíženo k efektivitě v zajišťování potřeb vnitřního trhu, ani potřeb exportních a na automobilový průmysl měl tento postoj silně negativní vliv. Situace se změnila v roce 1955, kdy byl automobilový průmysl opět zařazen mezi rozvojová odvětví a stal se opět relativně preferovaným odvětvím.²⁰⁶ Změna postoje spočívá v tom, že automobilový průmysl byl jedním z mála odvětví, jehož produkty byly prodejné na západních trzích a umožňovaly tak přísun tvrdých západních měn.

Tempo výroby osobních vozů se však v Československu zvyšovalo pomaleji než v ostatních státech. Pokud se jeho výroba osobních vozů zvýšila mezi léty 1948 a 1962 na trojnásobek (64 tis. vozů), tak v Německu se zvýšila sedmdesátinásobně (2,1 milionů vozů), ve Velké Británii na čtyřnásobek (1,2 milionů kusů), ve Švédsku čtyřiceti tří násobně (129 tisíc kusů), v Itálii

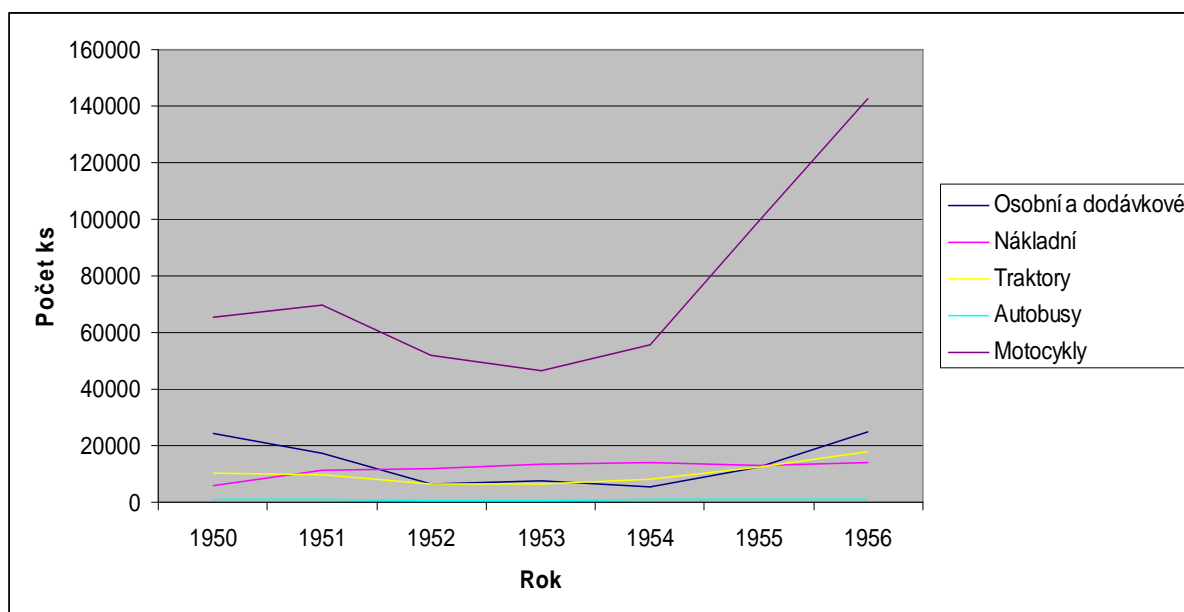
²⁰³ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 40. – 43. Roudný, R.: Československý automobilový průmysl v poválečném období. Automobil č. 11, 1989. s. 15.

²⁰⁴ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s.49.

²⁰⁵ Tamtéž.

²⁰⁶ Roudný, R.: Československý automobilový průmysl..., s. 15.

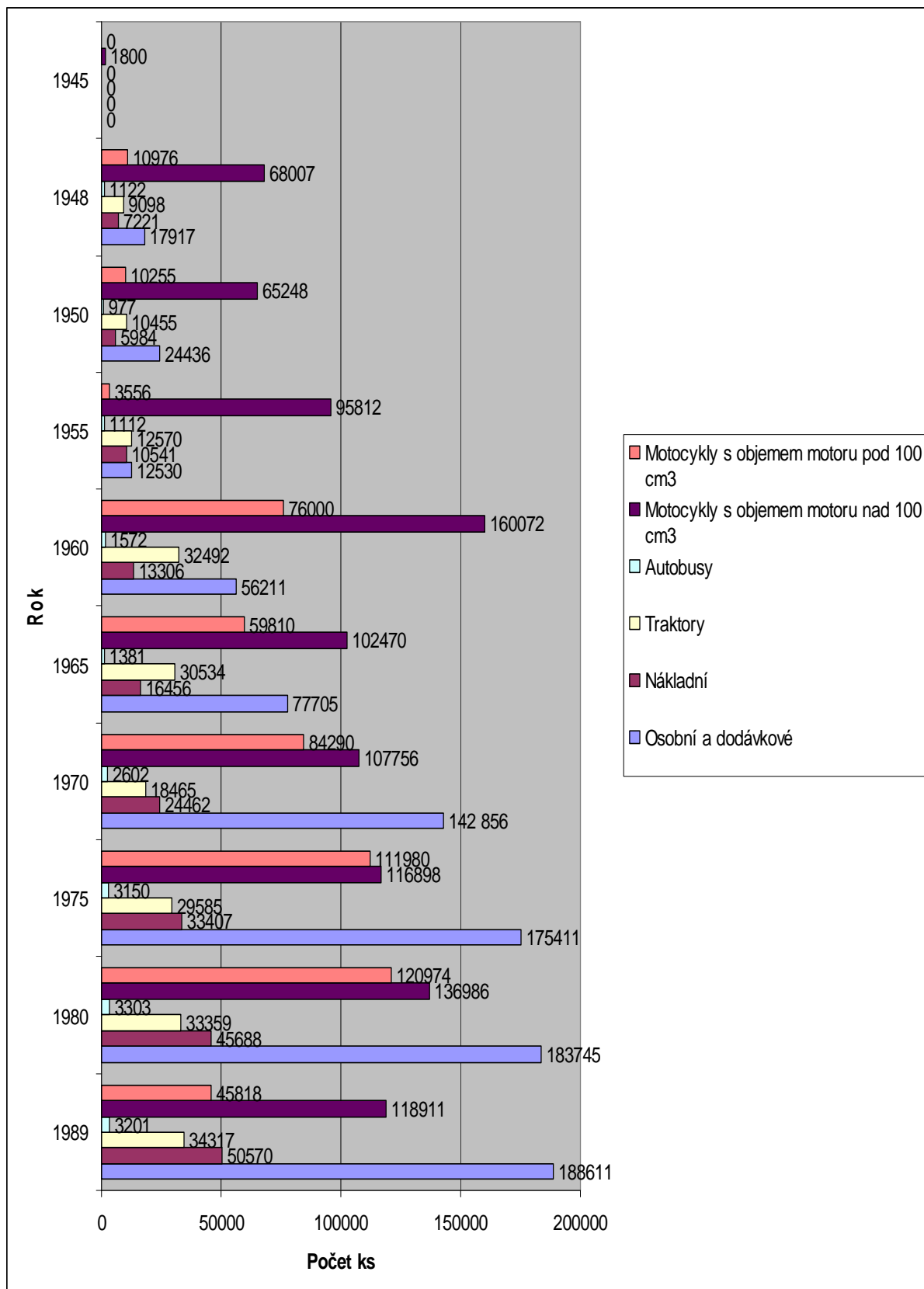
dvacetinásobně (878 tisíc kusů) a ve Francii třináctinásobně (1,3 milionů kusů).²⁰⁷ Mezi léty 1962 až 1968 se tempo výroby osobních vozů v Československu zvýšilo (nárůst o 95,1 procent), i v tomto období však bylo nižší než v západoevropských zemích (Německo 135,7 procent, Francie 127,2 procent). Zajímavé je, že v tomto období byl nárůst nejvyšší v jiných socialistických státech (v NDR 153,9 procent, v Polsku 250,9 procent, v Jugoslávii 458 procent), v absolutních číslech zde však šlo o nesrovnatelně nižší hodnoty a v podstatě lze říci, že zde byla automobilová výroba zaváděna.²⁰⁸ V dalších obdobích byl růst osobních vozů pro zastarávající technické řešení zbrzděn, produkce nákladních vozů a autobusů rostla. Údaje o produkci jsou znázorněny v následujících grafech.



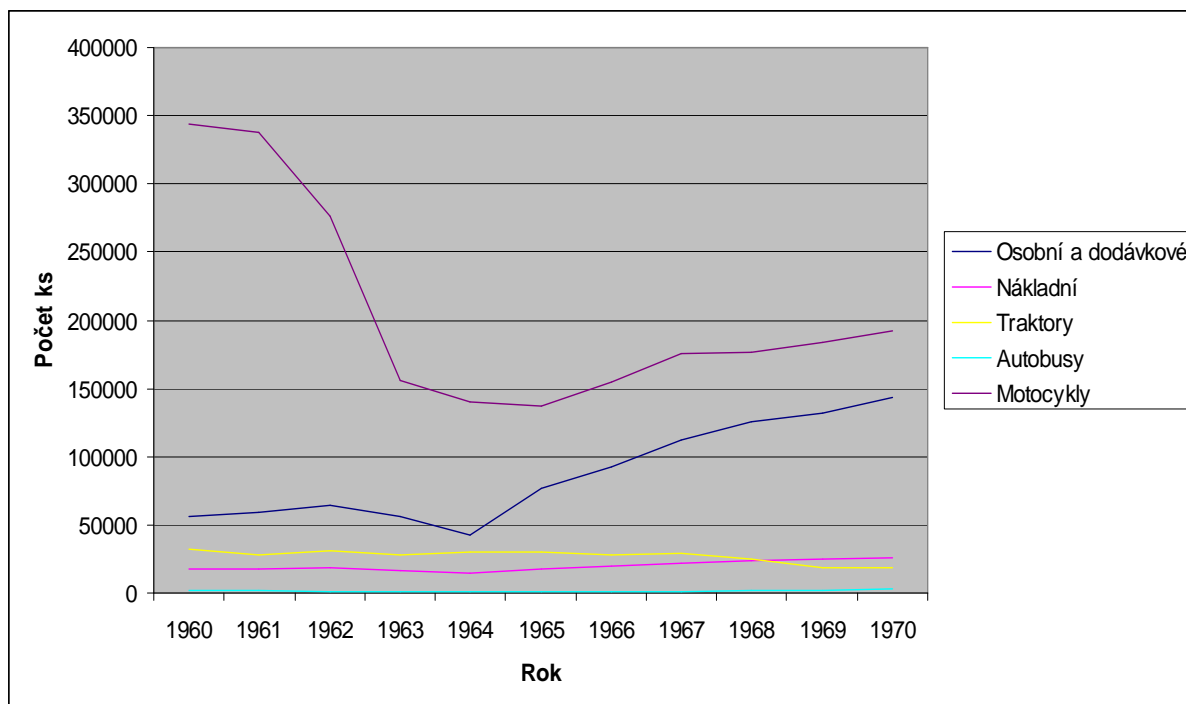
Obr.36: Pokles produkce automobilového průmyslu v 50. letech. Zdroj: ČSÚ: Historická statistická ročenka ČSSR. Praha 1985.

²⁰⁷ ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu..., s. 4.

²⁰⁸ Tamtéž, s. 5 – 6.



Obr.37: Výroba motorových dopravních prostředků v letech 1945 až 1989. Zdroj: ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR. Praha 1970.



Obr. 38: *Nárůst produkce automobilů v 60. letech.* Zdroj: ČSÚ: *Historická statistická ročenka ČSSR.* Praha 1985.

4.1.3 Export v éře státního plánování

Osud jednotlivých firem československého automobilového průmyslu výrazně ovlivnilo, kam byly jejich výrobky (a v jakém množství) exportovány. Jak lze vidět v níže uvedené tabulce, podíl exportu osobních automobilů postupně klesal od poloviny padesátých let, zatímco export motocyklů, traktorů a nákladních vozů vrcholil v 80. letech. Jak ukazuje další tabulka, nákladní vozy a motocykly byly exportem značně závislé na socialistických státech, zatímco osobní vozy se dostávaly na západ mnohem více, koncem osmdesátých let to bylo dokonce 68 procent. Mezi významné odběratele patřila Velká Británie nebo SRN. Důvodem snahy prodávat co nejvíce osobních vozů na západních trzích byla snaha získat „tvrdou“ měnu.²⁰⁹ Nákladní vozy nebyly do vyspělých kapitalistických států vyváženy vůbec, malá část produkce určená k vývozu do zemí RVHP směřovala do rozvojových států. V případě motocyklů byly největšími odběrateli SSSR, Polsko a Maďarsko, část mopedů byla exportována do Egypta a malé množství do USA.²¹⁰ Traktory byly exportovány zhruba z poloviny do socialistických zemí, z poloviny do ostatních. Z rozvojových států do Iráku nebo Indie, ale také do vyspělých států jako Francie, Británie, Irsko a Japonsko.²¹¹ Výrobci autodílů byli zaměřeni na domácí trh, malá část exportovaných produktů směřovala především do států RVHP (zapalovací svíčky do Polska, brzdy a vstříkovací trysky do NDR, světla do SSSR).²¹² Výjimkou byl výrobce pneumatik Rudý Říjen Otrokovice, který exportoval zhruba čtvrtinu své produkce do 78 států včetně Spojených států,

²⁰⁹ Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 54 – 60.

²¹⁰ Tamtéž.

²¹¹ Tamtéž.

²¹² Tamtéž.

Kanady a Austrálie, výrobce kabelů Kablo Velké Meziříčí a nebo výrobce Brzdového obložení Osinek Kostelec nad Orlicí.²¹³ Osobní vozy a traktory byly oproti nákladním vozům nesmírně zvýhodněny do budoucí etapy, neboť byla aspoň nějaká zkušenost s jejich prodejem na západě a jejich značka byla na tamních trzích známá (byť v případě osobních vozů do značné míry nechvalně).

Tab. 20: Podíl exportu vyrobených motorových vozidel. V procentech.

ROK	OSOBNÍ A DODÁVKOVÉ VOZY	NÁKLADNÍ VOZY	TRAKTORY	MOTOCYKLY	AUTOBUSY
1948	39,4	19,9	21,1	16,7	-
1950	79,2	48,8	57,9	29,6	-
1955	75,3	24,0	70,5	32,6	-
1960	54,4	55,3	-	44,5	-
1965	63,3	38,3	-	40,7	-
1970	51,7	35,0	72,7	47,9	26,1
1975	44,8	28,5	66,3	92,2	13,6
1980	43,8	35,5	76,7	84,1	6,2
1985	32,3	47,5	72,7	83,1	6,1
1989	33,5	34,8	80,0	81,3	5,3
1990	30,8	32,9	77,8	80,3	8,3

Zdroj: Paolínek, P.: *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*. Heidelberg 2008.

Tab. 21: Podíl exportu československých motorových vozidel do socialistických a nesocialistických států. V procentech.

ROK	OSOBNÍ VOZY		NÁKLADNÍ VOZY		MOTOCYKLY		TRAKTORY	
	socialist.	ostatní	socialist.	ostatní	socialist.	ostatní	socialist.	ostatní
1970	77,2	22,8	91,4	8,6	88,2	11,8	50,1	19,9
1975	66,6	33,4	93,3	6,7	80,9	19,1	40,4	59,6
1980	73,2	26,8	90,6	9,4	87,1	12,9	48,7	51,3
1985	46,1	53,9	92,1	7,9	93,5	6,5	67,8	32,2
1989	32	68	96,2	3,8	88,6	11,4	53,4	46,6

Zdroj: Paolínek, P.: *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*. Heidelberg 2008.

4.1.4. Výroba osobních vozů Aero Minor

Výroba osobních aut probíhala v poválečném období v továrnách Motorlet v Praze – Jinonicích (před znárodněním Walter, zde se vyráběly motory) a Rudý Letov (zde se vyráběly karoserie), kde se vyráběly automobily Aero Minor, vyvinuté během války tajně ve firmě Jawa, která však měla nadále za úkol soustředit se pouze na výrobu motocyklů. Ty byly velmi kvalitní a pokrokově řešené, patřily do třídy lidových vozů. Dosáhly velmi výrazných úspěchů v automobilovém sportu (v prestižním závodě na okruhu Le Mans či Rallye Monte Carlo) a

²¹³ Tamtéž.

dálkových expedicích, byl o ně velký zájem v zahraničí a byly exportovány do čtrnácti zemí, přesto byla z politických důvodů v roce 1951 výroba ukončena.²¹⁴

4.1.5. Výroba osobních vozů Tatra během éry státního plánování

V Kopřivnické Tatře byly do roku 1950 vyráběny aerodynamické luxusní limuzíny T 87, které dosáhly značné proslulosti, m. j. díky cestám J. Hanzelky a M. Zikmunda. Byly vyváženy do třinácti zemí (nejdále do Austrálie) a stejně jako u Aero Minor nebyla zahraniční poptávka zdaleka naplněna. Vlastnilo je mnoho známých osobností z obou politických bloků a jednalo se o, na svoji dobu, asi nejdokonalejší československé a české auto, které je v současné době asi nejvíce kultovní mezi sběrateli veteránů. Celkem se vyrobilo něco přes tři tisíce kusů.²¹⁵ Do roku 1948 se v Tatře vyráběl rovněž model T57 B, což byl poslední model lidového vozu, který byl Tatře umožněn vyrábět.²¹⁶ V roce 1947 byl představen a v roce 1948 zaveden do výroby čtyřválcový model T600 Tatraplan, který vycházel konstrukčně z předválečné Tetry T97. Kuriozitou je, že pro rady si během konstrukce tajně chodili konstruktéři Tetry do vězení za Hansem Ledwinkou. Vůz měl četné sportovní úspěchy (vítězství v Rallye Monte Carlo), byl exportován do sedmnácti zemí (cca 60 % produkce šlo na export), experimentálně v několika prototypch byl využit vznětový motor a pokud by byla politickou reprezentací umožněna sériová výroba, stala by se Tatra jedním z průkopníků dieselových osobních automobilů. Určité množství vozů bylo vybaveno osmiválcovým motorem – ty se pak staly až do nástupu výroby Tetry 613 nejrychlejšími československými osobními vozy (maximální rychlost 176 km/h). Na modelu Tatraplan je asi nejlépe vidět absurdnost a škodlivost politických rozhodnutí. Kromě toho, že byl částečně vyvíjen z vězení, nebylo dovoleno vyrábět dieselový model, tak především byla roku 1951 výroba násilně převedena do Škody v Mladé Boleslavi.²¹⁷ Tam ovšem neudrželi kvalitu výroby a Tatraplany z Mladé Boleslavi byly nespolehlivé, nekvalitní a trpěly mnoha neduhy. Staly se tak v cizině neprodejnými a výroba v roce 1952 ukončena.²¹⁸

Ukončení produkce osobních vozů nesli v Tatře velmi těžce. Milan Galia ve svých pamětech vzpomíná, jak zaměstnanci konstrukčního oddělení Tetry uspořádali fiktivní pohřeb Tatraplanu.²¹⁹ Tím projevili poměrně dobrý úsudek o osudu tohoto modelu, do značné míry ale i celé továrny. Jak již bylo řečeno, jak ekonomická světová krize let třicátých, tak ekonomická globální krize současná

²¹⁴ Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 158 – 159. Haas, K.: Aero Minor – malý velký automobil. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/aero-minor-maly-velky-automobil-1670](http://www.auto.cz/aero-minor-maly-velky-automobil-1670).

²¹⁵ Janík, M.: Tatra..., s. 30. s. 68 – 71. Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 138 – 139. Bochenský, K.: Tatra včera a dnes. Ostrava 1997. s. 105 – 109. Vacek, Z.: Vizionářka (za volantem Tetry 87 a la Havelka + Zikmund). Veterán auto.cz. Dostupné z [www: http://veteran.auto.cz/testy/vizionarka-za-volantem-tetry-87-a-la-hanzelkazikmund/](http://veteran.auto.cz/testy/vizionarka-za-volantem-tetry-87-a-la-hanzelkazikmund/).

²¹⁶ Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 160 – 161.

²¹⁷ Janík, M.: Tatra..., s. 74 – 76. Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 154 - 155. Tatra T600 Tatraplan. AeroTatra. Dostupné z [www: http://www.aerotatra.czweb.org/t600.htm](http://www.aerotatra.czweb.org/t600.htm).

²¹⁸ Fava, V.: Motor vehicles versus dollars: selling socialist cars in neutral markets. Some evidence from the Škoda Auto case. EUI Working Paper MWP č. 36, 2007. s. 13 – 14. Tatra T600 Tatraplan. AeroTatra. Dostupné z [www: http://www.aerotatra.czweb.org/t600.htm](http://www.aerotatra.czweb.org/t600.htm).

²¹⁹ Švihálek, M.: Život s erbem Tetry..., s. 28.

v československých, resp. českých podmínkách postihla citelněji výrobu nákladních vozidel, takže orientace pouze na nákladní vozidla učinila Tatra náchylnější k problémům v krizových obdobích. Krom toho během období centrálního plánování byly osobní vozy vyváženy do západních zemí, nákladní však nikoliv, takže značka Tatra se tam stala pro laickou veřejnost neznámou, což logicky ovlivnilo plány zahraničních zájemců o koupi automobilky v období transformace a učinilo Tatra závislou téměř zcela na východních trzích. Výroba osobních automobilů se do Tatro Kopřivnice vrátila, avšak v omezené míře.

Již od roku 1951 byl (nejprve tajně) vyvíjen nový typ luxusní aerodynamické osmiválcové limuzíny Tatra 603. Té bylo sice vyrobeno velké množství (přes dvacet tisíc kusů), ale přes přípravu exportního provedení a testování v zahraničí a zájem o tyto vozy v západních zemích, nebyly tyto vozy nikdy exportovány na západ a jejich volné prodeje na domácím trhu byly rovněž velice omezené. Z velké většiny tak sloužila pouze jako služební vozidlo stranických funkcionářů, výše postavených zaměstnanců státní správy a vedení podniků.²²⁰ Stejný osud potkal model Tatra 613, který jej nahradil v roce 1974 a oproti předešlým modelům se vyznačoval zcela odlišným tvarem karoserie navrženým italskou firmou Vignale. Bylo navíc vydáno vládní usnesení (platné od roku 1978), kdo smí používat vozy Tatra 613, na které šéfkonstruktér Galia vzpomíná s velkou nelibostí.²²¹ Z jeho vzpomínek lze vyčíst také řadu komplikací při vývoji modelu: vedení Československých automobilových závodů mu údajně nebylo příliš nakloněno, na Milana Galia přišel anonym, že s italským návrhářem designu tohoto modelu měl údajně udržovat nadstandardní styky, až po úsměvnou příhodu, jak si testovací prototyp půjčil Lubomír Štrougal a odmítal jej vrátit. Podstatnější jsou ale problémy, které provázelo nahrazování některých zahraničních komponentů použitých v prototypu českými.²²² Tatra 613 však byla konkurenceschopný vůz, vzhledem k jeho nulovému exportu do západního bloku ovšem nemohl udržet značku Tatra v podvědomí veřejnosti motoristického světa a vzhledem k vyloučení soukromého vlastnictví získal negativní image i Československu a později Česku, což omezilo zájem o něj mezi soukromými uživateli i napříč státní správou po roce 1989. Také Tatra 613 zůstala ve výrobě neúměrně dlouho a zastarala. Bylo vyrobeno asi jedenáct tisíc vozů.²²³ Pro produkci tohoto modelu byl zřízen pobočný závod v Příboře, kde se osobní Tatro vyráběly až do roku 1998, kdy byla produkce osobních Tater přesunuta zpět do Kopřivnice a následně, téhož roku, zrušena.²²⁴

²²⁰ Janík, M.: Tatra..., s. 77 – 83. Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 166 – 167. Tuček, J.: Tatra 603. Svět ji miluje. Idnes.cz. Dostupné z [www: http://auto.idnes.cz/tatra-603-svet-ji-miluje-06s-/auto_ojetiny.aspx?c=A080417_173247_auto_ojetiny_fdv](http://auto.idnes.cz/tatra-603-svet-ji-miluje-06s-/auto_ojetiny.aspx?c=A080417_173247_auto_ojetiny_fdv).

²²¹ Švihálek, M.: Život s erbem Tatro..., s. 77.

²²² Švihálek, M.: Život s erbem Tatro..., s. 62 – 79.

²²³ Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 178 – 179.

²²⁴ Janík, M.: Tatra..., s. 94.

4.1.6 Výroba osobních vozů Škoda během éry státního plánování

Škoda v Mladé Boleslavi, po znárodnění přejmenována na AZNP Mladá Boleslav (Automobilový závod národní podnik), tak nakonec jako v podstatě jediný podnik vyráběla v masovém množství osobní automobily. Zároveň v tomto období ztratila možnost (avšak to samozřejmě i jiné automobilky) samostatně rozhodovat v podstatných otázkách jako portfoliu vyráběných modelů a celkovém množství produkce, jak často bude modernizovat výrobní zařízení i vyráběné produkty a kde a jak bude investovat.²²⁵ Z „vyvolení“ vyrábět osobní vozy však mladoboleslavské automobilce plynula do příštích období nezanedbatelná výhoda: na rozdíl od nákladních vozů byly osobní vozy po celé období socialismu vyváženy do západních států (byť v některých obdobích pouze do těch považovaných za neutrální) a přesto, že její značka se na náročných západoevropských (a krátce též na severoamerickém) trzích netěšila vždy zcela optimální pověstí, udržela se v povědomí tamní veřejnosti.

Z vyprávění Petra Hrdličky vyplývá, že Škoda byla vybrána pro roli výrobce osobních vozů proto, že nejlépe zvládla již před válkou vývoj a výrobu cenově dostupných vozů a nejdokonaleji zavedla principy fordismu.²²⁶ Naopak Půlpán tento výběr komentuje slovy, že výroba byla svěřena firmě „zřejmě nejhorší“ již v tržním systému.²²⁷ Pravdu by autor této diplomové práce viděl někde uprostřed. Podstatně k rozhodnutím svěřit výrobu osobních aut Škodě jistě pomohlo i to, že její konstruktéři již během války připravili nový model osobního vozu Škoda 1101, technicky vycházející z předválečného modelu Popular.²²⁸

Soustředění se na osobní vozy zároveň znamenalo, že se v AZNP přestaly vyrábět nákladní a užitkové vozy, jejichž výroba se přesunula do továren podniků Aero (Praha – Vysočany), Praga (původně v Praze – Libni, v roce 1945 přestěhována do Prahy – Vysočan) a Avia (Praha – Letňany, v předválečném období výrobce letadel). Zařazeny byly pod AZNP v tomto období závody ve Vrchlabí²²⁹ a v roce 1947 v Kvasínách.²³⁰ V prvním případě se jednalo o karosárnu s dlouhou tradicí sahající až k roku 1864, známou především spoluprací s automobilkou RAF,²³¹ v případě druhém sahá historie k roku 1934, kdy zde byla zřízena karosárna pro značku Jawa. Ve Vrchlabí se vyráběly užitkové verze Škodovek, později ty lépe vybavené určené na export, v Kvasínách hlavně sportovní varianty a rovněž exportní provedení.

Snaha o racionalizaci a koncentraci výroby se projevovala již popisovaným snižováním počtu vyráběných typů. V soudobé literatuře to bývá popisováno jako úspěch²³², z dnešního hlediska se to

²²⁵ Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 67.

²²⁶ Králík, J.: *V soukolí okřídleného šípů...*, např. s. 21 – 36.

²²⁷ Půlpán, K.: *Nástin...*, s. 442.

²²⁸ Král, Z.: *Století českého automobilu...*, s. 152 – 153.

²²⁹ Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 68. Pavlínek chybně uvádí, že i Kvasiny byly pod AZNP zařazeny již roku 1945.

²³⁰ Závod Kvasiny. Web o vozech Škoda. Dostupné z [www: http://skodas.nolimit.cz/vyrobní-zavod-kvasiny](http://skodas.nolimit.cz/vyrobní-zavod-kvasiny). Škoda: Kvasiny slaví půlmilión. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/skoda-kvasiny-slavi-pulmilion-10275](http://www.auto.cz/skoda-kvasiny-slavi-pulmilion-10275).

²³¹ Králík, J.: *Škoda. Od kočárů k limuzínám z Vrchlabí*. Týnec nad Sázavou 2008. s. 8 – 60.

²³² ČSÚ: *Rozvoj...*, s. 3.

zdá absurdní a nepochopitelné. Svou roli jistě hrál i fakt, že snaha vybudovat rychle domácí dodavatelskou základnu výrobců komponentů se logicky musela odrazit v množství vyráběných typů. Nicméně i při přistoupení na tyto skutečnosti je nutno říci, že se zašlo „příliš daleko“. Často bývá jako faktor omezující činnost mladoboleslavské automobilky uváděno, že jí byla v rámci rozdělení výrobních segmentů mezi státy Rady vzájemné hospodářské pomoci přidělena role výrobců osobních kompaktních vozů s objemem motoru do 1200 cm³. To však nebyvalo zcela dodržováno (ani Škodou – odhlédneme-li od produkce Tatry) a jak bude ukázáno dále, omezení bývala spíše vnitřního, československého charakteru, než vnějšího.²³³

Škoda tak vyráběla již zmíněný model Škoda 1101, přezdívaný „Tudor“, později modernizovaným na typ Škoda 1202. Kromě toho se v letech 1951 – 1953 vyráběly v Mladé Boleslavi modely Tatra T 600 a malý terénní vojenský nákladní vůz Tatra T 805. Tento přesun byl dán jednak snahou koncentrovat výrobu osobních vozů do jedné automobilky, druhak vlivem studené války, kdy se celý průmysl podřizoval armádním potřebám a v Tatře Kopřivnici byla uvolňována kapacita pro výrobu těžkých terénních nákladních vozidel.²³⁴ Negativní vliv tohoto přesunu byl již zmíněn výše. V roce 1952 Škoda zavedla svůj první model s celokovovou konstrukcí karoserie, Škodu 1200, přezdívanou „sedan“, později modernizovanou jako Škodu 1201 a později jako užitkovou Škodu 1202, která se pro nedostatek takových vozů v Československu vyráběla ve Vrchlabí až do roku 1971, kdy již byla značně zastaralá.²³⁵

V roce 1955 zavedla Škoda model 440, známý však spíše jako „Spartak“. Pod tímto vhodně „revolučním“ názvem byl představen, ale bylo od něj ustoupeno.²³⁶ Spartak měl být dočasným vývojovým mezitypem lidového vozu, než přijde skutečně lidový vůz (ten byl potřeba i vzhledem k měnové reformě, jež dva roky před uvedením Spartaku znehodnotila úspory, navíc bylo na jeho koupi třeba získat zvláštní poukaz).²³⁷ Karoserie modelu byla zcela nová, ale většina mechanických částí pocházela z předchozích typů. Podle Pavlína²³⁸ tímto modelem Škoda zavedla „osmdesátiprocentní“ princip, protože počínaje tímto modelem, každý nově představený model obsahoval 80 procent technických komponentů shodných s modelem předešlým. Platit měla tato strategie až do roku 1989 s výjimkou posledního modelu, Favoritu. Nicméně Pavlínek se určitě mylí v případě Škody 1000 MB, která určitě neobsahovala 80 procent mechanických částí modelu Octavia.²³⁹

²³³ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 47.

²³⁴ Drobný, E., Minařík, S.: Československé automobily..., s. 18 – 19. Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 68.

²³⁵ Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda. Auta známá i neznámá. Praha 2007. s. 101 – 123. ²³⁵ Králík, J.: Škoda. Od kočárů..., s. 64 – 105. Drobný, E., Minařík, S.: Československé automobily..., s. 19 – 23.

²³⁶ Pro přílišnou podobnost s nizozemskou značkou motocyklů. Sparta

²³⁷ Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda..., s. 128. Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 68. Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 162 – 163.

²³⁸ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 68.

²³⁹ Petr Hrdlička k tomu říká, že: „...museli nabídnout vůz, který s tím starým neměl nic společného.“ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípku..., s. 80.

V roce 1959 byl Spartak modernizován, nazván již zmíněným názvem Octavia, sportovní²⁴⁰ otevřená varianta se prodávala pod označením Felicia. Existovala i varianta kombi, která se udržela ve výrobě až do roku 1971.²⁴¹

Pokud se pokusíme zhodnotit kvalitu portfolia hlavního Československého producenta osobních vozů a stav automobilky, budeme docházet k rozličným závěrům. Petr Hrdlička vyzdvihuje unikátní rozdělení hmotnosti mezi přední a zadní nápravu u modelu Octavia a z něj plynoucí dobré jízdní vlastnosti²⁴² a velkou robustnost a odolnost těchto vozů, dále také možnost stavět na jejich rám rozličné nástavby.²⁴³ Tento názor se o Octaviích i jiných modelech automobilů Škoda z 50. a první půlky 60. let objevuje i jinde v motoristické literatuře²⁴⁴ a je obecně rozšířen mezi automobilovými fanoušky. Jak již bylo řečeno, Škoda produkovala v tomto období vozy v rozličných karosářských provedeních, navíc na Novém Zélandu²⁴⁵ či v Pakistánu²⁴⁶ na jejich základu stavěly vlastní terénní vozy.

Z druhé strany Valentina Fava²⁴⁷ popisuje ve své práci písemné stížnosti na různé části jmenovaných vozů, které se začaly objevovat od roku 1953. Rakouský distributor Tarbuk dokonce oficiálně protestoval kvůli problémům s kvalitou na československé ambasádě ve Vídni. Fava problémy vysvětluje nedostatkem autorit, které vedlo k zhoršení práce a pracovní organizace, což mělo být ještě zdůrazněno zavedením socialistického způsobu řízení podniku a kontroly kvality. Zmiňuje například neexistenci dispečinku nebo disciplinárních opatření. S nástupem modelu Škoda 440 se měla situace zhoršit. V roce 1958 bylo například jen ve Švédsku zaregistrováno 4 333 připomínek. Odpovědi na dopisy bývaly plně politických zdůvodnění, například, že se jedná o sabotáže. Problémy potvrdil také dotazník připravený Motokovem pro zahraniční dealery Škody. Motokov měl ovšem negativní vliv a kontakty Škody s jejími zahraničními dealery přes něj byly „filtrvány“. Rovněž chybělo odpovídající servisní zázemí, například v roce 1955 měla Škoda

²⁴⁰ Označení „sportovní“ je nutno brát s rezervou, jízdní výkony sportovnímu vzhledu neodpovídaly.

²⁴¹ Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda..., s. 128 – 150.

²⁴² Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 23.

²⁴³ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 80.

²⁴⁴ Král, Z.: Století českého automobilu..., s. 164 – 165, s. 170 – 171.

²⁴⁵ Tuček, J.: Škoda. Zapomenuté vozy 1960 – 1990. Praha 2007. s. 30 – 33. Prababička Škody Yeti: novozélandský teréňák Trekka. Idnes.cz. Dostupné z [www: http://auto.idnes.cz/prababicka-skody-yeti-novozelandsky-terenak-trekka-fhy-/auto_ojetiny.aspx?c=A090506_134743_auto_ojetiny_fdv](http://auto.idnes.cz/prababicka-skody-yeti-novozelandsky-terenak-trekka-fhy-/auto_ojetiny.aspx?c=A090506_134743_auto_ojetiny_fdv).

²⁴⁶ Tuček, J.: Škoda. Zapomenuté vozy 1960 – 1990. Praha 2007. s. 34 – 35. Lasník, J.: Skopak - pikap z Pakistánu. Autokaleidoskop. Dostupné z [www: http://www.autokaleidoskop.cz/Historie/Skopak-pikap-z-Pakistanu/](http://www.autokaleidoskop.cz/Historie/Skopak-pikap-z-Pakistanu/).

²⁴⁷ Fava, V.: Motor vehicles versus dollars..., s. 13 – 15.

autorizované servisy jen v Belgii, Rakousku a Švýcarsku. Z náročnějších trhů byl kritizován také například malý důraz na takové detaily jako škála nabízených barev a podobně.²⁴⁸

Velkým problémem automobilky bylo rovněž zastaralé výrobní vybavení. To nebylo od války výrazněji modernizováno. Tomu odpovídala nízká míra produktivity a výroba v menším objemu než by vyhovoval skutečné potřebě.²⁴⁹ Srovnání produktivity je znázorněno v tabulkách níže.

Tab. 22: Počet vyrobených aut na jednoho zaměstnance ve velkých evropských automobilkách.

ROK	RENAULT	VOLKSWAGEN	BLMC	VAUXHALL
1960	8,8	14,4	8,8	10,2
1961	6,7	14,5	7,6	7,6
1962	8,7	14,9	7,5	8,8
1963	10,5	14,4	8,6	8,1
1964	9,4	15,4	9,2	10,2
1965	9,2	15,6	8,9	10,3
1966	8,1	15,6	7,1	8,2
1967	11,6	12,9	6,1	8,4

Zdroj: ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR. Praha 1970.

Tab. 23: Počet vyrobených aut na jednoho zaměstnance v menších evropských automobilkách. V případě Saabu je údaj velmi zkreslen, neboť výrobě automobilů se věnovala jen cca polovina zaměstnanců a ukazatel by tak reálně byl zhruba dvojnásobný.

ROK	AZNP	VOLVO	SAAB
1960	3,6	-	-
1961	3,7	-	-
1962	3,9	-	-
1963	3,4	-	-
1964	2,5	11,9	4,0
1965	4,5	10,9	4,2
1966	5,2	10,8	3,3
1967	6,1	11,6	4,2
1968	6,5	-	-

Zdroj: ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR. Praha 1970.

Nízkou úroveň produktivity dále ukazuje srovnání hodnoty obrátu na jednoho zaměstnance. Ve srovnání s automobilkami v západních státech lze rovněž pozorovat podinvestovanost mladoboleslavské automobilky, přičemž srovnání je ještě zkresleno tím, že ve sledovaném období probíhala výstavba nových výrobních objektů pro model Škoda 1000 MB, tedy investice byly proti ostatním obdobím vyšší.²⁵⁰

²⁴⁸ Fava, V.: Motor vehicles versus dollars..., s. 13 – 15.

²⁴⁹ Herčík, K.; Králík, J.: Mladá Boleslav..., s. 156.

²⁵⁰ Herčík, K.; Králík, J.: Mladá Boleslav..., s. 160 – 161.

Tab. 24: Podíl hodnoty obrátu na jednoho zaměstnance ve vybraných automobilkách. Obrát na zaměstnance v tis. USD. V případě AZNP rozpětí hodnot dáno kurzovním rozpětím.

ROK	RENAULT	VOLKSWAGEN	BLMC	VAUXHALL	AZNP
1960	10,6	16,3	10,9	13,3	3,6 – 5,4
1961	10,3	16,7	9,4	12,0	3,8 – 5,7
1962	11,5	18,4	9,3	12,2	3,6 – 5,4
1963	14,1	18,3	10,4	11,5	4,0 – 6,0
1964	14,7	19,9	11,5	13,4	2,6 – 4,0
1965	14,6	20,1	11,6	14,2	3,9 – 5,9
1966	16,9	20,6	10,5	12,8	4,5 – 6,8
1967	17,8	17,9	9,8	13,4	-

Zdroj: ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR. Praha 1970.

Tab. 25: Podíl hodnoty investic na jednoho zaměstnance ve vybraných automobilkách. Investice na zaměstnance v tis. USD. V případě AZNP rozpětí hodnot dáno kurzovním rozpětím.

ROK	RENAULT	VOLKSWAGEN	BLMC	VAUXHALL	AZNP
1960	0,71	1,92	-	-	0,17 – 0,26
1961	0,83	2,47	-	-	0,24 – 0,36
1962	0,55	1,12	-	-	0,60 – 0,90
1963	0,51	1,32	0,33	-	0,80 – 1,20
1964	0,95	1,87	0,17	0,92	0,34 – 0,52
1965	0,77	2,05	0,29	1,67	0,12 – 0,18
1966	0,95	1,83	-	2,15	0,08 – 0,12
1967	1,67	1,70	-	1,79	-

Zdroj: ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR. Praha 1970.

Pokud odhlédneme pouze od vývoje mladoboleslavské automobilky a srovnáme i hodnoty pro ostatní značky, tak znárodněný Renault dosahoval spíše nižších hodnot produktivity a investic, Volkswagen i přes částečný podíl státního kapitálu ve vlastnické struktuře dosahoval nejvyšších hodnot jak v investicích, tak produktivitě (nebyl však vůbec řízen způsobem jako státní firma). Britský koncern BLMC dosahoval nejnižších hodnot investic a produktivity. Britská vláda špatný stav automobilky později (v roce 1974) řešila jeho znárodněním, které stav ještě zhoršilo a nakonec vedlo k rozkladu britského automobilového průmyslu.²⁵¹

V roce 1955 bylo přijato politickými orgány rozhodnutí, že Škoda má připravit skutečně lidový vůz s pohotovostní hmotností do 700 kg a spotřebou do 7 litrů benzínu na 100 kilometrů. Zavedením nového modelu bylo podmíněno výrazné rozšíření výrobních prostor, přesněji stavba zcela nového závodu na zelené louce. Realizace projektu započala v roce 1959.²⁵² Celkem 40 nových objektů zabíralo plochu 80 hektarů, karosárna o ploše 75 tisíc m² a mechanická dílna o ploše 60 tisíc m² byly největšími tehdejšími halami v republice. Na technologických dodávkách se podílelo 134 výrobců ze čtrnácti zemí, celkový počet dodavatelských firem byl 300. Na úkolu se podíleli respektovaní odborníci a nikoliv pouze dosazené kádry, například Miroslav Vágner z ČVUT. Závod patřil k nejmodernějším v Evropě.²⁵³

²⁵¹ Mantle, J.: Automobilové války..., s. 80 – 82.

²⁵² Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda..., s. 153. Herčík, K.; Králík, J.: Mladá Boleslav..., s. 160 – 164.

²⁵³ Tamtéž.

Pokrokové a nesmírně vyspělé technologické řešení bylo rovněž použito pro výrobu bloku motoru. Ten byl vyroben z hliníku, což byl případ už modelu Octavia, ale na rozdíl od ní nebyl odléván do pískové formy, ale do kokily²⁵⁴. Petr Hrdlička hovoří o „opravdové senzaci“ a připomíná, že licenci na tuto výrobu bloku motoru od Škody koupil později Renault.²⁵⁵ Navíc se výrazně zlepšily hygienické podmínky na pracovišti.²⁵⁶ Řada výrobců ještě dlouho nabízela (a dodnes se ještě používají) litinové motory, které dosahují mnohem větší hmotnosti.

Od roku 1964, kdy byla výroba nového modelu zavedena, stoupala produktivita, jak je patrné z tabulky X (v samotném roce 1964 však poklesla pro problémy s náběhem výroby), přesto však nedosáhla hodnot srovnatelných s západními automobilkami. V absolutním měříku zní číslo mnohem lépe, denní produkce stoupla ze 120 na 600 vozů.²⁵⁷

Na nově zavedený model je však nutno pohlížet dvojznačně především z jiných příčin. Tím je především konstrukce samotného automobilu. Ten na svoji dobu byl celkem zdařilý,²⁵⁸ byť Petr Hrdlička vytýká přílišné šetření na konstrukci, které znemožnilo jeho budoucí vývoj.²⁵⁹ Jenže tímto modelem Škoda přešla ke koncepci s motorem vzadu, která sice byla v případě předválečných Tater futuristická, v době nástupu Škody 1000 MB na trh módní, ale velmi záhy zastarala, byla překonána a výrobci od ní ustupovali. Škoda na ni přešla především z důvodu nižší výrobní ceny o 10 procent oproti koncepci klasické. Největším problémem bylo, že neumožňovala výrobu verze kombi či užitkových verzí, v případě Škody 1000 MB neumožňovala ani výrobu otevřené verze vozu pro nízkou tuhost karoserie. Škoda situaci nejprve polovičatě řešila ponecháním výroby modelů Octavia kombi ve výrobě do roku 1971, od toho data však nenabízela jiný model než čtyřdveřový sedan, resp. později (u modelu Škoda 100, který byl jen velmi lehce modifikovanou verzí Škody 1000 MB) ještě dvoudveřové kupé.²⁶⁰ Petr Hrdlička k tomu říká: „AZNP Mladá Boleslav byl stroj na auta, nikoliv automobilka, a to už od chvíle, kdy byla ve výrobním programu pouze Škoda 1000 MB s motorem vzadu...“ Dále spekuluje, zda by nebylo lepší tehdy radikálně modernizovat model Octavia, ale dochází k závěru, že to by zase automobilka nedostala prostředky na výstavbu nového závodu, která byla nutná. Dodává: „Pokud se týká konstrukce, psaly kupříkladu tehdejší německé noviny, že Škoda je jediná automobilka ve východní Evropě, která má vůz moderní koncepce. Za další čtyři roky psaly, že je to továrna, která má automobil zastaralé koncepce. V obou případech měly pravdu. Nebyli jsme zkrátka schopni přizpůsobit se trendům. Naším prokletím byla skutečnost, že jsme museli vyrábět

²⁵⁴ Opakovaně použitelná kovová forma.

