

Optimalizace procesů Launch Managementu

Bakalářská práce

Studijní program:

B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor:

Manažerská informatika

Autor práce:

Tomáš Smolík

Vedoucí práce:

Mgr. Tereza Semerádová, Ph.D.

Katedra informatiky





Zadání bakalářské práce

Optimalizace procesů Launch Managementu

Jméno a příjmení: **Tomáš Smolík**
Osobní číslo: E17000024
Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Manažerská informatika
Zadávací katedra: Katedra informatiky
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení základních pojmů z procesního řízení a Launch managementu
2. Popis stávajících procesů v oddělení Launch managementu ve Škoda Auto
3. Zhodnocení stávajících procesů
4. Návrh inovací v oblasti procesů v oddělení Launch Managementu ve Škoda Auto
5. Zhodnocení přínosu a efektivity inovací procesů

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Grada. ISBN 978-80-247-8965-1
- KUMAR, Akhil. 2018. *Business process management*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1138181854
- ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4
- SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0
- ŠIMONOVÁ, Stanislava. 2014. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-766-7.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- Konzultant: Ing. Jan Pospel

Vedoucí práce:

Mgr. Tereza Semerádová, Ph.D.
Katedra informatiky

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

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

L.S.

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

31. července 2020

Tomáš Smolík

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma zefektivnění a optimalizace procesů Launch Managementu, vykonávaných ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., zejména v organizační jednotce VMP – Launch Management. V úvodu teoretické části je charakterizována teorie procesního řízení organizace. Následně je představena podstata Launch Managementu a jeho procesy, které hrají nedílnou roli při procesu uvádění nového produktu na trh. V praktické části bakalářské práce jsou tyto teoretické znalosti uplatňovány při analýze jednotlivých procesů organizační jednotky VMP – Launch Management a při jejich následné optimalizaci a zefektivnění. Analýza jednotlivých procesů byla realizována z pohledu informačních toků mezi jednotlivými odděleními ve ŠKODA AUTO a zainteresovanými externími stakeholdery v podobě importérů.

Klíčová slova

Launch Management, procesy, optimalizace, efektivita, koordinace, řízení, reporting, importér, VMP – Launch Management, SWOT analýza, komunikace, sdílení informací, centralizace dat, automatizace, aplikace LaunchTRACK, ŠKODA AUTO

Annotation

Launch Management process optimization

This bachelor's thesis focuses on optimizing the processes of Launch Management, performed in the company ŠKODA AUTO a.s., namely in the organizational unit VMP – Launch Management. The introduction to the theoretical part of the thesis characterizes the theory of process management in an organization. Subsequently, the principles of Launch Management and relevant processes are presented. These processes play an integral role in launching a new product on the market. In the practical part of the bachelor's thesis, this theoretical knowledge is applied in the analysis of individual processes of the organizational unit VMP – Launch Management and their subsequent optimization and streamlining. The analysis of individual processes is carried out with the focus on information flows between individual departments at ŠKODA AUTO and interested external stakeholders such as importers.

Key words

Launch Management, processes, optimization, efficiency, coordination, management, reporting, importer, VMP – Launch Management, SWOT analysis, communication, information sharing, data centralization, automation, LaunchTRACK application, ŠKODA AUTO

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval zejména Mgr. Tereze Semerádové, Ph.D. za vstřícnost, podporu a pomoc při zpracování této bakalářské práce, její věcné připomínky a konzultace, a dalším zaměstnancům a kolegům z Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci za podporu během studia, při němž mohla být tato práce napsána. Dále děkuji kolegyním a kolegům z oddělení VMP – Launch Management ve ŠKODA AUTO a.s. za podporu během stáže, na jejímž základě tato práce mohla vzniknout. Mé poděkování patří také mým nejbližším, mé rodině a přátelům za jejich veškerou podporu nejen během studia a psaní této práce, ale i v osobním životě.

Obsah

| | |
|--|----|
| Seznam obrázků | 13 |
| Seznam tabulek | 14 |
| Seznam použitých zkratk | 15 |
| Úvod | 16 |
| 1. Procesní řízení | 17 |
| 1.1. Proces a procesní tok | 17 |
| 1.1.1. Aktivita a činnost procesu | 19 |
| 1.1.2. Účastníci procesu | 19 |
| 1.2. Historie | 20 |
| 1.3. Reengineering | 21 |
| 2. Launch Management | 24 |
| 3. ŠKODA AUTO | 28 |
| 3.1. Vize společnosti | 30 |
| 3.2. Mise společnosti | 30 |
| 3.3. Historie automobilky | 30 |
| 3.4. Portfolio modelových řad | 32 |
| 3.4.1. Segment A00 | 32 |
| 3.4.2. Segment A0 | 33 |
| 3.4.3. Segment A | 33 |
| 3.4.4. Segment B | 35 |
| 4. Launch Management ve ŠKODA AUTO | 36 |
| 4.1. Organizační jednotka VMP – Launch Management | 36 |
| 4.2. Rozdělení trhů a jejich řízení | 38 |
| 4.3. Historie organizační jednotky VMP – Launch Management | 39 |
| 4.4. Launch Team | 39 |
| 4.5. Launch Jour Fix | 40 |
| 4.6. Master Launch Plan | 40 |
| 4.7. Předváděcí a tréninkové vozy, jejich specifikace a produktová školení | 40 |
| 4.7.1. World Dealer Conference | 42 |
| 4.7.2. Plánování výbav a objemu produkce | 42 |
| 4.8. Importéřské feedbacky | 44 |

