TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Vliv hospodářského cyklu na strategické a taktické rozhodování podniku

Diplomová práce

Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Autor práce:	**Bc. Josef Starove**
Vedoucí práce:	Ing. Aleš Kocourek, Ph.D. Katedra ekonomie

Liberec 2020

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Zadání diplomové práce

Vliv hospodářského cyklu na strategické a taktické rozhodování podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Josef Starove**
Osobní číslo: E17000558
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávající katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2018/2019**

Zásady pro vypracování:

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

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- CZESANÝ, Slavoj a Zdenka JOHANSON. 2012. *Ekonomický cyklus, hospodářská politika a bohatství zemí.* Praha: Oeconomica. 236 s. ISBN 978-80-245-1863-3.
- EUROSTAT. 2018. *Tables, Graphs and Maps Interface* [online]. Brussels, Belgium: European Commission. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/map ToolClosed.do?tab=map&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00001&toolbo x=types
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
- KRAFT, Jiří a kol. 2011. *Východiska z krize: cesty zmírnění negativních efektů hospodářské krize v ČR.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 132 s. ISBN 978-80-7372-787-1.
- OECD. 2018. *Productivity by Industry. OECD.StatExtracts* [online]. Paris, France: Organization for Economic Co-operation and Developlment. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDBI
- SCHUMPETER, Joseph Alois. 2014. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process.* 2^{nd} ed. Eastford, CT, USA: Martino Publishing. 1128 pgs. ISBN 978-1-578-98556-2.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: http://knihovna.tul.cz/.

Konzultant: Ing. Andrea Záveská, Würth, spol. s.r.o.

Vedoucí práce: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce: 1. října 2018
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2020

L.S.

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

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

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

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

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

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

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

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

31. srpna 2020 Bc. Josef Starove

Vliv hospodářského cyklu na strategické a taktické rozhodování podniku

Anotace

Cílem diplomové práce je odpovědět na otázku, jak se měnilo strategické a taktické řízení společnosti Haas+Sohn v krizových letech, jak byl opětovně nastartován odbyt a obnoven rozvoj společnosti a jaká doporučení lze na základě zkušeností této společnosti formulovat.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou, metodickou a praktickou část. Část teoretická definuje hospodářský cyklus a zabývá se podnikovými strategiemi. Metodická část představuje základní metodické přístupy k analýze hospodářského cyklu a popisuje konkrétní metody použité v diplomové práci. Praktická část vymezuje průběh hospodářského cyklu v české ekonomice od roku 2001 a následně zkoumá jeho dopady na fungování společnosti Haas+Sohn v období po roce 2007.

Mezi klíčové závěry práce se řadí poznatek o inverzním vývoji hospodářského výkonu společnosti Haas+Sohn ve srovnání s hospodářským cyklem české ekonomiky. V závěru je společnosti doporučena vyšší diverzifikace trhů, pečlivější a detailnější segmentace zákazníků, rozvoj distribuční sítě, důraz na přímý prodej modernizací e-shopu a intenzivnější využívání e-commerce.

Klíčová slova

Hospodářský cyklus, hrubý domácí produkt, mzda, podniková strategie, zaměstnanost.

Impact of Business Cycle on Strategic and Tactic Decision-Making in a Company

Annotation

The aim of the diploma thesis is to answer the question of how the strategic and tactical management of Haas+Sohn changed in the crisis years, how the sales were restarted and the company's development resumed, and what recommendations can be formulated based on the company's experience.

The diploma thesis is divided into theoretical, methodological, and practical part. The theoretical part defines the business cycle and deals with the business strategies. The methodological part presents the basic methodological approaches to the analysis of the business cycle and describes the specific methods used in the thesis. The practical part defines the course of the business cycle in the Czech economy since 2001 and then examines its effects on the performance of Haas+Sohn in the period after 2007.

One of the key conclusions of the thesis is the finding of the inverse development of the economic performance of the company Haas+Sohn in comparison with the business cycle of the Czech economy. In conclusion, the company is recommended to increase the market diversification, to carry out more careful and detailed customer segmentation, to develop the distribution network and emphasize the direct sales by modernizing the e-shop and more intensive use of e-commerce.

Key Words

Business Cycle, Gross Domestic Product, Wage, Business Strategy, Employment.

Obsah

Seznam zkratek **11**

Seznam obrázků **12**

Úvod **14**

1. Hospodářský cyklus **17**

1.1 Definice hospodářského cyklu a jeho měření **18**

1.1.1 Fáze hospodářského cyklu 20

1.2 Teorie hospodářského cyklu **22**

1.2.1 Klasické a neoklasické pojetí 22

1.2.2 Keynesovské a neokeynesovské pojetí 24

1.2.3 Monetaristické pojetí a nová klasická ekonomie 25

1.2.4 Nová keynesovská ekonomie 26

1.3 Typy hospodářských cyklů dle délky jejich trvání **27**

1.3.1 Krátkodobé cykly 27

1.3.2 Střednědobé cykly 28

1.3.3 Dlouhodobé cykly 29

1.4 Příčiny hospodářského cyklu **32**

2. Podniková strategie **40**

2.1 Základní typy podnikových strategií **40**

2.1.1 Strategie zvyšování tržní penetrace 42

2.1.2 Strategie rozvoje trhu 43

2.1.3 Strategie rozvoje výrobku 43

2.1.4 Strategie diverzifikace 44

2.1.5 Strategie cenové a výrobkové diferenciace 44

2.1.6 Strategie zaměření (*focus*) 46

2.1.7 Strategie fúzí a akvizic 46

2.1.8 Stabilizační strategie 47

2.1.9 Útlumová strategie 47

2.2 Základní přístupy k formulování podnikových strategií **48**

3. Metodika výzkumu **50**

3.1 Měření hospodářského cyklu **51**

3.2 Interpretace výsledků **52**

4. Dopady hospodářského cyklu ve společnosti Haas+Sohn 54
4.1 Stručná charakteristika společnosti Haas+Sohn 59
4.1.1 Historie podniku 60
4.1.2 Výrobní sortiment a distribuční kanály 61
4.2 Vývoj ukazatelů výkonnosti 62
4.3 Vývoj ukazatelů zaměstnanosti 67
Závěr 70
Seznam použité literatury 73

Seznam zkratek

COVID-19 koronavirové onemocnění roku 2019 (*coronavirus disease 2019*)

ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie (*European Union*)
GDP	Hrubý domácí produkt (*Gross Domestic Product*)
IMF	Mezinárodní měnový fond (*International Monetary Fund*)
Kč	koruna česká
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (*Organization fro Economic Co-operation and Development*)
USA	Spojené státy americké (*United States of America*)
USD	americký dolar (*U. S. Dollar*)

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj reálného GDP v USA se zvýrazněnými fázemi recese 19
Obrázek 2: Hospodářský cyklus s jednotlivými fázemi.....20
Obrázek 3: Kondratěvovy cykly 30
Obrázek 4: Příčiny vzniku hospodářských cyklů na straně agregátní poptávky.....33
Obrázek 5: Příčiny vzniku hospodářských cyklů na straně agregátní nabídky.....33
Obrázek 6: Úroková sazba federálních fondů v USA se zvýrazněnými fázemi recese 34
Obrázek 7: Reálný disponibilní důchod v USA se zvýrazněnými fázemi recese 35
Obrázek 8: Horní a dolní sazba daně z příjmů v USA se zvýrazněnými fázemi recese 36
Obrázek 9: Vývoj burzovního indexu Dow Jones se zvýrazněnými fázemi recese ekonomiky USA 37
Obrázek 10: Průměrná sazba dovozního cla v USA se zvýrazněnými fázemi recese 38
Obrázek 11: Inflace cen nemovitostí v USA se zvýrazněnými fázemi recese.....38
Obrázek 12: Vývoj indexu spotřebitelské důvěry v USA se zvýrazněnými fázemi recese .39
Obrázek 13: Cyklický průběh tvorby a implementace strategie 40
Obrázek 14: Základní typy podnikových strategií 41
Obrázek 15: Ansoffova matice růstových strategií.....42
Obrázek 16: Vývoj reálného GDP se zvýrazněnými fázemi recese v České republice.....54
Obrázek 17: Vývoj zaměstnanosti se zvýrazněnými fázemi recese v České republice.....55
Obrázek 18: Oscilace GDP, zaměstnanosti a průměrné hrubé měsíční mzdy kolem dlouhodobého trendu se zvýrazněnými fázemi recese v České republice 56
Obrázek 19: Výkyvy GDP od dlouhodobého trendu se zvýrazněnými fázemi recese v České republice 57
Obrázek 20: Výkyvy zaměstnanosti od dlouhodobého trendu se zvýrazněnými fázemi recese v České republice 58
Obrázek 21: Výkyvy průměrné hrubé měsíční mzdy od dlouhodobého trendu se zvýrazněnými fázemi recese v České republice.....58
Obrázek 22: Výkyvy indikátorů důvěry od dlouhodobého průměru se zvýrazněnými fázemi recese v České republice 59
Obrázek 23: Změna vizuální identity společnosti Haas+Sohn v roce 2017.....61
Obrázek 24: Dopady hospodářského cyklu na výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov 63

Obrázek 25: Dopady hospodářského cyklu na výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov (krbová kamna) 64
Obrázek 26: Dopady hospodářského cyklu na výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov (peletová kamna) 64
Obrázek 27: Dopady hospodářského cyklu na výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov (krbové vložky) 65
Obrázek 28: Dopady hospodářského cyklu na tržby společnosti Haas+Sohn Rukov 66
Obrázek 29: Dopady hospodářského cyklu na rentabilitu tržeb společnosti Haas+Sohn Rukov 66
Obrázek 30: Dopady hospodářského cyklu na počet zaměstnanců společnosti Haas+Sohn Rukov 68
Obrázek 31: Dopady hospodářského cyklu na průměrnou hrubou měsíční mzdu ve společnosti Haas+Sohn Rukov 68

Úvod

Svět je neustále v pohybu a jedinou jistotou je soustavná dynamika změn. Spousta vědců, filozofů, ekonomů a dalších odborníků se snažila porozumět a pochopit fungování ekonomických výkyvů. Národní hospodářství je živý organismus, který dokáže překvapit nejednoho specialistu v oboru. Hospodářský vývoj je nepředvídatelný, ačkoliv víme o jeho cyklech, je nestabilní, ačkoliv se státy snaží o rozvoj podnikatelských aktivit pro dlouhodobou udržitelnost. Dokáže překvapit v okamžicích, kdy je to nejméně očekáváno. Období prosperity a růstu, nízké nezaměstnanosti a relativního bohatství jsou střídána obdobími recese až deprese, která se vyznačují obavami z propouštění, poklesu odbytu a úpadku některých firem či dokonce kolapsu celých národních ekonomik.

Hospodářský cyklus nás ovlivňuje více, než někteří dokáží vůbec domyslet. Některá odvětví nebo sektory jsou v jednu chvíli celosvětově považovány za rychle rostoucí a velmi slibně se rozvíjející, jejich podíl na hrubém domácím produktu roste, generují vysoké zisky, nadprůměrnými mzdami přitahují zaměstnance a velkorysými dividendami další finanční kapitál, zažívají boom a masivní rozmach. Bohatí zaměstnanci i podnikatelé pořizují svým domácnostem luxusní bydlení, utrácejí za spotřební zboží i služby a podporují tak rozvoj dalších odvětví. Během několika málo měsíců se ale jejich růstový potenciál může rychle vytratit, burzy cenných papírů zachvátí panika, banky ze strachu přestanou financovat i relativně spolehlivé investiční záměry a z perspektivního odvětví mohou zůstat jen trosky. Domácnosti propuštěných zaměstnanců mají potíže pokrýt své finanční závazky, volatilní finanční kapitál je promptně přesunut do jiného sektoru, do jiného států, na jiný kontinent.

Je nutno poznamenat, že každá mince má dvě strany: při raketovém rozvoji ekonomiky může docházet k zátěži životního prostředí, a to zejména velkou výrobou, nekontrolovaným devastováním přírodních zdrojů, přemírou spotřeby surovin, zplodinami v ovzduší, vodě i půdě. Vezměmě v úvahu, jakou ekologickou stopu za sebou zanechává například jen mezinárodní doprava nebo cestovní ruch.

Finanční situace obyvatel je závislá na jejich příjmech. Proto je pro ekonomiku důležitý právě nebezpečně nepředvídatelný hospodářský cyklus. Střídání doby hojnosti a blahobytu s obdobím nedostatku a střídmosti. To, jak dobře, chytře a efektivně dokáže podnik reagovat na výkyvy v odbytu a na cyklický vývoj ve svém sektoru, případně v celém národním nebo

světovém hospodářství, má určující vliv na zaměstnanost a bohatství domácností, jejichž prostřednictvím jsou roztáčena ozubená kola ekonomického růstu v celé řadě dalších zemědělských i průmyslových odvětví, včetně sektoru služeb. Proto je tato diplomová práce věnována analýze velkých výkyvů ekonomiky v posledních dvou dekádách a optimalizaci odezvy na cyklický vývoj hospodářství na úrovni konkrétního podniku. Alespoň základní krizový plán by měl podniku pomoci snížit nebo zcela eliminovat případný dopad krize tak, aby zaměstnanci nepociťovali tlak z propouštění a nebyli demotivováni, aby management dokázal přejít účinně ze standardního plánu A na záložní plán B, aby změna taktiky neznamenala pro společnost nebezpečné zpomalení, ztrátu pozice na trhu nebo dokonce riziko bankrotu.

Cílem této diplomové práce je odpovědět na otázku, jak se měnilo strategické a taktické řízení společnosti Haas+Sohn v krizových letech, jak byl opětovně nastartován odbyt a obnoven rozvoj společnosti a jaká doporučení lze na základě zkušeností této společnosti formulovat. Za účelem splnění tohoto cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- **H_1**: Krize, která propukla v roce 2020, se projevila dříve, už v letech 2018–2019 společnost cítila tlak a začala jednat již v době, kdy problematika COVID-19 neměla ještě žádný vliv.
- **H_2**: Recese v roce 2020 bude mít vliv na objemy prodeje, propouštění, změnu taktiky ve společnosti.
- **H_3**: Hospodářský cyklus má vliv na rozhodování podniku Haas+Sohn a vede management ke změnám ve strategii a taktice podle připravených krizových plánů.

Pro splnění cíle a potvrzení či vyvrácení uvedených výzkumných otázek se jeví jako vhodné tuto diplomovou práci rozdělit na tři části: teoretickou, metodickou a praktickou.

Část teoretická vychází z odborné literatury, která je dostupná v knihovnách či na internetu nebo byla zakoupena z vlastních zdrojů. V první kapitole této části práce je popsána teorie hospodářského cyklu, příčiny jeho vniku, průběh a důsledky jeho působení. Druhá kapitola se věnuje podnikovým strategiím, jejich základní typologii a přístupům k jejich formulování. Metodická část ve třetí kapitole diplomové práce představuje základní metodické přístupy k hospodářskému cyklu a identifikaci jeho konkrétních fází a popisuje konkrétní metody použité v následující, praktické, resp. aplikační části. Čtvrtá kapitola nejprve charakterizuje

průběh hospodářského cyklu v české ekonomice od roku 2001 a následně analyzuje jeho dopady na fungování společnosti Haas+Sohn v období po roce 2007. Výsledky uvedených analýz poslouží pro predikci dalšího vývoje ekonomického cyklu v následujících letech a k návrhu optimální záložní strategie a taktiky podniku pro období recese, které jsou stručně shrnuty v samotném závěru práce.

1. Hospodářský cyklus

Fungování současné ekonomiky se principiálně nijak zásadně neliší od podnikatelských aktivit před několika staletími. Podniky si najímají služby výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu) od jejich vlastníků a ti díky tomu realizují příjmy (získávají důchody v podobě mzdy, renty, zisku nebo úroku), které představují základní zdroj pro uspokojování jejich potřeb, tedy pro spotřebu. Ta je základní komponentou poptávky po produkci, resp. výstupu podniků. Je to tedy koloběh, ve kterém obíhají reálné výrobky a služby jedním směrem a peníze směrem opačným. Člověk v tomto koloběhu vystupuje buď v roli prodávajícího anebo v roli nakupujícího. Buď jsou zboží a služby prodáváno nebo nakupovány (Varian, 2010).

Zatímco role člověka jako spotřebitele se za posledních několik set nebo snad i tisíc let příliš nezměnila, zásadní transformací prošel proces výroby zboží anebo poskytování služeb. Dramaticky se zvýšila produktivita výrobních faktorů (nejen práce, ale i půdy a kapitálu), překotně se zrychlil proces inovací, převratné vynálezy parního a později elektrického pohonu a v druhé polovině 20. století také vynález mikroprocesoru a rozvoj informačních technologií představují zlomové technologické skoky, které umožňují automatizaci, robotizaci a digitalizaci procesu výroby (Mařík, 2016).

Na rozdíl od středověku jsme dnes obklopeni věcmi, které nejsme schopni sami vyrobit, zkonstruovat, složit, u nichž často nemáme ani základní představu, jak fungují, natož abychom věděli, jakým způsobem se vyrábějí, jaké suroviny jsou přitom použity, kdo se na jejich zpracování podílí a kolik úsilí a času vývoj a výroba takového spotřebního zboží stojí. Jedná se o tak zvanou tržní koordinaci při výrobě a charakteristickou složitost zpracování každého zboží či služby (Bouwens and Dankers, 2013). Vznik nových produktů a zastarávání a zánik jejich předchůdců je bezpochyby nejsilnější hnací silou celé ekonomiky a má významný vliv na hospodaření a na samotný hospodářský cyklus.

Hlavním aktérem ekonomického rozvoje je podnikatel. Jeho činnost je jednou z nejtěžších zejména proto, že musí objevovat nové tržní příležitosti, vyhledávat slibné niky na trhu, hledat tzv. modrý oceán v oceánu červeném (Friedel, 2018). Podnikatel není manažer, který řídí podnik, je to člověk s vizí a s osobnostními předpoklady lídra.

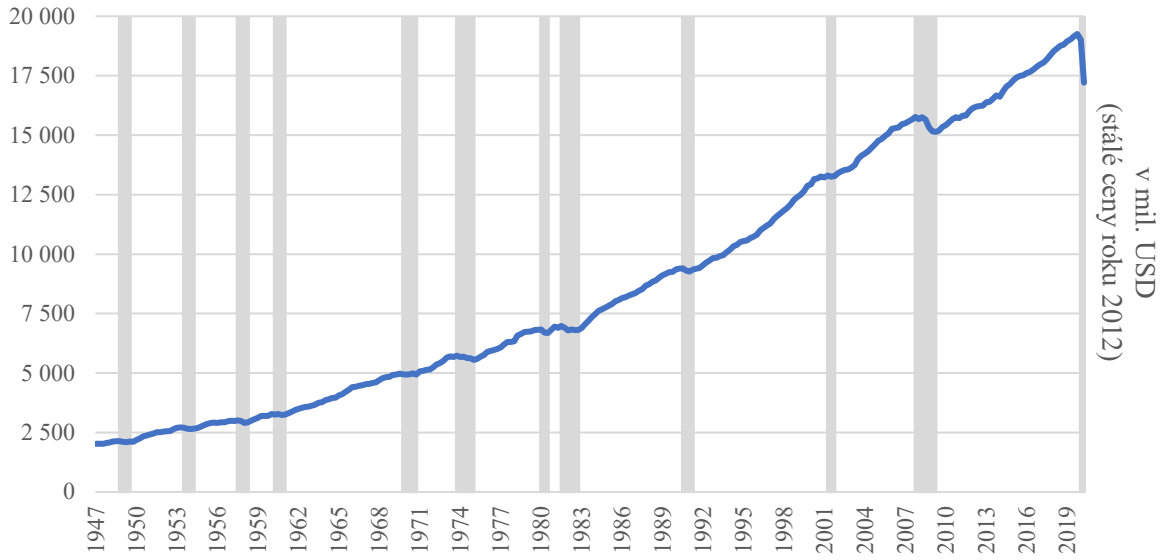
Podnikatel odhaduje budoucí preference lidí, identifikuje správné kompetence zaměstnanců svůj obor a vytváří s pomocí zkušeného personalisty kompetenční model, podílí se na výběru lidí do týmu, investuje do výroby – nakupuje to, o čem si myslí, že bude v budoucnu potřebovat. Myslí dopředu, navazuje dlouhodobé kontakty, vede jednání končící kompromisem, vyhledává i na zahraničních trzích, porovnává kvalitu. Podnikatel však netvoří jen samotný výrobek, podnikatel prodává myšlenku, příběh, společenský status. Skvělým příkladem moderního podnikatele byl Steven Jobs, zakladatel Applu a hlavní postava této ikonické společnosti. Měl vlastnosti lídra, velký prezentační talent, charisma a dokázal přemýšlet několik let i desetiletí dopředu. Přímé výroby se nikdy neúčastnil, vždy však uměl sehnat člověka, který má nezaměnitelný talent, a postupně tak vybudoval tým snů. Podobných příkladů lze ale v historii nalézt desítky: renesanční myslitel a vynálezce Leonardo da Vinci, bratři Lumiérové, vynálezci kinematografu, Graham Bell, vynálezce telefonu, George Westinghouse, který odkoupil Teslův vynález střídavého proudu a vytlačil z trhu Edisona z jeho stejnosměrným proudem, Henry Ford s jeho sériovou výrobou, a desítky dalších, vč. současného multipodnikatele Elona Muska (Vance, 2015).

Co je tedy podnikání? Nejistota budoucnosti. Stabilní rovnováha na trhu, jak ji předpokládají mainstreamové ekonomické školy (zejm. neoklasická a její odnože), totiž neexistuje právě díky takovým podnikatelům, kteří byli zmíněni. Nové a lepší výrobky vytlačují ty zastaralé. Rozhodnutí, které podnikatel provede dnes, budou mít vliv i za několik let, či desetiletí. A to se odrazí na celkovém výkonu ekonomiky a jejím dlouhodobém kolísání, které bývá označováno jako hospodářský cyklus. Žádný makroekonomický model, žádný přesný výpočet ani prognóza nedokáže spolehlivě určit chování hospodářského cyklu. Existují jen vodítka, která mohou dopomoci k predikci. Sám podnikatel je určujícím faktorem příštích let (de Soto, 2012) a je jen na vnitřní politice každého podniku, jakou taktiku, strategii a také jaké operativní zázemí zvolí. Podnik sám a strategické rozhodování jeho managementu je tak na jedné straně příčinou cyklického vývoje v celém národním hospodářství a na druhou stranu nese nejvýrazněji důsledky tohoto vývoje.

1.1 Definice hospodářského cyklu a jeho měření

Předně je třeba upozornit, že navzdory názvu hospodářský cyklus (někdy též konjunkturní cyklus, anglicky *business cycle*) se v podstatě nejedná o cyklus v pravém smyslu tohoto

slova, neboť jednotlivé fáze hospodářského cyklu nejsou prakticky nikdy stejně dlouhé, nevykazují ani stejný průběh a po ukončení jednoho hospodářského cyklu se ekonomika nenachází ve stejné pozici, ze které startovala (Knopp, 2009). Tyto skutečnosti dobře ilustruje například pohled na dlouhodobý hospodářský vývoj americké ekonomiky (viz Obrázek 1) měřený reálným hrubým domácím produktem (*gross domestic product*; GDP). V období let 1947–2020 se délka fáze růstu americké ekonomiky pohybovala od 12 až do 128 měsíců, délka fáze poklesu od 6 do 18 měsíců. Obrázek 1 také ukazuje trend dlouhodobého růstu, který v sobě odráží technologický pokrok.