²⁵⁵ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 80.

²⁵⁶ Při odlévání do pískových forem se používal i trus – zajišťuje pórovitost a dovoluje lepší přístup vzduchu při chlazení odlitku.

²⁵⁷ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 69.

²⁵⁸ Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda..., s. 153.

²⁵⁹ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 80.

²⁶⁰ Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda..., s. 153. – 180. Herčík, K.; Králík, J.: Mladá Boleslav..., s. 162 – 170. Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 69.

jeden typ vozu tak dlouho, dokud se všechny investice nevrátily, ale pak ještě dlouhá léta dál, protože ziskových továren, které mohly exportovat na Západ za tvrdou měnu, bylo málo.“²⁶¹

Zavedením modelu Škoda 1000 MB, tedy postupně paradoxně přes provedenou modernizaci, pro automobilku nastává období stagnace.

Plány přitom byly poměrně ambiciózní. Koncem 60. let pracoval jako ředitel mladoboleslavské automobilky Josef Šimon, který nebyl jen stranickou figurkou, ale velmi schopným manažerem. Svou roli také hrála optimistická politická atmosféra druhé poloviny 60. let. V roce 1967 tak byl vypracován projekt Rozvoj integrované výroby osobních automobilů. Vedení automobilky si bylo vědomo koncepčního omezení Škody 1000 MB a jejího nástupce Škody 100 a snažilo se zaujmout stranické orgány a přimět je k dalším investicím.²⁶² Od roku 1972²⁶³ či 1973²⁶⁴ tak měly být ve Škodě vyráběny dva nové modely, menší s motorem o objemu 1000 až 1100 cm³ a druhý střední třídy s motorem o objemu 1250 až 1500 cm³, oba klasické koncepce (tedy s motorem vepředu a pohonem zadních kol).

Větší byl chystán pod označením Škoda 720, menší Škoda 740. Škoda 740 vznikla v jednom prototypu, vývoj Škody 720 došel dál. Bylo postaveno několik prototypů v provedení sedan, kombi a kupé, s motory 1,25 l, 1,5 l a dokonce 1,8 l. Probíhaly dlouhodobé zkoušky, technologická příprava výroby a byly dokonce stanoveny velkoobchodní ceny. Projekt Škody 720 byl velmi nadějný. Značnou pozornost konstruktéři věnovali prostoru, komfortu pro cestující, zcela novému motoru s moderním rozvodem OHC, řešení náprav, počítalo se i s montáží samočinné převodovky či klimatizace, zvažováno bylo dokonce vzduchové pérování. Vůz byl srovnáván s modely střední třídy značek Ford, Renault, Saab, Toyota a zvláště s vozem BMW 1500.

Po nepřilíh úspěšných pokusech domácích designéru bylo navíc prosazeno ředitelem Josefem Šimonem („Šimon byl nejlepší ředitel, jakého kdy Škoda měla...“ – hodnotí Petr Hrdlička²⁶⁵) a šéfkonstruktérem Josefem Saidlem svěřením designu vozu začínajícímu, ale již tehdy úspěšnému, italskému designérovi Giorgettu Giugiarovi a jeho firmě Italdesign.²⁶⁶ Ten zpracoval velmi líbivý design karoserie, jeho jméno by navíc šlo velmi dobře marketingově použít při vývozu do západních států. Tato drahá spolupráce (40 milionů korun) navíc umožnila nahlédnout zaměstnancům Škody do renomované západoevropské karosářské firmy a poznat tamní metody práce.²⁶⁷

²⁶¹ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 80.

²⁶² Dufek, J.: Příběh Škody Favorit. Osudy automobilové výroby v socialistickém Československu. Dějiny a současnost, č. 4, 2004. s. 12 – 16.

²⁶³ Tamtéž.

²⁶⁴ ČSÚ: Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR. Praha 1970. s. 26.

²⁶⁵ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 92.

²⁶⁶ Italdesign (v době návrhu Škody 720 ještě pod jménem Ital Styling) Giorgetta Giugiaro spolu s firmami Bertone a Pininfarina dlouhodobě patří mezi tři vůbec nejproslulejší a nejuznávanější designéřská studia pro automobilový průmysl. Současné období však samostatným designéřským centřům z různých důvodů nepřálo, ekonomická situace firmy Italdesign se velmi zhoršila a roku 2010 proto bylo prodáno 90 % akcií firmy koncernu Volkswagen. K tomu: Italdesign v rukou VW, co nás čeká. Auto Design&Styling. Dostupné z [www: http://www.auto-design.cz/default.aspx?id=519&ido=48&sh=-718523560](http://www.auto-design.cz/default.aspx?id=519&ido=48&sh=-718523560).

²⁶⁷ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16. Tuček, J.: Škoda..., s. 39 – 59.

Aktivita kolem projektu Škoda 720 (ale i Škoda 740) byly postupně utlumovány a dokumenty z roku 1970 již nepočítají s náběhem do výroby dříve než v roce 1975.²⁶⁸

V prosinci 1970 byl projekt převeden do vznikající automobilky BAZ (Bratislavské automobilové závody). Ta však měla ke skutečné automobilce tehdy daleko, sériová výroba zde nepřipadala v úvahu. Funkční bylo jen vývojové středisko, kde postavili na jaře 1972 další dva prototypy sedanu 720. V té době už byl ale projekt Škody 720 definitivně zavržený, konkrétně se tak stalo v únoru 1972 na jednání u předsedy vlády Lubomíra Štrougala.²⁶⁹ Důvodem k tomu bylo právě prosazení výstavby automobilky na Slovensku, které odčerpalo finance na zavedení vozu do sériové výroby v Mladé Boleslavi, na Slovensku se však do té doby také nepodařilo automobilku vybudovat. Navíc se čím dál více prosazovala myšlenka, na kooperaci AZNP s východoněmeckými výrobci, což bylo v roce 1971 potvrzeno vládním usnesením. Svou roli mohla sehrát i řevnivost, mezi českým a slovenským křídlem komunistické strany.²⁷⁰

Petr Hrdlička k tomu říká: „Třeba Bratislavské automobilové závody – blbost. Léta letoucí se tam pořádná automobilka nerozběhla. Postavit velkou fabriku v hlavním městě je v celém světě ověřený nesmysl. Není tam dostatek lidí, a jsou-li, přijdou draho. Nakonec se to Slováckům přece jen vyplatilo – na místě tehdy megalomaničeského pozemku je dnes Volkswagen Bratislava.²⁷¹ Tenkrát to byly vyhozené miliardy. Rozumí se, že na všechny podobné projekty bylo zapotřebí peněz, moc peněz. A Zapadlo (tehdejší ředitel AZNP – pozn. autora) z nich část – a ne malou – chtěl. Byl si zřejmě jistý svou pozicí. ... Teď měl smůlu. Stal se nepohodlným, ...“²⁷²

Jak Hrdlička naznačuje, během počátku sedmdesátých let byl vyměněn ředitel, ale čistka zasáhla také celkově management i vývojové oddělení. Vybudovat se však podařilo tomuto vedení aspoň novou nářadovnu a halu svařovny, kde mohl být později vyráběn Favorit.²⁷³ Je třeba uznat, že velkou nevýhodou projektů Škody bylo, že větší Škoda 720 a menší Škoda 740 neumožňovaly šetření pomocí sdílení některých komponent, neboť byly technicky naprosto odlišné. To bylo výsledkem toho, že je konstruovaly dva odlišné týmy techniků.²⁷⁴

Občas se vyskytovaly mezi lidmi i v literatuře legendy, že projekt Škody 720 byl zastaven na popud Moskvy, aby nový vůz technicky nepřevyšoval sovětské Lady a Škodě zůstala role producenta vozů nižších tříd. To však zřejmě není pravda, neboť ve Škodě měli spíš opačnou zkušenost, že s nimi lidé z Lady sympatizovali. Škoda se navíc svými produkčními kapacitami Ladě zdaleka neblížila, aby ji mohla více ohrozit. Šíření této legendy se však mohlo stranickým a vládním špičkám hodit.²⁷⁵

²⁶⁸ Tuček, J.: Škoda..., s. 52.

²⁶⁹ Tuček, J.: Škoda..., s. 53.

²⁷⁰ Tuček, J.: Škoda..., s. 52 – 53. Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16.

²⁷¹ Hodnocení Petru Hrdličky odpovídal donedávna i sortiment produktů vyráběných Volkswagenem v Bratislavě. Vyráběly se zde sportovní a dražší varianty běžných modelů a luxusní SUV. Tedy produkty, pro které je více důležitá možnost flexibilně najímat a propouštět pracovní sílu podle výkyvu poptávky, než cena pracovní síly. Nyní je situace jiná, protože sem byla zavedena i výroba minivozů. K tomu více kapitola ???

²⁷² Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 83.

²⁷³ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16.

²⁷⁴ Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda..., s. 237.

²⁷⁵ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16. Pavlínek, P.: A Successful transformation..., s. 47.

V roce 1971 započaly v AZNP práce jednak na modernizaci modelu Škoda 100, která se stávala nekonkurenceschopnou v zahraničí, druhak na přípravě nového modelu v kooperaci s automobilkami z Německé demokratické republiky. Modernizace měla být uvedena na trh v roce 1974, nový automobil v roce 1978.²⁷⁶

V roce 1976 byla na trh uvedena Škoda 742, obchodně označovaná jako Škoda 105/120.²⁷⁷ Ta oproti modelu Škoda 100 doznala jistých zlepšení a například vyhovovala bezpečnostním normám EHS, jak je však z textu patrné, byla původně zamýšlena jako náhradní řešení na čtyři roky a její konstruktéři absolutně neměli tušení, že by se vůz měl vyrábět 13 let, jak se nakonec stalo (byť v roce 1983 byl modernizován). Vůz byl hlučný a měl nevalné dílenské zpracování, řada nedostatků byla zvláště nemožností využívat zahraniční dodavatele dílů. Občas bývá v české literatuře vyzdvihován aspoň pro lepší průjezdnost hlubokým sněhem díky koncepci, ale jednalo se stále pouze o modernizovanou variantu automobilu z roku 1964.²⁷⁸ Petr Hrdlička se o Ludvíku Eserovi, hlavním konstruktérovi Škody 742 vyjadřuje slovy: „Udělal jistě mnoho práce, ale neuměl to jinak.“²⁷⁹ Pro výstavbu automobilu byla postavena nová karosárna a lakovna, montážní linka byla modernizována.²⁸⁰ Automobil se prodával v některých západních zemích a v Anglii jej jednu dobu nabízelo 220 dealerů. Škoda se však podbízel především velice nízkou cenou,²⁸¹ což byl výrazný problém již od modelu 1000 MB, který musel být na západě prodáván s větší marží pro dealery, aby byla zachována ziskovost, reaktivně dražší na něm oproti srovnatelným západním vozům byla cena vstupního materiálu, naopak levnější byla (a menší podíl z ceny zaujímal) práce dělníků při výrobě.²⁸² To se zavedením zastaralých modelů nutných podbízet se pouze cenou samozřejmě ještě zhoršilo.

První snahy o spolupráci mezi československým a východoněmeckým automobilovým průmyslem se datují do roku 1967. Německá strana ovšem měla zájem spíše jen o využití československých motorů do chystaného automobilu Trabant P603, československá strana měla zájem o širší spolupráci. Projekt byl zastaven a jednání na nějakou dobu ustala. Další schůzka proběhla v létě 1970, ovšem opět skončila neúspěchem, neboť obě strany se nemohli dohodnout na koncepčním řešení případného automobilu. Němci prosazovali koncepci předního náhonu, československá strana koncepci klasickou (motor vpředu, pohon zadních kol). Jednání nakonec skončila dohodou v prosinci 1970, která však byla politicky vynucená. Ze svého postoje ustoupila československá strana, tedy chystaný vůz měl mít hnanou přední nápravu.²⁸³

²⁷⁶ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16.

²⁷⁷ Resp. dále 125, 135/136 a odvozená kupé Garde/Rapid.

²⁷⁸ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16. Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda..., s. 181.

²⁷⁹ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípku..., s. 82.

²⁸⁰ Pavlínek, P.: A Successful transformation..., s. 71.

²⁸¹ Je všeobecně rozšířeno tvrzení, že Škoda 105 byla v Británii či Francii dokonce levnější než značně archaický a spartánský model Citroën 2 CV. Např. zde: Škoda: Jak se testovala nová auta v roce 1982? Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/skoda-jak-testovala-nova-auta-roce-1982-63435](http://www.auto.cz/skoda-jak-testovala-nova-auta-roce-1982-63435).

²⁸² Měšťák, B. a kol.: Ekonomika rozvoje automobilového průmyslu – komplexní rozbor mezioborových vztahů. Část 2. Praha 1970. s. 10 – 12.

²⁸³ Tuček, J.: Škoda..., s. 82.

Od roku 1971 pracovala Škoda dle politického zadání na projektu Škoda 760,²⁸⁴ který měla vyrábět společně s automobilkami AWE Einsensach (zde se vyráběly vozy Wartburg) a Sachsenring Zwickau (zde se vyráběly vozítka Trabant). Začleněna byla do projektu i dosud neexistující automobilka BAZ v Bratislavě a celková produkce měla podle plánů činit 600 tisíc vozidel ročně (300 tisíc v NDR a 300 tisíc v ČSSR). Československá strana měla zajišťovat výrobu motorů, spojek a zadních náprav, německá strana měla dodávat převodovky, přední nápravy, řízení a několik dalších položek. Karoserie měla mít každá ze zúčastněných automobilek specifické. Usnesení předsednictva federální vlády č. 368/72 z 30. listopadu počítalo s výrobou 200 tisíc automobilů a 600 tisíc motorů ročně v AZNP, 100 tisíc automobilů v BAZ, 600 tisíc garnitur klikových a váčkových hřídelí a hlav válců v ŽMZ Strakonice a dále 600 tisíc zadních náprav v Trnavských automobilových závodech (TAZ), které měly navíc vyrábět ročně 18 tisíc účelových nástaveb pro lehké užitkové vozy.²⁸⁵ Tento dokument byl nereálný, vrcholem nereálnosti pak byly zejména stanovené závazky pro slovenské automobilky, můžeme-li vůbec o automobilkách mluvit.

Byly zkonstruovány motory s rozvodem OHC o objemu 1,1 a 1,3 l (později také 1,5 a 1,7) a několik prototypů automobilu pro účely testů a zkoušek. První byly vybaveny karoserií vlastního návrhu, pro další byl opět osloven Giorgetto Giugiaro. Jeho výkon tentokrát nezbuzoval tolik nadšení jako v případě Škody 720, vzhled bývá označován jako „úhledných, ale nijak zvlášť nápaditých tvarů“²⁸⁶, Petr Hrdlička mluví radikálněji: „Jeho první návrh na Škodu 720 z let 1967 – 68 byl opravdu skvělý. Když se snad po pěti letech chystal projekt nového vozu, AZNP se opět obrátili na Giugiaro. To, co odevzdal, byl odpad. Jednoduše to odbyl a já cítil, že mu na nás příliš nezáleží.“²⁸⁷

Nicméně z německé strany v průběhu roku 1973 začala vážnout komunikace a po průtazích přiznali, že z jejich strany byl projekt zastaven. Došlo k tomu již 3. dubna 1973 na zasedání politbyra východoněmecké komunistické strany SED, kdy koncepci spolupráce za nezralou označil sám Erich Honecker. Oficiálním důvodem byl nedostatek financí, což bylo reálné, ale svou roli sehrála i soupeřivost mezi východoněmeckými automobilkami, která se přesouvala do různých křídel komunistické strany. V projektu 760 se totiž počítalo s tím, že finální výroba automobilů bude probíhat jen v Cvikově, zatímco továrna v Eisenachu se bude věnovat produkci převodovek. To samozřejmě způsobovalo u managementu eisenachské továrny a jim blízkých stranických pohlavárů nevoli.²⁸⁸

Nadále musela Škoda ve vývoji pokračovat samostatně vlastními silami, s určitou formou kooperace s německými automobilkami se však dále počítalo. Podle „upřesnění“ přijatého československou vládou v listopadu 1974 měla AZNP Mladá Boleslav, BAZ Bratislava a ČMZ

²⁸⁴ Již dříve pracovali na projektu 750, ten však vůbec nebyl realizován a zůstal jen na papíře. Kritizovala jej zejména československá strana.

²⁸⁵ Tuček, J.: Škoda..., s. 83.

²⁸⁶ Tuček, J.: Škoda..., s. 84.

²⁸⁷ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 97.

²⁸⁸ Tuček, J.: Škoda..., s. 86. Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16.

Strakonice dodávat do NDR čtyřdobé motory a kotoučové brzdy a němečtí výrobci měli pro české vozy dodávat převodovky, rozvodovky, kompletní řízení se sloupkem volantu a kloubové hřídele. Výroba motorů měla dosahovat celkem 500 tisíc ročně, produkce automobilů Škoda 761 a Škoda 765 se měla blížit 300 tisícům kusů ročně.²⁸⁹ V roce 1975 byla s NDR sepsána nová mezivládní dohoda, podle které měly začít vzájemné dodávky rokem 1982 a odstoupit od dohody mělo jít nejdříve v roce 1995. Československo mělo ročně dodávat 150 tis. motorů a sad kotoučových brzd a odebírat 240 tis. převodovek a ostatních zmíněných dílů. Dohoda nebyla naplněna nikdy.²⁹⁰

Mladoboleslavská automobilka vyrobila několik prototypů pod označením 761, 762, 764 a 765 s různými typy karoserie a objemy motorů, u kterých se vrátila ke klasické koncepci (motor vpředu a pohon zadních kol). Ty byly podrobovány testům a zkouškám, ale stát nikdy neposkytl Škodě finance na zavedení do výroby. Spolupráce s NDR definitivně zkrachovala v roce 1973, určité „dozvuky“ v podobě příprav pár prototypů u nás probíhaly ještě začátkem 80. let.²⁹¹

Na přelomu 70. a 80. let probíhalo rovněž v AZNP Mladá Boleslav i BAZ Bratislava několik pokusů, jak při větších či menších změnách karoserie a zachování stejného motoru změnit Škodu 742 (tedy modely 105/120) na automobil koncepce klasické či koncepce předního náhonu, žádné však nebyly sériově realizovány.²⁹²

Během druhé poloviny 70. let začala pro běžné automobily (bez výraznějších sportovních či reprezentačních ambicí) jednoznačně převládat koncepce s předním náhonem. Při požadované prostornosti mohly být vozy kratší, lehčí (tudíž s nižší spotřebou) a výrobně levnější. Během let 80. se pak tato koncepce definitivně prosadila.²⁹³ Důvodem, proč se konstrukci aut s přední hnanou nápravou Škoda nevěnovala – vyjma společného projektu s východoněmeckými automobilkami, které měly právě přední náhon na starost – byla skutečnost, že v Československu neexistoval podnik, který by vyráběl kloubové hřídele, nezbytné pro tuto koncepci. Přitom pro politický tlak museli být využíváni domácí dodavatelé, pro které ovšem byla vlastní konstrukce kloubových hřídelí příliš finančně náročná.²⁹⁴

Škoda tak zůstávala v pozici výrobce zastaralých, nekvalitních a především velice nízkou cenou se podbízejících vozidel. V této situaci byla zranitelná a byl i přímo ohrožen její statut nezávislého výrobce. Koncem 70. let totiž sovětstí plánovači projektovali zavedení výroby unifikovaného lidového vozu, který by byl vyráběn v kooperaci s ostatními socialistickými státy, tedy v každé zemi mělo být vyráběno toto stejné sovětské auto.²⁹⁵ Škoda měla tento model vyrábět vedle modelu Škoda 742 (105/120), ale některými plánovacími orgány byl tento model pokládán i za potencionálního následovníka zastaralých vozů s motorem vzadu. Ředitel Škody, podporován

²⁸⁹ Tuček, J.: Škoda..., s. 88.

²⁹⁰ Tamtéž.

²⁹¹ Tamtéž, s. 89 – 103. Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16. Cedrych, R.; Nachtman, L.: Škoda..., s. 236 – 237.

²⁹² Tuček, J.: Škoda..., s. 115 – 129.

²⁹³ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16.

²⁹⁴ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 90.

²⁹⁵ Tímto připravovaným vozem byl model ZAZ Tavria.

ministrem vnitra, však tuto nabídku odmítl a výrobci tohoto modelu se měly stát automobilky Tatra a Liaz.²⁹⁶

Dalším pokusem, který mladoboleslavská automobilka za této situace podnikla, byly konzultace s evropskými automobilkami Citroën, Renault, Volkswagen a Fiat o budoucnosti koncepce předního náhonu a následné jednání o licenční výrobě. To byla z politického hlediska choulostivá záležitost, čemuž odpovídaly nemalé požadavky ze strany mladoboleslavské automobilky, která však nebyla v pozici, kdy by si mohla příliš diktovat. Chtěla získat dokumentaci k benzínovému a naftovému motoru o objemu 1100 až 1500 cm³ při maximální možné unifikaci dílů mezi oběma motory, licenci na výrobu předního pohonu a dokumentaci pro užitkový automobil o nosnosti cca jedné tuny a nakonec poskytnutí výrobních technologií. Kompenzovat dodávky strojů a zařízení a přenechání licence chtěla zpětným dodáváním československých výrobků poskytovateli technických řešení.²⁹⁷ Podobná jednání nebyla v této době ojedinělá, východoněmečtí výrobci se tak dohodli s automobilkou Volkswagen na dodávkách motorů, podobná jednání proběhla i v Polsku a Maďarsku.²⁹⁸

Jednání ovšem ztroskotala: Citroën zcela odstoupil, Volkswagen předložil nejméně výhodnou nabídku ze všech, kdy požadoval paušální poplatek 150 milionů marek a dále 58 marek za každý vyrobený vůz a další poplatky za každý vyráběný díl. Dále zaujal zamítavé stanovisko k možnosti vývozu automobilu z Československa do západních zemí.²⁹⁹ Renault rovněž požadoval paušální poplatek za každý vůz, neměl však námitky proti exportu na západ.³⁰⁰ Jako jediný nabídl licenci na nové, dosud nevyráběné motory. Nejvýhodnější byla nabídka Fiatu,³⁰¹ který požadoval pouze jednaprocentní poplatky z každého vyrobeného vozu a připustil možnost částečné kompenzace odběrem hotových produktů (do výše 25 procent u motorů a podvozků a 100 procent v případě užitkových automobilů). Přesto však nebyla žádná z nabídek vybrána jako vyhovující a od licenční výroby bylo upuštěno.³⁰² Dle názoru Jiřího Dufka³⁰³ by mělo použití licence zhoubné následky pro rozvoj vývojových kapacit a mladá generace by nepřevzala umění „jak se to dělá“.

Škoda tak musela v dalším vývoji nového vozu pokračovat sama. Již v letech 1980 a 1981 postavila několik prototypů modelu Škoda 781, ty se však potýkaly s různými problémy a lze celkově

²⁹⁶ Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 72. Cedrych, R.; Nachtman, L.: *Škoda...*, s. 205.

²⁹⁷ Tuček, J.: *Škoda...*, s. 132. Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 72 – 73. Dufek, J.: *Příběh Škody Favorit...*, s. 12 – 16.

²⁹⁸ Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 73.

²⁹⁹ Podle článku Dufka zaujali zamítavé stanovisko všichni výrobci. Dufek, J.: *Příběh Škody Favorit...*, s. 12 – 16.

³⁰⁰ Tuček, J.: *Škoda...*, s. 132.

³⁰¹ Zde se však literatura opět rozchází, podle Dufka Fiat nabídl licenci pouze na celý vůz. Dufek, J.: *Příběh Škody Favorit...*, s. 12 – 16.

³⁰² Tuček, J.: *Škoda...*, s. 132. Dufek, J.: *Příběh Škody Favorit...*, s. 12 – 16.

³⁰³ Dufek, J.: *Příběh Škody Favorit...*, s. 12 – 16.

řici, že na nich bylo zapotřebí udělat ještě mnoho práce.³⁰⁴ Zlom přineslo v listopadu 1982 Usnesení předsednictva vlády č. 228/82, které stanovilo, že do 30. června 1985 musí být vývoj nového vozu ukončen a v roce 1987 musí být zaveden do výroby.³⁰⁵ Úkol zavést během dvou a půl let do výroby zcela nový typ automobilu by bylo nesmírně náročné i v západní automobilce, v podmínkách reálného socialismu se to jevilo jako skoro nemožné. Pro plnění úkolu byla stanovena dokonce nová stranická komise, která měla na plnění dohlížet. Vedoucím pro vývoj nového vozu byl jmenován konstruktér Petr Hrdlička. Ten byl synem předválečného ředitele Škody, což mu v dosavadní kariéře výrazně škodilo. Pracoval v Ústavu pro výzkum a vývoj motorových vozidel, měl však již zkušenost i z mladoboleslavské automobilky nebo ze Švýcarské firmy Oerlikon. Byl velmi dobře jazykově vybaven a měl i dobré manažerské schopnosti.³⁰⁶ Úkol přijal, protože to považoval za neopakovatelnou příležitost a byl přesvědčen, že pro své velmi časté kritizování Škody by měl dokázat, že to zvládne lépe. O splnitelnosti úkolu si ovšem iluze nedělal. Ve svých vzpomínkách uvádí: „Zároveň jsem si uvědomoval, že je to oprátka a že do ní strkám hlavu. Nový ředitel věděl, že termín na vývoj vozu a přípravu výroby je prakticky nesplnitelný. Udělat nové auto od března 1983 do června 1985 byl nesmysl kdekoliv na světě... Pokud se týká nového vozu, bylo ve vzduchu cítit, jak jsou z toho všichni podělaní strachem. Vládní usnesení se muselo plnit.“³⁰⁷

Petr Hrdlička si kladl podmínky. Trval na okamžitém nástupu a urychlené cestě na Ženevský autosalon, kde chtěl dojednat designérský návrh (dle zadání měla být karoserie opět v „italském stylu“), trval na tom, že se bude moci vrátit zpět do ÚVMV v případě neúspěchu a dále si přivedl své lidi: Jana Nepomuckého jako šéfa konstrukce podvozků a ekonoma Rudolfa Kužela, který za něj vyřizoval zahraniční jednání i jednání s nadřízenými orgány.³⁰⁸ Hrdličkovi se podařilo zaměstnance AZNP namotivovat a přesvědčit, že tentokrát bude návrh skutečně zaveden do výroby a přimět je tak k vysokým pracovním výkonům.

Na Ženevském autosalonu Hrdlička a šéf Motokovu nejprve jednali s Giorgettem Giugiarom ze studia Italdesign, který již dvakrát pro Škodu navrhoval. Ten se ale české populace u stánku na autosalonu urychleně zbavil, podle Hrdličky se styděl za jednání s československou automobilkou před japonskými zákazníky, které očekával. Českoslovenští zástupci tak ztratili zájem s ním spolupracovat, ačkoliv později je Giugiaro kontaktoval. Dále se pokoušeli jednat s Pininfarinou³⁰⁹, který nemohl vyhovět, neboť smlouva s Peugeotem mu dovolovala navrhovat z evropských značek jen italské vozy a Peugeot. Dále jednali s francouzským návrhářem Chaussonem a nakonec s firmou

³⁰⁴ Tuček, J.: Škoda..., s. 135 – 139.

³⁰⁵ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16. Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 89.

³⁰⁶ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16. Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 8 – 152.

³⁰⁷ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 91 – 92.

³⁰⁸ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 92 – 93.

³⁰⁹ Pininfarina je italská karosárna, která patří mezi tři nejrespektovanější společnosti v oboru (spolu s firmami Italdesign a Bertone). Byla založena Battistou „Pinin“ Farinou v roce 1930, později ji přebral jeho vnuk Andrea Pininfarina a od roku 2008 ji vede jeho mladší bratr Paolo Pininfarina. Pininfarina. Dostupné z [www: http://www.pininfarina.it/en/company/history](http://www.pininfarina.it/en/company/history).

Nucciho Bertoneho.³¹⁰ Tam si objednali návrh, výrobu tří prototypů a dodání karosářských dílů na dalších devatenáct. Jednání bylo komplikováno tím, že Petr Hrdlička ještě nebyl zaměstnancem AZNP de iure, nic o voze v tu chvíli nevěděl a neměl v ruce žádné materiály. Požadoval po karosárně velmi rychlé pracovní tempo a navíc československá strana vyžadovala (z časových důvodů), aby Bertone začal pracovat zadarmo, před podepsáním kontraktu na základě důvěry. Přesto byla spolupráce dohodnuta. Podle názoru Petra Hrdličky tehdy mělo vliv, že Bertone a Giugiaro se svými návrhy u Fiatu ucházeli o návrh modelu Fiat Uno a vybrán byl návrh Giugiarův. Bertone tak bral jako satisfakci navrhnout jiný model této třídy.³¹¹

Velkým problémem při konstrukci Škody 781 (tedy modelu obchodně označeného Favorit) byla zaostalost dodavatelské základny. To se projevilo už při designérském návrhu, neboť některá estetická řešení nemohli u Bertoneho navrhnout, protože by z dostupných plechů nešly vyrýsovat, a zejména je omezoval tvar světlometů, neboť Autopal Nový Jičín nemohl konstruovat pouze pro Škody nový nízký světlomet, jaký byl požadován. Ale i v mnoha jiných ohledech, lépe řečeno téměř ve všech, probíhala s dodavatelem složitá jednání, která vždy nebyla úspěšná. Často měly vliv i maličkosti, například když výrobce volantu svévolně použil tyčovinu místo trubky a volant byl příliš těžký, tak se pak jízdní vlastnosti zdály neřešitelně špatné. Notně byla použita účast zahraničních firem a často zaváděna nová licenční výroba. Někdy měl tlak ze strany Škody na dodavatele dobrý vliv v tom, že se posunuly technologicky na podstatně vyšší úroveň, například Motor České Budějovice tak vybudoval novou slévárnu hliníku a začal dodávat i západním výrobcům.³¹²

Kloubové hřídele byly získány z NDR, kde byla zavedena licenční výroba hřídelí Citroën. Podle původních plánů měl být použit motor ze Škody 742 (105/120). Tomu nebyl Petr Hrdlička vůbec nakloněn, neboť v severní Americe byly v té době přijaty přísnější emisní limity, které neumožňovaly prodej aut s motorem na olovnatý benzín a dalo se očekávat, že budou v dohledné době zpřísněny i limity v západní Evropě. Hrdlička vzpomíná, že se tak snažil šířit pověsti tohoto charakteru a nenápadně tak vyvíjet tlak na vývoj nového motoru. Do karet mu nahrál velký debakl vyvážených modelů 105/120 do Kanady, kdy Škoda víceméně podváděla při deklaraci hodnoty emisí (měřila na speciálně seřízeném motoru a měření osmkrát opakovali neúspěšně, když bylo po deváté úspěšné, postavili na něm protokol). Po té, co v Kanadě náhodně inkognito změřili emise motoru, které nesplňovaly předpisy, musely být tamní vozy dodatečně upravovány a reálně hrozilo jejich

³¹⁰ Bertone patří mezi tři nejuznávanější designérské a karosářské společnosti. Byla založena v roce 1912 Giovannim Bertone, po druhé světové válce přebral firmu jeho syn Giovanni (známý jako Nuccio) Bertone, v současnosti ji vede vdova po něm Lilli Bertone. V této firmě začínal i významný pozdější konkurent Giorgetto Giugiaro. V současnosti je firma ve velkých ekonomických obtížích, v roce 2007 na ni byla uvalena nucená správa a proběhly zprávy o chystaném prodeji různým zájemcům. Bertone: Fiat má zájem koupit slavnou karosárnu. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/fiat-bertone-ma-zajem-koupit-slavnou-karosarnu-4321](http://www.auto.cz/fiat-bertone-ma-zajem-koupit-slavnou-karosarnu-4321).

³¹¹ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 94 – 96.

³¹² Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 97 – 116.

stažení z trhu a nucené odvezení zpět do Československa³¹³. Tato situace vystrašila vedení automobilky a stranické špičky a byl vyvinut nový motor.

Významnou roli sehrála spolupráce s firmou Porsche, která obstarala zavěšení a odhlučnění motoru. Petru Hrdličkovi se navíc podařilo dojednat vyzkoušení na tamním zkušebním polygonu a konzultace s tamními techniky, ačkoliv všechny připomínky již nebylo možno z časových, finančních nebo výrobních důvodů realizovat.³¹⁴

Favorit se nakonec podařilo úspěšně dokončit a zavést v roce 1987 do výroby, byť to probíhalo zdlouhavě a nebyla uspokojována zahraniční ani domácí poptávka (na západní trhy se dostal až v roce 1990). Nový model v podstatě zachránil samostatnost automobilky a posunul ji vpřed. Bertone navrhl krom hatchbacku také kombi, sedan a sportovní kupé, sedan a kupé se však do výroby nikdy nedostaly. Pokud jde o kvalitu nového modelu, bývá v české literatuře často označován za konkurenceschopný s modely západních automobilek.³¹⁵ Hrdlička³¹⁶ uvádí, že při testování prototypů byl Favorit srovnáván s vozy Volkswagen Golf, Fiat Uno a Peugeot 205 a byl splněn stanovený cíl, aby byl Favorit lepší než tyto vozy. Oproti tomu Pavlínek³¹⁷ argumentuje, že Favorit byl nadále méně kvalitní než srovnatelné vozy západních značek a příliš nezměnil image Škody jakožto výrobce levných nekvalitních aut. Každopádně jeho zavedení bylo pro Škodu klíčové a to i ve světle nadcházejících politických a ekonomických změn. Nicméně projekt Favoritu automobilku značně zadlužil (2,5 miliard korun). To bylo zvýrazněno dále tím, že Favorit nebyl vyvážen na západ, kde mezitím ochabla poptávka po vozech Škoda 105/120 v rámci čekání na nový model. Dluh dále narůstal a na konci roku 1989 dosáhl hodnoty 6 miliard korun, což činilo Škodu nejzadluženější českou společností. A přes částečnou modernizaci výrobních prostor automobilka naléhavě potřebovala další modernizaci (především novou lisovnu, lakovnu, spalovnu a motorárnu).³¹⁸ Zcela utopické v té době byly představy Petra Hrdličky, který by ocenil nové luxusní auto pod značkou Škoda, nový užitkový vůz a přeznačování nákladních vozů Avie pod značku Škoda, aby tak tyto produkty mohly být v Evropě nabízeny pod jednou značkou a jednou distribuční sítí.³¹⁹

O automobilce BAZ již bylo mnohé řečeno. Především z pohledu vývoje automobilky Škoda jde o projekt značně kontroverzní, z druhé strany nakonec se skutečnou automobilkou stal byť v jiném režimu a jiném státě, než který jej budoval. Zřízen byl podnik vládním rozhodnutím v roce 1971. Již dříve, v letech 1968 až 1970 probíhala jednání o licenční výrobě s různými evropskými a japonskými automobilkami. Původně měla být v Martině vyráběna menší auta (jednali s firmami Citroën, DAF, Daihatsu, Honda a Renault – vybrán byl Renault R 6) a v Bratislavě vozy střední třídy (nejdále došla jednání s Peugeotem a Alfou Romeo, nakonec byla vybrána Alfa Romeo 1750). Licenční výroba se

³¹³ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 106 – 108.

³¹⁴ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16.

³¹⁵ Dufek, J.: Příběh Škody Favorit..., s. 12 – 16.

³¹⁶ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 102.

³¹⁷ Pavlínek, P.: A Successful transformation..., s. 75.

³¹⁸ Tamtéž.

³¹⁹ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 126.

však stala během normalizace politicky nežádoucí a nebyla realizována.³²⁰ Dobové prameny to oficiálně vysvětlují vlivem ropné a energetické krize a s ní souvisejícím „ochrnutím“ automobilového průmyslu.³²¹ V roce 1974 bylo započato s výstavbou. Nicméně plány, co vyrábět v BAZ se poměrně často měnily a dlouho zde byly jen produkovány prototypy, přičemž automobilka ani nebyla schopna vyrábět. Vyrábět se zde začalo až v roce 1982, kdy zde začala produkce vozů Škoda Garde/Rapid, výroba však vážla a výrobky z BAZ neměly dobrou pověst. Petr Hrdlička říká: „Dál jsem mu mohl vyprávět, že jsme byli s inženýrem Patočkou v Bratislavských automobilových závodech, do nichž se investovaly stamiliony, a hleděli tam na linku snad padesáti lisů, které bychom nutně potřebovali, přičemž tady nebyl ani jeden v provozu. A v uličce mezi nimi si dva strejdové opravovali rozbitou soukromou stodvacítku.“³²²

V automobilce TAZ (Trnavské automobilové závody) se od roku 1973 vyráběl koncepčně již tehdy zastaralý užitkový vůz Škoda 1203, jehož výroba sem byla přesunuta z Vrchlabí a také nástavby na Tatra T815 pro potřeby zemědělců.³²³

4.1.7 Historie výroby nákladních automobilů v éře státního plánování

Tatra byla vybrána jako producent vysoce kvalitních terénních nákladních vozů pro potřeby všech spřátelených socialistických států.³²⁴ Toto rozhodnutí může překvapit vzhledem k tomu, že před druhou světovou válkou vyrobila kopřivnická automobilka podstatně méně nákladních vozů než Škoda a Praga. Důvodem, proč byla Tatře svěřena tato role, byl nejspíš automobil Tatra 111 zavedený do výroby v roce 1942, který se skvěle osvědčil v podmínkách náročného terénu a klimatu v SSSR (nejprve se zde osvědčil vojákům Wehrmachtu, samozřejmě)³²⁵ a patřil ke špičce mezi vojenskými automobily, přičemž právě vojenským potřebám byl průmysl přizpůsoben. Dalším důvodem mohlo být i to, že Tatra byla ze všech automobilek nejvíce vzdálená od přepokládaného směru útoku, což je pro výrobce vozidel, z nichž značná část slouží potřebám armády, výhodné. Tento model postupně nahradily modely 128, 138, 148, 813 a 815, které se stále vyznačovaly koncepcí s centrální nosnou rourou a výkyvnými polonápravami navrženou Hansem Ledwinkou a vynikaly především v terénu a těžkých podmínkách.³²⁶ Koncem 80. let produkovala Tatra více než 15 tis. nákladních vozů ročně a zaměstnávala 16 tis. pracovníků. Československý trh absorboval mezi 2840 vozy (v roce 1983) a 6500 (v roce 1981) v letech 1961 až 1989. Zbytek produkce býval vyvážen do zemí středovýchodní a východní Evropy. Do Sovětského svazu bývalo exportováno ročně zhruba 5 tis. nákladních vozů.³²⁷ Jak již bylo řečeno, nákladní vozy nebyly exportovány na západ, takže tam Tatra

³²⁰ Tuček, J.: Škoda..., s. 52 – 53.

³²¹ Drobný, E., Minařík, S.: Československé automobily..., s. 60.

³²² Králík, J.: V soukolí okřídleného šípku..., s. 125.

³²³ Drobný, E., Minařík, S.: Československé automobily..., s. 84. – 85.

³²⁴ Pavlínek, P.: A Successful transformation..., s. 128.

³²⁵ Švihálek, M.: Život s erbem Tatry, s. 16 – 17.

³²⁶ Švihálek, M.: Život s erbem Tatry, s. 16 – 114.

³²⁷ Pavlínek, P.: A Successful transformation..., s. 128. Drobný, E., Minařík, S.: Československé automobily..., s. 44 – 58.

neudržela dobré jméno své značky v podvědomí, ačkoliv její produkty zůstávaly ve své kategorii vysoce konkurenceschopné, což potvrdily četné úspěchy v náročném Rallye Dakar, které se účastnila automobilka od konce 80. let. Jiný názor má Petr Hrdlička, který považuje Tatra – koncepci za příliš nákladnou, vzduchem chlazený motor za anachronismus a velmi kritizuje, že se ani centrálně plánovanému režimu nepovedlo zavést sdílení motorů mezi značkami Tatra a Liaz, které by podle jeho názoru mohlo v budoucnu v období transformace velmi pomoci. Připisuje to uzavřenosti a odstředivým tendencím vůči zbytku československého automobilového průmyslu v kopřivnické automobilce.³²⁸ Z jeho pamětí ovšem vyplývá jistý negativní, konkurenční vztah k Tatře, takže je to nutno brát s určitou rezervou. Z pamětí Milana Galii³²⁹ se zase zdá, že v Tatře usilovali o co největší samostatnost, protože objektivně byli v některých ohledech na velmi vysoké technické úrovni, která převyšovala zbytek domácího automobilového průmyslu. K tomu jim pomáhaly také úvěry od Mezinárodní investiční banky (instituce RVHP), které pomohly například k vybudování, v Československu unikátního, polygonu v Kopřivnici. Ty získali právě proto, že byli určeni jako hlavní výrobce v dané kategorii vozidel v rámci RVHP.

Automobilka Liaz (Liberecké automobilové závody) byla založena v roce 1951, jako nástupce karosárny RAF. Byla sem přesunuta výroba nákladního automobilu Škoda 706 RTO (ta byla původně přesunuta z mladoboleslavské automobilky do pražské Avie). Postupně jej nahradily řady MT, MS, 100 a 110. Liaz byl výrobce především těžkých silničních nákladních vozidel (byť některé byly určeny i pro dopravu v terénu a nelogicky tak konkurovaly Tatře). Během let 1967 až 1974 byl tovární komplex automobilky modernizován. Liaz byl rozlehlou firmou s podnikovými závody rozestými po celé republice.³³⁰ V roce 1989 Liaz vyrobil 18 101 nákladních vozidel a 25 045 motorů.³³¹ Zhruba 40 procent bývalo uplatněno na československém trhu, zbytek býval exportován do socialistických a částečně též rozvojových států (do Bulharska asi 4500 ročně, do Polska asi 2500, do Maďarska asi 600, do NDR asi 500 a do Sovětského svazu asi 2000 kusů, menší množství do Severní Korey, z rozvojových zemí do Etiopie, na Kubu, do Tanzanie). Liaz ročně generoval značný zisk (kolem 400 až 500 milionů Kčs ročně), z čehož si nechával jen asi dvanáct až patnáct milionů a nazpět od státu obdržel ročně přibližně sto až sto padesát milionů. Proto byly jeho produkty přes slušnou kvalitu i spolehlivost technicky zastaralé ve srovnání se západní produkcí.³³²

Avia byla původně letecká továrna, od roku 1931 sídlila v Praze – Letňanech. Letadla se v Avii vyráběly do roku 1959. Mezi léty 1950 až 1956 však byla pobočným závodem AZNP Mladá Boleslav a vyráběla nákladní automobily Škoda 706 R a 706 RM a autobusy Škoda 706 RO (a kromě toho prováděla servis letadel a vyráběla letecké díly). V roce 1960 byla letadla nahrazena definitivně automobily, vyráběly se zde vozy Tatra 805 a následně sem byla přesunuta i produkce automobilky

³²⁸ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípů..., s. 139 – 141.

³²⁹ Švihálek, M.: Život s erbem Tatry, s. 16 – 114.

³³⁰ Pavlínek, P.: A Successful transformation..., s. 138 – 139. Drobny, E., Minařík, S.: Československé automobily..., s. 74 – 82.

³³¹ Tamtéž.

³³² Tamtéž.