| | | |
|---------------------------|--|------|
| 4.8.1. | Quick Launch Feedback _____ | 44 |
| 4.8.2. | First Full Month Feedback _____ | 45 |
| 4.9. | Weekly report _____ | 45 |
| 4.10. | Aplikace LaunchTRACK _____ | 47 |
| 5. | Zhodnocení procesů Launch Managementu ve ŠKODA AUTO _____ | 48 |
| 5.1. | Launch Team _____ | 48 |
| 5.2. | Importérské feedbacky _____ | 49 |
| 5.3. | Weekly report _____ | 51 |
| 5.4. | Komunikace _____ | 52 |
| 5.5. | Aplikace LaunchTRACK _____ | 54 |
| 6. | Návrhy optimalizace procesů Launch Managementu ve ŠKODA AUTO _____ | 56 |
| 6.1. | Optimalizace termínu Launch Teamu _____ | 56 |
| 6.2. | Optimalizace importérských feedbacků _____ | 58 |
| 6.2.1. | Redukce požadovaných feedbacků _____ | 58 |
| 6.2.2. | Optimalizace formátu importérských feedbacků _____ | 59 |
| 6.3. | Optimalizace Weekly reportu _____ | 60 |
| 6.3.1. | Četnost zpracovávání Weekly reportu _____ | 60 |
| 6.3.2. | Formát Weekly reportu _____ | 61 |
| 6.4. | Optimalizace komunikace _____ | 63 |
| Závěr | _____ | 65 |
| Seznam použité literatury | _____ | 66 |
| Citace | _____ | 66 |
| Bibliografie | _____ | 68 |
| Seznam příloh | _____ | LXXI |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 - Diagram procesu | 18 |
| Obrázek 2 - Procesy vztahující se k uvedení produktu na trhu v kontextu životního cyklu produktu | 24 |
| Obrázek 3 - Plán expedice a uvedení výroby na trh | 26 |
| Obrázek 4 - Nedodržení plánu uvedení výroby na trh z důvodu nevyřešeného problému | 26 |
| Obrázek 5 - Dodržení plánu uvedení výroby na trh díky koordinaci Launch Managementem | 27 |
| Obrázek 6 - Logo společnosti ŠKODA AUTO a.s. | 28 |
| Obrázek 7 - Produkce vozů ŠKODA AUTO 2018/2019 | 29 |
| Obrázek 8 - Hořící areál automobilky | 31 |
| Obrázek 9 - Segmentace portfolia modelových řad vozů ŠKODA AUTO | 35 |
| Obrázek 10 - Diagram datových toků procesů Launch Managementu | 37 |
| Obrázek 11 - Zjednodušený diagram plánování specifikací předváděcích vozů | 43 |
| Obrázek 12 - Zjednodušený diagram plánování objemu předváděcích vozů | 43 |
| Obrázek 13 - Ukázka snímku Quick Launch Feedbacku německého importéra s KPIs modelu KAMIQ | 44 |
| Obrázek 14 - Logo aplikace LaunchTRACK | 47 |
| Obrázek 15 - Diagram životního cyklu importéřského feedbacku | 50 |
| Obrázek 16 - Vize aplikace LaunchTRACK | 55 |
| Obrázek 17 - Ukázka snímku First Full Month Feedbacku německého importéra odkazujícího na Quick Launch Feedback | 58 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 - SWOT analýza termínu Launch Team _____ | 49 |
| Tabulka 2 - SWOT analýza stávajících importérských feedbacků _____ | 50 |
| Tabulka 3 - SWOT analýza současného stavu Weekly reportu _____ | 51 |
| Tabulka 4 - SWOT analýza komunikace s využitím emailu _____ | 53 |
| Tabulka 5 - SWOT analýza komunikace pomocí Skype for business _____ | 53 |
| Tabulka 6 - SWOT analýza stávající aplikace LaunchTRACK _____ | 54 |
| Tabulka 7 - SWOT analýza návrhu optimalizace termínu Launch Team pomocí online schůzky _____ | 57 |
| Tabulka 8 - SWOT analýza návrhu optimalizace termínu Launch Team pomocí kombinace prezenční a distanční schůzky _____ | 57 |
| Tabulka 9 - SWOT analýza návrh redukce požadovaných importérských feedbacků ____ | 59 |
| Tabulka 10 - SWOT analýza optimalizace formátu importérských feedbacků _____ | 60 |
| Tabulka 11 - SWOT analýza optimalizovaného Weekly reportu z hlediska četnosti zpracovávání _____ | 61 |
| Tabulka 12 - SWOT analýza optimalizovaného formátu Weekly reportu _____ | 62 |
| Tabulka 13 - SWOT analýza optimalizace komunikace využitím aplikace LaunchTRACK _____ | 63 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|----------------|---|
| AaK | Auslieferungen an Kunden – registrované vozy na zákazníka (německy) |
| AE | Auftrageingang – příchozí objednávky (německy) |
| AG | Aktiengesellschaft – akciová společnost (německy) |
| AZNP | Automobilové Závody Národní Podnik |
| CPT | Central Product Training |
| FFMF | First Full Month Feedback |
| HQ | Headquarter – vedení společnosti |
| KPI | Key Performance Indicator – ukazatel zákaznického ohlasu |
| L&K | Laurin & Klement |
| LEW | Lieferung Ex Werk – vyexpedované vozy ze závodu (německy) |
| LPT | Local Product Training |
| QLF | Quick Launch Feedback |
| NCAP | New Car Assessment Programme |
| ŠA | ŠKODA AUTO |
| TtT | Train the Trainer |
| V1 | organizační jednotka ŠKODA AUTO – prodej střední a východní Evropa |
| V2 | organizační jednotka ŠKODA AUTO – prodej západní Evropa |
| V3 | organizační jednotka ŠKODA AUTO – prodej Asie a zámorí |
| VM | organizační jednotka ŠKODA AUTO – marketing |
| VMP | organizační jednotka ŠKODA AUTO – výrobní marketing |
| VVP | organizační jednotka ŠKODA AUTO – plánování odbytu a výkaznictví |
| VW | Volkswagen |
| WDC | World Dealer Conference |

Úvod

V dnešní době neustále se zrychlujícího světa je důležité udržet krok s dobou a být o krok napřed před konkurencí, která na poli automobilového průmyslu není malá. Požadavky zákazníků, trendy ve společnosti a trendy v tomto odvětví se mění velice rychle a pro zaběhlé korporátní společnosti je náročné udržet toto tempo a zároveň pružně reagovat na požadavky trhu.

ŠKODA AUTO a.s., se svými 125 lety historie, je jednou z nejstarších automobilek na světě. Na trhu má své nepřehlédnutelné postavení nejen v České republice ale i ve světě. Udržet však tento potenciál vyžaduje neustálé hledání a realizování možností optimalizace a zefektivnění procesů, které společnosti zajišťují schopnost udržet tento krok s dobou.

V úvodní teoretické části bakalářské práce se nachází seznámení s teorií procesního řízení, které prioritizuje požadavky zákazníků a trhu do nejdůležitějšího postavení v organizaci, a definuje principy soustředění se právě na ty procesy, které přinášejí společnosti to nejdůležitější – zákaznický produkt. Následně je v bakalářské práci seznámení s pojmem Launch Management, který je alfou a omegou všech procesů, které stojí za uvedením nového produktu na trh. O skutečném významu, postavení a pozici společnosti na trhu se lze přesvědčit v následující části práce, věnované společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Cílem praktické části této bakalářské práce je analyzovat a optimalizovat procesy Launch Managementu ve ŠKODA AUTO a.s., konkrétně organizační jednotky VMP – Launch Management, jejímž posláním je koordinace interních procesů a promítnutí požadavků jednotlivých trhů, za účelem zajištění co nejefektivnějšího uvedení nových produktů společnosti na TOP 25 mezinárodních trhů ŠKODA AUTO.

Jednotlivé procesy jsou nejdříve definovány na základě probíhajících datových toků a jejich vazeb na další oddělení ve ŠKODA AUTO. Následně je provedena SWOT analýza každého procesu a jsou navržena příslušná opatření. Navrhovaná opatření jsou hodnocena z hlediska jejich budoucí efektivnosti, výhod a nevýhod. Hlavní důraz při optimalizaci je kladen především na informační toky, jejich strukturalizaci, zjednodušení komunikace a soustředění relevantních výstupů procesů do jednoho komunikačního rozhraní v podobě aplikace LaunchTRACK.

1. Procesní řízení

Procesní řízení „pracovní pozici a organizační jednotku nevnímá jako primární prvek řízení, ale jako nástroj pro optimální uspořádání zdrojů pro vykonávání efektivně uspořádaných činností – tedy procesu.“ (Fišer, 2014, s. 39).

Prioritou procesního řízení je samotný proces a jeho průběh, bez ohledu na organizační strukturu podniku. Na rozdíl od funkčního řízení, které je nastíněno v kapitole 1.2, se tento styl řízení zaměřuje zejména na procesy opakované, procházející napříč celou organizací. Ta průběh těchto procesů co nejvíce podporuje a přizpůsobuje jim taktéž odpovědnosti jednotlivých pracovníků a jejich organizování. Popírá tak pevně zafixovanou hierarchickou organizační strukturu, kde má každá organizační jednotka vlastní specializaci a kompetence, což vytváří bariéry v procesu ať už časové, byrokratické či informační, jak doplňuje Fišer:

„Nejdříve je třeba navrhout činnosti, které musí být vykonávány, uspořádat je tak, aby na sebe plynule navazovaly a žádné nebyly vykonávány zbytečně, a teprve potom tyto činnosti „přidělit“ příslušným pracovním pozicím nebo organizačním jednotkám. Rozhraní mezi pozicemi nebo organizačními jednotkami tak vzniká zcela přirozeně, je řízeno potřebami procesu a nikoli ambicemi soutěživých manažerů.“ (2014, s. 39)

Orientace na procesy v podniku je klíčová. Zefektivňuje celkový výstup podniku odbouráním zbytečných aktivit a zejména zvyšuje celkový užitek zákazníka procesu. Tomu je díky zvýšené efektivitě dodán produkt procesu zpravidla rychleji a kvalitněji.