Obrázek 1: Vývoj reálného GDP v USA se zvýrazněnými fázemi recese
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (FRED, 2020)

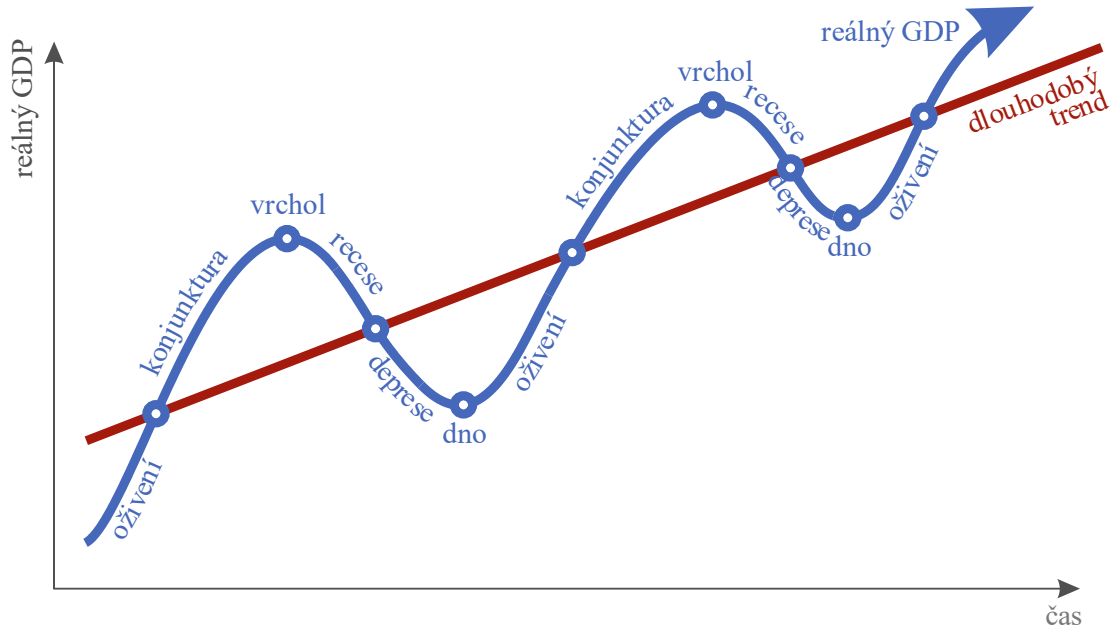
Přestože není žádný hospodářský cyklus v ekonomických dějinách stejný jako kterýkoli jiný z předchozích nebo následujících cyklů, lze ve vývoji makroekonomických i mikroekonomických a podnikových indikátorů nalézt některé společné rysy, které umožňují hospodářský cyklus definovat a do jisté míry standardizovat jeho fáze (Fialová, 2015).

Obecně lze konstatovat, že hospodářský cyklus představuje opakovanou, cyklickou fluktuaci některých (většiny) klíčových makroekonomických veličin nad a pod úroveň jejich dlouhodobého trendu. Délkou hospodářského cyklu se zpravidla rozumí období mezi dvěma vrcholy nebo mezi dvěma dny (někdy též sedly). Amplituda hospodářského cyklu pak udává intenzitu fluktuace, tzn. výši odchylky od dlouhodobého trendu vzhůru nebo dolů.

1.1.1 Fáze hospodářského cyklu

Nejčastěji se ke správné identifikaci fází hospodářského cyklu používá již zmíněný hrubý domácí produkt vyjádřený ve stálých cenách vybraného základního roku. Očištění nominálního hrubého domácího produktu o změny v cenové hladině umožňuje meziroční porovnání skutečné, reálné ekonomické výkonnosti národního hospodářství.

Vedle GDP se ale k dokreslení příčin, průběhu a dopadů hospodářského cyklu používá celá řada dalších monitorovacích indikátorů, jako je míra nezaměstnanosti, míra zaměstnanosti, míra inflace, změna úrokových měr, změna kurzu domácí měny apod. Hospodářský cyklus má čtyři základní fáze: jedná se o růst (někdy též expanzi, která se často dělí na fázi oživení a fázi konjunktury), vrchol, pokles (který se někdy dělí na recesi a depresi) a dno (někdy též sedlo), viz Obrázek 2.



Obrázek 2: Hospodářský cyklus s jednotlivými fázemi
Zdroj: vlastní zpracování podle (Fialová, 2015)

- **Růst (expanze):** První fází hospodářského cyklu je expanze. V této fázi dochází ke zlepšování pozitivních ekonomických indikátorů, jako je zaměstnanost, příjem (důchod) domácností, produkce, mzdy a zisky. Dlužníci obecně platí své dluhy včas, peněžní zásoba je vysoká a investice (hrubá tvorba kapitálu) rostou. Tento proces pokračuje,

dokud jsou ekonomické podmínky pro expanzi příznivé. Může se očekávat buď vrchol anebo postupné zpomalení, tedy stagnace.

- **Vrchol:** Ekonomika dosahuje bodu nasycení jinak zvaného vrcholu, což je druhá fáze, resp. bod zvratu hospodářského cyklu. Je dosaženo maximální meze ekonomického výkonu, výrobní kapacity jsou vyčerpány a přečerpávány, výrobní zdroje jsou užívány nad rozumnou a dlouhodobě udržitelnou úrovní. Pozitivní ekonomické ukazatele dosahují nejvyšších úrovní a ekonomika jako celek se ocitá za hranicí svých dlouhodobých produkčních schopností. Ceny jsou na vrcholu a vyšších hodnot dosahují zpravidla i tržní úrokové míry. Tato fáze představuje zvrat v trendu ekonomického růstu a počátek hospodářského poklesu (kontrakce). Spotřebitelé mají v tuto chvíli tendenci restrukturalizovat své rozpočty.
- **Recese:** V období recese začíná poptávka po zboží a službách klesat. Producenti si nevšimnou snížení poptávky okamžitě a pokračují ve výrobě, což vytváří nadměrnou nabídku zboží i služeb na trhu, která tlačí prodávající k redukci cen. V důsledku toho však začínají klesat všechny pozitivní ekonomické ukazatele, jako je příjem (důchod) domácností, produkce, mzdy, zaměstnanost atd. Recese (resp. obecně pokles čili kontrakce hospodářského cyklu) nastává tehdy, jestliže alespoň ve dvou po sobě jdoucích čtvrtletích reálný GDP ekonomiky klesá (Jurečka, 2010).
- **Deprese:** Depresí se rozumí hluboká fáze poklesu ekonomiky pod úroveň dlouhodobého trendu. Nezaměstnanost narůstá, naopak výkon ekonomiky nadále klesá, ceny i tržní úrokové míry jsou nízké, ve společnosti panuje pesimismus, míra zaměstnanosti klesá. U některých podniků se projevuje nedostatek likvidity a platební neschopnost, začínají bankroty firem a výprodeje jejich majetku.
- **Sedlo (dno):** Ve fázi sedla (někdy též dna) hospodářského cyklu jsou ceny výrobních faktorů i finální produkce zboží a služeb, poptávka i nabídka, ale také zaměstnanost a investiční aktivita (hrubá tvorba kapitálu) na svém nejnižším bodu. Nezaměstnanost je vysoká, kupní síla velmi nízká. Vlády i centrální banky se snaží ekonomiku povzbudit stimulačními balíčky opatření, ale dokud ve společnosti vládne pesimismus ohledně následujícího vývoje, je často účinnost těchto monetárních a fiskálních stimulů omezená.
- **Oživení:** Ekonomika se dostává do fáze zotavování. V této fázi dochází k odrazu od dna a hospodářský růst začíná pomalu nabírat dech. Poptávka se začíná zvyšovat díky nižším cenám, díky záchranným sociálním sítím a vestavěným stabilizátorům a v důsledku toho

i nabídka začíná reagovat. Podniky začínají uvažovat o nových investicích a začínají nabírat nové zaměstnance. Výroba se začíná zvyšovat. Zaměstnanost začíná růst a díky akumulovaným úsporám v bankách rostou také objemy poskytovaných úvěrů. V této fázi je odpisovaný kapitál výrobci nahrazen novým. Oživení pokračuje, dokud se ekonomika nevrátí na stabilní úroveň růstu. Dokončuje jeden plný hospodářský cyklus rozmachu a kontrakce.

- **Konjunktura:** Jakmile hospodářský výkon ekonomiky předčí předchozí úroveň vrcholu nebo rychlost růstu překoná dlouhodobý trend, vstupuje hospodářský cyklus do fáze konjunktury. Ta je charakteristická růstem zisků, mezd i cen, optimismem na burzovních trzích, vysokou zaměstnaností a efektivitou využití výrobních zdrojů. Na jejím konci se ale nevyhnutelně blíží další vrchol hospodářského cyklu (Fialová, 2015).

1.2 Teorie hospodářského cyklu

Vysvětlení příčin hospodářského růstu a potažmo příčin kolísání skutečného výkonu ekonomiky kolem potenciálního produktu je faktickým jádrem celé ekonomické teorie a cílem v podstatě všech makroekonomických i mikroekonomických úvah (Nedomlelová, 2011). Není proto divu, že se v historii moderní ekonomie objevuje celá řada názorových proudů, které se snaží vysvětlit principy vzniku a fungování hospodářského cyklu (Holman a kol., 2017). Následující odstavce uvádějí jen vybrané teoretické přístupy k hospodářskému cyklu.

1.2.1 Klasické a neoklasické pojetí

Východiskem moderní politické ekonomie bylo vnímání půdy jako klíčového výrobního faktoru a není proto překvapením, že také první pohledy na hospodářský cyklus jsou spojeny se zemědělstvím a cyklickým, resp. sezónním charakterem jeho produkce. Až do roku 1825 ovšem klasičtí ekonomové považovali za příčiny hospodářských krizí externí faktory (nejčastěji války). Teprve panika roku 1825 vyvolaná prasknutím spekulativní bubliny na trzích s cennými papíry byla zjevnou krizí, která se vyskytla v období míru a vzbudila pozornost tehdejších ekonomů (např. Jean Charles Léonard de Sismondi).

Pravděpodobně první ucelené pojednání o hospodářských cyklech lze ale nalézt až v díle francouzského statistika dr. Clémenta Juglara publikovaném v roce 1862 pod názvem „Hospodářské krize a jejich pravidelný návrat do Francie, Anglie a Spojených států“ („*Des Crises commerciales et leur retour periodique en France, en Angleterre, et aux Etats-Unis*“). V tomto díle si Juglar všímá společných rysů hospodářských krizí, které postihly francouzskou, britskou a americkou ekonomiku v průběhu 19. století a poukazuje na vztah mezi změnami v ekonomické výkonnosti a objemem investic, cenami, úrokovými měrami a rezervami národních centrálních bank. Definoval hospodářský cyklus v délce 7–11 let, který bývá dnes nazýván střednědobým, nebo také Juglarovým cyklem (Besomi, 2009).

Poněkud odlišně vnímal příčiny hospodářských cyklů rakouský ekonom, Friedrich von Hayek, který navázal na práci švédského ekonoma Knuta Wicksella a svého rakouského kolegy Ludwiga von Mises a přišel s tzv. rakouskou teorií hospodářského cyklu, kterou publikoval v roce 1929 pod názvem „Peněžní teorie a hospodářský cyklus“ („*Geldtheorie und Konjunkturtheorie*“). Jádrem von Hayekova pojetí hospodářského cyklu je myšlenka, že elastická nabídka peněz způsobuje pokles tržních úrokových měr pod jejich přirozenou úroveň a vybízí podniky k větším půjčkám, které jsou následně proinvestovány do suboptimálních portfolií kapitálových statků, které by za přirozených podmínek pořízeny nebyly a které se stávají pro podniky zátěží v okamžiku, kdy těmito výrobními portfolii generovaný výstup nenachází odbyt. Ekonomika pak podle von Hayeka přirozeně tyto špatné investice odbourává a dostává se do sestupné fáze, která ale vlastně pouze koriguje předchozí nezdravý vývoj ekonomiky (Jílek, 2013).

Naproti peněžním teoriím hospodářského cyklu z lausanneské školy (Clément Juglar) a rakouské školy (Friedrich von Hayek) stojí anglický ekonom Artur Cecile Pigou, který ve svém díle „Ekonomie blahobytu“ (*„The Economics of Welfare“*) publikovaném v roce 1932 spojuje výskyt hospodářských fluktuací s vlnami chybných optimistických a pesimistických očekávání, které se šíří hospodářstvím prostřednictvím odběratelsko-dodavatelských řetězců a finančních vazeb. Pigou tak jako jeden z prvních upozornil na význam psychologie v ekonomickém rozhodování domácností i podniků (Kumekawa, 2017).

K bezpochyby nejvýznamnějších předkeynesovským teoriím hospodářského cyklu se ale řadí ucelený koncept hospodářského vývoje od rakousko-amerického ekonoma Josepha Aloise Schumpetera publikovaný již v roce 1912 v díle s názvem „Teorie hospodářského

vývoje: Analýza podnikatelského zisku, kapitálu, úvěru, úroku a kapitalistického cyklu“ („*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*“). Schumpeter formuluje tzv. inovační teorii, ve které jsou inovace chápány jako kvalitativní zlepšení vycházející ze samé podstaty fungování podnikatelského prostředí. Ukazuje, že inovace mají tendenci se vyskytovat v čase značně nerovnoměrně, ve výrazných shlucích. Úspěšné uplatnění a rozšíření inovace s sebou nese rychlejší tempa růstu až do doby, než se inovace stane běžnou součástí každodenního života. Významným aspektem Schumpeterova pojetí hospodářského cyklu je také rozlišení cyklického vývoje na krátkodobé cykly (3–5 let), střednědobé cykly (7–11 let) a dlouhodobé cykly s délkou přesahující 15 let (viz též dále kapitolu 1.3) (Sirůček, 2016).

1.2.2 Keynesovské a neokeynesovské pojetí

Zásadním příspěvkem k formování teorie hospodářského cyklu je přirozeně dílo britského ekonoma Johna Maynarda Keynese „Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz“ („*The General Theory of Employment, Interest and Money*“) publikované v období Velké hospodářské krize v roce 1936. Keynes ukazuje, že hospodářské krize vyvolává fluktuace efektivní agregátní poptávky. Ta je přitom závislá především na úrovni investic (hrubé tvorby kapitálu), jejichž objem se ovšem odvíjí jednak od optimistických nebo pesimistických očekávání podniků, ale jednak také od výnosnosti kapitálu. Keynesovská teorie předpokládá klesající výnosy z kapitálu a ukazuje, že vyšší nasycenost ekonomiky kapitálem snižuje jeho dodatečnou výnosnost a zmenšuje ochotu podniků investovat. V sestupných fázích hospodářského cyklu navíc podle Keynese v ekonomice nefungují tradiční samoregulační mechanismy, které by ji vrátily na trajektorii dlouhodobého růstu. Selhávání trhu generuje vysoké počty nezaměstnaných, chudobu a bídu v takovém rozsahu, že je zcela ospravedlnitelný fiskální stimul, který může ekonomice pomoci k růstu. Keynes definoval multiplikační efekt a upozornil tak na značnou sílu soukromých, ale i státních výdajů při stimulaci nedostatečné agregátní poptávky (Holman a kol., 2017).

John Richard Hicks a Anthony Samuelson později doplnili keynesovský model multiplikátoru o efekt akcelerátoru, který ukazuje, jak závisí poptávka po investicích na očekávané změně produkce. Zatímco multiplikárot naznačuje, že zvýšení investic se odrazí v několikanásobně větším růstu výstupu, akcelerátor upozorňuje, že od výše výstupu, resp.

produktu se zpětně odvíjí výše plánovaných investic. Tato vzájemná oboustranná vazba je pak Keynesovými myšlenkovými následovníky považována za zdroj fluktuací agregátní poptávky, a tedy i hospodářského výkonu. Vrchol hospodářského cyklu nastává, když produkt narazí na hranici produkčních možností, dno naopak v okamžiku, kdy podniky zahájí obnovovací investice za účelem nahrazení zastaralého kapitálu. Neokeynesovská škola reprezentovaná například Robertem Mertonem Solowem nebo Francem Modiglianim rovněž v tzv. neoklasické syntéze propojila prvky fungování národní ekonomiky v krátkém období s neoklasickým modelem dlouhodobé rovnováhy a upozornila, že dlouhé období je pouhým sledem mnoha za sebou následujících krátkých období (Soukup a kol., 2018).

1.2.3 Monetaristické pojetí a nová klasická ekonomie

Zatímco keynesovské a neokeynesovské pojetí dominovaly světové ekonomice a hospodářsko-politické praxi od konce druhé světové války až do 70. let 20. století, již od poloviny 20. století se proti němu začíná vymezovat tzv. monetarismus, tedy myšlenkový proud, který se vrací k základům klasické ekonomie. Období dvou ropných šoků v 70. letech 20. století, vietnamská válka, konec krytí amerického dolaru zlatem a další překotné hospodářské a politické události způsobily, že keynesovská ekonomie nebyla schopna vysvětlit stagnaci hospodářského výkonu čelních světových ekonomik a rostoucí cenovou hladinu. Keynesovské nástroje přestávaly přinášet plody v podobě hospodářského růstu a svět se ocitl v tzv. stagflaci (stagnace GDP spojená s růstem cenové hladiny, tedy s inflací). Monetaristé v čele s Miltonem Friedmanem razili názor, že výkyvy hospodářského výkonu jsou způsobeny neuváženými (a zvláště pak neočekávanými) změnami v peněžní zásobě, zatímco očekávané změny nabídky peněz nevyvolávají v ekonomice nic jiného, než růst cenové hladiny při stagnující produktu (tzv. neutralita peněz).

Milton Friedman a Edmund Phelps přišli již v roce 1968 s konceptem přirozené míry nezaměstnanosti, která je slučitelná s jakoukoli mírou inflace za předpokladu, že je skutečná a očekávaná míra inflace stejná. Friedman tak identifikuje jako základní příčinu kolísání GDP kolem jeho potenciálu a kolísání nezaměstnanosti kolem této přirozené míry nezaměstnanosti v neočekávaných změnách zejména na straně monetární politiky a nabádá centrální banky ke stabilnímu zvyšování peněžní zásoby v ekonomice stejným tempem, jakým roste potenciální hrubý domácí produkt (Soukup a kol., 2018).

Milton Friedman společně s Robertem Emersonem Lucasem rozpracovali koncept vlivu adaptivních a racionálních očekávání na hospodářský vývoj a ukazují, že v situaci, kdy je ekonomika v dlouhodobé rovnováze, přinášejí neočekávané a iracionální zásahy ze strany centrální banky (monetární politika), vlády (fiskální politika) nebo ze strany dalších exogenních faktorů (například z oblasti mezinárodních ekonomických vztahů) chyby v uvažování ekonomických subjektů vedoucí ke kolísání agregátní poptávky.

Alternativou k monetaristickému pohledu na příčiny hospodářských cyklů je nová klasická ekonomická teorie reálného hospodářského cyklu vyvinutá v 80. letech 20. století norským ekonomem Finnem Erlingem Kydlandem a americkým ekonomem Edwardem Christianem Prescottem. Oba se pokoušeli nahradit poněkud nedostatečné monetaristické vysvětlení bezprecedentního zpomalení světové ekonomiky v 70. letech 20. století novým pojetím hospodářského cyklu, které vnímá kolísání hrubého domácího produktu nikoli jako dočasnou fluktuaci agregátní poptávky, ale spíše jako důsledek reálných změn na straně agregátní nabídky, zejm. změn v produktivitě výrobních faktorů. Změny ceny a mezd jsou v tomto modelu ve vleku reálných ekonomických změn a pružně se jim přizpůsobují. Nezaměstnanost se zvyšuje v době, kdy se technologický pokrok a intenzita inovací snižuje, neboť se zpomaluje tempo růstu produktivity práce. Klesají reálné důchody, snižuje se spotřeba i investice a klesá hrubý domácí produkt.

1.2.4 Nová keynesovská ekonomie

V reakci na teorie reálného hospodářského cyklu pak v 80. letech 20. století vzniká nový proud makroekonomického vnímání hospodářských cyklů, který se vrací ke Keynesově myšlence směrem dolů strnulých nominálních mzdových sazeb a cen a který v sobě spojuje neoklasické a neokeynesovské ekonomické školy. Vychází sice z Lucasových racionálně uvažujících a rozhodujících se ekonomických subjektů, upozorňuje ale na to, že nedokonalá konkurence na trzích vede k uvedeným rigiditám ve mzdách i cenách a brání tak tržnímu mechanismu efektivně dosahovat rovnováhy, což způsobuje i dlouhodobé vychýlení produktu mimo jeho potenciální úroveň a nezaměstnanosti mimo její přirozenou míru při vzniku nedobrovolné nezaměstnanosti (Skála, 2010). Nová keynesovská ekonomie ve svých závěrech vrací monetární politice její účinnosti v boji proti hospodářským krizím a díky své silné ekonometrické základně v podobě dynamických modelů všeobecné rovnováhy je i

dnes běžně využívána centrálními bankami při formulování jejich monetárních politik a predikování dopadů cílování inflace (Kodera a Quang, 2013).

1.3 Typy hospodářských cyklů dle délky jejich trvání

Sledování hospodářských cyklů ukazuje, že hospodářské cykly se neopakují pravidelně a mají odlišné délky i amplitudy. Analýza cyklů vychází z toho, že hodnota aktiv neroste lineárně, ale v cyklicky se opakujících vlnách. Po období růstu přichází období poklesu, kdy se ekonomika obnovuje. Cykly existují jak na globálním trhu světové ekonomiky, tak na úrovni jednotlivých států, ale i ve vývoji konkrétních podniků nebo domácností. Dle délky trvání lze hovořit o třech základních typech hospodářských cyklů.

1.3.1 Krátkodobé cykly

Běžně je znám jako krátký Kitchinův cyklus. Získal svou popularitu díky britskému podnikateli a statistikovi Josephu Kitchinovi, který jej poprvé definoval ve svém článku „Cykly a trendy v hospodářských faktorech“ („*Cycles and Trends in Economic Factors*“) již v roce 1923. Během svého výzkumu chování britské a americké ekonomiky v období 1890 až 1922 Kitchin dospěl k závěru, že hospodářský cyklus trvá přibližně 30 až 40 měsíců. Kitchinův výzkum identifikoval fluktuace, jejichž přibližně pravidelné opakování nepřerušila dokonce ani první světová válka (Korotayev and Tsirel, 2010).

Kitchin identifikoval jednoduchou příčinu kolísání hospodářské výkonnosti: Pokud se ekonomice dařilo, firmy zvyšovaly produkci a najímaly zaměstnance, rostl GDP a zaměstnanost, klesala nezaměstnanost. Po určité době dojde k přesycení trhu, tempa růstu obratu se začnou snižovat, odbyt začne klesat, firmy hromadí zásoby, což je přinutí snížit jak výrobu, tak stavy zaměstnanců. Kitchin si všímá, že cyklický vývoj celé národní ekonomiky se odráží v cyklickém vývoji zásob jednotlivých podniků.

Kitchin upozorňoval i na to, že jím identifikovaný hospodářský cyklus má jistou setrvačnost a podniky se na něj mohou celkem snadno připravit. Sám však ze své podnikatelské praxe připustil, že právě určitá setrvačnost v rozhodování a vnímání manažerů, jejich snaha zpočátku blížící se problém bagatelizovat nebo přehlížet, ale také schopnost podniků

reagovat na změny v odbytu změnami ve výrobě a změnami v počtech zaměstnanců vedou k tomu, že podniky přijímají krizová opatření nepřipravené, chaoticky a pozdě, často se zpožděním i několika let. Klíčový problém viděl Kitchin v nepružnosti podniků při reakci na změny a v neochotě připravit a systematicky dodržovat krizový plán (Hadrava, 2020).

1.3.2 Střednědobé cykly

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.2.1, střednědobé a v hospodářsko-politické praxi nejčastěji zmiňované a používané hospodářské cykly byly v druhé polovině 19. století popsány a analyzovány Clémentem Juglarem. Juglarův výzkum se opíral o změny v objemu investic do fixního kapitálu. Často upozorňoval na periodicitu krizí, které se projevují právě výkyvy v hospodářské aktivitě, a to prakticky v jakémkoliv odvětví. Juglar rovněž definoval čtyři základní fáze, kterými hospodářský cyklus prochází (expanze, vrchol, pokles a dno, tedy úplný počátek cyklu a také jeho nejnižší bod) a odhadl obvyklou délku cyklu na 7–11 let.