Praga (nákladní terénní modely V3S a S5T). V roce 1967 byla zakoupena licence pro výrobu modelů Avia A-15 a Avia A-30, což byly menší nákladní vozy o užitečné hmotnosti 1,5 a 3,5 tuny, odvozeniny francouzského Renaultu Saviem.³³³ Produkční komplex byl mezi léty 1969 až 1975 modernizován. V druhé polovině 70. let produkce vrcholila počtem asi 19 tisíc vozů ročně, z čehož asi 62 procent bylo exportováno do zemí RVHP, Číny a Jugoslávie.³³⁴

³³³ Drobny, E., Minařík, S.: Československé automobily..., s. 66 – 69.

³³⁴ Pavlínek, P.: A Successful transformation..., s. 143.

4. 2 Transformace českého automobilového průmyslu

Uhlíř³³⁵ argumentuje, že průběh transformace jednotlivých podniků závisel na *zvolené cestě v historickém okamžiku (path dependence)*, *sítích sociálního kapitálu* (v běžné mluvě konexím) aktérů tohoto procesu, kteří mají *symbolickou moc (symbolic power)*, jež jim umožňuje legitimizovat provedené změny. Pomocí těchto sítí management podniků a místní členové komunistické strany získávali stále větší podíl pravomocí a v podstatě tak erodovali centrální plánování. V průběhu privatizace pak vedení mohlo do určité míry ovlivnit způsob privatizace podniků (byť záleželo z velké části na postoji vlády, zvláště u velmi známých firem mezi veřejností). Také mohlo ovlivnit úspěšnost přijetí změn novým vlastníkem tím, že legitimizovalo jeho kroky a konečně v případě podniků privatizovaných prostřednictvím kuponové privatizace spočíval problém v tom, že tyto staré sociální sítě nebyly nahrazeny novými a převládal neefektivní způsob řízení. Přestože se práce Uhlíře nezabývá automobilovým průmyslem, je zřejmé, že i v tomto odvětví byly jak konexe, tak zvolená cesta velice důležité. Kromě Uhlíře se ze středoevropských geografů zabývá těmito sítěmi také Tadeusz Strykiewicz, který se zaměřuje především na znalostní a „kreativní“ odvětví.³³⁶

Důležitost sociálního kapitálu či konexí lze vyčíst i z paměti Petra Hrdličky.³³⁷ Ten vzpomíná, jak po revoluci musel z mladoboleslavské automobilky odejít, podle jeho interpretace kvůli „vyřizování účtů“, avšak ještě před odchodem čistě z vlastní iniciativy oslovil několik automobilek, s kterými pak Škoda skutečně jednala o svém prodeji. Údajně mu byla později, asi čtvrt roku po podepsání smlouvy s Volkswagemem, člověkem z občasného fóra pověřeného vyjednáváním s německou automobilkou nabídnuta funkce ředitele mladoboleslavské automobilky. Hrdlička na to místo doporučil Ludvíka Kalmu, kterého později navštívil na jeho chalupě a přemluvil, aby místo přijal. Navíc spolu udělali „gentlemanskou dohodu“, že pokud by se Kalmovi nedařilo ve Škodě, zajistí mu Hrdlička práci v německé firmě Helbig, kam nastoupil, a naopak Kalma zaměstná Hrdličku ve Škodě, pokud by byl neúspěšný u firmy Helbig. Přitom právě osobnost Kalmy bývá někdy považovaná za klíčovou pro úspěšný vývoj Škody, velmi se zasloužil o uvedení modelu Octavia, jehož úspěch měl vliv na rozhodnutí Volkswagenu umožnit vstup Škody do dalších tržních segmentů automobilů³³⁸ (ironicky Kalma tragicky zahynul při havárii v jedné z prvních vyrobených Octavií krátce před jejím vstupem na trh).

Pokud jde o vliv předchozího vývoje, již bylo naznačeno, že Škoda byla proti výrobcům nákladních vozidel nesmírně zvýhodněna svým přístupem na západní trhy. Jednání o vstupu zahraničního investora probíhaly z většinové části s firmami, s kterými lidé z mladoboleslavské

³³⁵ Uhlíř, D.: Internationalization, and Institutional and Regional Change: Restructuring Post-communist Networks in the Region of Lanškroun, Czech Republic. *Regional Studies* č. 32, 1998. s. 673 – 685.

³³⁶ K tomu: Strykiewicz, T.: The Development of a Creative Knowledge Sector in Metropolitan Regions: The Case of Poznan. In *Europa XVI. Regional Development in Central Europe – Cohesion or competitiveness*. Varšava 2007. s. 9 – 17. Nebo také: Strykiewicz, T.: The old and the new in the geographical pattern of the Polish transition. *Geographica. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis Facultas Rerum Naturalium*. č. 1, 2009. s. 5 – 24.

³³⁷ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 131 – 133.

³³⁸ Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

automobilky dokonce již dvakrát jednali o možnostech licenční výroby (poprvé v sedmdesátých letech o řešení předního pohonu, výrobě motorů a dodávkového vozu³³⁹, podruhé koncem 80. let, kdy zvažovali rozšíření nabídky motorů ve Favoritu o ještě jeden zahraniční provenience³⁴⁰). Hlavní konstruktér Tatry sice ve svých pamětech také vzpomíná na určité zahraniční styky se západem, ale rozhodně nebyly srovnatelně intenzivní.³⁴¹

Krom toho není náhodou, že při prodeji Škody zahraniční zájemci akceptovali podmínku ponechání značky pro vyráběné automobily,³⁴² zatímco v případě výrobců nákladních automobilů neznámých na západě by firmy o vlastní značku a sortiment přišly.³⁴³ Průmysl nákladních vozidel pak utrpěl nejen chybějící rekonstrukcí a nedostatkem kapitálu, ale i tím, že výroba užitkových vozidel bývá v krizi ještě silněji postižena, jak tato práce ukázala, tedy jednostranná orientace na nákladní vozy byla i v tomto ohledu nebezpečným dědictvím z éry státního plánování.

V souladu s tím, i hlavním výsledkem rozsáhlé výzkumné činnosti Petra Pavlína, je zjednodušeně řečeno poznatek, že lze považovat za úspěšnou transformaci výroby osobních automobilů a autodílů, přičemž podle Pavlína tento úspěch je ovšem křehký, zranitelný závislostí na zahraničním kapitálu a strukturou vyráběných produktů posiluje pozici Česka jako periferního článku evropského automobilového výrobního systému.³⁴⁴ Naopak zbytek průmyslu výroby motorových vozidel, s výjimkou výroby autobusů, se transformoval neúspěšně a Pavlínek spatřuje nebezpečí, že by nemusel přežít další dekádu.³⁴⁵ V této souvislosti může být až překvapivé, že pokud jde o koncové výrobce, tak „zatěžkávací zkouška“ období krize nezpůsobila zatím krach žádné firmy, byť se rozhodně nedá říci, že by měly „vyhráno“. Pouze firma Tedom ukončila činnost jako koncový výrobce autobusů (které vyráběla v celkem marginálním množství) a bude se dále věnovat pouze svým ostatním činnostem.³⁴⁶ Klíčovým byl pro transformaci automobilového průmyslu vliv přímých zahraničních investic, přičemž podniky, jimž se jich nedostalo, směřovaly ke kolapsu. Avšak ani příliv PZI nemusel vždy být zárukou úspěchu, záleželo jaká firma, s jakým záměrem atd. byla vybrána za zahraničního partnera.³⁴⁷ Osudy některých podniků a jednotlivých odvětví průmyslu výroby motorových vozidel budou popsány níže.

4.2.1 Transformace automobilky Škoda

Změna režimu v listopadu 1989 se v automobilce Škoda projevila okamžitě „šokem“. V důsledku nedostatku pracovních sil, coby jevu typického pro socialismus, Škoda zaměstnávala

³³⁹ Viz kapitola 5.1.6.

³⁴⁰ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípů..., s. 128 – 129.

³⁴¹ Švihálek, M.: Život s erbem Tatry, s. 107 – 110.

³⁴² Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

³⁴³ Pavlínek, P.: Restructuring of the Commercial Vehicle Industry in the Czech Republic. *Post-Soviet Geography and Economics*, č. 4, 2000. s. 265 – 287.

³⁴⁴ P.: A Successful transformation... , s. 264 – 265.

³⁴⁵ Tamtéž.

³⁴⁶ Tedom ukončil výrobu autobusů, dokumentaci nabízí k prodeji. *Autofox.cz*. Dostupné z www.autofox.cz/index.php?idx=26603.

³⁴⁷ P.: A Successful transformation... , s. 264 – 265.

velké množství cizích pracovníků (zejména Vietnamců, jejichž počet činil koncem 80. let 1520) a rovněž využívala masivně práci vězňů (kolem 1600).³⁴⁸ Například v listopadu čítal počet vězňů 90 procent všech pracovníků. Ti okamžitě po prezidentské milosti v lednu 1990 odešli a mladoboleslavská automobilka zůstala paralyzována. Produkce modelu favorit prudce klesala a nakonec došlo k zastavení výrobní linky. Když se podařilo získat nové zaměstnance (byli nasazeni i vojáci), nebo vyčlenit a přesunout stávající zaměstnance z jiných částí továrny, tak pro svou nezkušenost nebyli stejně schopni vyrábět v potřebné rychlosti a kvalitě. Za takové situace pokračovalo zadlužení Škody (způsobené již zaváděním Favoritu) a během roku 1990 dluh narostl na hodnotu sedm miliard Kč v době privatizace.³⁴⁹

Škoda nebyla schopna naplňovat domácí ani zahraniční poptávku (domácí poptávka byla odhadována na asi 250 tisíc vozů ročně, Škoda dodávala přibližně 130 tisíc vozů na domácí trh a 50 tisíc na zahraniční)³⁵⁰, odhadované náklady na zvýšení výroby na 350 tisíc vozů činily 23,5 miliardy. To ovšem bylo naprosté passé pro dennodenně narůstající zadlužení Škody, která nebyla schopna financovat své provozní náklady a platit dodavatelům. 237 domácích výrobců dílu tak bylo existenčně ohroženo spolu se Škodou. Kromě získání kapitálu na potřebné zvýšení produkčních kapacit potřebovala zvýšit kvalitu svých výrobků a stát se ziskovou, což měl zahraniční kapitál zaručit.

Nemalou roli samozřejmě sehrály i četné a relativně nedávné styky se západními automobilovými výrobci, které byly nastíněny. Za těchto okolností bylo jako nejlepší řešení chápáno spojení se silným zahraničním partnerem formou joint venture. Zvažovala se rovněž řešení přímým odprodejem Škody, zaplacením potřebné restrukturalizace státem a až následná privatizace Škody, emise dluhopisů jako zdroj kapitálu. Prognostický ústav předpokládal ukončení výroby osobních vozů v Mladé Boleslavi a jeho nahrazení výrobou dílů pro zahraniční výrobce.³⁵¹ Petr Hrdlička vzpomíná, že v lednu 1990 zcela na vlastní pěst zavolał do Volkswagenu, kde znal několik lidí z předchozích jednání, a řekl jim, že by se měli začít zajímat o koupi Škody. Dále takto kontaktoval automobilku BMW, která sice měla v té době produkci menší než dva miliony kusů, což považoval Hrdlička za optimum u potencionálního partnera, ale zdála se mu zajímavá pro geografickou blízkost a své modelové portfolio, ve kterém chyběl malý vůz či vůz nižší střední třídy. Hrdlička údajně cítil příležitost v tom, že by BMW mohlo proto začít „šlechtit“ Favorita, kterým by do tohoto segmentu vstoupilo. Tady se ale údajně Hrdličkovy představy střetly s plány Andreje Barčáka,³⁵² který měl z dob svého pobytu ve spojených státech známosti u koncernu General Motors, proto prosazoval prodej Škody Opelu a již první jednání s BMW vedl takovým způsobem, že nemělo o další spolupráci

³⁴⁸ Tamtéž, s. 79.

³⁴⁹ Tamtéž.

³⁵⁰ Tamtéž, s. 80.

³⁵¹ Tamtéž.

³⁵² Tehdy vlivná postava autoprůmyslu, vystřídal např. funkce: ředitel vývozu Škody, ředitel britské pobočky Škody, ředitel pobočky Jawy v New Yorku, generální ředitel Motokovu, ministr zahraničního obchodu federální vlády. Později pracoval na velmi významných pozicích u automobilky Opel.

zájem.³⁵³ Nicméně v souvislosti s budoucími kroky koncernu BMW, tedy koupí britské automobilky Rover a zejména značky „Mini“ (což byla sice ve své původní podobě miniauta mnohem „kultovnější“ než Favorit, ale zároveň zastaralejší a do určité míry „komicky“ vnímaná) a zavedením modelové řady 1 přímo značkou BMW, lze vidět, že předpoklady Petra Hrdličky byly správné. Hrdlička také kontaktoval automobilku Opel, ale dále se už prý v jednáních neangažoval, kromě již zmíněného doporučení Ludvíka Kalmy na pozici ředitele Škody.³⁵⁴

Podle Pavlínka³⁵⁵ byl začátkem roku 1990 vyhlášen veřejný tendr (což se ovšem s tvrzením Petra Hrdličky nevyklučuje), do kterého se přihlásilo 24 zahraničních společností, ale vážný zájem jich projevilo pouze osm (BMW, General Motors, tehdy spolupracující Renault – Volvo, Volkswagen, Fiat, Ford a Mercedes Benz). Česká vláda požadovala zachování značky Škoda, zachování finální výroby automobilů, zvýšení výroby v roce 2000 na 350 až 400 tisíc kusů, pokračování v odebrání komponentů od českých výrobců, technologické zlepšení motorů, aby odpovídaly západním emisním standardům, zachování domácího výzkumu a vývoje a množství pracovníků.³⁵⁶ V polovině roku byly za zřejmé finalisty považovány Renault a Volkswagen. Podle tehdejšího ministra průmyslu Pavla Vrby ostatní finalisté neměli jasnou vizi a řada z nich nepočítala se Škodou jako se samostatným výrobcem.³⁵⁷

Renault tedy nejprve rovněž navrhoval přejmenování Škody, přičemž zavést se měla výroba nového modelu postaveného na základě existujícího modelu Renault 18 a chystaného miniauta Twingo, apeloval hlavně na „tradiční“ česko-francouzské vazby z období mezi světovými válkami a negativní zkušenosti s Německem. Po odmítnutí československou vládou připravil novou nabídku, kdy by zůstala zachována výroba Favoritu (vzrostla by na 250 tis. ročně) a zavedla by se výroba modelu Renault 19 Chamade a později nový model malého auta. Produkce by tak dosahovala 400 tisíc kusů a většinová část by se vyvážela. Koncem 90. let by Škoda vyvinula nový model pro celý koncern. Škodu by vlastnil nepřímo pomocí nově založené společnosti, která by zakoupila 40 procent mladoboleslavské automobilky. Renault slíbil nejen zachovat, ale i zvýšit počet zaměstnanců.³⁵⁸

Volkswagen nabízel oproti tomu zřízení vlastnictví formou joint venture, kdy měl koupit nejprve 31 procent a postupně vlastnictví navyšovat na 70 procent. Škoda měla mít dále samostatný vývoj, prodejní síť i nakupování. Produkce Favoritu měla dosahovat 250 tis. kusů. Podle Pavlínka³⁵⁹ bylo přislíbeno vyvinout v roce 1994 společně v Mladé Boleslavi nový model v jeho kategorii, podle slov Vrby v týdeníku Respekt,³⁶⁰ měli Němci již tehdy slíbit, kromě budoucí radikální modernizace

³⁵³ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 132 – 133.

³⁵⁴ Autor diplomové práce si je vědom, že takovéto podání se neobjevuje nikde v odborné literatuře a mohlo by se zdát příliš „fantaskní“, ale považuje tyto informace za věrohodné, neboť první kontakty s potenciálními zájemci nebývají popsány příliš podrobně. Navíc zde uplatňuje metody svého druhého oboru studia (historie), kde je práce s memoáry běžnou metodou a snaží přistupovat ke vzpomínkám Petra Hrdličky kriticky.

³⁵⁵ P.: A Successful transformation... , s. 86 – 87.

³⁵⁶ Tamtéž.

³⁵⁷ Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

³⁵⁸ Pavlíněk, P.: A Successful transformation... , s. 81.

³⁵⁹ Tamtéž.

³⁶⁰ Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

Favoritu, výrobu nového modelu střední třídy (poznámka autora: to je nepřesnost, Vrba měl evidentně na mysli nižší střední třídu). Přičemž tento fakt měl být podle vyjádření Vrby v Respektu zásadní. Oba výrobci slíbili výstavbu nové motorárny, Renault navíc převodovkárny a Volkswagen lakovny a lisovny.³⁶¹

Jeden z motivů, proč byl vybrán Volkswagen byl již zmíněn, ale důvodů byla celá řada, přičemž mnoho z nich je ukázkou neekonomických faktorů. Svůj vliv měly například odbory, které upřednostňovaly Volkswagen pro jeho sociální systém a viděly v něm větší záruku rozvoje. Nálady období po revoluci měly podstatný antikomunistický nádech, což Renault s jeho odbory s výrazným vlivem komunistů znevýhodňovalo. Počátkem roku 1991, kdy se zdálo, že vláda preferuje Renault, dokonce odbory Škody uspořádaly protesty ve svařovně. Rovněž společnost Price Waterhouse Privatization Services, která radila vládě, preferovala Volkswagen, Renault byl považován za „slabšího hráče“.³⁶² Renault znevýhodňovalo, že šlo o stoprocentně státem vlastněnou automobilku, což po zkušenostech s érou státního plánování bylo minusem (byť i ve Volkswagenu měla a má svůj podíl spolková zem Dolní Sasko). Vliv měl i styl vyjednávání německého koncernu, podle Vrby jednání s ním „měla úroveň“.³⁶³ Volkswagen například skupinu českých novinářů přepravil soukromým tryskáčem do Barcelony, kde demonstroval jak funguje automobilka Seat a že stejně může v budoucnu fungovat i Škoda. Petr Hrdlička³⁶⁴ zmiňuje dokonce i národnostní vliv, tehdejší ředitel Volkswagenu Carl Hanh byl původem sudetským Němcem z jižních Čech a za technickou stránku byl během jednání pověřen ze strany německé automobilky Rakušan se jménem Fiala, což při osobních jednáních mělo jistý pozitivní vliv.

Vstup německého koncernu do Škody je dnes vnímán jednoznačně pozitivně a brán jako jeden z největších úspěchů české ekonomiky. Kvalita volby koncernu Volkswagen vynikne z dnešního úhlu pohledu o to více, že jsme i v předchozích kapitolách této práce spatřily případy protekcionismu vůči regionu střední Evropy v případě firem Fiat a Renault. V první polovině 90. let se však situace zdaleka nezdála tolik jednoznačná. Jednak na způsob privatizace nepanovala jednoznačná shoda. Především tehdejším ministrem průmyslu, Janem Vrbou, byla prosazována cesta vyhledávání strategických partnerů, popisovaná v případě Škody, zatímco ministr financí Václav Klaus se nadchnul pro myšlenku kuponové privatizace, k jejíž autorství se hlásí Dušan Tříška a Tomáš Ježek. Podle Jana Vrby Václav Klaus vycítil politický kapitál kuponové privatizace („prodeje Germánům“ byly nepopulární) a rovněž jako teoretik chtěl být od reálného dění ve firmách „co nejdále“.³⁶⁵ Zastánci

³⁶¹ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 82.

³⁶² Tamtéž, s. 83.

³⁶³ Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

³⁶⁴ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 132 – 133.

³⁶⁵ Horáček, F.: Klaus chtěl Škodovku prodat přes kupony, vzpomíná exministr Vrba. *Idnes.cz*. Dostupné z [www: http://ekonomika.idnes.cz/klaus-chtel-skodovku-prodat-pres-kupony-vzpomina-exministr-vrba-py8-/ekonomika.aspx?c=A110415_153857_eko_profilu_fih](http://ekonomika.idnes.cz/klaus-chtel-skodovku-prodat-pres-kupony-vzpomina-exministr-vrba-py8-/ekonomika.aspx?c=A110415_153857_eko_profilu_fih). Žák, V.: Jak Václav Klaus "privatizoval" české hospodářství. *Britské listy*. Dostupné z [www: http://blisty.cz/art/17878.html](http://blisty.cz/art/17878.html).

privatizace tvrdili, že Volkswagenu byly poskytnuty příliš velké výhody, navíc protiargumenty podporovaly i skutečnosti, které budou zmíněny dále: nedodržení některých příslibů německým koncernem a napětí mezi českými a německými zaměstnanci. I později, kdy se stal úspěch Škody zřejmým, zaznívaly občas argumenty, že Škoda byla špičkovou firmou, která by uspěla i bez prodeje. To se ovšem s fakty uveřejněnými v odborné literatuře neshoduje. Nicméně další vláda, jejíž předsedou se stal Václav Klaus upřednostňovala kuponovou privatizaci.

Škoda byla tedy během prodeje rozdělena na dvě části. První zahrnovala výrobní komplexy a vše potřebné k výrobě aut, druhá byla nazvána Prisko (Privatizace Škody), zahrnovala dluhy a k výrobě aut nepotřebné objekty (jako dětské centrum nebo ubytování). Německý koncern koupil jen první, nezadluženou, „čistou“ část. Tato „očištěná“ společnost byla odhadována na hodnotu 800 milionů DM, včetně ceny značky. Volkswagen zaplatil 620 milionů DM za podíl 31 procent ve Škodě. V roce 1994 následovalo dalších 390 milionů a stejná částka v roce 1995, čím si Volkswagen zakoupil podíl 70 procent, přičemž zbývajících 30 procent si měl stát ponechat do té doby, než se zvedne jejich cena a z následného prodeje pak financovat dluh Škody a některé environmentální zátěže. Volkswagen tento zbývajících podíl odkoupil v roce 2002 za 650 milionů DM.³⁶⁶

Volkswagen dále slíbil další investice ve výši 8,2 miliard DM mezi roky 1991 a 2000, které měly zahrnovat zřízení motorárny pro 450 tisíc motorů a navýšení kapacity na výrobu 390 tisíc vozů v roce 1997. Dále koncern přislíbil zachování nákupu dílů v Česku (což ostatně musel, pokud chtěl pokračovat ve výrobě Favoritu) a zachování pracovních míst.³⁶⁷ Za to získal od vlády dvouleté daňové prázdniny, příslib cla 19 procent na dovoz osobních automobilů do Československa pro ochranu produkce Škody a další necelní bariéry na dovoz automobilů, bezcelní import výrobních technologií, financování modernizace komunikačního systému ve Škodě, příslib pomoci se školením zaměstnanců a neohrožování monopolní pozice Škody na českém trhu ze strany antimonopolního úřadu.³⁶⁸ Podle kritiků byly úlevy příliš velké, ale ve světle investičních pobídek ve střední Evropě koncem 90. let a během 21. století byly spíše nízké.

Dané dohody však Volkswagen nedodržel. Důvodem byla krize výroby automobilů během začátku 90. let, kdy se prudce propadly prodeje automobilů. Koncern Volkswagen vykázal v roce 1993 ztrátu 1,9 miliardy DM, která byla z velké části způsobena španělským výrobcem Seat. Jedna z jeho tří španělských továren byla dokonce zavřena a 9 tisíc pracovníků propuštěno. Koncern za těchto okolností změnil plány a naplánoval nižší objem produkce. Za této situace se Volkswagen rozhodl zrušit investice ve Škodě, což bylo pro českou veřejnost i automobilku samotnou celkem překvapivé, neboť Škoda společně s Volkswagemem připravovala úvěr ve výši 1,4 miliardy korun a den před uzavřením smlouvy německý koncern v tisku zveřejnil vycouvání z dohody.³⁶⁹ To vyvolalo v Česku hodně politické kontroverze a zájmy Volkswagenu se Škodovkou se staly veřejnou otázkou. V Česku

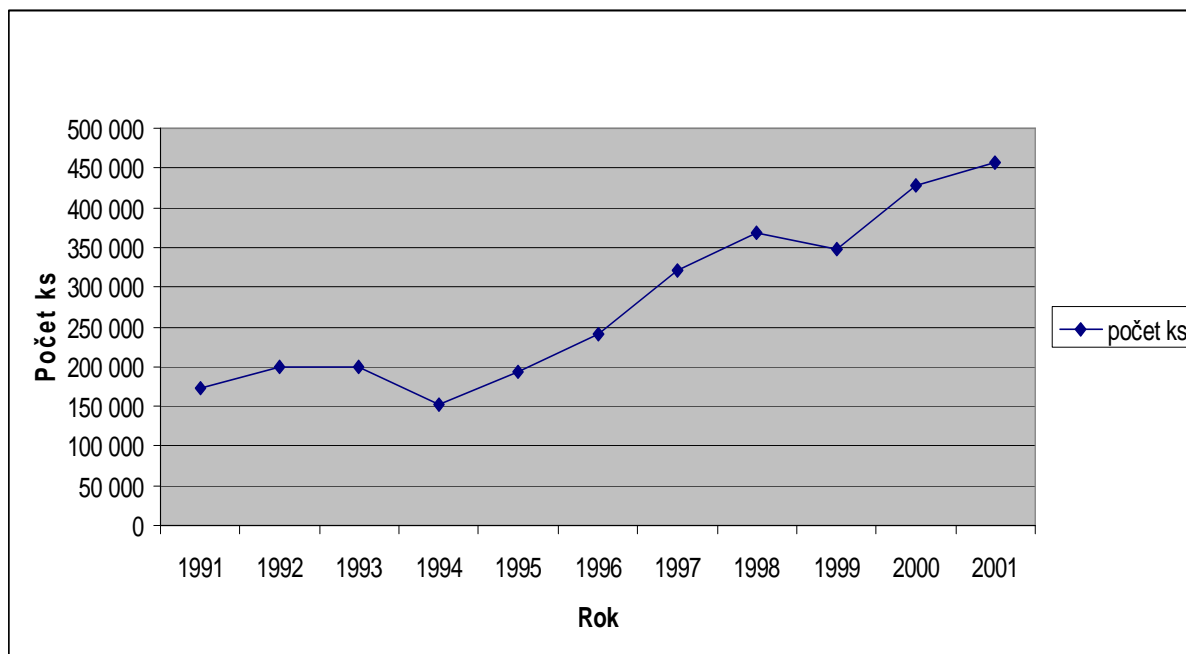
³⁶⁶ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 84.

³⁶⁷ Tamtéž, s. 85.

³⁶⁸ Tamtéž.

³⁶⁹ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 84.

se objevovaly obavy, že ze Škody se stane pouhá montovna. Mezi českou vládou a koncernem začala tvrdá jednání, kdy vláda požadovala dodatky ke smlouvě (sliby o investicích a výrobě byly jen v ústní rovině) a koncern zastával tvrdou linii, která vzbuzovala obavy, že by mohl odejít z Mladé Boleslavi. 18. listopadu 1994 nakonec byl přijat tajný dodatek, který v pozměněné podobě potvrdil dřívější ujednání. Počet vyrobených vozů, kterých má být dosaženo, byl snížen na 340 tisíc v roce 2000.³⁷⁰



Obr. 39: Výroba automobilů Škoda v letech 1991 až 2001. Zdroj: Statistika automobilového průmyslu České Republiky, 2004 - 2008. Sdružení automobilového průmyslu, 2009.

Pokud jde o kondici samotné Škody v tomto období, tak byla postižena značným propadem poptávky na domácím trhu. Vzhledem k velmi vysoké inflaci (57,9 procent v roce 1991) se propadla poptávka (v Polsku a Jugoslávii se navíc propadla kvůli zavedení cla na dovoz aut). Jestliže v roce 1990 prodala Škoda v Československu 123 tisíc kusů, tak v roce 1991 pouhých 27 tisíc). Poptávka po nových autech byla vytěšňována dovozem ojetých vozů ze zahraničí (kolem 110 tisíc v roce 1991).³⁷¹ V roce 1991 musela být rovněž na čtyři dny zastavena výroba a celkové množství výroby pokleslo o 15 tis. proti předešlému roku (činilo 172 tisíc vozů). Další roky začala výroba stoupat (200 tisíc v roce 1992, 220 tisíc v roce 1993), ale v roce 1993 prudce poklesla (152,5 tisíce kusů). Od té doby výroba většinou dosti prudce stoupala až do období krize, s výjimkou roku 1999. Ve všech letech do roku 1995 (včetně) byla Škoda ztrátová, s výjimkou roku 1992, kdy generovala zisk 4,2 miliardy Kč (zatímco koncern byl celkově ve ztrátě).³⁷² Od roku 1995 byla Škoda vždy zisková. V dobovém tisku (navíc v ekonomicky zaměřeném periodiku) nelze spatřit zrovna přespřílišnou chválu. Škodě bylo například vyčítáno, že při neschopnosti uspokojovat domácí poptávku (v letech 1994 a 1995) vyvážela vozy do stále většího počtu zemí. Článek rovněž obsahuje polemiku proč automobilka, která je ve ztrátě a není

³⁷⁰ Tamtéž, s. 90.

³⁷¹ Tamtéž, s. 86.

³⁷² Tamtéž, s. 87.

schopna téměř nikde uspokojovat poptávku masivně investuje do reklamy v zahraničí. Tato polemika se zdá z dnešního pohledu směšná, ale směšným se zdá rovněž tvrzení tehdejšího ředitele marketingu, že pro automobilku bude vždy nejdůležitějším trhem ten domácí.³⁷³

Po utvoření joint venture začali Němci okamžitě působit ve Škodě. Přes menšinový podíl byla hned od začátku Škoda řízena jako přímá značka koncernu Volkswagen. Předseda představenstva a ředitel pro lidské zdroje byli Češi, marketingový a ekonomický ředitel Němci. Probíhající změny nebyly bezproblémové. Škoda byla během celé éry státního plánování řízena jinak než západní podniky. Státní plánování se paradoxně vyznačovalo větším zmatkem na pracovišti a vysokou mírou improvizace pracovníků. Oproti tomu v západních podnicích byly činnosti přesně stanoveny. Manažeři Volkswagenu po příchodu do Škody považovali za nejlepší řešení přesnou implementaci svého stylu řízení a přehlíželi dlouhou tradici výroby automobilů ve firmě Škoda a vysoké dovednosti personálu, místo aby na nich stavěli. Spolupráce nebyla nekonfliktní. Zaměstnanci Škody cítili, že je němečtí manažeři podceňují, berou za „nižší ligu“. Škoda přitom měla řadu schopných mistrů a techniků, ale samozřejmě manažeři Škody neměli zkušenost s volným trhem. Koncern posílal do Mladé Boleslavi odborníky spíše přes ekonomické než technické záležitosti – přičemž už to logicky přinášelo konflikty s mistry a inženýry. V řadě praktických ohledů nebo například improvizaci překonávali své německé protějšky, ale selhávali v reklamě, marketingu a také pořádku a morálce na pracovišti. Řada zaměstnanců se obávala o osudy především vývojového střediska, neměla k novému majiteli důvěru, z druhé strany nebyli schopni dosahovat efektivity, jakou němečtí manažeři plánovali, ti z toho potom do značné míry vinili odbory.³⁷⁴ Prvním rozhodnutím, které Němci v automobilce provedli byl údajně totální úklid výrobních prostor a skladiště. Nákladní vozy údajně vyvážely nevyužitelný materiál z továrny několik týdnů. Do příchodu německých manažerů také neexistovala kontrola kvality. Po jejich zásahu údajně bylo z každé směny o zhruba šesti stech autech osm kusů náhodně vybráno a zcela rozloženo. Používalo se při hodnocení jakosti známkování „jako ve škole“, první kontrola dopadla známkou 4,8 (dnes je údajně dosahováno průměru 1,1). Na následném zlepšení byla postavena i reklamní kampaň na Škodu Favorit „548krát lepší než dřív“. Nešlo však o technickou modernizaci, ale právě o zvýšení kvality a odstranění nedodělků u modelu, u kterého zákazníci jen v prvním roce používání průměrně reklamovali osm závad (u Volkswagenu Polo údajně činil průměr dvě reklamace).³⁷⁵ Jedním z opatření, které mělo naučit české pracovníky na manažerských funkcích novému řádu, byl „tandemový systém“, kdy byly k českým zaměstnancům na manažerských postech „do dvojic“ přiřazeni němečtí manažeři. Protože komunikačním jazykem ve dvojici byla němčina, byl velmi neoblíbený. Odbory se snažily jako komunikační jazyk v tandemu prosadit angličtinu, aby setřeli výhodu roditelých mluvčích, avšak marně. Manažeři se navíc tohoto systému obávali v tom ohledu, že ohrozí jejich kariérní růst ve společnosti.

³⁷³ Bautzová, L.: Škoda automobilová a. s. Strategie, taktika a nedostatek vozů. Ekonom č. 46, 1995. s. 43 – 45.

³⁷⁴ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 93.

³⁷⁵ Sacher, T.: Zážrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

Nelze však říci, že by němečtí manažeři ve Škodě jen „uklidili“ a „zavedli morálku“. Mzdy zaměstnanců byly ve Škodě velmi nízké. Činily pouze 6 až 7 procent ceny z výrobních nákladů a ve srovnání s německými dělníky byly nižší o 90 procent.³⁷⁶ V tomto směru tedy nebyl prostor k dalším úsporám a restrukturalizacím. Volkswagen zavedl spíše změny v organizaci lidských zdrojů a zvýšil tak flexibilitu zaměstnanců. Organizace výroby se v souladu s celkovými trendy v automobilovém průmyslu přiblížila směrem k taylorismu, japonskému výrobnímu systému s větší decentralizací. Ve Škodě to nazývali „fraktálovou organizací“ a spočívalo to v utvoření malých „týmů“ s vlastní odpovědností.³⁷⁷

Další změnou bylo zavedení *strategického insourcingu*, který spočívá v tom, že někteří výrobci komponentů (například Siemens VDO pro výrobu interiérů) sídlí přímo v objektu automobilky a především zajišťují montáž určitých *modulů* (interiér včetně celého příslušenství, nebo kompletní řešení přední nápravy apod.) a tuto montáž na automobil zajišťují přímo zaměstnanci dodavatelů. Dodavatel tak za celé zajištění montáže a její kvalitu nese zodpovědnost. Tento model je pro automobilky velmi výhodný, ale vzbuzuje velký odpor zaměstnanců automobilky a jejich odborů. Mladoboleslavská automobilka je proto jediným závodem Volkswagenu v Evropě, kde se takové opatření podařilo koncernu zavést. Mimo Evropu se uplatňuje v továrnách Volkswagenu v Argentině a Brazílii. Vliv na zavedení v Česku měla určitá diskreditace a oslabená pozice odborů v postkomunistickém období. Poprvé byla tato inovace zavedena v roce 1994 při náběhu výroby modelu Felicia a ve větší míře po výstavbě nové haly pro výrobu modelu Octavia (výstavba začala v roce 1995), kdy se na dodávkách přímo integrovaných na montážní lince účastnilo pět dodavatelských firem (Johnson Controls – sedadla, pásy s přepínači; Rockwell – dveře, střešní okna, výstroj a reproduktory; Siemens/Allibert – vybavení interiéru; Expert – nárazníky, světla, chladič, maska).³⁷⁸

V této nové hale byla zavedena také třetí významná inovace výroby „informační páteř“. Jde o flexibilní uspořádání výroby, kdy je management maximálně blízko výrobní lince. Je uprostřed, kolem něj je montážní linka – nikoliv karoserie zavěšené na dopravnících, ale výrobní pásy pohybující se i se zaměstnanci, na ni jsou kolmé výrobní zařízení integrovaných dodavatelů.³⁷⁹

Škoda tak zavedla velice moderní koncept výroby, ovšem s nadprůměrně nízkým využitím robotů a nízkým stupněm automatizace. Zaměstnanci v Mladé Boleslavi jsou podobné úkoly schopni plnit laciněji než roboti v německých závodech Volkswagenu. Pavlínek uvádí³⁸⁰, že přes úspěch těchto úsporných opatření Škoda stále není schopna vyrábět tak rychle a kvalitně jako Japonci. Toyota a Nissan podle něj potřebují na výrobu jednoho auta 20 hodin, zatímco Škoda 40.³⁸¹ Autor této práce by dodal, že nikoliv jen Japonci mají vyšší produktivitu. Jak dokládají například údaje z práce Radoševiče

³⁷⁶ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 95.

³⁷⁷ Tamtéž.

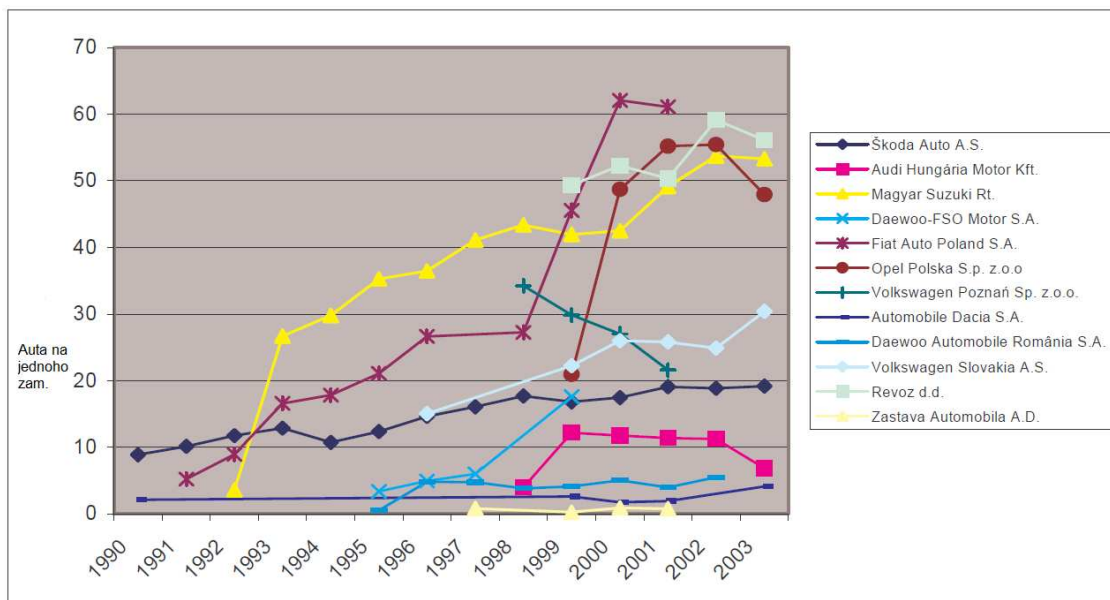
³⁷⁸ Tamtéž, 96 – 99.

³⁷⁹ Tamtéž, 99 – 100. Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

³⁸⁰ Tamtéž, 102.

³⁸¹ Tamtéž.

a Rozeika³⁸², Škoda i mezi středo a východoevropskými automobilkami patřila k těm s nižší produktivitou a jejím relativně pomalým nárůstem. To potvrdila i informace PR manažera automobilky HMMC³⁸³, který uvedl, že v roce 2008 činil počet vyrobených vozů na jednoho pracovníka ve Škodě v Mladé Boleslavi 30 až 35 tisíc vozů, zatímco v nošovické továrně Hyundai 88 tisíc vozů.³⁸⁴



Obr. 40: Produktivita automobilek ve střední a východní Evropě. Zdroj: Radosevic, S.; Rozeik, A.: *Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and East Europe*. SSEES, University College London, Working Paper, č. 53, 2005. s. 2 – 46.

V rámci svých racionalizačních opatření propustila Škoda v roce 1994 přibližně 800 českých zaměstnanců a krom toho další cizince (800 Kubánců, 700 Poláků a 1500 Vietnamců). To vzbudilo silné nevole odborářů, kteří mluvili o postupné likvidaci českého automobilového průmyslu. Od roku 1995 však počet zaměstnanců prudce narůstal (kolem 23 tisíc v roce 2000).³⁸⁵

Celkově ovšem restrukturalizace Škody proběhla velmi úspěšně. Úspěšný rozvoj automobilky lze pozorovat od zavedení modelu Felicia v roce 1995. Ta byla vyvážena do 60 zemí, přičemž strategie byla prodávat třetinu na domácím trhu, třetinu ve střední Evropě a třetinu v ostatních zemích.³⁸⁶ Technicky byla Felicia vlastně jen radikálně inovovaným Favoritem s rozšířenou nabídkou motorů. Ještě nešlo o auto stejně vyspělé jako v případě renomovaných západních automobilek. Byla ovšem cenově velmi dostupná a na méně náročných trzích byla její výhodou též snadná opravitelnost a nízká cena náhradních dílů. Byl to zároveň poslední model značky Škoda s plnohodnotnou užitkovou verzí

³⁸² Radosevic, S.; Rozeik, A.: *Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and East Europe*. SSEES, University College London, Working Paper, č. 53, 2005. s. 2 – 46.

³⁸³ HMMC = Hyundai Motor Manufacturing Czech.

³⁸⁴ Exkurze v HMMC v prosinci 2008 pořádaná KGG PŘF UP. Informace od Petra Vaňka.

³⁸⁵ Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 98.

³⁸⁶ Tamtéž, s. 105.

(pick up), přičemž její užitková verze se prodávala v západní Evropě pod názvem Volkswagen Caddy, tedy šlo o první případ, kdy Škoda vyráběla auto pod jinou než svou značkou.

Skutečně přelomovým modelem však pro značku byla Octavia, zavedená v roce 1996. Jednalo se o první model postavený za využití koncernové techniky (podvozková platforma použitá také pro VW Golf IV., Audi A3 a Seat Toledo 2. generace; shodné motory apod.), ale také šlo o model, který rozhodl o tom, zda bude mladoboleslavské automobilce v budoucnu ponechán samostatný vývoj. Vývojem Octavie koncern vlastně splnil podmínku danou Volkswagenu, ale pokud by nebyla úspěšným a pozitivně přijatým modelem, nemusel Škodě být dál umožněn další vývoj a především na základě úspěchů Octavie byl Škodě umožněn vstup do dalších tržních segmentů. Podobně jako při konstrukci Favoritu se údajně podařilo pracovníky při vývoji a zavádění do výroby nadchnout a maximalizovat tak jejich úsilí.³⁸⁷ Přitom si však rozhodně nelze dělat iluze, že by Octavia první generace byla dokonalé auto. Pokud si lze v nemotoristickém tisku přečíst, že byla „lepší než Mercedes Benz třídy C“³⁸⁸, tak to na tváři autora práce vyvolává pousmání. V motoristických periodikách lze nalézt řadu kritiky, do které autor nebude zabíhat (kritický prostor na zadních sedadlech, menší než v případě Felicie, například), ale auto nabídlo vysokou kvalitu zpracování, velký zavazadlový prostor, velmi populární a úsporné koncernové motory TDI a také v něm Škoda objevila novou strategii, které se až dosud drží. Je řeč o „přerůstání do vyšších tříd“. Spočívá v tom, že model konstrukčně postavený na platformě nižší střední třídy s motorovou paletou odpovídající nižší střední třídě dosahuje velikosti menších modelů střední třídy a zákazníci tak mají pocit, že za své peníze dostávají větší užitnou hodnotu. Tuto strategii použila Škoda v případě první i druhé generace Octavie, obou generací Superbu (kde šlo o pomezí střední a vyšší střední třídy) a částečně také u SUV Škoda Yeti.

Tím už bylo naznačeno, jak se rozrůstala modelová řada. V roce 1999 bylo zavedeno malé auto Fabia, která patřila do stejného segmentu jako Felicia, přičemž zajímavostí je, že zastaralá, ale levná a jednoduchá Felicia byla po dva roky, co se souběžně vyráběly (Felicia se vyráběla do roku 2001, kdy kvůli emisním normám musela její výroba skončit), vyráběna ve větším množství, tedy byla populárnější. Ukončení výroby modelu Felicia se projevilo i propadem výroby v roce 2002, kdy oproti předchozímu roku poklesla výroba o 18 417 vozidel. Pro Fabiu Škoda vyvinula základní z nabízených motorů 1,2 HTP (tříválec o objemu 1,2 l), který byl nabízen i v ostatních malých modelech koncernu (Seat Ibiza, Volkswagen Polo, Volkswagen Fox). Pro potřeby modelu Fox, který se vyráběl výlučně v Brazílii, byly tyto motory exportovány z Mladé Boleslavi do Jižní Ameriky, Mladá Boleslav byla tedy skutečně jediným místem, kde byly tyto motory vyráběny. Rovněž převodovka MQ 200, používaná v malých vozech celého koncernu, byla domácí konstrukce, přičemž zajímavostí je, že na její konstrukci se podílel i konstruktér Favoritu Petr Hrdlička.³⁸⁹

³⁸⁷ Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

³⁸⁸ Tamtéž.