1.1. Proces a procesní tok

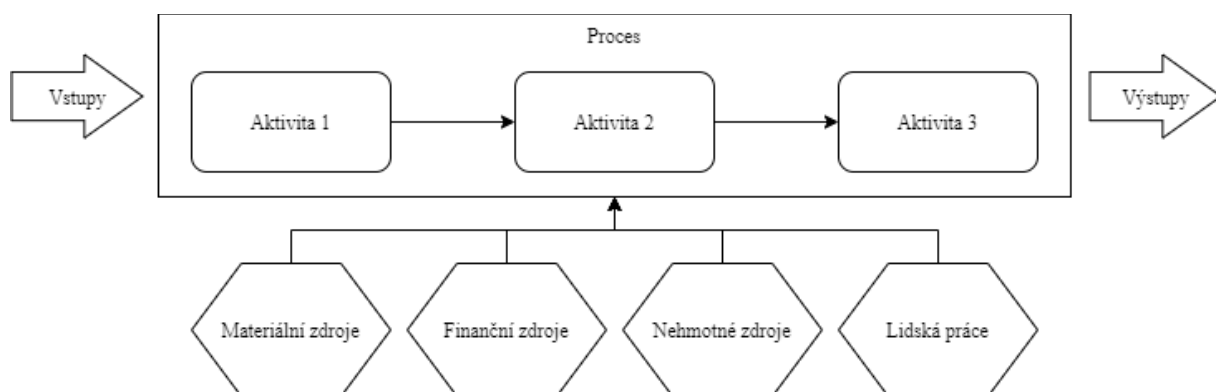
Obecná definice označuje proces jako logicky uspořádanou posloupnost aktivit a činností, které přetvářejí vstupy na výstupy, přičemž spotřebovávají zdroje. Výstup z takto vykonaného procesu je oproti vstupu obohacen o přidanou hodnotu procesu. Uvnitř procesu pak jednotlivé aktivity analogicky obohacují proces o přidanou hodnotu dané aktivity. Součtem těchto hodnot je pak tvořena právě celková přidaná hodnota procesu. (Fišer, 2014, s. 55)

Svozilová popisuje tuto definici jako účelovou (vytvoření produktu zákazníkovi procesu). Přidává však definici procesního toku, což je rozšíření obecně chápané definice procesu o pohled z hlediska vývoje procesu v čase a zahrnující navíc spolupráci pracovníků při vytváření přidané hodnoty procesu. Výslednou hodnotu lze posuzovat z hlediska

zákazníka nebo podniku, v jehož režii se odehrává. „Procesní tok je sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.“ (2011a, s. 15)

Procesy a procesní toky mohou probíhat v chronologické posloupnosti, dle závislosti jednotlivých aktivit na aktivitách předcházejících. Některé aktivity v procesu však nejsou přímo závislé na předcházejících, a tak mohou být realizovány současně. Není tedy výjimkou, že v procesu probíhá více aktivit paralelně. Proces taktéž nemusí být omezený pouze vnitřním prostředím podniku. Společnosti často řeší své dodávky outsourcingem a procesní toky mohou být provázány na subdodavatele, či případně až na odběratele.

Řepa (2012) dále univerzálně klasifikuje podnikové procesy na klíčové a podpůrné. ManagementMania (2018c) tuto klasifikaci rozšiřuje. Procesy dělí na hlavní procesy tvořící produkt podniku, který představuje hodnotu či užitek pro zákazníka. Jedná se o hmotný výrobek či službu. Řídící procesy zajišťují chod a fungování organizace jako celku, koordinují hlavní procesy, plánují další vývoj a věnují se strategickému řízení a rozvoji podniku. Podpůrné procesy, jak již z jejich názvu vyplývá, zajišťují podporu fungování hlavních, pro podnik stěžejních, procesů, ale také těch řídicích. Zajišťují obslužné funkce, například správu zařízení podniku. Řídící a podpůrné procesy samy o sobě nevytvářejí žádný zákaznický produkt. Fišer (2014) však tuto obecnou klasifikaci dále rozšiřuje a doporučuje rozlišovat až pět typů procesů. Přidává navíc projekty, což definuje jako neopakované jednorázové procesy a zdrojové procesy, které zajišťují zdroje ostatním procesům. Jedná se o zdroje jak personální, finanční tak technologické.



Obrázek 1 - Diagram procesu
Zdroj: vlastní zpracování

1.1.1. Aktivita a činnost procesu

Aktivita nebo činnost je dílčí součástí procesu, kterou lze změřit ať už časově, finančně, či jinak. Každá aktivita vykazuje určitou dobu trvání, souvislost s předcházející a nadcházející aktivitou a míru spotřeby zdrojů, které jsou k této aktivitě nutné. Může být jednorázová i opakovaná. Za aktivitu lze obecně požadovat množství práce, které vykoná jeden pracovník či tým pracovníků na jednom pracovním místě za určitou jednotku času. ManagementMania (2018e) pak činnost definuje jako „*nějak ohraničenou jednotku práce*“.

Je zde však nutné, jak z podstaty procesního řízení vyplývá, uvažovat racionálně. Proces lze rozpadnout do nejdetailnějších aktivit, to však nezanechává prostor pro kreativitu pracovníků, kteří tuto aktivitu skutečně vykonávají a dokáží přijít s efektivnějším způsobem vykonání aktivity než manažeři a vedoucí pracovníci, kteří aktivity osobně nevykonávají, pouze proces sestavují. Je třeba pamatovat na dostatečnou flexibilitu, která dokáže adekvátně reagovat na nenadálé změny. Přesně definovat co je aktivitou tedy není možné, a ani chtěné. Záleží na prostředí a jednotlivých podnicích, jak si hranice jednotlivých aktivit vymezí.

1.1.2. Účastníci procesu

Účastníkem procesu se stává jakákoliv fyzická osoba, která se přímo i nepřímo podílí buď na výkonu aktivity v procesu, nebo dohlíží na proces jako celek. Neexistuje proces, který by byl zcela bez účastníka. I automatizované procesy, vykonávané stroji a roboty, jsou kontrolovány, servisovány a inovovány. Svozilová (2011a) rozlišuje několik účastníků procesu podle jejich přínosu, role a vztahu k procesu. Lze je třídit následovně:

- **Vlastník procesu** – zpravidla podnik, který proces inicioval a který se na procesu z největší části podílí (do procesu mohou být zahrnuty externí subjekty) svými zdroji. Může jím být i manažerem procesu, respektive tato pracovní pozice, která nese za daný proces odpovědnost.
- **Sponzor procesu** – zajišťuje a dodává dostatek zdrojů pro správné fungování procesu. Zástupce vyššího vedení podniku či managementu. Často hledá příležitosti pro zefektivnění procesu za účelem zvýšení výnosnosti procesu při stejném objemu zdrojů.
- **Manažer procesu** – často shodný se sponzorem procesu. Často nese odpovědnost za celý proces a jeho výstupy, ať už z hlediska kvality, či efektivity. Snaží se proces neustále zdokonalovat a zvyšovat jeho profitabilitu.

- **Šampion procesu** – pracovník, který proces dlouhodobě dozoruje či se na něm přímo podílí. Tvoří jistý mezistupeň mezi manažerem procesu a operátorem procesu. Zná veškeré detaily a problematiku metodik procesu, závislosti aktivit a činností. Díky detailní znalosti podporuje ostatní pracovníky, ať operátory předáváním know-how a různými školeními, tak manažery návrhy inovací a změn v procesu za účelem zvýšení efektivity a kvality.
- **Dodavatel** – zajišťovatel vstupů procesu, které jsou procesem transformovány na výstupy.
- **Zákazník** – příjemce celkového výstupu procesu, který tímto uspokojí svoji potřebu. Může jím být spotřebitel, odběratel, případně další proces, který výstup tohoto procesu přejímá jako svůj vstup.
- **Operátor procesu** – pracovník nebo dělník, který se přímo podílí na alespoň jedné z aktivit a vykonává práci. Může ovlivňovat efektivitu svoji a svého pracovního úkonu.

Účastníci procesu nemusí být vždy jednou fyzickou osobou. Jednotlivé role může zastávat více pracovníků, stejně tak jeden pracovník může zastávat vícero rolí. Některé role nemusí být fyzickými osobami zastoupeny, jako například operátor procesu, pokud je proces vykonáván zcela automaticky stroji. Každý proces má však vždy svého vlastníka a zákazníka.

1.2. Historie

Lidé využívají procesní řízení již od počátků civilizace, ba i před vznikem prvních starověkých civilizací, jakou byla například Mezopotámie, přestože neměli vůbec tušení, co je to proces a že ho lze nějakým způsobem efektivně řídit. Je tomu tak z důvodu, že procesní řízení je založeno na logickém postupování a zejména zdravém rozumu. Jak naznačuje Fišer (2014) již pravěcí lidé se shlucovali do větších tlup, za účelem větší šance při lovu, a tedy přežití, a nikoliv aby následně teprve zjišťovali, co jim toto shluknutí nabídne za nové možnosti. Z tohoto příkladu lze sice uvažovat o správnosti této premisy, avšak nemá přílišnou vypovídající hodnotu, neboť v této časové éře se o procesním řízení nedá nikterak hovořit a lze zde pouze hledat podobnosti.