Základním rozdílem oproti Kitchinovým krátkodobým cyklům je – pochopitelně kromě jejich délky – cyklický vývoj čistých investic do fixního kapitálu, kterého si všiml ve své analýze Juglar. Zatímco pro Kitchinovy cykly je charakteristická fluktuace zapojení fyzického kapitálu do výroby, tzn. v různých fázích Kitchinova cyklu podniky zapojují, resp. využívají výrobní kapacity svých výrobních závodů do různé míry, pro Juglarovy cykly je charakteristické, že v různých fázích cyklu dochází k fluktuacím v objemu realizovaných čistých investic do fyzického kapitálu. V období růstu podnikatelé postupně zvyšují objemy čistých investic zvyšují tedy kapitálovou zásobu ve svých podnicích (pořizují nové stroje, výrobní linky, rozšiřují vozový park, budují nové výrobní haly apod.), zatímco v období poklesu stěží dokáží tuto kapitálovou zásobu obnovovat a nahrazovat její amortizaci (opotřebení). V obdobích hlubokého hospodářského úpadku (deprese) se dokonce podniky ve snaze o optimalizaci svých nákladů fyzického kapitálu zbavují (viz např. situace Fordu ve Spojených státech v průběhu Velké hospodářské krize 30. let 20. století, kdy tato automobilka nejen drasticky propouštěla, ale dokonce rušila celé výrobní závody a kolonie domků, které v předchozích desetiletích vybudovala pro své zaměstnance).

S ohledem na jejich strategický význam ve fungování podniku, na jejich kritický dopad do národního hospodářství a také s ohledem na jejich „přijatelnou“ délku z hlediska politického

cyklu, kdy řada politických stran ráda využívá střednědobé fluktuace výkonu ekonomiky k politickým a propaganstickým účelům se stal právě Juglarův střednědobý cyklus synonymem hospodářského cyklu jako takového a je mu obvykle věnována ve sdělovacích prostředcích i v ekonomických analýzách největší pozornost. Ze stejného důvodu to bude právě střednědobý Juglarův cyklus, který bude v hledáčku této diplomové práce (Korotayev and Tsirel, 2010).

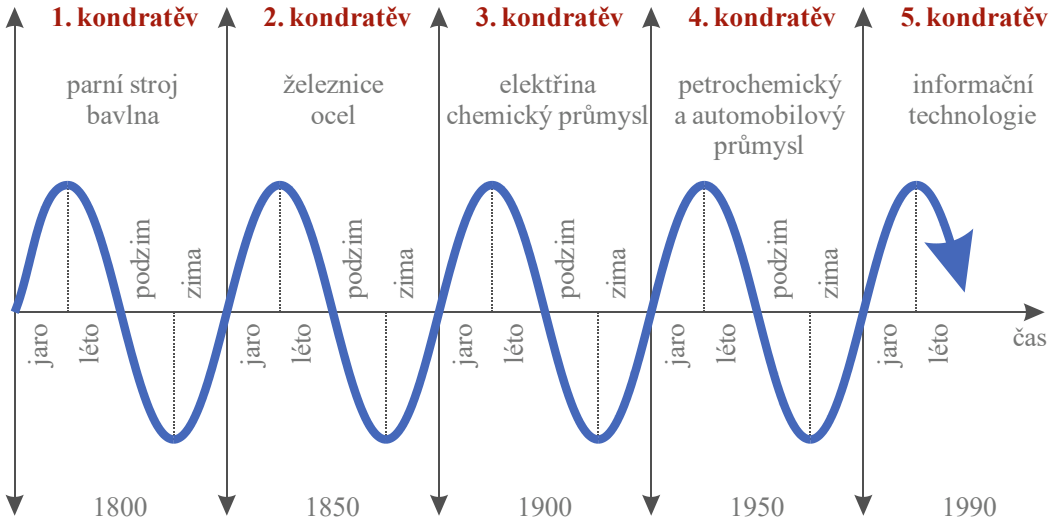
1.3.3 Dlouhodobé cykly

Již v první čtvrtině 20. století si ale další ekonomové a statistici všimli ještě mnohem delších cyklů, které charakterizují dlouhodobý ekonomický vývoj. K nejznámějším dlouhodobým hospodářským cyklům patří Kondratěvovy vlny, Kuznetsovy cykly, z modernějších pak Forresterovy inovační cykly nebo Tofflerovy civilizační vlny (Tvede, 2006).

Kondratěvovy vlny jsou pojmenovány podle sovětského ekonoma Nikolaje Dmitrijeviče Kondratěva, který s tímto cyklem přišel ve svém díle „Velké hospodářské cykly“ („*Большие циклы конъюнктуры*“) roce 1925. Zjistil, že existují i daleko delší vlny než jen v řádu měsíců nebo jednotek let. Mohou trvat 50–60 let. Kondratiěv pojmenoval fáze cyklu jako roční období: jaro, léto, podzim a zima (Hadrava, 2020).

- **Období jara:** Pro ekonomiku jsou typické vysoké investice, vysoká míra úspor, nízké úrokové míry, nízká nezaměstnanost a stabilní cenová hladina. Jedná se o výborné vývojové období pro akciový a realitní trh.
- **Období léta:** Hospodářství charakterizuje vysoká inflace a vysoké úrokové míry, velké výnosy jsou realizovány především z investic do komodit a dobře se daří i nemovitostem. Kupují se často drahé kovy a nemovitosti, peníze se investují do reálných hodnot. V letním období také nejčastěji probíhaly války a nejrůznější nepokoje.
- **Období podzimu:** Dochází k propadu úrovně úspor, nárůstu zadlužení domácností, států i firem. Nejlépe se daří investicím do akcií, dluhopisů a nemovitostí. Vůbec se nedaří komoditám, neprodává se tolik zboží, sklady a podniky jedou na půl kapacity.
- **Období zimy:** Hospodářská recese, pokles a deprese, ekonomika se blíží svému novému začátku. V sektoru bank a finančních institucí dochází k velkým problémům,

může se objevit i státní bankrot (jako např. v Argentině, Řecku i jinde). Daří se jediné komoditě, a to drahým kovům (zlato).



Obrázek 3: Kondratěvovy cykly
Zdroj: vlastní zpracování podle (Hadrava, 2020)

Kuznetsův cyklus nese jméno slavného amerického ekonoma, demografa a statistika ruského původu, Simona Kuznetse, který je poprvé představil ve svém díle „Sekulární pohyby ve výrobě a cenách: Jejich povaha a jejich vztah k cyklickým fluktuacím“ („*Secular Movements in Production and Prices. Their Nature and their Bearing upon Cyclical Fluctuation*“) v roce 1930. Jeho cykly mají obvykle délku 15–25 let a sám Kuznets je spojoval se stavebními cykly a cykly mezinárodním pohybu pracovní síly (tzn. emigraci a imigraci). Základní Kuznetsova myšlenka byla ta, že stavební práce (zejm. projekty rozsáhlé dopravní a jiné infrastruktury) často trvají velmi dlouho a musejí být dokončené i za změněných podmínek. Investice do výstavby je dlouhodobá a její realizace často začne v období rozmachu, kdy je velká poptávka, ale dokončena je například v období recese nebo deprese. Rozsáhlé infrastrukturní projekty mají jinak řešený management, který nedokáže rychle reagovat na okamžité převisy nabídky a poptávky (Tvede, 2006).

V roce 1961 přišel americký počítačový inženýr a systémový specialista Jay Wright Forrester ve své knize „Odvětvová dynamika“ („Industrial Dynamics“) s prvním konceptem inovačních vln o délce přibližně 200 let, které později rozvinul do civilizačních cyklů modelováním dopadů klíčových průmyslových inovací a systémových celospolečenských změn. Po setkání s tzv. Římských klubem se věnoval otázkám dlouhodobě udržitelného rozvoje (Dizikes, 2015).

Dosud s pravděpodobně nejdelším hospodářským cyklem přišel v roce 1980 Alvin Toffler, americký podnikatel a futurista, který ve své knize „Třetí vlna“ („*The Third Wave*“) definuje tři základní civilizační éry: zemědělskou společnost, průmyslovou společnost a informační společnost.

- **1. vlna:** Počátkem zemědělské společnosti byla někdy v období 10 000 až 2 000 let před naším letopočtem neolitická revoluce a primární dělba práce, kdy lidé zpravidla celý život strávili v okruhu stejných osob, na stejném místě. Jejich život byl určován lunárním cyklem a ročními obdobími a člověk byl často schopen obstarat ve společnosti celou řadu činností a prací.
- **2. vlna:** Mezníkem mezi prvním a druhým typem lidské společnosti byla průmyslová revoluce, která započala ve Velké Británii v druhé polovině 17. století díky vynálezu parního stroje. Od té doby se lidé ve společnosti výrazně specializují a úspěšnými národy jsou ty, které se dokáží s novými modely výroby a společenského uspořádání nejrychleji a nejklidněji sžít. Protože se ale v 17. – 19. století stále ještě na celé zemi zcela nevyčerpala 1. vlna, dochází po světě ke kolizím obou typů společností a ke společenským konfliktům a válkám.
- **3. vlna:** Přichází podle Tofflera v souvislosti s nástupem informačních technologií. Opět ale jsou na světě země nebo celé regiony, kde dosud přetrvává společenské uspořádání typické pro 2. vlnu. Jedná se o země, které Toffler považuje za pomalé. Uvádí, že boj o světovou hegemonii vyhrají ty státy, které se dokáží na 3. vlnu adaptovat nejrychleji, tedy tzv. rychlé země. Toffler současně varuje před závislostí národních ekonomik na levných zdrojích (ať už nerostných, lidských nebo jiných), protože ve 3. vlně se nejspíš brzy ukáží tyto zdroje jako marginální (Henry, 2016).

Jak již bylo uvedeno v závěru kapitoly 1.3.2, následující části této diplomové práce se budou věnovat střednědobým hospodářským cyklům, neboť ty mají zjevně nejvýznamnější vliv na fungování jednotlivých podniků a na jejich strategické a taktické rozhodování. V následujících odstavcích a kapitolách bude tedy pod pojmem „hospodářský cyklus“ míněn Juglarův střednědobý hospodářský cyklus.

1.4 Příčiny hospodářského cyklu

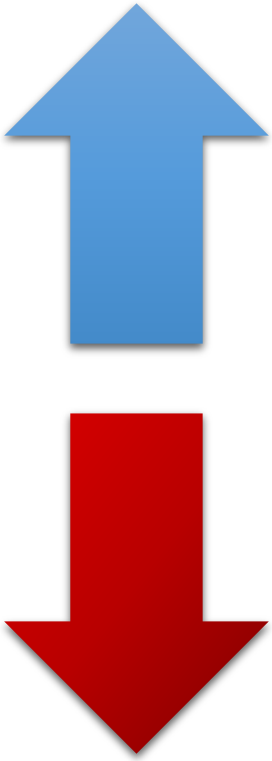
Pohledů na příčiny hospodářského cyklu je široké spektrum a v řadě případů si dokonce některé z nich odporují. Při jednoduchém pohledu na tuto problematiku může být řečeno, že existují dva základy typy příčin hospodářských cyklů:

- **Příčiny vnitřní (endogenní):** Jedná se o ty příčiny, které jsou uvnitř tržní ekonomiky. Především je to omezování investic podnikateli, kteří očekávají nízké zisky. Omezení investic vede k omezení výroby, toto posléze k omezení poptávky, k poklesu hrubého domácího produktu a samozřejmě ke zvýšení nezaměstnanosti.
- **Příčiny vnější (exogenní):** Jsou to ty příčiny, které jsou do ekonomiky vnášené vnějšími silami. Zejména je to nesprávná peněžní a úvěrová politika státu. Při zvýšení množství peněz v národním hospodářství dochází k poptávkovým šokům a prudkému růstu cen – inflaci.

Z předchozích kapitol je zřejmé, že hospodářský cyklus představuje střídání období hospodářského růstu s obdobími ekonomického poklesu. Přestože by například keynesovští ekonomové rádi obětovali období prudké hospodářské expanze za zmírnění období recesí a depresí a dosáhli tak sice pozvolnějšího, ale trvalého a dlouhodobého hospodářského rozkvětu, dosud se žádné ekonomice na světě ani žádné vládě ani žádné centrální bance něco takového nepodařilo. Ekonomika je živý a nepředstavitelně komplexní organismus, v němž hrají svoji úlohu očekávání, psychologie rozhodování, šíření zpráv a informací, iracionalita a stádní efekty, počasí i měnící se klima, v němž jsou vazby mezi jednotlivými odvětvími uvnitř ekonomiky i přes její státní hranice tak komplikované a spletité a v němž díky spekulacím a vyhledávání ekonomické renty vznikají cenové bubliny tak často a tak snadno, že je reálně nemožné úspěšně předvídat ekonomický vývoj a regulovat jej. Ostatně historie ukazuje, že za běžných okolností je vliv vlády i vliv centrální banka na ekonomický růst spíše slabý (viz např. dlouhodobá stagnace japonské ekonomiky v poslední dekádě 20. a první dekádě 21. století) (Kraft a Fárek, 2012).

Při hledání příčin fluktuace výkonu národních ekonomik je samo o sobě velmi nesnadný úkol a často se ani zpětně ekonomové a analytici neshodnout na pravém důvodu vzniku recese nebo deprese. Z hlediska klasifikace příčin lze ale konstatovat, že hospodářské zpomalení, stagnace nebo propad mohou mít v zásadě dvě rámcové příčiny: pokles agregátní

poptávky nebo pokles agregátní nabídky. Přitom na straně agregátní poptávky stojí domácnosti, podniky, vláda, zahraniční obchod i centrální banka, zatímco na straně nabídky stojí jen výrobci zboží a služeb. Pokles agregátní poptávky tak může být vyvolán celou řadou menších ekonomických příčin, jak ukazuje Obrázek 4, zatímco pokles agregátní nabídky je vyvoláván změnami v chování podniků, případně zásahy do jejich fungování (Obrázek 5).

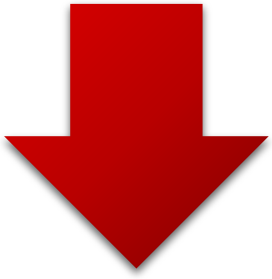


Růst agregátní poptávky (expanze):
- vysoká spotřebitelská a obchodní důvěra, optimismus domácností i firem
- snížení daňové zátěže (zejm. daně spotřební majetkové, z příjmu fyzických osob)
- zvýšení sociálních dávek (např. starobních důchodů)
- zvýšení vládních nákupů (např. vládních investic do infrastruktury)
- snížení úrokových měr
- zvyšování peněžní zásoby centrální bankou (např. nákupem vládních dluhopisů)
- znehodnocení kurzu domácí měny
- redukce překážek zahraničnímu obchodu

Pokles agregátní poptávky (kontrakce):
- nízká spotřebitelská a obchodní důvěra, pesimismus domácností i firem
- zvýšení daňové zátěže (daně spotřební, majetkové, z příjmu fyzických osob)
- snížení sociálních dávek (např. podpory v nezaměstnanosti)
- vládní škrty ve výdajích (např. snížení vládních investic do infrastruktury)
- zvýšení úrokových měr
- snižování peněžní zásoby centrální bankou (např. prodejem vládních dluhopisů)
- zhodnocení kurzu domácí měny
- zvyšování překážek zahraničnímu obchodu

Obrázek 4: Příčiny vzniku hospodářských cyklů na straně agregátní poptávky
Zdroj: vlastní zpracování

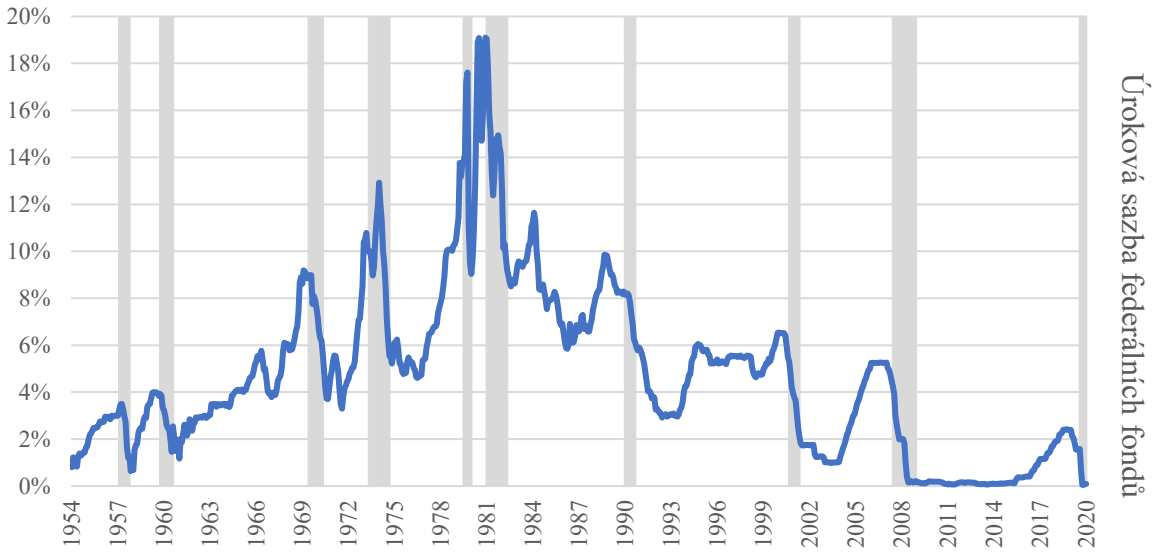
Růst agregátní nabídky (expanze):
- vysoká podnikatelská důvěra, optimismus firem
- snížení daňové zátěže (zejm. daně z příjmu právnických osob)
- snížení odvodů na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance
- zvýšení produktivity práce, výnosů půdy a kapitálu
- technologický pokrok ve výrobě



Pokles agregátní nabídky (kontrakce):
- nízká podnikatelská důvěra, pesimismus firem
- zvýšení daňové zátěže (zejm. daně z příjmu právnických osob)
- zvýšení odvodů na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance
- zvýšení minimální mzdy
- pokles produktivity práce, výnosů půdy a kapitálu
- devastace výrobních kapacit válkou nebo živelní pohromou

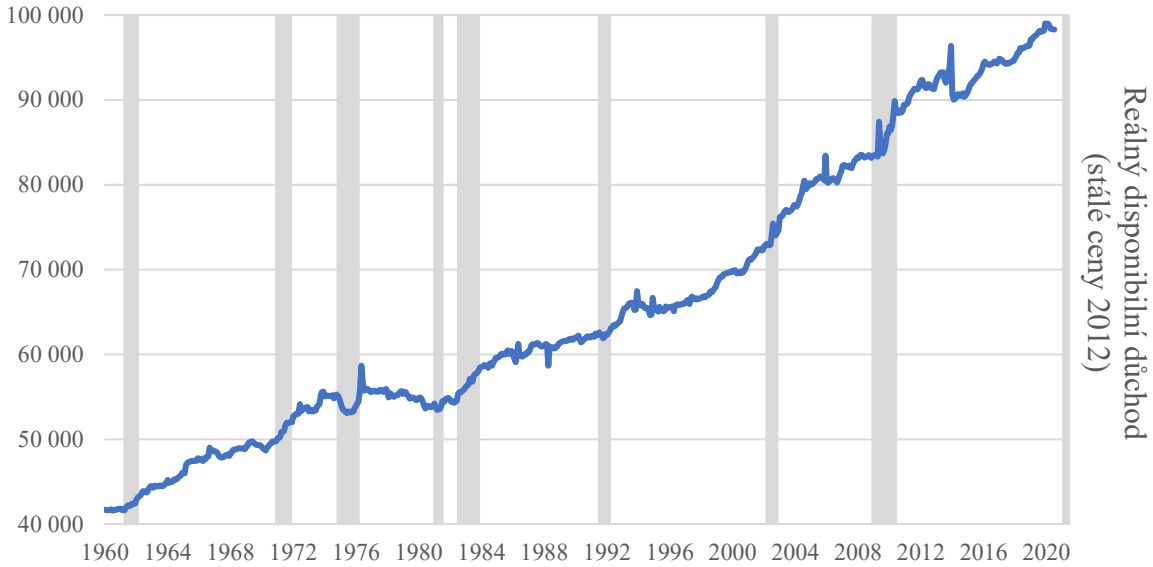
Obrázek 5: Příčiny vzniku hospodářských cyklů na straně agregátní nabídky
Zdroj: vlastní zpracování

- **Politická nejistota:** Politická nejistota vytváří mezi podnikatelskou komunitou strach, který brání investicím nebo je oddaluje. Například po volbách ve Velké Británii v roce 2016, docházelo ke stagnaci kvůli brexitu. Díky tomu, že nebylo vůbec jisté, kdy Spojené království opustí EU, začaly investice klesat, což se projevilo zejména v roce 2018. Podobně venezuelské prezidentské volby v roce 2019 vedly po letech hyperinflace a špatného hospodaření k občanským nepokojům, které nejen drasticky zredukovaly objemy domácích investic, ale také přílivy přímých zahraničních investic a přispěly k poklesu ekonomiky Venezuely (Sankey, 2020).
- **Vysoké úrokové sazby:** Vysoké úrokové sazby ztěžují podnikům investice, neboť racionální rozhodování podnikového manažera je založeno na porovnání úrokové míry s vnitřním výnosovým procentem investičního záměru. Pokud si podnik potřebuje na investici půjčit, musí výnos této investice pokrýt náklady na úvěr. Pokud si podnik na investici finanční prostředky dokázal naspořit z vlastních zdrojů, pak musí výnos investičního záměru být vyšší než úrok, který by podnikatel dostal v bance, aniž by podstupoval podnikatelské riziko. Podobně ostatně probíhá rozhodování i u spotřebitelů. Pokud se tedy například centrální banka rozhodne úrokové sazby zvýšit příliš rychle nebo je nastaví příliš vysoko, výše zmíněné efekty povedou k propadu investic, v extrémním případě k poklesu cenové hladiny (deflaci) a razantnímu zabrzdění hospodářského růstu (Kraft a kol., 2017). Obrázek 6 ukazuje častý pokles úrokových sazeb v období recese a nárůst v období expanze v USA.



Obrázek 6: Úroková sazba federálních fondů v USA se zvýrazněnými fázemi recese
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (FRED, 2020)

- **Klesající reálný příjem:** Dlouhodobé snižování reálných příjmů přispívá k poklesu ve vývoji hospodářského cyklu, neboť domácnosti si mohou za nižší reálné příjmy koupit menší množství zboží a služeb. Keynesovci sice upozorňují, že nominální příjmy (např. nominální mzdy) jsou směrem dolů značně strnulé a jen za velmi výjimečných okolností lze v ekonomice pozorovat jejich pokles, to se ale netýká reálných příjmů, které jsou prakticky soustavně snižovány růstem cenové hladiny (inflací). Zejména vyšší míry inflace mohou mít v ekonomice devastující účinky, neboť znehodnocují veškeré příjmy a úspory (viz např. hyperinflace v Zimbabwe v roce 2008, nebo ve Venezuele, Angole, Demokratické republice Kongo a jinde) (Kraft a Fárek, 2012). Vývoj reálného disponibilního důchodu na osobu ve stálých cenách roku 2012 ve Spojených státech amerických ukazuje Obrázek 7.