³⁸⁹ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípu..., s. 149.

V roce 2001 byl zaveden model Superb. Ten byl brán v Česku částečně jako prestižní auto a z populistických důvodů sloužil jako vládní vozidlo u některých ministerstev a u hradní kanceláře, ve skutečnosti by si autor dovolil dost pochybovat o míře jeho konstrukce ve Škodě. Koncernovou techniku samozřejmě využívaly všechny modely Škody, ale autor by odhadl míru změn u Superbu oproti modelu, z kterého vyšel, na dosti nízkou. Zajímavé je, že v tomto případě došlo k situaci, kdy model původně určený pro potřeby východního trhu, byl pro úpravách prodáván na západě, což většinou bývá přesně naopak. Superb první generace totiž vycházel z čínské, prodloužené varianty Volkswagenu Passat (generace B5).³⁹⁰

V roce 2004 Škoda uvedla na trh novou generaci modelu Octavia s podstatně modernější technikou a prostornější karoserií oproti první generaci, postavenou na podvozkové platformě Volkswagenu Golfu V. Současně byla ponechána ve výrobě i první generace Octavia s přívlastkem „Tour“, která měla sloužit jako levnější varianta. Vyráběla se až do roku 2010, tedy 14 let, což je na dnešní poměry extrémně dlouhá doba. V roce 2006 následoval model kategorie kompaktní MPV³⁹¹ Roomster, který naopak nepřebíral celou podvozkovou platformu jako dosud všechny vozy novější než Felicie, ale kombinoval podvozkové prvky Fabie a Octavie první generace.

V roce 2008 byla uvedena druhá generace modelu Superb, která na rozdíl od předchůdce je více svébytným automobilem s pravděpodobně daleko větším podílem vlastní konstrukce. Samozřejmě je využita koncernová technika, oproti první generaci jde o vůz technicky na úrovni své doby. V roce 2009 Škoda pronikla do kategorie kompaktních SUV³⁹² modelem Yeti. Eckhard Scholz, který vedl jeho vývoj o něm řekl: „Vlastně jsme neudělali nic jiného, než že jsme využili platformu Octavie Scout, koncepční nevýhody jsme eliminovali, tím myslím hlavně zkrácení převisů a zvětšení nájezdových úhlů, postarali jsme se o odpovídající světlou výšku (180 mm) a z této stavebnice, která je z hlediska koncernu vyráběna ve velkých počtech, stavíme levnější auto než je Tiguan.“³⁹³ Přes tato slova patří Yeti spíše k těm svébytnějším a v ohledu ke konkurenci velmi zdařilým modelům.

V roce 2009 se začal ve Škodě vyrábět další motor (nikoliv jen montáž, včetně odlévání bloků motorů a obrábění dílů), tentokrát turbobenzínový 1,2 TSI.³⁹⁴ Na rozdíl od motoru 1,2 HTP ho lze používat i do větších modelů a jeho využití v různých modelech napříč celým koncernem je proto široké.

³⁹⁰ Škoda Superb (2001-2008) – Z východu na západ. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/skoda-superb-2001-2008-z-vychodu-na-zapad-2079>

³⁹¹ MPV = multi-purpose vehicle. Jde o minivan, víceúčelový rodinný vůz.

³⁹² SUV = sport utility vehicle. Jde o sportovně užitkový vůz, dnes módní kategorie “jakoby terenních” vozů.

³⁹³ Eckhard Scholz, šéf vývoje Škody Auto o Yetim, asijské expanzi a budoucnosti Octavie Tour (rozhovor Auto.cz). Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/eckhard-scholz-sef-vyvoje-skody-auto-o-yetim-asijske-expanzi-a-budoucnosti-octavie-tour-rozhovor-4231>.

³⁹⁴ Škoda oficiálně zahájila výrobu motoru 1,2 TSI. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/skoda-oficialne-zahajila-vyrobu-motoru-1-2-tsi-3314>.

Posledním uvedeným modelem mladoboleslavské automobilky je model Škoda Citigo. Jde o miniauto, ovšem nelze ho brát jako konstrukčně svébytný model Škody. Od sesterských modelů Seat Mii ho odlišuje jen přední maska o Volkswagen Up! se navíc liší tvarem bočního okna, čímž veškeré rozdíly končí. Jde rovněž o první model Škody, který se vůbec nebude vyrábět na území České republiky, jediným místem výroby bude bratislavská továrna Volkswagen.³⁹⁵ Z toho ale není třeba vyvádět nějaké závěry, neboť v kategorii miniaut jde o standardní řešení dokonce i v případech, kdy se nejedná o automobilky jednoho koncernu (například Ford Ka se vyrábí v polské továrně Fiatu v Tychách a je konstrukčně shodný s Fiatem 500, nebo spolupráce Toyoty a PSA a společná výroba v Ovčarech v Česku).

V blízké budoucnosti by Škoda měla začít vyrábět další model, který se pravděpodobně bude jmenovat Rapid a půjde o auto hierarchicky zařazené mezi Fabii a Octavii, tedy relativně prostorný, ale konstrukčně spíš jednoduchý model, mající hrát roli levného rodinného vozu. Přinese ovšem další změnu, neboť v Mladé Boleslavi se bude vyrábět i jeho „sourozenec“ Seat Toledo (čtvrtá generace), který se pro změnu nebude vůbec vyrábět ve Španělsku. Technicky budou oba vozy shodné a pokud opomeneme prodej Škody Felicia Pick up pod názvem „Volkswagen Caddy“ na některých trzích, půjde o první novodobý případ, kdy bude v Mladé Boleslavi vyráběn vůz jiné značky než Škoda. Kromě Mladé Boleslavi bude vůz vyráběn také v Číně.³⁹⁶ Tento název však nese i jiný vůz, který Škoda nabízí od podzimu 2010 pro indický trh a je vyráběn v závodu Chakan u města Pune. Jde o „sourozeneckou“ variantu modelu Volkswagen Vento, což je indická, zjednodušená varianta modelu Volkswagen Polo sedan.³⁹⁷ Není nabízen jinde než v Indii.

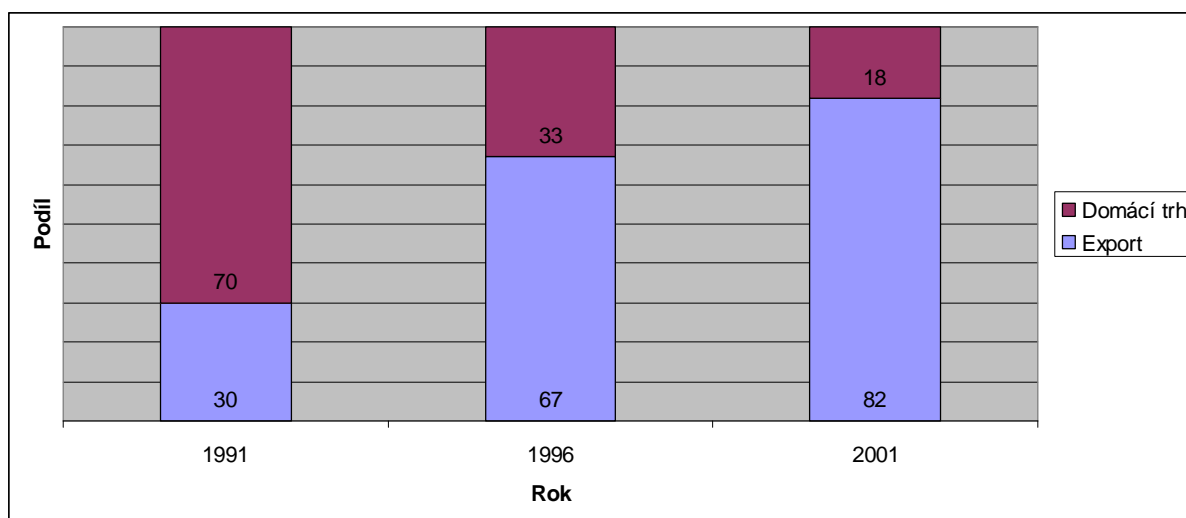
Oproti původním předpokladům prodeje Škody nejrychleji rostly na západních trzích, kde bylo v roce 1999 prodáno 50 procent vozidel a stále klesal význam domácího trhu (viz graf). Ve 21. prvním století pak rostl význam Ruska a asijských trhů, jak bude ukázáno dále.³⁹⁸

³⁹⁵ Škodovka zahájila výrobu nového auta. Citigo! Aktuálně.cz. Dostupné z www: <http://auto.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=717573>.

³⁹⁶ Víme první: Nová Škoda se jmenuje Rapid, možná bude i kombi. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/skoda-rapid-pekings-kombi-66505>.

³⁹⁷ Indická Škoda Rapid: Výroba zahájena. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/skoda-indicka-rapid-vyroba-zahajena-62170>.

³⁹⁸ Viz kapitola 6.



Obr. 41: Podíl domácího a zahraničního prodeje vozů Škoda. V procentech. Zdroj: Výroční zprávy Škoda auto 1991 – 2001.

V roce 2004 byl ředitel Škody Vratislav Kulhánek nahrazen Detlefem Wittigem, poprvé tak usedl ve vedení Němec. V tomto roce rovněž poprvé Škoda odevzdala dividendy v hodnotě 3,05 miliard do Německa, do té doby je užívaly pro svůj budoucí rozvoj.³⁹⁹ V roce 2007 byl novým ředitelem jmenován Reinhard Jung, kterého v roce 2010 nahradil Winfried Vahland.⁴⁰⁰ Rovněž celé poslední představenstvo společnosti je poprvé výlučně německé, což však už nevzbuzuje negativní emoce jako v 90. letech. Naopak, pro velkou rotaci funkcí v rámci koncernu Volkswagen údajně řada českých manažerů cítí šanci na kariéru v rámci koncernu (jakou udělal například Martin Jahn, současný šéf Volkswagenu pro ruský trh).⁴⁰¹

Škoda kromě Mladé Boleslavi nadále vyrábí auta v závodech Kvasiny a Vrchlabí. V případě posledně jmenovaného se zhruba poslední rok spekulovalo, zda se tam budou auta vyrábět i nadále, přičemž se objevovaly informace, že nikoliv a bude tam pouze zavedena výroba dvouspojkových převodovek DQ200. Důvodem měla být zastaralost závodu ve srovnání s Mladou Boleslaví a Kvasinami a nevýhodná poloha, kdy nejsou poblíž dálnice a logistická centra.⁴⁰² Jednak se to mnohým nelíbilo ze sentimentálních důvodů, jednak to mezi zaměstnanci vzbuzovalo obavy, že se bude propouštět, neboť v tamním závodě pracovalo přes tisíc zaměstnanců a pro výrobu převodovek

³⁹⁹ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 111.

⁴⁰⁰ Škoda Auto potvrdila příchod nového generálního ředitele Winfrieda Vahlanda. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=14209](http://www.autofox.cz/index.php?idx=14209).

⁴⁰¹ Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

⁴⁰² Ve Vrchlabí se budou místo škodovek vyrábět převodovky, rozhodl VW. *Idnes.cz*. Dostupné z [www: http://hradec.idnes.cz/ve-vrchlabi-se-budou-misto-skodovek-vyrabet-prevodovky-rozhodl-vw-1dw-/Hradec-zpravy.aspx?c=A110413_164354_hradec-zpravy_klu](http://hradec.idnes.cz/ve-vrchlabi-se-budou-misto-skodovek-vyrabet-prevodovky-rozhodl-vw-1dw-/Hradec-zpravy.aspx?c=A110413_164354_hradec-zpravy_klu). Vahland: Škoda Auto zvažuje ukončení výroby ve Vrchlabí, pro závod počítá s komponenty. *Autofox.cz*. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=19370](http://www.autofox.cz/index.php?idx=19370).

jich je potřeba asi 700. Poslední zprávy však mluví o tom, že by se ve Vrchlabí měly i nadále vyrábět auta a každopádně by se nemělo propouštět.⁴⁰³

Po zavedení dovozní daně na automobily ve výši 41 procent v roce 1994 Škoda otevřela montážní závod v Polsku. Pronajímala přitom část továrny na užitkové vozy Volkswagen. Vozy se sem dovážely v rozložených částech, lakovna a svařovna byly na místě. Začátkem roku 2002 byly tarifní překážky odstraněny a výroba zde byla postupně ukončena (na podzim téhož roku).⁴⁰⁴

Další zemí, která chrání své domácí výrobce velkými tarifními bariérami, je Rusko. V 90. letech činila tamní daň na dovoz automobilů 170 procent, ve 21. století 45 procent. To by činilo vozy Škoda na tamním trhu (ve kterém byla viděna perspektiva, přestože do SSSR se Škody vozily jen v malém množství) neprodejnými. Škoda neúspěšně jednala s ruskou firmou Avantgard (sídlící poblíž Smolenska) o vytvoření joint venture v roce 1996, zrovna tak jednání s firmou Agromaš v Minsku v Bělorusku nebyla úspěšná (1996/1997). V roce 1997 se Škoda s prodejem 10 tisíc aut stala nejúspěšnějším dovozcem (celých nerozmontovaných) automobilů, ale po kolapsu ruské ekonomiky a rublu v roce 1998 se importované vozy staly prakticky neprodejnými. Škoda proto intenzivně hledala partnera na montáž vozidel. Bylo dojednáno joint venture s výrobcem Izhmash-Avto ve městě Izhevsk. Produkční kapacita měla být nejméně 80 tisíc kusů ročně, Škoda investovala do výrobních kapacit 9,5 miliardy Kč. Montáž začala v roce 1999, ale postupně se začaly zpožďovat dodávky a Škoda odkládala podpis konečné smlouvy. Jako důvod bylo uváděno zdražování nákladů na dopravu a prudký pokles cen domácích automobilů díky levnému rublu, kdy jim tak Škoda nemohla cenově konkurovat. V roce 2001 byl celý projekt ukončen kvůli nejasným majetkovým a právním záležitostem. Škoda po automobilce požadovala zastavení produkce jejich vlastních vozů IZH, což odmítli akceptovat.⁴⁰⁵

Přes tato selhání se Škoda nevzdávala plánů proniknout na ruský trh (v roce 1999 zde prodala pouze 1900 aut a 2924 v roce 2000). Po selhávání výroby formou joint venture se Škoda rozhodla postavit spolu s Volkswagenem vlastní montážní závod. První z těchto jednání s ruskou vládou ovšem v roce 2002 opět ztroskotalo pro přílišné finanční nároky ruské vlády (závod se měl nacházet ve městě Stupin v leningradské oblasti). V roce 2006 nakonec proběhla úspěšná jednání o výstavbě společného závodu Škody a Volkswagenu ve městě Kaluga (188 kilometrů jižně od Moskvy). Roční kapacita byla stanovena na 250 tisíc vozidel.⁴⁰⁶ Montování vozidel začalo v roce 2007, od roku 2009 zde byla do provozu uvedena ještě svařovna a lisovna a montáž byla nahrazena kompletní výrobou. V té době se rovněž objevovaly spekulace, že nástupce Octavie Tour (tedy výběhové modelu Octavie vyráběného současně s tou aktuální jako ekonomická varianta) bude vyráběn v Kaluze i pro

⁴⁰³ Škoda Auto bude ve Vrchlabí vedle převodovky DSG dál vyrábět i auta. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=21549](http://www.autofox.cz/index.php?idx=21549).

⁴⁰⁴ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 118 – 119.

⁴⁰⁵ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 120.

⁴⁰⁶ Tamtéž.

potřeby západních a středoevropských trhů.⁴⁰⁷ To se ovšem nakonec nestalo, tímto nástupcem bude model Škoda Rapid, který se bude vyrábět v Mladé Boleslavi a Číně. Pokud bude zaveden i do Kalugy, tak evidentně opět pro potřeby místního trhu.

V postsovětských státech byla montáž dále zavedena na Ukrajině ve městě Salomonovo (poblíž slovensko-maďarských hranic v Transkarpatské ekonomické zóně, kde Škoda využila možnosti bezcelně dovážet díly), prostřednictvím joint venture s firmou Evrocar. V roce 2005 byla nízkoobjemová montáž dále zahájena v Kazachstánu.⁴⁰⁸

Mezi léty 1998 až 2008 bylo menší množství vozů Škoda montováno také v montážním závodě Volkswagenu v Bosně a Hercegovině. Údajně jedním z hlavních důvodů byl ten politický, kdy šlo o snahu podpořit mír po ukončení občanské války. Nedařilo se však vyvážet vozy do okolních států, jak bylo plánováno (i pro problematické chování bosenské vlády), výroba tak probíhala v řádově nižších počtech než původně měla.⁴⁰⁹ V roce 2008 byla výroba kvůli legislativním změnám ukončena.⁴¹⁰

První asijskou zemí, kde byla zavedena montáž automobilů Škoda byla Indie. Jednání probíhala velmi dlouho. Myšlenka montovat v Indii vozy Škoda Felicia a Audi A6 vznikla v roce 1994. Bylo plánováno joint venture s indickou společností Eicher Group (výroba měla probíhat ve městě Bengalúru). Indická firma ovšem z jednání vycouvala. Další projekt byl oznámen v roce 1997, kdy spolu jednali český a indický ministr průmyslu a následně jejich jednání schválilo vedení Škody. Měla být postavena nová montážní hala na montáž Felicií. Indická vláda ovšem zavedla novou politiku pro montování vozidel, podle kterých muselo být minimálně 50 procent dílů od místních výrobců, v dalších pěti letech dokonce 70 procent, což bylo pro Škodu neakceptovatelné. Na podzim roku 1999 se zástupcům Škody podařilo prolomit toto pravidlo a byla založena společnost Škoda Auto India Private Ltd, sídlící ve městě Aurangabad ve státě Maharáštra. V roce 2000 měla v Indii začít montáž Octavií, nezačala však před rokem 2001. Důvodem byla nová automobilová politika indické federální vlády, která měla vyžadovat investici ve výši minimálně 250 milionů USD, export minimálně 10 procent roční produkce, technologický transfer a investice do vývoje a výzkumu. Kvůli nejistotám vyplývajícím z těchto požadavků Škoda odložila plánovanou výstavbu haly a místo toho začala s montáží v pronajaté továrně. V roce 2004 byly otevřeny nové výrobní prostory.⁴¹¹ V současnosti probíhá montáž vozů Octavia, Superb a Yeti v indickém závodě Škody ve městě Aurangabad a kompletní výroba vozů Fabia a Rapid ve městě Pune v továrně mateřského Volkswagenu.⁴¹² Indický

⁴⁰⁷ Škoda začala v Rusku vyrábět Octavii, další modely budou následovat. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/skoda-zacala-v-rusku-vyrabet-octavii-dalsi-modely-budou-nasledovat-3535](http://www.auto.cz/skoda-zacala-v-rusku-vyrabet-octavii-dalsi-modely-budou-nasledovat-3535).

⁴⁰⁸ Tamtéž.

⁴⁰⁹ Tamtéž, s. 121 – 122.

⁴¹⁰ Škoda Auto. Výroční zpráva 2008. Mladá Boleslav 2009. s. 58.

⁴¹¹ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 123 – 124.

⁴¹² Škoda Auto. Výroční zpráva 2011. Mladá Boleslav 2012. s. 58.

trh je specifický v tom, že na něm má Škoda (asi jako na jediném, minimálně z těch významnějších) pozici prémiové značky.⁴¹³

V Asii jsou vozy Škoda vyráběny rovněž v Číně. Zde však Škoda nemá vlastní výrobní závod, ale její modely jsou vyráběny v továrně Volkswagenu v Šanghaji. Přitom tam ještě na počátku 21. století vyvážela jen málo vozů, protože podle čínských kvót a tarifů a interního rozdělení Volkswagenu byla Čína vyhrazena jako „teritorium“ pro značku Volkswagen. Situace se změnila po připojení Číny k Mezinárodní obchodní organizaci a zrušení kvót na import automobilů. Výroba v Šanghaji začala v březnu 2007.

Mezi roky 2008 a 2010 byla z kapacitních důvodů auta Škoda (model Octavia) vyráběna i v bratislavském závodu Volkswagenu.⁴¹⁴ Od roku 2011 zde je vyráběn model Škoda Citigo, který se jinde nevyrábí.

Úspěch Škody po převzetí Volkswagenem je neoddiskutovatelný. Dokonce bývá označována za nejúspěšněji transformovanou komunistickou společnost vůbec.⁴¹⁵ Nejenže bylo zachováno v Mladé Boleslavi vývojové centrum, ale navíc vzrostl jeho význam (v roce 1991 zaměstnával 600 zaměstnanců⁴¹⁶, v roce 2011 to bylo 1 737 zaměstnanců⁴¹⁷). Škoda se stala klíčovým podnikem pro celou českou ekonomiku. Analytikové nešetří v hodnocení Škody pozitivy: „Investice Volkswagenu do Škody Auto se ukazuje jako nejúspěšnější případ polistopadové privatizace. Z pohledu české ekonomiky je rozvoj Škody Auto jednoznačně přínosem...“, hodnotí například David Marek z Patria Finance.⁴¹⁸ Rovněž výběr Volkswagenu lze z dnešního pohledu považovat za naprosto správný: „Finální zájemci byli v podstatě dva - Renault a Volkswagen. Škodu nakonec dostala automobilka, která je dnes patrně nejdynamičtější výrobcem aut na světě. Pro naši ekonomiku se výroba aut stala tahounem ekonomiky se zhruba třetinovým podílem na celkovém průmyslu ČR,“ komentuje analytik Raiffeisenbank Michal Brožka.⁴¹⁹ Pavlínek⁴²⁰ zdůrazňuje zajímavost jevu, že Škoda úspěchu dosáhla s původními zaměstnanci, neboť řada automobilek při otvírání nových podniků sází spíše na mladé lidi bez předchozích návyků, které si podle potřeby vytrénuje.

⁴¹³ Eckhard Scholz, šéf vývoje Škody Auto o Yetim, asijské expanzi a budoucnosti Octavie Tour (rozhovor Auto.cz). Dostupné z [www: http://www.auto.cz/eckhard-scholz-sef-vyvoje-skody-auto-o-yetim-asijske-expanzi-a-budoucnosti-octavie-tour-rozhovor-4231](http://www.auto.cz/eckhard-scholz-sef-vyvoje-skody-auto-o-yetim-asijske-expanzi-a-budoucnosti-octavie-tour-rozhovor-4231)

⁴¹⁴ Volkswagen končí na Slovensku s výrobou aut Škoda Octavia, vystřídá ji New Small Family. Mediafax.cz. Dostupné z [www: http://www.mediafax.cz/ekonomika/3036640-Volkswagen-konci-na-Slovensku-s-vyrobou-aut-Skoda-Octavia-vystrida-ji-New-Small-Family](http://www.mediafax.cz/ekonomika/3036640-Volkswagen-konci-na-Slovensku-s-vyrobou-aut-Skoda-Octavia-vystrida-ji-New-Small-Family).

⁴¹⁵ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 124.

⁴¹⁶ Tamtéž, s. 125.

⁴¹⁷ Škoda Auto. Výroční zpráva 2011. Mladá Boleslav 2012. s. 76.

⁴¹⁸ Privatizace Škody Auto pomohla podle analytiků firmě i ekonomice. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/privatizace-skody-auto-pomohla-analytiku-firme-i-ekonomice-57886](http://www.auto.cz/privatizace-skody-auto-pomohla-analytiku-firme-i-ekonomice-57886).

⁴¹⁹ Tamtéž.

⁴²⁰ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 125.

Za co se někdy snáší kritika, je přílišná závislost Škody na koncernu Volkswagen, kdy je viděno nebezpečí, že pokud by se více zaměřoval na jiné regiony a přesouval výrobu, může být silně ohrožen vývoj regionu Mladé Boleslavi. Pavlínek v tomto argumentuje například úspornými opatřeními v roce 1993.⁴²¹ Tomu však nenasvědčuje neustálé zvyšování důležitosti vývojového centra v Mladé Boleslavi a jeho rozšiřování. Zcela zásadně pak autor této diplomové práce nesouhlasí s názorem Pavlíka v tom, že Škoda se podle něj profiluje jako výrobce malých a levných modelů, jako „low cost“ výrobce modelů určených převážně pro střední Evropu, který nebude konkurovat dražším Volkswagenům v západní Evropě a Severní Americe a bude konkurencí pro japonské a korejské výrobce. Podle Pavlíka toto rozhodnutí jasně ukazuje pozici Škody jako periferního výrobce a jeho periferní role v rámci koncernu Volkswagen.⁴²² Tentýž autor rovněž zachycuje a reprodukuje názory hojně rozšířené v tisku kolem roku 2005, kdy se spekulovalo, že model Superb nedostane po svém ukončení nástupce, nebudou dále nabízeny luxusní verze Octavie atd. Koncern Volkswagen tehdy prohlásil, že změnil strategii, zatímco v 90. letech bylo proklamováno, že Škoda má konkurovat Volvu či Roveru, nyní měla být konkurentem pro Opel, Ford, Fiat a zejména Hyundai a Kia. Dokonce tehdy protestovali zaměstnanci Škody s hesly, že nechtějí vyrábět Trabanty.⁴²³ Skutečnost ale byla taková, že Superb druhé generace byl zaveden, přičemž dokonce jde o svébytné auto a ne jen o „přeznačkovanou“ variantu čínského Passatu. Rovněž na přelomu let 2011 a 2012 se v tisku hojně vyskytovaly spekulace, že je Škoda příliš dobrá, Volkswagen ji „nechal moc vyrůst“ a nyní mu ubírá zisk tím, že levnější a méně výnosné Škody ubírají zákazníky dražším a ziskovějším Volkswagenům.⁴²⁴

Autor se na takové názory dívá se silným nadhledem. Možná zástupci koncernu mluvili v 90. letech o tom, že by Škoda měla konkurovat Roveru a Volvu, ale pokud vyráběla tehdy vozy Favorit, Felicia, ale i Octavii první generace, tak by bylo asi stejně naivní tomu věřit, jako když Volkswagen rovněž proklamoval, že značka Seat bude konkurovat BMW a Alfiám Romeo, což se naprosto samozřejmě nestalo. Uvedené „nově“ konkurenční značky vůči Škodě jsou možná v průměru mírně levnější než Volkswagen, ale určitě nejde o „low cost“ značky, to ani v případě Hyundaie a Kia, kterým se podařilo v poslední době silně pozvednout reputaci a vnímání svých nových modelů a navíc již nebývají jejich výrobky propastně levnější než konkurenční, ale spíše za podobnou cenu lépe vybavené. Dále považuje autor za podivné Pavlínkovo tvrzení, že Škoda bude jako „low cost“ výrobce konkurovat japonským značkám. Pokud má člověk základní přehled o automobilech, musí zaregistrovat, že drtivá většina japonských značek, aspoň na evropských trzích, kde Škoda stále prodá většinu své produkce, nepatří zrovna k těm levným, ale jde o průměrně drahé či dokonce dražší vozy. Tak tomu bylo i v roce 2006, kdy byla tato myšlenka formulována. Značky Škoda a Seat sice jsou v hierarchii koncernu o něco níže než Volkswagen samotný, ale drtivá většina techniky dostupná pro

⁴²¹ Tamtéž.

⁴²² Tamtéž, 126.

⁴²³ Tamtéž, 111 – 112.

⁴²⁴ Sacher, T.: Zážrak jménem Škoda. *Respekt*, č. 50, 2010. s. 48–55.

Volkswagen bývá dostupná i pro tyto značky, přičemž největší technické finesy, které si Volkswagen „nechá pro sebe“, nenabízí krom Škody ani drtivá většina evropských výrobců. Mýtus o levnější Škodě, která ubírá zisky výnosnějšímu Volkswagenu zase dokonale boří zjištění autora diplomové práce, že Škoda má na prodaný vůz vyšší zisk než značka Volkswagen.⁴²⁵ Nejde polemizovat o tom, že Škoda hraje v koncernu spolu se Seatem pozici levnější značky, ale označení „periferní“ nebo „low-cost“ považuje autor za zcela mimo mísu. Už jen pro stále se rozšiřující portfolio vyráběných modelů, které se sice naposledy rozšířilo i o laciné miniauto (které se ovšem i v technicky identickém provedení vyrábí také pod značkou Volkswagen) a má přijít laciný rodinný model Rapid, ale rovněž je ohlášeno SUV větší než Yeti, což není typický „low-cost“ segment.⁴²⁶ Rovněž lze věřit skutečnosti, že prodeje Škody budou nejvíce růst v Asii a především v Číně⁴²⁷, ale jak bylo ukázáno, v Asii a Číně rostla výroba (a tedy i prodeje) většiny významných výrobců. Značky zaměřené příliš na evropských trh se dnes potýkají s velkými problémy, takže toto nelze brát za znak perifernosti. Navíc samotný Volkswagen je největším prodejcem automobilů v Číně, takže by podle podobné logiky musel být ještě perifernější značkou než samotná Škoda.

V souvislosti s procesem transformace automobilového průmyslu ve střední Evropě je potřeba zdůraznit skutečnost, že změny automobilového průmyslu od počátku devadesátých let neprobíhaly pouze v souvislosti se společenskými, politickými a ekonomickými změnami vlivem transformace postsocialistických států, ale zároveň se výrazně měnil samotný automobilový průmysl v západních zemích, přičemž bez těchto změn by pravděpodobně nezískal vývoj automobilového průmyslu takovou dynamiku. V reakci na stále silnější konkurenci japonských a korejských výrobců v 80. a 90. letech zaváděly západoevropské a severoamerické automobilky nové strategie označované jako *lean production* (štitlá výroba) a *modular production network* (modulární výrobní síť).⁴²⁸ Tyto strategie spočívaly v „přemísťování“ stále větších kompetencí a povinností (včetně vývoje) na dodavatele dílů, kteří už nedodávají jen jednotlivé díly, ale jejich skupiny - moduly, výrobě „bez skladů“ s přesně organizovanými dodávkami (*just in time*). V souvislosti s tím docházelo buď k přesunu výroby určitých komponentů (například výroba motorů TDI v Maďarsku koncernem Volkswagen) nebo finální montáže do oblastí s levnějšími mzdovými náklady či větší flexibilitou pracovních sil, které

⁴²⁵ Viz kapitola 6.

⁴²⁶ Škoda chystá terénní vůz větší než Yeti, potvrdilo vedení firmy. Ihned.cz Dostupné z [www: http://byznys.ihned.cz/c1-53877210-skoda-chysta-terenni-vuz-vetsi-nez-yeti-potvrdilo-vedeni-firmy](http://byznys.ihned.cz/c1-53877210-skoda-chysta-terenni-vuz-vetsi-nez-yeti-potvrdilo-vedeni-firmy)

⁴²⁷ Vahland: Škoda Auto chce zdvojnásobit globální výrobu, avšak v Číně ztrojnásobit. Autofox.cz. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=19035](http://www.autofox.cz/index.php?idx=19035).

⁴²⁸ Tuto problematiku v globálním měřítku podle názoru autora nejlépe popisuje americký geograf Timothy Sturgeon. Například: Sturgeon, T; Van Biesebroeck, J.: Crisis and Protection in the Automotive Industry. A Global Value Chain Perspective. Policy Research Working Paper, č. 5060, 2009. s. 2 – 24. Nebo také: Sturgeon, T.: Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization. MIT Working Paper IPC, č. 3, 2002. s. 1 – 62.

však jednak nemohly být příliš geograficky vzdálené a jednak byla nutná jejich určitá politická integrace, aby to bylo „obhajitelné“ (politici na výrobce tlačí, aby vyráběli „tam kde prodávají“, veřejnost sleduje automobilový průmysl více než jiné odvětví). Jednou z takových oblastí byly pro evropské výrobce právě státy středovýchodní Evropy. Celkově došlo k posunu od „starého“ k „novému“ modelu konkurence v automobilovém průmyslu, který vysvětluje následující tabulka. Tu je ovšem vnímat s jistou rezervou, nedá se například říci, že by již nedocházelo k výrobě výběhových modelů pro potřeby trhů s nižší kupní silou.

Tab. 26: *Staré a nové modely konkurence v automobilovém průmyslu*

„STARÝ“ MODEL KONKURENCE	„NOVÝ“ MODEL KONKURENCE
Domácí model (konkurence založená na vývozu z domácí země, domácí dodavatelská základna)	Globální model (výroba „ze dne na den“ je založena na regionální a globální bázi)
Rozvíjející se trhy jsou odkladištěm pro výběhové modely a výrobní zařízení	V rozvíjejících se trzích jsou lokalizovány pro výstavbu špičkových výrobních kapacit
Exportně řízené odvětví (firmy z různých zemí si konkurují prostřednictvím trhů)	Síťově řízené odvětví (hlavní firmy vyrábí uvnitř významných trhů)

Zdroj: Radosevic, S.; Rozeik, A.: Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and East Europe. SSEES, University College London, Working Paper, č. 53, 2005. s. 2 – 46.

Ve světle probíhajících změn tedy byla atraktivní středovýchodní Evropa z několika důvodů. Automobilky jednak chtěly proniknout na nové trhy, protože automobilizace společnosti byla v postkomunistických státech nižší než v případě států západních.⁴²⁹ Tato strategie však v řadě případů spíše nefungovala, neboť východoevropský automobilový trh se rozvíjel, ale ne tak, jak se předpokládalo. Konkrétně v Česku tato strategie nefungovala.⁴³⁰ Nicméně z druhé strany se skutečně stalo, že firmy investující v regionu získaly největší tržní podíl v oblasti. V tomto případě pak další výhodu získávaly tím, že mohly levnější (a technicky jednodušší, případně s chudší výbavou) modely prodávat na západních trzích pod jinou než svou značkou, která tak nebyla „devalvována“.⁴³¹ Typickým příkladem této strategie je třeba právě Škoda (především ale v 90. letech v souvislosti s modelem Felicia, později sice dále hrála roli levnější značky v rámci koncernu, ale spíše než nízkou cenou konkurovala poměrem cena/hodnota), výroba výběhových modelů Opelu Astra v Polsku vždy po jejich nahrazení novou generací, nebo rumunská Dacia. Další strategií byla výroba miniaut v tomto regionu, které jsou na koncovou cenu velmi citlivé, neboť v této kategorii je to v podstatě hlavní konkurenční faktor. Uplatnění nacházejí především na trzích mimo oblast střední a východní Evropy, neboť typicky slouží jako druhé či třetí auto do rodiny, což je většinou na trzích v tomto

⁴²⁹K tomu: Radosevic, S.; Rozeik, A.: Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and East Europe. SSEES, University College London, Working Paper, č. 53, 2005. s. 2 – 46. Nebo také: Kukely, G; Czira, T.: The Economic and Regional Effects, and Consequences of the Development of the Automotive Industry in the Central East Europe. 18th European Advanced Studies. Institute in Regional Science. Dostupné z [www://ebookbrowse.com/kukely-czira-p-pdf-d42249369](http://ebookbrowse.com/kukely-czira-p-pdf-d42249369).

⁴³⁰ Tamtéž.

⁴³¹ Lung, Y.: The Changing Geography of the European Automobile System. In Coordinating Competencies and Knowledge in the European Automobile System. Bordeaux 2002. s. 95 – 118.

regionu okrajový jev. Typickým příkladem může být výroba Opelu Agila, Fiatu Seicento, Fiatu Panda (nahrazeného nedávno Lancií Y), Fiatu 500 a Fordu K v Polsku, nebo „sourozenecké“ trojice modelů Toyota Aygo, Citroën C1 a Peugeot 107 v Česku, nebo nejnověji další sourozenecká trojice Volkswagen Up!, Seat Mii a Škoda Citigo na Slovensku.

Poslední strategie výrobců nebyla podmíněna důvody cenovými, ale vyšší flexibilitou pracovní síly v postkomunistických regionech. Tato strategie je důležitá pro výrobu luxusních a sportovních vozů, které „vyplňují skuliny na trhu“ (*niche market*) a nelze dopředu spolehlivě odhadnout jejich tržní úspěch, navíc poptávka po nich může být značně proměnlivá. Automobilky v tomto případě využívají, že mohou velmi pružně měnit pracovní dobu a najímat či propouštět personál mnohem rychleji a snadněji než v západních zemích. Příkladem této strategie je situování výroby vrcholného modelu Phaeton – vrcholného modelu VW ve „východní“ části Německa v Drážďanech, továrna BMW v Lipsku (to bylo při výběru upřednostněno před Kolínem v Česku či městem Arras ve Francii právě pro možnost největší flexibility – pracovní doba se zde podle potřeby pohybuje mezi 60 až 140 hodinami týdně – přestože mzdové náklady jsou zde vyšší o 50 až 75 procent),⁴³² výroba luxusních SUV Porsche Cayene a Volkswagen Touareg na Slovensku a výroba sportovního modelu Audi TT a Audi A3 v provedení kabriolet v Maďarsku. Na příkladě Audi (které v Maďarsku v Györu provozuje kromě finální montáže sportovních vozů rovněž gigantickou motorárnu) ve své srovnávací studii se Škodou Vera Ščepanovič⁴³³ dokládá nepřekvapivou skutečnost, že v tomto případě je „zakořenění“ výroby v regionu mnohem nižší, drtivá většina komponentů je importována (pouze pět procent vstupní hodnoty domácích dodavatelů v případě výroby automobilů, podíl na dodávkách činil půl procenta a všichni tito dodavatelé byly v zahraničním vlastnictví) a 100 procent produkce je exportováno.

4. 3 Transformace výrobců užitkových vozů

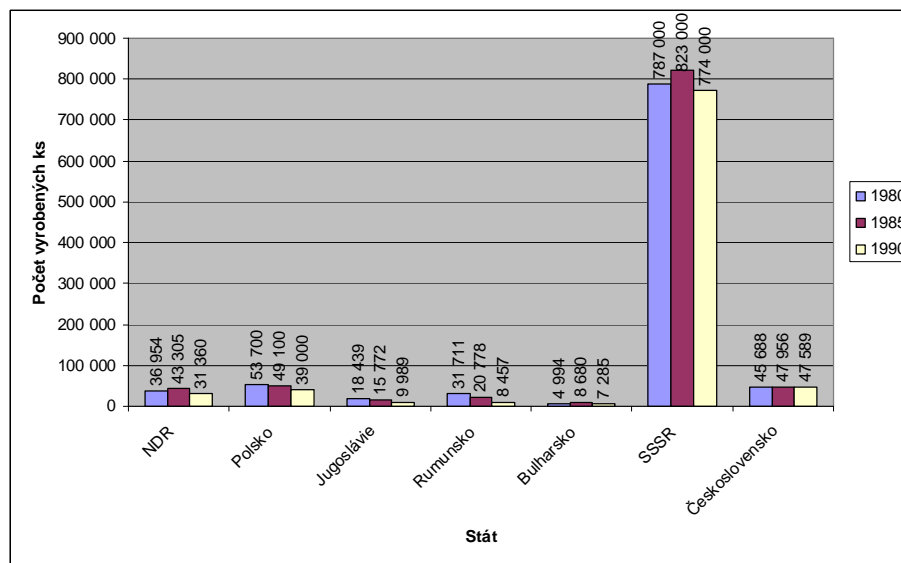
Vývoj automobilek vyrábějící nákladní auta šel v postkomunistickém období jiným směrem než výroba automobilů osobních. Na rozdíl od výroby osobních automobilů tento sektor ve všech zemích střední a východní Evropy nebyl zasažen přílivem přímých zahraničních investic.⁴³⁴ Mezi roky 1990 a 2006 tak výroba užitkových vozidel poklesla o 46 procentních bodů v Bělorusku, 76 procentních bodů na Ukrajině, 83 procentních bodů v Rusku, 87 procentních bodů v Česku, 94 procentních bodů v Srbsku a 95 procentních bodů v Rumunsku, přičemž zcela ukončena byla

⁴³² Tamtéž.

⁴³³ Ščepanovič, V.: Reconfiguration of automobile production chains in Europe and consequences for developmental effects of automotive FDI in Central and Eastern Europe. Third Annual Doctoral Conference 2008 Department of Political Science Central European University March - April 2008. Dostupné z [www: http://web.ceu.hu/polsci/ADC/2008/](http://web.ceu.hu/polsci/ADC/2008/).

⁴³⁴ Pavlínek, P.: Restructuring of the Commercial Vehicle Industry in the Czech Republic. Post-Soviet Geography and Economics. č. 41, 2000. s. 265 – 287.

v Bulharsku, na Slovensku, v Litvě a ve Slovinsku. Polsko jako jediný stát vykázalo nárůst o 142 procent, díky produkci lehkých užitkových vozů, kde zde lokalizoval koncern Volkswagen.⁴³⁵ Jak je vidět z následujícího grafu, ve státech střední a východní Evropy nastal pokles produkce, na rozdíl od vozů osobních, ihned v roce 1990, ve většině případů se zde vyrobilo méně kusů než v roce 2005, na čemž se opět potvrdila skutečnost, kterou ukázala už současná ekonomická krize v globálním měřítku, nebo údaje pro pokles výroby motorových vozidel v Československu během velké krize 30. let, že užitková vozidla reagují na hospodářské obtíže ještě rychleji a ještě větším poklesem.



Obr. 42: Výroba užitkových vozidel v letech 1980, 1985 a 1990. Zdroj: Pavlínek, P.: *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*. Heidelberg 2008.

4.3.1 Tatra

Jak již bylo řečeno, již rozhodnutí z éry státního plánování ponechat v kompetenci Tatry nákladní vozy se zanedbatelným množstvím vozů osobních Tatra poškodilo. Jednak přišla o kontakty se západem a jednak byla zasažena ekonomickými výkyvy z principu silněji. Po roce 1989 nastala v Tatře fáze označovaná jako „předprivatizační agonie“.⁴³⁶ Jejimi příznaky obecně pro české firmy byly: pasivní přístup k restrukturalizaci společnosti; zachování starého systému výroby, dokud privatizace nebude spuštěna; snaha maximalizovat zisk pro vedení a zaměstnance za každou cenu, doprovázena zcizováním majetku společnosti a jejím rostoucím zadlužováním a totální dominancí krátkodobých cílů před dlouhodobými. Jedním z příkladů těchto procesů může být například změna prodeje vozidel. V roce 1990 Tatra ukončila spolupráci s Motokovem a začala svou produkci do zahraničí prodávat prostřednictvím více než sta malých soukromých společností založených manažery Tatry, jejich příbuznými a bývalými zaměstnanci Motokovu. Tyto malé společnosti

⁴³⁵ Pavlínek, P.: *A Successful transformation...*, s. 127.

⁴³⁶ Pavlínek, P.: *Restructuring of the Commercial Vehicle Industry in the Czech Republic*. *Post-Soviet Geography and Economics*. č. 41, 2000. s. 265 – 287.

nemohly zajišťovat kvalitní prodej a prodejní služby pro potřeby Tatry. Fungovaly navíc na principu, že zaměstnanci nakoupily vozy sami a využili přitom zaměstnaneckých slev, po té je prostřednictvím těchto společností vlastněných jejich příbuznými prodávali do ilegálně zahraničí, přičemž obcházeli exportní daně. Vyplatilo se prý založit i firmu na prodej jediného vozu, neboť to přineslo zisk na tehdejší dobu velice slušných 150 tis. Kč.⁴³⁷

Tyto praktiky spolu s globální recesí automobilového průmyslu a rapidním poklesem trhu tuzemského i sovětského (nejvýznamnějšího) byly důvodem, proč Tatra rychle začala ztrácet tržní podíl. Ztráty však nemusely být tak drastické, protože hlavními zákazníky v Sovětském svazu a následně v Rusku byly těžební společnosti, které sice kolaps ekonomiky také postihl, ale nikoliv tak silně jako ostatní odvětví. Rozdrobené společnosti však vůbec nebyly schopny jim ve větším množství vozy dodávat. Navíc se zde objevil další výrazný konkurent, což nebyl jiný výrobce nákladních vozů, ale ojeté Tatry, které vyřazovaly armády postsocialistických států jako přebytečné, především pak z armády bývalé NDR, která po sloučení Německa unifikovala výzbroj a všechny použité Tatry proto prodávala. Spásou se tak v roce 1992 zdála být zakázka švýcarské firmy Diamoil, která si objednala 5400 vozů, zaplatila však jen 400. Zpráva vypracovaná ministerstvem průmyslu varovala, že tato firma nemá dobré jméno a její kontakty směřují do Libye, přesto Tatra vozy vyrobila a dodala. Klient však zmizel a navíc Spojené státy vyhlásily embargo proti Libyi. Vozy se Tatra snažila získat zpátky, ale to se podařilo pouze u 500 z nich. Tím Tatra vygenerovala ztrátu 5,5 až 6 miliard.