Ve smyslu výrobních podniků popisoval Adam Smith ve své knize „*O původu bohatství národů*“ z roku 1776 postupy organizace a rozdělení celého procesu výroby na jednoduché opakované procesy, které zvládl i nekvalifikovaný pracovník.

Problémem tehdejší výroby byl kritický nedostatek vyškolených odborníků, a proto bylo výhodné výrobní proces takto rozčlenit. Od té doby byla tato organizace práce, a tedy rostoucí efektivita, postupně vylepšována a zdokonalována, např. pásovou výrobou Henryho Forda. Stále se však jednalo o zlepšování jednotlivých pracovních činností, popřípadě krátkých procesních sekvencí, nikoliv procesního dění v podniku jako celku a stále platily přesné organizační struktury a přesná pracovní zařazení jednotlivých dělníků. Tento princip vedení podniků je označován jako funkční řízení (Smith, 1776).

V osmdesátých letech dvacátého století vyvrcholila poválečná doba tzv. období růstu, taktéž označovaným jako industriální éra. Změnila se situace na trhu, kdy se, do té doby téměř výhradní, převis poptávky nad nabídkou obrátil. Trh začal být nasyceným a situace, kdy podniky vyráběly substituty a konkurovaly si především cenou, byla již z hlediska konkurence nedostačující. Práci dělníků a organizaci jejich práce předčili marketingoví specialisté a obchodníci. Podniky musely daleko pružněji reagovat na požadavky zákazníků a konkurenčního prostředí trhu. Na základě pevně nastavené organizační struktury s přesně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi jednotlivých pracovníků, což znamená pevně definovanou posloupnost činností, již nebylo možné v takovémto prostředí podnik dostatečně flexibilně řídit a reagovat na požadavky trhu a zákazníka. Vyskytla se potřeba nového způsobu řízení a tehdy se zrodil reengineering, někdy také zvaný jako Business Process Reengineering (BPR), na nějž navazuje právě procesní řízení.

1.3. Reengineering

Reformování zaběhlých principů organizace, zaměření se na procesy a jejich komplexní hodnoty na rozdíl od kvality jednotlivých činností a technologické inovace. Tak by se dle Svozilové (2011a) dal popsat Reengineering. Hlavním a obecným posláním tohoto hnutí bylo celkové zlepšovatelsví, zvyšování efektivity, reorganizace a další podpůrné změny podporující zprůchodňování procesů v organizaci. Základními opěrnými sloupy jsou tzv. tři C:

- Zákazníci (Customers)
- Konkurence (Competition)
- Změna (Change)

Jak již bylo nastíněno v kapitole 1.1, zatímco dříve si produkt našel odbyt de-facto sám, nyní je potřeba více naslouchat potřebám **zákazníků** a tvořit produkt tzv. „na míru“. Každý reengineering se musí orientovat prozákaznický. To souvisí i s **konkurenčním prostředím**, kde vznikla potřeba soustředit se i na jiné aspekty, než je cena, jako například kvalita, variabilita produktu, služby dodávané společně s produktem apod. Řada podniků vyrábí substituty a jejich jedinou nadějí na úspěch je ovládnutí konkurenčního prostředí pomocí marketingových kampaní. V neposlední řadě musí podniky daleko pružněji reagovat na podmínky na trhu a být tedy neustále připraveny na **změnu**. Ať změnu v produktu, tak i v principech vedení organizace.

Jak uvádí například Řepa (2012, s. 18) s touto myšlenkou přišli američtí konzultanti Mike Hammer a James Champy, kteří také v roce 1993 vydali dnes již klasické dílo o reengineeringu, který definují jako „*Radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost*“. Tato radikální rekonstrukce procesů byla žádána zásadní změnou makrookolí podniku, jak bylo nastíněno v kapitole 1.2, ale taktéž masivním zaváděním informačních technologií v podnicích.

V první polovině devadesátých let byl reengineering mezi manažery a organizacemi velmi populární a na trhu téměř nebylo možné nalézt podnik, který by vlastní organizaci a struktury nepřetvářel. Reengineering byl brán jako spásné řešení období hospodářského poklesu, který na začátku desetiletí nastal. Vedení podniků se snažilo změnit téměř vše zcela od základu. Změny byly často horlivě implementovány bez dostatečných znalostí a s absencí zdravého rozumu, což je jeden ze základních pilířů procesního řízení. Tato snaha však brzy narazila na poznání, že ne vše lze změnit tak snadno, jak se zprvu myslelo, případně změny nepřinesly očekávaný efekt. Nově se tak management podniků rozhodl soustředit na implementování nových informačních technologií, právě na úkor lidského aspektu produkce, znalostí a dovedností.

Toto zavádění nových technologií je často považováno za hlavní, ba i dokonce jediný důvod vzniku reengineeringu, avšak není tomu tak. Opět přespříliš horlivé snahy podniků o změnu vedly k přeceňování technologických možností a přílišnému důrazu právě na nová informační řešení, což vedlo v polovině devadesátých let ke krizi reengineeringu a pochybám o přínosu tohoto celospolečenského hnutí. Řada podniků, která investovala nemalé prostředky do modernizace zaznamenala pouze nepatrné výsledky oproti původním

stavům. Jak však naznačuje Svozilová (2011a), podniky, které implementaci podpořily i řadou dalších změn, zaznamenaly lepších výsledků.

Tzv. druhá generace reengineeringu přinesla jako odpověď na krizi řadu nových principů fungování organizace. Metodika PPP Markuse Gappmaiera je předním představitelem nových přístupů podniků k řízení procesů. Podniky musí implementaci nových technologií zároveň podporovat i změnami v personalistice. Procesy musí být zaměřeny na spoluúčast zaměstnanců. Musí představovat vyvážený poměr mezi technologickým vývojem, rozvojem pracovníků a organizačními změnami a respektovat omezení, které lidský faktor výroby obnáší, jako jsou psychologicko-sociální aspekty (např. při práci ve ztíženém pracovním prostředí), pomalejší adaptace na nové pracovní postupy a návyky, apod. Procesní řízení se musí stát součástí kultury organizace, kterou definuje Fišer jako „*soubor hodnot, norem, zvyků a rituálů, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců*“ (2014, s. 39). Franková rovněž uvádí, že „*organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“ (2011, s. 184)

2. Launch Management

Launch Management je kontrolní a koordinační disciplínou související se zaváděním výrobků společností na trh. Jeho definice není přesně vymezena a liší se podnik od podniku v závislosti na složitosti interních procesů, charakteristice a povaze výrobku, velikosti producenta a jeho organizačních strukturách a trhu, kam je produkt expedován.

Podle Schawel Launch Management zahrnuje systematický proces, který následuje po generování nápadů, vyhodnocení nápadů a vývoji konceptu produktu či služby. Základními prvky jsou plánování, pilotování a implementace spuštění, a to až po převod nových produktů a služeb do každodenního podnikání. (2012, s. 153) Z definice Launch Managementu dle Schawel lze usoudit, že tento proces není určen pouze pro zavádění produktů na trh za účelem jejich prodeje, ale taktéž pro zavádění nových postupů a procesů v organizaci.



