

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

HEADQUARTERS-SUBSIDIARY RELATIONSHIP

Bc. Andrea VONDRÁČKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Tento list vyjměte a nahraďte zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi, dne 18. května 2015

Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informací a trpělivost.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
Úvod.....	7
1 Headquarters-subsidiary relationship.....	9
1.1 Nadnárodní společnosti.....	9
1.2 Formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trh.....	10
1.3 Internacionalizace podniku.....	14
1.4 Vztah mateřské a dceřiné společnosti.....	16
2 Přenos znalostí v nadnárodních společnostech.....	22
2.1 Management znalostí v nadnárodní společnosti	24
2.2 Modely sdílení a transfer znalostí v MNC.....	25
2.3 Role expatriantů v přenosu znalostí	28
3 Vztah Volkswagen Group – ŠKODA AUTO	32
3.1 Metodologie výzkumu.....	32
3.2 Koncern Volkswagen a jeho internacionalizace	34
3.3 Převzetí firmy AZNP Mladá Boleslav.....	37
3.4 Změny v řízení organizace AZNP Mladá Boleslav	40
3.5 Sdílení znalostí mezi VW a ŠKODA AUTO	43
3.6 Změny v produktovém portfoliu a jeho plánování.....	48
3.7 ŠKODA Octavia jako pilotní model s převzatými procesy z VW	50
Závěr	51
Seznam literatury	54
Seznam obrázků a tabulek.....	59
Seznam příloh	60

Seznam použitých zkratek a symbolů

ABS	Anti-lock Brake System – protiblokovací systém; systém aktivní bezpečnosti vozidla
AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
a.s.	akciová společnost
AZNP	Automobilový závod, národní podnik
ESP	Electronic Stability Program – elektronický stabilizační program
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung - společnost s ručením omezeným
IT	Informační technologie
KdF	Kraft durch Freude - lidový automobil navržený Ferdinandem Porschem, později známý jako VW brouk. Vznik tohoto automobilu přispěl k založení automobilového závodu, dnes známého jako Volkswagen AG
MNC	Multinational corporation – nadnárodní společnost
MQB	Modulärer Querbaukasten – modulární platforma koncernu Volkswagen; svou variabilitou přispívá ke snižování nákladů
resp.	respektive
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
tzv.	takzvaný
VW	Volkswagen, automobilka se sídlem ve Wolfsburgu, Německo

Úvod

Původním cílem práce bylo analyzovat přenos metod a postupů v oblasti marketingu v rámci koncernu Volkswagen. Tento cíl práce byl v diskusi s vedoucím práce upraven z důvodu zjištění zajímavých skutečností ohledně převzetí AZNP Mladá Boleslav (nyní ŠKODA AUTO a.s.). Především šlo o významné proměny v řízení mladoboleslavského podniku, a tedy koncentrace zkoumání pouze na oblast marketingu by znamenalo přehlížení zásadních souvislostí. Cíl práce se tedy v průběhu vypracovávání diplomové práce posunul k analýze přenosu metod a postupů v rámci koncernu Volkswagen, konkrétně na příkladu začlenění společnosti AZNP Mladá Boleslav do koncernu a zhodnocení všech významných aspektů tohoto procesu. Převzetí značky ŠKODA, resp. tehdejšího AZNP Mladá Boleslav koncernem Volkswagen je v českém prostředí i zpětně hodnoceno jako ideální příklad (kritici polistopadového ekonomického vývoje hovoří i o jediném podařeném případě) porevoluční transformace na tržní hospodářství a vstupu zahraničního kapitálu do průmyslového podniku.

Diplomová práce je členěna do třech kapitol. Východiskem v teoretické části práce je odborná literatura, která slouží jako podklad pro zpracování praktické části. V první kapitole jsou analyzovány nadnárodní společnosti jako aktéři světové ekonomiky a důkladněji vysvětleny formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trhy. Pro pochopení problematiky nadnárodních společností a jejich vnitřní organizace je nutné zabývat se důrazem společností na domácí a zahraniční trhy a jejich motivací pro internacionalizaci podnikových aktivit, tj. důvody pro vstup na zahraniční trhy. Dále je vymezen vztah mateřské a dceřiné společnosti a jejich vzájemně se prolínající vazby.

Druhá kapitola je věnována pojmu sdílení znalostí a managementu znalostí v nadnárodní firmě. Na počátku při založení dceřiné společnosti v zahraničí je obvykle potřeba přesunout vybrané zaměstnance do nové pobočky, proto je v závěru druhé kapitoly popsána role expatriantů jako nositelů znalostí. Expatrianti jsou však využíváni k zefektivnění komunikace a přenosu znalostí i v již zaběhnutých dceřiných společnostech, což je nastíněno v následující kapitole na příkladu značky ŠKODA.

Ve třetí kapitole je nejprve popsána historie koncernu VW a jsou uvedeny příklady internacionalizace firmy. Následně je prizmatem sdílení znalostí a analýzy vztahu mezi mateřskou společností (centrálou) a dceřinou společností (pobočkou) zkoumán proces převzetí ŠKODA AUTO ze strany Volkswagenu, který započal v roce 1991. Pozornost je věnována zejména sjednocování kvalitativních standardů, vylepšení a rozšíření produktového portfolia i stylu řízení celé společnosti a následných změn, které vstup německého partnera vyvolal, aniž by byla ohrožena kontinuita produkce či podmínky, za kterých byl podnik převzat. Dále je v samostatné podkapitole rozvedena jedna z výzkumných otázek. Tato analýza je založena jak na polostrukturovaných rozhovorech s osobnostmi, které byly převzetí osobně přítomny, tak na základě zdrojů v literatuře, tisku a materiálech firmy ŠKODA.

1 Headquarters-subsidiary relationship

Nadnárodní společnosti a jejich pobočky jsou typické svými složitými vazbami, které jsou reprezentovány nejen finančními toky, ale také vzájemnou spoluprací, sdílením know-how a přenosem znalostí, sdílením lidského kapitálu a dalšími. Nadnárodní společnosti jako takové jsou samozřejmě i tématem politických a ekonomických diskuzí, kdy je jedna strana považuje za hnací sílu ekonomického a technologického rozvoje a druhá je obviňuje z využívání levné pracovní síly v rozvojových zemích a ničení kulturních rozdílů. Autorka si však neklade za cíl řešit tuto problematiku z hlediska těchto názorů a soudit, zda jsou nadnárodní společnosti dobré nebo špatné.

V první podkapitole bude rozebrán pojem nadnárodní společnost a bude zmíněno, kdy začal být tento pojem aktuální v České republice. Další kapitola se týká forem vstupu nadnárodních společností na zahraniční trh, kdy kapitálové vstupy s sebou nesou největší rizika. Podkapitola internacionalizace podniku si klade za cíl vysvětlit, proč a z jakých důvodů se podnik rozhodne vstoupit na zahraniční trh. Poslední podkapitola se zabývá vztahem mateřské a dceřiné společnosti, jakým způsobem probíhají znalostní toky a jakou roli v přenosu znalostí hrají expatrianti, což bude následně rozvedeno v kapitole druhé.

1.1 Nadnárodní společnosti

Nadnárodní společnosti (MNCs – multinational corporations) jsou vedle národních států hlavními aktéry světové ekonomiky. V posledních dvou letech stoupaly investice takových společností více než světová produkce. Obraty koncernů, např. General Motors, dosáhly stejných hodnot jako hrubý domácí produkt Portugalska nebo Švédska (Haas, Neumair, 2006). Charakteristický pro MNCs je přesun částí podnikání na zahraniční trhy.

Na trh v České republice naplno vstoupily nadnárodní společnosti teprve po roce 1989. Po otevření hranic se trh České republiky, doposud neobsazený, stal zajímavým místem pro internacionalizaci nadnárodních společností působících v různých odvětvích. Z dnešního pohledu je přítomnost nadnárodních společností vítána z hlediska příjmů do státního rozpočtu a tvorby nových pracovních míst (Zadrazilová, 2007). Vstup nadnárodní společnosti do hostitelské země znamená

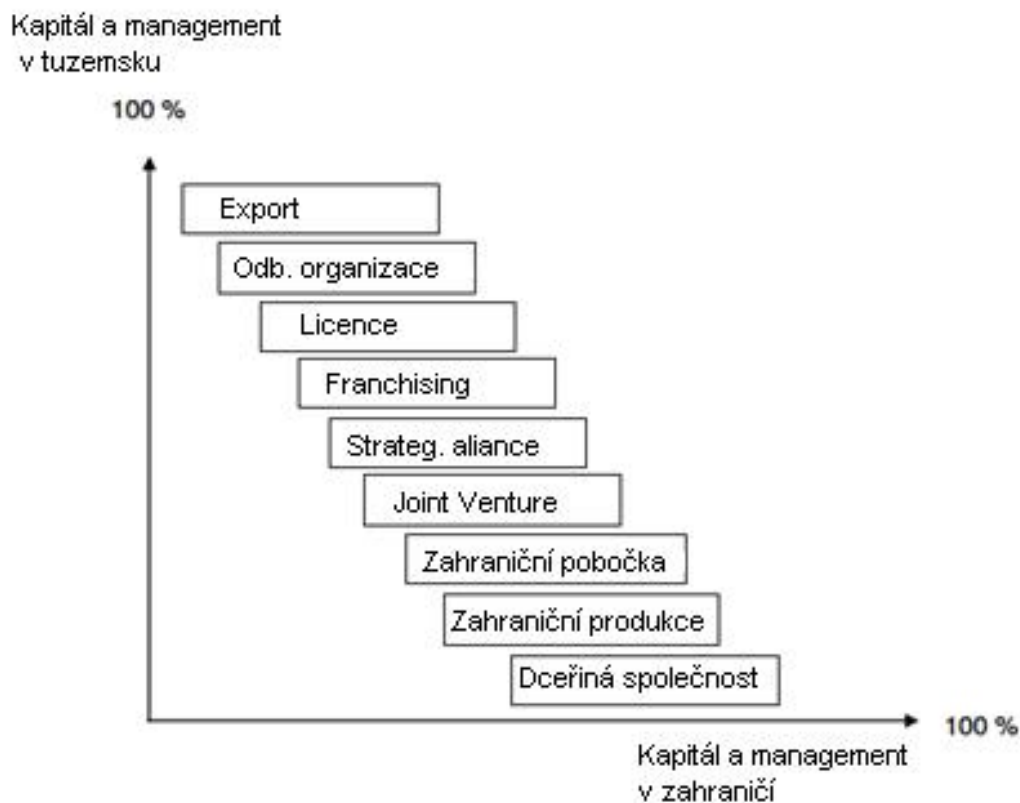
vstup dalších společností, které jsou součástí dodavatelské sítě a vznik sekundární zaměstnanosti u lokálních dodavatelů. V době znalostní a informační společnosti jsou nadnárodní společnosti vnímány pro svou ekonomickou sílu jako nositelé pokroku.

Nejčastěji se nadnárodní společnost vyvíjí postupně, kdy vzniká z lokálního podniku na domácím trhu, poté expanduje na trhy zahraniční. Některé firmy ale vstupují na zahraniční trh záhy po svém založení – tzv. born globals, tedy firmy ryze mezinárodní. U takových firem se předpokládá silné zaměření na inovace a růst, což hraje důležitou roli při obnově hospodářství a trhu práce. Born globals jsou tedy firmy, které již brzy po svém založení dosahují vysokého podílu vývozu na více zahraničních trzích. Avšak automobilový průmysl není schopen vytvořit prostředí pro podobné firmy, protože produkce automobilů a jejich součástí vyžaduje vysoké výrobní prostředky a kapacity vázané na lokalitu (Mandl, Celikel-Esser, 2013). Proto jsou v následující kapitole popsány formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trh.

1.2 Formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trh

V této kapitole budou popsány všechny stupně vstupu na zahraniční trh, největší prostor pak bude věnován způsobu vzniku na základě kapitálové účasti podniku. Volba formy vstupu na zahraniční trh je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí v procesu internacionalizace. Postup, který si podnik zvolí, má zásadní dopad na celkovou organizační strukturu. Při vytvoření jedné nebo více poboček bez právní subjektivity, dochází pouze k vnitřním změnám organizační struktury. Jestliže má vstupem na trh vzniknout nový podnik, dochází nejen k vnitřním změnám v mateřské společnosti, ale také ke vzniku koncernové struktury. Pokud se podnik rozhodne být aktivní na zahraničním trhu, rozhodují se manažeři mezi mnoha alternativami – od nepřímého exportu až po řízení vlastní dceřiné společnosti (Deresky, 2011).

Protože není možné rozhodnutí krátkodobě revidovat s ohledem na kapitálové závazky a dostupné zdroje, určuje forma vstupu stupeň kontroly a řízení, rizika a flexibility. Strategie vstupu je tak ovlivněna investiční náročností zahraničního trhu a konkurenceschopností podniku na daném trhu. Formy vstupu se rozlišují podle toho, zda výroba probíhá v tuzemsku nebo v zahraničí a také je-li vstup na trh spojen s investicí, nebo ne. Obrázek 1 ukazuje tyto formy vstupu.



Zdroj: Meffert&Bruhn, 2003, str. 56

Obr. 1 *Formy vstupu – produkce a management v tuzemsku nebo zahraničí*

Vývozní operace

U těchto forem je zboží vyváženo za hranice státu, kde bylo vyrobeno. Vstup na trh je proto spojen pouze s malou změnou výrobku a umožňuje okamžité zvýšení obratu. Není potřeba převádět kapitál, management nebo personál. V případě nepřímého exportu není výrobce aktivní na zahraničním trhu, ale používá nezávislou partnerskou odbytovou firmu, která provozuje dodávky a prodej zboží. Podnik se tak zříká přímých kontaktů na zahraničním trhu. Pokud podnik úplně nebo dílčím způsobem přenesse export na centrální exportní instituci, ve které je sloučeno několik podniků, jedná se o exportní kooperaci. Cílem je nabídnout na zahraničním trhu širokou paletu produktů. V rámci přímého exportu trhy obsluhuje přímo mateřská společnost a výrobky mohou být prodány jak přímo spotřebiteli, tak i odbytovému prostředníkovi.

Přímý export s přímou investicí obsahuje kapitálový podíl, který je zacílen na odbytové aktivity, které mohou být pořádány prostřednictvím reprezentačních kanceláří, filiálek nebo obchodních společností, které mohou dodatečně přebrat skladové nebo servisní výkony (Scheuch, 2006; Machková, 2009). Výhodou je větší blízkost k trhu, kontrolovatelnost a zdanitelnost, je ale spojen s riziky, která nesou právě přímé investice.

Nenáročné kapitálové investice

Tato forma vstupu zahrnuje podíly v zahraničí, které nepřesahují výši portfoliových investic. V literatuře se uvádí hranice podílu 5-10 procent jako rozdíl mezi portfoliovými a přímými investicemi (Anderson, Forgsen, Holm, 2002). Podniky se k těmto formám odhodlají v případě, že mají příliš nízký kapitálový strop a nemohou v zahraničí využít přímé investice. Jednou z forem je udělení licence, kdy dárce příjemci nabízí výhodu spojenou s například s technologickým náskokem v odvětví. Další formou licence je franchizing, kdy franšizér převede na franšizanta práva a know-how firmy formou balíčku. Příkladem mezinárodních franšizantů jsou řetězce rychlého občerstvení McDonald's a KFC nebo hotelové řetězce Holiday Inn nebo NH Hotels (Machková, 2009). Držitel licence se musí zavázat k dodržování společné obchodní politiky (Štrach, 2009).

Kapitálový vstup podniku na zahraniční trh

Pro internacionalizaci aktivit MNC má ale největší důležitost právě vstup kapitálový, který využívají zpravidla velké, finančně silné společnosti naplňující globální strategii mezinárodního rozvoje v zemích nabízejících vhodné podmínky pro investice (Machková, Černošková, Sato, 2014). Charakteristika přímých investic spočívá v tom, že tvorba hodnot je v zahraničí a domácí podnik do zahraničí přepravuje kapitál a management. Cílem je zde předem určená a vypočítaná návratnost. Všeobecně se dá říci, že se zvyšujícím se podílem ve firmě stoupá stupeň kontroly a řízení na místě a šance poznat zahraniční trh. Firma tak má nižší transportní výdaje, využívá komparativních výhod (levnějších surovin a pracovní síly), může využívat investičních pobídek ze strany zahraniční vlády a má intenzivnější vztah k úřadům, zákazníkům a domácím dodavatelům. Avšak stoupá také hospodářské a politické riziko pro podnik, vysoké náklady na kapitál a

management. Rozlišují se dvě formy vstupu podle výše investovaného kapitálu – Joint Ventures a zcela ovládané podniky (Berndt, Altobelli, Sander, 2005).