V roce 1993 byla Tatra v prvním kole kuponové privatizace privatizována (96 procent akcií bylo privatizováno, zbytek restituován). Zhruba dvě třetiny získaly velké privatizační fondy (fond Komerční banky, Investiční a úvěrové banky a slovenské 1. investiční a úvěrové banky, každý po 20 procentech) a zbytek malé fondy a individuální investoři.⁴³⁸ Tatra tak vlastně zůstala z dvou třetin stáním majetkem (navíc dvou států) a nezískala majitele, který by na ni byl schopen provádět svá vlastnická práva a byl schopen provádět například její restrukturalizaci.⁴³⁹

Do roku 1992 však byl plánován pro Tatra stejný prodej jako pro Škodu. Jan Vrba v rozhovorech⁴⁴⁰ uvádí, že již byl dosti daleko v jednáních s Mercedesem, ale po změně vlády jednání ztroskotala, neboť Václav Klaus prosazoval způsob privatizace prostřednictvím kuponové privatizace a právě známé firmy jako Tatra pro její zpopularizování potřeboval. Mercedes a jiné zahraniční firmy údajně neměly zájem účastnit se kuponové privatizace, protože vůči tomuto systému neměly důvěru.

⁴³⁷ Adámková, A.: Tatra Kopřivnice. Tvrdý oříšek pro manažery. Ekonom, č. 1, 1995. s. 31 – 33.

⁴³⁸ Adámková, A.: Tatra Kopřivnice. Tvrdý oříšek pro manažery. Ekonom, č. 1, 1995. s. 31 – 33.

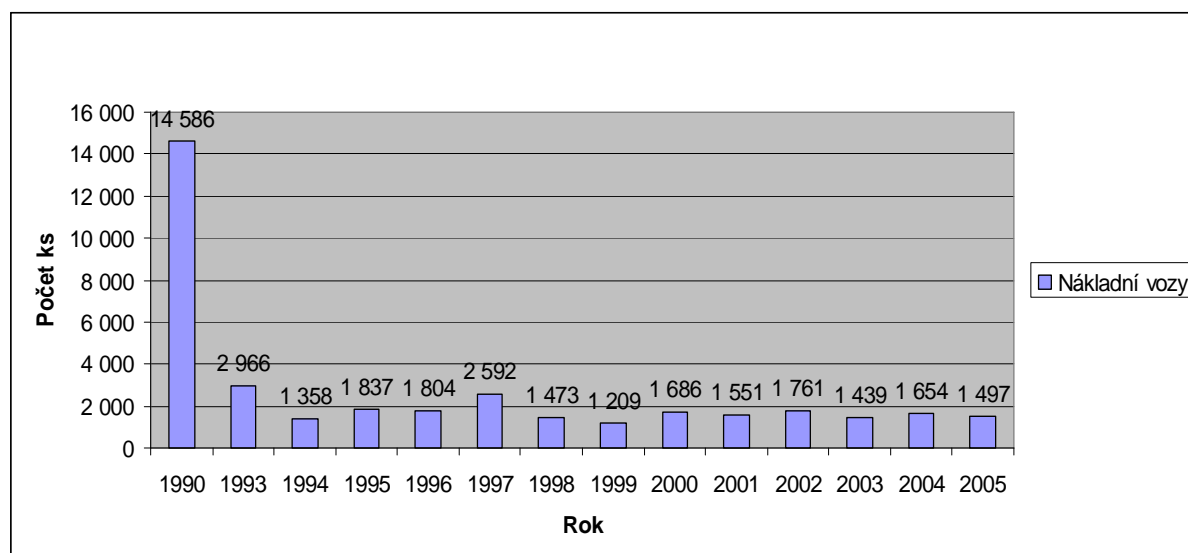
⁴³⁹ K tomu obecně: Pavlínek, P.: Vybrané teoretické interpretace současné transformace kapitalismu. Sociologický časopis, č. 1, 1997, s. 41 - 56.

⁴⁴⁰ Horáček, F.: Klaus chtěl Škodovku prodat přes kupony, vzpomíná exministr Vrba. Idues.cz. Dostupné z [www: http://ekonomika.idnes.cz/klaus-chtel-skodovku-prodat-pres-kupony-vzpomina-exministr-vrba-py8-/ekonomika.aspx?c=A110415_153857_eko_profily_fih](http://ekonomika.idnes.cz/klaus-chtel-skodovku-prodat-pres-kupony-vzpomina-exministr-vrba-py8-/ekonomika.aspx?c=A110415_153857_eko_profily_fih). Žák, V.: Jak Václav Klaus "privatizoval" české hospodářství. Britské listy. Dostupné z [www: http://blisty.cz/art/17878.html](http://blisty.cz/art/17878.html).

Manažeři firem byli navíc přímo přesvědčováni na účasti v privatizaci a byla jim slibována velká míra autonomie, kdy nikdo nebude do chodu podniků příliš zasahovat.

Podle Pavlíčka⁴⁴¹ byly podniknuty jednání s Mercedesem (podle Pavlíčka ztroskotalo jednání už v roce 1991) a firmou Iveco, v obou případech však byl kamenem úrazu fakt, že firmy chtěly zrušit samostatnou značku Tatra a zavést zde výrobu svých motorů, respektive svých vozů. V tatře bylo údajně „mnoho pýchy“ na vlastní dlouhou historii, vyráběné produkty atd. proto tato jednání ztroskotávala. Vrba však v rozhovoru⁴⁴² tvrdí, že výroba klasických Tater mohla být zachována na zakázku vedle hlavní výroby pro zahraničního partnera. Každopádně z druhé strany lze vedení Tatra v nechtění přijít o své jméno a produkty pochopit, je to bohužel důsledek toho, že nebyla exportována na západ a nebyla tam známá. V roce 1995 po proběhnutí privatizace Tatra jednala s různými automobilkami včetně Volkswagenu a Renaultu o formování joint venture, nyní již ovšem marně.⁴⁴³

Po kuponové privatizaci se finanční situace firmy dále zhoršovala a dále klesala produkce (jak ilustruje následující graf).



Obr. 43: Výroba nákladních vozů Tatra. Zdroj: Statistika automobilového průmyslu České Republiky. 2004 - 2008. Sdružení automobilového průmyslu, 2009. (roky 1993 až 2005); Pavlíček, P.: *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*. Heidelberg 2008. (rok 1990).

Síla manažerů, kteří automobilku řídili ještě vzrostla a zadlužování pokračovalo. Docházelo k zastavování výroby. V roce 1993 kdy Tatra získala nového vlastníka (jiný investiční fond) byli najati tři renomovaní američtí manažeři (David Shleby, Jack Rutherford a Gerald Greenwald, který je znám tím, že před krachem zachránil firmu Chrysler), kteří začali uskutečňovat svou strategii krizového managementu (snížování nákladů, počtu zaměstnanců, rozprodávání zásob apod.). Jejich plán ale

⁴⁴¹ Pavlíček, P.: Restructuring of the Commercial Vehicle Industry in the Czech Republic. *Post-Soviet Geography and Economics*. č. 41, 2000. s. 265 – 287.

⁴⁴² Žák, V.: Jak Václav Klaus "privatizoval" české hospodářství. *Britské listy*. Dostupné z [www: http://blisty.cz/art/17878.html](http://blisty.cz/art/17878.html).

⁴⁴³ Pavlíček, P.: Restructuring of the Commercial Vehicle Industry in the Czech Republic. *Post-Soviet Geography and Economics*. č. 41, 2000. s. 265 – 287.

selhal, nebyli schopni zajistit nové trhy, jak slibovali, neznali prostředí trhů východních, vázla jednání s českými manažery).⁴⁴⁴ V září 1994 proto američtí manažeři odešli a problémy Tatry pokračovaly.

Proti hrozbě bankrotu byla zpuštěna reorganizace Tatry, která spočívala v klasických opatřeních, kdy byly z Tatry vyčleněny dceřiné společnosti s ručením omezeným, které stoprocentně vlastnila a zahrnovaly nejadrovou výrobu (slévárna, kovárna, energetika, nářaďovna, údržba, přepravní jednotky a závody v Příboře a Novém Jičíně).⁴⁴⁵ Postupně klesala finanční závislost těchto „dcer“ na Tatře, ale nezlepšoval se jejich stav a tři zbankrotovaly. Rovněž byla v roce 1998 ukončena výroba osobní limuzíny Tatra T700. Postupně klesal i počet zaměstnanců z 15 500 v roce 1989 na 6500 v roce 2000 a 3300 v roce 2005. Selhal také pokus podniknutý Škodou Plzeň v roce 1996. Ta koupila Liaz a chtěla jej sloučit s Tatrou a výhledově také s maďarskou firmou Rába a polskou firmou Poland's Star. Zadlužení Tatry měla snížit kapitalizace pohledávky Komerční bankou. Škoda Plzeň koupila podíl 43,5 procent v Tatře. Tatra měla přestat vyrábět motory a dodávat převodovky, Liaz měl dodávat motor (licenční americké Detroit Diesel). Dohromady semělo vyrábět sedm až jedenáct tisíc vozidel ročně. Plán ztroskotal, protože Komerční banka odmítla provést kapitalizaci pohledávky.⁴⁴⁶ Škoda Plzeň tak nabízela Tatra k prodeji, ale žádná renomovaná firma neměla zájem. V září 1998 ji měla koupit pochybná americká obchodní společnost SDC International. Transakci však zablokovaly česká vláda a Komerční banka. Tatra do roku 1999 vytvořila ztrátu 6,6 miliard Kč.⁴⁴⁷

V létě 1999 kritická situace kulminovala a nakonec situace vyústila v intervenci vlády s jejím revitalizačním programem. Dluh Tatry koupila Konsolidační agentura, společnost byla převedena opět pod vlastnictví státu, měla být restrukturalizována připravena k prodeji. Převzala rovněž čtyři miliardový dluh Tatry u Komerční banky poskytla jí úvěr 400 milionů korun pro financování její výroby. Nenašel se ovšem jiný zájemce o koupi než obchodní americká společnost SDS International, která však evidentně nebyla strategickým partnerem. Vláda ovšem odmítala dále financovat výrobu Tatry, proto jí v listopadu 2011 této společnosti prodala. Ta rychle prodala 40,6 procent akcií Tatry firmě Terex,⁴⁴⁸ přičemž zbytek si ponechala. Problémy tatry ale dále pokračovaly, opět se dostala do ztráty (mírný zisk mezi léty 1992 a 2006 generovala pouze v letech 1997, 2000, 2001, 2004 a 2006),⁴⁴⁹ trpěla nedostatkem kapitálu a nemohla financovat dodávky materiálu. V roce 2003 Terex zvýšil podíl v Tatře na 81 procent. Terex prováděl restrukturalizaci a velké prodeje majetku, což bylo také důvodem zisku. V roce 2006 zaměstnávala Tatra 1500 zaměstnanců a dalších 1600 její dceřiné

⁴⁴⁴ Adámková, A.: Tatra Kopřivnice. Tvrdý oříšek pro manažery. Ekonom, č. 1, 1995. s. 31 – 33. Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 133.

⁴⁴⁵ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 133.

⁴⁴⁶ Tamtéž, s. 134.

⁴⁴⁷ Tamtéž, s. 135.

⁴⁴⁸ Firma vyrábějící různá užitková vozidla a stroje.

⁴⁴⁹ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 135 – 137.

společnosti.⁴⁵⁰ Tento rok Terex nabídl svůj většinový podíl v Tatře k prodeji. Většinový podíl koupila za 26,2 milionů USD skupina českých a amerických investorů.⁴⁵¹

Navzdory všem svým potížím zůstala Tatra výrobcem vozů ve své kategorii vysoce kvalitních a konkurenceschopných vozidel. Těží z neustále vylepšované koncepce centrální nosné roury a výkyvných polonáprav, zkonstruované již Hansem Ledwinkou. Jako vojenský nebo hasičský⁴⁵² automobil jsou Tatry mnohými stále považovány za nejlepší na světě. Mezi léty 1988 a 2002 na náročné Rallye Dakar Tatra šestkrát vyhrála, čtyřikrát získala druhé místo a jednou třetí.⁴⁵³ Johnatan Mantle⁴⁵⁴ až poněkud romanticky líčí osud geniální, „zneuznané“, krachující automobilky, ale určitý reálný základ toto tvrzení má, přičemž ilustrativní je, že při líčení světové historie výroby automobilů si vybral Tatra pro „hlavní linii knihy“. Také stále si uchovávala velmi dobré jméno značky v zemích bývalého Sovětského svazu a přes finanční situaci průběžně velmi radikálně modernizovala svůj model Tatra 815, přičemž například i se vzduchem chlazeným motorem vycházejícím stále z původní báze dokázala splnit emisní limity Euro 5.

Jiného názoru je Petr Hrdlička, který neúspěch Tatry vidí v chybné konstrukci. Z jeho vyprávění lze pozorovat, že vůči automobilce Tatra není zcela objektivní, ale současné ekonomické potíže Tatry jeho vyprávění pomáhá pochopit. Jeho slovy: „Podle mého názoru byla na vozech Tatra špatná nejen koncepce vzduchem chlazeného motoru, ale také podvozku s výkyvnými polonápravami, protože byla velice náročná a drahá na údržbu. Její dražší podvozek však umožňuje rychlejší jízdu terénem. Klasický nákladní vůz opraví každý montér od Sibíře po Afriku, protože všechny nápravy jsou si podobné. Tatra je ve všem zcela jiná.“⁴⁵⁵ Že by koncepce Tater byla až tak drahá na údržbu je asi trochu zveličením ze strany Petra Hrdličky, protože pro to nesvědčí právě to, že v těžkých podmínkách Sibíře byl o ni největší zájem, ani zkušenosti českých dopravců tyto vozy používajících, ale je pravda, že odlišnost Tatry od jiných nákladních vozů zhoršuje možnost vyvážet tyto stroje do zemí, kde nemá servisní zastoupení (která má navíc automobilka velmi řídké). Hlavní problém to ale přináší v tom, že Tatra nemůže využívat příliš outsourcing, který je jinak v případě automobilového průmyslu nákladních vozů rozšířen ještě více, než u vozů osobních. Specifičnost Tatry způsobuje, že si musí velkou část součástek vyrábět sama nebo prostřednictvím dceřiných

⁴⁵⁰ Tamtéž.

⁴⁵¹ Podle Pavlínka to zahrnovalo investiční společnost KBC Private Equity, podílníka Tatry Vectra Ltd., amerického investora Sama Eyde a Meadow Hill company vlastněnou Donaldem A. Adamsem (ten je předsedou představenstva). Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 137. Diplomová práce Ondřeje Svobody z roku 2009 uvádí jako vlastníka 51 procent akcií společnost Black River, s. r. o., 40,62 procent měla vlastnit Tatra Holding, s. r. o. a 8,38 procent drobní akcionáři. Svoboda, O.: Marketingová strategie Tatra, a. s. Diplomová práce. Fakulta podnikatelská, VÚT v Brně 2009.

⁴⁵² Navzdory absenci obchodního zastoupení se Tatry například používají pro hašení lesních požárů v USA. Tatra je i u hasičů na Havaji. Požáry.cz. Dostupné z www: <http://www.pozary.cz/clanek/44335-tatra-je-i-u-hasicu-na-havaji/>.

⁴⁵³ Karel Loprais. Loprais.cz. Dostupné z www: <http://www.loprais.cz/loprais/rubriky/tym/loprais-karel.htm>.

⁴⁵⁴ Mantle, J.: Automobilové války. Cars Wars. Plzeň 1998. s. 180 – 183.

⁴⁵⁵ Králík, J.: V soukolí okřídleného šípku..., např. s. 139.

společností, což je obecně v dnešní době nevýhodné a pokud Tatra vyrábí mnohem méně než kolik činí kapacita výrobních zařízení, tak se to projevuje ještě více negativně a je to velkým problémem. Dalším problémem Tatry v 90. letech bylo nepoužívání leasingu (naopak bylo nutno dopředu zaplatit zálohu), který se navíc na trzích s nedostatečným kapitálem stával velmi populární.

4.3.2 Tatra v období krize

Navzdory všem těmto nepříznivým podmínkám se Tatře zatím daří přežívat a to i v nepříznivých podmínkách krize, které ji postihly mimořádně silně. V předkrizovém období se Tatře dařilo zvyšovat prodeje. V roce 2006 prodala 1607 vozů, v roce 2007 se počet zvýšil na 2 453. V roce již počet klesl na 1962 kusů a v roce 2009 nastal velmi výrazný úbytek na 992 kusů, v roce 2010 prodala 1082 vozů.⁴⁵⁶ V roce 2008 Tatra naposledy vykázala zisk (571 milionů Kč), od té doby se propadla to ztráty (859 milionů v roce 2008⁴⁵⁷, 712 milionů v roce 2009⁴⁵⁸ a 158 milionů v roce 2010⁴⁵⁹). Podstatnou novinkou však byl vstup nizozemského výrobce DAF (zakoupil 19 procent) do Tatry⁴⁶⁰ a představení nového modelu s kabinou z DAFu a motory Paccar, kombinované s podvozkem Tatra. Tento krok byl mnohými analytiky doporučován, protože umožní Tatře snížit množství komponent, které si sama vyrábí, navíc ušetří prostředky za vývoj. Klíčová je na Tatrách právě koncepce podvozku, která zůstala zachována. Auto navíc bude nabízeno jak v obchodní síti Tatra, tak DAF, výhodou tohoto výrobce je, že sám v nabídce nemá vozy stejné kategorie jako Tatra. Nová Tatra dostala symbolické jméno Phoenix, tedy je otázkou, zda pomůže značce vstát z popela. Není zatím jasné, zda a kde se budou dále vyrábět současné modely.

4.3.3 Liaz

Osudy Liazu byly v období transformace v mnohém podobné osudům Tatry. I zde došlo po roce 1989 ke stavu nazývanému předprivatizační agónie. Na rozdíl od Tatry byl navíc ještě paralyzován tím, že využíval práci 1200 vězňů, kteří továrnu opustily. Řešení tohoto stavu bylo

⁴⁵⁶ Statistika automobilového průmyslu České Republiky. 2006 - 2010. Sdružení automobilového průmyslu, 2011.

⁴⁵⁷ Tatra se propadla do ztráty 571 mil. ze zisku 859 mil. Kč. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/tatra-se-propadla-ztraty-571-mil-zisku-859-kc-4444>.

⁴⁵⁸ Tatra se loni dostala z velkých ztrát. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/tatra-se-loni-dostala-z-velkych-ztrat-53702>.

⁴⁵⁹ Tatra loni snížila ztrátu na 158 mil. Kč. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/tatra-loni-snizila-ztratu-158-mil-kc-62088>.

⁴⁶⁰ DAF koupí v Tatře 19% podíl a začne jí dodávat kabiny a motory pro novou řadu nákladních vozů. Autofox.cz. Dostupné z www: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=23491>.

viděno v nalezení zahraniční partnera a proto bylo jednáno s potencionálními partnery.⁴⁶¹ Zajímavostí v případě Liazu je, že jednání s potencionálním partnerem v jeho případě začala už v roce 1988, tedy ještě za centrálního plánování.⁴⁶² Díky tomu lze předpokládat, že jednání již mohla být v pokročilejší fázi a jejich dokončení mohlo být snazší, jednak leza předpokládat, že vstup zahraničního partnera byl potřebná když se k němu uchýlil již předchozí režim. Jednání probíhala s výrobcí Iveco, Deutz a Detroit Diesel. Selhala pravděpodobně i změnou drtivé většiny vedení Liazu po roce 1989. V roce 1991 a začátkem roku 1992 probíhala vážná jednání o koupi automobilek Liaz a Avia firmou Mercedes Benz. Dokonce došlo v lednu tohoto roku k podepsání memoranda o vytvoření joint venture.⁴⁶³

Pro neshody však nebyla joint venture v dubnu 1992. Problém byl podobný jako v Tatře, manažeři Liazu nesouhlasili s tím, aby byla ukončena produkce jejich vlastních vozidel. Navíc chtěly dodávat určité komponenty i jiným společnostem než Mercedesu z automobilového průmyslu i mimo něj.⁴⁶⁴ Podle autora této práce měl Liaz v tomto směru ještě horší výhled než Tatra, protože jeho značka byla zcela neznámá a jelikož jeho konstrukce nebyla ničím výjimečná, tak nemohl ani doufat, že se mu podaří nadchnout zákazníky svými specifickými vlastnostmi nebo že bude prosperovat ve specifickém, okrajovém tržním segmentu, jak si mohli myslet v Tatře. V případě Tetry lze sentiment starobylé značky a výjimečné techniky pochopit, ale v případě Liazu byl takový postoj neracionální. Podle rozhovorů s Janem Vrbou by však pravděpodobně dohoda s Mercedesem pravděpodobně nastala, pokud by se nezměnila vláda.⁴⁶⁵ Už bylo zmíněno, že nová vláda Václava Klause měla jiný názor na způsob privatizace. To se projevilo na celkové neochotě, na odmítnutí financování likvidace environmentálních problémů Liazu a Avie. Názor Mercedesu a jeho chuť k investicím ve střední a východní Evropě navíc ovlivnila ekonomická krize v Sovětském svazu a postkomunistických zemích a propad trhů.⁴⁶⁶ K možnosti vstoupit do firmy prostřednictvím kuponové privatizace měly zahraniční firmy velkou nedůvěru.⁴⁶⁷ Oficiálně Mercedes vycouval z jednání v březnu 1993.⁴⁶⁸ Po privatizaci byla téměř polovina vyměněna za kupóny, mírně nadpoloviční většina zůstala ve vlastnictví státu. Nikdo z minoritních vlastníků neměl tak velký podíl, aby mohl předkládat návrhy na valných hromadách a podobně. Společnost se potýkala s podobnými problémy jako Tatra plynoucími z nedostatku kapitálu a neproběhnutí restrukturalizace.

Vlastnické poměry se změnilly v září 1997, kdy od státu nadpoloviční, většinový koupila za 200 milionů Kč Škoda Plzeň. Ta měla s Liazem Velkolepé plány, které se však nepodařilo naplnit. Už

⁴⁶¹ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 140.

⁴⁶² Historie podniku Liaz. Liaz.cz. Dostupné z www: <http://www.liaz.cz/historie.php>.

⁴⁶³ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 140.

⁴⁶⁴ Tamtéž.

⁴⁶⁵ Žák, V.: Jak Václav Klaus "privatizoval" české hospodářství. Britské listy. Dostupné z www: <http://blisty.cz/art/17878.html>.

⁴⁶⁶ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 141.

⁴⁶⁷ Horáček, F.: Klaus chtěl Škodovku prodat přes kupony, vzpomíná exministr Vrba. Idnes.cz. Dostupné z www: http://ekonomika.idnes.cz/klaus-chtel-skodovku-prodat-pres-kupony-vzpomina-exministr-vrba-py8-/ekonomika.aspx?c=A110415_153857_eko_profily_fih.

⁴⁶⁸ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 141.

byla zmíněna snaha o spolupráci s Tatrou, dále se zamýšlel průnik na nové trhy, montáž vozidel v Brazílii, Číně Indii a joint venture s ruskými výrobci ZIL a Kamaz. V roce 2000 měl Liaz vyrábět sedm až osm tisíc vozů podle plánů. I velkolepé plány byly příčinou oddalování restrukturalizace, která přišla příliš pozdě. Také byla započata výroba lehčího nákladního vozu formou joint venture v Bulharsku a byla zavedena výroba nového modelu Liaz 400 Xena. Ta sice výrazně snížila nekonkurenceschopnost a technické zaostávání modelů Liaz, ale zase již stála téměř tolik co západní modely. Navíc bylo chybou snažit se nadále konkurovat hlavně v segmentu tahačů, kde byl největší nárok na servisní síť, kvalitní leasing a podobně. Představení nového modelu sklápěče Fox , který přišel až o tři roky později už nepomohlo. Liaz byl ztrátový a Škoda Plzeň také, proto byl Liaz nabídnut v roce 1999 k prodeji. O koupi údajně opět uvažoval i Mercedes Benz, ale s žádným zájemcem k dohodě nedošlo. V roce 1999 firma prodala jen 138 vozů. Zadluženost Liazu čítala 2,3 miliardy. 31. března 2001 byl na firmu uvalen konkurz. Již předtím se Škoda plzeň dohodla se slovenskou firmou Sipox na vytvoření společného podniku a výrobě vozů v továrně Praga, ale v roce 2003 definitivně zkrachovaly i tyto snahy, samotná firma Sipix neměla dostatečný kapitál.⁴⁶⁹

V květnu 2003 koupila areál jablonecké motorárny společnost Tedom. Společnost tam motory vyrábí dosud a ty patří k pilířům jejího výrobního programu. V Tedomu se uvažovalo rovněž o obnovení produkce nákladních automobilů. V roce 2006 proto vznikla společnost Tedom Truck. Silného investora ale nenašla, a tak místo plánovaných pěti tisíc vozů ročně produkovala jen zanedbatelné množství. V září 2009 byl proto podnik zlikvidován. V roce 2004 začala firma Tedom s produkcí autobusů, ale pro neuspokojivé ekonomické výsledky byla v lednu 2012 jejich ukončena, s tím, že firma Tedom se věnuje dále ostatním činnostem.⁴⁷⁰ Díky kolapsu firmy Liaz ztratilo mezi roky 1989 a 2001 práci 12 500 zaměstnanců.⁴⁷¹

Nejpodstatnějším rozdílem v případě Liazu oproti Tatře bylo že se stát odmítl Liaz zachránit tak, jak to udělal s Tatrou. To bylo způsobeno pravděpodobně negativní zkušeností s Tatrou a také menší popularitou značky Liaz mezi veřejností. Firma Tedom po neúspěchu s nákladními automobily rovněž zkoušela uspět na trhu autobusů (od roku 2004). Vyvážely se zejména do zemí střední a východní Evropy (Slovensko, Bulharsko) a z českých autobusových výrobců se firma Tedom nejvíce soustředila na autobusy poháněné zemním plynem. Po dobu výroby jich ale bylo vyrobeno jen asi 200 a začátkem roku 2012 byla výroba zrušena.⁴⁷²

..

⁴⁶⁹ Historie podniku Liaz. Liaz.cz. Dostupné z www: <http://www.liaz.cz/historie.php>. Většina spjata s pádem IPB. Konkurzní noviny. Dostupné z www: <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?ida=141>. Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 141 – 143.

⁴⁷⁰ Tedom ukončil výrobu autobusů, dokumentaci nabízí k prodeji. Autofox.cz. Dostupné z www: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=26603>.

⁴⁷¹ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 143.

⁴⁷² Tedom ukončil výrobu autobusů, dokumentaci nabízí k prodeji. Autofox.cz. Dostupné z www: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=26603>.

4.3.4 Avia

Případ Tatra a Liazu ukazují neúspěšné modely transformace formou kuponové privatizace, Avia ukazuje jiný model, ovšem rovněž spíše neúspěšný. Tak jako Tatra a Liaz se zúčastnila kuponové privatizace, ale většina jejího podílu zůstala státu. Ten jej ovšem v případě Avie prodal konsorciu Daweoo – Steyr (v roce 1995). O dva roky později podíl Steyru odkoupilo Daweoo a stalo se majoritním vlastníkem. Před i po privatizaci ovšem Avia zažívala podobné problémy jako Tatra a Liaz a klesal její tržní podíl i její produkce. Oproti těmto dvěma firmám Avia pod vedením Daewoo poněkud prudčeji propouštěla. Produkce Avie navzdory plánům Daewoo i navzdory modernizaci vyráběných modelů klesala. Stejně jako jiné evropské automobilky se i Avia dostala do problémů v souvislosti s krachem svého většinového vlastníka Daewoo v roce 2000. Firmu Daewoo následně převzal koncern General Motors, ovšem nikoliv její dceřině společnosti ve střední a východní Evropě. V roce 2000 byl sice představen i zcela nový model nákladního vozu, Avia se však měla dále potíže. Mezi roky 1993 a 2006 vykázala jednou zisk a nakumulovala ztrátu 4,6 miliardy Kč.⁴⁷³ Avia se blížila k bankrotu, v roce 2004 ji zachránil vstup investiční společnosti. Bylo jasné, že Avia potřebuje vstup zahraničního investora. Žádný renomovaný partner se ovšem nenašel.⁴⁷⁴ V roce 2006 vstoupila do Avie v Evropě neznámá indická automobilka Ashok Leyland Motors. Na rozdíl od Daewoo tady automobilka dříve nebyla vůbec přítomna na evropském trhu, ale zase měla zkušenosti s výrobou nákladních vozů. V roce 2007 Avia výrazně prohloubila svou ztrátu, v roce 2008 jí téměř zdvojnásobila (činila téměř půl miliardy Kč). V krizovém roce 2009 (další snižování zaměstnanců – bylo jich 208)⁴⁷⁵ paradoxně vykázala slabý zisk 28,5 milionů Kč.⁴⁷⁶ V roce 2010 a 2011 byla rovněž zisková (54 a 55 milionů Kč).⁴⁷⁷ Novou aktivitou firmy se v roce 2010 stala výroba podvozků pro britské autobusy a v roce 2011 oznámila přípravu výroby vlastního autobusu.⁴⁷⁸ Rovněž rozšířila nabídku o elektromobily, kterým dodává kabinu a podvozek a zbytek pak dodává britská firma Smith. Vozy jsou určené pro americký a britský trh.⁴⁷⁹ Avie expandovala do Ruska a střední Asie.

⁴⁷³ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 148.

⁴⁷⁴ Tamtéž, s. 149.

⁴⁷⁵ Automobilka Avia loni zdvojnásobila ztrátu na takřka půlmiliardu. Česká televize.cz. Dostupné z [www: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/63714-automobilka-avia-loni-zdvojnásobila-ztratu-na-takrka-pulmiliardu/](http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/63714-automobilka-avia-loni-zdvojnásobila-ztratu-na-takrka-pulmiliardu/).

⁴⁷⁶ Avia se loni ze ztráty přehoupla do zisku 28,5 milionu. Finance.cz. Dostupné z [www: http://www.finance.cz/zpravy/finance/272478-avia-se-loni-ze-ztraty-prehoupla-do-zisku-28-5-milonu/](http://www.finance.cz/zpravy/finance/272478-avia-se-loni-ze-ztraty-prehoupla-do-zisku-28-5-milonu/).

⁴⁷⁷ Avii loni stouply tržby na 425 milionů korun. Mediafax.cz. Dostupné z [www: http://www.mediafax.cz/ekonomika/4002245-Avii-loni-stouply-trzby-na-425-milonu-koron.](http://www.mediafax.cz/ekonomika/4002245-Avii-loni-stouply-trzby-na-425-milonu-koron.)

⁴⁷⁸ Avia zvýšila produkci a chystá nový autobus. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/avia-zvysila-produkci-a-chysta-novy-autobus-61837](http://www.auto.cz/avia-zvysila-produkci-a-chysta-novy-autobus-61837).

⁴⁷⁹ Z poloviny vyrobených vozů Avia budou elektromobily. Aktuálně.cz. Dostupné z [www: http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=696215](http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=696215).

Zdá se tak, že v Indické společnosti Ashok Leyland Motors našla Avia kvalitního vlastníka a dostala se z nehoršího, byť její produkce je nesrovnatelně nízká ve srovnání se stavem před rokem 1989. Avia ukazuje, že vstup zahraničního investora ještě nemusel být zárukou úspěchu. Automobilka Daewoo jednak skončila díky svým vlastním problémům, jednak to byl, podle názoru autora práce, nevhodný vlastník proto, že neměla zkušenost s výrobou nákladních vozů. Zdálo se, že její nabídku by mohly vozy Avia vhodně doplňovat, ale příliš se tak nedělo. Byť počty vyráběných vozů nejsou nyní vyšší než za éry Daewoo, tak se zdá, že indická firma Ashok Leyland Motors je vhodnějším vlastníkem. Z toho by mohlo vyplývat, že menší vlastník s menším kapitálem a nepřítomný na místním trhu (to byl také motiv indické firmy ke koupi Avie) je stále vhodnější než větší firma nemající s danou kategorií vozidel zkušenosti.

4.4 Transformace ostatních finálních výrobců

Dalšími příklady neúspěšné transformace po vstupu zahraničního investora jsou výrobce traktorů Zetor (firma John Deere ze Spojených států) a výrobce motocyklů ČZ (italská Cagiva). Naopak příkladem úspěšného vstupu zahraničního partnera je autobusový výrobce Karosa, kam vstoupil Renault, který se později stal sám součástí holdingu Irisbus, který založil spolu s Ivecem a později tento holding Iveco celý přebral. Karosa je příkladem firmy, která byla privatizována tímto způsobem přes nevoli vlády i nevoli většiny zaměstnanců. Způsob privatizace touto formou prosadil její ředitel Rudolf Černý, který pochopil trendy ve výrobě autobusů ve světě. Aby stát nemohl ovlivnit způsob privatizace Karosy a navíc zůstaly peníze přímo v podniku, tak si Renault nekupoval akcie od státu ale zvyšoval základní mění společnosti.⁴⁸⁰ Určité negativní emoce může způsobovat snad jen přejmenování karosy na Iveco Czech Republic v roce 2007, ale to je dnes všeobecný trend v autobusových koncernech, například koncern VDL také nedávno přestal používat velmi známé značky jako Bova nebo Berkhof.

4.5 Transformace výrobců komponentů

Na transformaci výrobců komponent pro osobní vozy mělo velký převzetí Škody koncernem Volkswagen. Jelikož koncern Volkswagen chtěl pokračovat ve výrobě modelu Favorit, tak nutně potřeboval využívat síť domácích dodavatelů. Ta se však celkově nacházela ještě v horší kondici než finální výrobci, protože jejich výrobní kapacity byly v průběhu 70. a 80. let modernizovány, zatímco kapacity výrobců komponent ve většině případů nikoliv. Škoda proto pro zajištění kvality tlačila na své dodavatele k vytvoření joint venture se zahraničním partnerem, kterého jim často pomohla sama nalézt. Takto bylo transformováno kolem 50 podniků. Podniky z toho dále těžily v tom směru, že pokud splnily potřebné kvalitativní standardy, mohly začít dodávat i pro ostatní značky koncernu

⁴⁸⁰ Prodal Karosy i Bundeswehru. (rozhovor s Rudolfem Černým). Busportál.cz Dostupné z [www: http://www.busportal.cz/modules.php?name=article&sid=1694&secid=7](http://www.busportal.cz/modules.php?name=article&sid=1694&secid=7).

Volkswagen. Vstup zahraničního kapitálu byl často důležitý zlepšení kvality, morálky na pracovišti, transfer nových technologií či nového manažerského stylu vedení. Samozřejmě ne všechny podniky byly transformované tímto způsobem, mnohé byly více či méně úspěšně transformované tzv. českou cestou.⁴⁸¹

Po zavedení výroby modelů Octavia a Fabia závislost Škody na Českých dodavatelích prudce klesala, ale tlak koncernu Volkswagenu na své dosavadní dodavatele, systém investičních pobídek po roce 1998 a příchod dalších dvou finálních výrobců, které si opět „přivedli“ své dodavatele dále zvyšovaly počet výrobců komponentů v Česku. Jako „Achillova pata“ jinak úspěšného procesu transformace výrobců komponentů bývá v literatuře označována nízká míra přidané hodnoty, nízký podíl vývoje a výzkumu a jiných nevýrobních funkcí (který však je v Česku vyšší než v případě ostatních států střední a východní Evropy), které tak podtrhují periferní pozici českého automobilového průmyslu⁴⁸² (autor této práce s tímto názorem souhlasí v případě výrobců komponentů, ale nesouhlasí v případě Škody Auto).

4. 6 Noví finální výrobci

Během transformace ovšem nedocházelo pouze ke změnám existujících podniků, ale i vznikaly nové. A to nejen mezi dodavateli dílů, ale i mezi finálními výrobci. Jejich vznik byl buď důsledkem politiky investičních pobídek a přílivu přímých zahraničních investic (PZI), nebo jde o iniciativu „zapálených“ fanoušků, kteří malosériově (a bez velkého ekonomického významu z regionálního pohledu) vyrábí zakázkově sportovní vozy, nebo, což je nejzajímavější případ, neboť literatura „vstřícná“ k přímým zahraničním investicím právě takovéto důvody vyzdvihuje⁴⁸³, došlo k založení podniku bývalými zaměstnanci dříve pracujícími v podniku, který utvořil joint venture se zahraničním partnerem (výrobce autobusů SOR).

⁴⁸¹Pavlínek, P.: Domestic Privatisation and its Effects on Industrial Enterprises in East-Central Europe: Evidence from the Czech Motor Component Industry. *Europe-Asia studies*, č. 7, s. 1127–1150. Pavlínek, P.:

Transformation of the Czech Automotive Components Industry Through Foreign Direct Investment. *Eurasian Geography and Economics*, č. 3, 2003, s. 184-209. Pavlínek, P.; Janák, L.: Regional Restructuring of the Škoda Auto Supplier Network in the Czech Republic, *European Urban and Regional Studies*, č. 2. 2007, s. 133-155.

⁴⁸² K tomu: Rugraff, E.: Foreign Direct Investment (FDI) and Supplier-Oriented Upgrading in the Czech Motor Vehicle Industry. *Regional Studies*, č. 5, 2010, s. 627–638. Pavlínek, P.; Ženka, J.: Upgrading in the automotive industry: firm-level evidence from Central Europe. Pavlínek, P., Ženka, J.; Žížalová, P.: Functional upgrading through research and development in the Czech automotive industry. *Proceedings of the XXII conference of the Czech Geographic Society, Ostrava, August 31 – September 3, 2010*, s. 483-488. Pavlínek, P; Domaňski, B.; Guzik, R.: Industrial Upgrading Through Foreign Direct Investment in Central European Automotive. *European Urban and Regional Studies*, č. 1, 2009, s. 43-63.

⁴⁸³ Contreras, F. et al: The Creation of Local Suppliers within Global Production Networks: The Case of Ford Motor Company in Hermosillo, Mexico. *Actes du GERPISA n°42*. s. 23. – 37.

4.6.1 TPCA

TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile) je partnerským projektem koncernů Toyota a PSA pro výrobu minivozů. Byla postavena v Ovčárech u Kolína v průmyslové lokalitě, která byla původně chystána pro BMW, které se ale nakonec rozhodlo postavit nový Závod v Lipsku.⁴⁸⁴ Lokalitu si automobilky vybrala v roce 2001, v roce 2002 začala výstavba a v roce 2005 produkce. Toyotu a PSA přesvědčila jednak investiční pobídka a také hustá síť místních dodavatelů a dobrá infrastruktura. Od firem v Česku odebírá Toyota 80 procent komponent (tedy víc než Škoda, u které je to kolem 65 procent) a dováženy jsou pouze motory.⁴⁸⁵ TPCA zajišťuje pouze výrobu, neprobíhá zde žádný vývoj a prodej zajišťují také obě společnosti odděleně. Největší podíl z českých automobilek je exportován (více než 99 procent), především do západní Evropy. Stanovená kapacita výroby je 300 tisíc kusů ročně.

Dvě zmíněné společnosti investovaly do svého výrobního závodu a své automobilové výroby v Česku celkem 1,3 miliard Euro. Z této částky ale bylo přibližně 650 milionů Euro použito pro vývoj automobilů ve Francii a Japonsku, dalších 400 milionů Euro bylo rovněž vynaloženo v zahraničí (šlo o nákup potřebných technologií) a 170 milionů Euro firmy užily k nákupu strojního parku a vybavení pro dodavatele TPCA. Tedy přímo v Česku bylo investováno pouze kolem 80 milionů Euro na výstavbu výrobního závodu, kterou řídily japonské společnosti. Ty ale najímaly české pracovníky a spolupracovaly rovněž s některými dalšími českými stavebními společnostmi.

Společnosti byl udělen soubor investičních pobídek v možném cílovém objemu 3,5 miliardy Kč. Investiční pobídky byly uděleny formou úlevy z daní ze zisku (osvobození od daní na 10 let), dotací na pracovní místa, dotací na zaškolení a přeškolení zaměstnanců a prodeje pozemků za zvýhodněnou cenu. Konečná výše investičních pobídek je v takovém případě částečně závislá na úspěšnosti investice. Rozsah veřejné podpory je 15 procent. Dále financovala Česká vláda společně s městem Kolín okolo 2,5 miliardy Kč do přípravy stavebního pozemku.⁴⁸⁶

Ve srovnání se situací při prodeji Škody tedy byla státní podpora daleko vyšší, přičemž investice nepřinesla žádné aktivity v oblasti vědy a výzkumu. Na rozdíl od Škody Auto platí TPCA své pracovníky menším platem, než kolik činí regionální průměr. Proto také využívá hojně polské a slovenské pracovní síly. Umístění továrny je horší než u třeba HMMC, protože ve středních Čechách před krizí již začínal být nedostatek pracovníků pro automobilový průmysl.⁴⁸⁷ Autor práce, pokud by měl připustit, že hrozí odchod finálních výrobců automobilů ze země, čemuž dosavadní situace nenasvědčovala, by jako nejpravděpodobnějšího „kandidáta“ viděl právě TPCA. Důvod, který ho vede k této myšlence, spočívá v tom, že aliance mezi výrobcí zaměřená jen na výrobu jednoho modelu často bývají nestálé a v případě rozpadu aliance mezi Toyotou a PSA by mohly teoreticky nad osudem továrny nastat problémy. Určitý problém by mohlo znamenat i nenahrazení vyráběných modelů

⁴⁸⁴ Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 250 – 252.

⁴⁸⁵ Žížalová, P.: TPCA. Případová studie. Trast pro ekonomiku a společnost 2008. s. 5 – 28.

⁴⁸⁶ Tamtéž.

⁴⁸⁷ Tamtéž.

v TPCA novou generací, když už mezitím začínají notně zastarávat. Nestálosti takových partnerství ukazuje právě příklad PSA a Fordu, kteří přestali v dubnu letošního roku po mnoha letech spolupracovat na výrobě diesellových motorů chvíli po té, co koncern PSA oznámil vytvoření aliance s General Motors (byť popírali, že by zde byla souvislost).⁴⁸⁸ Minimálně směrem do vzdálené budoucnosti si autor dovede představit, že tato aliance s General Motors může ohrozit i společné aktivity PSA a Toyoty.

4.6.2 HMMC

HMMC (Hyundai Motor Manufacturing Czech) je montážní závod na výrobu automobilů (výroba stanovena na 300 tisíc ročně) a převodovek korejského koncernu Hyundai. Původ výstavby je nutno hledat v roce 2003, kdy se najít lokalitu pro svou továrnu hledala druhá automobilka korejského koncernu Kia. Důvodem k výstavbě automobilky bylo podobně jako v případě Toyoty vyhnutí se clům. Továrna Kia byla nakonec postavena na Slovensku v Žilině (nabídlo nejvyšší investiční pobídku ve výši jedné miliardy Euro). V roce 2005 začal koncern Hyundai hledat lokalitu pro deuhý závod v Evropě. Z důvodu rozsáhlé pobídky a blízkosti sesterského závodu v Žilině byla vybrána lokalita v Nošovicích. Firma Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (dále jen „HMMC“) se zavázala investovat do výstavby závodu a příslušných technologií 1,1 miliardy Euro a vytvořit 3,5 tisíce pracovních míst. V lednu 2005 byla mezi Ministerstvem průmyslu a obchodu a HMMC uzavřena smlouva na poskytnutí investičních pobídek v celkové výši téměř 4,9 miliardy Kč. Lokalita byla vybrána lépe než v případě TPCA, protože šlo o lokalitu s vysokou nezaměstnaností. Továrna zajišťuje rovněž výrobu převodovek (kapacita 600 tisíc ročně) pro sesterský závod Kia v Žilině (ten dodává motory).⁴⁸⁹ Z českých továren finálních výrobců má HMMC nejvyšší produktivitu práce.