Obrázek 2 - Procesy vztahující se k uvedení produktu na trhu v kontextu životního cyklu produktu
Zdroj: Zahid, 2013, s. 116

Kuerster (2012) rozděluje procesy Launch Managementu na externě a interně zaměřené. Externě orientované procesy jsou takové, jejichž zákazníkem je sám spotřebitel daného produktu. Využívají zejména nástrojů marketingového mixu, jako je cena, propagace, produkt a poloha. Jedná se konkrétně o reklamní a marketingové kampaně, pricing, branding apod. Dle studie Kuerster (2012) tyto aktivity a procesy nejvýrazněji

zvysují úspěšnost přijetí produktu na trhu zákazníkem. „*A great product is of no use if no one knows about its existence.*“ (Zahid, 2013, s. 116)

Interně zaměřené procesy Launch Managementu, jak Kuerster (2012) uvádí, jsou takové, jejichž zákazníkem není zákazník hlavního procesu, tedy spotřebitel produktu podniku, ale samotný podnik. Jedná se o podporu těchto hlavních procesů organizace, které produkt přímo vytváří, a jejich koordinace s řídicími procesy. Tyto interně orientované procesy Launch Managementu mají pozitivní vliv zejména na časové hledisko launchu, tzn. minimalizace nejrůznějších prodlev a zpoždění ve výrobě, expedici apod. Jak zmiňuje Cui (2011) interní procesy zaměřené na zefektivnění výroby při zavádění produktu jsou taktéž schopny snížit jednotkové náklady na produkt, a umožnit tak podniku dosáhnout vyšších příjmů či získat lepší postavení na trhu.

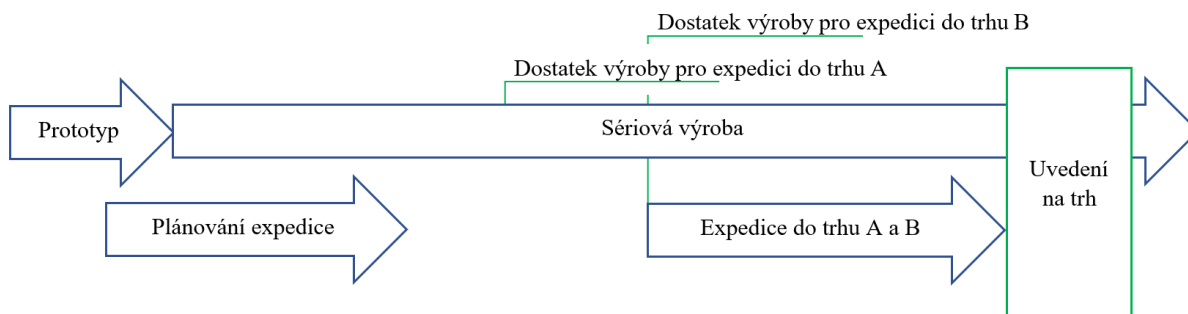
Kuerster (2012) i Cui (2011) se shodují, že jak v odborné literatuře, tak často i v praxi se upřednostňují právě ty externě zaměřené procesy na úkor interních, jejichž potenciál je podceňován.

Při zavádění nového produktu je důležitým aspektem flexibilita organizace. Schopnost pružně reagovat na vzniklé komplikace, aby nedocházelo k ohrožení následných procesů, které jsou zákazníkem tohoto procesu, tvoří důležitý rozměr konkurenceschopnosti organizace a zejména minimalizuje riziko finančních a jiných ztrát podniku. Jak bylo zmíněno v kapitole 1.1, hlavní i řídicí procesy mohou být vykonávány nezávisle na sobě, a i v rámci jednoho procesu je možné některé aktivity vykonávat paralelně. Nově zaváděným produktem organizace může být složitý projekt, který je komplementován několika dílčími procesy. Právě zde, jak popisuje Cui (2011), může např. špatnou správou zásob, neefektivní výrobou či odstraňováním nesouladů v procesech, zapříčiněných absencí přirozené koordinace, docházet k prodlevám či výpadkům dodávek produktu. To nepříjemně ovlivňuje vnímání produktu i celé společnosti zákazníkem. Dílčí procesy při zavádění se mohou jevit efektivní, ale celkový proces zavádění produktu efektivním není. Pro zajištění efektivního launchu jsou zde uměle tvořeny právě procesy Launch Managementu, který na všechny dílčí procesy dohlíží a koordinuje je. Koordinací těchto dílčích procesů jsou tyto hrozby minimalizovány. (Cui, 2011; Kuerster, 2012)

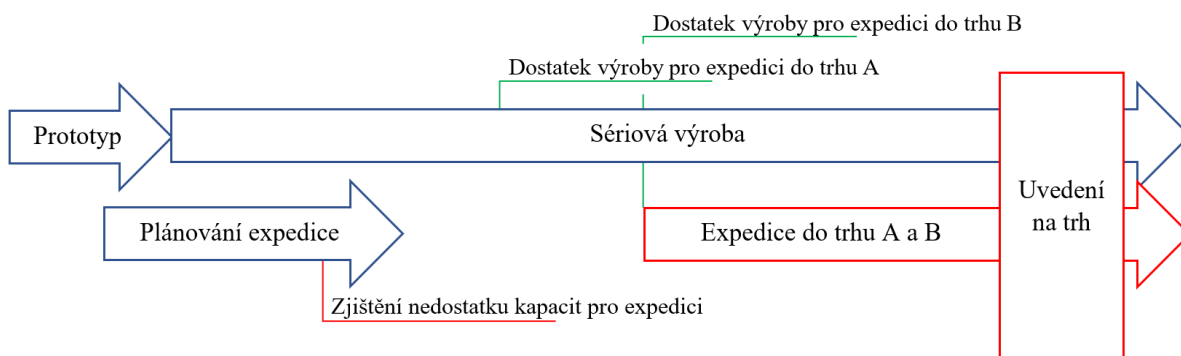
Zahid (2013) taktéž zmiňuje fenomén investování prostředků společností zejména do vývoje produktu na úkor jak externích procesů launchu, tak zejména těch interních. Výrobek je poté po technické stránce zcela dokončen, odladěn a připraven na uvedení,

nicméně veřejnost není s tímto výrobkem dostatečně seznámena a prodejnost je mizivá. Jak bylo řečeno výše, i skvělý produkt není používán, pokud o něm nejsou zákazníci řádně informováni. (Zahid, 2013, s. 116)

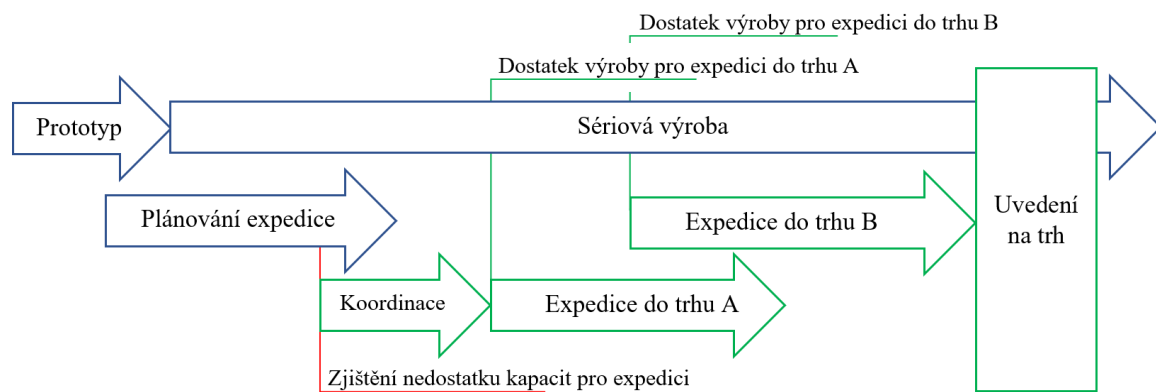
Níže vložená schémata ilustrují zjednodušenou modelovou situaci zafungování koordinačních procesů Launch Managementu pro interně orientovaný proces. Společnost stanovila termín uvedení produktu na trh a ten je komunikován v mediálních kampaních. Obrázek 3 - Plán expedice a uvedení výroby na trh prezentuje předem sestavený plán. Během plnění tohoto plánu se však vyskytne problém s expedicí viz Obrázek 4 - Nedodržení plánu uvedení výroby na trh z důvodu nevyřešeného problému. Pokud by tento problém nebyl dostatečně flexibilně koordinován, hrozí nesplnění plánu a poškození značky společnosti. Nedostatek kapacit pro expedici do trhu A i B současně je však díky kontrolním procesům Launch Managementu analyzován a zkoordinován. Plán je upraven tak, že expedice do trhu A a B se uskuteční separátně v momentu, kdy je zajištěn dostatek výroby pro každý trh, viz Obrázek 5 - Dodržení plánu uvedení výroby na trh díky koordinaci Launch Managementem. Koordinačními procesy Launch Managementu se zamezilo nedodržení termínu uvedení produktu na trh a tím poškození hodnoty společnosti.