V případě Joint Ventures probíhá spolupráce mezi dvěma nebo více samostatnými podniky. Buď má zahraniční investor podíl v jednom místním podniku, nebo se několik partnerských podniků rozhodne založit samostatný podnik na zahraničním trhu. Vedle kapitálového vkladu přinášejí zakládající společnosti také své zdroje a zkušenosti, jejich výše je stanovena ve smlouvě. Příkladem takových zdrojů jsou technologie, marketingové know-how, ochrana a práva značky nebo výrobní zařízení. Cílem Joint Ventures je kooperace v oblastech vývoje, produkce a odbytu a s tím spojené využití synergií, rozdělení rizik a přístup ke komplementárním technologiím (Schaumburg, 1999).

Ovládané podniky jsou zcela ve vlastnictví domácího výrobce. Zahraniční podnik může být veden buď jako pobočka, zde je ručení u domácího podniku a zisky zdaňuje doma. Podíl mateřské firmy je mezi 10 a 50 %. Druhá možnost je dceřiná společnost, která je právně samostatná a ručí za investovaný kapitál. Zdanění zisků probíhá v zahraničí, kde společnost působí. Vlastnický podíl činí 50 % nebo více. Přímé investice zde mají formu akvizice, investic na zelené louce, fúze nebo společného podnikání (Štrach, 2009).

Investice na zelené louce znamená vytvoření nové společnosti, kde nově vzniklá organizace vyrábí v nově postavené, koupené nebo pronajaté budově. Je to jedna z finančně nejnáročnějších a nejrizikovějších forem vstupu na zahraniční trh. Mateřská společnost zde zcela spoléhá na vlastní schopnosti. K odhalení odlišností trhu od domácího například ve smyslu právní úpravy, národní kultury a jazykové bariéry by měla přispět důkladná strategická analýza (Machková, 2009).

Akvizice znamená finanční investici, kdy mateřská společnost nakupuje akcie v akvizované společnosti při změně vlastnické struktury. Převzetí zavedené společnosti je fúze. V tomto případě přebírá domácí podnik stávající personál, organizační strukturu, kulturu a pozici značky na trhu. Výhodný je zde zejména snadný vstup na zahraniční trh díky působení již zavedeného podniku (Harzing, 2001).

Před převzetím podniku je výhodné provést zevrubnou analýzu, která řeší silné a slabé stránky podniku. Může také docházet k odporu zaměstnanců vůči novému vlastníkovi. Dalšími problémy při zakládání a provozování pobočky mohou být odlišné právní úpravy podnikání, kulturní a jazykové bariéry a odlišnosti.

1.3 Internacionalizace podniku

Pro pochopení problematiky MNCs a jejich vnitřní organizace je nutné popsat důraz společností na domácí a zahraniční trhy a jejich motivaci pro internacionalizaci podnikových aktivit, tj. důvody pro vstup na zahraniční trhy. Takových přístupů existuje několik, např. Stopfordův model, Uppsala model, přístup Danielse a Radebaugha (Štrach, 2009). V této podkapitole budou popsány defenzivní a ofenzivní motivy internacionalizace, Uppsalský model, který již navazuje ve svém popisu na kapitulu druhou, která se věnuje tématu znalosti klíčové pro internacionalizaci podniku.

Internationalizace je důsledkem globalizačních vlivů a je v literatuře popsána jako přeshraniční rozšiřování podnikatelských aktivit. Nejedná se pouze o export a import zboží, ale také o vývoz obchodních činností nebo kapitálu (Pražská, 2002). Dülfer (1982) popisuje internacionalizaci velmi všeobecně jako každou formu vstupu na zahraniční trh ze strany podniku. Maennig (1985) naproti tomu tento pojem spojuje jen s dlouhodobou přítomností firmy na zahraničním trhu. Mnoho autorů chápe internacionalizaci jako postupný proces, při kterém se míra angažovanosti firmy na zahraničním trhu zvyšuje v jednotlivých krocích. Příkladem jsou zde například Uppsala model a model mezinárodního cyklu životnosti výrobků podle Vernona (1966).

Motivy internacionalizace mohou být rozličné a zásadně se podle Macharzina (1999) dělí na důvody ekonomické a ne-ekonomické, defenzivní a ofenzivní. Mezi ekonomické důvody patří typicky snaha o dosažení zisku a zvýšení obratu, přičemž se usiluje zejména o vyrovnání negativní bilance na domácím trhu. Ne-ekonomickým důvodem je například zvýšení image firmy. Pokud má podnik na základě technologií, kvality nebo minulých úspěchů konkurenční výhodu na trhu, můžou být jeho snahy o internacionalizaci označeny jako ofenzivní neboli proaktivní. Ofenzivní přístup ke vstupu na zahraniční trh obvykle vychází z úspěchu na trhu lokálním. O defenzivních neboli reaktivních důvodech se dá říci, že jsou uplatňovány

v případě, že zahraniční produkce má sloužit ke stabilizaci produkce na domácím trhu, nebo pokud je podnik vystavován na domácím trhu vysokému konkurenčnímu tlaku. Podle Czinkota/Ronkainen (2002, str. 281) „...*proactive firms go international because they want to, while reactive ones go international because they have to.*“

Tab. 1 Důvody internacionalizace

Motivy pro ofenzivní internacionalizaci	Motivy pro defenzivní internacionalizaci
<ul style="list-style-type: none"> - stávající technologické pokroky - zvláštní kvalifikace vedoucích pracovníků - daňové výhody v zahraničí - informační náskok před konkurencí na zahraničním trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - tlak ze strany konkurentů - nadprodukce - nasycení domácího trhu - vysoké skladové zásoby

Zdroj: Berndt, Altobelli, Sander, 2005, str. 14

Z hlediska dlouhodobého strategického plánování firem je nejlepší vstup na zahraniční trh z proaktivních důvodů (tab. 1). Mnoho firem má své základny v rozvojových zemích, což jim umožňuje těžit z výhod např. levných pracovních zdrojů a levných pozemků. Zásadním důvodem pro vstup nadnárodní společnosti na zahraniční trh jsou úspory z rozsahu. Při využití celosvětového prodeje klesají náklady na výzkum a vývoj nových výrobků (Deresky, 2011).

Model internacionalizace uppsalské školy podle Johansona a Vahlneho (2009) vysvětluje vlastnosti procesu internacionalizace firmy a vychází z předpokladu, že hlavní překážkou při rozvoji aktivit mezinárodní firmy je nedostatek interních znalostí. Model vychází z popisu švédských výrobních firem v sedmdesátých letech. Podle stupně internacionalizace je možné identifikovat čtyři fáze procesu. V první fázi společnosti vyvážejí jen velmi málo, v druhé fázi vstupují na zahraniční trh formou dovozních operací, ve třetí fázi zřizují dceřiné společnosti a ve čtvrté fázi investují do výrobních aktivit na zahraničním trhu. Úroveň zapojení do mezinárodních aktivit je závislá na dvou faktorech – zdroji, které jsou firmě k dispozici a je ochotna je vložit do mezinárodního působení a úsilím, které

vynakládá k proniknutí na trh. Úspěch internacionalizace závisí na použití vědomostí, zkušeností a know-how firmy. Tedy čím lépe firma pozná zahraniční trh, tím roste možnost úspěšně aplikovat některý ze způsobů průniku na tento trh. Podle Uppsala modelu existuje přímá úměra mezi znalostí trhu a mírou aktivit spojených se zahraničním trhem (Machková, 2009).

Důležitá z hlediska nadnárodních společností je třetí a čtvrtá fáze Uppsala modelu, která vede k integraci strategie společnosti do organizační struktury. Centrála a pobočka si tak jsou rovnocennými partnery a rozhodnutí jsou učiněna za celou nadnárodní společnost. Pro fungování nadnárodních společností je typická jednotná korporátní struktura, např. společná strategie, plánování nebo účetnictví. To s sebou nese i některé potíže, založených na odlišných právních rádech zemí, a proto vznikají mezinárodní smlouvy např. o zamezení dvojího zdanění.

Z podniků, které mají tendenci se internacionalizovat pomocí exportu, se postupně stávají nadnárodní společnosti. Ty pak zakládají dceřiné společnosti, které jsou poté na zahraničním trhu přijímány z hlediska placení daní a nových pracovních příležitostí pozitivně. Další podkapitola se zabývá právě vztahem mateřské a dceřiné společnosti.

1.4 Vztah mateřské a dceřiné společnosti

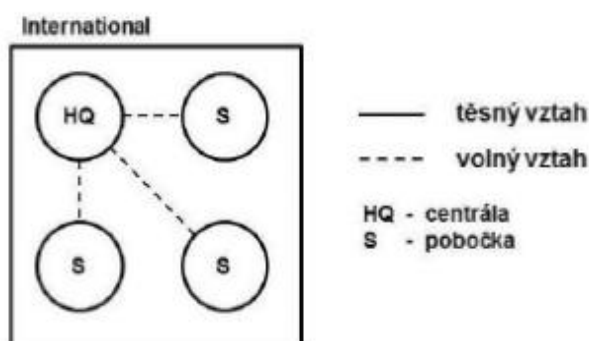
V předchozí kapitole byly popsány formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trh. Pro nadnárodní společnost je charakteristické, že se dělí na centrálu a zahraniční mateřské společnosti. V rámci organizační strategie mohou vznikat realizační strategie, které určují vztahy mezi centrálou a pobočkou, ale také vztahy mezi pobočkami, což je podrobně popsáno v této kapitole.

Základní úloha dceřiné společnosti spočívá v implementaci strategií a dovedností, které jsou řízeny centrálně vedením nadnárodní společnosti. Postupně se ustupuje od hierarchické organizační struktury a prosazuje se zaměřování poboček na své vlastní trhy. Dříve byla centrála tvůrcem znalostí a ty distribuovala v rámci MNC, dnes je spíše jejich příjemcem. Centrála tak může tvořit globální strategii na základě informací poboček o lokálních trzích (Becker-Ritterspach, 2009). Paterson a Brock (2002) uvádí, že vyšší míra samostatnosti pobočky může vést ke snížení kontroly centrály nad místními zdroji, a pobočka může být důležitou součástí MNC. Tím se může snížit efektivní řízení kapitálového toku (Birkinshaw, Young, Hood, 2005).

Podle Gupty a Govindarajana (1991) je MNC sítí vzájemně propojených subjektů přes toky kapitálu, produkce a znalostí. Závislost na centrále se určuje podle míry uskutečněných toků a jejich objemem. Kapitálové toky se vztahují k oběhu kapitálových prostředků mezi hospodářskými jednotkami ve formě účasti na základním kapitálu, výplatě dividend, křížového vlastnictví a vzájemného poskytování půjček. Tok produkce je představován vzájemným nákupem a prodejem výrobků nebo komponent a v rámci toku znalostí je využíváno duševní vlastnictví a výměna pracovníků v rámci společností (knowledge transfer) a je podrobněji popsána v kapitole druhé.

Vztah mateřské a dceřiné firmy je možné popsat několika způsoby, které určují přístup mateřské firmy k vedení dceřiných společností např. podle míry centralizace (decentralizace) rozhodování, směr a intenzitu znalostí, využívání expatriantů nebo přenosu kultury z mateřské do dceřiných společností. Bartlett a Ghoshal (2002), Harzing a Noorderhaven (2008) a Ando (2005) rozlišují typy MNCs naznačením intenzity a existence vazeb v rámci nadnárodní firmy vzhledem k pobočkám:

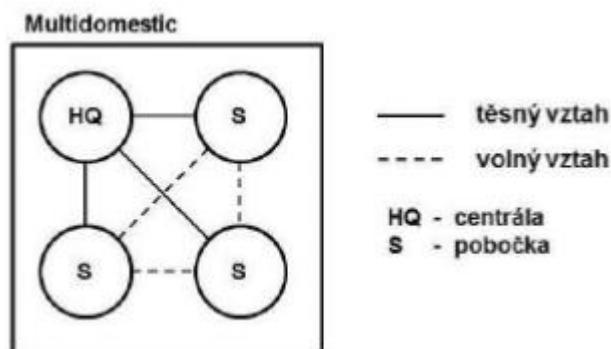
International: Nadnárodní společnost obvykle není zastoupena celosvětově a poměrně samostatné pobočky jsou propojeny s centrálou hlavně přes finanční toky. Poboček není mnoho, jeví se jako decentralizované a toky produkce a znalostí se uskutečňují pouze jedním směrem – z centrály směrem do poboček (Štrach, 2009). Obvykle fungují jako lokální podniky se zahraničními aktivitami. Nadnárodní společnost není tlačena ke snižování nákladů, nejlépe tato strategie funguje např. u prodejců luxusních vozů.



Zdroj: Ando, 2005, str. 19

Obr. 2 Vztah mezi centrálou a pobočkami – international

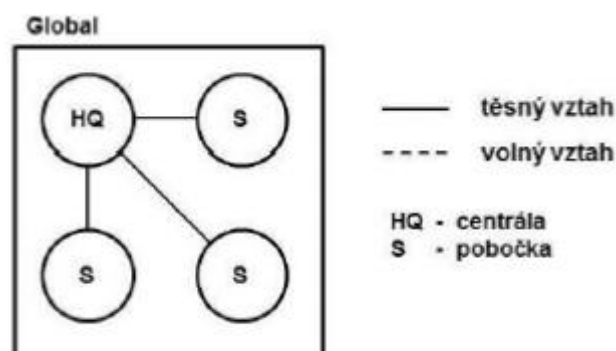
Multidomestic: Nadnárodní společnost vytvoří více poměrně nezávislých poboček, které fungují podle vlastní strategie. Pokud je tato strategie úspěšná, což ukazují finanční ukazatele, je vliv centrály minimální. Stejně jako u *international* existují těsné vazby mezi centrálou a pobočkami. Rozdíl tkví v obousměrnosti vnitřních toků výrobků a informací. Vazby mezi jednotlivými pobočkami jsou slabé a dochází většinou pouze k jednosměrnému toku znalostí. Vklady do základního kapitálu a dividendy tvoří kapitálové toky. Málokdy se v řízení poboček využívají expatrianti.



Zdroj: Ando, 2005, str. 19

Obr. 3 Vztah mezi centrálou a pobočkami – multidomestic

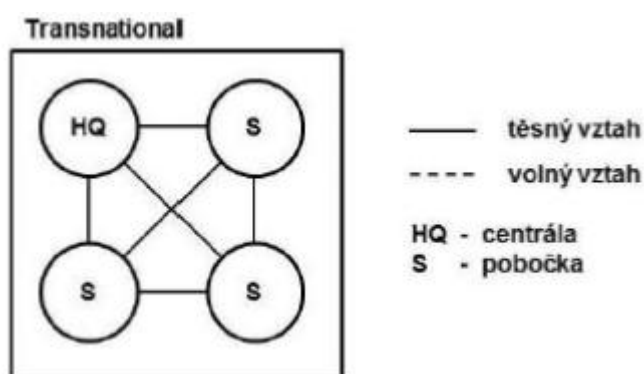
Global: Centrála, jako jádro celé nadnárodní společnosti, řídí a kontroluje síť poboček. O produktovém a značkovém portfoliu poboček rozhoduje centrála, protože cílem je vytvoření stejného globálního produktu. Vazby mezi pobočkami většinou neexistují, pouze toky produktů (zboží) tvoří výjimku. Kapitálové toky probíhají ve formě vkladu do základního kapitálu, dividend a někdy také vzájemnými půjčkami nebo křížovým vlastnictvím. V řízení poboček se uplatňují expatrianti, kteří jsou dosazeni z centrály.