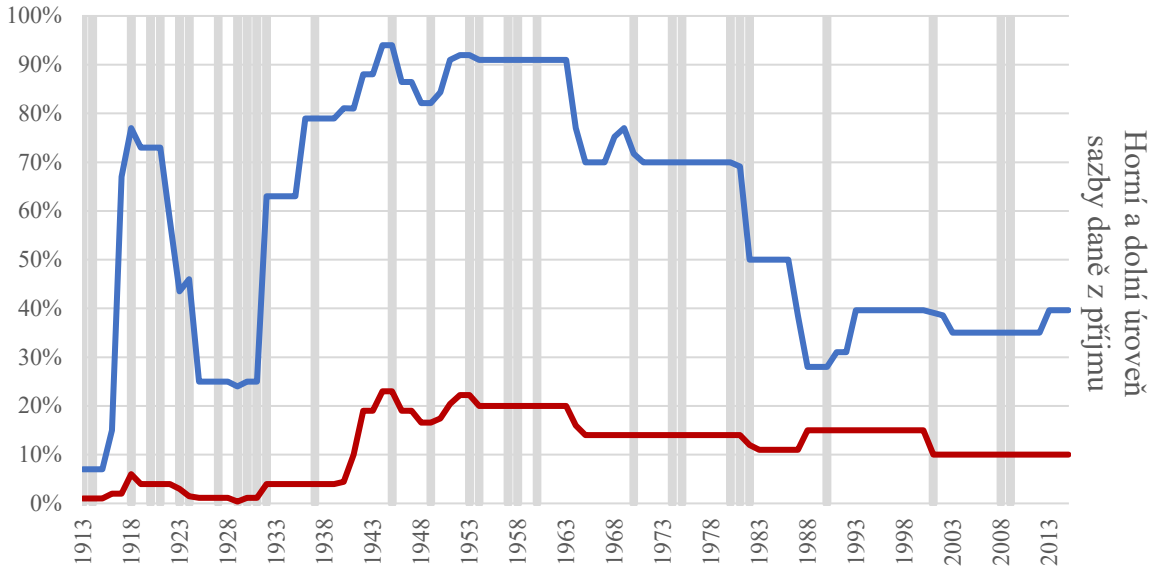
Obrázek 7: Reálný disponibilní důchod v USA se zvýrazněnými fázemi recese
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (FRED, 2020)

- **Vysoké daně:** Vyšší daně znamenají, že průměrný spotřebitel má méně disponibilního příjmu, což může přispět ke snížení spotřeby. V důsledku toho spotřebitelé vyžadují méně zboží (nemohou si jej dovolit), může se celková ekonomika dostat do kontrakční fáze hospodářského cyklu. Když spotřebitelé utrácí méně, je menší poptávka po zboží a službách. S poklesem odbytu klesá potřeba podniků zaměstnávat tolik pracovníků, což znamená zvýšení nezaměstnanosti. Díky vyšší nezaměstnanosti klesá spotřebitelská poptávka a vede k další nezaměstnanosti.

  Na straně podniků naopak vedou vyšší daně k růstu nákladů a snižování agregátní nabídky. V extrémních případech (jako byly některé skandinávské země, ale také např.

Spojené státy americké v 70. letech 20. století, viz též Obrázek 9) může vysoké daňové zatížení odrazovat podnikatele od podnikání v dané zemi a vést k vyhledávání daňově výhodnějších zemí.

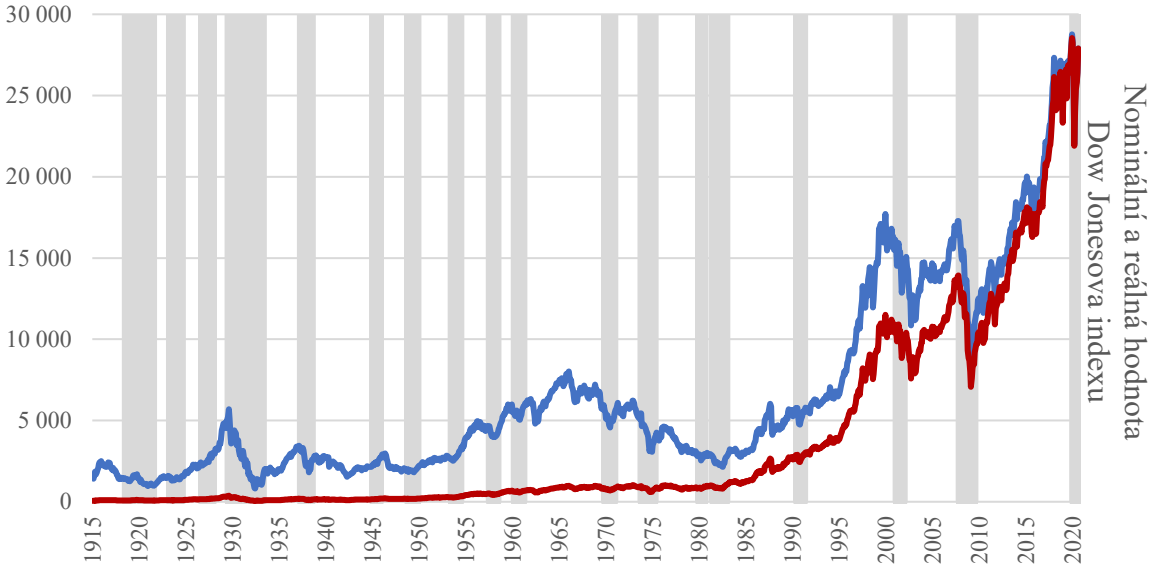
Klíčová je rovněž otázka využití vybraných daňových výnosů ve státním rozpočtu. Vláda může na jedné straně hospodářský růst stimulovat rozsáhlými vládními zakázkami, na straně druhé jej může brzdit vysokými daňovými sazbami (Kraft a kol., 2017).



Obrázek 8: Horní a dolní sazba daně z příjmů v USA se zvýrazněnými fázemi recese
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (FRED, 2020)

- **Snižování vládních výdajů:** Tzv. vládní škrty mohou mít v důsledku poklesu agregátní poptávky kontrakční účinek na hospodářský cyklus. Je přitom pochopitelně vždy otázkou nejen jejich výše, ale hlavně jejich načasování. Vlády často bezuzdně utrácejí v obdobích ekonomického růstu, kdy jim rostou také daňové příjmy, a musejí pak přistupovat k nepříjemným škrtům v obdobích, kdy jim zdroje začnou vysychat a v ekonomice se schyluje k recesi. Takový postup je pochopitelně spíše procyklický, než že by snižoval amplitudy hospodářských fluktuací a směřoval k dlouhodobému nepřetržitému růstu.
- **Vysoká obchodní důvěra:** Pokud je důvěra podniků vysoká, je pravděpodobnější, že budou utrácet a investovat do dlouhodobého rozvoje svých podnikatelských aktivit, což se zpravidla odráží například v růstu burzovních indexů (Obrázek 9 ukazuje nominální hodnotu Dow Jonesova indexu červeně a hodnotu očištěnou o inflaci spotřebitelských cen modře). Podnikatelská důvěra je ale dána nejen dobrými vyhlídkami do budoucnosti

a optimistickými očekáváními, lze ji podpořit také dobře fungující veřejnou správou a správným fungováním právního státu. Ekonomiky, kde se lze snadno a objektivně domoci spravedlnosti, kde je bezpečno a kde vládne sociální smír, jsou ekonomikami, kde se daří podnikání a kde je větší naděje na hospodářský vzestup.

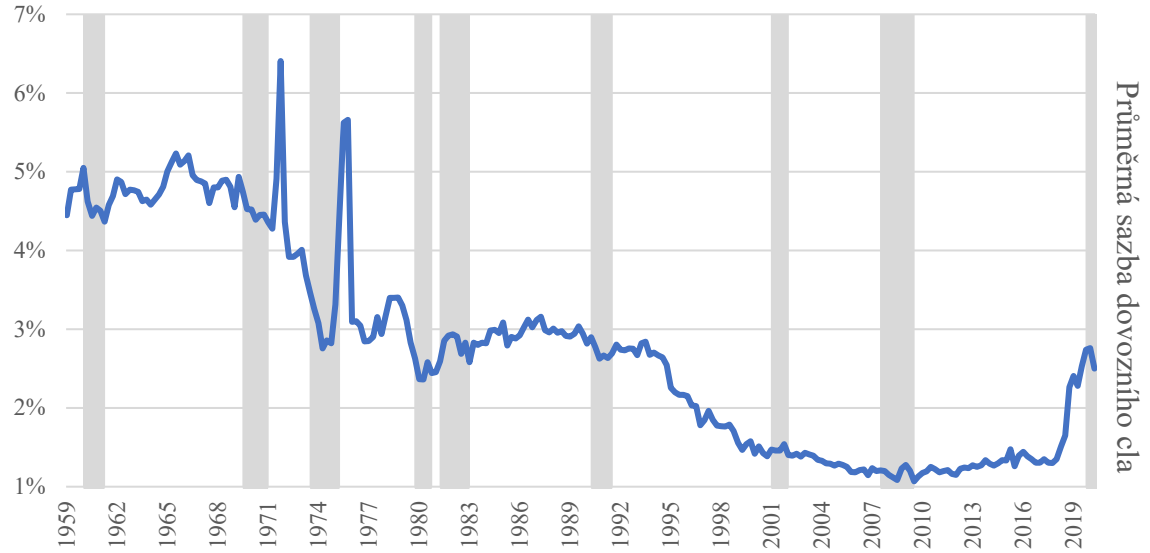


Obrázek 9: Vývoj burzovního indexu Dow Jones se zvýrazněnými fázemi recese ekonomiky USA
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (Macrotrends, 2020)

- **Nárůst produktivity:** Pokud se produktivita výrobních faktorů v hospodářství celkově zvýší (například v důsledku technologického pokroku, zlepšení účinnosti využití půdy apod.), znamená to, že k výrobě stejné úrovně produkce je zapotřebí méně zdrojů. Díky tomu je výroba zboží a poskytování služeb levnější, což znamená, že si jich poptávající mohou dopřát více. Domácnosti realizují vyšší nákupy, firmy vyšší zisky, ekonomika směřuje k růstu (Nedomlelová a Kocourek, 2010). Růst produktivity je ale zpravidla dlouhodobý a vede spíše k dlouhodobému růstového trendu potenciálního produktu než ke střednědobým fluktuacím ekonomického výkonu.
- **Snížení obchodních bariér:** Snižování bariér v mezinárodním obchodě zlevňuje dovozy a vystavuje domácí producenty intenzivnější zahraniční konkurenci. Tento fakt obvykle působí podobně jako zvýšení produktivity, zboží může být pro spotřebitele levnější a může jej tedy nakoupit více, zvyšuje se poptávka nejen po zahraničním, ale i po domácím zboží, roste odbyt a podniky začínají potřebovat další zaměstnance. To vyvolává tlak na růst ekonomiky.

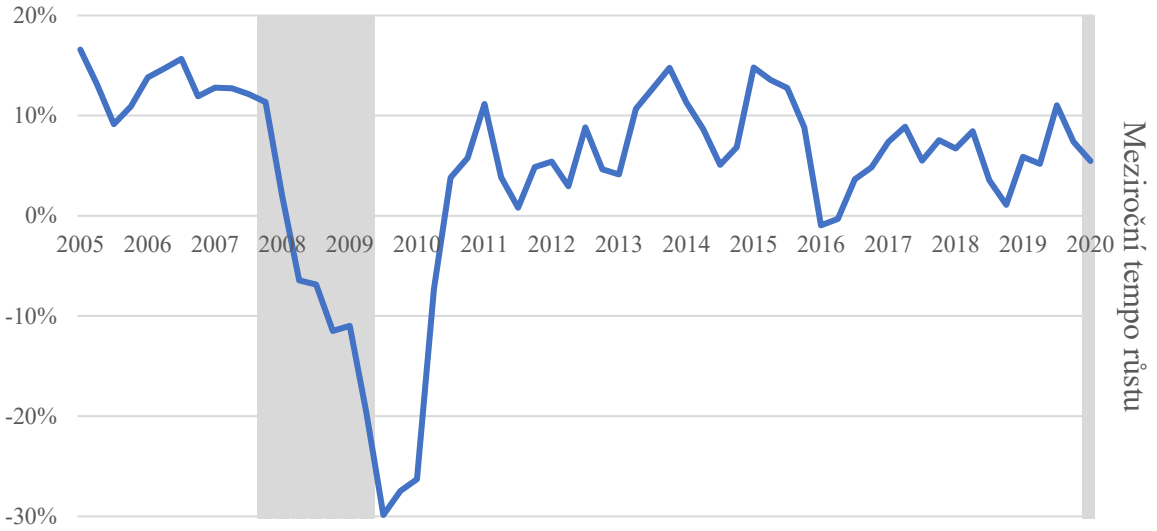
  Obrázek 10 ukazuje, jak se vyvíjelo průměrné celní zatížení amerických dovozů v letech 1959–2020, naznačuje dvě výrazné vlny protekcionismu v 70. letech 20. století, které

ale přišly spíše jako důsledek dvou recesí, a ukazuje také nárůst celní zátěže během prvního funkčního období amerického prezidenta Donalda Trumpa. Dlouhá období hospodářského rozmachu Spojených států v 90. letech 20. století a v první a druhé dekádě 21. století se ale nesla spíše v duchu odstraňování celních překážek.



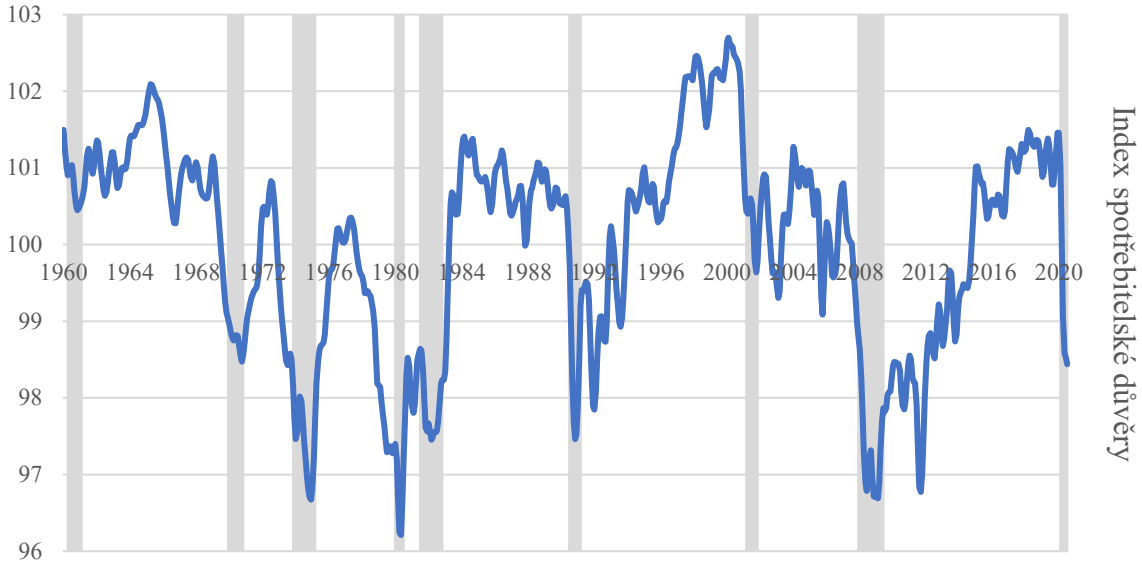
Obrázek 10: Průměrná sazba dovozního cla v USA se zvýrazněnými fázemi recese
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (FRED, 2020)

- **Změna ceny nemovitostí:** Nárůst cen nemovitostí vytváří pozitivní efekt bohatství a vede k vyšším spotřebitelským výdajům. Pokles cen nemovitostí způsobuje nižší spotřebitelské výdaje a ztráty bank (ceny nemovitostí a spotřebitelské výdaje). Zpravidla doprovází růst cen nemovitostí hospodářskou expanzi, a naopak pokles cen nemovitostí recesi (viz též Obrázek 11 ilustrující situaci ve Spojených státech).



Obrázek 11: Inflace cen nemovitostí v USA se zvýrazněnými fázemi recese
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (FRED, 2020)

- **Vysoká spotřebitelská důvěra:** Domácnosti jsou snadno ovlivňovány vnějšími událostmi. Pokud dojde k řadě špatných ekonomických zpráv, má to vliv na objemy spotřebních výdajů a může to vyvolat nebo prohloubit ekonomický propad v důsledku dalšího snižování agregátní poptávky. Špatné zprávy tak často mají v ekonomice tendenci vést ke špatným hospodářským výsledkům a k naplnění hrozby ekonomické recese (tzv. sebenaplňující proroctví) (Gálik, 2012). Tento proces dobře ilustruje Obrázek 12, z nějž je patrný pokles spotřebitelské důvěry přecházející a doprovázející většinu recesí americké ekonomiky.

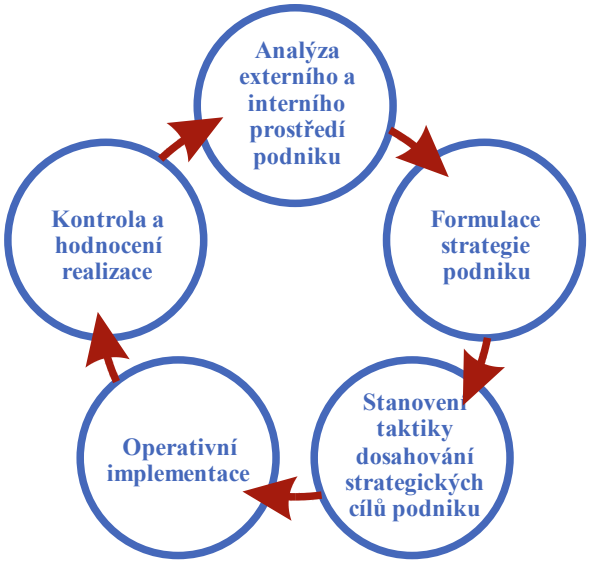


Obrázek 12: Vývoj indexu spotřebitelské důvěry v USA se zvýrazněnými fázemi recese
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (FRED, 2020)

Je zřejmé, že široká škála příčin hospodářského cyklu povede také k nejrůznějším typům konkrétních průběhů hospodářského cyklu. Cyklické výkyvy mají obecně tendenci postihovat celou ekonomiku a všechna její odvětví. Někdy se však mohou omezovat pouze na jednotlivé sektory hospodářství nebo mohou různá odvětví postihovat s různou intenzitou. Manažeři v různých odvětvích a oborech podnikání proto budou volit různé přístupy k úspěšnému překonání období poklesu a k minimalizaci negativních dopadů na fungování jejich podniku.

2. Podniková strategie

Obecně lze říci, že podniková strategie je nedílnou součástí tzv. „svaté trojice“ každého vrcholového manažera, kterou tvoří vize (dlouhodobé cíle), mise (dlouhodobé poslání) a strategie (dlouhodobý plán). Strategie představuje časově a věcně provázaný soubor projektů, jejichž úspěšná realizace vede k dosažení dlouhodobých cílů v souladu s dlouhodobým posláním podniku (Konečný a Gregušová, 2012). Obvykle je strategie podniku formulována vrcholovým managementem na období 3–5 let a je periodicky aktualizována v závislosti na úspěšnosti jejího plnění, změnách ve vnitřních podmínkách podniku a jeho vnějším prostředí (viz Obrázek 13). Od celopodnikové strategie se pak často odvíjejí funkční strategie inovační, výrobní, obchodní, marketingové, finanční, personální aj. Na ně pak na střední úrovni managementu podniku navazují konkrétní taktické plány, které jsou na ještě nižších úrovních řízení rozpracovávány do konkrétních operativních kroků a úkolů.



Obrázek 13: Cyklický průběh tvorby a implementace strategie
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (Konečný a Gregušová, 2012)

2.1 Základní typy podnikových strategií

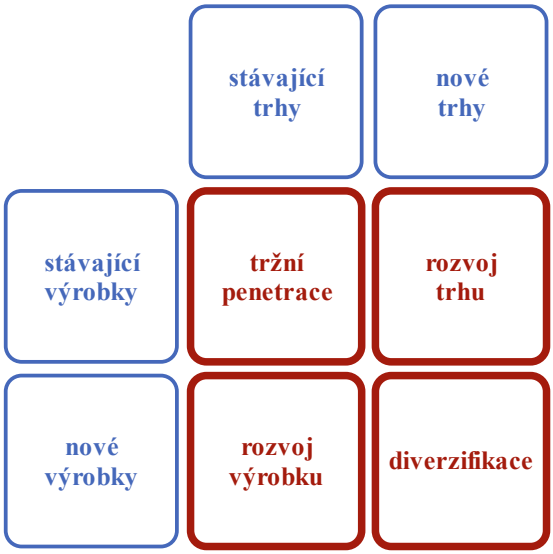
Následující podkapitoly shrnují základní, takříkajíc učebnicové typy podnikových strategií, jak je charakterizovali přední světoví odborníci na strategický management. Jedná se o nejrůznější strategické přístupy, které podniky standardně využívají ve specifických

situacích pro své produkty. Michael Eugene Porter doporučuje, aby podniky vždy využívali jen jeden typ strategie, neboť v případě kombinací několika různých strategií se mohou stát pro zákazníka nečitelnými. Úspěšnou se zpravidla ukáže taková strategie, kterou podnik prosazuje dlouhodobě a které se dokáže systematicky držet i v situacích, kdy konkurenti své strategie a taktiky pod tlakem okolností (vč. tlaku konkurenčních podniků) mění (Bhasin, 2020).

Na základě výsledků analýzy silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí podniku a hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí podniku (tzv. SWOT analýza) definuje Papula a Papulová (2015) tři základní typy podnikových strategií, jak naznačuje následující schéma (Obrázek 14).

Obrázek 14: Základní typy podnikových strategií
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (Papula a Papulová, 2015)

Růstové strategie podniku lze členit podle Ansoffovy matice (viz Obrázek 15) a dále je možné je doplnit o Porterovy generické růstové strategie diferenciace a zaměření, případně o strategii akvizic a fúzí (Konečný a Gregušová, 2012). Na závěr kapitoly 2.1 jsou pak stručně charakterizovány také stabilizační strategie a strategie útlumu, která nachází své místo ve strategickém managementu podniku v případě nepříznivých podmínek na trhu, např. právě v důsledku hospodářského útlumu v odvětví nebo celé národní, případně globální ekonomice (Papula a Papulová, 2015).



Obrázek 15: Ansoffova matice růstových strategií
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (Konečný a Gregušová, 2012)

2.1.1 Strategie zvyšování tržní penetrace

Strategie je poměrně konzervativní, málo riziková strategie, kdy se podnik snaží se stávajícím produktem proniknout hlouběji na stávající trh, tzn. zvýšit svůj tržní podíl a tržby. Zvyšování tržní penetrace představuje snahu rozvíjet stávající trh a zvýšit jeho nasycenost, přesvědčit zákazníky k opakované nebo častější koupi nebo oslovovat zákazníky konkurenčních výrobců. Základními nástroji této strategie je reklama a podpora prodeje (Kotler a Keller, 2013).

Běžným příkladem strategií tržní penetrace je přesvědčování stávajících zákazníků, aby stávající produkt používali (a tedy i kupovali) častěji. Tyto přístupy lze nalézt např. u bank, které nabádají své klienty k častějšímu používání kreditních karet tzv. zpětnými bonusy, u výrobců cereálií, kteří přesvědčují své zákazníky, aby právě jejich cereálie jedli k snídani každý den, u výrobců vlasové kosmetiky, kteří vysvětlují svým zákazníkům výhody mytí vlasů ráno i večer, nebo u výrobců žvýkaček, již spotřebitelům podsouvají myšlenku dát si vždy dvě dražé najednou. Ze stejného důvodu nenabízí společnost Apple mobilní telefony na dvě nebo více SIM karet: chce-li mít zákazník soukromé a služební číslo, musí si pořídit dva telefony iPhone. A stejné pohnutky vedou řadu výrobců spotřební elektrotechniky k používání komponent s omezenou životností (zpravidla krátce přesahující dvouletou záruční lhůtu).

2.1.2 Strategie rozvoje trhu

Strategie rozvoje nových trhů je o něco rizikovější standardní strategií vstupu podniku se stávajícím výrobkem na nová odbytiště. Společnosti někdy najdou nové trhy pro své výrobky náhodou. V případě původně maloodběratelského, spotřebního typu zboží se může jednak například o uplatnění výrobku na velkoodběratelských trzích, na které původní produkt ani jeho výrobce vůbec necílil. Příkladem strategie dobývání nových trhů může být boom společnosti Rocket Chemical Company (později přejmenované na WD-40 Company) ze San Diega v Kalifornii vyrábějící univerzální mazivo na bázi silikonu WD-40. Tento produkt byl vyvinut v roce 1953 jako ochranný film proti vodě na americké balistické rakety typu Atlas. Později ovšem našlo WD-40 široké uplatnění ve výrobní sféře i v domácnostech, objem jeho prodeje se raketově zvýšil a např. v roce 2017 společnost WD-Company vykázala hrubé příjmy ve výši 370 milionů USD (Peltz, 2015).

Strategie rozvoje nových trhů je obvykle realizována za intenzivní marketingové kampaně. Vhodnými nástroji je využití nových distribučních kanálů, případně dílčí zlepšení, inovace nebo lokalizace výrobku pro nový trh. Růstová strategie rozvoje trhu se ale může týkat také snah podniku expandovat na nové geografické trhy, do nových zemí nebo regionů, kde doposud nepůsobil (Kotler a Keller, 2013).