Obrázek 3 - Plán expedice a uvedení výroby na trh
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 4 - Nedodržení plánu uvedení výroby na trh z důvodu nevyřešeného problému
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5 - Dodržení plánu uvedení výroby na trh díky koordinaci Launch Managementem
Zdroj: vlastní zpracování

Ve složitějších strukturách větších organizací jsou jednotlivé procesy komplexnější z důvodu vysokého počtu zaměstnanců a administrativy. Procesy Launch Managementu, zejména ty interně zaměřené, vyžadují v takovémto prostředí intenzivnější důraz na koordinaci hlavních procesů, na rozdíl od malých společností s jednoduchými organizačními strukturami a malým množstvím zaměstnanců. (Kuerster, 2012) Z toho vyplývá, že důraz na interní procesy by se měl přímou úměrou zvyšovat v závislosti na velikosti podniku. Nicméně jak bylo zmíněno výše, tyto procesy jsou na úkor externích spíše opomíjeny. (Cui, 2011; Kuerster, 2012)

Jak zmiňuje Schawel (2012), tak Launch Management může být zcela zajištěn formou outsourcingu, případně mohou být outsourcovány některé dílčí procesy zavádění produktu. Tento fenomén je využíván zejména společnostmi, které nemají dostatek kapacit pro efektivní řízení launchu, případně nemají pro dílčí procesy dostatek zkušeností a znalostí. Outsourcing v takovém případě nabízí vyšší efektivitu a kvalitu provedení procesu.

Přínosy Launch Managementu spočívají zejména ve zvyšování pravděpodobnosti, že produkt, popř. služba bude zákazníkem na trhu přijata a bude splněn plán prodeje. Dojde tak k naplnění hlavních procesů, které generují společnosti zisk.

3. ŠKODA AUTO

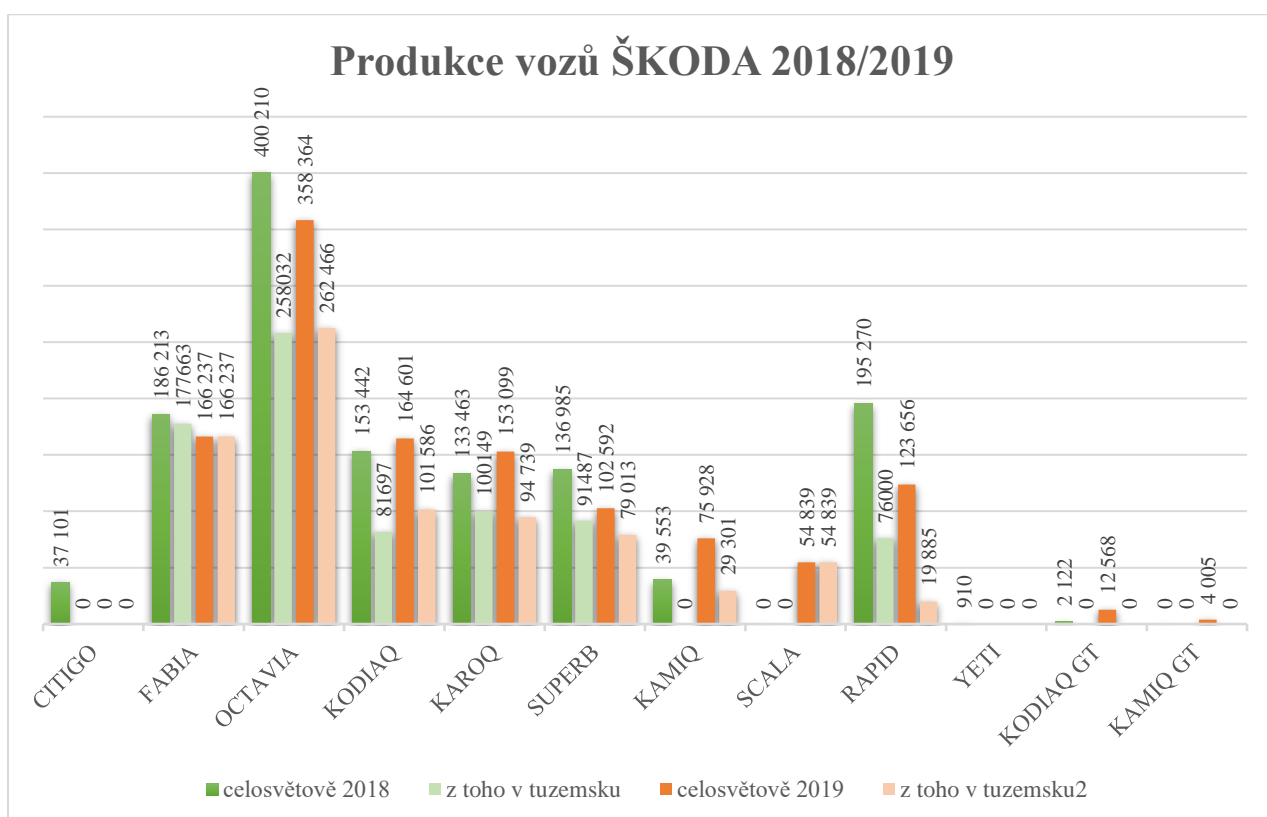
ŠKODA AUTO a.s. se řadí se svými více než 34 829 zaměstnanci (k r. 31. 12. 2019) v závodech v České republice mezi největší zaměstnavatele a také předního výrobce automobilů a poskytovatele mobility na tuzemském trhu. V roce 2019 však dosáhla rekordní zaměstnanosti více než 41 800 kmenových a agenturních pracovníků po celém světě. Primárním důvodem nárůstu je konsolidace indických společností pod ŠKODA AUTO. (ŠKODA AUTO a.s., 2020e) ŠKODA AUTO a.s., se svým 32,2% tržním podílem na českém trhu (k r. 2018) a obratem přes 400 miliard korun (k r. 2018) je důležitým subjektem ekonomiky České republiky. (ŠKODA AUTO a.s., 2019b) V závodech společnosti ŠKODA AUTO v České republice se v roce 2019 vyrobilo celkem 808 066 vozů značky ŠKODA a 99 876 vozů značky SEAT. Celkově bylo pouze v českých závodech vyprodukováno 907 942 kusů vozů, což představuje meziroční nárůst o 2,5 %. Celosvětová produkce vozů ve společnosti ŠKODA AUTO činí 1 343 098 kusů a z toho 1 243 222 vozů je značky ŠKODA. Dále společnost v roce 2019 vyrobila celkem 1 125 159 převodovek, 568 825 motorů a 3 975 baterií pro plug-in hybridní vozy. (ŠKODA AUTO a.s., 2020e) Svoji produkcí se dlouhodobě podílí na HDP České republiky přibližně 5 %. Zároveň se taktéž podílí přibližně 9 % na celkovém exportu České republiky na více jak 100 světových tržů a je největším českým exportérem. (ŠKODA AUTO a.s., 2019c)



Obrázek 6 - Logo společnosti ŠKODA AUTO a.s.
zdroj: ŠKODA AUTO a. s., 2019e

ŠKODA AUTO a.s. je součástí koncernu VOLKSWAGEN. Jejím jediným akcionářem je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. se sídlem v Lucembursku, která je dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Vedení společnosti a hlavní závod ŠKODA AUTO a.s. sídlí v Mladé Boleslavi, další výrobní závody v České republice jsou ve Vrchlabí a v Kvasinách. Vozy ŠKODA jsou dále montovány především prostřednictvím koncernových závodů také v Číně, Rusku, Německu, Slovensku, Alžírsku a Indii, dále pak ve spolupráci s lokálními partnery na Ukrajině a v Kazachstánu. Ve výrobních závodech společnosti ŠKODA AUTO jsou vedle vozů ŠKODA montovány i vozy Seat, který je také členem koncernu VOLKSWAGEN. (ŠKODA AUTO a.s., 2019a).

Právě na indickém trhu byla ŠKODA AUTO pověřena vedením projektu INDIA 2.0 a je zodpovědná za modelovou ofenzivu celého koncernu VW na indickém subkontinentu. Tento trh je z hlediska zákazníků specifický oproti evropskému. Dceřiná společnost ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited a její tamní technologické centrum vyvíjí produkty na míru požadavkům trhu. Výsledkem jsou pak modely a technologie, které nejsou k dostání na domácím trhu ŠKODA AUTO, jako např. model ŠKODA KODIAQ GT. (ŠKODA AUTO a.s., 2019d; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje).