Zdroj: Ando, 2005, str. 19

Obr. 4 Vztah mezi centrálou a pobočkami – global

Transnational: Typická je zde síť poboček, kde každá má svou úlohu ve strategii nadnárodní společnosti. Existují zde aktivní vazby mezi pobočkami navzájem. Toky produkce, kapitálu a znalostí zde probíhají libovolně mezi pobočkami a centrálou. Dochází ke sdílení a přenosu znalostí a know-how, kapacit výroby a řešení problémů napříč všemi společnostmi. Klíčovou roli zde hrají informační systémy, protože díky nim je možné vyhodnocovat informace a komunikovat v reálném čase. Důležité je, že si je firma vědoma toho, že každá z poboček přináší inovace a nové znalosti. Expatrianti jsou v pobočkách přítomni z důvodu přenosu znalostí a dovedností.



Zdroj: Ando, 2005, str. 19

Obr. 5 Vztah mezi centrálou a pobočkami – transnational

Zkoumáním vztahů Multidomestic, Global a Transnational mezi centrálou a pobočkou nadnárodní společnosti se zabývá Harzing (2000). Rozděluje je do čtyř kategorií, uvedených v tabulce 2, které určují základní nastavení vztahu mezi centrálou a pobočkou. Jako první uvádí kategorii „Organizace a role pobočky“, která popisuje míru centralizace a postavení v celkové struktuře nadnárodní společnosti.

Uvádí kategorii tzv. Local responsiveness definovatelnou jako míru přizpůsobení produktu na zahraniční trh a rozsah, v jakém reagují na odlišnosti zákaznických preferencí. Velká adaptace výrobků a služeb místnímu trh je typická pro Multidomestic a Transnational, zatímco společnosti typu Global preferují standardizovaný a nákladově výhodný produkt. Harzing (2000) rozlišuje 3 stupně vzájemné závislosti. Prvním je Independence (samostatná pobočka), kde vazby s centrálou neexistují nebo jsou minimální. Provázanost mezi pobočkami neexistuje, proto firma vystupuje samostatně. Typ Dependence (pobočka závislá na centrále) je plně závislá na centrále a nemá vazby s ostatními pobočkami.

Propojená pobočka (Interdependence) s centrálou i ostatními pobočkami v rámci organizace. Pobočky jsou vzájemně závislé.

Tab. 2 Typologie nadnárodních společností

Organizační strategie	Multidomestic	Global	Transnational
Organizace a role pobočky			
Decentralizace	Vysoká	Nízká	Nízká
Síťová struktura	Nízká	Nízká	Vysoká
Toky mezi pobočkami	Nízká	Nízká	Vysoká
Zdroj řízení – mateřská společnost	Nízká	Vysoká	Nízká/střední
Lokální přizpůsobení			
Lokální produkce	Vysoká	Nízká	Střední
Lokální R&D	Vysoká	Nízká	Střední
Modifikace produktu	Vysoká	Nízká	Vysoká
Společný marketing	Vysoká	Nízká/střední	Vysoká
Vzájemná závislost			
Samostatná pobočka	Nízká	Vysoká	Vysoká
Závislost na centrále	Nízká	Vysoká	Střední
Propojenost centrála - pobočka	Nízká	Nízká	Vysoká
Úroveň expatriace			
Přítomnost expatriantů	Nízká	Vysoká	Vysoká
Expatrianti jako řídicí článek	Nízká	Vysoká	Střední

Zdroj: Harzing, 2000, str. 110; upraveno autorkou

K předchozím příkladům náleží také regionální centrála, kdy jsou aktivity společnosti organizovány manažery v jednotlivých regionech, kteří mají značně velkou volnost v rozhodování. Tato struktura je více obvyklá v Evropě, než v USA. Mezi výhody patří vysoká znalost lokálního trhu, nevýhodná může být v případě komunikace mezi pobočkami napříč regiony (Pichanič, 2004).

Shrnutí

V předchozích podkapitolách byly popsány procesy, jakými se z lokálně působícího podniku stane nadnárodní společnost působící na zahraničním trhu. Formy vstupu zde byly rozděleny do tří skupin – vývozní operace, nekapitálové a kapitálové investice, z nichž ta poslední je z hlediska zaměření práce stěžejní. Dále je popsána motivace internacionalizovat podnikové aktivity, proč podnik vstupuje na zahraniční trh a z jakých důvodů. Pro nadnárodní společnost je někdy složité nalézt ideální mix globální a lokální orientace. Poslední podkapitola popisuje vztah mateřské a dceřiné společnosti, ať už podle Bartletta a Ghoshala (2002), tak podle Harzing (2000, 2008). Jako stěžejní je uvedeno rozdělení do čtyř skupin vztahů International, Multidomestic, Global a Transnational.

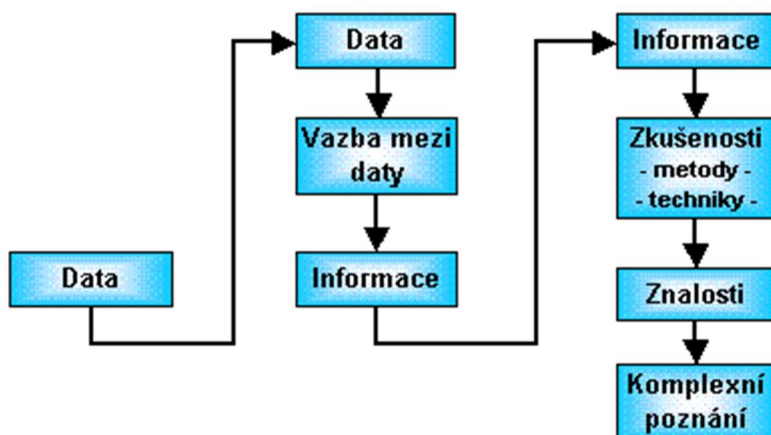
Pobočka není samostatným zahraničním subjektem, ale je do určité míry podřízena centrále. Podle míry centralizace jsou tedy některé pravomoci přiděleny pouze centrále a některé náleží pobočce. Vyšší míra centralizace je v modelech Global a Transnational, kde jsou i nejlépe uplatňovány znalostní toky. Následující kapitola je tedy věnována pojmu sdílení a přenosu znalostí, vysvětlení jejich modelů a managementu znalostí v nadnárodní firmě.

2 Přenos znalostí v nadnárodních společnostech

V této kapitole bude definován pojem přenos a sdílení znalostí ve vztahu mateřské společnosti a dceřiných společností, teorie a modely sdílení znalostí v rámci nadnárodních společností a problematika expatriantů ve sdílení znalostí. Úspěch každé firmy, nejen nadnárodní společnosti, závisí na tvorbě, využití a sdílení nových znalostí, proto je sdílení a transfer znalostí napříč firmou prospěšné.

Po druhé světové válce je svět založený na intelektuálním kapitálu. Zároveň byla velká potřeba nových flexibilních organizačních struktur. Tuto myšlenku velmi dobře vystihuje výrok Petera Druckera (1994 in Vymětal, 2008) „*Každá organizace se musí připravit na to, že opustí vše, co doposud dělala. Ať už jde o podnik, nebo o vládu, všude jsou nutné radikální změny.*“ Vedení podniku tedy musí mít vizi a získat schopné zaměstnance, kteří rádi vyjdou vstříc budoucnosti a budou se podílet na jejím vytváření (Truneček, 2003). Proto je pro firmu důležité si své zaměstnance vychovat a udržet – některé firmy mají vlastní trainee programy, praktikantské pobyty nebo vlastní vzdělávací instituce. V případě internacionalizovaných firem a jejich personálního marketingu je hojně využíván výjezd zaměstnanců do zahraničních dceřiných společností. Je zaveden pojem expatriant, tedy zaměstnanec, který nepracuje ve své domovské zemi (Pichanič 2004). Rolí expatrianta v přenosu znalostí se dále zabývá kapitola 2.3.

Efektivní sdílení znalostí v rámci nadnárodní společnosti může být velkou konkurenční výhodou. Znalosti jsou tedy pro podnik aktiva, a proto podniky hledají způsoby jak nejlépe vytvořené znalosti, data a informace sdílet a integrovat. (Truneček, 2003). Vznik znalostí je v literatuře znázorněn jako řetězec data – informace – znalosti. Globálně konkurenční podniky se vyznačují prozíravostí a předvídatelností svého vývoje, mobilizací a alokací svých znalostních zdrojů. Umí vytřídit správné a užitečné informace a pečovat o ně, což je v současnosti velmi důležité pro vymezení jejich vysoké výkonnosti. Data jsou shodně vyjádřené symboly uspořádané do databáze a představují zdroj pro vytváření informací. Pokud se data doplní o význam, získá uživatel z dat informace, jejichž hodnotu určuje úroveň znalostí uživatele (Petříková, 2010).



Zdroj: Petříková, 2010, str. 108

Obr. 6 Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi

Velmi rozšířená je kategorizace znalostí od M. Polanyiho (2009) do dvou typů – explicitní a tacitní (neformulované) znalosti. Explicitní znalosti lze zachytit a sdílet pomocí informačních a komunikačních technologií. Neformulované znalosti je těžké sdílet a vyjádřit, protože existují v lidské mysli a v jeho chování. Bureš (2007) uvádí třetí typ znalostí – implicitní, které také existují v lidské mysli, ale není obtížné je formulovat a dokumentovat do explicitní formy.

Tab. 3 Explicitní, implicitní a neformulované znalosti

	Typ znalostí		
	Explicitní (explicit)	Implicitní (implicit)	Neformulované (tacit)
Popis	Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná. Je převážně zpracována pomocí ICT.	Znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní formy.	Znalost ukrytá v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není lehké nebo dokonce není možné ji převést do explicitní formy a formalizovat ji či dokumentovat.
Příklad	Dokumenty, manuály, počítačové kódy apod.	Znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu apod.	Znalost experta v určité oblasti, získané zkušenosti, atd.

Zdroj: Bureš, 2007, str. 29

Přítomnost tacitních znalostí umožňuje rychlou reakci na prostředí a výkon praktických činností. Tvorbou tacitní znalosti se rozumí cesta v mozku, po které probíhá neurony signál. Pokud má člověk znalost zažitou, probíhá signál velmi rychle. Ve společnosti suma tacitních znalostí zaměstnanců určuje, nakolik bude ve svém oboru úspěšná, protože lepší tacitní znalosti znamenají vyšší šanci uspět v současném světě (Mládková, 2008).

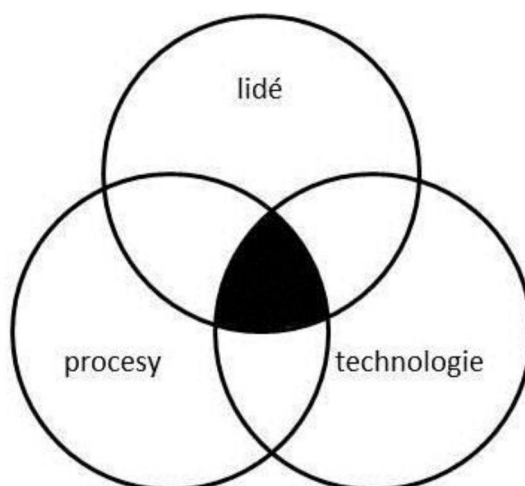
Nonaka a Takeuchi (1995) popisují přeměnu implicitních znalostí na explicitní a naopak, která probíhá v pravidelném cyklu čtyř fází konverze znalostí. Proces získání znalostí od určitých subjektů nazývají *fází socializace*, přeměna subjektivních znalostí na znalosti objektivní je *fází externalizace*, analýza a syntéza stávajících znalostí je *fáze kombinace* a *fáze internalizace* je proces, při kterém se subjekt učí zacházet s explicitními informacemi a použít je v praxi.

V případě nadnárodních společností je možné se domnívat, že nejsnadnější je sdílet znalosti explicitní, protože se dají velmi dobře zachytit pomocí IT. Znalost implicitní také není těžké převést do explicitní formy, je možné ji zapsat. Nejdůležitější je pro rozvoj podniku suma tacitních znalostí zaměstnanců, která určuje, nakolik bude podnik úspěšný ve svém oboru. Třetí kapitola této práce se zaměřuje na sdílení a přenos znalostí mezi mateřskou společností VW a dceřinou ŠKODA AUTO.

2.1 Management znalostí v nadnárodní společnosti

Znalosti jsou pro podnik jednak klíčovým zdrojem a komparativní výhodou oproti konkurentům, ale také zvyšují hodnotu firmy (Meisenberger, 2005). Rollett (2003) uvádí, že znalosti jsou neméně důležité pro podnik jako půda, práce a kapitál. Získávání, uchovávání a zpracovávání informací existuje již několik století, avšak nebylo explicitně nazýváno jako management znalostí (Altmeyer und Georg, 2002).

Management znalostí je obor, který se týká získávání a tvoření znalostí, jež jsou dále sdíleny a používány lidmi, kteří je dále udržují a přizpůsobují pro své vlastní použití. Je to hybridní disciplína, která může z funkčního hlediska propojovat oblast procesu učení a rozvoje firmy, řízení lidských zdrojů a informačních technologií. Tyto tři oblasti se vzájemně překrývají, z čehož vyplývá, že základními a důležitými body úspěšného řízení podniku je spojení lidí, kteří mají znalosti a jsou připraveni je sdílet, technologická infrastruktura, která pomáhá při sdílení znalostí a zavedené procesy pro zjednodušení sdílení a ověřování znalostí. V případě opomíjení nebo vynechání procesů, není možné jejich plné využití, a tím riskujeme automatické převzetí minulých procesů (Collison a Parcel, 2005). Na obrázku 7 je znázorněno propojení těchto tří oblastí.



Zdroj: Collison a Parcel, 2005, str. 21

Obr. 7 Diagram managementu znalostí

Technologie a procesy vytvářejí pouto, které ale bez zapojení lidského zdroje mohou narazit na odpor. Pokud se zaměříme pouze na procesy a lidské zdroje, nebude možné využití informačních technologií a zlepšení implicitních znalostí pomocí multimédií. Aplikace znalostí znamená, že mechanismus používání znalostí funguje a lidé se znalostními aktivy umí pracovat (Collison a Parcel, 2005).

2.2 Modely sdílení a transfer znalostí v MNC

Samotné znalosti a znalostní toky nezaručují firmě konkurenční výhodu. Pokud pobočka objeví novou informaci, musí rozpoznat její rozsah a výhody pro společnost a poskytnout ji centrále. Centrála by pak měla tento tok přijmout a umět ho zpracovat. Problém nastane, pokud není rozpoznán přínos informace například z důvodu strachu z neznáma nebo odporu ke změnám. Efektivita procesů a výsledků managementu znalostí je velmi důležitá pro konkurenceschopnost MNC. Jedním z faktorů, který firmy tlačí do sledování krátkodobých přínosů managementu znalostí, je efektivita. Znalostní potenciál, který se skrývá v hlavách zaměstnanců, je pro firmu velmi důležitý (Birkinshaw, Young, Hood, 2005).

Sebevzdělávání, vytváření a sdílení znalostí jsou stavebním kamenem pro úspěch MNC. Management firmy je stále hodnocen podle ekonomických ukazatelů firmy, nikoli podle zavedených inovací prospěšných pro firmu. Existují dva různé potenciály konkurenceschopnosti, infrastrukturní a intelektuální. Infrastruktura zabezpečuje stabilní a efektivní výrobu díky novým technologiím, které firmě přinášejí spolehlivost a bezpečnost produktů. Bez intelektuálního kapitálu nemohou

vznikat nové výrobky a být realizovány obchodní příležitosti. Pokud firma dostatečně nerozvíjí znalosti vlastních zaměstnanců, podcení vlastní rozvoj nebo nepečuje o své talenty, hrozí jí možná prohraný boj o zákazníka a cenová válka, protože se díky nevyužití znalostí neodlišuje od konkurence. Na obrázku 8 je znázorněn proces řízení znalostí.



Zdroj: Petříková, 2010, str. 224

Obr. 8 Procesy řízení znalostí

Mládková (2008) popisuje pět základních přínosů managementu znalostí pro firmu. Jsou jimi rostoucí kapacita inovací firmy, kdy firma umí využívat znalostí zaměstnanců a získává nové dovednosti a zvyšuje se její kvalita. Dále reakceschopnost firmy, která se projevuje růstem flexibility a rychlosti rozhodování a sdílením tacitních znalostí, které navazují na orientaci firmy na zákazníka, kdy je firma schopna rychle reagovat na požadavky na výrobek a kvalitu. Zlepšení dodavatelských sítí a rostoucí efektivita dodavatelských řetězců vedou k udržitelnosti trhů. Posledním přínosem je růst tzv. vnitřní kvality firmy, procesní inovativnost a pracovní morálka.