2.1.3 Strategie rozvoje výrobku

Strategie rozvoje výrobku je poměrně ambiciózní strategií, která zahrnuje uvedení nových produktů na trh nebo přidání nových funkcí stávajícím produktům. Někdy může být společnost nucena upravit nebo rozšířit svou produktovou řadu, aby udržovala krok s konkurencí. Jinak mohou zákazníci začít používat novou technologii konkurenční společnosti a opustit svého původního dodavatele. Například výrobci mobilních telefonů nebo osobních vozů neustále přidávají nové funkce nebo objevují nové technologie. Ti výrobci, kteří neudrží krok se spotřebitelskou poptávkou, nezůstanou v podnikání příliš dlouho (např. společnost Siemens, Ericsson apod.) (Suttle, 2019).

Strategie rozvoje výrobku jsou vhodné zejména v situaci, kdy se podniku daří na jeho stávajících trzích a u jeho stávajících zákazníků dobře, ale dochází ke stagnaci tržeb nebo odbytu. Jedná se o snahu podniku získat na stávajících trzích nové zákazníky (vč. zákazníků

konkurenčních výrobců) nabídkou nového produktu nebo produktové řady, případně obohacením současných výrobků nebo služeb o nové vlastnosti nebo lepší technické specifikace.

2.1.4 Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace představuje záměr podniku vstoupit se zcela novým produktem na zcela nové trhy. Jedná se tedy o velmi odvážnou strategii, u níž je základem úspěchu vynikající analýza trhu a pečlivá příprava celého projektu (Kotler a Keller, 2013).

Tomek a Vávrová (2009) dále rozlišují diverzifikaci na:

- **horizontální:** rozšíření výrobkové řady o nový produkt, který je technologicky, zpracováním, materiálem, použitím či jinak podobný stávajícímu výrobku;
- **vertikální:** rozšíření výrobního portfolia o výrobek, který byl až doposud nakupován od dodavatele, o komponenty, které byly až doposud vyráběny subdodavatelsky; může se ovšem jednat i o situaci, kdy se organizace rozhodne prodávat svůj produkt přímo namísto využití prostředníků nebo obchodních zastoupení;
- **laterální:** rozšíření produktového spektra podniku o zcela nový výrobek, který se současnou výrobní praxí podniku prakticky nesouvisí.

2.1.5 Strategie cenové a výrobkové diferenciace

Diferenciace neboli odlišení produktu je často využívaná strategie v organizacích, které mají konkurenční výhodu a snaží se ji udržet tím, že směrem ke svým zákazníkům komunikují výjimečné vlastnosti svého produktu, například vynikající kvalitu zpracování, lepší konstrukční vlastnosti, delší životnost, lepší pozáruční servis, modernější design apod. Strategie výrobkové diferenciace tak může podniku rovněž pomoci budovat loajalitu zákazníka ke značce (Suttle, 2019). Typickým příkladem je agresivní marketingová kampaň společnosti Hyundai na českém trhu a její ostré vymezování vůči dominantnímu producentovi českých osobních vozů, společnosti Škoda Auto, a.s. od poloviny roku 2013 (Müller, 2019).

Vedle strategie diferenciace výrobku může podnik zvolit také strategii cenové (resp. nákladové) diferenciace. Ta je postavena na snaze správně nastavit cenovou úroveň prodávaného výrobku nebo služby. Cena by měla zákazníka lákat k nákupu, ale současně by neměla signalizovat nízkou kvalitu výrobku. Optimální cenová strategie je taková, která produkt výrazně odliší od konkurence, ale přitom výrobci umožní generovat dostatečné zisky a rozvíjet jeho výrobkovou základnu.

- **Strategie sbírání smetany** (*price-skimming*) je vhodná pro technicky náročné výrobky s odlišnou nebo zcela unikátní marketingovou kampaní, které nemají na trhu příliš mnoho substitutů nebo jejichž značka se těší na trhu výsadnímu postavení. Cena je při uvedení produktu na trh nastavena vysoko a uspokojeni jsou ti zákazníci, kteří ji nepovažují za rozhodující faktor. Podnik tak generuje při uvedení výrobku na trh vysoké zisky a zároveň omezuje poptávku po svém produktu podle svých výrobních kapacit. Cena produktu je pak často postupně snižována, případně je redukována v závislosti s uváděním nových verzí produktu na trhu (klasickým případem je cenová strategie výrobků společnosti Apple) (Suttle, 2019). Strategie sbírání smetany je ovšem poměrně náročná na výzkum a vývoj, neboť podnik nutí k soustavné inovaci svých produktů ve snaze udržet si pozici technologického lídra trhu.
- **Strategie cenové penetrace** (strategie nákladového prvenství; *cost leadership*) je faktickým opakem ke sbírání smetany. Výrobek je na trhu uveden s extrémně nízkou zaváděcí cenou, kterou prodávající usiluje o co největší tržní podíl. Náklady jsou obvykle redukovány jednak optimalizací uvnitř podniku (seškrtáním výrobních i marketingových nákladů na výrobek na minimum), jednak na úkor nízkého výnosu na jeden prodaný kus. Nízká zisková přirážka může činit trh zdánlivě nezajímavým, což odrazuje případné konkurenty od rozhodnutí na něj vstoupit. Vysoký objem prodeje je však kompenzací pro podniky, které již na trhu působí. Příkladem takové strategie mohou být například dlouhodobě extrémně nízké ceny základního pečiva v České republice, které činí tento trh obtížně penetrovatelným, ale přitom velkopekárnám umožňují díky masové produkci generovat i při tak nízkých prodejních cenách přiměřený zisk. K podobným příkladům patří také strategie společnost Lidl aj. (Bhasin, 2020).

2.1.6 Strategie zaměření (*focus*)

Tento typ strategie není obvykle vhodný pro velké společnosti, neboť koncentruje úsilí organizace do malých tržních výklenků, je ale možné ji zvolit i v případě, že se velký podnik rozhodne uplatňovat strategii diferenciace a zaměření na konkrétní tržní segment jej odliší od konkurence. Obecně je ale strategie zaměření vhodná spíše pro malé společnosti, zejména pro ty, které se chtějí vyhnout konkurenci s velkými firmami obsluhujícími rozhodující tržní podíly a velké masy zákazníků (Bhasin, 2020).

Při přijímání úzkého zaměření na vybraný tržní segment se společnost ideálně zaměřuje na několik cílových trhů (tzv. segmentace trhu). Měly by to být odlišné skupiny zákazníku se specializovanými potřebami. Volba konkrétní cenové nabídky nebo úzce diferencovaných výrobků a služeb by měla záviset na potřebách vybraného segmentu a zdrojích a schopnostech firmy. Zaměřením marketingového úsilí na jeden nebo dva segmenty trhu a přizpůsobením marketingového mixu těmto specializovaným trhům lze lépe porozumět a vyhovět potřebám cílového zákazníky. Podnik se obvykle snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím inovace produktů nebo marketingu značky spíše než nízkými výrobními náklady a efektivitou produkčního procesu. Cílená strategie by se měla zaměřit na segmenty trhu, kde má výrobek menší množství substitutů nebo kde je konkurence nejslabší. Takové trhy umožní podniku generovat dostatečné zisky a dosáhnout podnikatelského úspěchu.

Mezi příklady firem využívajících strategii zaměření patří např. společnost Caterpillar na trhu odolných mobilních telefonů pro řemeslníky, společnost GoPro, která se specializuje na vodotěsné digitální kamery pro extrémní sporty apod.

2.1.7 Strategie fúzí a akvizic

Fúze může proběhnout tak, že dojde ke sloučení jedné firmy s jinou, přičemž jedna z fúzujících firem se stává nástupnickou organizací. V případě, že fúzí obě firmy zanikají a vzniká nová firma, se jedná o fúzi splynutím. Akvizice pak představuje nákup (převzetí, i nepřátelské) podílu v jiné společnosti. Typickým příkladem strategie fúzí a akvizic je například nákup společnosti WhatsApp nebo Instagram a jejich přesun do rodiny Facebook v roce 2014 nebo akvizice společnosti Toma, výrobce nealkoholických nápojů, nadnárodní korporací Coca-Cola v roce 2019 (Suttle, 2019).

Strategie akvizic a fúzí je vhodná pro podniky, které disponují volnými zdroji a neváhají je využít k nákupu konkurenčního podniku (horizontální fúze nebo akvizice) nebo ke spojení s podnikem v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce (vertikální fúze nebo akvizice).

2.1.8 Stabilizační strategie

Stabilizační strategie je vhodná v situaci, kdy se výrobní sortiment podniku nachází ve fázi zralosti a také cílová odbytiště podniku jsou ve fázi zralosti. Podnik nachází ve vnějším prostředí řadu výrazných příležitostí, ale potýká se se slabými stránkami ve vnitřním prostředí, případně jeho vnitřní prostředí je ve srovnání s konkurencí vybavenou řadou silných stránek, ale vnější situace na trhu vykazuje nebezpečné hrozby. Stabilizační strategie představuje snahu dělat věci jako doposud, ale současně usilovat o zvyšování efektivnosti a optimalizaci procesů v podniku.

Jedná se o konzervativní strategie s menší rizikovostí, strategie, které má do jisté míry rutinní charakter. Dochází k dílčím zlepšením výrobku, soustavným drobným inovacím, k udržování podílu podniku na trhu. Marketing se soustředí na připomínání značky nebo produktu. Personální změny v managementu podniku obvykle vyžadují stabilizační strategie v situaci, kdy uvnitř organizace převládnou slabé stránky i přes výrazné nové příležitosti ve vnějším prostředí. Nová posila zvnějšku tak může přinést nové nápady a neotřelý pohled na řešení vnitřních problémů. Naopak čelit novým hrozbám dokáže organizace s převahou silných stránek i bez zásadních změn nebo zásahů do managementu a chodu podniku (Papula a Papulová, 2015).

2.1.9 Útlumová strategie

Na rozdíl od růstových strategií, je útlumová strategie určená pro situace, kdy se výrobek nebo celý výrobní sortiment přesouvá z fáze zralosti do fáze úpadku, kdy klesají tržby a podnik se dostává do potíží. Strategie útlumu je obvykle alternativní strategií, jejíž nasazení vyvolají vlastníci podniku nespokojení s vývojem situace v jejich firmě nebo sami zákazníci nespokojení s přístupem organizace. Často počítá se zužováním výrobního portfolia, snižováním funkcí výrobků nebo služeb, opouštěním neperspektivních trhů nebo distribučních kanálů a omezováním oblasti podnikání.

Strategie útlumu je obvykle implementována v podnicích, které postihují kritické hrozby vnějšího prostředí a současně jsou pro ně charakteristické také kritické slabé stránky uvnitř organizace. V extrémních případech může být strategie omezení první kapitolou, která v podniku vyústí v krizové řízení (Papula a Papulová, 2015).

2.2 Základní přístupy k formulování podnikových strategií

Základní typy podnikových strategií uvedené v předchozí podkapitole reprezentují klasický přístup k formulování podnikové strategie. V současnosti jsou ale při vytváření strategií podniku rozlišovány vedle klasického další tři základní přístupy (Konečný a Gregušová, 2012):

- **Klasické (racionální) přístupy** k vytváření podnikové strategie jsou založeny na racionální analýze, kalkulacích a výpočtech vycházejících zejména z vnitropodnikových informačních systémů a vnitropodnikového účetnictví. Využívají celou řadu dnes již notoricky známých metod, jako je SWOT analýza, BCG matice, GE matice apod. Orientují se převážně na zisk podniku, návratnost vynaložených zdrojů a na aktivní vyhledávání (případně cílené vytváření) tržních příležitostí. K hlavním představitelům klasických přístupů ke strategickému managementu patří například Harry Igor Ansoff nebo Michael Eugene Porter a další (Seçkin Çelik, 2019).
- **Adaptivní přístupy** představují takový způsob formování podnikové strategie, který se zaměřuje na jeden nebo několik málo ekonomických cílů (maximalizace zisku, maximalizace tržeb, zvyšování tržního podílu apod.). Úspěšně nacházejí uplatnění především tam, kde existují dosud nevyužité tržní mezery, které lze poměrně snadno konkurenčně obsadit. Tento přístup čerpá z predikcí chování a vývoje trhu a usiluje o objevení nových tržních příležitostí. K hlavním představitelům adaptivních přístupů patří například Bruce Doolin Henderson, Oliver Williamson, John Freeman nebo Robin Miles Hogarth a jiní (Konečný a Gregušová, 2012).
- **Pragmatické (behaviorální) přístupy** ve strategické managementu, které se objevily v 80. letech 20. století, uvažují vedle ekonomických cílů organizace také cíle jejích jednotlivých zájmových skupin v podobě osobnostního růstu, psychologického a sociálního uspokojení, učení a zvyšování kvalifikace apod. Strategie je vnímána jako výsledek shody nejrůznějších stran zainteresovaných do její tvorby a jako taková

soustavně reaguje na měnící se vnější i vnitřní prostředí podniku. Fázi formulace strategie tedy fakticky nelze oddělit od fáze implementace a kontroly. Strategie vychází z přechozího chování podniku na trhu a z jeho principů a procesů fungování a reflektuje dosavadní zkušenosti podniku, v tomto smyslu je tedy behaviorální. K hlavním představitelům pragmatických přístupů ke strategickému managementu patří například Henry Mintzberg, James Brian Quinn nebo James Waters a další (Seçkin Çelik, 2019).

- **Sociálně orientované přístupy** k formulování podnikové strategie se začínají v západních ekonomikách prosazovat přibližně od 90. let 20. století v souvislosti s rychlou dynamikou změn podnikatelského prostředí a konkurence. Orientují se na komplexní pojetí sociálně-ekonomických cílů podniku, zohledňují lokální specifika jednotlivých trhů a zaměřují se na cílené vytváření perspektivních podnikatelských příležitostí a jejich vzájemně provázaných polí. Sociálně orientované přístupy ke strategickému managementu jsou postaveny na snaze měnit podnikatelské prostředí, předvídat změny v politické, ekonomické, sociální i environmentální situaci, využívat vyjednávací sílu podniku, lobbing a strategické aliance k rozvoji zajímavých podnikatelských oblastí. K hlavním představitelům sociálně orientovaných přístupů ke strategickému managementu patří například Gary Hammel a Coimbatore Krishnarao Prahalad, Randolph Pohlman a Gareth Gardiner, George Stalk a jiní (Konečný a Gregušová, 2012).

3. Metodika výzkumu

Cílem této diplomové práce je ověřit tři základní výzkumné otázky uvedené v úvodu:

- **H_1:** Krize, která propukla v roce 2020, se projevila dříve, už v letech 2018–2019 společnost cítila tlak a začala jednat již v době, kdy problematika COVID-19 neměla ještě žádný vliv.
- **H_2:** Recese v roce 2020 bude mít vliv na objemy prodeje, propouštění, změnu taktiky ve společnosti.
- **H_3:** Hospodářský cyklus má vliv na rozhodování podniku a vede management ke změnám ve strategii a taktice podle připravených krizových plánů.

Za účelem verifikace těchto výzkumných otázek je tedy potřeba nejprve správně identifikovat fáze hospodářského cyklu v celé české ekonomice, porovnat je s vývojem hospodářského cyklu v sektoru zpracovatelského průmyslu a ukázat na jeho dopady do hospodaření analyzované společnosti Haas+Sohn. Mezi základní ukazatele, které budou k této analýze použity, patří GDP České republiky vyjádřený ve stálých cenách, údaje o hrubé přidané hodnotě a zaměstnanosti. Na tyto tři základní ukazatele budou navázány podnikové indikátory tržeb, výkonů, rentability a počtu zaměstnanců.

S ohledem na dostupnost údajů z vnitropodnikového účetnictví společnosti Haas+Sohn bude analyzováno období od roku 2007 do současnosti (Haas+Sohn, 2020c). Ve snaze postihnout co nejpřesněji hospodářský cyklus by se jevilo jako nejvhodnější sledovat uvedené údaje s měsíční periodou. Bohužel ale makroekonomické ukazatele výkonnosti českého hospodářství jsou dostupné pouze se čtvrtletní periodou (ČSÚ, 2020), a proto budou také údaje o výkonech společnosti Haas+Sohn přepočítány na jednotlivá čtvrtletí. Aby nedošlo k vyzrazení citlivých údajů, bude dlouhodobý trend (pro podrobnosti viz dále stranu 52) vývoje ve sledovaném období považován za základ (100 %) a všechna data budou vždy vztažena k tomuto základu.

3.1 Měření hospodářského cyklu

Jedním z významných nástrojů analýzy hospodářského cyklu je koncept potenciálního produktu a produkční mezery. Odhady potenciálního produktu sehrávají důležitou roli při oddělení dlouhodobých trendů od střednědobých cyklických pohybů v ekonomice. Lze rozlišit dva přístupy k obsahu potenciálního produktu:

- **ekonomický přístup** vychází z odhadu potenciálního produktu pomocí produkční funkce. Produkční funkce se snaží vytvořit explicitní model nabídkové strany ekonomiky na základě ekonomické teorie. Obsahem produkční funkce je vyjádření vztahu mezi potenciálním produktem a jeho strukturálními determinantami. Počítá se s klíčovými faktory, kterými jsou práce, kapitál a jejich produktivity. Nejčastěji používaná metoda na poli produkčních funkcí je tzv. Cobb-Douglasova funkce, ve které jako vstupy působí kapitál, práce a technický pokrok vyjádřený jako změna multifaktorové produktivity výrobních vstupů (Nedomlelová a Kocourek, 2010). Cobb-Douglasovu produkční funkci lze zapsat jako (1):

$$Y_t = A_t \cdot K_t^{1-\alpha} \cdot N_t^{\alpha} \qquad (1)$$

  kde: Y_t je potenciální produkt,
  A_t je trendová komponenta multifaktorové produktivity výrobních faktorů,
  K_t je zásoba kapitálu
  N_t je trendová komponenta zaměstnanosti,
  parametr α je elasticita práce k produktu.

  Organizace jako Mezinárodní měnový fond (IMF) nebo Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) používají právě produkční funkci pro odvození odhadu potenciálního produktu. K výhodám použití produkční funkce při odhadu potenciálního produktu patří dostupnost dat. Avšak k velkým nevýhodám patří určitá nespolehlivost údajů o kapitálové zásobě a o počtu odpracovaných hodin. Odlišné způsoby měření vedou poté k rozdílným výsledkům, a tedy ke značně odlišným hodnotám potenciálního produktu.
- **statistický přístup** (tzv. konjunkturní analýza nebo také analýza sedel a vrcholů) je založen na identifikaci dlouhodobého trendu a jeho srovnání se skutečně dosaženým výstupem ekonomiky. Nejčastěji používanou statistickou metodou je Hodrick-

Prescottův filtr (Kenton, 2019). Jeho autoři, ekonomové Finn E. Kydland a Edward C. Prescott, kteří jsou spojeni s chicagskou makroekonomickou školou, určují dlouhodobý trend časové řady tím, že predikují význam krátkodobých cenových výkyvů. Existují ale i odpůrci této metody, např. James Hamilton (2017) uvádí hned několik důvodů, proč by se Hodrick-Prescottův filtr neměl používat. Alternativou je standardní dekompozice časové řady na trendovou, cyklickou, sezónní a zbytkovou (reziduální) složku. Z hlediska měření výkyvů hospodářského výkonu je přitom klíčová cyklická a reziduální složka (Hindls a kol., 2011).

V této práci bude zvolen statistický přístup k analýze hospodářského cyklu, a to zejména z toho důvodu, že umožňuje snadnější aplikaci analogických metod nejen na makroekonomické, ale i na sektorové a podnikové úrovni, kde by použití ekonomického přístupu naráželo na nedostupnost spolehlivých dat. Bude aplikován jednoduchý aditivní model časových řad v obecném tvaru (2):

$$Y_t = T_t + C_t + S_t + \varepsilon_t \quad (2)$$

kde: Y_t je časová řada skutečných hodnot konkrétního výkonnostního ukazatele,
T_t je odhadnutá trendová komponenta časové řady,
C_t je cyklická komponenta časové řady,
S_t je odhadnutá sezónní komponenta časové řady,
ε je nesystematická, zbytková (reziduální) složka časové řady.

Trend každé časové řady bude pro jednoduchost a s ohledem na délku použitých datových sad zvolen lineární, tzn. přímka, jejíž parametry budou odhadovány metodou nejmenších čtverců. Sezónnost každé časové řady bude vzhledem ke čtvrtletním údajům stanovena na čtyři čtvrtletí. Pro všechny statistické analýzy bude využit softwarový balík eViews 8.1, výsledky budou zpracovány v softwaru Microsoft Excel 2016.

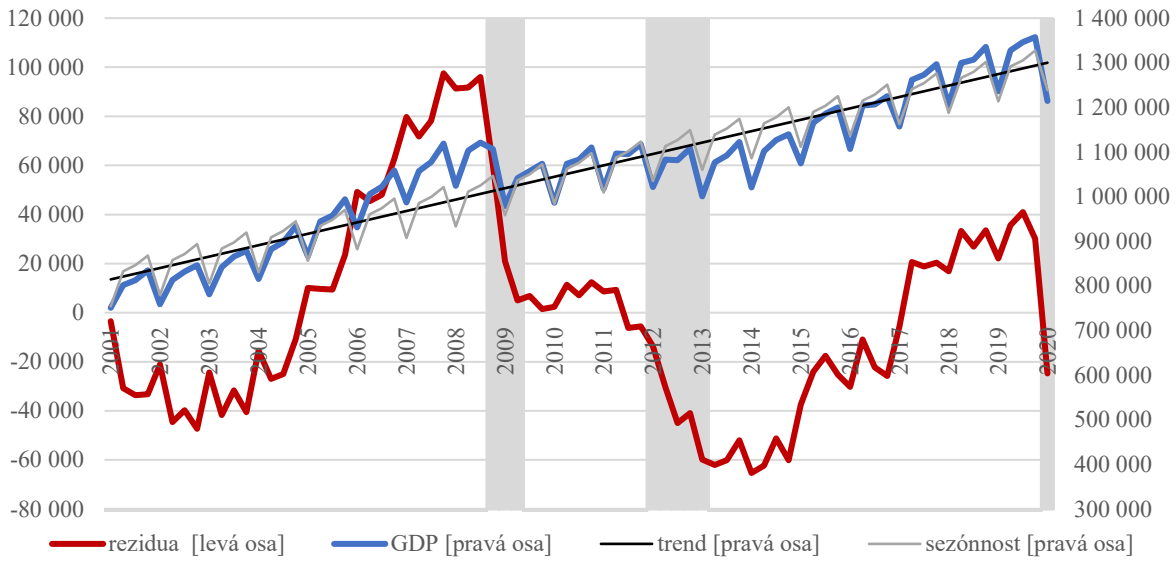
3.2 Interpretace výsledků

Na základě provedených analýz bude možné výsledky interpretovat graficky a věcně. Lze přitom logicky dospět ke třem typům závěrů:

- Ukazatele hospodářského cyklu na národní, sektorové nebo podnikové úrovni se vyvíjejí s předstihem před identifikovaným hospodářským cyklem. Takové ukazatele se označují jako předstihové (*leading*). Předstihové ukazatele budou mít klíčový význam především pro ověření platnosti hypotézy **H_1**, která hovoří o tlaku na změny ve společnosti Haas+Sohn už před začátkem současné krize.
- Ukazatele hospodářského cyklu na národní, sektorové nebo podnikové úrovni se vyvíjejí synchronně, tzn. k jejich výkyvům dochází ve stejný okamžik. Takové ukazatele lze považovat za souběžné (*coincident*). Souběžné ukazatele by mohly nejlépe pomoci při ověřování platnosti hypotézy **H_2**, pokud umožní předpovídat vývoj výkonnostních, resp. odbytových ukazatelů společnosti Haas+Sohn na základě průběhu předchozího cyklu.
- Ukazatele hospodářského cyklu na národní, sektorové nebo podnikové úrovni se vyvíjejí opožděně za identifikovaným hospodářským cyklem. Takové ukazatele lze považovat za opožďující se (*lagging*) (Fialová, 2015). Dá se předpokládat, že například zaměstnanost bude ukazatelem, který se za vývojem hospodářského cyklu měřeného fluktuací GDP bude zpožďovat, neboť podniky obvykle volí v případě poklesu odbytu nejprve jiná úsporná opatření, a teprve z důvodu přetrvávajících nesnází sahají k propouštění (ostatně propuštění zaměstnance není v českém právním prostředí zpravidla možné ze dne na den, je stanovena výpovědní lhůta, která opět přispívá k opoždění reakce zaměstnanosti na hospodářský cyklus). Opožďující se ukazatele by byly nejvhodněji použité pro ověření platnosti hypotézy **H_3** zaměřené na reakci managementu podniku, na výkyvy v odbytu nebo výkonech jejich organizace.