Obrázek 7 - Produkce vozů ŠKODA AUTO 2018/2019

Zdroj: vlastní zpracování dle dat dostupných z ŠKODA AUTO a.s., 2020e

3.1. Vize společnosti

„Simply Clever společnost pro nejlepší řešení mobility. Pro rodiny, podnikatele, cestující nebo prostě znalce, kteří si chtějí užít radost z jízdy, je ŠKODA inteligentní volbou. Chytré nápady pro individuální mobilitu nás pohání více než 120 let. Nyní nastal čas vynalézt nejlepší mobilní řešení pro budoucnost.“ (ŠKODA AUTO a.s., 2019a, s. 10)

3.2. Mise společnosti

„Touha vynalézat. Už více než 120 let věnujeme svůj podnikatelský duch a vášně individuální mobilitě. A budeme v tom pokračovat i v budoucnu!“
(ŠKODA AUTO a.s., 2019a, s. 10)

3.3. Historie automobilky

Historie společnosti sahá do roku 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement založili v Mladé Boleslavi společnost Laurin & Klement a sestrojili svůj první bicykl vlastenecky pojmenovaný Slavia. Po skromných začátcích se jejich firma brzy stala synonymem kvality a stala se druhým největším výrobcem bicyklů v Česku. O čtyři roky později, roku 1899, přešli, jako jedni z prvních výrobců na světě, ke stavbě motocyklů, tenkrát tzv. Motocykletů. Ty se opět jako jejich bezmotoroví předchůdci staly velmi populárními a nasbíraly několik ocenění, vítězství i rychlostní rekordy v různých závodech. Roku 1905 představili první automobil Voiturette A, který překvapil rozumnou cenou, praktičností i robustností. Tento vůz započal úspěšný rozvoj společnosti, společně s dalšími následnými modely automobilů. (ŠKODA AUTO a.s., 2020a; ŠKODA AUTO a.s., 2020b)

V roce 1907 se firma přeměnila na akciovou společnost a taktéž již nepůsobila jen na domácím trhu, ale exportovala i za hranice. Během první světové války místo produkce osobních vozidel vyráběla vozy vojenské. V roce 1925 se firma Laurin & Klement spojila se strojírenským podnikem ŠKODA Plzeň a začala vystupovat pod značkou ŠKODA. Stalo se tak následkem rozsáhlého požáru, který roku 1924 částečně zničil továrnu L&K. Po fúzi se strojírenským gigantom byla továrna zvětšena a vybavena moderní výrobní linkou. K příležitosti této fúze měl populární čtyřválec – Typ 110 na chladiči umístěna loga obou firem. Byl to poslední model L&K a zároveň první model ŠKODA. Společně s fúzí převzaté modré logo s okřídleným šípem pak zdobilo vozy v různých obměnách až do roku 1995. (ŠKODA AUTO a.s., 2020a; ŠKODA AUTO a.s., 2020c; ŠKODA AUTO a.s., 2020d)

Během německé okupace za druhé světové války vyráběla automobilka vozy pro potřeby Třetí říše. Den po skončení války 9. května 1945 však Sověti svrhli na Mladou Boleslav desítky bomb při snaze zabránit Němcům v ústupu do amerického zajetí. „Do areálu mladoboleslavské automobilky, za války včleněné do říšského válečného hospodářství, dopadlo z celkového počtu svržených pum pouze zanedbatelné množství. Byly to dvě pumy ráže 250 kg, z nichž jedna nevybuchla, a přibližně deset lehkých. Všechny dopadly do nevelkého prostoru někde v místech dnešní závodní polikliniky. Následný požár však napáchal velké škody a masivní sloup dýmu byl nápadný z dalekého okolí.“ (iDNES, 2015) Díky zásahům vznikla fáma, že hlavním motivem náletu byla snaha zničit továrnu. (ŠKODA AUTO a.s., 2020c)



Obrázek 8 - Hořící areál automobilky
Zdroj: iDNES, 2015

V období socialismu po druhé světové válce byla společnost znárodněna a přeměněna na národní podnik AZNP Škoda. Součástí společnosti se staly výrobní závody v Kvasinách a Vrchlabí, které jsou součástí ŠKODA AUTO dodnes. Znárodněná továrna byla zpočátku 60. let dvacátého století modernizována a začala produkovat vozy s motorem – pro socialistou výrobu aut typicky – umístěným vzadu a samonosnou karoserií. (ŠKODA AUTO a.s., 2020c; Jadrná, 2011)

Moderní historie mladoboleslavské automobilky začíná v roce 1991. Ke konci 80. let dvacátého století a po převratu v roce 1989 řešila automobilka i stát

opakující se problém. Jak ve své práci uvádí Jadrná (2011) ani jeden z těchto subjektů neměl dostatečné prostředky na modernizaci výroby a nové technologie, které by udržely konkurenceschopnost značky a její kvalitu. Nakonec se mezi několika zájemci prosadil nadnárodní koncern Volkswagen. 16. dubna 1991 se stala ŠKODA po automobilkách Volkswagen, Seat a Audi čtvrtou značkou koncernu, ve kterém setrvává dodnes. V roce 1995 došlo ke změně loga společnosti. Okřídlený šíp byl obarven na zeleno jako symbol ekologické produkce a do černé kružnice okolo loga byl přidán nápis ŠKODA AUTO. „Logo ŠKODA AUTO je považováno za jedno z nejoriginálnějších a stylisticky nejčistších na světě.“ (ŠKODA AUTO a.s., 2020d)

Od roku 2011, kdy ho společnost představila na ženevském autosalonu, využívá automobilka omlazené logo, které je vyobrazeno v kapitole 2, kde je zelený šíp obklopen stříbrnou kružnicí bez textu. V roce 2019 pak ŠKODA AUTO a. s. oslavila výročí 125 let od svého založení. Svým stářím se tak řadí mezi nejstarší automobilky světa. (ŠKODA AUTO a.s., 2020d; Jadrná, 2011)

3.4. Portfolio modelových řad

V prvním pololetí roku 2020 nabízí ŠKODA AUTO produktové portfolio osmi modelových řad vozů dostupných na evropských trzích. Pro asijské trhy, jako jsou např. Čína, nebo Indie společnost produkuje modely, které jsou pro tamní specifické požadavky trhu modifikovány. Jednotlivé modelové řady obsahují jak základní model, často v různých provedení karoserie, jako například combi, limo či hatchback, tak i jeho deriváty, jako jsou například modely SCOUT. Vozy ŠKODA se dělí do čtyř jednotlivých segmentů osobních vozidel, od segmentu A00 až po segment B, kdy B jsou nejluxusnější vozy značky. Segmentace automobilů má celosvětově několik různých metodik. ŠKODA AUTO přebírá metodiku využívanou koncernem Volkswagen. Společnost plánuje do konce roku 2022 představit a postupně uvést v úhrnu přes 30 nových modelů na různých světových trzích, z nichž bude 10 elektrifikovaných, ať zcela či částečně. (ŠKODA AUTO a.s., 2019a; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)

3.4.1. Segment A00

Segment A00 obsahuje nejmenší nabízené vozy na trhu. Jedná se o tzv. městské vozy, tzn. vozy, které jsou konstruovány zejména pro přepravu v městských aglomeracích a na kratších vzdálenostech. Díky své velikosti snadno zaparkovatelné, s minimální spotřebou a produkující co nejmenší množství emisí CO₂.

- **CITIGO** – tento model v konvenční spalovací verzi, ani verzi na stlačený zemní plyn CNG není od roku 2019 vyráběn. Ve stejném roce byl představen nástupce konvenčního spalovacího modelu CITIGOe iV. (ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)
- **CITIGOe iV** – první plně bateriově poháněný model značky ŠKODA. Neprodukuje žádné lokální emise ani nadbytečný hluk, díky elektromotoru je v městském prostředí svižné a disponuje dojezdem až 252 km. Model je vyráběn v závodě Volkswagen v Bratislavě a objem produkce v roce 2019 čítal 27 333 ks vozů. (ŠKODA AUTO a.s., 2020e; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)

3.4.2. Segment A0

Jedná se segment malých, zejména rodinných vozů, často hatchbacků. Od roku 2018, resp. 2019 bylo portfolio tohoto segmentu rozšířeno o nový model.