Jedním z vývojových trendů je tzv. Rapid knowledge transfer, tedy okamžitý transfer znalostí, který obsahuje objevování, osvojování, vytváření a opětovné používání znalostí. Profit z těchto znalostí spočívá v zamezení plýtvání a závadám, produkci lepších výrobků a přístupu k zákazníkům. Tento koncept umožňuje spojit nejlepší poznatky z praxe, procesní management, sdílení znalostí, vytváření intelektuálního kapitálu a růst zisku (Matošková, 2011).

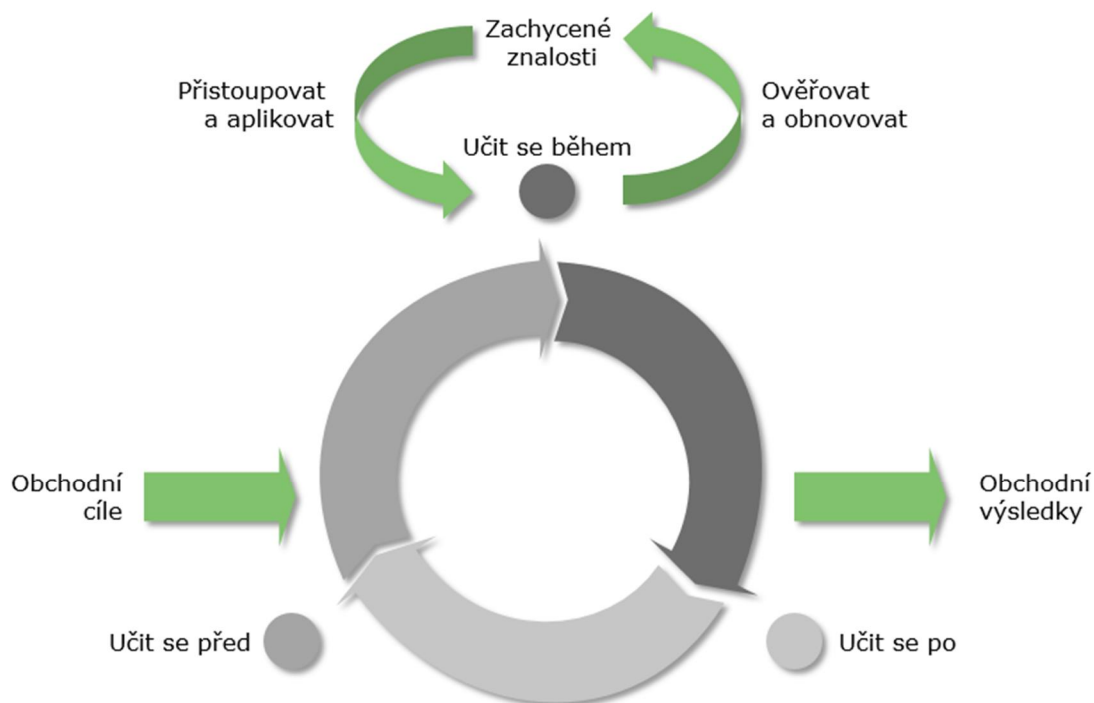
Collison a Parcel (2005) řeší, proč je třeba znalosti ve firmě zachycovat, třídit a sdílet. Příčinu nachází v potřebě sdílení znalostí s dalšími zaměstnanci ve firmě, aby mohly být použity opakovaně. Podle nich je také sdělení pouze zhruba 7 procenty obsaženo ve slovech, 38 procent v tónu hlasu a 55 procent v řeči těla.

Pokud je tedy sdělení omezeno pouze na slova, ztratí se 93 procent kontextu. Část výrazových prostředků je ztracena, aniž by mohla pomoci příjemci znalosti nastartovat jeho akční potenciál. Proto je šíření znalostí ve verbální podobě, ale i v podobě multimediální velmi žádoucí.

Základem úspěchu zavedení znalostního managementu do MNC je podle Bureše (2007) formalizování, distribuce, sdílení a aplikování zkušeností a expertízy. Uvádí několik jednoduchých modelů znalostních procesů, které mají společných pár bodů. Jejich kroky a aktivity probíhají současně a někdy opakovaně (Mikulecký, 1999 in Bureš, 2007). Nejjednodušší rozdělení znalostních procesů uvádí DiBella a Nevis (1998), kteří model cyklu učení se rozvrhli do tří fází. První je získání *znalostí*, které je realizování například jejich vytvořením, nákupem nebo outsourcováním. Dále rozšíření znalosti pomocí IT, například intranetem a konečně *použití znalosti*. Marquardt (1996) in Bureš (2007) uvádí ještě čtvrtou fázi *uchování znalostí*. Stejný počet fází má i model K. Wiiga (Wiig, 1993 in Bureš, 2007), který navrhuje vytvoření znalosti nebo získání z jiných zdrojů, složení a transformaci znalostí, rozšíření znalostí a aplikace znalostí s realizací hodnoty. Model Speka a Spijkerverta (2008) in Bureš (2007) také obsahuje čtyři znalostní procesy, jsou jimi vývoj nových znalostí, zachycení nových a existujících znalostí, sdílení znalostí a kombinování dostupných znalostí.

Collison a Parcel (2005) představují svůj vlastní holistický model managementu znalostí, který popisuje rozsah aktivit jako nástroj pro monitorování a komunikaci. Pokud jsou kroky prováděny holisticky – celostně, bude z managementu znalostí vytěžen skutečný přínos. Pouze společný rámec a správná sada dovedností zaručí, že budou efektivně sdíleny a zachyceny znalosti. Rychlejší je znovu použít už hotové a vytvořené znalosti, než tvořit znalosti nové. První částí holistického modelu je zajistit, aby učení probíhalo před, během a po každé aktivitě. Je velmi pravděpodobné, že někdo již podobnou věc řešil, a proto je třeba zjistit, zda jsou k dispozici znalosti k této problematice. Tento postup je typický pro vstup MNC na zahraniční trh nebo vyhodnocování možností pro obchodování a řešení výrobních problémů. Možná je organizace setkání pracovníků, kde dojde ke sdílení zkušeností, poznatků a znalostí. Přínosy pro činnost má také průběžné učení, kdy se na pravidelných kooperativních schůzkách shrnou dosavadní pokroky a současně je možné se poučit od ostatních, kteří zpracovávají podobný problém. Pro

usnadnění realizace příštího úkolu nebo projektu je důležitý i proces učení se po akci. Na schůzce se zhodnotí průběh akce, jsou zaznamenány úspěchy i neúspěchy. Na obrázku 9 jsou znázorněny jednotlivé kroky tohoto modelu.



Zdroj: Collison a Parcel, 2005, str. 31

Obr. 9 Holistický model přenosu znalostí

Zachycené znalosti se pak zařadí do takzvané znalostní báze. Začleňování těchto zachycených znalostí zpátky do podnikového procesu má na podnikání trvalý příznivý vliv. Pro povzbuzení touhy zaměstnanců získávat a poté sdílet znalosti používají firmy metody oceňování za sdílení a používání učení v každodenních aktivitách. Další kapitola popisuje roli expatriantů v přenosu a sdílení znalostí.

2.3 Role expatriantů v přenosu znalostí

Důvodem k využití expatriantů v nadnárodní společnosti je zajištění schopných zaměstnanců pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Mateřská společnost je tak nucena vyslat své zaměstnance z centrály do zahraniční pobočky, aby získal nové znalosti a zkušenosti. Zaměstnance vyslané do zahraniční pobočky je možné rozdělit na expatrianty, repatrianty a inpatrianty. Expatriant je zkušený zaměstnanec, který je vyslán do zahraničí na pracovní pobyt na určité časové období. Jedná se zde o pobyty krátkodobé, kdy rodina expatrianta zůstává

v domovské zemi a pobyty dlouhodobé, kdy se spolu s expatriantem stěhuje i rodina. Najímání expatriantů je nákladnější než domácích pracovníků. Expatriant pomáhá budovat dobré pracovní a mezilidské vztahy mezi mateřskou a dceřinou společností. Repatriant je bývalý expatriant, který se vrací do původní společnosti. Takový zaměstnanec má bohaté zkušenosti z pobytu v zahraničí a může je tedy předávat v domovské společnosti. Inpatriant je vedoucí pracovník (manažer), kterého firma vyšle do mateřské společnosti za účelem sbírání nových zkušeností, které má poté šířit ve své domovské společnosti. V MNCs je možné sledovat tendence výběrů manažerů alespoň s jednou zahraniční zkušeností (Pichanič, 2004).

Expatriace je proces, při kterém jsou zaměstnanci vysláni do zahraničních poboček nebo kapitálové přidružených společností a tím dochází k zainteresování zaměstnanců z domácí země v rámci zahraniční pobočky (Štrach, 2009). Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost stále hledá způsoby, jak zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu a právě expatriace může být jedním z těchto způsobů. Díky technologickým pokrokům se ale může doba vyslání pracovníka zkracovat. Internet, elektronická pošta, video- a telekonference umožňují zaměstnancům pracovat ve své domovské společnosti, aniž by museli být vysláni na dlouhé časové úseky do hostitelské země (Pichanič, 2004).

Společnost si své expatrianty pečlivě vybírá, protože jak již bylo zmíněno, jsou nákladnější než domácí zaměstnanci. Expatriantovi jsou obecně vypláceny kompenzace za pobyt v hostitelské zemi, příspěvek na bydlení, životní náklady a například také školné pro děti. Základem je tedy zhodnotit předpoklady pro adaptaci v cizí kultuře.

Expatriant je tedy obvykle odborník, který zabezpečuje zkušenosti, které společnost v hostitelské zemi postrádá (Armstrong, 2007). Úkolem expatrianta může být založení nové pobočky, navázání obchodních kontaktů nebo školení zaměstnanců hostitelské společnosti. Pro přípravu zaměstnance na výjezd by měl proběhnout trénink, který sestává ze sledování filmů o hostitelské zemi, čtení knih o kultuře a tradicích a setkávání se s lidmi, kteří již v hostitelské zemi žili. Ideálně by měl být poskytnut trénink také rodině expatrianta, protože riziko nesžití rodiny s novou kulturou může znamenat konec expatriace (Stahl, Björkmann, 2006).

Trénink by ideálně měl probíhat po celou dobu expatriace zaměstnance (Štrach, 2009).

Pro zaměstnavatele je expatriant zárukou dobré spolupráce a otevřené komunikace mezi centrálou a pobočkou. Rozvíjí podnikové know-how a zabezpečuje v zahraniční pobočce odbornost. Transfer znalostí a dovedností je tedy nejprve obohacující pro zahraniční pobočku. Po návratu, repatriaci, z procesu expatriace těží i mateřská společnost. Z výjezdu těží také expatriant, získá nové pracovní zkušenosti z cizí země, pozná odlišný způsob komunikace mezi lidmi a zdokonalí se v cizím jazyce. Zároveň mu pracovní pobyt může pomoci v kariérním postupu v mateřské společnosti.

Důvodem, proč nadnárodní společnosti využívají expatrianty, je podle Štracha (2009) působení na rozvíjejícím se trhu, kde společnost nemá možnost získat dostatečně kvalifikované a zkušené zaměstnance. Nezbyvá jí tedy nic jiného než vyslat své zaměstnance ze zahraničních poboček. Takoví zaměstnanci by měli mít odborné dovednosti, sebedůvěru pro práci v zahraničí, měli by umět vést lidi a být psychicky odolní.

Role expatrianta spočívá vedle transferu a sdílení znalostí také v tom, že může kontrolovat přenos firemní kultury a cílů z mateřské společnosti do společností dceřiných. Expatrianti-manažeři jsou zodpovědní za vedení pobočky, uvedení podniku na trh, přenos firemní kultury a rozvoj komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností (Bennet a kol., 2000).

V této kapitole byla rozebrána role expatrianta v přenosu znalostí v nadnárodní společnosti. Hlavními důvody využití expatriantů jsou mimo jiné zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, rozvoj podnikového know-how, založení nové pobočky nebo zlepšení komunikace mezi nadnárodní a dceřinou společností. Jak bylo zmíněno, z procesu expatriace netěží pouze společnost, ale také expatriant např. získá nové pracovní zkušenosti a pracovní pobyt mu může dále pomoci v rozvoji kariéry. Expatrianti mohou být vysláni jak z mateřské do dceřiné společnosti, ale i obráceně, jako inpatrianti.

Shrnutí

V předchozích podkapitolách byl představen přenos znalostí v nadnárodních společnostech. Pro úspěch firmy je důležité správně využívat a sdílet nové znalosti. Byl zde popsán řetězec data – informace – znalosti a kategorizace znalostí na explicitní, tacitní a implicitní. Pro rozvoj nadnárodní společnosti jsou důležité tacitní znalosti, které umožňují rychlou reakci na prostředí. Dále byl popsán diagram managementu znalostí podle Collisona a Parcela (2005), kteří uvádí, že pro aplikaci znalostí je důležité propojení oblastí lidé – procesy – technologie. Poslední podkapitola se zabývá rolí expatriantů v přenosu znalostí. Je zde popsán význam expatriantů a důvody proč nadnárodní společnost expatrianty využívá. V následující, aplikační části diplomové práce, budou aplikovány první dvě kapitoly na příkladu vztahu Volkswagen Group a ŠKODA AUTO.

3 Vztah Volkswagen Group – ŠKODA AUTO

Následující kapitola je věnována internacionalizaci vybraných procesů ve vztahu mateřské firmy Volkswagen a dceřiné firmy ŠKODA AUTO. Nejprve je krátce popsána historie koncernu VW a počátky jeho internacionalizace. Okolnosti převzetí firmy AZNP Mladá Boleslav jsou popsány v podkapitole 3.3. Spojení firem způsobilo změny v řízení v tehdejší AZNP Mladá Boleslav, které jsou popsány v další podkapitole. Dále je popsáno sdílení znalostí v rámci koncernu VW na diagramu od Collisona a Parcela (2005). Poslední dvě podkapitoly jsou věnované změnám v produktovém portfoliu značky po převzetí koncernem VW a je zodpovězena jedna z výzkumných otázek autorky, zda ŠKODA Octavia byl první modelem s převzatými procesy z koncernu VW. Téma převzetí firmy Škoda Mladá Boleslav AZNP koncernem VW není prozatím popsáno v odborné literatuře, proto jsou součástí této kapitoly výpovědi osobností přítomných spojení na základě polostrukturovaných rozhovorů vedených autorkou, které byly provedeny osobně nebo e-mailem. Použity byly také rozhovory s osobnostmi z dobového i současného tisku. Rozhovory, práce s literaturou, dobovým tiskem a osobní praktické zkušenosti zevnitř obou firem budou podkladem pro zpracování závěru.

3.1 Metodologie výzkumu

Jelikož téma převzetí firmy Škoda Mladá Boleslav AZNP koncernem VW není prozatím detailněji popsáno v odborné literatuře, rozhodla se autorka použít výpovědi osobností přítomných spojení na základě kvalitativního výzkumu se smíšenou metodou - celkem 5 polostrukturovaných rozhovorů. Tři byly provedeny osobně a zbylé dva pomocí e-mailové komunikace. Polostrukturované rozhovory mají pevnou ústřední linii rozhovoru, avšak pořadí otázek, jejich znění a výčet, není přesně stanoven.

Jako předstupeň sestavení koncepce rozhovoru posloužilo autorce studium sekundárních pramenů (články z dobového i současného tisku, informace firmy Škoda Auto, okrajově literatura). Protokol k rozhovoru (Příloha č. 1) byl koncipován způsobem, aby dotazovaní pokud možno spontánně sdělovali všechny potřebné informace, tedy již úvod rozhovoru měl u respondentů vyvolat vzpomínky na zkoumané období. Toho bylo při samotné realizaci rozhovoru dosaženo a od hlavních otázek (Otázky 2, 3 a 4 - Znamenalo pro Vás převzetí firmy změnu ve

vztahu k Vaší tehdejší pracovní pozici a organizaci práce? Byl Váš přímý nadřízený vyslán z koncernu VW? Ovlivnilo zavádění nových systémů a znalostí Vaši práci?) měly zbývající otázky doplňující charakter a sloužily pro přesnější a popis daného tématu a pro specifikaci role daného jedince v něm. Při e-mailovém dotazování byly zodpovězeny všechny otázky respondenty a nebylo třeba dodatečného dotazování.