4. Dopady hospodářského cyklu ve společnosti Haas+Sohn

Je-li fáze kontrakce hospodářského cyklu definována jako alespoň dvě bezprostředně za sebou následující čtvrtletí, během nichž reálný hrubý domácí produkt (v tomto případě hrubý domácí produkt vyjádřený ve stálých cenách roku 2015) národní ekonomiky klesá (Jurečka, 2010), pak lze konstatovat, že v období od roku 2001 do současnosti prošla česká ekonomika dvěma významnými obdobími recese (Obrázek 16 je naznačuje šedým stínováním). Na konci roku 2008 postihly Česko dopady tzv. velké recese nastartované hypoteční krizí v USA v roce 2007 (viz též Obrázek 1 na straně 19). Důsledky této velké recese se ovšem výrazněji projevily v jihoevropských ekonomikách Portugalska, Španělska, a především Řecka a dopady dluhové a finanční krize zemí eurozóny se odrazily v českém hospodářství nejvýrazněji v letech 2012–2013. Od té doby se ekonomika České republiky těšila z poměrně dlouhé fáze hospodářské expanze, charakterizované nízkou mírou inflace a nejnižší mírou nezaměstnanosti v celé Evropské unii, kterou ukončil až příchod koronaviru SARS-CoV-2 a jím způsobené onemocnění označované jako COVID-19 na konci prvního kvartálu 2020.

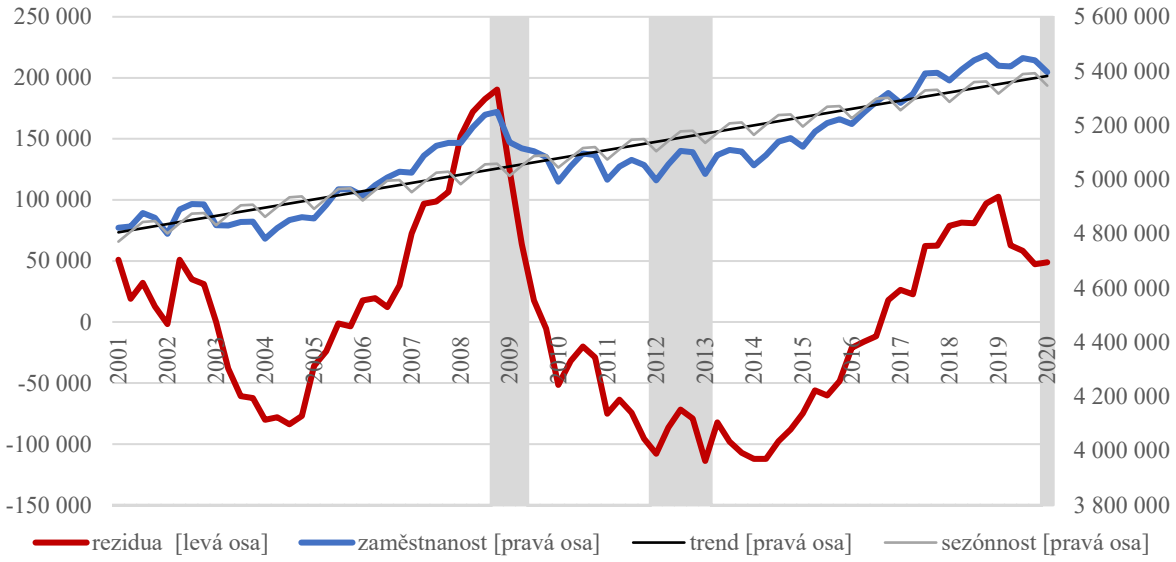


Obrázek 16: Vývoj reálného GDP se zvýrazněnými fázemi recese v České republice
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (ČSÚ, 2020)

Obrázek 16 ukazuje fluktuace skutečného českého reálného GDP modrou křivkou příslušející k pravé ose vyjádřené v mil. Kč ve stálých cenách roku 2015. Jedná se o čtvrtletní údaje, jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole. Obrázek 16 jednak ilustruje dlouhodobý rostoucí trend GDP (černá přímka), jednak také dobře naznačuje krátkodobé

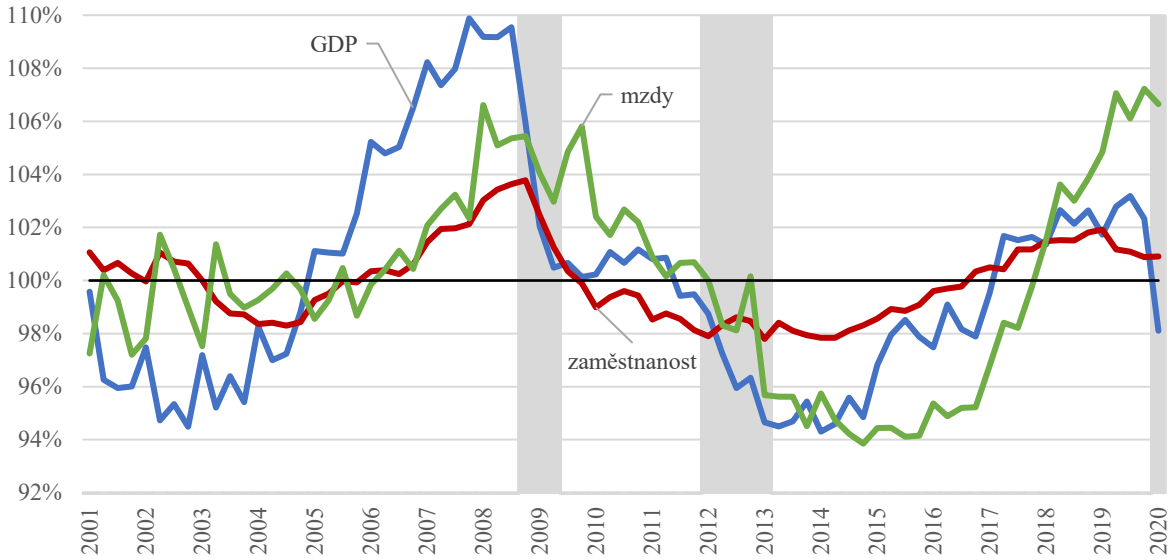
sezónní výkyvy v tvorbě hrubého domácího produktu (šedá křivka). Červená křivka (příslušející k levé ose vyjádřené rovněž v mil. Kč ve stálých cenách roku 2015) pak ukazuje produkční mezeru a vypovídá o fluktuacích reálného GDP kolem dlouhodobého trendu po očištění od sezónních vlivů (tzv. zbytková neboli reziduální složka časové řady). Z jejího průběhu je dobře zřetelné období 2001–2005, kdy se výkon ekonomiky pohyboval pod úrovní potenciálního produktu, následované expanzí let 2005–2009, kdy naopak reálný GDP úroveň dlouhodobého potenciálu překonával. Rok 2009 celou kladnou produkční mezeru (kdy je skutečný GDP větší než potenciální) prakticky vymazal a až do roku 2012 se česká ekonomika pohybovala podél dlouhodobého trendu. Zmíněná dluhová krize eurozóny v letech 2012 a 2013 stlačila český GDP do záporné produkční mezery (hluboko pod úroveň potenciálního produktu) a teprve během let 2015–2017 se ke svému potenciálu Česko postupně vracelo. Následující roky 2018 a 2019 pak směřovaly ke konjunktuře ukončené až šokovým zmrazením ekonomické aktivity v souvislosti s šířením nemoci COVID-19 na konci prvního a ve druhém čtvrtletí roku 2020.

Velmi podobně vyznívá průběh hospodářského cyklu i z pohledu zaměstnanosti, tedy počtu osob, které jsou v pracovně-právním poměru, a osob samostatně výdělečně činných (sebezaměstnaní), ukazuje jej Obrázek 17. Ve srovnání s průběhem vývoje reálného GDP jsou zřetelné dva rozdíly: Jednak je sezónní složka v časové řadě zaměstnanosti mnohem méně výrazná, což jistě souvisí se zmíněnými rigiditami na trhu práce, s opatrností podniku při najímání nových zaměstnanců a s obtížemi souvisejícími s jejich propouštěním.



Obrázek 17: Vývoj zaměstnanosti se zvýrazněnými fázemi recese v České republice
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (ČSÚ, 2020)

Druhý patrný rozdíl je v samotném průběhu cyklu, kdy zaměstnanost reaguje na fluktuace reálného GDP s určitým zpožděním. V období 2001–2009 je dna dosaženo v případě GDP již ve čtvrtém kvartálu roku 2002, v případě zaměstnanosti až v prvním kvartálu roku 2004. Vrcholu je ve stejném období dosaženo u GDP ve čtvrtém kvartálu roku 2007, u zaměstnanosti až ve čtvrtém kvartálu roku 2008. Vývoj obou ukazatelů v období 2010–2020 je pak víceméně synchronní. Amplituda výkyvů GDP kolem potenciálu (dlouhodobého trendu) je ale výrazně vyšší, než jakou vykazuje cyklické kolísání zaměstnanosti kolem dlouhodobého trendu, tzn. kolem tzv. plné zaměstnanosti (viz též Obrázek 18).

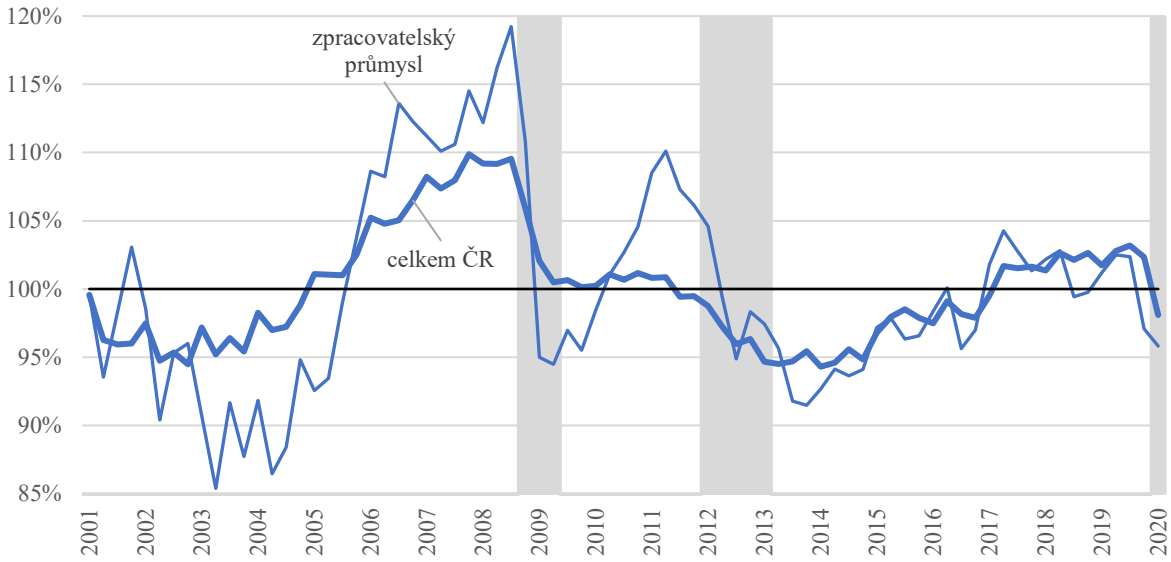


Obrázek 18: Oscilace GDP, zaměstnanosti a průměrné hrubé měsíční mzdy kolem dlouhodobého trendu se zvýrazněnými fázemi recese v České republice
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (ČSÚ, 2020)

Průměrná hrubá měsíční mzda se vyvíjí podobně jako zaměstnanost, také její výkyvy kolem dlouhodobého trendu (Obrázek 18) vykazují určité zpoždění za vývojem hrubého domácího produktu a intenzita jejích výkyvů je v průběhu hospodářského cyklu poněkud nižší než u samotného GDP, ale přeci jen větší než u zaměstnanosti. K výraznému zpožďování vývoje hrubé měsíční mzdy za hospodářským cyklem docházelo zejména po dluhové a finanční krizi zemí eurozóny, kdy se mzdy v české ekonomice propadaly hlouběji a hlouběji pod svůj dlouhodobý trend až do roku 2015. Nad dlouhodobý trend se průměrná hrubá měsíční mzda v Česku vyšplhala vlastně až v průběhu roku 2018. Výrazné výkyvy hrubé měsíční mzdy v české ekonomice ale pravděpodobně umožnily podnikům a zaměstnavatelům reagovat na důsledky hospodářského cyklu méně citlivě z hlediska zaměstnanosti (v období hospodářského útlumu, zejména v letech 2012 a 2013, uspořili mzdové náklady nižšími mzdami a nemuseli tolik propouštět a naopak v období oživení, zejména v letech 2015 a

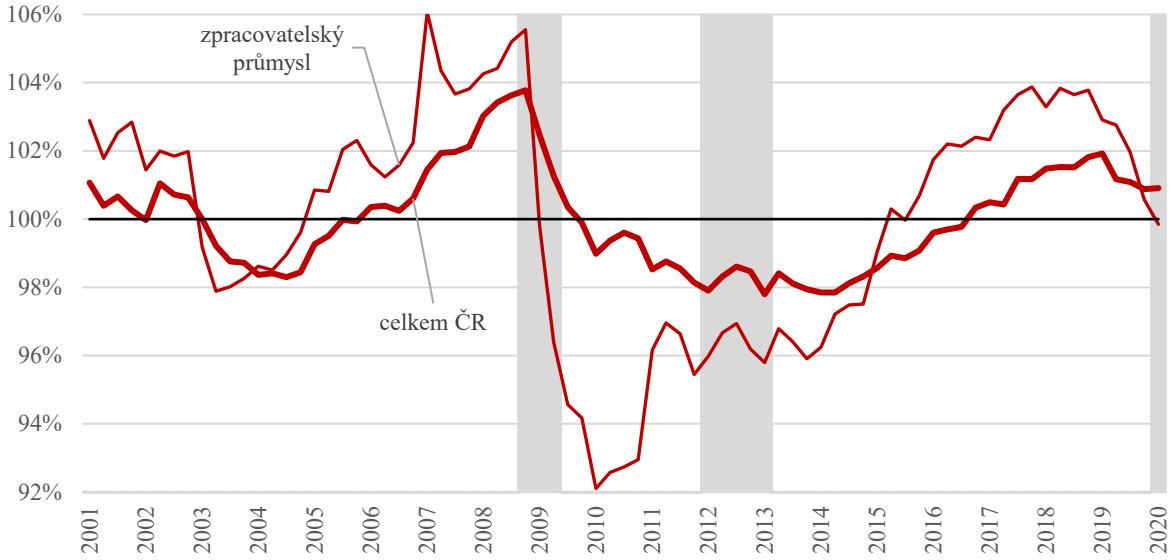
2016 jim mzdy pod úrovní dlouhodobého trendu umožnily rychlejší nábor nových pracovních sil. Obrázek 18 také dobře naznačuje prudký růst mzdových sazeb v letech 2017 až 2019 (ČSÚ, 2020).

Srovnání cyklických výkyvů GDP kolem dlouhodobého trendu za celou českou ekonomiku s oscilací příspěvků zpracovatelského průmyslu k GDP Česka podává poněkud odlišný obrázek (Obrázek 19). Ukazuje, že výkyvy hospodářského výkonu samotného sektoru zpracovatelského průmyslu jsou mnohem výraznější (a to i přes fakt, že sezónnost se ve zpracovatelském průmyslu neprojevuje ani zdaleka tak výrazně jako na celkovém GDP), amplituda hospodářského cyklu je mnohem větší jak v obdobích expanze, tak v obdobích kontrakce. Zpracovatelský průmysl tedy působí v české ekonomice poměrně výrazně procyklicky a díky jeho čtvrtinovému podílu na celkovém českém GDP umocňuje fluktuace reálného hrubého domácího produktu ČR.



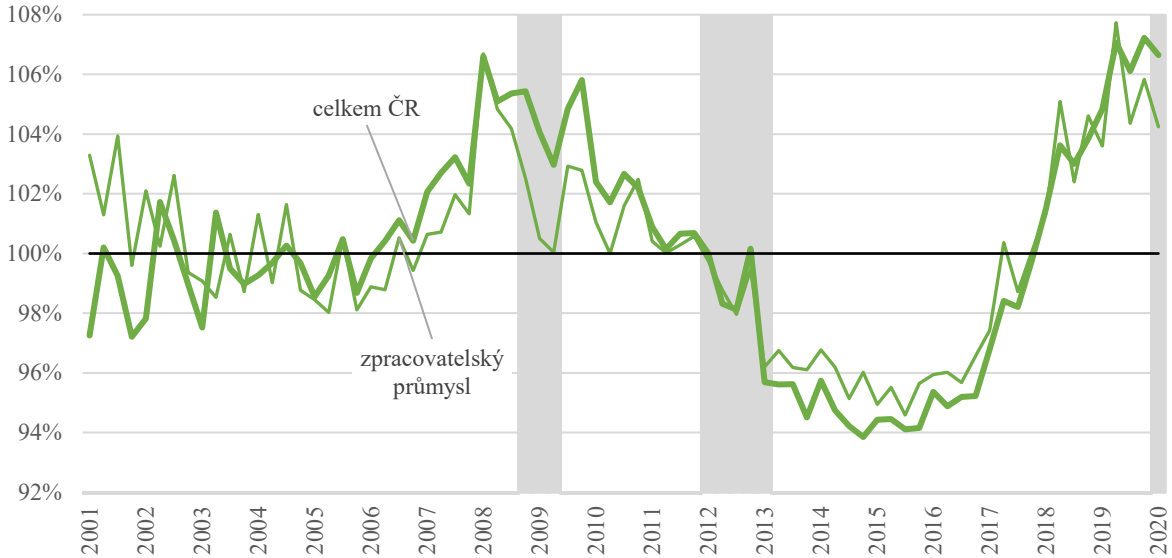
Obrázek 19: Výkyvy GDP od dlouhodobého trendu se zvýrazněnými fázemi recese v České republice
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (ČSÚ, 2020)

Ostatně totéž by bylo možné říci i o vlivu zaměstnanosti ve zpracovatelském sektoru na celkovou zaměstnanost v ČR (zpracovatelský průmysl zajišťuje více než 26 % celkové zaměstnanosti v České republice). Obrázek 20 dobře ukazuje zejména dramatický propad zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu, který trval od roku 2009 až do roku 2010 a ze kterého se česká ekonomika zotavovala až do roku 2015. Teprve od roku 2015 vykazuje i zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu známky konjunktury a táhne vzhůru celkovou zaměstnanost v českém národním hospodářství.



Obrázek 20: Výkyvy zaměstnanosti od dlouhodobého trendu se zvýrazněnými fázemi recese v České republice
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (ČSÚ, 2020)

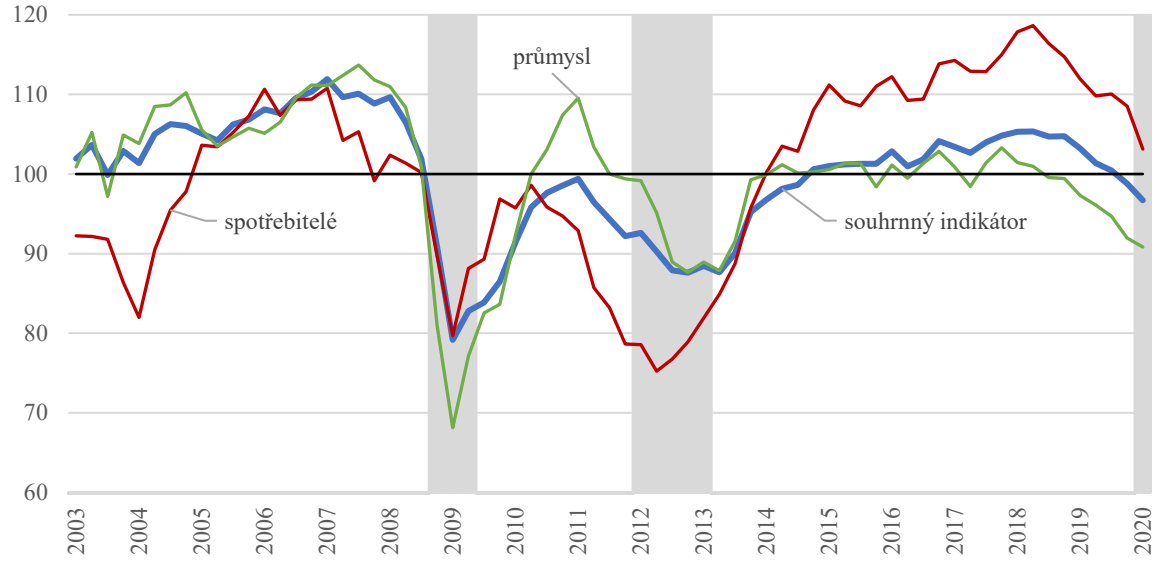
Zpracovatelský průmysl je pro českou ekonomiku natolik významný, že do značné míry určuje její celkový hospodářský vývoj, což ostatně dokazuje také Obrázek 21. Na něm průměrná hrubá měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu těsně kopíruje vývoj celkové průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice (ČSÚ, 2020).



Obrázek 21: Výkyvy průměrné hrubé měsíční mzdy od dlouhodobého trendu se zvýrazněnými fázemi recese v České republice
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (ČSÚ, 2020)

Velmi zajímavý obrázek o náladách v české společnosti v souvislosti s hospodářským cyklem nabízí Obrázek 22. Jedná se o bazický index indikátorů důvěry zveřejňovaný Českým statistickým úřadem v rámci konjunkturálních průzkumů. Pozoruhodný je jednak

pesimismus českých spotřebitelů převládající od roku 2009 prakticky až do roku 2014, který zjevně snižoval hodnotu souhrnného indikátoru důvěry v českou ekonomiku, zatímco zástupci českého průmyslu byli v letech 2010 a 2011 mírně optimističtější. Druhým zajímavým faktem, který lze z uvedeného grafu vyčíst, je pokles ve vývoji indikátoru důvěry začínající zpravidla řadu měsíců před propuknutím recese. Spotřebitelé přestávali důvěřovat české ekonomice již od roku 2007 (recese přišla až na konci roku 2008), jejich důvěra začala znovu klesat již v roce 2010 (recese přišla s rokem 2012) a zhoršení ekonomického výkonu Česka začali očekávat také od počátku roku 2019. Také zástupci českého průmyslu snižovali svou důvěru v českou ekonomiku s předstihem před příchodem všech recesí, je však vhodné si všimnout, že ve zlepšující se výkon české ekonomiky český průmysl příliš nevěřil již od roku 2014 (ČSÚ, 2020).



Obrázek 22: Výkyvy indikátorů důvěry od dlouhodobého průměru se zvýrazněnými fázemi recese v České republice
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z (ČSÚ, 2020)

4.1 Stručná charakteristika společnosti Haas+Sohn

Základní vizí společnosti Haas+Sohn bylo od samého začátku mít nejlepší znalosti a know-how v oblasti výroby kamen a být synonymem pro značku nejvyšší kvality. Cílem podniku je uspět na evropském trhu a získat na něm zásadní postavení založené na špičkovém designu, soustavných inovacích a prvotřídní kvalitě zpracování.

Haas+Sohn je od založení až dodnes rodinnou firmou. Má vlastní tým konstruktérů i zázemí pro testování. V listopadu 2019 prošla společnost auditem ISO 9001 a ISO 14001. Centrálním mottem společnosti je: „Prima chvíle.“ Slogan, který odkazuje na pohodu a příjemné sálavé teplo domova, které zákazníkovi produkty společnosti Haas+Sohn přinášejí do jejich příbytků, ale který také vystihuje rodinnou atmosféru, kterou si firma udržela napříč staletími ve svém vnitřním prostředí (Haas+Sohn, 2020b).