4.6.3 SOR Libchavy

Výrobce autobusů se vyvinul z podniku, který do roku 1990 vyráběl a opravoval zemědělskou techniku (krmné vozy, vybírače siláže, obrabeče píce, horské malotraktory a řadu dalších strojů. V roce 1991 byl privatizován a vznikla nová společnost s ručením omezením byla do obchodního rejstříku zapsána 6. prosince 1991 a vlastnilo ji devět fyzických osob z Vysokého Mýta a Libchav. Postupně přeorientovala výrobu maringotek a lešení. Během této produkce docházelo k vývoji autobusů. První prototyp autobusu byl dokončen roku 1993 a první autobus byl prodán roku 1994.⁴⁹⁰ Zajímavé je na podniku to, že jeho ředitelem se stal Jaroslav Trnka, bývalý ředitel Karosy. Rovněž motory používá SOR stejně jako Karosa značky Iveco. Hlavní výhodou je nízká cena a nízká spotřeba

⁴⁸⁸ Ford a PSA už nebudou spolupracovat na dielesech. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/ford-a-psa-uz-nebudou-spolupracovat-na-dieselech-66171>

⁴⁸⁹ Exkurze v automobilce HMMC v prosinci 2008. Pavlínek, P.: A Successful transformation... , s. 251 – 252.

⁴⁹⁰ Rozhovor: Autobusy SOR - stále častější na našich silnicích. Busporátl.cz. Dostupné z www: <http://www.busportal.cz/modules.php?name=article&sid=768>.

paliva v důsledku nízké hmotnosti, díky čemuž se SOR v poslední době stal nejprodávanejší značkou v Česku.⁴⁹¹ Produkce osciluje kolem 500 kusů.

4.6.4 Malosériový výrobci

V roce 1997 začaly vyrábět na zakázku malosérioví výrobci Kaipan (ve Smržovce) a Gordon Cars (v Praze, ale výroba by se měla v současné době stěhovat na Slovensko, už několik let firma žádné auto nevyrobila⁴⁹²). V obou případech jde o sportovní otevřené vozy, firma Kaipan postupně vyvinula více modelů, z nichž dva poslední již nebyly technicky svébytné, ale šlo o Škodu Favorit a Škodu Fabia s jinou karosérií. Zvláštností produktů firmy Kaipan je možnost zakoupit si jejich vozy jako stavebnice, složit si je sám a potom si je teprve nechat homologovat.

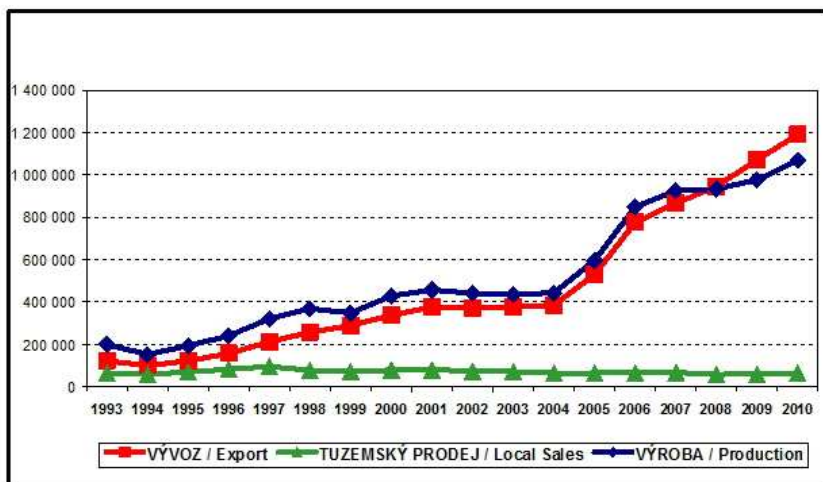
4.7 Dopady krize na automobilový průmysl v Česku

Česko je jednou z mála evropských zemí (spolu se Slovinskem, Rumunskem a Polskem), která vykázala růst výroby automobilů i v roce 2009. Z toho se nemusí zdát, že by byl český automobilový průmysl v krizi. V roce 2008 se výroba zvýšila o 0,9 procent, v roce 2009 o 3,7 procent, a v roce 2010 o 10,9 procent. To bylo způsobeno jednak exportem, který profitoval ze šrotovného zavedeného v okolních státech (jak je patrné i z níže uvedeného grafu), jednak „optickým klamem“, kdy výrobu v Česku zaváděla automobilka HMMC a logicky se tak počet vyráběných vozů zvýšil. Že byl český automobilový průmysl krizí postižen ukazuje srovnání plánů s realitou, kdy automobilky vyrobily o 383 000 aut méně, než bylo plánováno, hlavně kvůli nenaplněným předpokladům Škody a Hyundai.⁴⁹³

⁴⁹¹ Český trh v roce 2011: Zaregistrováno 837 nových autobusů. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/cesky-trh-roce-2011-zaregistrovano-837-novych-autobusu-64263](http://www.auto.cz/cesky-trh-roce-2011-zaregistrovano-837-novych-autobusu-64263)

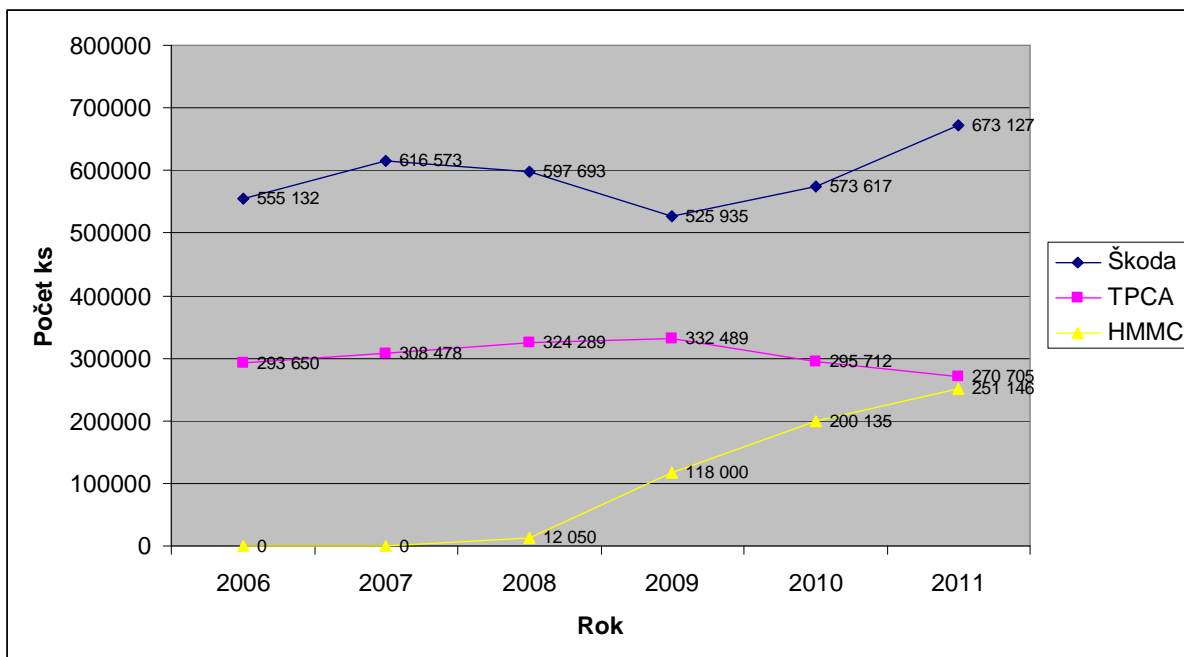
⁴⁹² Český výrobce roadsterů Gordon postaví továrnu na Slovensku. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/gordon-cesky-vyrobce-roadsteru-postavi-tovarnu-slovensku-2602](http://www.auto.cz/gordon-cesky-vyrobce-roadsteru-postavi-tovarnu-slovensku-2602).

⁴⁹³ Pavlínek, P.: La crise des années 2008 – 2009 de l'industrie automobile tchèque. Les PME et les ETI de la filière automobile. Regards sure les PME, č. .20, s. 163 – 180.



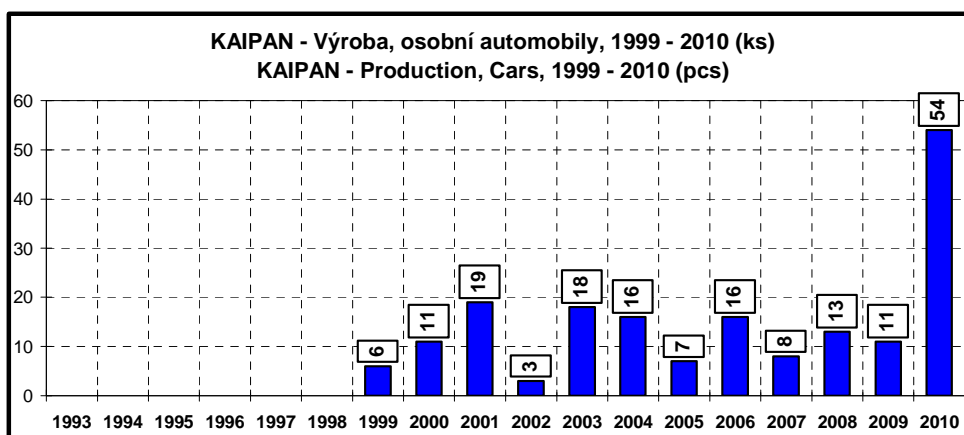
Obr. 44: Výroba, vývoz a tuzemský prodej osobních vozů. Zdroj: Statistika automobilového průmyslu České Republiky, 2006 - 2010. Sdružení automobilového průmyslu 2011.

To ukazuje srovnání za jednotlivé výrobce, kdy produkce Škody v Česku klesla poměrně prudce. V roce 2010 však opět rostla a v roce 2011 dosáhla historicky nejvyšší hodnoty. Produkce TPCA se oproti tomu chovala anomálně, klesat začala po uplynutí období krize. V tomto případě však za tím nelze hledat protekcionistické opatření automobilek a jejich ochrana domovské výroby, neboť dané modely se jinde než v Ovčárech nevyrábí. Je to způsobeno spíše tím, že se typy vozů vyráběných v TPCA vyrábí již příliš dlouho a poptávka po nich začíná ochabovat. Jelikož jde o laciná miniauta, může to být spojeno i vyčerpanou poptávkou po šrotovním. Protože na podzim roku 2011 začala výroba konkurenčních sourozeneckých vozů Volkswagen Up!/Škoda Citigo/Seat Mii a ve stejném období přišla na trh také další generace přímého konkurentu Fiatu Panda, tak by autor neobvyklý vývoj výroby v TPCA viděl spíše na zastarávání vyráběných modelů vzhledem ke konkurenci.

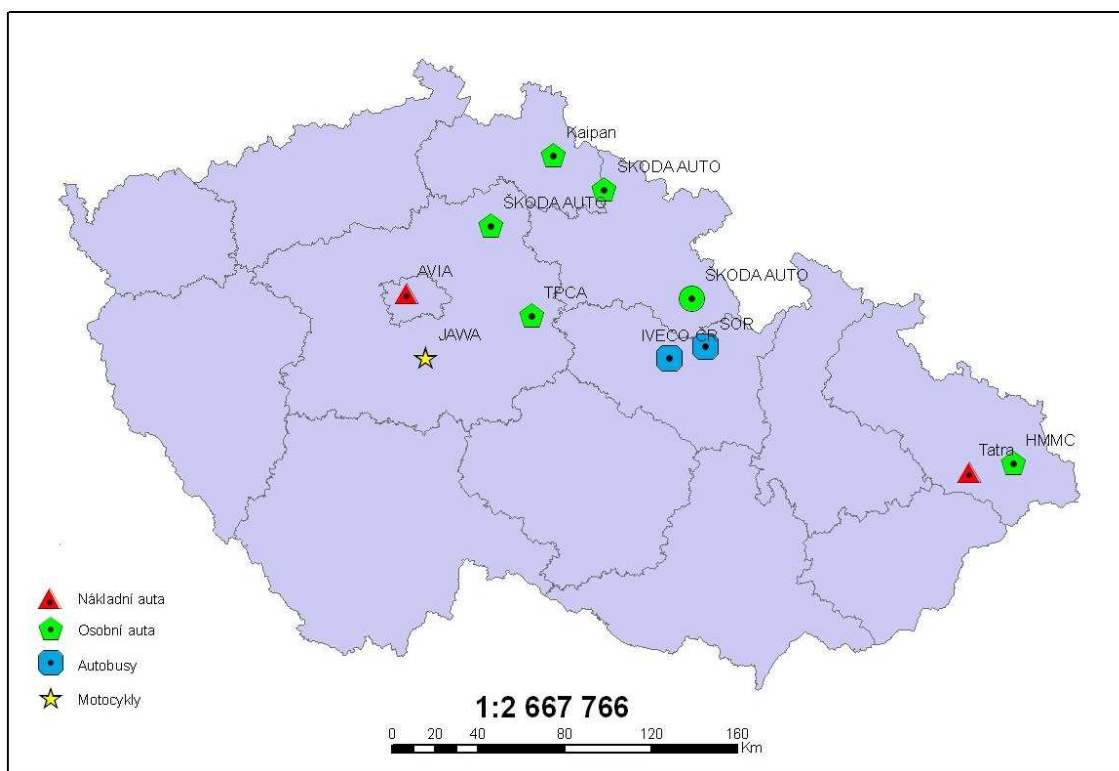


Obr. 45: Výroba jednotlivých výrobců osobních vozů v letech 2006 až 2011. Zdroj: Statistika automobilového průmyslu České Republiky, 2006 - 2010. Sdružení automobilového průmyslu 2011. Údaje za rok 2011. SAP. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}).

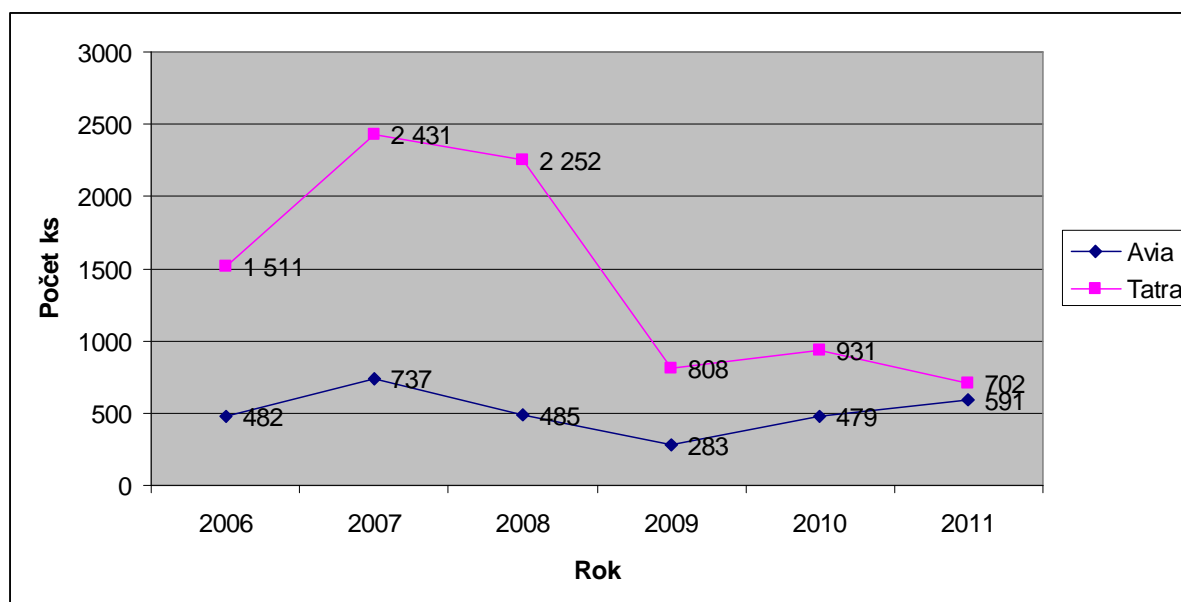
Zdánlivě neobvyklý vývoj vykazuje malosériová produkce vozů Kaipan, kde by se mohlo zdát, že nejmenší výrobce zažil v roce 2010 velmi dynamický nárůst. Jedná se ale jen o zkresení dané náběhem nových emisních limitů, kdy musela být ukončena výroba modelu Kaipan 57 a všichni zákazníci, kteří měli koupenou jeho stavebnici jej tedy museli stihnout postavit a zaregistrovat v tomto roce.



Obr. 46: Malosériová výroba automobilky Kaipan. Zdroj: Statistika automobilového průmyslu České Republiky, 2006 - 2010. Sdružení automobilového průmyslu 2011.



Obr.47: Rozmístění závodů finálních výrobců automobilů, autobusů a motocyklů v ČR. Zdroj: Ročenka 2009. SAP. Vlastní tvorba autora.

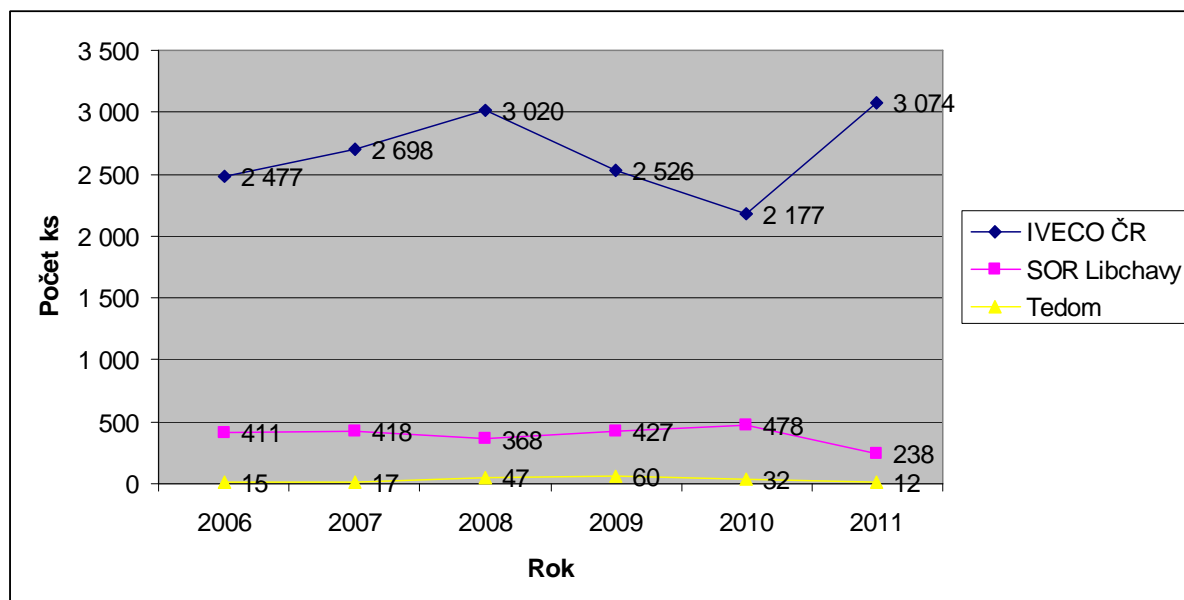


Obr. 48: Výroba jednotlivých výrobců nákladních vozů v letech 2006 až 2011. Zdroj: Statistika automobilového průmyslu České Republiky, 2006 - 2010. Sdružení automobilového průmyslu 2011. Údaje za rok 2011. SAP. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}).

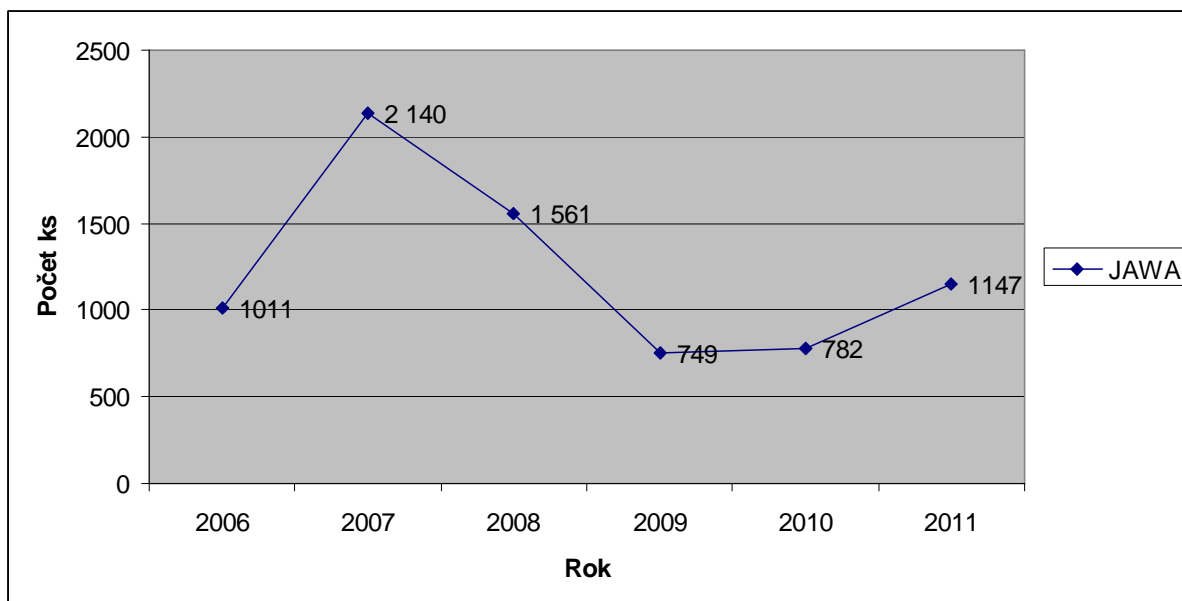
Výroba nákladních vozů se propadla ještě daleko silněji a to hlavně v důsledku propadu výroby v kopřivnické automobilce. V případě Tatry navíc následovalo jen slabé oživení poptávky v

roce 2010 a opětovný pokles v roce 2011 (přičemž ztrátu ovšem v roce 2011 zmenšila). To odpovídá celkovému stavu výroby nákladních aut během krize. Že v případě Avie nebyl propad tak prudký a následovalo oživení, může být dáno jejími novými aktivitami (podvozky pro autobusy, elektromobily) a tím, že Avia je podstatně levnější než Tatra a z druhé strany má nižší životnost. Avia navíc slouží většinou odvětví velkoobchodu a distribuci, zatímco Tatra stavebnictví, rovněž silně zasaženému odvětví.

Iveco ČR vykázalo v roce 2009 razatní pokles výroby (zhruba o 200 autobusů), který dále pokračoval i v roce 2010 (kdy tak vyrobilo o 843 autobusů méně než před dvěma roky). Firma SOR Libchavy naopak v roce 2009 rostlo a taktéž Tedom prodal v tomto roce rekordní počet autobusů. Z toho se zdá, že na menší výrobce autobusů nemá ekonomická krize takový vliv. To lze vysvětlit nejspíš vyšším podílem státních a komunálních zakázek (zejména Tedom vyráběl pouze městské autobusy), kde se ekonomická krize nemusela tolik projevit. V roce 2011 ale Iveco ČR vykázalo prudký růst a vyrobilo rekordní počet autobusů. Tedom však během roku 2012 směřoval k ukončení výroby.



Obr. 49: Výroba jednotlivých výrobců autobusů v letech 2006 až 2011. Zdroj: Statistika automobilového průmyslu České Republiky, 2006 - 2010. Sdružení automobilového průmyslu 2011. Údaje za rok 2011. SAP. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}).



Obr. 50: Výroba motocyklů v letech 2006 až 2011. Zdroj: Statistika automobilového průmyslu České Republiky, 2006 - 2010. Sdružení automobilového průmyslu 2011. Údaje za rok 2011. SAP. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}).

Velice prudký pokles zaznamenala i Jawa, výrobce motocyklů. Odklad koupi motocyklu v krizovém období není překvapivý, přes jejich nižší cenu jde o zbytečnou věc. V roce 2010 produkce stagnovala a v roce 2011 produkce umírněně rostla.

Z tohoto srovnání jednotlivých výrobců vyplývá, že výroba osobních automobilů, jako jediných dotovaných v některých zemích šrotovným, byla krizí zasažena zřetelně, ale relativně nejméně. Jawa i Tatra tak poněkud doplácí na dědictví minulosti, kdy se musely výroby osobních vozů vzdát.

Podle průkumu Pavlínka,⁴⁹⁴ který se ale vztahuje pouze na léta 2008 a 2009, byli více než koncoví výrobci postiženi dodavatelé komponentů, přičemž dodavatelů TPCA se krize dotkla méně. Nejčastější hodnotu poklesů tržeb bylo 20 až 40 procent a pokles výroby se dotkl 95 procent podniků, tři čtvrtiny z nich ho vykazaly mezi 10 až 50 procenty. Podle jeho průzkumů byl automobilový průmysl zasažen krizí méně než zpracovatelský průmysl jako celek, avšak společně byly zasaženy více, než zbytek ekonomiky.⁴⁹⁵

V letech 2008 a 2009 došlo v ČR celkem k 15 případům ukončení činnosti nebo přestěhování výroby v odvětví automobilového průmyslu. V jedenácti případech uzavření továren došlo k propuštění alespoň 100 zaměstnanců. Největší propuštění způsobilo přesunutí továrny AEES Czech Platinum Equity (dříve Alcoa Fujikura), vyrábějící kabely a vlákna do Rumunska kvůli levnější pracovní síle roku. Podnik zaměstnával 2050 osob v roce 2007, v roce 2009 už zaměstnávala pouze 733 lidí (ERM 2011). Druhé největší propuštění (980 osob) nastalo při uzavření filiálky americké

⁴⁹⁴ Pavlíněk, P.: La crise des années 2008 – 2009 de l'industrie automobile tchèque. Les PME et les ETI de la filière automobile. Regards sure les PME, č. .20, s. 163 – 180.

⁴⁹⁵ Tamtéž.

společnosti Henniges Automotive v Příboře, která vyráběla těsnící pryže. V prosinci 2010 oznámil svůj přesun Johnson Controls, šlo o divizi Building Efficiency z Brna do Bratislavy, a propustil přibližně 200 zaměstnanců. Celkově byl počet stěhování výroby v době hospodářské krize malý. To není až tak překvapující, pokud si uvědomíme, že to je náročné na finance, dopravu, zásobovací řetězce a nutnost blízkosti dodavatelů. Z toho vyvstává relativně silný stupeň zakořenění automobilek v České republice. Laické obavy ze stěhování firem se nepotvrdily, byl by totiž narušen systém just-in-time u společností.⁴⁹⁶

⁴⁹⁶ Tamtéž.

5. Vliv krize automobilového průmyslu na trh práce

Nezaměstnanost v Česku klesala ještě v polovině roku 2008, kdy počet nezaměstnaných osob dosahoval 300 tisíc. Pozitivní trend byl i v počtu volných pracovních míst, kdy se zvyšoval jejich počet, takže na jedno volné pracovní místo připadali pouze 2 uchazeči o zaměstnání.⁴⁹⁷ Krize se začínala projevovat nárůstem počtu uchazečů o práci a poklesu počtu volných pracovních míst během čtvrtého čtvrtletí 2008. Počet nezaměstnaných se během tohoto čtvrtletí zvýšil zhruba o 38 tisíc (o rok dříve během čtvrtého čtvrtletí nastal přes sezónní vliv pokles o 10 tisíc). Pokles počtu volných pracovních míst byl ještě vyšší, ubylo více než 48 tisíc volných pracovních míst.⁴⁹⁸ K největšímu nárůstu počtu nezaměstnaných došlo v prvním čtvrtletí 2009, (přibylo jich 96,5 tisíc). V tomto období klesl počet volných míst téměř o 36 tisíc. Ve druhém čtvrtletí 2009 se zvýšil počet nezaměstnaných o necelých 15 tisíc. Šlo tedy o výrazné zpomalení nárůstu nezaměstnanosti, ovšem v každém z dalších tří čtvrtletí byl nárůst počtu nezaměstnaných vyšší než 30 tisíc, takže na konci prvního čtvrtletí 2010 bylo v Česku zhruba 573 tisíc nezaměstnaných osob. Míra nezaměstnanosti 5 procent z druhého čtvrtletí roku 2008 se za necelé dva roky téměř zdvojnásobila. K březnu 2010 nezaměstnanost v Česku činila 9,7 procent. V dalších měsících počet nezaměstnaných v ČR klesl na 500 tis. a míra nezaměstnanosti se dostala na úroveň 8,5 %.⁴⁹⁹ Za rok 2010 činila celková nezaměstnanost 9 procent a v roce 2011 klesl tento údaj na 8,6 procent, což ovšem byla stále vyšší hodnota než v roce 2009, kdy byla ekonomika krizí postižena nejvíce.⁵⁰⁰

Podle Touška a Nováka⁵⁰¹ byly postiženy nezaměstnaností z důsledků krize všechny okresy v Česku, přičemž k těm málo postiženým patřily Prachatice (nárůst o 1,6 procentních bodů), Písek, České Budějovice, Praha se svým zázemím (především okresy Praha-východ, Praha-západ, Benešov a Mladá Boleslav) a některé moravské a slezské okresy (Znojmo, Opava), dříve problematická Karviná (nárůst o 2,6 procentních bodů). Rovněž městské okresy (např. Plzeň-město a Brno-město) vykázaly nárůst nezaměstnanosti menší než 3 procentní body.

K problematickým regionům patřily okresy střední a severní Moravy. V Prostějově, Kroměříži, Bruntále a Novém Jičínu vzrostla míra nezaměstnanosti o více než pět procentních bodů. V Čechách byl největší nárůst v okrese Sokolov (o 4,9 procentních bodů). Okresy vyznačující se dlouhodobě nejvyšší mírou nezaměstnanosti patřily spíše do souboru okresů s nižším nárůstem nezaměstnanosti ve sledovaném období. Autoři článku dokládají snížení meziregionálních rozdílů v míře nezaměstnanosti v důsledku ekonomické krize. Jako příčinu uvádí úspěšnou regionální vládní

⁴⁹⁷ Toušek, V., Novák, V.: Ekonomická krize a trh práce v České republice. !?!?

⁴⁹⁸ Tamtéž.

⁴⁹⁹ Tamtéž.

⁵⁰⁰ Zaměstnanost. Integrovaný portál MPSV. Dostupné z [www: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt)

⁵⁰¹ Toušek, V., Novák, V.: Ekonomická krize a trh práce v České republice

politiku, především příliv přímých zahraničních investic do oblastí s vyšší nezaměstnaností a výstavbu výrobních hal a průmyslových zón.⁵⁰²

Jelikož přímým zahraničním investicím dominoval automobilový průmysl, nabízí se zde domněnka, že pravděpodobně nemohl být vliv jeho zvýšené koncentrace během krize až tak dominantní, jak se mnohdy očekávalo a proklamovalo. Tuto myšlenku by potvrzovalo třeba i autory uvedené nízké postižení trhu práce v okrese Mladá Boleslav, ačkoliv zase třeba Nový Jičín s významnou firmou Visteon-Autopal patří naopak mezi okresy nadprůměrně postižené. Nejsou bohužel dostupná data o podílu automobilového průmyslu na zaměstnanosti či o podílu na průmyslové zaměstnanosti za jednotlivé okresy, proto se autor bude snažit ukázat vliv tohoto odvětví prostřednictvím srovnání s ostatními odvětvími.

Toto srovnání na základě údajů Českého statistického úřadu nebude zcela přesné, neboť reálně automobilový průmysl zahrnuje i firmy mimo odvětví CZ-NACE 29,⁵⁰³ kam je řazen⁵⁰⁴. Z druhé strany ale srovnání dat z ČSÚ s daty o zaměstnanosti, které ve svých tiskových zprávách uveřejňuje Sdružení automobilového průmyslu (SAP) ukazuje podobné vývojové trendy, s tím, že pokles zaměstnanosti u členských firem SAP je ve sledovaném období o něco vyšší. To může být dáno tím, že SAP sice zdaleka nezahrnuje všechny firmy fungující v oboru automobilového průmyslu, ale zahrnuje hojně i firmy řazené mimo CZ-NACE 29⁵⁰⁵. Ty, jakožto články na nižším stupni v řetězcích dodavatelů mohly být krizí postiženy více a proto více propouštět. Dynamika poklesů a nárůstů míry zaměstnanosti je ovšem podobná, jak již bylo řečeno. Data z poloviny roku 2009 za firmy SAP ovšem nejsou dostupná, neboť odpovídající tisková zpráva se na webových stránkách sdružení nenalzá.

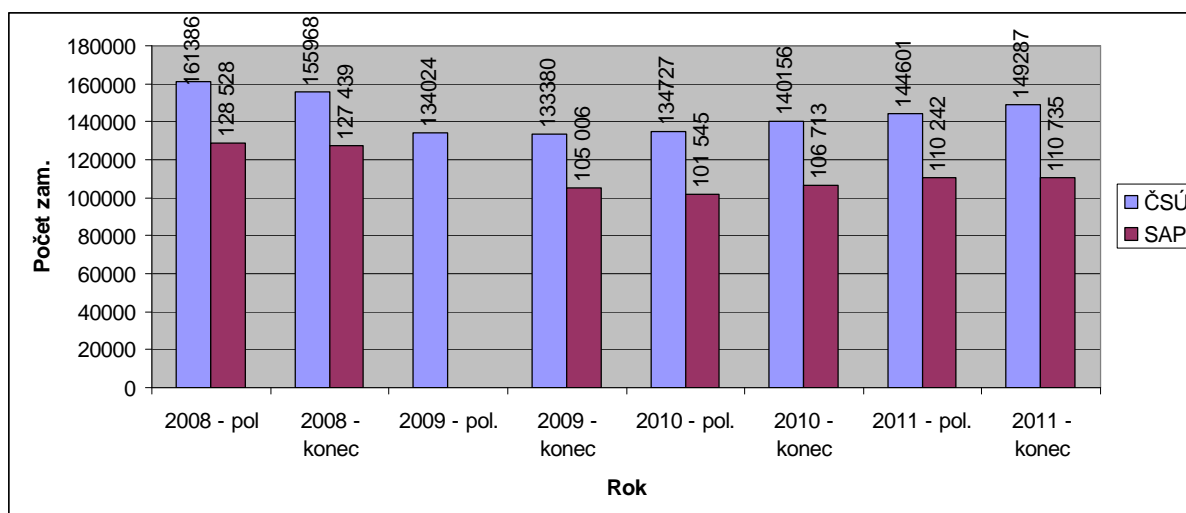
⁵⁰² Tamtéž.

⁵⁰³ Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). ČSÚ. Dostupné z [www](http://www.czso.cz/csu/klasifik):

http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29.

⁵⁰⁴ Pavlínek, P.: La crise des années 2008 – 2009 de l'industrie automobile tchèque. Les PME et les ETI de la filière automobile. Regards sure les PME, NO.20, June, pp. 163 – 180.

⁵⁰⁵ Ročenka 2009. Sdružení automobilového průmyslu. Praha 2009. Overview 2011. Automotive Industry Association. Praha 2011.



Obř.51: Počet zaměstnanců v automobilovém průmyslu vykazovaný ČSÚ a počet zaměstnanců členských firem SAP. Data SAP pro polovinu roku 2009 nejsou k dispozici. Zdroj: Průmysl, energetika – časové řady. ČSÚ. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr). Tiskové informace. SAP. Dostupné z [www: http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}).

Pokud se nejprve zaměříme na průmysl jako celek, pak je vidět, že jeho tempo ztráty pracovníků bylo na konci roku 2008, ale zejména v první a druhé polovině roku 2009 nejvyšší. Bylo rovněž vyšší než v případě II. sektoru jako celku. Při srovnání 4. čtvrtletí roku 2011 a 4. čtvrtletí roku 2008 ztratil průmysl 277,6 tisíc zaměstnanců (tedy zaměstnával 82,2 procent původního stavu pracovníků). Při srovnávání se shodným obdobím předešlého roku vykázal průmysl vždy ztrátu, s výjimkou konce roku 2010, kdy naopak vykazoval v meziročním srovnání nejvyšší nárůst ze všech odvětví. II. sektor jako celek meziročně rostl od 4. čtvrtletí roku 2010, zatímco průmysl v roce 2011 opět vykazoval ztrátu (ve 4. čtvrtletí 2011 dokonce druhou nejvyšší meziroční ztrátu za sledované období, ačkoliv v absolutní míře zaměstnával více osob než v pololetí téhož roku). Zemědělství vykázalo ztrátu rovněž, ale o něco méně hlubokou, než průmysl nebo celý II. sektor (ve 4. čtvrtletí 2011 zaměstnával I. sektor o 21,5 tisíce osob méně, což odpovídá hodně 87,8 procent). Sektor služeb za celé období zvýšil počet zaměstnaných pracovníků o 75,1 tisíc pracovníků (hodnota 102,7 procent), ale z druhé strany se zdá, že je to částečně tím, že reaguje na krizi se zpožděním, protože pokles zaměstnanosti ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku u něj nastal v době, kdy II. sektor vykázal růst. Od té doby klesá meziročně zaměstnanost ve III. sektoru velmi pozvolna, spíše lze mluvit o stagnaci.

Tab. 27: Počet osob zaměstnaných v jednotlivých hospodářských sektorech. V tisících.

	II/2008	IV/2008	II/2009	IV/2009	II/2010	IV/2010	II/2011	IV/2011
I. sektor	164,7	163,1	155,2	148,9	154,9	148,4	150,2	143,2
II. sektor	2 031,0	2 027,2	1 920,6	1 865,6	1 840,7	1 885,1	1 926,4	1 889,9
z toho průmysl	1 566,5	1 560,4	1 421,0	1 360,9	1 362,0	1 439,5	1 282,1	1 282,8
III. Sektor	2 807,3	2 843,0	2 865,3	2 912,3	2 885,1	2 885,0	2 875,0	2 882,4
Celkem	5 003,3	5 033,5	4 941,3	4 927,3	4 880,9	4 918,8	4 908,4	4 915,5

Zdroj: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil ve II. čtvrtletí 2008, ..., Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil ve IV. čtvrtletí 2010, ČSÚ, 2008 – 2011. Dostupné z [www](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020510.doc):
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020510.doc>.

Tab. 28: Meziroční srovnání růstu či poklesu počtu osob zaměstnaných v jednotlivých hospodářských sektorech (stejně období předchozího roku = 100).

	II/2009	IV/2009	II/2010	IV/2010	II/2011	IV/2011
I. sektor	94,2	91,3	99,8	99,7	97,0	96,5
II. sektor	94,6	92,0	95,8	101,0	104,7	100,3
z toho průmysl	91,3	87,2	95,8	105,8	94,1	89,1
III. Sektor	102,1	102,4	100,7	99,0	99,6	99,9
Celkem	98,8	99,8	98,8	99,8	100,6	99,9

Zdroj: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil ve II. čtvrtletí 2008, ..., Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil ve IV. čtvrtletí 2010, ČSÚ, 2008 – 2011. Dostupné z [www](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020510.doc):
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020510.doc>. Vlastní výpočty autora.

Jednotlivá odvětví průmyslu však vůbec nevykazovala podobnou dynamiku růstu. V přílohách XYZ autor uvádí vypočítané meziroční indexy proč čtvrtletní růst či pokles jednotlivých odvětví. Řada průmyslových odvětví propouštěla zaměstnance bez ohledu na vliv ekonomické krize již při srovnání hodnot pro roky 2006 a 2007. Automobilový průmysl naopak patřil k těm odvětvím, v nichž do projevení vlivu ekonomické krize počet zaměstnanců narůstal. Spolu s výrobou elektroniky a počítačů, elektrických zařízení, kovových výrobků, plastových a pryžových výrobků měl tempo růstu počtu zaměstnanců nejvyšší. V případě všech ostatních odvětví, kde zaměstnanost stoupala dynamicky se navíc dá předpokládat, že aspoň část firem řazených do těchto kategorií dodávala své výrobky pro potřeby automobilového průmyslu. Automobilový průmysl měl meziročně největší dynamiku v 2. čtvrtletí 2007 (nárůst o 7 procentních bodů), pak se již nárůst počtu pracovníků postupně zpomaloval.

Posledním obdobím, kdy meziročně počet zaměstnanců vzrostl bylo 3. čtvrtletí 2008 (o 3,1 procentních bodů). Absolutně zaměstnával ovšem už ve třetím a dokonce i druhém čtvrtletí méně zaměstnanců než v předchozích (161 778 na začátku roku, 160 293 ve třetím a 155 968 ve čtvrtém čtvrtletí). Automobilový průmysl tedy patřil k odvětvím, která reagovala mimořádně rychle. Za pozornost stojí srovnání s výrobou ostatních dopravních prostředků a zařízení, protože toto odvětví se chovalo v nárůstu či poklesu zaměstnanosti jinak než automobilový průmysl, ale i jinak než zbytek průmyslu vůbec. V období před krizí počet zaměstnanců mírně klesal, v roce 2008 začal pozvolna narůstat a masivně rostl během roku 2009, kdy měla zaměstnanost ve zbytku průmyslu klesající

tendenci. Podle názoru autora je to způsobeno zakázkami státem vlastněné firmy České dráhy, které se od této doby ,začaly objevovat . Výrobci železničních vozidel tak nabrali zaměstnance v době, kdy odvětví, co se řídí komerční poptávkou výrazně propouštěla.

Během roku 2009 zaměstnanost v automobilovém průmyslu rychle klesala ve všech čtvrtletích, ani v jednom období se však nejednalo o odvětví s největším odlivem zaměstnanců (ve čtvrtletích roku 2009 tak, jak jdou po sobě činily hodnoty poklesu oproti stejnému období minulého roku 12; 16,4; 14,2 procentních bodů). Na konci roku tak sledované odvětví zaměstnávalo 133 380 zaměstnanců, přičemž pokud nebudeme tuto hodnotu srovnávat meziročně, ale z předchozím čtvrtletím, tak počet zaměstnanců již v tomto období stoupl (o 404 pracovníků, tedy velmi mírných 0,3 procentních bodů). Větší meziroční ztráty pracovníků než automobilový průmysl vykázaly například hutnictví, výroba textilií nebo nekovových minerálních výrobků. V první půlce roku rostla zaměstnanost ve výrobě koksů a ropných derivátů, celý rok pak v již zmíněném případě ostatních dopravních prostředků.