Respondenti byli vybráni metodou snowball sampling, kdy autorka kontaktovala osoby opakovaně citované v již výše zmiňovaných sekundárních pramenech a tito respondenti dále doporučili vhodné kandidáty k dotazování (Hendl, 2005). Logickým kritériem výběru bylo, aby všichni respondenti byli zaměstnanci tehdejšího podniku AZNP, později ŠKODA AUTO. Pro maximální objektivitu byl výběr respondentů rozložen do různých odborných oblastí firmy (technický vývoj, lidské zdroje, výroba, nákup). Dotazování byli předem ujistěni o anonymitě celého průzkumu a zachování jejich důvěrnosti.

Pro účely citací odpovědí respondentů v této práci bude použito neutrálního označení Respondent 1 - 5, přičemž detailnější informace o daném dotazovaném i konkrétním rozhovoru jsou uvedeny dále.

Přehled dotazovaných:

Respondent 1:

- Muž, tehdejší vedoucí pracovník oblasti lidských zdrojů
- Metoda: rozhovor, délka 60 min.

Respondent 2:

- Muž, tehdejší pracovník technického vývoje
- Metoda: E-Mail

Respondentka 3:

- Žena, tehdejší pracovnice oblasti lidských zdrojů
- Metoda: E-Mail

Respondent 4:

- Muž, tehdejší pracovník oblasti výroby vozů MB
- Metoda: rozhovor, délka 28 min.

Respondent 5:

- Muž, tehdejší pracovník v oddělení nákupu
- Metoda: rozhovor, délka 35 min.

Sběr dat autorkou probíhal v měsících 11/2014 – 03/2015 v Mladé Boleslavi. Osobní rozhovory byly zaznamenány pomocí diktafonu a následně provedena transkripce do shrnujícího protokolu, e-mailové rozhovory byly ponechány v původním stavu. Dalším krokem bylo pracovní rozdělení všech odpovědí k jednotlivým bodům rozhovoru, aby bylo možno se získanými informacemi přehledněji pracovat.

Autorka vytvořila již na počátku výzkumu před sběrem dat kostru sledu událostí tématu převzetí AZNP koncernem Volkswagen na základě analýzy výše zmíněných sekundárních pramenů a tu postupně rozšiřovala, upřesňovala či upravovala podle konkrétních výpovědi dotazovaných. Výsledkem jsou následující kapitoly.

Při výběru respondentů bylo rovněž odhaleno, že míra povědomí o problematice vstupu koncernu Volkswagen do boleslavské automobilky není mezi pamětníky konstantní. Tři další oslovení kandidáti účast v průzkumu ihned v počátku odmítli z důvodu, že si na danou dobu již nepamatují, přestože byli doporučeni ostatními dotazovanými a u událostí, kterých se rozhovor týkal, byli osobně přítomni. I to ukazuje na vhodnost dalšího podrobného zkoumání, dokud báze pamětníků a přímých svědků ještě existuje. V následující kapitole je popsána historie koncernu VW a počátky jeho internacionalizace.

3.2 Koncern Volkswagen a jeho internacionalizace

V této podkapitole je nejprve krátce popsána historie koncernu Volkswagen a počátky internacionalizace firmy. Historie koncernu VW sahá až do roku 1922, kdy Ferdinand Porsche představil koncept lidového vozu, který by si mohl dovolit téměř každý pracující člověk. Mladého a nadaného konstruktéra si všiml Adolf Hitler a dal mu za úkol postavit vůz s maximální rychlostí 100 km/h a průměrnou spotřebou 7 litrů na 100 kilometrů, který nebude stát více než 900 říšských marek. Díky představení tří funkčních prototypů byla v roce 1936 založena automobilová společnost. Vůz byl nazván KdF (Kraft durch Freude).

V roce 1938 byla započata stavba továrny na výrobu automobilů u města Fallersleben, které je dnes částí města Wolfsburg. O dva roky později, kdy byla

továrna dostavěna, ale nesjel z výrobní linky osobní automobil, ale vojenské vozidlo. Vozidla byla stavěna na přání tehdejších říšských velitelů nacistického Německa. V roce 1945 dostalo své jméno dnešní město Wolfsburg a byla postupně obnovena produkce osobních automobilů. První exportní zemí bylo Nizozemsko.

Volkswagen se začal v roce 1950 orientovat na globální trh. Prvním krokem k rozšíření sériové výroby byl vstup na nové exportní trhy. Dříve to byly pouze některé státy v Evropě, poté však země Severní a Jižní Ameriky. Již v rané fázi internacionalizace se společnost Volkswagen prioritně zaměřila na potenciálně důležitý trh Jižní Ameriky, konkrétně Brazílii. Tento region se stal v té době druhým nejvýznamnějším trhem pro výrobce. Důležitou etapou v historii společnosti se stalo zahájení výroby v Brazílii, v Jižní Africe a v Austrálii v polovině 50. let (Grieger, Gutzmann, Schlinkert, 2008).

Prvním významným osobním automobilem se stal Käfer, česky Brouk, který vycházel z předválečného konceptu vozu KdF. Do roku 1973 se prodalo 21 milionů kusů do celého světa a později se produkce přesunula do Mexika, kde se v téměř nezměněné podobě vyráběl do roku 2003. Velký úspěch zaznamenal v roce 1974 nový Volkswagen Golf, který se dnes vyrábí již v sedmé generaci. Velmi oblíbeným je také Volkswagen Passat (v Číně Magotan) a Volkswagen Jetta (Bora). V první polovině roku 1960 se automobilka potýká s celou řadou potíží, i když se stala největším světovým vývozcem automobilů. Rozvoj brzdila zejména protekcionistická politika řady zemí, došlo ke zvýšení konkurence mnoha automobilových výrobců, kteří dokázali zlepšit kvalitu svých výrobků až na úroveň VW a dokázali konkurovat i na německém trhu, který byl do té doby obsazen VW. Tato situace dala podnět k dalšímu rozvoji společnosti, a proto v roce 1965 zahajuje VW spojení s tehdejší automobilkou Auto Union GmbH, později Audi. V té době se formuje spojení Koncern Volkswagen. Další výzvou pro koncern v roce 1980 byla konkurence amerických a japonských výrobců automobilů a nové ekologické normy, proto firma přijala rozhodnutí vstoupit na trhy Asie a Tichomoří a zahájit svou výrobu automobilů ve spolupráci s automobilovými výrobci v Číně (Grieger, Gutzmann, Schlinkert, 2008). Třetí značkou koncernu se v roce 1986 po čtyřech letech spolupráce stává španělská automobilka SEAT. Čtvrtou a zároveň nejstarší značkou koncernu VW se stává v dubnu roku 1991 česká automobilka AZNP Mladá Boleslav (Výroční zpráva VW, 2014). Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že koncern

VW si prošel několika stádii vstupu na zahraniční trhy (kap. 1, obr. 1); jak pouze vývozem svých výrobků, tak převzetím dalších společností v zahraničí, kdy koupí akcií získává až 100% podíl ve firmě. Internacionalizace koncernu VW probíhala z různých důvodů popsaných v podkapitole 1.3. Na obrázku 10 jsou znázorněny společnosti patřící do koncernu VW.



Zdroj: VW Geschäftsbericht 2014, str. 6

Obr. 10 Značky v koncernu VW

Dnes se koncern VW dělí na dvě divize - automobilovou a finanční. Aktivita divize Automobily obsahují vývoj vozidel a agregátů, výrobu a prodej osobních, užitkových a nákladních automobilů, autobusů a motocyklů, obchod s náhradními díly, velkoobjemovými dieselvými motory, speciálními převodovkami a turbopřístroji. Do koncernu Volkswagen patří značky na obrázku 10. Divize Finanční služby zahrnuje aktivity spojené s financováním sítě obchodních partnerů a konečných zákazníků, poskytováním leasingu, bankovních a pojišťovacích služeb a řízením velkoobdobatelských obchodů (Výroční zpráva VW, 2014). Dále je popsáno převzetí firmy AZNP Mladá Boleslav koncernem VW v roce 1991 s pomocí realizovaného výzkumu.

3.3 Převzetí firmy AZNP Mladá Boleslav

„Píše se rok 1990. Favority jsou na pořadník a přece Škoda Mladá Boleslav AZNP vykazuje dluhy 8 miliard korun. Není v tom namočena jen svojí zásluhou. Rok předtím vyvezla do zahraničí favority za 129 milionů dolarů, ale z ceny auta vidí jen mizivou část. Ostatní spolkně stát.“ (Bušta, Crha, 1993).

Koncem 80. let se firmě AZNP Mladá Boleslav příliš nedařilo, byla velmi zadlužená a zastaralá. Před převzetím firmy AZNP Mladá Boleslav pracovalo ve firmě 19 tisíc zaměstnanců, kteří vyrobili 190 tisíc aut ročně. V Belgii v té době připadalo na milion obyvatel 39 tisíc vozů, v Československu jen 12 tisíc. V úvahu přicházelo spojení s některou světovou automobilkou, která by pomohla znovu nastartovat růst. Na dovoz aut při zastavení tuzemské výroby nebyly prostředky, na rozšíření výroby také ne, proto byla vybrána možnost zahraniční kapitálové investice. Osloveno bylo 24 světových automobilek, z nichž vzešli dva vážní zájemci vybraní londýnskou pobočkou poradenské firmy Price Waterhouse – Renault a Volkswagen.

„Námluvy s VW trvaly rok, ke konci zůstal VW a Renault. VW od počátku byl cílevědomější a precizní. Zpracoval nabídku a nezměnil ji. Francouzi stále něco přihazovali. Němci byli serióznější. Fantastické bylo, že od jara 1990 zvala zástupce podnikové rady (odboráře) do VW, aby viděli, jakým způsobem probíhá řízení.“ (Respondent 1).

„Ve hře byl spolu s námi Renault. Jak to v průmyslu bývá obvyklé, neexponovalo se vrcholné vedení Renaultu samo, ale vyslalo své zástupce. Současně byl na Prahu vyvíjen diplomatickou cestou masivní politický tlak a s jistotou vítěze činěny nářázky na naše historické reminiscence. To určitě neusnadnilo české straně učinit si objektivní názor. Nakonec se nám podařilo přesvědčit českou vládu, která měla rozhodnout, o výhodách angažování VW.“ (Carl H. Hahn in Jak Volkswagen kupoval Škodovku, 2014).

Renault chtěl značku ŠKODA zachovat pouze pro východní trhy bez záruky kompletního výrobního programu a nabízel výrobu malého vozu (později uveden na trh jako Renault Twingo) pro trhy západní. Zachování vlastního vývoje nebylo v plánu. I přes návštěvu tehdejšího francouzského prezidenta François Mitteranda se česká vláda přikláněla k možnosti převzetí VW z mnoha důvodů.

„Jedním z důvodů, proč měli Němci o Škodovku zájem, byl její vlastní vývoj a to, že vyvážela auta do západní Evropy. Myslím si, že také pochopili, že jsou zde kompetentní a kvalifikovaní lidé.“ (Respondent 2).

Škoda Mladá Boleslav AZNP si stanovila čtyři základní požadavky, za kterých bude možné spojení s jinou automobilkou. Byly jimi zachování značky, zachování finální výroby v Mladé Boleslavi, poskytnutí výrazné technické pomoci a udržení současné zaměstnanosti. Je zřejmé, že Volkswagen se o Škoda Mladá Boleslav AZNP zajímal vážně od samého začátku a těžil hlavně z povedeného převzetí automobilky SEAT v roce 1986. Vedení Volkswagen vědělo, jaký má ŠKODA Favorit potenciál a dokonce později došlo k úspoře nákladů použitím motoru ŠKODA v modelu VW.

„Už v dobách studené války jsme udržovali kontakty se všemi socialistickými zeměmi sdruženými v Radě vzájemné hospodářské pomoci (RVHP), které vyráběly automobily. Také jsme už do Škody Favorit namontovali motor VW a věděli jsme, jaký je to automobil. Krátce řečeno, hleděli jsme vpřed. Škodu jsme považovali za perlu Východu. Byla pro nás – bez jakékoli alternativy – nejdůležitějším cílem. (...) Při bližším pohledu se ukázalo, že hliníkový motor Škoda 1.3 I má dokonce takový potenciál, že byl zakrátko použit u jednoho z modelů VW a ušetřil nám první větší investiční sousto.“ (Carl H. Hahn in Jak Volkswagen kupoval Škodovku, 2014).

Volkswagen vypracoval podrobný plán převzetí, kde nabízel k investici 5 miliard marek a usiloval o padesátiprocentní kapitálovou účast. Nabízel nový typ auta střední třídy, aniž by byla poškozena samostatnost nebo identita značky. Zaručoval, že se bude v Mladé Boleslavi vyrábět ročně dvakrát tolik aut (380 tisíc) a nehodlal nikoho propouštět. Vedení Volkswagenu se především snažilo vést dialog s vedoucími pracovníky Škoda Mladá Boleslav AZNP a podnikovými radami. Všude opakovali svou strategii, že Škoda Mladá Boleslav AZNP zůstane samostatnou automobilovou firmou, hrdou českou značkou, která využije nadání zdejších lidí.

Osobnost, která se výrazným způsobem zasadila o převzetí automobilky Škoda Mladá Boleslav AZNP, bývá většinou zúčastněných jmenován Hanuš Holzer, Čech žijící od roku 1968 ve Švýcarsku: *„Krátce po volbách v květnu 1990 mi pak předseda vlády Petr Pithart nabídl funkci poradce, pochopitelně čestnou, a současně mě požádal, zda bych dokázal přivést nějaké zahraniční investory, krom jiného i*

partnera pro automobilku Škoda.“ (Hanuš Holzer in Jak Volkswagen kupoval Škodovku, 2014).

„Holzer pomáhal v listopadu 1989 Občanskému fóru, byl to podnikavý člověk. Přijel pak v Audi s řidičem s úkolem předjednat fúzi s Volkswagenem a mimo jiné najít člověka, který by se pak stal předsedou představenstva. Samozřejmě úzce spolupracoval s lidmi z Občanského fóra, které tehdy sídlilo na dolním konci Václavského náměstí ve Špalíčku.“ (Petr Hrdlička in V soukolí okřídleného šípů, 2008, str. 140).

Petru Hrdličkovi, někdejšímu řediteli Výzkumně-vývojového závodu a šéfkonstruktérovi projektu ŠKODA Favorit, který byl odvolán z funkce na počátku roku 1990 pro neshody s ředitelem AZNP Ing. Dědkem, byl nabídnut post předsedy představenstva ŠKODA. V té době však již byl zaměstnancem firmy Helbig, pro kterou vybudoval dealerskou síť automobilce Mercedes-Benz v Československu. Proto oslovil konstruktéra a manažera Ludvíka Kalmu, který nabídku přijal.

Holzer dále popisuje zákulisí jednání: *„Zatímco Renault táhl do boje s pomocí své vlády, zaměřili jsme se na to, abychom přesvědčili lidi ve Škodě. Soustředili jsme se přitom na různé závody Škody, opakovaně jsme navštěvovali provozy a navazovali intenzivní dialog s vedoucími pracovníky a podnikovými radami. Vždy a všude, na všech myslitelných stranách, jsme opakovaně vysvětlovali naši hlavní strategii: Škoda zůstane samostatnou automobilovou firmou, hrdou českou značkou se svou tradicí, využívající národní hodnoty a velké nadání zdejších lidí. Byl to přesný opak strategie Renaultu, který nevyznával strategii značky. Údajně nabízel montáž malého vozidla. Renault tím vytvořil strašáka první třídy, který působil v náš prospěch.*“ (Hanuš Holzer in Jak Volkswagen kupoval Škodovku, 2014).

Po sérii rozhodování a zhodnocení všech pozitiv i negativ obou dostupných nabídek byl poté jako partner vybrán Volkswagen. 28. března 1991 byla podepsána smlouva o převzetí nejprve s 31 procenty podílu ve firmě. Do Mladé Boleslavi byli vysláni specialisté na lepší organizaci práce, na investice a členové odborů. Byly zrušeny příspěvky na jesle, školy a sportovní a rekreační zařízení, které si perspektivně nadprůměrně placený zaměstnanec mohl dovolit zaplatit sám ze své mzdy.