4.1.1 Historie podniku

Historie společnosti Haas+Sohn začíná obchodníkem Wilhelmem Ernstem Haasem Senior a jeho synem Wilhelmem Ernstem Haasem Juniorem, kteří v roce 1854 koupili slévárnu železa Neuhoffnungshütte v německém Sinnu v Hesensku. Od samého začátku projevovali otec i syn velkou podnikavost, měli odvážné vize a inovativního ducha. Krátce po založení společného podniku přidali ke slévárenství také výrobu pecí a kamen a díky podnikatelskému úspěchu v tomto oboru expandovali do dalších lokalit v Německu a kupovali nebo budovali nové továrny (Haas+Sohn, 2020a).

Na konci 50. let 20. století zahajuje společnost spolupráci s rakouským obchodním zástupcem, skupinou Max Reischl Gruppe. Od 70. let působí pod svým současným názvem. V roce 1980 se Max Reischl Gruppe stává výhradním dovozcem produktů společnosti Haas+Sohn na rakouský trh, aby na počátku 90. let 20. století Max Reischl Gruppe společnost Haas+Sohn kompletně převzal a stal se tak z obchodního zástupce výrobcem kamen na lehký topný olej a uhlí.

Počátkem 90. let 20. století pan Ing. Václav Cintl starší zprivatizoval pozůstatky státního podniku Rukov v Jiřetíně pod Jedlovou v podhůří Lužických hor. Vyrábělo se zde kde co od tenzometrů až po nábytek. V roce 1994 vstupuje do podniku formou akvizice silný strategický partner, rakouská společnost Haas+Sohn. Výrobní portfolio podniku Haas+Sohn Rukov se soustředí na produkci kamen, pecí a sporáků. Stejným způsobem expanduje Haas+Sohn také na maďarský trh, kde kupuje strategický podíl ve společnosti Elekthermax sídlící ve městě Pápa v župě Veszprém (Haas+Sohn, 2020a).

V roce 1998 přichází společnost Haas+Sohn na trh s krbovými kamny s teplovodním výměníkem a v roce 2001 zahajuje výrobu kamen na dřevěné pelety. V roce 2005 fúzuje

skupina Haas+Sohn splynutím s producentem dlouho hořících kamen a sporáků s čelním přikládáním, rakouskou společností Riser sídlící ve Stummu v tyrolském Zillertalu. Tím Haas+Sohn pokrývá kompletní sortiment kamen a sporáků. Produktové portfolio sahá od krbových vložek, krbových kamen, krbových sestav, přes kamna na topný olej, kamna na pelety až po sporáky.

V roce 2006 skupina Haas+Sohn přesouvá své sídlo do města Puchu na okraji rakouského Salcburku, kde se nachází kromě logistického centra také oddělení výzkumu a vývoje. O sedm let později otevírá nové skladové a logistické centrum v německém Sinn-Fleisbach (investice cca. 1 milion euro, podlahová plocha 800 m^2) a nové skladové a logistické centrum v českém Varnsdorfu (investice cca. 1,1 milionu euro). Ve stejném období dochází k uzavření výrobního závodu ve Stummu v Zillertalu. V roce 2014 je završena modernizace výrobního závodu na sporáky v maďarském Pápa (investice cca. 10 milionů euro, produkční plocha 20 000 m^2, celková plocha areálu 80 000 m^2). V roce 2016 ještě společnost Haas+Sohn otevírá novou pobočku v Lyonu ve Francii s cílem poskytovat rychlé a kompetentní poradenství a servis pro rozvíjející se francouzský trh. O rok později dochází ke změně loga skupiny Haas+Sohn (viz Obrázek 23) doprovázené masivní marketingovou kampaní (Haas+Sohn, 2020b).

Obrázek 23: Změna vizuální identity společnosti Haas+Sohn v roce 2017
Zdroj: (Haas+Sohn, 2020b)

4.1.2 Výrobní sortiment a distribuční kanály

Jak již bylo uvedeno, kompletní výrobní sortiment skupiny Haas+Sohn zahrnuje krbová kamna (vč. krbových kamen s teplovodním výměníkem), peletová kamna (vč. peletových kamen s teplovodním výměníkem), kachlová kamna, krbové vložky (vč. krbových vložek s teplovodním výměníkem), krbové sestavy (stavebnice), kamna na uhlí s pomalým spalováním, kamna na topný olej, kuchyňské sporáky na uhlí a příslušenství.

V sídle společnosti v Rakousku se již dnes prakticky žádná výroba nerealizuje. Maďarský závod se specializuje především na produkci peletových kamen, kamen na uhlí s pomalým spalováním, kamen na topný olej a kuchyňských sporáků na uhlí. Zbývající sortiment je pak

produkován v českém závodě společnosti Haas+Sohn Rukov v Jiřetíně pod Jedlovou (Haas+Sohn, 2020a).

Jak rakouská centrála, tak i maďarská a česká větev skupiny Haas+Sohn disponují každá vlastním skladovacím a logistickým hubem, ze kterých jsou produkty společnosti distribuovány obchodním zastoupením v Rakousku, Německu a Francii z rakouského centra, v Česku, Polsku, pobaltských státech a na Slovensku z českého závodu a v Maďarsku pochopitelně z maďarského závodu. Společnost vedle přímého prodeje z vlastních showroomů umístěných v logistických hubech zajišťuje rozhodující část svého odbytu přes specializované prodejce nebo přes řetězce hobbymarketů a oborově zaměřených velkoobchodů.

4.2 Vývoj ukazatelů výkonnosti

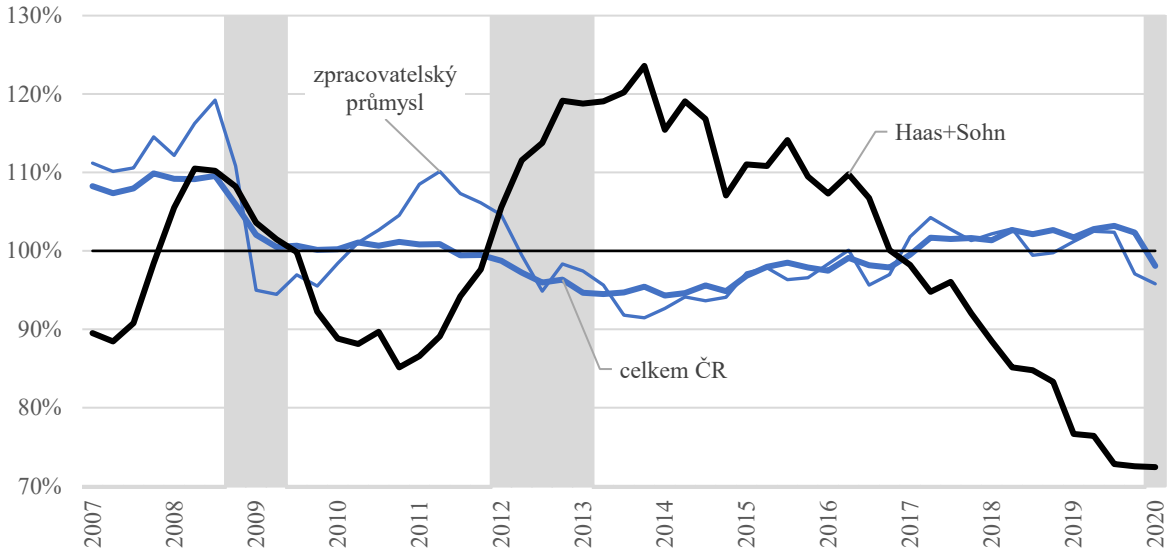
Pro analýzu dopadů hospodářského cyklu na společnost Haas+Sohn v České republice byly vybrány ukazatele:

- počet prodaných kusů kamen (v sortimentní klasifikaci na krbová kamna, peletová kamna a krbové vložky),
- celkové tržby z prodeje výrobků a služeb (bez DPH) a
- rentabilita tržeb.

Všechny ukazatele byly zpracovány tak, aby je bylo možné porovnat s výsledky analýzy hospodářského cyklu České republiky, tzn., že ukazují procentuální odchylky od dlouhodobého trendu. To současně poskytuje autorovi této práce tu výhodu, že při interpretaci výsledků nemusí zveřejňovat žádné citlivé údaje z výrobní nebo obchodní činnosti společnosti Haas+Sohn. Modré křivky na obrázcích 24 až 29 vyjadřují fluktuace celkového GDP a příspěvku zpracovatelského průmyslu k českému GDP (viz též Obrázek 19 na straně 57).

Obrázek 24 porovnává výkyvy v počtu prodaných kusů všech typů kamen od společnosti Haas+Sohn Rukov s výkyvy hospodářského výkonu zpracovatelského průmyslu v České republice a s výkyvy celkového českého GDP se zvýrazněnými fázemi hospodářského poklesu (kontrakce). Obrázek 24 dobře naznačuje, že zatímco dozvuky tzv. velké recese

v roce 2009 byly doprovázeny poklesem odbytu společnosti Haas+Sohn Rukov a jeho propadem pod úroveň dlouhodobého trendu (v grafu ilustrovaném vodorovnou přímkou na úrovni 100 %), recese způsobená dluhovou a finanční krizí eurozóny v letech 2012–2013 naopak přinesla výrazný nárůst odbytu společnosti. Vrcholu dosáhly prodeje vyjádřené v kusech všech typů kamen v roce 2014. Od té doby je patrné výrazné oslabování v počtech prodaných kamen, které se pravděpodobně zastaví až na přelomu roku 2019 a 2020. Období začínající ekonomické krize vyvolané pandemií koronaviru a spojené s ekonomickou nejistotou na straně spotřebitelů (viz též Obrázek 22 na straně 59) má potenciál zvýšit spotřebitelskou poptávku po nezávislých zdrojích vytápění, jako tomu bylo během již uvedené ekonomické kontrakce let 2012–2013.



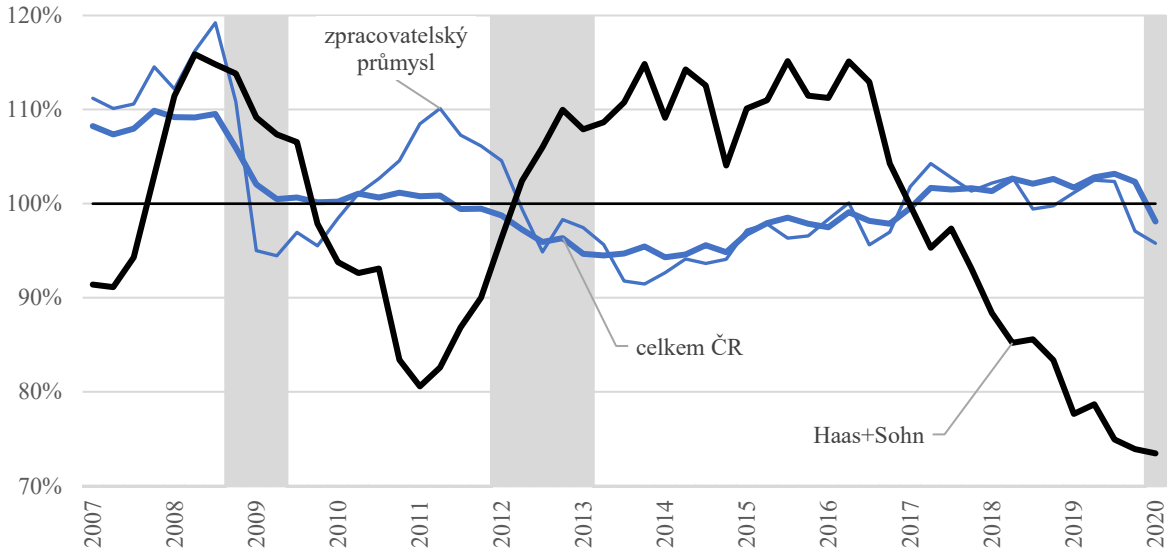
Obrázek 24: Dopady hospodářského cyklu na výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (ČSÚ, 2020) a (Haas+Sohn, 2020c)

Z hlediska sortimentní klasifikaci produkce na krbová kamna (Obrázek 25), peletová kamna (Obrázek 26) a krbové vložky (Obrázek 27) jsou zřejmé čtyři výrazné systémové závěry:

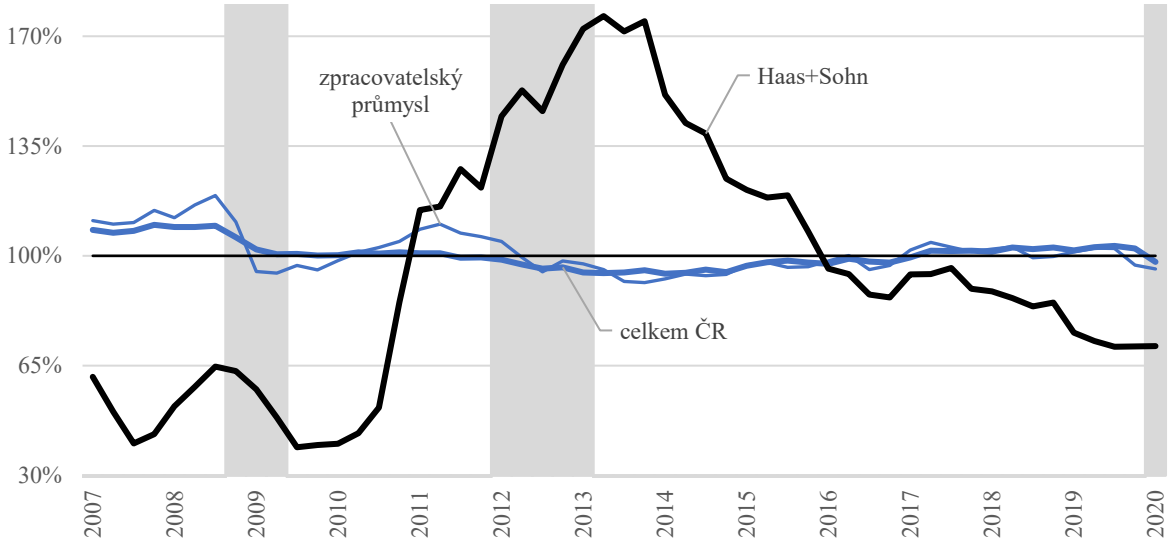
- Nejvýraznější střednědobou fluktuaci výroby okolo dlouhodobého trendu vykazují peletová kamna (Obrázek 26). To je dáno dvěma skutečnostmi: jednak jsou peletová kamna inovativní produkt, který v současné době zažívá velký boom a nachází se v růstové fázi životního cyklu výrobku, jednak na peletová kamna mohou německém, francouzské a rakouské domácnosti využívat dotační tituly svých národních vlád, což výrazně zvyšuje oblibu tohoto sofistikovaného typu produktu na západoevropských trzích a vede k nárůstu jeho odbytu i při odvážnější cenové politice společnosti na

západoevropských trzích (odrážející pochopitelně rovněž vyšší kupní sílu tamní poptávky).

- Krbová kamna a krbové vložky (tzn. Obrázek 25 a Obrázek 27) zaznamenávají celkově pomalý pokles prodejů, jedná se tedy pravděpodobně o produktové řady ve stádiu zralosti, resp. počínající fázi postupného úpadku. Je vhodné poznamenat, že výrobní sortiment společnosti Haas+Sohn Rukov vykazuje poměrně dlouhou životnost konkrétních typů výrobků, pro níž je charakteristická snaha o soustavná drobná vylepšování jednotlivých typů.

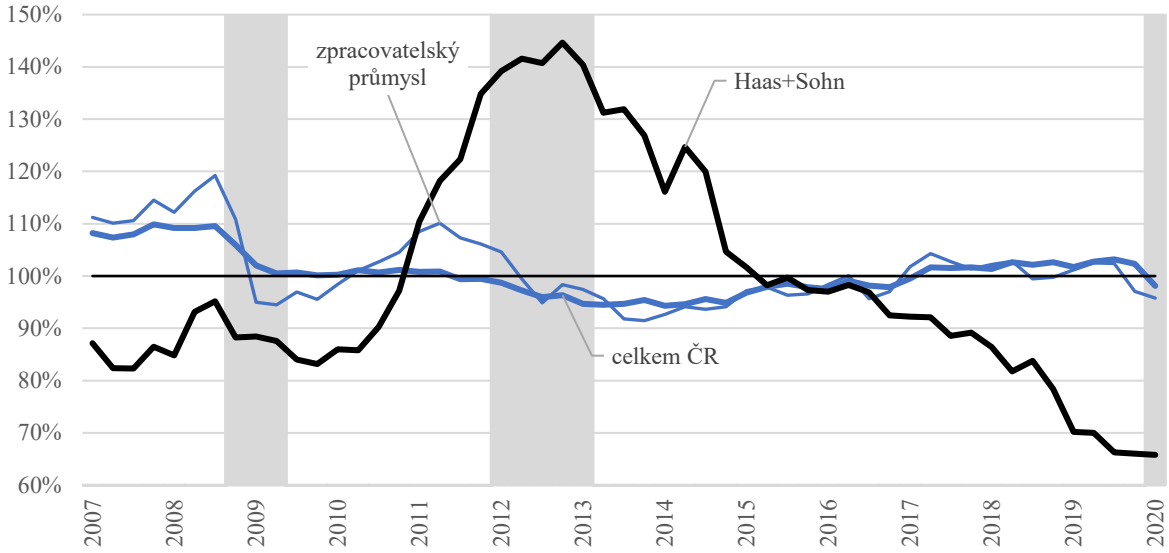


Obrázek 25: Dopady hospodářského cyklu na výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov (krbová kamna)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (ČSÚ, 2020) a (Haas+Sohn, 2020c)



Obrázek 26: Dopady hospodářského cyklu na výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov (peletová kamna)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (ČSÚ, 2020) a (Haas+Sohn, 2020c)

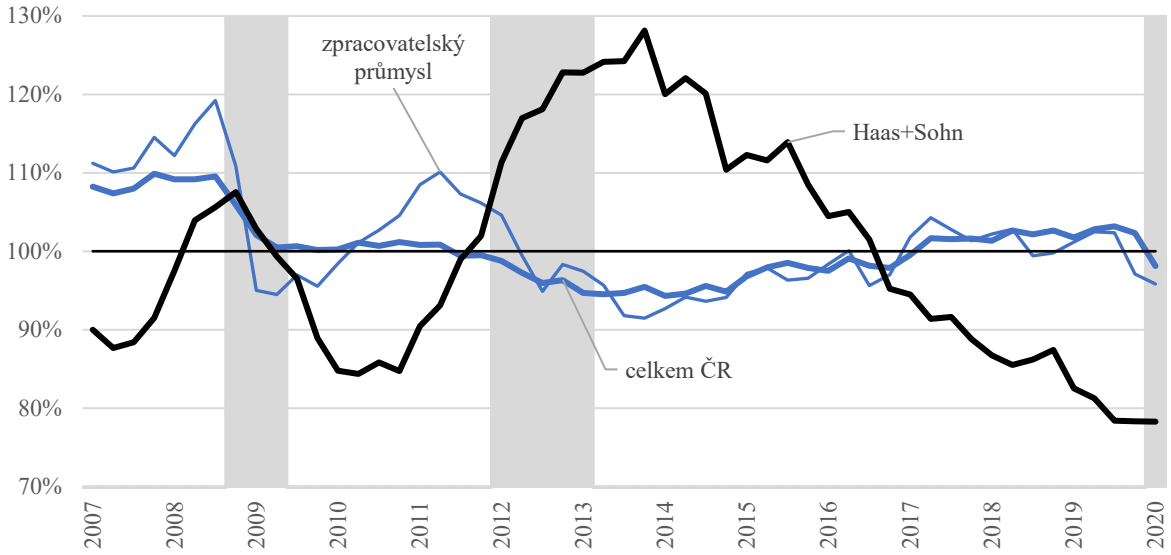
- Za připomenutí snad stojí také kritická situace související s dodávkami zemního plynu z Ruské federace přes Ukrajinu do střední Evropy, která eskalovala v lednu 2009 přerušením dodávek. Pravděpodobně i jejím odrazem je nárůst odbytu peletových kamen a krbových vložek patrný od roku 2010 (Obrázek 26 a Obrázek 27).



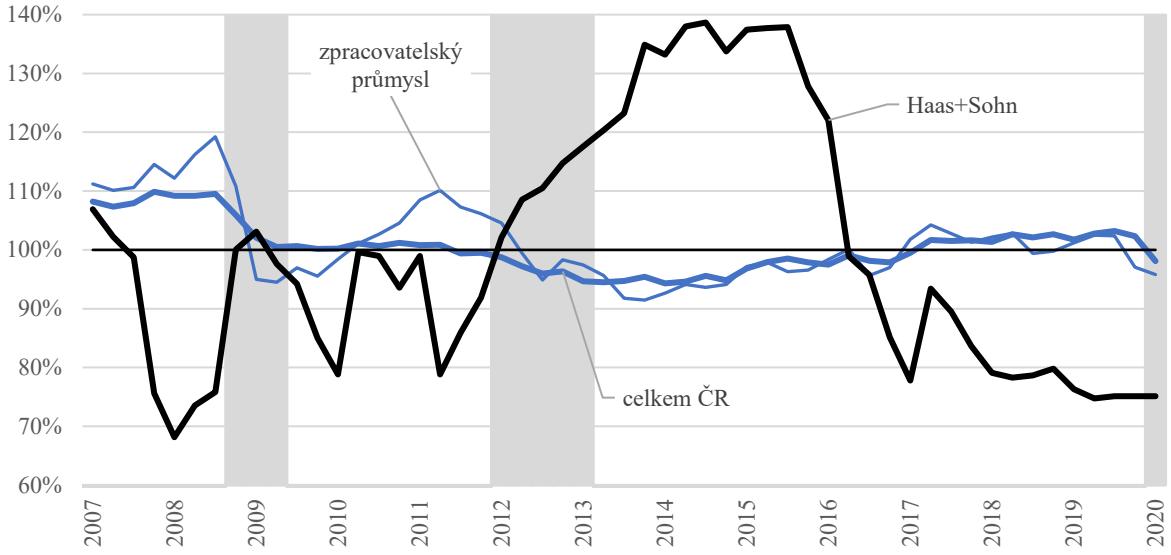
Obrázek 27: Dopady hospodářského cyklu na výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov (krbové vložky)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (ČSÚ, 2020) a (Haas+Sohn, 2020c)

- Všechny typy kamen vyráběné v Jiřetíně pod Jedlovou ve výrobním závodě společnosti Haas+Sohn Rukov vykazují zejména v období od roku 2010 v podstatě inverzní vývoj ke zpracovatelskému průmyslu a celkovému českému GDP. V obdobích, kdy je výkonnost zpracovatelského průmyslu a celé české ekonomiky nad dlouhodobým trendem a průmyslová výroba i celé české hospodářství zaznamenává tzv. zlaté časy, se výrobní výkon společnosti Haas+Sohn Rukov obvykle ocitá pod svým dlouhodobým trendem a bojuje s nižší poptávkou. V pokrizových letech, kdy je česká ekonomika (vč. zpracovatelského průmyslu) recesí zatlačena pod úroveň svého dlouhodobého potenciálu, naopak odbyt a produkční výkon společnosti Haas+Sohn Rukov výrazně převyšuje dlouhodobý trend v prakticky všech klíčových oblastech výrobního sortimentu. Jedná se pravděpodobně o důsledek spotřebního rozhodování v obdobích ekonomické nejistoty, kdy domácnosti ve snaze o úsporu nákladů na vytápění, případně ve snaze o zajištění nezávislého zdroje vytápění zvyšují svou poptávku po krbových nebo peletových kamnech, případně po krbových vložkách. Je tedy možné konstatovat, že výrobní výkony společnosti Haas+Sohn Rukov mají z hlediska hospodářského cyklu spíše proticyklický účinek a dopady ekonomických fluktuací v poslední dekádě spíše tlumí.