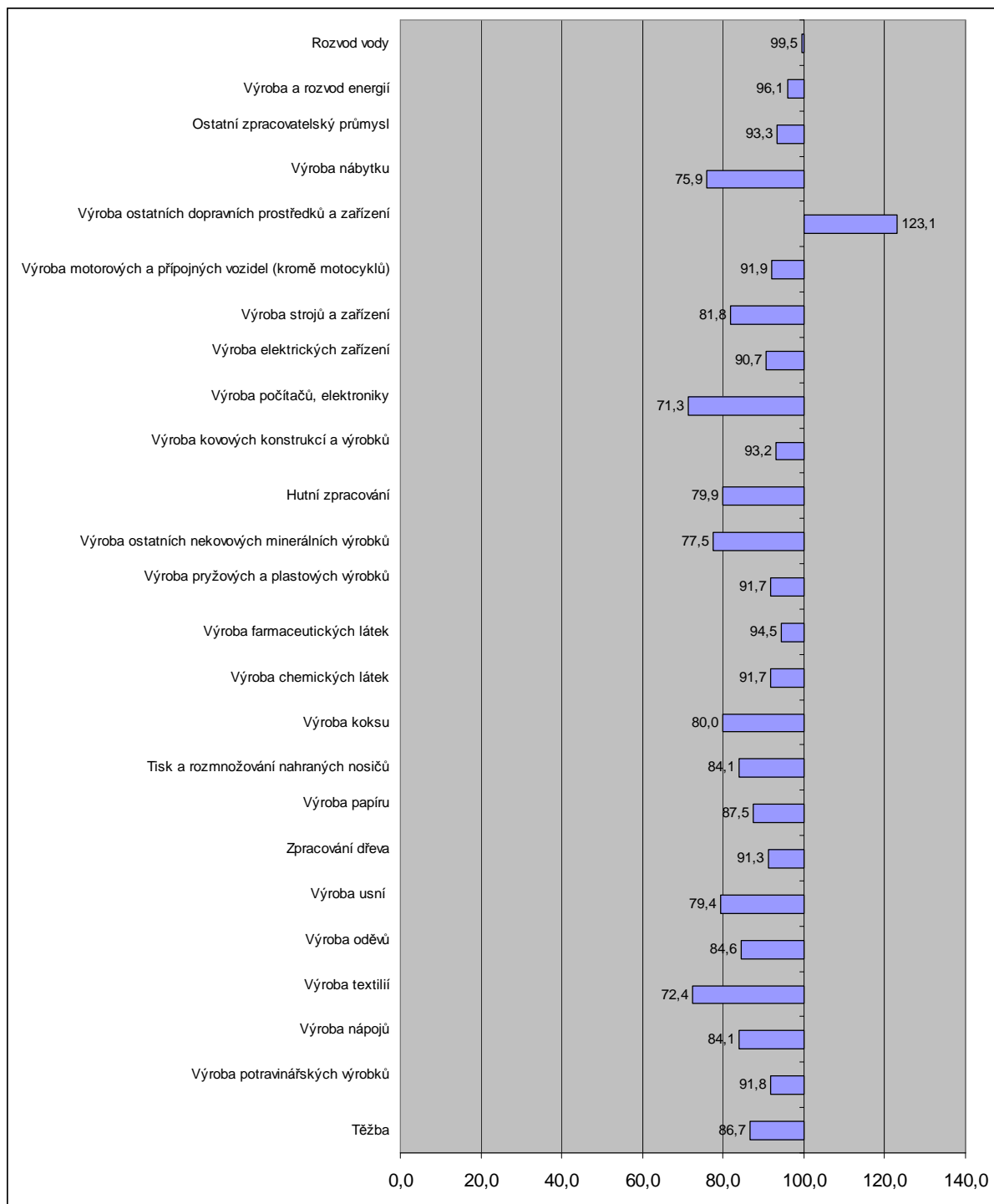
V absolutním množství již zaměstnanost v automobilovém průmyslu jen rostla (133 609 zaměstnanců na začátku roku a 140 156 na konci), v meziročním srovnání nastal pokles (o 5,5 procentních bodů) v prvním čtvrtletí, v dalších dvou mírný růst, který poslední čtvrtletí získal dynamiku (6 procentních bodů). Zaměstnanost ve většině odvětvích naopak dále klesala, nárůst zaznamenaly farmaceutický průmysl, výroba plastových a pryžových výrobků, výroba elektrických zařízení a od poloviny roku výroba kovových konstrukcí a výrobků (opět se zde nabízí provázanost na automobilový průmysl). Ostatní dopravní prostředky už byly zmíněny.

Ve všech čtvrtletích roku 2011 počet zaměstnanců automobilového průmyslu vzrůstal (meziročně mezi 5,2 až 7,3 procentními body za jednotlivá čtvrtletí; absolutně ze 142 950 v prvním čtvrtletí na 149 287 v posledním čtvrtletí, což činí nárůst o 4,4 procentních bodů). Počet zaměstnaných je tak menší než v letech 2007 a 2008, ale větší než v roce 2006. V roce 2011 dokázaly počet pracovníků dále meziročně zvyšovat odvětví hutnictví, výroba výrobků z pryže a plastu, výroba elektrických zařízení, výroba strojů a zařízení, výroba kovových konstrukcí a výrobků, výroba ostatních nekovových minerálních výrobků. Ostatní odvětví po většinu roku ztrácely zaměstnance, nebo jejich počet stagnoval. Většina odvětví zvýšila počet zaměstnanců ve třetím čtvrtletí, ale u mnohých následoval na konci roku opět pokles.

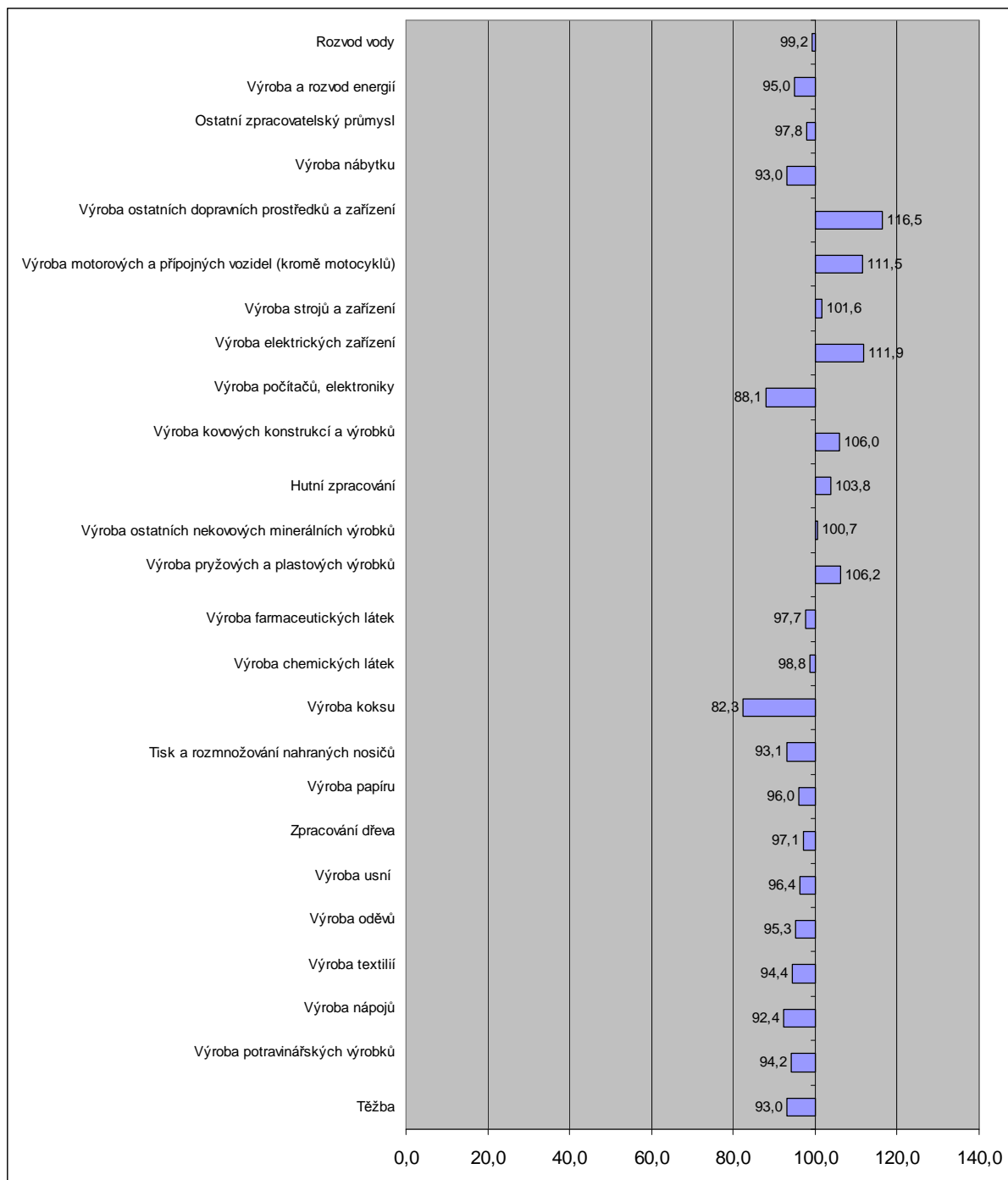
Dva následující grafy ilustrují v prvním případě srovnání posledního předkrizového období, tedy třetího čtvrtletí 2008 a třetího čtvrtletí 2011 a v druhém případě srovnání krizového čtvrtého čtvrtletí 2009 a čtvrtého čtvrtletí 2011. Jak je patrné, pouze jedno průmyslové odvětví dokázalo na konci roku 2011 zaměstnat více pracovníků než před vypuknutím krize. Tímto odvětvím je výroba ostatních dopravních prostředků. Autor je přesvědčen, že je to díky zakázkám Českých drah, tedy žádné průmyslové odvětví odkázané na soukromou poptávku nedosáhlo takové zaměstnanosti jako před propuknutím krize. Druhé srovnání ukazuje, které obory se již z krize dostaly a zvyšují počet zaměstnanců oproti roku 2009, který ekonomicky byl rokem nejslabším. V tomto srovnání vykázala

opět nejvyšší růst zaměstnanosti ve výrobě ostatních dopravních prostředků (16,5 procentních bodů), druhou příčku v růstu zaměstnanosti obsadila výroba elektrických zařízení (11,9 procentních bodů) a třetí, jen nepatrně nižší nárůst počtu pracovníků měl automobilový průmysl (11,5 procentních bodů). Zvýšit počet zaměstnanců oproti krizovému období dokázaly ještě průmyslová odvětví výroba plastových a pryžových výrobků, výroba kovových konstrukcí a výrobků a s velmi malým nárůstem výroba nekovových minerálních výrobků a výroba strojů a zařízení. Ostatní odvětví zaměstnávaly ve čtvrtém čtvrtletí 2011 ještě méně pracovníků, než v totožném čtvrtletí krizového roku 2009.

V tomto světle tedy neobstojí tvrzení, že přílišné zaměření na automobilový průmysl se projeví negativním vlivem na zaměstnanost v období ekonomické krize. Nelze to za určitých okolností vyloučit, ale empiricky se tak nestalo. Lze oprávněně namítnout, že automobilový průmysl je dle vymezení CZ-NACE sledován jen nekompletně a příliš úzce. To je pravda, ale ostatní firmy dodávající pro potřeby automobilového průmyslu se mohou „skrývat“ především v dalších rovněž relativně úspěšných (ve smyslu, že překonaly krizi) odvětvích (např. kovové výrobky, hutnictví, plasty a pryže, elektrická zařízení). Z neúspěšných odvětví je možno „skrytý“ automobilový průmysl předpokládat snad jen v textilním průmyslu (potahové materiály) a výrobě elektroniky, přičemž lze předpokládat (například podle struktury firem v SAP), že těchto firem bude pracovat pro potřeby automobilového průmyslu menší množství. Pokud jde o zaměstnanost v SAP, tak nelze srovnávat období III/2008 a III/2011, protože SAP ve svých tiskových zprávách zveřejňuje pouze údaje za pololetí a konec roku. Když tedy srovnáme období II/2008 a II/2011, tak zaměstnanost poklesla o 14,2 procentních bodů, zatímco údaje ČSÚ pro CZ-NACE 29 vykazují za stejné období pokles 8,7 procentních bodů. To ukazuje, že reálný dopad na automobilový průmysl byl hlubší, než se zdá z dat ČSÚ. Při srovnání čtvrtých čtvrtletí 2011 a 2009 ovšem vykazují nárůst zaměstnanosti 5,5 procentních bodů, což je sice výrazně méně, než u údajů pro CZ-NACE 29, ale přesto se tím řadí k úspěšným odvětvím, které dokázaly, co se týče zaměstnanosti, překonat propad v krizových letech.



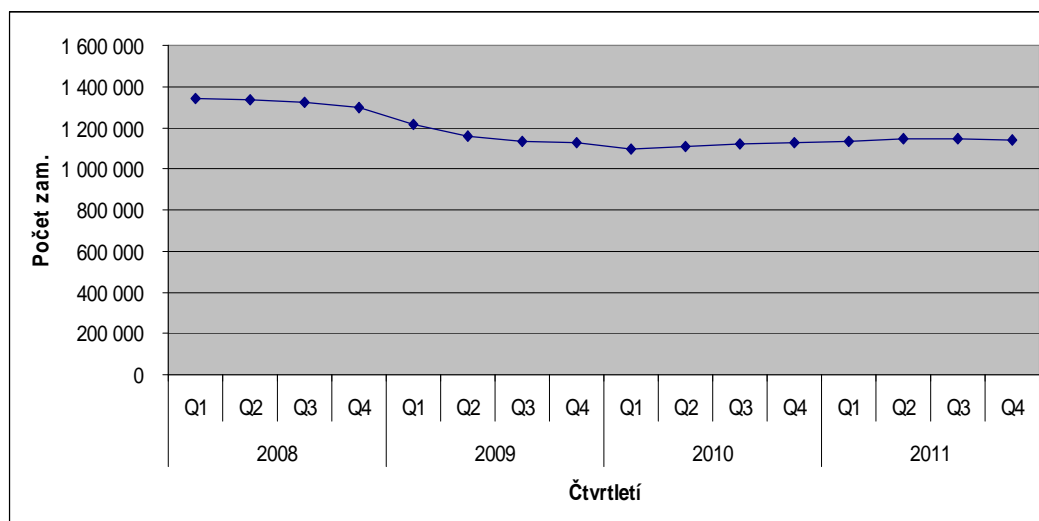
Obr.52: Index změny zaměstnanosti v jednotlivých odvětvích průmyslu ve třetím čtvrtletí 2011 a třetím čtvrtletí 2008. (III/2008 = 100). Zdroj: Průmysl, energetika – časové řady. ČSÚ. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr).



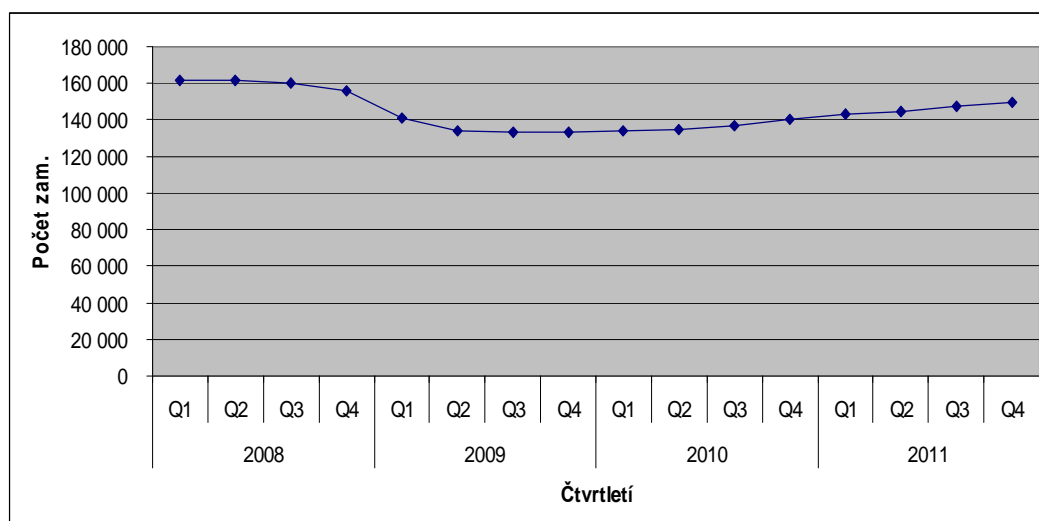
Obr. 53: Index změny zaměstnanosti v jednotlivých odvětvích průmyslu ve čtvrtém čtvrtletí 2011 a čtvrtém čtvrtletí 2009. (IV/2009 = 100). Zdroj: Průmysl, energetika – časové řady. ČSÚ. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr).

Následující grafy ukážou srovnání automobilového průmyslu s vybranými odvětvími. Srovnání automobilového průmyslu a průmyslu jako celku ukazuje podobný vývoj, což není pro značnou váhu automobilového průmyslu překvapivé, ale oživení automobilového průmyslu bylo rychlejší. Dále autor vybral pro grafické srovnání obor výroba elektroniky a počítačů. To proto, že tento obor bývá také považován za perspektivní a moderní a rovněž zažíval příliv přímých zahraničních investic. Reakce na krizi byla stejně jako u automobilového průmyslu velmi rychlá a

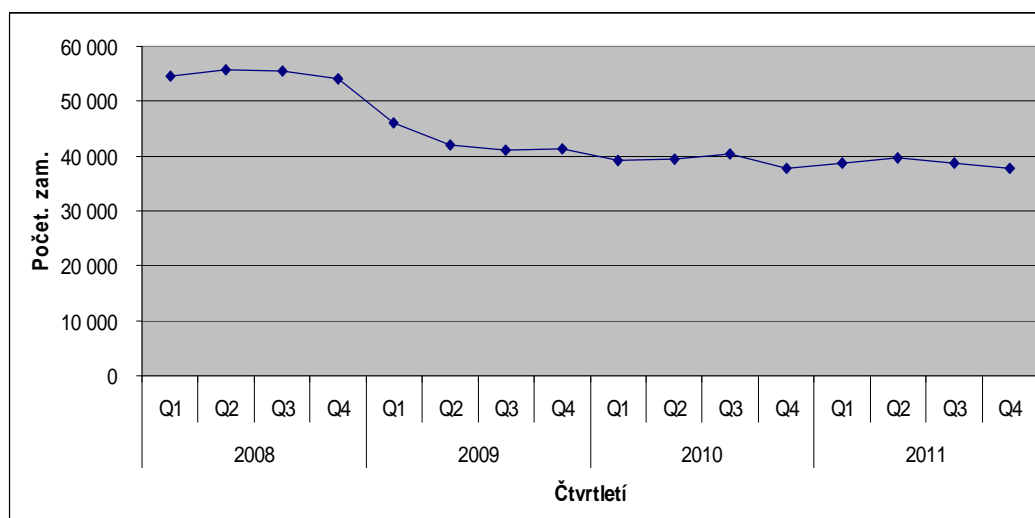
výrazná, ale již nastalo oživení a obor stále jen ztrácel zaměstnance. Posledním srovnávaným oborem je stavebnictví, protože kromě automobilového průmyslu bývá také často uváděno a diskutováno jako krizí postižené. Objem zaměstnaných pracovníků sice meziročně stoupal i v druhé polovině 2008. Následně ale výrazně klesal a tuto tendenci již nezvrátil (nejsou ale dostupné údaje pro čtvrté čtvrtletí 2011). Odvětví tedy reagovalo se zpožděním. Automobilový průmysl tedy reagoval ve srovnání s jinými odvětvími velmi rychle. Jak v propuštění zaměstnanců, tak ale i na druhé straně v jejich opětovné absorpci.



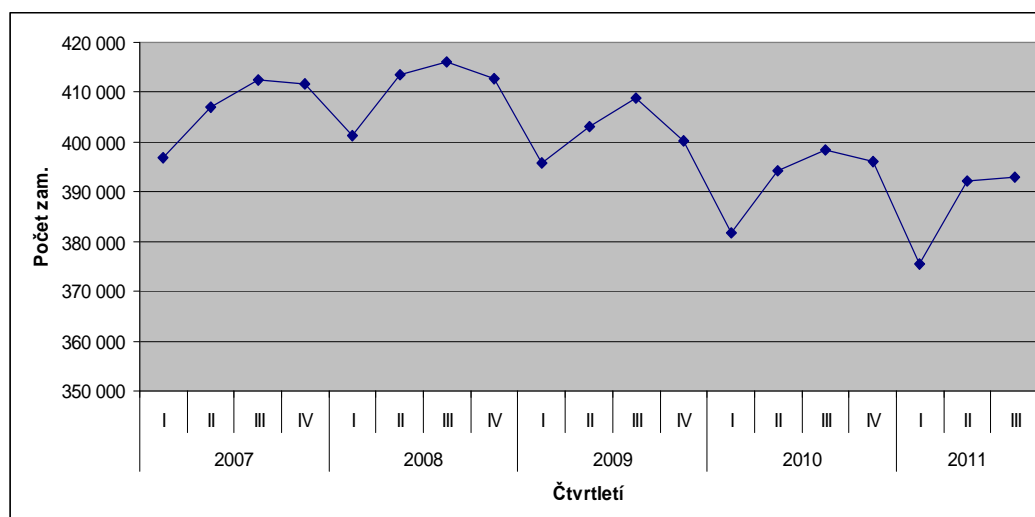
Obr. 54: Vývoj zaměstnanosti v průmyslu. Zdroj: Průmysl, energetika – časové řady. ČSÚ. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr)



Obr. 55: Vývoj zaměstnanosti v automobilovém průmyslu. Zdroj: Průmysl, energetika – časové řady. ČSÚ. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr)



Obr. 56: Vývoj zaměstnanosti ve výrobě počítačů a elektroniky. Zdroj: Průmysl, energetika – časové řady. ČSÚ. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr)



Obr. 57: Vývoj zaměstnanosti ve stavebnictví. Zdroj: Stavebnictví – časové řady. ČSÚ. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr)

Pokud budeme hodnotit nerepresentativní vzorek autorovi miniankety (pouze 20 firem vyplnilo v dotaznících počet zaměstnanců), pak nalezneme především mnohem vyšší variabilitu v počtu agenturních zaměstnanců, kteří bývali rychleji najímání i propuštěni. Počet kmenových zaměstnanců klesal jen v roce 2009, počet agenturních i v roce 2008. Agenturní zaměstnance ve sledovaném období zaváděly i dvě firmy, které je dříve nepoužívaly. V některých případech taky ve stejném období stoupal počet kmenových zaměstnanců a zároveň klesal počet agenturních. Nejrychlejší nárůst kmenových zaměstnanců nastal v roce 2008, nejrychlejší nárůst agenturních v roce 2011. To by mohlo ukazovat, že firmy v pokrizovém období počítají s dalšími možnými komplikacemi a raději proto nabírají agenturní zaměstnance, které snadno propustí. Osm firem zaměstnávalo v roce 2011 dokonce více kmenových pracovníků než v roce 2008 (nepočítaje firmu, která v roce 2008 ještě

nikoho nezaměstnávala, protože šlo o teprve vznikajícího dodavatele pro HMMC). Jejich nárůst byl tak velký, že celkově narostl počet stálých zaměstnanců ve firmách (o 3,4 procentní body). Počet agenturních zaměstnanců však za období citelně klesl (o 20,6 procent). Oproti roku 2009 v roce 2011 narostl počet jak kmenových tak agenturních zaměstnanců. V tomto případě rychleji narůstal počet agenturních zaměstnanců (kmenových o 12,5 procenta a agenturních o 28,7 procent). Firmy, jež vyplnily dotazník zaměstnávali v roce 2010 (pro rok 2011 jedna nedodala údaje) 10 101 kmenových zaměstnanců a 439 agenturních zaměstnanců, což tedy celkem činí 10 540 pracovníků.

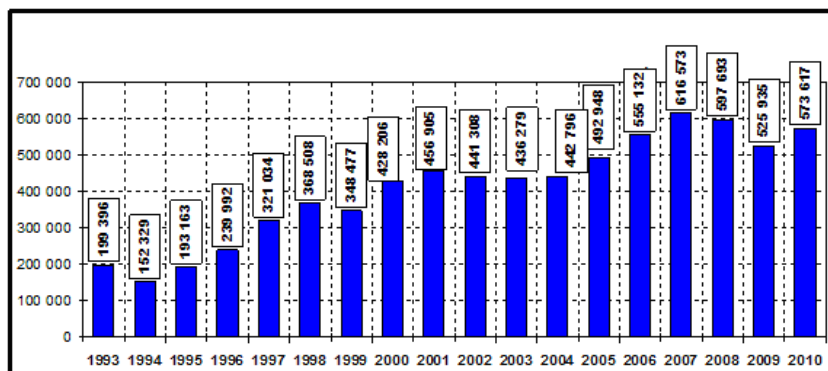
Tab. 29: *Nárůst či pokles zaměstnanců ve firmách, jež vyplnily dotazník.*

2011/2010	2011/2010	2010/2009	2010/2009	2009/2008	2009/2008	2008/2007	2008/2007
kmenoví	agent.	kmenoví	agent.	kmenoví	agent.	kmenoví	agent.
104,4	159,6	103,2	123,9	95,2	67,0	141,1	84,5

Zdroj: Vlastní průzkum autora, vlastní výpočet.

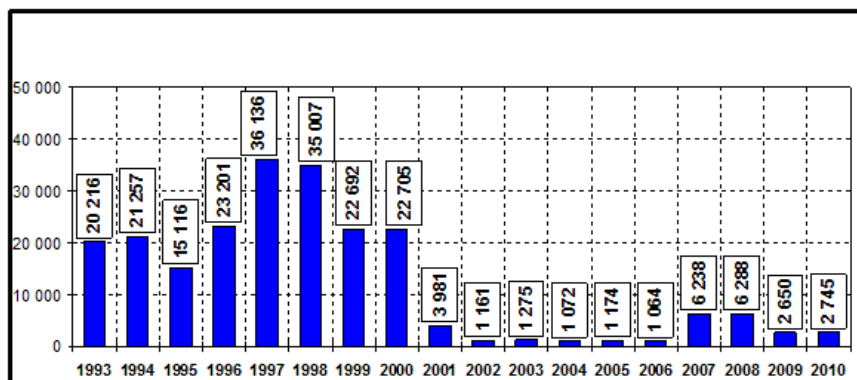
6. Škoda auto – případová studie

Nejvýznamnější domácí výrobce byl krizí postižen nejvíce z výrobců osobních aut, protože TPCA vyrábějící miniauta profitovala ze šrotovného a v HMMC pouze nabíhala výroba, proto strize nemohla projevit poklesem produkce a propuštěním zaměstnanců a projevila se v obou případech jen nesplněním předpokládaných objemů v obou hodnotách. Největší pokles nastal nepřekvapivě v roce 2009, ale ani v roce 2010 se výroba nedostala na hodnotu z roku 2007.



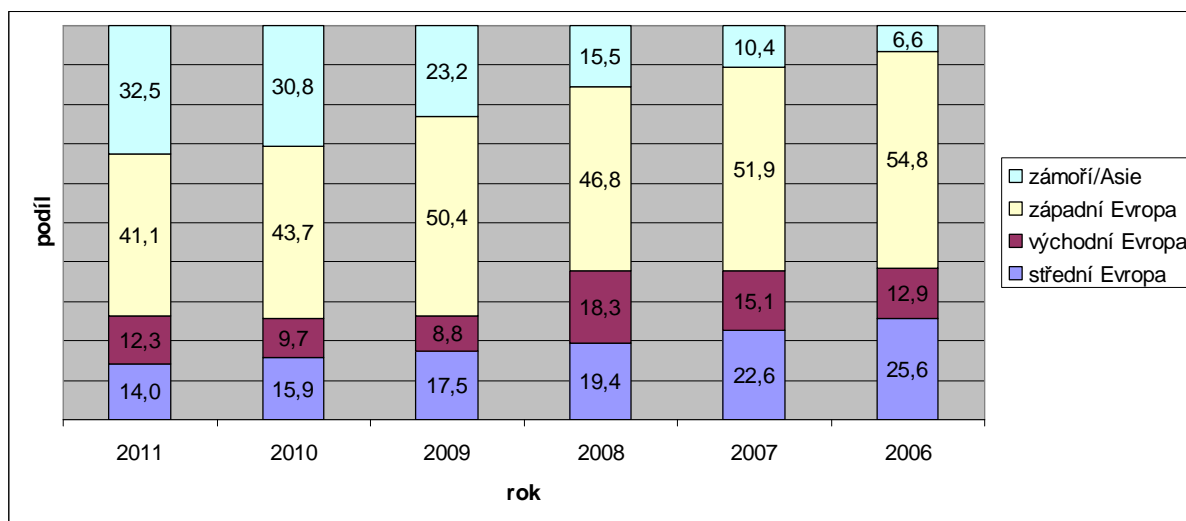
Obr. 58: Vývoj výroby osobních automobilů Škoda. Zdroj: Statistika 2006 – 2010. SAP. Praha 2011.

Automobilka Škoda zareagovala poklesem výroby už v roce 2008, takže lze říci, že patřila k výrobcům reagujícím na krizi spíše rychle. Mnohem prudčeji než výroba osobních vozů zdánlivě poklesla v roce 2009 výroba lehkých užitkových, to je ale jen zdánlivý stav a deformace je způsobena ukončením platnosti zákona „o mřížce“⁵⁰⁶ pro vozy podnikatelů a odpočet DPH. Od konce výroby modelu Felicia pickup ostatně Škoda plnohodnotné lehké užitkové auto nenabízí.



Obr. 59: Vývoj výroby užitkových automobilů Škoda. Zdroj: Statistika 2006 – 2010. SAP. Praha 2011.

⁵⁰⁶ Pro odpočet daně musely být běžné osobní vozy kombi (které jako běžné osobní vozy sloužily) „přestavěny“, což obnášelo montáž mřížky před zavazadlový prostor.



Obr. 60: Podíl prodeje vozů Škoda pro jednotlivé regiony. Zdroj: Výroční zprávy Škoda auto 2006 až 2011.

Podíl prodeje Škody na západním trhu v 90. letech, a počátkem 21. století stále stoupal, od poloviny prvního desetiletí 21. století však začal tento podíl klesat na úkor stále narůstajících prodeje v Asii. V absolutních číslech ovšem stále stoupal (kromě roku 2008) počet prodaných vozů i v západní Evropě, jen nevykazoval tak dravou dynamiku přírůstku jako Asie. V narůstajícím počtu prodaných vozů v Asii tedy není třeba vidět nějakou perifernost nebo „nerovnoprávnost“ značky se západoevropskými automobilkami, ale spíše zdravou diverzifikaci prodeje a omezování závislosti na jednom trhu. Prodeje ve střední Evropě včetně Česka naopak mají sestupnou tendenci relativně i absolutně. Podíl východní Evropy poklesnul podstatně v roce 2009, kdy se naopak zvýšily realitně i absolutně v západní Evropě, což lze přičíst hlavně pobídkám na nákup nového vozu, zejména v Německu. V Rusku sice byly zavedeny šrotovací prémie také, ale v tamních podmínkách zvýhodňovaly zejména domácí výrobce /přestože nelze mluvit ani o bezpečnosti ani o ekologii v tomto případě).

Pokud jde o jednotlivé státy, tak během krizového období (v roce 2010) vystřídala Čína na pozici největšího trhu v Německu. Nevýhodné to teoreticky může být v tom, že vozy pro čínský trh nevyrobí mladoboleslavská automobilka sama ani prostřednictvím dceřiných společností, ale dodává je čínská továrna Volkswagenu, tedy prodeje v Číně mohou mít menší vliv na zaměstnanost v automobilce Škoda.

Tab. 30: Prodeje vozů Škoda v nejvýznamnějších odbytích.

	2000	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čína	n.	660	27 325	59 284	122 556	180 515	220 089
Německo	65 219	103 931	112 452	112 504	162 328	113 323	128 011
Rusko	2 924	14 835	27 535	50 733	33 002	45 577	74 074
Česko	80 882	65 171	66 806	58 001	56 504	58 033	58 202
Velká Británie	30 509	38 801	40 430	37 072	36 012	41 632	45 282
Polsko	39 326	28 783	33 210	33 986	38 305	37 918	38 116
Indie	n.	12 105	12 170	16 051	14 535	20 019	30 005
Francie	n.	16 754	19 404	19 480	20 313	20 394	22 356
Rakousko	19 466	16 943	16 012	16 700	17 500	18 803	21 208
Nizozemí	n.	n.	n.	n.	8 695	15 408	20 879
Belgie	n.	11 152	14 001	14 130	12 358	15 756	18 900
Itálie	23 005	20 153	19 103	20 809	18 215	18 276	17 345
Švýcarsko	n.	n.	n.	n.	11 548	14 320	16 298
Španělsko	14 834	24 869	26 920	19 519	17 598	18 944	15 873
Slovensko	32 095	21 380	19 358	17 809	14 613	13 650	15 182
Celkem	435 403	549 667	630 032	674 530	684 226	762 600	879 184

Výroční zprávy Škoda auto 2000 až 2011.

Tab. 31: Nárůst či pokles prodejů v nejvýznamnějších odbytích firmy Škoda. V procentech.

	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2007/2000	2011/2007	2011/2000
Čína	4140,2	217,0	206,7	147,3	121,9	n.	805,4	n.
Německo	108,2	100,0	144,3	69,8	113,0	172,4	113,8	196,3
Rusko	185,6	184,2	65,1	138,1	162,5	941,7	269,0	2533,3
Česko	102,5	86,8	97,4	102,7	100,3	82,6	87,1	72,0
Velká Británie	104,2	91,7	97,1	115,6	108,8	132,5	112,0	148,4
Polsko	115,4	102,3	112,7	99,0	100,5	84,4	114,8	96,9
Indie	100,5	131,9	90,6	137,7	149,9	n.	246,5	n.
Francie	115,8	100,4	104,3	100,4	109,6	n.	115,2	n.
Rakousko	94,5	104,3	104,8	107,4	112,8	82,3	132,5	108,9
Nizozemí	n.	n.	n.	177,2	135,5	n.	n.	n.
Belgie	125,5	100,9	87,5	127,5	120,0	n.	135,0	n.
Itálie	94,8	108,9	87,5	100,3	94,9	83,0	90,8	75,4
Švýcarsko	n.	n.	n.	124,0	113,8	n.	n.	n.
Španělsko	108,2	72,5	90,2	107,6	83,8	181,5	59,0	107,0
Slovensko	90,5	92,0	82,1	93,4	111,2	60,3	78,4	47,3
Celkem	114,6	107,1	101,4	111,5	115,3	144,7	139,5	201,9

Výroční zprávy Škoda auto 2000 až 2011.

Třetím největším trhem je Rusko, následuje Česko. V předkrizovém období klesaly prodeje v Česku, Polsku, Rakousku Itálii a nejcitelněji na Slovensku (v případě Slovenska má dle autora vliv, že Kia a Peugeot, které tam zavedly výrobu, mohou být částečně vnímány jako domácí automobilky). Velmi podstatně před krizí vzrůstaly prodeje v Rusku (mezi léty 2007 a 2000 přes 940 procent), díky zavedení montáže. Španělsko a Německo vykazaly také silný nárůst (přibližně 180, respektive 170 procent). Během krizového období velice silně (přes 800 procent) narostly prodeje v Číně (ačkoliv dynamika se postupně zpomalovala), dále v Rusku a Rovněž v Indii. Poklesly během krizového období prodeje v Česku, Itálii, Slovensku a nejvíce v zadluženém Španělsku. Při srovnání roků 2000 a 2011 (v případě těch států, kde je rok 2000 k dispozici) nejvíce (o více než 2,5 tisíce procent) Ruský trh, dále v tomto srovnání narostl významně (téměř 200 procent) trh německý. Největší propad v dlouhodobém horizontu pro Škodu naopak vykázal trh Slovenský, kde se prodala necelá polovina, co v roce 2000 a Český. Na německém trhu jde zcela jasně vidět vliv šrotovného. V roce 2009 zde Škoda prodala o 44 procentních bodů více vozů, než v roce 2008, ale další rok se prodeje zde o 30 procentních bodů propadly. V roce 2009 tak prodeje rostly nejvíce kromě Číny a v roce 2010 se jako na jediném trhu spolu se Slovenskem propadly, přičemž Slovensko je dalším státem, které zavedlo šrotovné a kde Škoda byla v prodeji na šrotovné úspěšná. Pokud sečteme prodaná auta za léta 2006 až 2011, tak jich Škoda nejvíce prodala v Německu (přes 730 tisíc), dále v Číně (přes 610 tisíc), v Česku (přibližně 360 tisíc) a v Rusku (téměř 246 tisíc).

Pro roky 2011, 2010 a 2009 Škoda rovněž uvádí procentuální zastoupení na významných trzích. Tady je situace samozřejmě zcela odlišná a nejsilněji vůči konkurenci je Škoda zastoupená na středoevropských trzích. Pět procent na trhu překračuje v Rakousku a Švýcarsku, v Německu osciluje kolem čtyř. Podíl na světové produkci přes růst výroby i poměrně úspěšné vyrovnání se s krizí poklesl. Druhé vysvětlení může být, že v roce 2009 byl tržní podíl Škody vyšší, protože patřila ke značkám relativně málo zasaženým. Údaje vyobrazuje následující tabulka.

Tab. 32: Tržní podíl značky Škoda na nejvýznamnějších trzích. V procentech.

Stát	2011	2010	2009
Čína	1,8	1,6	1,4
Německo	4,0	3,9	4,2
Rusko	3,0	2,6	2,4
Česko	33,4	34,0	33,4
Velká Británie	2,3	2,1	1,8
Polsko	12,7	11,3	11,9
Indie	1,3	0,9	0,9
Francie	1,0	0,9	0,9
Rakousko	5,9	5,7	5,4
Nizozemí	3,8	3,2	2,2
Belgie	3,3	2,9	2,6
Itálie	1,0	0,9	0,8
Švýcarsko	5,1	4,8	4,3
Španělsko	2,1	2,0	1,8
Slovensko	22,1	21,2	19,5
Svět	1,4	1,3	2,4

Zdroj: Výroční zprávy Škoda auto 2009 až 2011.

Prodeje Škody každý rok narůstaly, přestože výroba se v roce 2009 snížila. To odpovídá právě tomu, že pro některé trhy (zejména masivně rostoucí Čínský a částečně pro Indický), vyrábí Škodě automobily továrny Volkswagenu. V tomto světle nepřekvapí, že Škoda prodá více aut, než vyrobí.

Vliv ekonomické krize na firmu Škoda je dále dobře patrný na vývoji tržeb a čistého zisku po zdanění. Je uveden v níže umístěných tabulkách, přičemž „skupinou“ se rozumí Skupina Škoda auto (tedy včetně zahraničních výrobních a prodejních dceřiných společností), „společností“ se rozumí Společnost Škoda auto, tedy mateřská společnost, samotná mladoboleslavská automobilka.

Tab. 33: Výše tržeb a čistého zisku Skupiny Škoda auto a Společnosti Škoda auto. V milionech Kč.

	2000	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Skupina							
Tržby	n.	203 659	221 967	200 182	187 858	219 454	252 562
Zisk po zdanění	n.	11 062	15 982	10 818	3 462	8 839	16 075
Společnost							
Tržby	136 283	189 816	211 026	188 572	170 666	203 800	231 700
Zisk po zdanění	3 336	10 882	15 892	11 267	3 439	9 400	14 300

Zdroj: Výroční zprávy Škoda auto 2000 až 2011.

Tab. 34: Vývoj čistého zisku Skupiny Škoda auto a Společnosti Škoda auto. V procentech.

	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2011/2000
Skupina						
Tržby	109,0	90,2	93,8	116,8	115,1	n.
Zisk po zdanění	144,5	67,7	32,0	255,3	181,9	n.
Společnost						
Tržby	111,2	89,4	90,5	119,4	113,7	170,0
Zisk po zdanění	146,0	70,9	30,5	273,3	152,1	125,9

Zdroj: Výroční zprávy Škoda auto 2000 až 2011.

Zatímco prodeje narostly v roce 2008 oproti předchozímu roku narostly zhruba o sedm procentních bodů, výroba klesla o přibližně o tři procentní body, tržby klesly přibližně o podstatně citelnějších deset procentních bodů (společnosti mírně více než skupiny) a zisk dokonce o přibližně 30 procentních bodů (ten měla překvapivě naopak vyšší společnost). V roce 2009 prodeje mírně narostly o asi tři procentní body, výroba se snížila o necelých dvanáct procentních bodů, tržby sice v tomto případě méně než výroba (o šest procentních bodů pro skupinu a necelých deset pro společnost), ale propad zisku se pohyboval pro skupinu i společnost kolem 70 procentních bodů. Škoda si musela razantně snížit marži, aby její prodeje i v roce deprese narůstaly. V roce 2010 i 2011 však tržby a zejména zisk razantně narůstaly. V roce 2010 rostla rychleji společnost, takže ziskovější byly evidentně domácí a evropské aktivity, v roce 2011 tomu bylo naopak.

Pohled na další tabulku však ukáže, že ani během krizového období se nezmenšovala míra investic, byť v absolutní míře se rozdíl výdaji a příjmy z investic v roce 2009 mírně zmenšil, což je při značném poklesu zisku logické.

Tab: 35: Peněžní toky z investic a míra investic Skupiny Škoda auto a Společnosti Škoda auto.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
skupina							
Peněžní toky z investic	-28 225	- 23 313	- 10 942	- 16 147	- 13 785	- 11 090	- 11 566
Míra investic	5,6	4,6	5,4	5,6	4,9	4,1	4,7
společnost							
Peněžní toky z investic	-27 716	- 22 590	- 11 454	- 14 445	- 13 913	- 10 910	- 11 299
Míra investic	6,0	4,9	6,0	5,4	4,9	4,3	4,8

Zdroj: Výroční zprávy Škoda auto 2005 až 2011.

Pouze pro léta 2007 až 2009 jsou dostupné údaje pro míru investic do výzkumu a vývoje, které se rovněž během tohoto období nesnižovaly (2007 – 4,9; 2008 – 5,6; 2009 – 5,4 procent). To souvisí i s tím, že v roce 2008 Škoda otevřela nové vývojové centrum s 300 pracovními místy.⁵⁰⁷ Zaměstnanost

⁵⁰⁷ Škoda Auto otevřela nové vývojové centrum, příchod Yetiho a Superbu Combi potvrzen na rok 2009. Auto.cz. Dostupné z [www: http://www.auto.cz/skoda-superb-combi-auto-otevrela-nove-vyvojove-centrum-prichod-yeti-a-potvrzen-5937](http://www.auto.cz/skoda-superb-combi-auto-otevrela-nove-vyvojove-centrum-prichod-yeti-a-potvrzen-5937)

bohužel během sledovaného období přestala Škoda udávat pro agenturní zaměstnance (v roce 2009) a začala udávat počet učňů v automobilce, který dříve udávala. Relativní hodnoty jsou uvedeny níže v tabulce, absolutní hodnoty jsou uvedeny v příloze X. Je patrné, že dlouhodobě agenturní personál sloužil k vyrovnání změn potřeby pracovní síly. Rovněž v roce 2008 automobilka velmi razantně snížila stav agenturních pracovníků (z 4 194 na 1 708). Jednalo se především o Vietnamce a Mongolce, jejichž náhlé propuštění údajně na krátkce zvýšilo sociálně napětí ve městě.⁵⁰⁸ Počet stálých zaměstnanců se ve stejný rok snížil o šest desítek navýšil ve společnosti (na 22 831), ale již klesal pro skupinu jako celek (z 29 141 na 26 645).

V roce 2009 se snížil počet zaměstnanců pro české i zahraniční aktivity Škody, počet kmenových zaměstnanců Škody v Česku se snížil o 791 osob (na 22 831), celkový počet zaměstnanců se zdánlivě zvýšil, ale to je tím, že v celku jsou započítáni učni, kteří tam do té doby započítání nebyli a naopak tam nejsou započítáni agenturní zaměstnanci, kteří byli zřejmě opět propouštěni přednostně. Celkový počet zaměstnanců Skupiny Škoda auto se snížil z 26 695 na 24 948. Pokles pokračoval i v roce 2010, ale v roce 2011 Škoda zaměstnávala historicky nejvíce stálých zaměstnanců v Česku (24 177 pracovníků). Z jednotlivých českých závodů nejvíce propouštěl závod Vrchlabí, ten dokonce i v roce 2011, kdy zaměstnával propustil méně pracovníků než během krizových let (zaměstnanost činila necelých 86 procent proti minulému roku). To může souviset s chystanou změnu využívání a diskuzí, zda se tam budou opět vyrábět automobily.

⁵⁰⁸ Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. Respekt, č. 50, 2010. s. 48–55

Tab. 36: Vývoj zaměstnanosti ve Škodě auto. V procentech.

	1999/ 1998	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001	2003/ 2002	2004/ 2003	2005/ 2004
Mateřská společnost - kmenový	99,4	111,2	100,5	99,5	96,2	102,0	107,9
Mladá Boleslav	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Vrchlabí	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Kvasiny	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Mateřská společnost - agenturní	73,4	190,0	125,5	79,7	105,9	158,8	94,4
Mateřská společnost - učni	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Mateřská společnost - celkem	96,8	117,3	102,8	97,3	97,1	107,7	105,9
Dceřiné společnosti - kmenový	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Dceřiné společnosti - agenturní	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Dceřiné společnosti - učni	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Dceřiné společnosti - celkem	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Celkem skupina Škoda Auto	n.	n.	n.	n.	n.	n.	n.
	2006/ 2005	2007 /2006	2008/ 2007	2009/ 2008	2010/ 2009	2011/ 2010	2011/ 1998
Mateřská společnost - kmenový	102,1	102,3	100,3	96,7	98,6	107,4	118,3
Mladá Boleslav	n.	100,8	101,2	95,4	97,2	107,3	n.
Vrchlabí	n.	106,9	94,0	92,7	95,6	85,7	n.
Kvasiny	n.	112,0	96,2	107,3	108,7	115,2	n.
Mateřská společnost - agenturní	107,1	113,2	40,7	n.	n.	n.	n.
Mateřská společnost - učni	n.	n.	n.	n.	97,3	94,6	n.
Mateřská společnost - celkem	102,8	103,8	91,3	93,4	98,5	107,0	109,5
Dceřiné společnosti - kmenový	105,4	117,6	145,7	97,9	108,7	115,9	n.
Dceřiné společnosti - agenturní	n.	277,7	10,3	n.	n.	n.	n.
Dceřiné společnosti - učni	n.	n.	n.	n.	116,7	100,0	n.
Dceřiné společnosti - celkem	n.	147,3	98,3	94,8	108,7	115,9	n.
Celkem skupina Škoda Auto	103,5	105,3	91,6	93,5	99,1	107,5	n.