„Členové naší podnikové rady navazovali kontakty se zástupci české podnikové rady, aby si mohli ověřit naše teze a naši podnikovou filozofii z pohledu zaměstnanců. Rozhovory se zdály být velmi úspěšné, jak jsme se mohli přesvědčit v závěrečném kole jednání. Škodováci oznámili vládě, že v případě jiného rozhodnutí, než pro VW, půjdou do stávký. Byli jsme tedy v Mladé Boleslavi vítáni. Smlouva detailně definovala účast Volkswagenu AG ve společnosti Škoda automobilová a. s., nejdříve s podílem 31 % a okamžitým převzetím odpovědnosti za vedení. Dodatečně jsme přislíbili významné investice do produktů, modernizace výroby, zvýšení kapacity a do životního prostředí, stejně jako přivedení uznávaných subdodavatelů.“ (Carl H. Hahn in Jak Volkswagen kupoval Škodovku, 2014).

Renault po prohraném souboji o automobilku v Mladé Boleslavi uvedl na trh svůj malý městský vůz Renault Twingo, který vyráběl ve Francii a od roku 2007 kvůli úspoře nákladů přesunul výrobu do slovinské továrny IMV v Novom Meste, kde již od roku 1985 provozoval společnou licenční montovnu modelu Renault 5 určeného pro jugoslávský trh.

„Řeknu vám něco osobního. Moje manželka ani mí rodiče u mě nikdy s nátlakem ničeho nedosáhli. Lépe než tlak, pokuty a tresty všude a vždycky funguje porozumění. My jsme přišli do Škody, vzali lidi, podívali se jim do očí a řekli: Hele, máme konkurenci. Jedině, když budeme prodávat auta, přežijeme. Pojd'te, uzavřeme takovou smlouvu. Když něco nemůžeš nebo neumíš, pak je to tvůj problém, problém tvého šéfa. Ale když nechceš, pak je to problém tvůj a musíme se rozloučit. Tohle jsme jim řekli. A víte, co to je? To je tržní hospodářství.“ (tehdejší šéf kvality Uwe Friedrichs in Mladý svět, 1993). Změny v řízení organizace tehdejší AZNP Mladá Boleslav jsou popsány v následující kapitole.

3.4 Změny v řízení organizace AZNP Mladá Boleslav

„Jelikož jsem byl členem týmu, který vybíral partnera pro spojení, bylo logické, že zůstanu u toho, co jsem dosud dělal. Způsob řízení byl po revoluci direktivní. Podnikový ředitel řídil direktivně, dal vám úkol, který jste splnil nebo nesplnil. Způsob řízení v Německu je diametrálně odlišný, ŠKODA byla řízena od počátku jako a.s.“ (Respondent 1).

V této kapitole budou popsány změny v řízení nově převzaté firmy AZNP Mladá Boleslav. Před listopadem 1989 nebyli lidé v Československu zvyklí pracovat pod

tlakem trhu běžným v západních zemích. Proto změna z direktivního způsobu řízení na kolektivní byla velkým šokem. Nebyl to ale problém jen v Československu, nýbrž ve všech socialistických státech bývalého RVHP. Němci vyžadovali co nejlepší kvalitu, proto i tlak na ni se zvyšoval, vznikaly nové útvary řízení kvality. „*Nebylo neobvyklé, když se z kvalitativních důvodů přerušila výroba.*“ (Respondent 4).

„*Představenstvo, tehdy pětičlenné, drželo zásadu primus inter pares, takže předseda nemohl nic víc než ostatní. Rozhodnutí byla kolektivní. Tehdejší místopředseda představenstva Köhler to odůvodnil tím, že se eliminuje to, že když se něco špatně rozhodne, tak aby se někdo neozval tak, že hlasoval proti. Tehdy tedy trvala tato zasedání 7 – 8 hodin. Vždy muselo dojít k 100% konsensu. Operativní věci si každý člen představenstva mohl rozhodovat v rámci svých kompetencí a pravomocí. Důležité a strategické věci vždy muselo odsouhlasit představenstvo. Porady předchozího vedení probíhaly jinak. Vedení podniku se nedozvědělo o tom co a kdo jak zařídil. Pokud se jednalo o finance, musel být materiál podepsán také oddělením controllingu, do doby před revolucí zcela neznámým.*“ (Respondent 1).

„*Při kolektivním rozhodování existuje větší šance udělat lepší rozhodnutí.*“ (Ludvík Kalma in Mladý svět, 1993).

Reflexe odlišných způsobů řízení ukazuje, že ve VW je obvyklé kolektivně vyjednávat a projednávat i na základě kompromisů, protože všechna rozhodnutí musí v rámci představenstva všichni odsouhlasit stejně. Naprosto opačná situace panovala ve ŠKODA, tam byl způsob řízení direktivní, ředitel rozdával úkoly, které se musely plnit a měl plnou rozhodovací pravomoc. V Československu nebylo obvyklé pořádat workshopy nebo kolektivní brainstorming. Dnes se diskuze na tématu může zúčastnit každá oblast ŠKODA.

„*Řada Němců měla problém se vyrovnat s kulturní bariérou. Na personalistiku měli přijít dva pánové, kteří ale odmítli kvůli úrovni bydlení a atmosféře v Mladé Boleslavi. Existoval speciální útvar, který připravoval byty a dovybavoval je pračkou, sušičkou, satelitem, atd.*“ (Respondentka 3).

Kulturní bariéra samozřejmě existovala i ve smyslu střetu východní a západní mentality a způsobu žití. Němci byli zvyklí na určitý standard, který po revoluci v Česku ale ještě nebyl běžný. Volnočasové aktivity a sportovní vyžití nebylo na takové úrovni, jako je dnes.

„V rámci kolektivního rozhodování bylo rozhodnuto, že dva členové představenstva mají mít společný sekretariát. Zpočátku fungovalo tandemové uspořádání, jeden český vedoucí a jeden německý. Já jsem měl německého kolegu, experta, na 3 roky, který mě zasvěcoval do rituálů řízení VW. Měli jsme samozřejmě některé spory, které vyplývaly z naší odlišné výchovy a způsobů jednání, ale velmi rychle jsme si je vysvětlili a fungovali jsme dobře. Existoval velký útvar tlumočnicků, který chodil na tlumočení a překládal materiály. Byl jsem několikrát vyslán na krátkodobější stáže a zahraniční jazykové kurzy do Německa.“ (Respondent 1).

Dnes již tandemové uspořádání nefunguje, v představenstvu ŠKODA AUTO, které je dnes sedmičlenné, je pouze jediný Čech. *„Existovala představa, že členem představenstva za oblast personalistiky má být Čech, protože bude mít blíže k zaměstnancům, ale vzala za své.“* (Respondentka 3). I dnes se mohou vyslaní pracovníci z Německa a dalších zemí dostat do nesnází neznalostí specifik českého prostředí, proto ŠKODA pravidelně připravuje kurzy pro zahraniční zaměstnance, které jim mají pobyt usnadnit a přispět k posílení interkulturní kompetence, k orientaci v českém kulturním a pracovním prostředí a usnadnit adaptaci a předcházet nedorozuměním vycházejících z kulturních odlišností. Spojení značek ale přinášelo i konflikty vyplývající z oboustranné neznalosti poměrů a zažitých představ, což souvisí i s nově zaváděným kolektivním rozhodováním.

„Změna to byla v každém případě, ze začátku jsem měl konflikty z toho vyplývající v roce 1991. Když probíhala tarifní vyjednávání o mzdách – neznal jsem procesy a my jsme se dohodli s odbory a já jsem měl problém. Musel jsem se přizpůsobit tomu, co ještě mohu rozhodnout já a co už ne.“ (Respondent 1).

Spojení automobilových značek a sdílení jejich know-how a distribučních kanálů vyústilo ve spolupráci v oblasti vývoje koncernových platforem, sjednocením některých dílů a komponentů vozů a tím značných úspor, to je tématem dalších podkapitol.

3.5 Sdílení znalostí mezi VW a ŠKODA AUTO

V této kapitole bude podrobněji rozebrán diagram managementu znalostí od Collisona a Parcela (2005), který byl zmíněn v druhé kapitole (str. 25, obr. 7), z pohledu sdílení znalostí mezi koncernem VW a dceřinou ŠKODA AUTO. Sdílení a přenos znalostí se skládá ze tří částí, které se vzájemně protínají a ideálně by se měly tyto části symetricky doplňovat.

Oblast *lidé* tvoří zaměstnanci podniku a jejich znalosti, motivace, přístup k práci a zkušenosti. Zaměstnanci v rámci firmy sdílí implicitní, explicitní a tacitní znalosti (kap. 2, tab. 3). V době převzetí AZNP Mladá Boleslav docházelo k časté výměně či expatriaci zaměstnanců v rámci koncernu VW z důvodu sdílení a přenosu znalostí a know-how do nově převzaté dceřiné společnosti. „*V rámci poznání prostředí koncernu jsem byl několikrát vyslán na krátkodobé, 1 – 2 měsíce trvající pobyty do Wolfsburgu.*“ (Respondent 5). Po převzetí firmy AZNP Mladá Boleslav mohli být vedoucí pracovníci vysláni do Německa na jazykové pobyty či do zahraničních poboček, stejně jako byli vysláni zaměstnanci VW do AZNP. Rolí expatriantů VW vyslaných do AZNP byl dohled nad implementací koncernových procesů, transfer a sdílení znalostí a kontrola přenosu firemní kultury a cílů z mateřské do dceřiné společnosti.

„*V souvislosti s náběhem ŠKODA Octavia v roce 1996 se zaškolovali zaměstnanci na 6 až 8 týdnů v Audi v Ingolstadt.*“ (Respondent 1). Později začal fungovat vztah kapacit výroby a řešení problémů napříč všemi společnostmi, kdy řízení kapacit kvůli úspoře nákladů (použito velké množství stejných dílů, lisovací linka pro plechové díly karoserie je v Mladé Boleslavi) je v současné době možné pozorovat například u projektů ŠKODA Rapid, Rapid Spaceback a SEAT Toledo, které jsou montovány v Mladé Boleslavi.

Důležité je, že si je mateřská společnost vědoma toho, že každá z poboček přináší inovace a nové znalosti. Jak již bylo popsáno v kapitole 1.4, základní úlohou dceřiné společnosti je implementace centrálních strategií, které jsou řízeny vedením nadnárodní společnosti. Již od převzetí AZNP Mladá Boleslav byl vztah mezi ní a centrálou VW *Transnational* (kap. 1.4, obr. 5). Už tehdy byly vazby poboček mezi sebou silné a každá měla svou úlohu ve strategii nadnárodní společnosti. ŠKODA tak nyní představuje značku, která poskytuje chytrá řešení interiéru vozu, SEAT je značkou, která poskytuje emoce a vyrábí vozy sportovnějšího rázu a AUDI je

nositelem trendů a inovací a je typická výrobou luxusních vozů. Toky produkce, kapitálu a znalostí zde probíhají libovolně mezi pobočkami a centrálou.

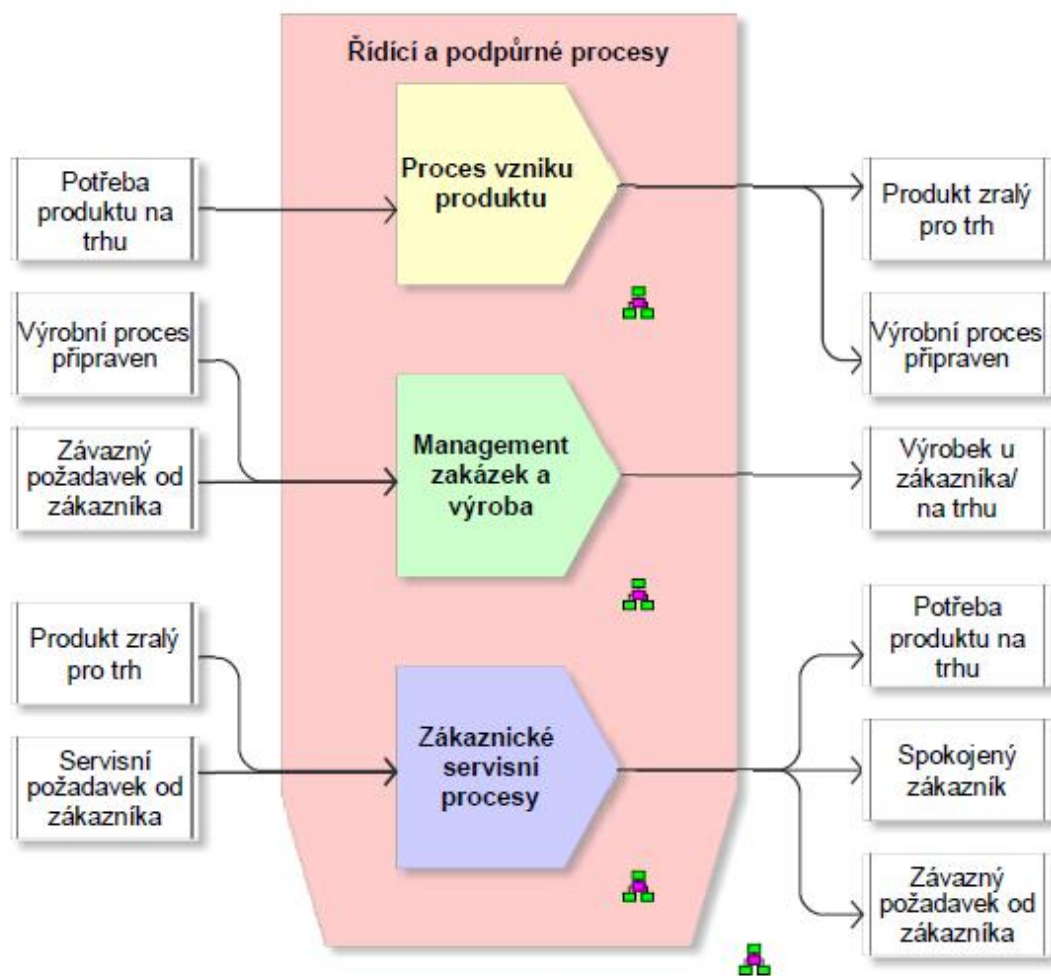
Dnes podobně jako další mezinárodní firmy rozšiřuje ŠKODA AUTO své aktivity v zahraničí. Úspěšnost firmy v globalizovaném světě závisí nejen na jejích špičkových produktech, ale také na odbornících, kteří mají zkušenosti a přehled o trendech a specifikách jednotlivých trhů. Jedním z nástrojů osobního rozvoje zaměstnance v mezinárodní firmě je zahraniční výjezd (Global Assignment). Vyslání do zahraničí je přínosem nejen pro zaměstnance, ale také pro firmu. Zahraniční výjezd je významným posunem v kariéře zaměstnance a představuje nástroj pro předávání know-how uvnitř koncernu, avšak musí být důkladně zvážena osobní i pracovní připravenost zaměstnance, aby výjezd skutečně přinesl maximální užitek jak zaměstnanci, tak firmě. Výjezd je uskutečněn na základě koncernových pravidel.

Zaměstnanec je vyslán na předem stanovenou dobu do jiné společnosti v rámci koncernu VW na základě podmínek stanovených vysílací smlouvou. V rámci koncernu VW se rozlišují různé kategorie podle časové náročnosti výjezdu. První z nich je Short Term Assignment (krátkodobý výjezd), jehož délka je 4 – 15 měsíců. Long Term Assignment (dlouhodobý výjezd) trvá zpravidla 3 až 5 let a používá se zpravidla pro manažerské pozice v koncernu, kdy neexistuje vhodný místní zaměstnanec. International Professional Development (IPD) je program pro zaměstnance, u nichž je vysoký potenciál profesního růstu. Na krátkodobém vyslání (6 až 15 měsíců) zaměstnance a tudíž i nákladech se podílejí jak vysílající, tak přijímající firma. Cílem programu je profesní rozvoj samotného zaměstnance, tak i posilování vazeb firem v rámci koncernu.