Změny v objemech prodaných kusů všech typů kamen (Obrázek 24) odráží také fluktuace v celkovém objemu tržeb společnosti Haas+Sohn Rukov (Obrázek 28). Úspěšný pokrizový vývoj v posledním desetiletí a zdařilé uvedení exkluzivní produktové řady peletových kamen umožňují společnosti Haas+Sohn Rukov dlouhodobě investovat do rozvoje výrobního sortimentu a zejména v západoevropských zemích těžit z výhody postavení prémiové značky na trhu. Také díky tomu nemusela společnost Haas+Sohn Rukov ani v období recese přistoupit ke snižování konečné ceny svých produktů.



Obrázek 28: Dopady hospodářského cyklu na tržby společnosti Haas+Sohn Rukov
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (ČSÚ, 2020) a (Haas+Sohn, 2020c)



Obrázek 29: Dopady hospodářského cyklu na rentabilitu tržeb společnosti Haas+Sohn Rukov
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (ČSÚ, 2020) a (Haas+Sohn, 2020c)

Nárůst rentability tržeb v krizovém období let 2012–2013 a v letech následujících ostatně dobře odráží Obrázek 29. Právě v období dluhové a finanční krize eurozóny se po letech rentabilita tržeb společnosti Haas+Sohn Rukov dostala nad úroveň svého dlouhodobého trendu a výrazně jej překračovala až do roku 2016.

Následující období (2017–2019), které bylo mimořádně úspěšné pro českou ekonomiku i pro její sektor zpracovatelského průmyslu, přineslo dramatický nárůst cen výrobních vstupů (vč. mzdových sazeb) při stagnaci cen na výstupu. Oba tyto faktory se odrazily v propadu rentability tržeb.

4.3 Vývoj ukazatelů zaměstnanosti

Pro analýzu dopadů hospodářského cyklu na společnost Haas+Sohn Rukov v České republice z hlediska zaměstnanosti a trhu práce byly vybrány ukazatele:

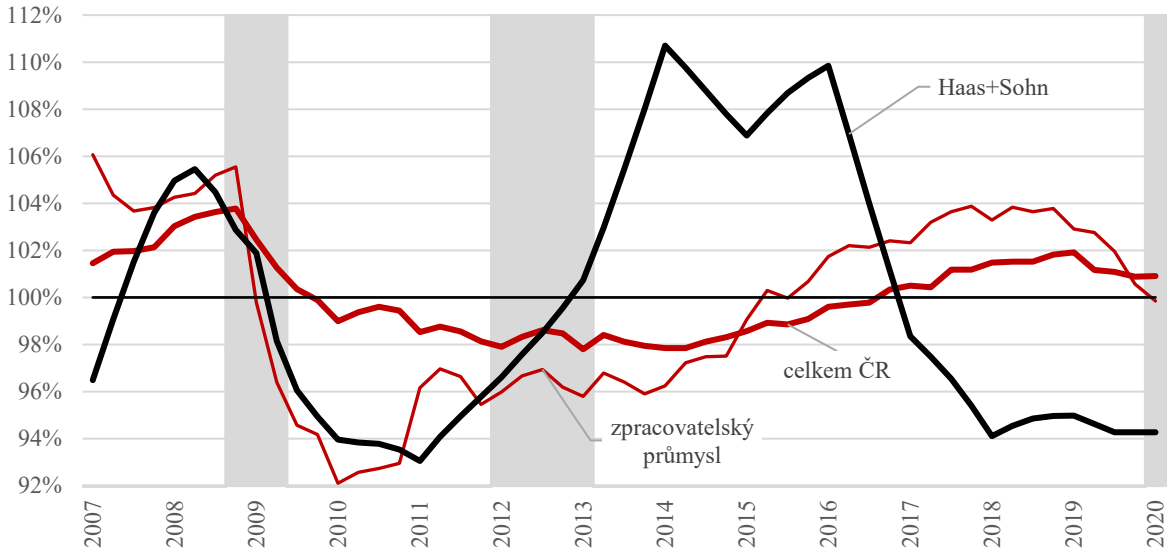
- průměrný počet zaměstnanců (přepočtený na plné úvazky) a
- průměrná hrubá měsíční mzdová sazba.

Oba ukazatele byly zpracovány tak, aby je bylo možné srovnat s výsledky analýzy hospodářského cyklu České republiky, tzn., že ukazují procentuální odchylky od dlouhodobého trendu. To zároveň poskytuje autorovi tu výhodu, že při interpretaci výsledků nemusí zveřejňovat žádné citlivé údaje z výrobní nebo obchodní činnosti společnosti Haas+Sohn Rukov. Barevné křivky na následujících obrázcích vyjadřují fluktuace celkové zaměstnanosti a průměrné hrubé měsíční mzdy v sektoru zpracovatelského průmyslu a v celé české ekonomice (viz též Obrázek 20 a Obrázek 21 na straně 58).

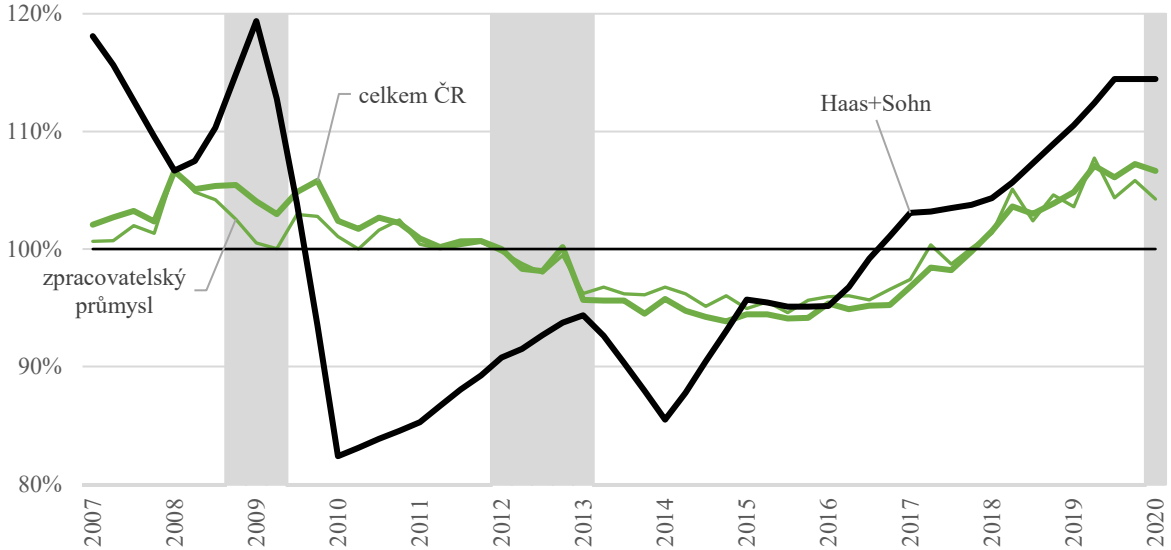
Obrázek 30 naznačuje poměrně výraznou flexibilitu řízení lidských zdrojů ve společnosti Haas+Sohn Rukov, kdy byl pokles odbytu v letech 2008–2011 doprovázen snížením počtu zaměstnanců výrazně pod dlouhodobý trend. Je přitom vhodné poznamenat, že zaměstnanost v podniku Haas+Sohn Rukov velmi dobře korespondovala v tomto období s vývojem celkové zaměstnanosti v českém zpracovatelském průmyslu.

Uvedení nové produktové řady peletových kamen na trh v roce 2011 přineslo nejen nárůst odbytu, ale také vyšší požadavek na zaměstnanost s ohledem na vyšší pracnost výroby

tohoto typu kamen a vzhledem k celkově velmi úspěšnému období let 2012–2016. V regionu se tak společnost Haas+Sohn Rukov stala významným zaměstnavatelem a přispěla ke stabilizaci socio-ekonomické situace jeho obyvatel.



Obrázek 30: Dopady hospodářského cyklu na počet zaměstnanců společnosti Haas+Sohn Rukov
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (ČSÚ, 2020) a (Haas+Sohn, 2020c)



Obrázek 31: Dopady hospodářského cyklu na průměrnou hrubou měsíční mzdu ve společnosti Haas+Sohn Rukov
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (ČSÚ, 2020) a (Haas+Sohn, 2020c)

Složitější situace následovala po roce 2017, kdy jednak klesají výkony i odbyt společnosti pod její dlouhodobý trend, jednak dochází k tlaku na nárůst průměrných hrubých měsíčních mzdových sazeb ze strany regionálního i národního trhu práce (viz též Obrázek 31). Nižší rentabilita tržeb a nutnost dorovnat nárůst mezd vedl společnost Haas+Sohn Rukov již v průběhu roku 2016 k postupné redukci počtu zaměstnanců. Optimalizace zaměstnanosti

v podniku Haas+Sohn Rukov (podněcovaná také tlakem na úspory v celkových mzdových nákladech) byla dokončena v roce 2018 a umožnila stabilizovat zaměstnanecký kolektiv dalším zvyšováním měsíčních mzdových sazeb.

Také díky těmto opatřením lze říci, že jsou výkyvy v celkovém počtu zaměstnanců i v průměrných hrubých měsíčních mzdách markantnější než ve zbytku českého zpracovatelského průmyslu, resp. než v celé české ekonomice. Přesto lze konstatovat, že společnost Haas+Sohn uplatňovala na českém trhu v posledních letech převážně konzervativní stabilizační strategie s průběžnými dílčími inovacemi ve výrobním sortimentu, vyvolanými např. legislativními změnami na úrovni EU. Určitou změnu v tomto ohledu může představovat výměna na pozici obchodního ředitele společnosti Haas+Sohn Rukov, která byla sice vynucenou reakcí na odchod dlouholetého vrcholového manažera společnosti v roce 2019, ale již společnost využívá ke strategické změně dosavadního kurzu. Od stabilizační strategie a snah o vyšší penetraci trhu společnost Haas+Sohn přechází v roce 2020 ke strategii rozvoje trhu expanzí na nové evropské trhy.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo odpovědět na otázku, jak se měnilo strategické a taktické řízení společnosti Haas+Sohn v krizových letech, jak byl opětovně nastartován odbyt a obnoven rozvoj společnosti a jaká doporučení lze na základě zkušeností této společnosti formulovat. Za účelem splnění tohoto cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- **H_1**: Krize, která propukla v roce 2020, se projevila dříve, už v letech 2018–2019 společnost cítila tlak a začala jednat již v době, kdy problematika COVID-19 neměla ještě žádný vliv.
- **H_2**: Recese v roce 2020 bude mít vliv na objemy prodeje, propouštění, změnu taktiky ve společnosti.
- **H_3**: Hospodářský cyklus má vliv na rozhodování podniku Haas+Sohn a vede management ke změnám ve strategii a taktice podle připravených krizových plánů.

Pro splnění cíle a ověření platnosti uvedených výzkumných otázek byla diplomová práce rozdělena na teoretickou, metodickou a praktickou část. Část teoretická na základě literární rešerše definovala hospodářský cyklus, příčiny jeho vzniku, průběh a důsledky jeho působení. Ve druhé kapitole se teoretická část zabývala podnikovými strategiemi, jejich základní typologií a přístupy k jejich formulování. Metodická část ve třetí kapitole diplomové práce představila základní metodické přístupy k analýze hospodářského cyklu a popsala konkrétní metody použité v praktické, resp. aplikační části. Čtvrtá kapitola vymezila průběh hospodářského cyklu v české ekonomice od roku 2001 a následně zkoumala jeho dopady na fungování společnosti Haas+Sohn v období po roce 2007.

H_1: Krize, která propukla v roce 2020, se projevila dříve, už v letech 2018–2019 společnost cítila tlak a začala jednat již v době, kdy problematika COVID-19 neměla ještě žádný vliv.

Při ověřování platnosti první výzkumné otázky lze konstatovat, že společnost Haas+Sohn Rukov zejména v posledních letech zaznamenává spíše inverzní vývojové trendy ve vztahu k makroekonomickému hospodářskému cyklu české ekonomiky. Tato skutečnost pravděpodobně souvisí se specifickým výrobním sortimentem, na který se vážou také výrazně odlišné nákupní zvyklosti zákazníků. Je obvyklé, že v obdobích hospodářského růstu a expanze doprovázených vysokou spotřebitelskou jistotou a optimismem ohledně

budoucího vývoje mají výkonové ukazatele společnosti Haas+Sohn tendenci spíše stagnovat, zatímco v krizových nebo pokrizových letech se společnost Haas+Sohn těší z rostoucí poptávky po alternativních a nezávislých zdrojích vytápění. Proto lze rovněž léta 2016–2019 považovat z hlediska společnosti Haas+Sohn za období optimalizace nákladů, zvyšování efektivnosti ve výrobě a restrukturalizace výrobního sortimentu, které fakticky podnik připravilo na období zvýšené poptávky související se začínající hospodářskou kontrakcí roku 2020.

H_2: Recese v roce 2020 bude mít vliv na objemy prodeje, propouštění, změnu taktiky ve společnosti.

V roce 2020 společnost Haas+Sohn ve svém oboru očekává spíš konjunkturu a propouštění zaměstnanců neplánuje. Vzhledem k výrazné synchronizaci hospodářského cyklu díky pandemii COVID-19 napříč prakticky všemi zeměmi Evropské unie, nárůstu spotřebitelské i podnikatelské nejistoty a také s ohledem na výrazné omezení výdajů evropských domácností na letní dovolené očekává společnost Haas+Sohn v nejbližší době výrazný nárůst zájmu o produkty zejména z výrobkových řad peletových kamen na svých stávajících západoevropských trzích a krbových kamen a vložek na východoevropských trzích členských zemí EU.

Na západoevropských trzích je značka Haas+Sohn synonymem nejvyšší kvality, technického pokroku a inovací v oblasti spalování a nezávislého vytápění. Tato výrazná pozice na trhu podniku umožňuje využívat cenové strategie sbírání smetany a rozsáhlé investice do vývoje a inovací v posledních letech společně s vládními dotačními programy na podporu ekologického vytápění podniku umožňují tuto konkurenční výhodu posilovat i v současné mimořádně nejisté době.

Na východoevropských trzích společnost Haas+Sohn svoji značku a dobré jméno teprve buduje a posiluje. Na těchto trzích ostatně panují poněkud odlišné spotřební zvyklosti doprovázené nižší kupní silou a preferencí domácích („národních“) výrobců, které společnost Haas+Sohn nutí k odvážnějším růstovým strategiím a k maximální efektivnosti výrobního procesu i distribuce. Vstup společnosti na nové východoevropské trhy v období roku 2020 a 2021 se tak s ohledem na hospodářský vývoj během poslední krize (2012–2013) jeví jako možná odvážný, ale velmi dobře promyšlený krok.

H_3: Hospodářský cyklus má vliv na rozhodování podniku Haas+Sohn a vede management ke změnám ve strategii a taktice podle připravených krizových plánů.

Prevencí před krizovým vývojem může být širší diverzifikace trhů, pečlivější a detailnější segmentace zákazníků, výraznější výrobková diferenciace, rozvoj distribuční sítě, důraz na přímý prodej modernizací e-shopu a obecně intenzivnější využívání e-commerce.

Dosavadní poměrně úspěšný vývoj společnosti Haas+Sohn, vč. její české odnože Haas+Sohn Rukov dosud nevyvolával žádné výrazné tlaky na přípravu alternativních krizových strategií a ústupových taktik. Přitom ale rostoucí tlak na kvalitu produktů společnosti Haas+Sohn, zostřující se konkurence na některých trzích i první potíže s odbytem v maďarské odnoži společnosti naznačují, že by společnost měla mít záložní krizové plány připraveny.

Seznam použité literatury

BESOMI, Daniele. 2009. Clément Juglar and the Transition from Crises Theory to Business Cycle Theories. *Revue européenne des sciences sociales*, **47**(143): 17–47. ISSN 0048-8046.

BHASIN, Hitesh. 2020. Porter‘s Generic Strategies Explained. *Marketing91* [online]. April 9, 2020 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: https://www.marketing91.com/porters-generic-strategies/

BOUWENS, Bram and Joost DANKERS. 2013. Competition and Coordination: Reconsidering Economic Cooperation in Dutch Business, 1900–2000. *Revue économique*, **64**(6): 1105–1124. ISSN 0035-2764.

ČSÚ. 2020. *Časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/casove_rady

DIZIKES, Peter. 2015. The Many Careers of Jay Forrester. *MIT Technilogy Review* [online], June 23, 2015 [cit. 2020-07-25]. ISSN 0040-1692. Dostupné též z: https://www.technologyreview.com/2015/06/23/167538/the-many-careers-of-jay-forrester/

FIALOVÁ, Helena. 2015. *Konjunkturní analýza.* 1. vyd. Praha: Metropolitan University Prague Press. 175 s. ISBN 978-80-87956-16-8.

FRED. 2020. *Federal Reserve Economic Data* [online]. St. Louis, MO, USA: Federal Reserve Bank of St. Louis. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://fred.stlouisfed.org/series/GDPC1.

FRIEDEL, Libor. 2018. *Strategie modrého oceánu* [online]. Praha: European Business School. [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: https://ebschool.cz/strategie-modreho-oceanu

GÁLIK, Stanislav. 2012. *Psychologie přesvědčování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 110 s. ISBN 978-80-247-4247-2.

HAAS+SOHN. 2020a. *Geschichte* [online]. Puch bei Hallein, Österreich: Haas+Sohn. [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: https://www.haassohn.com/de/unternehmen/geschichte

HAAS+SOHN. 2020b. *O společnosti* [online]. Jiřetín pod Jedlovou: Haas+Sohn. [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: https://www.haassohn-rukov.cz/o-nas/o-spolecnosti

HAAS+SOHN. 2020c. *Vnitropodniková databáze* [online]. Jiřetín pod Jedlovou: Haas+Sohn. [cit. 2020-08-01]. [veřejně nedostupné].

HADRAVA, Václav. 2020. *Ekonomické cykly* [online]. Praha: Václav Hadrava Blog [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: https://vaclavhadrava.cz/zdarma/clanky/ekonomicke-cykly/

HAMILTON, James D. 2017. Why You Should Never Use the Hodrick-Prescott Filter. *National Bureau of Economics Research Papers* [online], **100**(5): 831-843. [cit. 2020-08-01]. DOI: 10.3386/w23429. Dostupné z: https://www.nber.org/papers/w23429

HENRY, David. 2016. Alvin Toffler, author of best-selling 'Future Shock' and 'The Third Wave,' dies at 87. *Washington Post* [online], June 29, 2016 [cit. 2020-07-25]. ISSN 0190-8286. Dostupné též z: https://www.washingtonpost.com/business/alvin-toffler-author-of-best-selling-future-shock-and-the-third-wave-dies-at-87/2016/06/29/0d63748c-3e09-11e6-80bc-d06711fd2125_story.html

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ, Jan SEGER a Jakub FISCHER. 2011. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing. 420 s. ISBN 978-80-86946-43-6.

HOLMAN, Robert a ko. 2017. *Dějiny ekonomického myšlení*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. 576 s. ISBN 978-80-7400-641-8.

JÍLEK, Josef. 2013. *Finance v globální ekonomice I: Peníze a platební styk*. Praha: Grada Publishing. 664 s. ISBN 978-80-247-3893-2.

JUREČKA, Václav. 2010. *Makroekonomie: základní kurs.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 332 s. ISBN 978-80-247-3258-9.

KENTON, Will. 2019. Hodrick-Prescott (HP) Filter. *Investopedia* [online]. 22.8.2019 [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/terms/h/hpfilter.asp

KNOPP, Todd A. 2009. *Recessions and Depressions: Understanding Business Cycles.* 2nd Ed. Santa Barbara, CA, USA: Praeger, . ISBN 978-0-313-38163-8.

KODERA, Jan a Tran Van QUANG. 2013. Modely nové Keynesovské ekonomie: struktura, problémy a perspektivy. *Politická ekonomie*, **61**(2): 274–275. ISSN 0032-3233.

KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ. 2012. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. 287 s. ISBN 978-80-248-2791-9.

KOROTAYEV, Andrey V. and Sergey V. TSIREL. 2010. A Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008–2009 Economic Crisis. *Structure and Dynamics*, **4**(1): 1–57. ISSN 0739-1102.

KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRAFT, Jiří a Jiří FÁREK. 2012. *Světová ekonomika v epoše globálních změn*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 254 s. ISBN 978-80-7372-910-3.

KRAFT, Jiří, Aleš KOCOUREK a Pavla BEDNÁŘOVÁ. 2017. *Ekonomie I.* 10. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 213 s. ISBN 978-80-7494-359-1.

KUMEKAWA, Ian. 2017. *The First Serious Optimist: A.C. Pigou and the Birth of Welfare Economics*. Princeton, NJ, USA: Princeton University Press. 352 s. ISBN 978-0-691-16348-2.

MACROTRENDS. 2020. *Dow Jones Monthly since 2015* [online]. Washington, D.C., USA: Macrotrends. [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: https://www.macrotrends.net/1319/dow-jones-100-year-historical-chart

MAŘÍK, Vladimír. 2016. *Průmysl 4.0 - Výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press. 272 s. ISBN 978-80-7261-440-0.

MÜLLER, Martin. 2019. Škoda versus Hyundai. Tak šel čas u největších rivalů. *Autojournal.cz* [online]. 4. 2. 2019 [cit. 2020-07-19]. Dostupné z: https://www.autojournal.cz/skoda-versus-hyundai-tak-sel-cas-u-nejvetsich-rivalu/

NEDOMLELOVÁ, Iva a Aleš KOCOUREK. 2010. Polemika o vztahu neoklasické produkční funkce a teorie rozdělování. *Ekonomický časopis*, **58**(5): 492–511. ISSN 0013-3035.

NEDOMLELOVÁ, Iva. 2011. *Vybrané teorie ekonomického růstu.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 203 s. ISBN 978-80-7372-801-4.

PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ. 2015. *Stratégia a strategický manažment.* 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 280 s. ISBN 978-80-8168-193-6.

PELTZ, James F. 2015. Q&A: WD-40 CEO Garry Ridge explains company's slick success. *Los Angeles Times* [online]. July 30, 2015 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: https://www.latimes.com/business/la-fi-qa-wd-40-20150730-story.html

PETTINGER, Tejvan. 2019. Causes of Business Cycle. In: *Helping to simplify Economy* [online]. Oxford, UK: Oxford University. [cit. 2020-08-02]. Dostupné z: https://www.economicshelp.org/blog/386/economics/causes-of-business-cycle/

SANKEY, Kyla. 2020. An Economic Storm Is Going to Devastate Latin America Very Soon. *The Wire* [online]. May 14, 2020 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: https://thewire.in/world/an-economic-storm-is-going-to-devastate-latin-america-very-soon

SEÇKİN ÇELİK, Tutku. 2019. The Rational vs. Behavioral Approaches to Strategy Thinking. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, **9**(1): 184–204. ISSN 1925-4423.

SIRŮČEK, Pavel. 2016. Polozapomenuté postavy ekonomického myšlení – J. A. Schumpeter. *Acta Œconomica Pragensia*, **24**(3): 78–86. ISSN 1804-2112.

SKÁLA, Marek. 2010. Nová keynesiánská makroekonomie – nový pohled na trh práce a makroekonomickou stabilitu. *E+M Ekonomie a Management*, **13**(4): 6–15. ISSN 1212-3609.

de SOTO, Jesús Huerta. 2012. *Rakouská škola: Tržní řád a podnikatelská tvořivost*. 1. vyd. Praha: Dokořán. 176 s. ISBN 978-80-7363-507-7.

SOUKUP, Jindřich, Vít POŠTA, Pavel NESET a Tomáš PAVELKA. 2018. *Makroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press. 536 s. ISBN 978-80-7261-537-7.

SUTTLE, Rick. 2019. Different Types of Business Strategies. *Chron* [online]. February 12, 2019 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: https://smallbusiness.chron.com/different-types-business-strategies-4634.html

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

TVEDE, Lars. 2006. *History, Theory and Investment Reality*. 3rd Ed. New York, NY, USA: Wiley & Sons. 502 s. ISBN 978-0-470-01806-4.

VANCE, Aschlee. 2015. *Elon Musk: Tesla, SpaceX a hledání fantastické budoucnosti.* Brno: Jan Melvin Publishing. 368 s. ISBN 978-80-87270-73-8.

VARIAN, Hal R. 2010. *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach.* 8th Ed. New Yor, N.Y., USA: W. W. Norton & Company. 802 pgs. ISBN 978-0-393-93424-3.