Zdroj: Výroční zprávy Škoda auto 2000 až 2011.

Míra nezaměstnanosti byla po celé sledované období v okresech, na jejichž území leží závody Škody nižší než na území vyšších územněsprávních jednotek, s výjimkou okresu Trutnov, kde byla naopak vždy vyšší či téměř stejná. Ve všech okresech stoupala nezaměstnanost v roce 2009 rychleji než na úrovni krajů, na jejichž území leží, držela se ale na podprůměrné úrovni. Před opětovný nárůst zaměstnanosti ve Škodě v roce 2011 se nezaměstnanost v Mladé Boleslavi a Trutnově (závod Vrchlabí) držela na stejné úrovni jako v roce 2010. V Mladé Boleslavi by to mohlo být způsobeno tím, že

dodavatelské firmy nabírali zpět zaměstnance pomaleji. Zmíněné regiony se autorovi nejeví jako postižené závislostí na automobilovém průmyslu, když byla v Mladé Boleslavi nezaměstnanost o čtyři procenta nižší než činil republikový průměr v roce 2009 a v roce 2010 o více než čtyři.

Tab. 37: Míra nezaměstnanosti v okresech se závodem společnosti Škoda a vyšších územněsprávních jednotkách. V procentech.

	2007	2008	2009	2010	2011
Mladá Boleslav	2,6	2,2	4,0	4,8	4,8
Středočeský kraj	4,6	4,0	5,8	7,1	7,1
Rychnov nad Kněžnou	3,4	2,8	6,4	6,9	5,8
Trutnov	7,3	5,5	8,4	8,9	8,9
Královéhradecký kraj	5,2	4,2	6,8	7,7	7,2
Česká republika	6,6	5,4	8,0	9,0	8,6

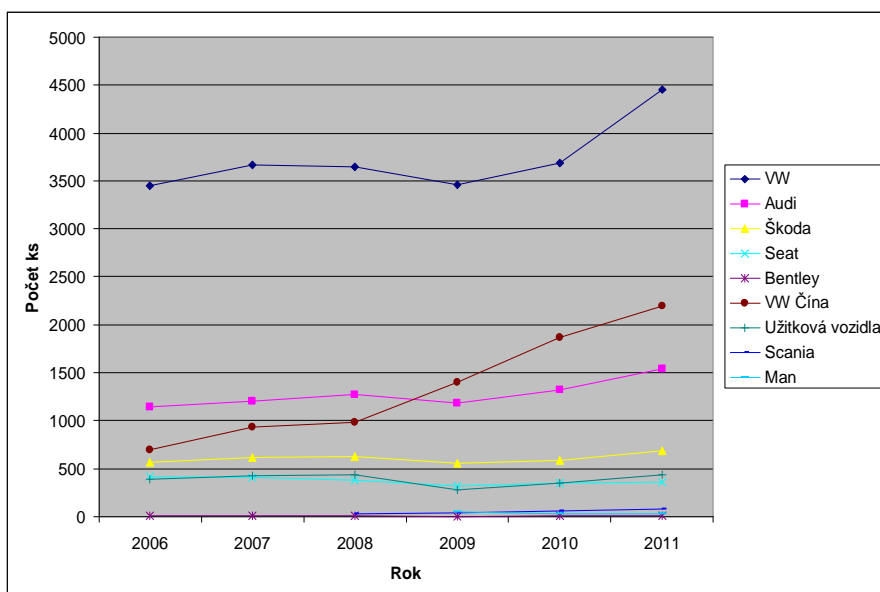
Zdroj: Portál MPSV. Časové řady. Dostupné z [www: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady)

Tab. 38: Vzdelanostní struktura zaměstnanců Společnosti Škoda auto. Pro rok 2009 nebyly číselné údaje uvedeny, pouze grafické znázornění. V procentech.

	2000	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ZŠ	11,0	6,8	6,9	6,7	n.	5,3	5,5
střední odborné	52,7	51,9	51,3	50,6	n.	49,6	48,3
střední s maturitou	28,8	31,9	31,9	32,2	n.	33,4	33,5
vysoká škola	7,5	9,4	9,9	10,5	n.	11,7	12,7

Zdroj: Výroční zprávy Škoda auto 2000 až 2011.

Během sledovaného období podstatně vzrůstal počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a pracovníků s maturitou, naopak klesá podíl pracovníků se základním vzděláním a méně výrazně také vyučených pracovníků. Jestliže ještě v roce 2000 měla Škoda více zaměstnanců se základním vzděláním než vysokoškolských, tak v roce 2011 měla vysokoškolských pracovníků více než dvakrát více než těch se základní školou. Tento vývoj svědčí o rostoucí úloze výzkumu a vývoje ve Škodě, ale rovněž odpovídá celkovým trendům ve společnosti.



Obr. 61: Prodej jednotlivých automobilů koncernu Volkswagen. Zdroj: Volkswagen annual reports 2006 – 2011.

Tab. 39: Vývoj prodeje jednotlivých automobilů koncernu Volkswagen. V procentech.

	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2011/2006
VW	106,2	99,6	94,8	106,5	120,8	128,9
Audi	105,4	106,3	92,8	111,7	116,8	135,5
Škoda	110,3	101,0	88,2	106,0	117,9	122,8
Seat	98,1	91,2	85,1	109,4	103,7	86,4
Bentley	100,0	80,0	50,0	125,0	140,0	70,0
VW Čína	134,0	106,3	141,3	133,9	117,6	317,1
Užitková vozidla	110,1	102,8	62,6	126,9	126,4	113,7
Scania	n.	n.	n.	148,8	125,0	n.
Man	n.	n.	n.	n.	100,0	n.
celkem automobilová divize	108,3	108,6	93,9	122,5	106,8	144,3

Zdroj: Volkswagen annual reports 2006 – 2011.

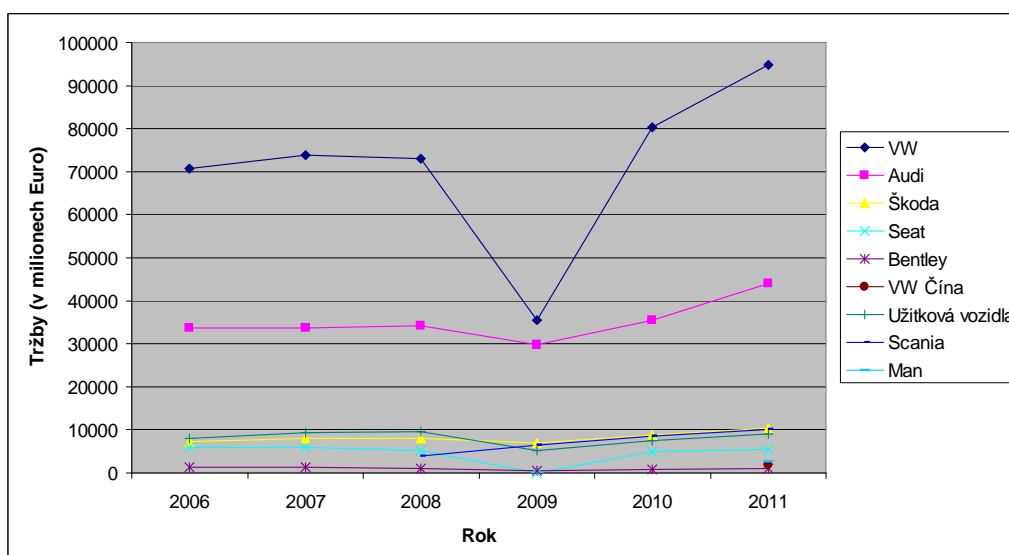
Pokud srovnáme vývoj prodejů jednotlivých značek koncernu Volkswagen (absolutní čísla jsou v příloze X), tak se na prodejích Škoda podílí (čísla v ročence Volkswagenu se liší od těch v ročence Škody – Volkswagen evidentně započítává pouze prodeje vozů vyrobených samotnou automobilkou) více než šestkrát menším objemem než samotná značka Volkswagen (bez vozů prodaných v Číně v roce 2011 4,45 milionů kusů) a více než dvakrát menším množstvím než Audi (v roce 2011 zhruba 1,54 milionů kusů). Ostatní značky koncernu svým objemem prodejů překonává. V roce 2007 ovšem vykázala proti předchozímu roku po čínské výrobě Volkswagenu druhý nejvyšší nárůst. Také v roce 2008 zůstala pouze u stagnace, přestože ostatní značky kromě čínské divize a Audi již vykazovaly pokles. Největší byl u luxusní značky Bentley, což nepotvrzuje lidovou moudrost o úspěšném prodeji luxusního zboží v době krize, Seatu klesala produkce dlouhodoběji. V roce 2009 rostla (to však výrazně) pouze čínská produkce, Bentley se propadl nejvíce, zhruba na polovinu, také užitková auta výrazně ztrácela, což je však zajímavé z našeho pohledu, Škoda poklesla v prodeji více než Audi a Volkswagen, přestože právě vozy Škoda se velmi často prodávaly na šrotovací prémii. Následující dva roky její

prodej narůstal a v roce 2011 vyrobila podstatně více než v roce 2006, ačkoliv nárůst byl nižší nejen než od čínské divize, ale také Audi a samotné značky Volkswagen. Neúspěšnými značkami byly v tomto srovnání španělský Seat a luxusní Bentley. V tržbách je podíl Škody ještě menší (zhruba devětkrát v roce 2011, absolutní čísla v příloze X), ale liší se vývojová tendence během krize. Propad tržeb Škody byl krizovým obdobím po Audi druhý nejnižší a byl mnohem mírnější především ve srovnání s velmi prudkým propadem tržeb u značky Volkswagen (čínská divize se neuvádí a nezapočítává).

Tab. 40: Vývoj tržeb jednotlivých automobilek koncernu Volkswagen.

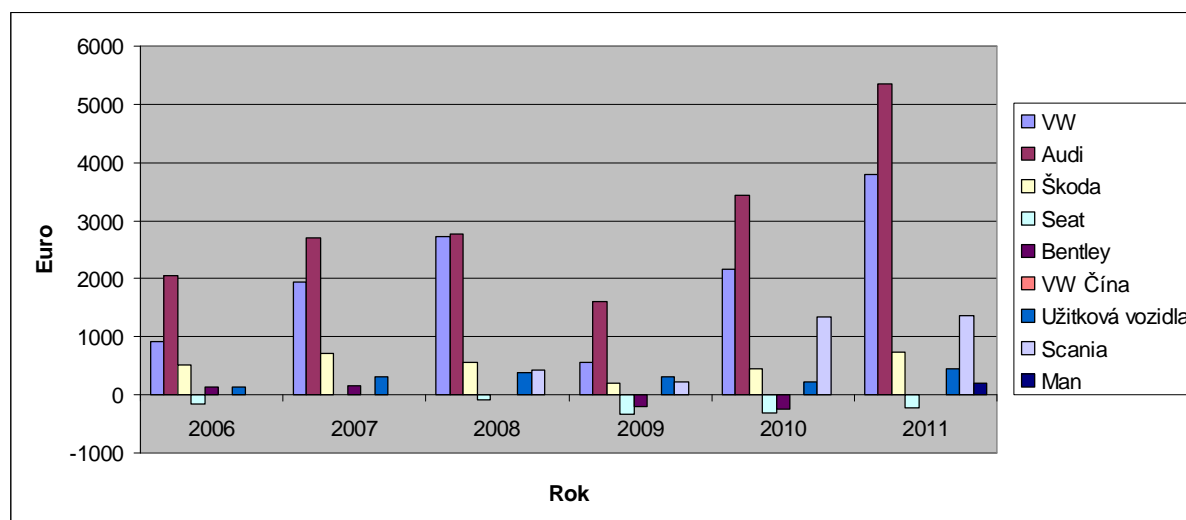
	2007/ 2006	2008/ 2007	2009/ 2008	2010/ 2009	2011/ 2010	2011/ 2006
VW	104,6	98,6	48,5	226,9	118,0	133,9
Audi	100,0	101,7	87,3	118,8	124,4	131,2
Škoda	111,4	100,4	88,3	122,4	118,1	142,9
Seat	100,4	88,1	0,0		107,0	91,8
Bentley	96,6	83,8	52,7	126,3	155,2	83,5
VW Čína	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Užitková vozidla	114,9	103,3	55,1	139,6	121,0	110,5
Scania	n.	n.	165,2	132,5	118,9	n.
Man	n.	n.	n.	n.	n.	n.
celkem automobilová divize	102,9	103,9	90,7	121,2	141,2	166,0

Zdroj: Volkswagen annual reports 2006 – 2011.



Obr. 62: Tržby jednotlivých automobilek koncernu Volkswagen. Zdroj: Volkswagen annual reports 2006 – 2011.

Nejzajímavější srovnání ale, aspoň podle názoru autora, nabízí hodnota provozního zisku či ztráty (absolutní údaje jsou v příloze X). V absolutní míře je Škoda třetí nejziskovější automobilkou (po Audi a Volkswagenu, pokud bychom počítali i nákladní vozy, tak je ziskovější než Škoda Scania, byť rozdíl je podstatný). Propad jejího zisku byl během krize nižší oproti Audi a Volkswagenu (Škoda o necelých 21 procent, Audi o 42 procent a VW dokonce o 79 procent), ani nenastal tak prudký růst v roce 2010 a 2011, ovšem. Seat byl ztrátový po většinu sledovaného období, tedy již před krizí, ovšem během ní ztráta narůstala, během krize vytvořil velkou ztrátu výrobce luxusních limuzín Bentley.



Obr. 63: Operační zisk či ztráta. Zdroj: Volkswagen annual reports 2006 - 2011.

Zajímavější pohled však naskytne výpočet zisku na jedno prodané vozidlo. Škoda totiž, přestože je v koncernu spolu se Seatem nejlevnější značkou, vydělává na jedno vozidlo nejvíce po Audi a nákladní Scanii (pokud nebyl zrovna ve ztrátě, vydělával na jedno vozidlo více ještě Bentley, ale jím vytvořené ztráty na vozidlo během krize byly velmi masivní a navíc v absolutní míře je i zisk podstatně menší). Volkswagen se sice během krizového období stával ziskovější a začal se Škodě blížit, její úroveň ziskovosti na jedno vozidlo ale nedosáhl. Z toho, podle názoru autora, vyplývá, že jsou scestné myšlenky vědomém omezování Škody, aby neubírala zisky Volkswagenu či o její perifernosti a podobně. Zároveň je to zajímavý jev, kdy automobilka s relativně nižší produktivitou a vyšším podílem ruční práce ve výrobě a zároveň nižší prodejní cenou vozů ve srovnání s ostatními značkami koncernu dokáže produkovat na jedno vozidlo vysoký zisk.

Tab. 41: Provozní zisk či ztráta na jedno vozidlo. V Eurech.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VW	266,0	529,5	744,2	162,2	590,0	853,0
Audi	1 803,3	2 254,2	2 174,1	1 355,9	2 596,5	3 466,0
Škoda	916,4	1 148,4	902,6	367,8	764,1	1 076,8
Seat	-379,5	19,5	-208,0	-1062,7	-891,1	-621,5
Bentley	13 700,0	15 500,0	1 250,0	-48 500,0	-49 000,0	1 142,9
VW Čína	n.	n.	n.	n.	n.	n.
Užitková vozidla	355,7	714,3	854,2	1 138,2	664,8	1 018,1
Scania	n.	n.	1 345,6	5 488,4	2 096,8	17 150,0
Man	n.	n.		n.	0,0	7 720,0
celkem automobilová divize	618,9	838,8	942,1	200,3	800,9	1178,8

Zdroj: Volkswagen annual reports 2006 – 2011. Vlastní výpočty autora.

7. Závěr

Automobilový průmysl je prostorově zvláště organizované odvětví. Nejedná se o odvětví organizované ani zcela globálně, ani zcela regionálně. Toto prostorové uspořádání je důsledkem modulárního systému výroby a štihlé výroby a politického nátlaku na výrobce „vyrábět tam, kde prodávají“. Ekonomická krize, na kterou reagoval automobilový průmysl rychleji než většina ostatních odvětví tyto změny prostorového rozmístění výroby nejprve zvýraznila. Během odeznívání krize se však začaly objevovat případy protekcionistických, ekonomicky iracionálních opatření, která by mohla dynamiku růstu či poklesu výroby v jednotlivých regionech ovlivnit. Konkrétně jde o střední Evropu, kde někteří výrobci začali omezovat výrobu, přestože je zde ekonomicky výhodnější. Budoucí vývoj ukáže, zda převládnu zájmy ekonomické nebo kvůli politice a populismu bude mít stále silnější slovo protekcionismus.

Na území České republiky měl vždy automobilový průmysl specifické postavení. Během éry první republiky se rozvinul přes řadu nepříznivých okolností na úroveň nejvyšší po velkých průmyslových státech. Během éry státního plánování šlo o jedno z mála odvětví, které bylo schopno nějakým způsobem konkurovat na západních trzích. Díky svému vnitřnímu vývoji, ale i díky globální změnám v automobilovém průmyslu získal své současné postavení.

Na ekonomickou krizi zareagoval v českých podmínkách automobilový průmysl rychleji, ale také se z krize poměrně rychle dostal. Obavy z opouštění Česka se nepotvrdily, protože díky organizaci automobilového průmyslu nejsou ani příliš dobře možné. Nelze říci, že by česká ekonomika v krizi obstála lépe, kdyby její ekonomika byla více zaměřená na jiná odvětví. V dlouhodobém horizontu však může být ohrožen i český automobilový průmysl, pokud budou prodeje aut v Evropě klesat. Výhodou však je, že dva z finálních výrobců osobních vozů na území Česka se jeví jako silní hráči s nadějnou budoucností. Mnohem ohroženější je výroba nákladních vozů. Krize postihla více právě výrobce jiných motorových vozidel než osobních automobilů, přesto bývá podpora prodeje zaměřená na ně. Autor práce nedospěl k názoru, že by pozitiva „šrotovného“ jasně převažovala.

8. Shrnutí

Tato práce je o automobilovém průmyslu. Popisuje nárůst či pokles výroby v jednotlivých světových regionech. Během období krize výrazně rostla výroba automobilů v Číně. Ve střední Evropě se objevily náznaky protekcionismu ze strany francouzských a italských výrobců. Automobilový průmysl postihla krize rychle a silně. Velká závislost české ekonomiky na automobilovém průmyslu neměla tak negativní vliv, jak někteří očekávali. Automobilový výrobci v České republice jsou součástí silných společností, které neměly velké problémy v letech 2007 = 2009. Automobilový průmysl hrál vždy v historii významnou roli v České republice.

Klíčová slova

Automobilový průmysl, modulární výrobní systém, Škoda auto, zaměstnanost, šrotovné

8. Summary

This work is about automotive industry. It describes increase or decrease in production in various regions of the world. During the crisis, significantly increased production of cars in China. In Central Europe there were signs of protectionism on the part of French and Italian producers. Automotive industry crisis hit fast and hard. A large dependence of the Czech economy on the automotive industry had such a negative impact, as some expect. The automotive industry has always played an important role in the history of the Czech Republic.

Key words

Automotive industry, modular production system, Škoda auto, employment, scrap

- Aalbers, M.: Geographies of the financial crisis. *Area*, č. 41, 2009. s. 34 – 42.
- Adámková, A.: Tatra Kopřivnice. Tvrdý oříšek pro manažery. *Ekonom*, č. 1, 1995. s. 31 – 33.
- Blažek, J.; Uhlíř, D.: *Teorie regionálního rozvoje*. Praha 2002.
- Bautzová, L.: Škoda automobilová a. s. Strategie, taktika a nedostatek vozů. *Ekonom* č. 46, 1995. s. 43 – 45.
- Cedrych, R.; Nachtman, L.: *Škoda. Auta známá i neznámá*. Praha 2007.
- ČSÚ: *Rozvoj automobilového průmyslu v ČR*. Praha 1970.
- Drobný, E., Minařík, S.: *Československé automobily 1945 – 1985*. Bratislava 1985.
- Domáňki, B.: Introduction. *Actes du Gerpisa*, č. 42. s. 5 – 9.
- Dubská, D.: *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky*. Praha 2010.
- Dufek, J.: Příběh Škody Favorit. Osudy automobilové výroby v socialistickém Československu. *Dějiny a současnost*, č. 4, 2004. s. 12 – 16.
- Dušek, J.; Gregor, J. a kol: *Udržitelný rozvoj v podmínkách ekonomické krize*. České Budějovice 2011.
- Fava, V.: Motor vehicles versus dollars: selling socialist cars in neutral markets. Some evidence from the Škoda Auto case. *EUI Working Paper MWP* č. 36, 2007.
- Foster, J. B.; Magfodoff, F: *Velká Finanční krize, příčiny a následky*. Všeň 2009.
- Herčík, K.; Králík, J.: *Mladá Boleslav. Továrna ve městě, město v továrně*. Týnec nad Sázavou 2005.
- HK ČR, IDE VŠE Praha: *Analýza zavedení šrotovného v ČR*. Praha 2009.
- Charlese, R. M.: *Ztracené miliardy dolarů. Jak levné peníze a marnost zrodily velkou finanční krizi*. Praha 2009.
- Janáčková, S.: *Krize eurozóny a dluhová krize vyspělého světa*. Praha 2010.
- Janík, M.: *Tatra*. Brno 2005
- Kohout, P.: *Finance po krizi. Důsledky hospodářské recese a co bude dál*. Praha 2009.

Kovanda, T.: Příběh dokonalé bouře. Rozhovory s (nejen) laureáty Nobelovy ceny o finanční krizi. Praha 2009.

Král, Z.: Století českého automobilu. Praha 2010

Králík, J.: Škoda. Od kočárů k limuzínám z Vrchlabí. Týnec nad Sázavou 2008.

Králík, J.: V soukolí okřídleného šípku. Zákulisí automobilky škoda očima konstruktéra favoritu Petra Hrdličky. Praha 2008.

Kubů, E.; Pátek, J.: Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami. Praha 2000.

Lichtenberk, L.: Geografické aspekty vývoje automobilového průmyslu v Evropě ve 20. století. Diplomová práce, PřF UK v Praze 2006.

Loeb, A. P.: Birth of the Kettering Doctrine: Fordism, Sloanism and the Discovery of Tetraethyl Lead. Business and economic history, č. 1, 1995.

Lung, Y.: The Changing Geography of the European Automobile System. In Coordinating Competencies and Knowledge in the European Automobile System. Bordeaux 2002. s. 95 - 118.

Mantle, J.: Automobilové války. Car wars. Plzeň 1998.

Pavlínek, P.: A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry. Heidelberg 2008.

Pavlínek, P.: La crise des années 2008 - 2009 de l'industrie automobile tchèque. Les PME et les ETI de la filière automobile. Regards sure les PME, č. 20, s. 163 - 180.

Pavlínek, P.: Restructuring of the Commercial Vehicle Industry in the Czech Republic. Post-Soviet Geography and Economics, č. 4, 2000. s. 265 - 287.

Pavlínek, P.: Vybrané teoretické interpretace současné transformace kapitalismu. Sociologický časopis, č. 1, 1997, s. 41 - 56

Pick, M.: Stát blahobytu, nebo kapitalismus? My a svět v éře neoliberalismu 1989-2011. Všeň 2011.

Půlpán, K.: Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990. Praha 1993.

Radosevic, S.; Rozeik, A.: Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and East Europe. SSEES, University College London, Working Paper, č. 53, 2005. s. 2 – 46.

Ražnok, J.; Zátopek, R.: Hans Ledwinka. Od Presidenta do síně slávy. Kopřivnice 2009.

Rive Box, R.: Encyklopedie osobních vozů 1945 – 1970. Praha 2004.

Roudný, R.: Československý automobilový průmysl v poválečném období. Automobil č. 11, 1989. s. 15.

Sacher, T.: Zázrak jménem Škoda. Respekt, č. 50, 2010. s. 48–55.

Sedmdesát let výroby automobilů Tatra Kopřivnice. Kopřivnice 1967.

Statistika automobilového průmyslu České Republiky. 2004 - 2008. Sdružení automobilového průmyslu, 2009.

Stevens, P.: The Coming Oil Supply Crunch. London 2008.

Strykiewicz, T.: The Development of a Creative Knowledge Sector in Metropolitan Regions: The Case of Poznan. In Europa XVI. Regional Development in Central Europe – Cohesion or competitiveness. Varšava 2007. s. 9 – 17.

Strykiewicz, T.: The old and the new in the geographical pattern of the Polish transition. Geographica. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis Facultas Rerum Naturalium. č. 1, 2009. s. 5 – 24.

Sturgeon, T.; Greffi, G.; Fernandez-Stark, K.: The Prospects for Mexico in The North American Automotive Industry: A Global Value Chain Perspective. Actes du Gerpisa, č. 42. s. 11 – 22.

Sturgeon, T.; Gereffi, G.: Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry. MIT IPC Working Paper, č. 8, 2008. s. 2– 37.

Sturgeon, T.: Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization. MIT Working Paper IPC, č. 3, 2002. s. 1 – 62.

Sturgeon, T.; Van Biesebroeck, J.: Crisis and Protection in the Automotive Industry. A Global Value Chain Perspective. Policy Research Working Paper, č. 5060, 2009. s. 2 – 24.

Svoboda, O.: Marketingová strategie Tatra, a. s. Diplomová práce. Fakulta podnikatelská, VÚT v Brně 2009.

Štrach, P.; Kincl, T.: Vytlačuje šrotovné budoucí prodeje? In ŠAVŠ Pracovní texty. Marketing v automobilovém průmyslu. Sborník příspěvků. Mladá Boleslav 2009. s. 34. – 41.

Šturmová Jana, Šturmová, Jitka.: Šrotovné. In ŠAVŠ Pracovní texty. Marketing v automobilovém průmyslu. Sborník příspěvků. Mladá Boleslav 2009. s. 18 – 23.

Švihálek, M.: Život s erbem Tatry. Vyprávění hlavního konstruktéra Tatry Milana Galii. Praha 2009

Švihlíková, I.: Globalizace a krize. Souvislosti a scénáře. Praha 2010.

Tuček, J.: Škoda. Zapomenuté vozy 1960 – 1990. Praha 2007.

Uhlíř, D.: Internationalization, and Institutional and Regional Change: Restructuring Post-communist Networks in the Region of Lanškroun, Czech Republic. Regional Studies č. 32, 1998. s. 673 – 685.

Woods, T.: Krach. Příčiny krize a nápravná opatření, která ji jen zhoršují. Praha 2010.

Ženka, J.: Dopady krize automobilového průmyslu v období 2008-2009 na regionální nezaměstnanost Slovenska a Maďarska. Regionální studia, č. 2, 2011. s. 25 – 31.

ACEA Statistic. Dostupné z www:

http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/passenger_cars_registrations_dop_6.4_in_december_-1.7_in_2011.

Americká automobilka Chrysler uvažuje o rozšíření výroby v Číně. Auto.cz.

Dostupné z www: <http://www.auto.cz/americka-automobilka-chrysler-uvazuje-o-rozsireni-vyroby-v-cine-59627>.

Automotive History: Hans Ledwinka's Revolutionary Tatra. Curbside Classic.

Dostupné z www: <http://www.curbsideclassic.com/automotive-histories/automotive-history-hans-ledwinkas-revolutionary-tatra/>.

Bertone: Fiat má zájem koupit slavnou karosárnu. Auto.cz. Dostupné z www:

<http://www.auto.cz/fiat-bertone-ma-zajem-koupit-slavnou-karosarnu-4321>.

Celosvětová finanční, automobilová a konjunkturální krize příčiny, opatření a aktuální stav. Ekonomika a management, č. 2, 2009. s. 1 – 19. Dostupné z www:

<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/starsi-vydani/>.

Cerberus jedná o prodeji Chrysleru s General Motors a Renaultem. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/motors-general-cerberus-jedna-o-prodeji-chrysleru-s-a-renaultem-6402>.

Citibank snížila odhad růstu české ekonomiky v roce 2012 na nulu. Finance.cz Dostupné z www: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/335318-citibank-snizila-odhad-rustu-ceske-ekonomiky-v-roce-2012-na-nulu/>.

CNN Money Global 500. Dostupné z www: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/index.html

Česko příští rok poroste málo nebo vůbec, čeká Kalousek. Aktuálně.cz. Dostupné z www: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/politika/clanek.phtml?id=719581>.

Čína se loni stala největším automobilovým trhem světa. Autofox. Dostupné z www: <http://www.autofox.cz/index.php?id=10533>.

Eckhard Scholz, šéf vývoje Škody Auto o Yetim, asijské expanzi a budoucnosti Octavie Tour (rozhovor Auto.cz). Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/eckhard-scholz-sef-vyvoje-skody-auto-o-yetim-asijske-expanzi-a-budoucnosti-octavie-tour-rozhovor-4231>.

Euro NCAP 2011: Geely Emgrand EC7 – Čtyři hvězdy Čínu! Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/euro-ncap-geely-2011-emgrand-ec7-ctyri-hvezdy-cinu-63506>

Euro ohrožují prasata: Portugalsko, Itálie, Řecko a Španělsko. Idnes.cz. Dostupné z www: http://ekonomika.idnes.cz/euro-ohrozuj-prasata-portugalsko-italie-recko-a-spanelsko-pqr-/eko-zahranicni.aspx?c=A100215_163527_eko-zahranicni_hol.

Fiat: Evropské prodeje meziročně klesly o 12 procent. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/fiat-evropske-prodeje-mezirocne-klesly-12-62553>.

Fiat loni v Evropě prodělal půl miliardy euro. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/fiat-loni-evrope-prodelal-pul-miliardy-euro-64772>.

Fiat Panda: Výroba nové generace začne v listopadu. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/fiat-panda-vyroba-nove-generace-zacne-v-listopadu-56511>.

Fleet renewal schemes can soften the impact of the recession. Acea.cz. Dostupné z www: http://www.acea.be/news/news_detail/commission_consultants_fleet_renewal_schemes_benefit_economy_and_environment/.

Great Wall bude první čínskou automobilkou s továrnou v EU. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/great-wall-prvni-cinskou-automobilkou-tovarnou-eu-63230>.

Haas, K.: Aero Minor – malý velký automobil. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/aero-minor-maly-velky-automobil-1670>.

Horáček, F.: Klaus chtěl Škodovku prodat přes kupony, vzpomíná exministr Vrba. Idnes.cz. Dostupné z www: http://ekonomika.idnes.cz/klaus-chtel-skodovku-prodat-pres-kupony-vzpomina-exministr-vrba-py8-/ekonomika.aspx?c=A110415_153857_eko_profily_fih.

Hotovo: Chrysler a Fiat tvoří pátou největší automobilku. Týden.cz. Dostupné z www: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/hotovo-chrysler-a-fiat-tvori-patou-nejvetsi-automobilku_124000.html.

Chrysler bude využívat techniku Fiat Group, Alfa se vrátí do USA v roce 2012. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/fiat-chrysler-vyuzivat-techniku-group-alfa-se-vrati-usa-v-roce-2012-3476>.

Indická Škoda Rapid: Výroba zahájena. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/skoda-indicka-rapid-vyroba-zahajena-62170>.

Italdesign v rukou VW, co nás čeká. Auto Design&Styling. Dostupné z www: <http://www.auto-design.cz/default.aspx?id=519&ido=48&sh=-718523560>.

Jsme světová jednička, tvrdí GM. Nejste, oponuje Volkswagen. Idnes.cz. Dostupné z www: http://auto.idnes.cz/jsme-svetova-jednicka-tvr-di-gm-nejste-oponuje-volkswagen-pme-/automoto.aspx?c=A120120_160205_automoto_fdv.

Karel Loprais. Loprais.cz. Dostupné z www: <http://www.loprais.cz/loprais/rubriky/tym/loprais-karel.htm>.

Kukely, G; Czira, T.: The Economic and Regional Effects, and Consequences of the Development of the Automotive Industry in the Central East Europe. 18th European Advanced Studies. Institute in Regional Science. Dostupné z www: <http://ebookbrowse.com/kukely-czira-p-pdf-d42249369>.

Legendární brouk slaví narozeniny, kmotrem mu byl Hitler. Idnes.cz. Dostupné z www: http://auto.idnes.cz/legendarni-brouk-slavi-narozneniny-kmotrem-mu-byl-hitler-pku-/auto_ojetiny.aspx?c=A110215_102449_auto_ojetiny_fdv.

Legendy minulosti. Volkswagen type 1 (Brouk). Autoweb. Dostupné z www: <http://www.autoweb.cz/legendy-minulosti-volkswagen-type-1-brouk/>

Nakonec Hyundai bude s VW bojovat o post výrobce č.1. Auto.aktualne.cz. Dostupné z www: <http://auto.aktualne.centrum.cz/novinky-a-recenze/clanek.phtml?id=716403>.

Národní účty ČSÚ – 4. čtvrtletí 2010. Český statistický úřad. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031111.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031111.xls).

Národní účty ČSÚ – 4. čtvrtletí 2011. Český statistický úřad. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030912.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030912.doc)

Nová Alfa Romeo se jmenuje Dodge Dart a je to drsnák. Zdroj: http://auto.idnes.cz/nova-alfa-romeo-se-jmenuje-dodge-dart-a-je-to-drsnak-fs8/_ak_aktual.aspx?c=A120109_142128_ak_aktual_fdv. Auto.cz. Dostupné z [www: http://auto.idnes.cz/nova-alfa-romeo-se-jmenuje-dodge-dart-a-je-to-drsnak-fs8/_ak_aktual.aspx?c=A120109_142128_ak_aktual_fdv](http://auto.idnes.cz/nova-alfa-romeo-se-jmenuje-dodge-dart-a-je-to-drsnak-fs8/_ak_aktual.aspx?c=A120109_142128_ak_aktual_fdv).

OICA Production statistic. Dostupné z [www: http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/).

Opel letos skončí ve ztrátě, automobilku čeká restrukturalizace. Mediafax.cz Dostupné z [www: http://www.mediafax.cz/ekonomika/3972989-Opel-letos-skonci-ve-ztrate-automobilku-ceka-restrukturalizace](http://www.mediafax.cz/ekonomika/3972989-Opel-letos-skonci-ve-ztrate-automobilku-ceka-restrukturalizace).

Peugeot Citroën potřebuje peníze. Prodává své sídlo v Paříži za šest miliard korun. Ihned.cz Dostupné z [www: http://byznys.ihned.cz/c1-55301360-peugeot-citroen-setri-proda-sve-sidlo-v-parizi-za-sest-miliard-koron](http://byznys.ihned.cz/c1-55301360-peugeot-citroen-setri-proda-sve-sidlo-v-parizi-za-sest-miliard-koron).

Pininfarina. Dostupné z [www: http://www.pininfarina.it/en/company/history](http://www.pininfarina.it/en/company/history).

Prodej aut ve Francii, Itálii a Španělsku v roce 2011 klesl. Zákruta.cz. Dostupné z [www: http://www.zakruta.cz/magazin/tiskove-zpravy/9834/prodej-aut-ve-francii-italii-a-spanelsku-v-roce-2011-klesl/](http://www.zakruta.cz/magazin/tiskove-zpravy/9834/prodej-aut-ve-francii-italii-a-spanelsku-v-roce-2011-klesl/).

Prodej vozidel v Číně v roce 2011 vzrostl pouze o 2,5 procent. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=25999](http://www.autofox.cz/index.php?idx=25999)

PSA prodá svoje sídlo v Paříži, aby mohla splácet dluhy. Auto.cz, Dostupné z [www: http://www.auto.cz/psa-proda-svoje-sidlo-parizi-mohla-splacet-dluhy-66087](http://www.auto.cz/psa-proda-svoje-sidlo-parizi-mohla-splacet-dluhy-66087).

Renault otevřel novou továrnu v marockém Tandžá, do Evropy z ní poplynou levné vozy. Mediafax.cz. Dostupné z [www: http://www.mediafax.cz/ekonomika/4006843-Renault-otevrel-novou-tovarnu-v-marockem-Tandza-do-Evropy-z-ni-poplynou-levne-vozy](http://www.mediafax.cz/ekonomika/4006843-Renault-otevrel-novou-tovarnu-v-marockem-Tandza-do-Evropy-z-ni-poplynou-levne-vozy)

Renault omezí výrobu ve Slovinsku, propustí zde 13 procent zaměstnanců. Autofox. Dostupné z [www: http://www.autofox.cz/index.php?idx=28743](http://www.autofox.cz/index.php?idx=28743).

Řecko se zdá být bezedné, premiér mluví o dalším záchranném úvěru. Idnes.cz. Dostupné z [www: http://ekonomika.idnes.cz/papadimos-zacal-mluvit-o-dalsi-pomoci-recku-feg-/eko_euro.aspx?c=A120330_084431_eko-zahranicni_cen](http://ekonomika.idnes.cz/papadimos-zacal-mluvit-o-dalsi-pomoci-recku-feg-/eko_euro.aspx?c=A120330_084431_eko-zahranicni_cen)

SAP: Meziroční porovnávání prodejů osobních automobilů nemá v současné době dostatečnou vypovídací schopnost. Podpůrná opatření v řadě zemí EU ovlivnila vývoj na trzích v r. 2009. Dostupné z [www](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}):

SAP: Předběžné hodnocení "šrotovného" v Evropě je pozitivní. Dostupné z [www](http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}):

Statistiky. Registrácie nových automobilov. Združenie automobilového priemyslu Slovenskej republiky. Dostupné z [www](http://portal.sda-cia.cz/statr/2011-12.prer.CZ.html):

Statistiky. Statistika registrací. Svaz dovozců automobilů . Dostupné z [www](http://portal.sda-cia.cz/statr/2011-12.prer.CZ.html):

Suchánek, D.: Krize automobilového průmyslu, či jen probíhající a nutná restrukturalizace odvětví? *Ekonomika a management*, č. 1, 2009. s. 1 – 19. Dostupné z [www](http://www.ekonomikaamangement.cz/cz/starsi-vydani/):

Ščepanovič, V.: Reconfiguration of automobile production chains in Europe and consequences for developmental effects of automotive FDI in Central and Eastern Europe. Third Annual Doctoral Conference 2008 Department of Political Science Central European University March - April 2008. Dostupné z [www](http://web.ceu.hu/polsci/ADC/2008/):

Šéf Fiatu se pustil do německých automobilek za to, že odmítají pomoc od EU. *Auto.cz*. Dostupné z [www](http://www.auto.cz/sef-fiatu-se-pustil-do-nemeckych-automobilek-za-to-ze-odmitaji-pomoc-od-eu-66149):

Šéfové automobilek: Na elektromobily nesázíme, děláme je „pro jistotu“. *Auto.cz*. Dostupné z [www](http://www.auto.cz/trzni-podil-elektromobilu-do-roku-2025-podle-kpmg-64099):

Škoda Auto bude ve Vrchlabí vedle převodovky DSG dál vyrábět i auta. *Autofox*. Dostupné z [www](http://www.autofox.cz/index.php?idx=21549):

Škoda Auto potvrdila příchod nového generálního ředitele Winfrieda Vahlanda. *Autofox*. Dostupné z [www](http://www.autofox.cz/index.php?idx=14209):

Škoda: Jak se testovala nová auta v roce 1982? *Auto.cz*. Dostupné z [www](http://www.auto.cz/skoda-jak-testovala-nova-auta-roce-1982-63435):

Škoda: Kvasiny slaví půlmilión. *Auto.cz*. Dostupné z [www](http://www.auto.cz/skoda-kvasiny-slavi-pulmilion-10275):

Škoda Superb (2001-2008) – Z východu na západ. Auto.cz. Dostupné z www:
<http://www.auto.cz/skoda-superb-2001-2008-z-vychodu-na-zapad-2079>

Škodovka zahájila výrobu nového auta. Citigo! Aktuálně.cz. Dostupné z www:
<http://auto.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=717573>.

Šrotovné? Energetický a environmentální nesmysl. Greenpeace Česká republika.
Dostupné z www:
<http://www.greenpeace.org/czech/cz/blogy/jrovensky/rotovne-energetick-a-enviro-2/>.

"Šrotovné" = časově omezené opatření motivující občany k vyřazování starých vozidel s pozitivním dopadem na ekologii a bezpečnost provozu. Informační podklad (prezentace) k problematice "šrotovného" v ČR. Tiskové informace vydané Sdružením AP v roce 2009. Dostupné z www:
<http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}>.

„Šrotovné“ v číslech – závěrečná správa. Združenie automobilového priemyslu Slovenskej republiky. Dostupné z www:
<http://www.zapsr.sk/kategoria/Publikacie/>.

Tatra je i u hasičů na Havaji. Požáry.cz. Dostupné z www:
<http://www.pozary.cz/clanek/44335-tatra-je-i-u-hasicu-na-havaji/>.

Tatra VP 570. www.aerotatra.czweb.org . Dostupné z www:
<http://www.aerotatra.czweb.org/tv570.htm>

Tedom ukončil výrobu autobusů, dokumentaci nabízí k prodeji. Autofox.cz. Dostupné z www: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=26603>.

The Economist. Markets&Data. Dostupné z www:
<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/03/focus-2>.

Top 10 na exotických trzích: Čína, Indie, Rusko. Auto.cz. Dostupné z www:
<http://www.auto.cz/top-10-prodeje-na-exotickyh-trzich-cina-indie-rusko-57616>.

Trvalý záchranný mechanismus eurozóny je na světě. BusinessInfo.cz. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/aktuality-z-evropske-unie/trvaly-zachranny-mechanismus-eurozony/1000661/60338/>

Tuček, J.: Tatra 603. Svět ji miluje. Idnes.cz. Dostupné z www:
http://auto.idnes.cz/tatra-603-svet-ji-miluje-06s-/auto_ojetiny.aspx?c=A080417_173247_auto_ojetiny_fdv

Vahland: Škoda Auto zvažuje ukončení výroby ve Vrchlabí, pro závod počítá s komponenty. Autofox.cz. Dostupné z www: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=19370>.

Ve Vrchlabí se budou místo škodovek vyrábět převodovky, rozhodl VW. Idnes.cz. Dostupné z www: http://hradec.idnes.cz/ve-vrchlabi-se-budou-misto-skodovek-vyrabet-prevodovky-rozhodl-vw-1dw-/Hradec-zpravy.aspx?c=A110413_164354_hradec-zpravy_klu

Víme první: Nová Škoda se jmenuje Rapid, možná bude i kombi. Auto.cz. Dostupné z www: <http://www.auto.cz/skoda-rapid-pekings-kombi-66505>.

Vodička M.: Volkswagen, to je brouk. A není brouk vlastně Tatra? In: Idnes.cz. Dostupné z www: http://zpravy.idnes.cz/volkswagen-to-je-brouk-a-neni-brouk-vlastne-tatra-fbb-/kavarna.aspx?c=A090728_123244_kavarna_bos

Volkswagen prý nebude vyrábět vozy Audi v USA, postaví továrnu v Mexiku. Autofox. Dostupné z www: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=22144>.

Volkswagen se stal největší automobilkou světa, má nejvyšší tržby. Auto.cz Dostupné z www: <http://www.auto.cz/volkswagen-stal-nejvetsi-automobilkou-sveta-ma-nejvyssi-trzby-66233>.

Volkswagen type 1 (Brouk). Autoweb. Dostupné z www: <http://www.autoweb.cz/legendy-minulosti-volkswagen-type-1-brouk/>.

Volkswagen se daří. Do roku 2018 chce být světovou jedničkou. Týden.cz. Dostupné z www: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/volkswagenu-se-dari-do-roku-2018-chce-byt-svetovou-jednickou_227846.html.

Závod Kvasiny. Web o vozech Škoda. Dostupné z www: <http://skodas.nolimit.cz/vyrobni-zavod-kvasiny>.

Žák, V.: Jak Václav Klaus "privatizoval" české hospodářství. Britské listy. Dostupné z www: <http://blisty.cz/art/17878.html>.