Po návratu vyslaného zaměstnance je důležitá jeho úspěšná reintegrace. Výjezd v rámci koncernu by měl zaměstnanci pomoci zajistit jeho další profesní rozvoj. Úspěšná reintegrace začíná volbou vhodného kandidáta, analýzou jeho osobnostních předpokladů a ujasněním si cílů výjezdu. Zahraniční pobyt je pro zaměstnance významným přínosem, jeho zkušenosti a znalosti může využít po návratu ve své mateřské firmě.

Trochu odlišnou skupinou, i když ne nevýznamnou, jsou praktikantské výjezdy v rámci koncernu VW. Pro firmu je důležité vychovat a udržet si zaměstnance, kteří disponují znalostmi a zkušenostmi. ŠKODA AUTO nabízí praktikantský program studentům vysokých škol, v jehož rámci může student využít možnost vyjet na stáž do zahraniční pobočky VW. Student poté dostane stipendium ze ŠKODA AUTO, které využije na pokrytí nákladů spojených s výjezdem, čímž se zavazuje k nástupu do firmy po ukončení studia. Praktikantský výjezd slouží hlavně k poznání prostředí zahraniční pobočky koncernu, zlepšení jazykových znalostí a navázání kontaktů.

Oblast *procesy* z diagramu Collisona a Parcela (2005) zahrnuje explicitní znalosti, které lze vyjádřit písmem, jazykem, obrázky či záznamů. Procesně řízená společnost se orientuje na zákazníky a své procesy řídí tak, aby byla schopna uspokojit potřeby svých zákazníků a zároveň byla efektivní. Procesní přístup se promítá do vytvoření řídicí dokumentace včetně organizační struktury na základě procesů, nad procesy jsou definovány jednotlivé cíle a měřitelné parametry pro řízení firmy, procesy jsou vzhledem ke svým cílům trvale zdokonalovány. Dnešní podnikání je především o změnách, o rychlém přizpůsobování se novým podmínkám a požadavkům zákazníků, a toho již dnes bez pružného procesního modelu s rychlou zpětnou vazbou nelze efektivně dosáhnout (Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: Procesní řízení, 2015). Vlastníkem procesu ve ŠKODA AUTO je vedoucí organizační jednotky. Jeho úkolem je správné nastavení procesů, definice průběhu procesu a sledování a vyhodnocení v souladu s potřebami a požadavky zákazníka. Zodpovídá také za vytvoření dokumentace procesu, jeho dodržování a případné systematické zlepšování. Metodickou podporu vlastníků procesu v rámci ŠKODA AUTO a modelování zabezpečuje procesní tým, který nabízí poradenskou službu při optimalizaci a efektivitě procesů (Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: Procesní management, 2015). Na obrázku 11 jsou znázorněny procesní oblasti ŠKODA AUTO.



Zdroj: Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO, 2015

Obr. 11 **Procesní oblasti**

„Volkswagen se inspiroval u Škodovky ve zlepšovateľském hnutí za peníze.“ (Respondent 5). Firma musí neustále zdokonalovat výrobu a všechny související procesy, aby dokázala uspět v konkurenci. Již před převzetím AZNP Mladá Boleslav koncernem VW zde fungovalo tzv. Zlepšovatelství. Hlavním cílem bylo zapojení zaměstnanců, kteří mají samozřejmě nejvíce praktických zkušeností se svým pracovištěm nebo svou výrobní operací, do zdokonalování procesů. Úspěšné zlepšovateľské návrhy v AZNP Mladá Boleslav byly finančně hodnoceny. Po převzetí se v tzv. koncernových ligách umisťovala ŠKODA na předních místech v podaných zlepšovateľských návrzích. VW po převzetí přehodnotilo svůj program zlepšovateľství, který nezahrnoval odměny, a vznikla platforma VW Ideenmanagement.

Oblast *technologie* je podpůrnou pro předešlé oblasti lidé a procesy. Sdílení explicitních znalostí a uplatňování procesů v práci mohou lidé dosahovat pomocí informačních technologií. Explicitní data jsou uchovávána v databázích či dokumentech. Ve ŠKODA AUTO jsou informační technologie podporou pro všechny procesy, které ve firmě probíhají. Každý, kdo je vykonavatelem a/nebo majitelem odborné činnosti, může proto využívat pro potřebu svého procesu veškeré informační technologie, které jsou v dané chvíli k dispozici, resp. může přinášet návrhy na vznik technologií nových. Je samozřejmé, že s ohledem na velikost firmy, resp. koncernu, do kterého náleží, se jak značka ŠKODA, tak koncern VW jako celek, snaží zefektivnit rozvoj a využívání IT především prostřednictvím sjednocování různorodých systémů a standardizace jejich částí (Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: Organizace IT, 2015).

Od roku 1992 je pro podporu informačních procesů využíván systém pro řízení podniku SAP, který po převzetí AZNP Mladá Boleslav koncernem VW nahradil původně používaný systém Jednotná evidence. Zkratka SAP znamená *systémy – aplikace – produkty*. Prostřednictvím SAP byly sjednoceny procesy podle koncernových vzorů a metodiky. SAP je informační systém nabízející komplexní, integrované a otevřené řešení pro střední a velké výrobní podniky i nevýrobní organizace. Komplexní proto, že ošetřuje všechny činnosti potřebné pro chod podniku: např. ekonomiku, obchod, finance, personální záležitosti, mzdy. Integrované proto, že všechny tyto činnosti jsou v systému vzájemně provázány tak, aby změna v jedné oblasti vyvolala patřičné změny v oblastech ostatních. Systém je zároveň otevřený jak směrem dovnitř, umožňuje produktivně pracovat s jedním či dvěma moduly a postupně připojovat další, tak směrem ven, dovoluje napojení na externí systémy. Systém SAP R/3 používaný v současné době ve ŠKODA AUTO je produktem německé firmy SAP se sídlem ve Walldorfu. Je tvořený standardními moduly pro zobrazení jednotlivých obchodních procesů firmy (Zaměstnanecký portál: Organizace IT, 2015). To, jaké změny se udály v produktovém portfoliu značky ŠKODA, je předmětem další podkapitoly.

3.6 Změny v produktovém portfoliu a jeho plánování

Koncern VW chtěl využít především vysokého výrobního potenciálu ŠKODA, a proto v prvních letech partnerství do firmy investoval vysoké prostředky na modernizaci výroby, zvyšování výrobních kapacit a ekologických standardů. S plánovaným zvyšováním prodejů bylo nutno přizpůsobit i výrobkovou strategii – vyráběné modely Favorit a Forman musely být v krátkém časovém úseku upraveny tak, aby byly lépe přijímány evropskými zákazníky.

„V AZNP nefungoval systém tak jako známe dnes, kdy automobilky mají několik modelových řad. Tehdy se několik desetiletí vyráběla stovcátka, nic se nedělo a pak se rychlým tempem musel postavit Favorit. Dealeři v západní Evropě měli jediný vůz v showroomu.“ (Respondent 2).

Standardní životní cyklus vozu byl tehdy kolem šesti let, poté přicházel facelift a pak uvedení následníka. Pokud má automobilka ve svém portfoliu alespoň tři typy vozů, cykly se opakují a všechna oddělení od plánování produktů přes vývoj konceptu až po výrobu pracují na nových úkolech. Dealeři chtěli mít ve svých showroomech výběr několika vozů a zákazníci požadovali výběr barev a výbav, proto bylo nutné zrychlit proces vzniku vozu.

Ihned po převzetí automobilky ŠKODA došlo k vizuálnímu sjednocení stávajícího produktového portfolia (tzn. modely Favorit a Forman) designovými změnami přídě vozu (tzn. logo uprostřed masky). Zároveň byly nasazeny kvalitnější materiály a vše vyvrcholilo rozsáhlým faceliftem v roce 1993, kdy bylo na trh uvedeno i množství speciálních a limitovaných edicí (dle zvyklostí VW). Přepřeprogramováním modelu ŠKODA Favorit pak vznikl v roce 1994 skutečně první vůz pod křídly koncernu ŠKODA Felicia. Již ta začala využívat dostupné komponenty z koncernových dílen – např. airbag řidiče díky nasazení volantů z tehdejších modelů VW Polo a Golf, modul klimatizace, nebo ABS. Byl rovněž používán silnější motor 1,6 MPi a naftový motor, který však příliš zatěžoval přední nápravu, která na agregát této hmotnosti nebyla vůbec stavěna.

Z modelu Felicia bylo odvozeno i množství derivátů - populární verze combi či užitkový pick up, který posloužil i jako vstupní báze pro malosériovou variantu Fun (při dnešním tlaku na objemy prodejů již těžko realizovatelná série necelých 4.000 vozů). Zajímavostí je nasazení varianty Pickup v rámci koncernu pod označením

VW Caddy (typ 9U) v roce 1995. Tento upravený badge-model měl oproti modelu ŠKODA změněn pouze volant, přední masku s logem a logo na zadním víku a byl prodáván mimo český trh paralelně s druhou generací VW Caddy (který byl však také odvozen ze Seatu Inca). Tento příklad ukazuje na oboustranné využívání know-how mezi koncernem VW a automobilkou ŠKODA.

Tab. 4 Proces vzniku výrobku

Vstup	Proces	Výstup
⇒ Požadavek na vývoj nového modelu vozu ⇒ ...	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj vozu • Vývoj agregátu • Příprava a péče o výrobní proces • Vývoj nářadí a přípravků • Zahraniční projekty 	⇒ Produkt zralý pro trh ⇒ Výrobní proces připraven ⇒ ...

Zdroj: Příručka integrovaného systému řízení ŠKODA AUTO a.s., str. 14

Důležitým milníkem se stalo získání certifikátu řízení kvality společnosti EN ISO 9001 v roce 1997 (pouze pro oblast výroby byla certifikace získána již v roce 1993), což završilo sjednocování procesů a stal se základem pro globální strategii značky. Jednou z podmínek certifikace byla i definice PEP na bázi fungujícího procesu v koncernu. Pod zkratkou PEP se rozumí německý pojem Produktentstehungsprozess, obecně jde o proces definující vznik výrobku od prvotního nápadu až po vyrobení a uvedení na trh. Současná varianta užívaná v koncernu Volkswagen se jmenuje PEP48, přičemž číslo 48 označuje délku trvání celého procesu, tj. 48 měsíců, a je závaznou normou pro všechny oblasti spojené s vývojem a přípravou vozů. V době počátků sjednocování procesních postupů v nově převzaté automobilce ŠKODA trval proces vzniku výrobku až 64 měsíců a nebyl ani důsledně dodržován. Proto byl s přípravou modelu Octavia nasazen koncernový PEP v tehdejší délce trvání 54 měsíců. V průběhu let bylo pak postupnými optimalizacemi dosaženo současného PEP48 a ani ten není konečnou verzí. V další podkapitole je popsána ŠKODA Octavia jako model, na kterém se aplikovaly procesy převzaté z VW.

3.7 ŠKODA Octavia jako pilotní model s převzatými procesy z VW

Strategické partnerství obou automobilek a výhody z něho plynoucí se tak naplno objevily u modelu ŠKODA Octavia v roce 1996, který lze chápat jako pilotní model/produkt vytvořený po uvedení většiny změn v procesech řízení po převzetí automobilky. „*Ano, ŠKODA Octavia bylo první auto, které bylo vyvíjeno na základě tehdejšího koncernového PEPu.*“ (Respondent 2).

Aby se koncern VW mohl stát největším automobilovým výrobcem vozů na světě, musí stále snižovat své náklady a vymýšlet inovativní způsoby, které osloví zákazníky. Jedním z příkladů snižování nákladů je systém modulárních platform. Octavia první generace byla postavena na stejné platformě PQ34 jako Volkswagen Golf čtvrté generace, z čehož plynuly výhody ze synergií například při nákupu součástek. Platforma byla využita také u vozu Audi A3, Audi TT, SEAT Toledo. PQ34 je interní VW označení, kdy P znamená Platform, Q zástavba motoru Quer (napříč), 3 typ vozu – 1 = mini, 2 = malé vozy, 3 = kompaktní vozy, 4 = střední třída a 4 čtvrtá generace vozu. Boleslavský model se stal dokonce prvním v rámci koncernu, který platformu začal používat.

Octavia se stala prvním vozem značky ŠKODA nesoucím nový designový jazyk masky vozu, který v pozměněné a modernizované formě existuje dodnes. Také definovala jednu z dodnes charakteristických vlastností modelů značky, a sice velikost zavazadlového prostoru. Díky sdílení koncernové platformy mohly být dodávány přeplňované benzínové a dieselové motory i automatická převodovka. Dále pak množství bezpečnostních a výbavových prvků (ABS, ESP, airbagy), které model Octavia učinily plně konkurenceschopným se západní produkcí.

Vynikající poměr kvality a ceny a nadčasový design způsobily, že se Octavia dnes vyrábí jako třetí generace, nyní již na nejmodernější platformě MQB. Ta má několik variant a je schopna pokrýt všechny segmenty osobních automobilů a přitom díky své variabilitě zachovává specifický ráz koncernové značky jak z hlediska rozměrů, tak designu. Společnosti ŠKODA AUTO vyplývají z účasti v koncernu VW tedy zejména výhody. Účast v koncernu VW přináší úspory z rozsahu dosahované prostřednictvím společných platform a moderních technologií (Výroční zpráva ŠKODA AUTO, 2014).

Závěr

Tato diplomová práce se zabývá analýzou vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností na příkladu začlenění společnosti ŠKODA do koncernu Volkswagen a zhodnocení všech významných aspektů tohoto procesu. V první kapitole teoretické části byly popsány procesy, jakými se z lokálně působícího podniku stane nadnárodní společnost působící na zahraničním trhu. Formy vstupu zde byly rozděleny do tří skupin – vývozní operace, nekapitálové a kapitálové investice, z nichž ta poslední byla z hlediska zaměření práce stěžejní. Dále byla popsána motivace internacionalizovat podnikové aktivity, proč podnik vstupuje na zahraniční trh a z jakých důvodů. Pro nadnárodní společnost je někdy složité nalézt ideální mix globální a lokální orientace. Byl popsán vztah mateřské a dceřiné společnosti i vztahy mezi dceřinými společnostmi v koncernu.

Druhá kapitola teoretické části diplomové práce se zabývá přenosem znalostí v nadnárodních společnostech. Byl zde popsán řetězec data – informace – znalosti a kategorizace znalostí na explicitní, tacitní a implicitní. Dále byl popsán diagram managementu znalostí podle Collisona a Parcela (2005), který je dále použit v kapitole 3 a aplikován na důležité propojení oblastí lidé – procesy – technologie. Je také objasněna role a význam expatriantů v přenosu znalostí a důvody proč nadnárodní společnost expatrianty využívá.

Proces převzetí automobilky AZNP Mladá Boleslav koncernem Volkswagen byl co do rozsahu a významu trvajících do dnešních dnů, v České republice zcela ojedinělým a je popsán v kapitole 3. Oproti jiným podnikům z oboru automotive, které byly rozprodány formou kupónové privatizace investičním fondům, anebo většinou z nedostatku odborného know-how a technologií vedení firem nezvládalo jejich správu (Tatra Kopřivnice, LIAZ, Avia), získala ŠKODA silného partnera s technickou i finanční podporou. I proto si tento příklad zaslouží zvýšenou pozornost. V diplomové práci bylo poukázáno na všechny důležité aspekty této nejen z hospodářského hlediska významné události a autorka se snažila je zasadit do kontextu odborné literatury převzetí firem.

Jak je zřejmé z předchozích podkapitol v aplikační části diplomové práce, zájem koncernu Volkswagen o automobilku ŠKODA nebyl v žádném případě náhodný. Pádem železné opony se otevřely automobilové trhy východního bloku, které díky své velikosti a zaostalosti provozovaných vozidel skýtaly obrovský potenciál pro ty, kteří včas využili příležitosti. Koupě v regionu etablované a i na západních trzích známé automobilky byl tak i dle v této práci uvedených výpovědí zúčastněných osob racionálním krokem k posílení pozice na nově uvolněných trzích. K podobnému kroku se koncem devadesátých let rozhodl i francouzský Renault, který upustil od strategie jednotné značky, kterou vyznával ještě v dobách zájmu o boleslavský závod, a koupil rumunskou automobilku Dacia. Té dodával prověřený technický základ pro automobily již od šedesátých let 20. století a v tomto duchu začal tvořit samostatné portfolio značky Dacia ještě před vstupem Rumunska do EU. Nutno zmínit i fakt, že Renault vybudoval v Rumunsku i R&D centrum sloužící jak samotné Dacii, tak francouzské mateřské společnosti. Tedy zcela opačné řešení, než které bylo nabízeno ve výběrovém řízení o podnik AZNP Mladá Boleslav.

Samotný hladký průběh začleňování boleslavské automobilky do rodiny koncernu Volkswagen představuje ukázkový příklad postupné implementace procesních postupů, systémů řízení a sjednocování kvalitativních nároků na výsledný produkt. Vstupem německého koncernu nebyla nijak přerušena kontinuita výroby, ale právě naopak došlo k zhodnocení stávajícího, byť malého portfolia, které následně posloužilo jako báze pro v evropském prostředí konkurenceschopnou modelovou řadu Felicia. Ta byla uvedena na trh pouhé tři roky po převzetí společnosti koncernem Volkswagen. V tu dobu probíhaly rozsáhlé investice do výroby a příprava v předchozí podkapitole již zmíněného modelu Octavia, který celý proces začlenění značky úspěšně završil.

Nelze opomenout skutečnost, že proces znalostní výměny mezi značkou ŠKODA a mateřským koncernem Volkswagen neustále úspěšně probíhá, a to jak formou vzájemné výměny zaměstnanců, tak i formou společné práce na projektech – příkladem budiž model Rapid, který je od roku 2012 vyráběn jak pod jménem Toledo pro značku Seat v mladoboleslavském závodě, tak jako model Santana pod VW v Číně. Příprava podobných projektů či řešení obsáhlejších problémů do budoucna bude probíhat ve formě tzv. Projekthausů, kdy na jednom místě pracují společně

zástupci všech koncernových značek a efektivním způsobem sdílejí informace a pokoušejí se nalézt optimální řešení.

Převzetí společnosti AZNP Mladá Boleslav koncernem VW bylo v této diplomové práci začleněno do kontextu literatury věnující se tématu nadnárodních společností a ukazuje na funkční příklady implementace procesů, sjednocování a sdílení znalostí, které vedly k uvedení konkurenceschopných produktů a tím vybudování stabilní pozice na trhu během krátkého časového úseku. Z těchto podstatných důvodů byl po domluvě s vedoucím diplomové práce její cíl přeorientován na analýzu právě těchto změn.

Na základě uvedených skutečností se autorka domnívá, že cíl práce byl splněn. Současně byla autorka konfrontována s faktem, že díky dosud existujícímu okruhu přímých účastníků z počátku 90. let 20. století představuje dané téma možný prostor pro další detailnější zkoumání, ať už v oblasti ekonomických oborů či hospodářské historie, které by bylo vhodné završit dosud chybějící odbornou publikací.

Seznam literatury

ALTMAYER, D., GEORG S.: *Strukturierte Organisationen und Wissen: beispielhafterklärt anhand der Prozesse der Unternehmensgründung und Unternehmensberatung*. 1. vyd.. Aachen: Shaker, 2002. ISBN 38-322-0417-2. 238 s.

ANDERSSON, U., FORSGEN, M., HOLM, U.: *The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation, Business and Economics-Management* [online]. 2002, Issue 11. [cit. 2014-03-15]. Dostupný na WWW:<<http://search.proquest.com/docview/225011132?accountid=16531>>. ISSN 01432095

ANDO, K.: *Japanese Multinationals in Europe*. Edward Elgar Publishing 2005. ISBN 1-84376-655-8. 202 s.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Grada Publishing, Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

GHOSHAL, Ch. BARLETT, A.. *Managing across borders: the transnational solution*. 2. ed. Boston: Harvard Business School, 2002. ISBN 1578517079.

BECKER-RITTERSPACH, Florian A. *Hybridization of MNE subsidiaries: the automotive sector in India*. New York: Palgrave Macmillan, 2009, xvi. ISBN 02-302-0669-7. 302 s.

BENNET, R., ASTON, A., COLQUHOUN, T. (2000): *Cross-Cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments*. Human Resource Management, 39, s. 239 – 250.

BERNDT, R., ALTOBELLI C. F., SANDER M.: *Internationales Marketing-Management: 2002 update*. 3., überarb, underw. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer, 2005. ISBN 35-402-5801-9. 372 s.

BIRKINSHAW, J., YOUNG, S., HOOD, N.: *Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance, International Business Review* [online]. 2005, Issue 14, pp. 227–248 [cit. 2014-03-23]. Dostupný na WWW:<http://faculty.london.edu/jbirkinshaw/assets/documents/32Subsidiary_entr_epeanship.international_business_review.2005.pdf>. ISSN 09695931.

BUREŠ, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádění, Průvodce pro praxi*. 1. Vydání. Praha: GradaPublishing 2007. ISBN 978-80-247-1978-8. 216 s.

BUŠTA, P., CRHA, R.: *Mladý svět*. Brno. Roč. III (XXXV.), č. 9 (1773). Vyšlo 26.2.-4.3.1993. ISBN 0323-2042.

COLLISON, CH., PARCEL, G.: *Knowledge management*. 1. vydání. Brno: ComputerPress 2005. ISBN 80-251-0760-4. 236 s.

CZINKOTA M. R., RONKAINEN I.A.: *International marketing: 2002 update*. 2002 update. London: Thomson, 2002. ISBN 00-303-5389-0. 880 s.

DERESKY, H.: *International Management: Managing Across Borders and Cultures: text and cases*. 7th ed., International ed. Boston: Pearson, 2011,. ISBN 9780132545556. 480 s.

DIBELLA, A. J., NEVIS E.C.: *How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability*. 1st ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, c1998, xxii. ISBN 07-879-1107-0. 219 s.

DÜLFER, E.: *Projektmanagement International*, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1982. ISBN 3791003399. 244 s.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V.: *Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations*, *Academy of Management Review*, 1991, Vol 16, No 4, 768-792 s.

GRIEGER M., GUTZMANN U., SCHLINKERT D.: *VOLKSWAGEN AG, Volkswagen chronicle*. Wolfsburg: Volkswagen AG, 2008. ISBN 9783935112116. [online]. 2008, [cit.2015-05-01]. Dostupný na: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2010/05/chronicle.bin.html/binarystorageitem/file/HN7e_www2.pdf.

HAAS H-D., NEUMAIR S-M.: *Internationale Wirtschaft Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse*. München: Oldenbourg, 2006. ISBN 34-865-7943-6. 794 s.

HAHN, C. H.: *Moje léta s Volkswagenem*. 1. vyd. Bratislava: Verbis Vyd., 2008. ISBN 80-969-9331-3. 301 s.

HARZING, A. W.: *Acquisition vs. greenfield investments: International strategy and management of entry models*. *Strategic management journal* [online]. 2001, [cit. 2014-05-18]. Dostupný na: <http://www.harzing.com/download/acquisitions.pdf>.

HARZING, A. W.: *An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies*. *Journal of International Business Studies* [online]. 2000, Issue 1, pp. 101–120 [cit. 2014-05-18]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/197158717?accountid=16531>>. ISSN 00472506.

HARZING, A.W.K., NOORDERHAVEN, N.G. Headquarters-subsidiary relationships and the country-of-origin effect, in: Feldman, M.P. & Santangelo, G.D. *New Perspectives in IB Research - Progress in International Business Research*, 2008, Vol. 3, pp. 13–40.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. E.: *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, 2009, s.1411–1431.

KRÁLÍK, J. Jak Volkswagen kupoval Škodovku. Tajemný muž v pozadí přesvědčil šéfa - iDNES.cz. [online], 2014, [cit. 2015-03-18]. Dostupný na WWW: http://auto.idnes.cz/carl-hahn-volkswagen-0r1-/auto_ojetiny.aspx?c=A141031_113549_auto_ojetiny_fdv.

KRÁLÍK, J., HRDLIČKA, P. *V soukolí okřídleného šípu: zákulisí automobilky Škoda očima konstruktéra Favoritu Petra Hrdličky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, TEN. ISBN 978-80-247-2415-7. 160 s.

MAENNIG, W.: *Die Effekte der Preisstabilisierung auf internationalen Rohstoffmärkten auf Erlöshöhe und -stabilität*. Berlin: Duncker, 1985. ISBN 34-280-5947-6. 168 s.

MACHARZINA, K.: *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis*. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1999. ISBN 978-340-9431-507. 922 s.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktual. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024729862. 196 s.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO, A.: *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. 256 s.

MANDL, I., CELIKEL-ESSER, F.: Born global: The potential of job creation in new international businesses [online]. 2013, [cit. 2014-05-21]. Dostupný na WWW: http://eurofound.europa.eu/fr/ef/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2012/65/en/1/E_F1265EN.pdf

MATOŠKOVÁ, J.: *Formování tacitních znalostí manažerů: Managerial tacit knowledge forming : teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-041-7. 34 s.

MEFFERT H., BRUHN M.: *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden; mit Fallstudien*. 4., vollst. überarb. underw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2003. ISBN 34-094-3688-X. 846 s.

MEISENBERGER, S.: *Strukturierte Organisationen und Wissen*. New York: Peter Lang, 2005. ISBN 36-315-3861-8. 238 s.

MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí v praxi*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing 2008. ISBN 80-86419-51-7. 155 s.

NONAKA, I., TAKEUCHI H.: *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 1995, xii. ISBN 01-950-9269-4. 284 s.

PATERSON, S. L., BROCK, D. M.: *The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis*. International Business Review [online]. 2002, Issue 11, pp. 139–163 [cit. 2014-03-14]. Dostupný na WWW: http://pdn.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271686&_user=835458&_pii=S0969593101000531&_check=y&_origin=article&_zone=toolbar&_coverDate=30-Apr-2002&view=c&originContentFamily=serial&wchp=dGLzVBA-zSkzk&md5=c8a8c706422dd97ae4566ba3ba8e24ea/1-s2.0S0969593101000531-main.pdf

PETŘÍKOVÁ, R. a KOL.: *Moderní management znalostí*. 1. vydání. Příbram: Professional Publishing 2010. ISBN 978-80-7431-011-9. 323 s.

PICHANIČ, M.: *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xi. ISBN 80-717-9886-X. 176 s.

POLÁNYI, M. *The tacit dimension*. London: University of Chicago Press, 2009, xix, ISBN 0226672980. 108 s.

PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-059-7. 874 s.

ROLLETT, H.: *Knowledge management - processes and technologies*. Boston: Kluwer, 2003. ISBN 1-4020-7169-8. 229 s.

SCHAUMBURG, H.: *Internationale Joint Ventures: Management, Besteuerung, Vertragsgestaltung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999. ISBN 37-910-1325-4. 615 s.

SCHEUCH, F.: *Marketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden ; mit Fallstudien*. 6., verb. und erg. Aufl. München: Gabler, 2003. ISBN 38-006-3388-4. 660 s.

ŠKODA AUTO: *Příručka integrovaného systému řízení ŠKODA AUTO a.s.* Mladá Boleslav. online [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg>.

ŠKODA AUTO: *Výroční zpráva 2014*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2015.

ŠKODA AUTO: Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: Procesní management. online [cit. 2015-02-18]. <https://eportal.skoda.vwg>.

ŠKODA AUTO: Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: Organizace IT, 2015. online [cit. 2015-03-09]. <https://eportal.skoda.vwg>.

STAHL, G. K., BJÖRKMAN, I.: *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar, c2006, ix. ISBN 978-1-84720-258-1. 581 s.

ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2987-9. 168 s.

TRUNEČEK, J.: *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2004. ISBN 80-7179-884-3. 131 s.

TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1935-5. 310 s.

VERNON, R. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. in: *Quarterly Journal of Economics*. Cambridge. 1966. ISSN 0033-5533. 191 s.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2614-4. 328 s.

VOLKSWAGEN. *Annual Report 2014*. Volkswagen AG: 2015.

ZADRAŽILOVÁ, D.: *Mezinárodní management*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 9788024512433. 182 s.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Formy vstupu – produkce a management v tuzemsku nebo zahraničí	11
Obr. 2	Vztah mezi centrálou a pobočkami – international	17
Obr. 3	Vztah mezi centrálou a pobočkami – multidomestic	18
Obr. 4	Vztah mezi centrálou a pobočkami – global	18
Obr. 5	Vztah mezi centrálou a pobočkami – transnational	19
Obr. 6	Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi	23
Obr. 7	Diagram managementu znalostí	25
Obr. 8	Procesy řízení znalostí	26
Obr. 9	Holistický model přenosu znalostí	28
Obr. 10	Značky v koncernu VW	36
Obr. 11	Procesní oblasti	46

Seznam tabulek

Tab. 1	Důvody internacionalizace	15
Tab. 2	Typologie nadnárodních společností	20
Tab. 3	Explicitní, implicitní a neformulované znalosti	23
Tab. 4	Proces vzniku výrobku	49

Seznam příloh

Příloha č. 1 Rozhovor s osobnostmi.....str. 61

Dobrý den,

jmenuji se Andrea Vondráčková a jsem studentka posledního ročníku navazujícího magisterského studia ŠKODA AUTO Vysoké školy o.p.s. Oborem mého studia je Globální podnikání a marketing. Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala Headquarters-subsiary relationship (Vztah mateřské a dceřiné společnosti). Pro zpracování praktické části práce mimo jiné poslouží jako zdroj rozhovory s osobnostmi, které byly přítomny převzetí firmy ŠKODA koncernem VW.

Děkuji za Váš čas strávený odpověďmi na otázky.

1. Jakou pracovní pozici jste zastával v době převzetí firmy koncernem VW?
2. Znamenalo pro Vás převzetí firmy změnu ve vztahu k Vaší tehdejší pracovní pozici a organizaci práce?
Ano
Ne
Pokud ano, jakou změnu?
3. Byl Váš přímý nadřízený vyslán z koncernu VW?
Ano
Ne
Pokud ano, mělo to nějaké dopady na sdílení informací, kulturu práce nebo existovaly nějaké bariéry?
4. Ovlivnilo zavádění nových systémů a znalostí Vaši práci?
Ano
Ne
Pokud ano, jak?
5. Zůstaly nějaké původní systémy nebo procesy z doby před převzetím firmy?
Ano
Ne
Pokud ano, jaké?

6. Absolvoval jste Vy sám delší pracovní pobyt v mateřské společnosti?
Ano
Ne
Pokud ano, můžete popsat své zkušenosti?
7. Inspiroval se Volkswagen v případě zavádění nových systémů nebo postupů práce u ŠKODA?
8. Jak změnila ŠKODA Octavia jako pilotní model s převzatými procesy od VW atmosféru a způsob práce ve firmě?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Andrea Vondráčková		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Headquarters-subsidiary relationship		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM – Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	62		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>V diplomové práci je analyzován přenos řídicích metod a postupů při začleňování ŠKODA AUTO do koncernu Volkswagen. V teoretické části jsou objasněny pojmy nadnárodní společnost, formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trh, internacionalizace podniku, sdílení znalostí a jejich přenos pomocí expatriace.</p> <p>V praktické části je nejen na základě rozhovorů s osobnostmi analyzováno převzetí AZNP Mladá Boleslav (nyní ŠKODA AUTO a.s.) koncernem VW a jsou sledovány dopady na řízení organizací a změny v produktovém portfoliu. Převzetí společnosti AZNP Mladá Boleslav je z dnešního pohledu možné hodnotit jako velmi úspěšné.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nadnárodní společnost, internacionalizace, znalost, sdílení znalostí, expatriace		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI:Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Andrea Vondráčková		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Headquarters-subsidiary relationship		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	Department of Management and Marketing	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES	62		
NUMBER OF PICTURES	11		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The diploma thesis is aimed at analyzing the transmission of managerial methods and procedures in the inclusion ŠKODA AUTO into Volkswagen Group. The theoretical part explains the terms like multinational corporations, entry forms of MNCs on foreign markets, internationalization of the company, sharing of knowledge and their transfer through the expatriation.</p> <p>The practical part is dedicated to the takeover of AZNP Mladá Boleslav (now ŠKODA AUTO a.s.). This part is based on the interviews with personalities and on the monitoring of the impact on the organization and changes in the product portfolio. The takeover of AZNP Mladá Boleslav can be evaluated as very successful (based on today's perspective).</p>		
KEY WORDS	Multinational corporation, internationalization, knowledge, sharing knowledge, expatriation		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS:No			