- **FABIA** – z portfolia modelových řad má v tomto segmentu své pevné postavení. Tento model je součástí portfolia od roku 1999. V současné době je na trhu již třetí generace modelu, která v roce 2018 prodělala facelift a objem její výroby v témže roce činil celosvětově 186 213 vozů, z toho 177 663 v tuzemských závodech ŠKODA AUTO. Model FABIA má v obou karosářských úpravách hatchback a combi 2 deriváty – MONTE CARLO a SCOUTLINE. (ŠKODA AUTO a.s., 2019a; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)
- **KAMIQ** – městský crossover je nejnovějším modelem značky ŠKODA. Toto SUV bylo uvedeno na trh v 2. polovině roku 2019, jako nejmenší z rodiny vozů SUV ŠKODA. Využívá stejné platformy jako dříve uvedený model SCALA. ŠKODA KAMIQ je v 1. polovině roku 2020 nabízen společně se svým derivátem MONTE CARLO a objem produkce v roce 2019 činil celosvětově 75 928 vozů. Asijská modifikace modelu KAMIQ byla uvedena na čínský trh již v roce 2018, kdy se ho v závodě Nan-ťing vyrobilo 39 553 vozů. (ŠKODA AUTO a.s., 2019a; ŠKODA AUTO a.s., 2020e; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)

3.4.3. Segment A

Tato kategorie je nejvíce zastoupená modelovými řadami vozů portfolia ŠKODA a má taktéž nejvyšší odbyt ze všech kategorií, které jsou v portfoliu zahrnuty. Jedná se o segment nižší střední třídy, kde ŠKODA AUTO cílí zejména na fleetové zákazníky. Cílovou skupinou spotřebitelů jsou muži středního věku s rodinou. (ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)





- **OCTAVIA** – nejtypičtější zástupce segmentu A z portfolia vozů ŠKODA. Jeho již čtvrtá generace byla představena 11. listopadu 2019 v Praze. Jedná se o neprodávanější a nejúspěšnější model značky. V roce 2018 připadl na tento model 31% podíl veškeré světové produkce vozů ŠKODA, což činí 400 210 ks. V tuzemských závodech pak objem produkce čítal 258 032 ks. Novodobá ŠKODA OCTAVIA je součástí portfolia od roku 1996. Stejnojmenný model byl však vyráběn i mezi lety 1959–1971. Současné modely jsou dodávány v karosářských provedeních combi a limo. Čtvrtá generace modelu OCTAVIA je druhým modelem značky, který je možné si vybavit plug-in hybridním elektrickým pohonem PHEV. OCTAVIA v derivátu RS byla představena předsedou představenstva společnosti v březnu 2020. (ŠKODA AUTO a.s., 2019a; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)
- **KODIAQ** – další zástupce v segmentu A je SUV, které bylo představeno na autosalonu v Paříži roce 2016 jako historicky druhé SUV značky po již nevyroběném modelu Yeti. Jedná se o první sedmimístný model ŠKODA a v současné době je nabízen taktéž v derivátech SPORTLINE, SCOUT a nejnovější RS CHALLENGE. Celosvětová produkce k roku 2018 pak čítala 153 442 ks vozů z nichž 81 697 bylo vyrobeno v českých závodech. Pro čínský trh je v závodě Čchang-ša vyráběn v lokální adaptaci KODIAQ GT. (ŠKODA AUTO a.s., 2019a; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)
- **KAROQ** – pomyslný střed v portfoliu vozů SUV ŠKODA. Kompaktní SUV bylo uvedeno na trh v druhé polovině 2017 a do konce roku bylo vyrobeno 15 445 vozů. Následující rok 2018 pak bylo celosvětově vyrobeno 133 463 ks vozů, z nichž česká produkce činila 100 249 vozů. Model je současně nabízen v derivátu SCOUT a SPORTLINE. (ŠKODA AUTO a.s., 2019a; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)
- **SCALA** – uvedena na trh v první polovině roku 2019, nahrazující stávající modely RAPID a RAPID SPACEBACK. Dynamický design exteriéru a krystalické prvky odkazující na tradiční české sklářství vychází ze studie VISION RS a v roce 2019 také získala prestižní ocenění Red Dot za design. Jako první model značky je vybavena neustálým připojením k internetu a konektivitou nové generace. Využívá společné platformy A0 MQB s novějším modelem KAMIQ. (ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)

- **ENYAQ** – Zcela nový model SUV spadající do segmentu A. ŠKODA AUTO v prvním čtvrtletí 2020 oznámila první zcela elektrické SUV značky. Dosud není známa jeho přesná podoba, která vychází z konceptu VISION iV představeného v roce 2019. Model dodržuje jednotnou koncepci značky ŠKODA pro názvy SUV modelů končících písmenem Q. (ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)

3.4.4. Segment B

V tomto segmentu střední třídy je portfolio vozů společnosti ŠKODA AUTO a.s., dlouhodobě zastoupeno pouze jediným modelem.

- **SUPERB** – nejluxusnější model značky ŠKODA. Stejně jako model OCTAVIA i nyníjší novodobý SUPERB byl již dříve vyráběn, a to mezi lety 1926-1955. V současné době je v nabídce třetí generace, která prodělala v roce 2019 facelift a zároveň byl představen derivát SUPERB iV, který jako první model značky ŠKODA, je vybaven plug-in hybridním elektrickým pohonem. Na čistě elektrický režim lze ujet až 62 km a kombinovaný dojezd modelu činí až 900 km. Je nabízen v karosářských provedeních limo a combi, a v derivátech SCOUT, SPORTLINE a již zmíněný PHEV. Celosvětová produkce předcházející třetí generace za rok 2018 čítá 136 985 ks vozů, z nichž bylo 91 487 vyrobeno v tuzemských závodech ŠKODA AUTO. (ŠKODA AUTO a.s., 2019a; ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje)

| |  Notch |  Hatch |  Estate |  SUV |
|-----|--|--|--|--|
| A00 | | CITIGO | | |
| A0 | | FABIA | FABIA COMBI | KAMIQ |
| A | | SCALA | | |
| | OCTAVIA | | OCTAVIA COMBI | KAROQ |
| | | | | KODIAQ |
| B | SUPERB | | SUPERB COMBI | |

Obrázek 9 - Segmentace portfolia modelových řad vozů ŠKODA AUTO
Zdroj: interní zdroje ŠKODA AUTO a.s.

4. Launch Management ve ŠKODA AUTO

V kapitole 2 byl Launch Management popsán jako soubor procesů orientovaných buď na řízení a koordinaci interních hlavních a řídicích procesů organizace, tj. procesů generujících produkt, anebo na řízení externě zaměřených procesů, tj. marketingová komunikace apod., při uvádění produktu na trh. Ve ŠKODA AUTO jsou tyto procesy Launch Managementu rozděleny mezi jednotlivé dílčí organizační jednotky, které je řídí a koordinují. Většina organizačních jednotek spravujících určitou část těchto procesů spadá v organizační struktuře pod oblast V – prodej a marketing. Výjimku tvoří PR procesy, které jsou v kompetenci organizační jednotky GK – komunikace a její dílčí organizační jednotky GKP – komunikace produktu.

4.1. Organizační jednotka VMP – Launch Management

V organizační struktuře ŠKODA AUTO se nachází jedna suverénní jednotka přímo s názvem VMP – Launch Management. Interní procesy tohoto oddělení však procesům Launch Managementu, popsaných v kapitole 2, odpovídají pouze částečně. Jednotka je orientovaná primárně na kontrolu a koordinaci interně zaměřených procesů při uvádění produktu na trh. Externě zaměřené procesy nikterak neřídí a nekoordinuje, pouze monitoruje jejich průběh a reportuje jej.

Tato organizační jednotka je součástí útvaru **VMP – výrobní marketing**, který je dílčí součástí útvaru **VM – Marketing**. Dalšími dílčími organizačními jednotkami tohoto útvaru jsou:

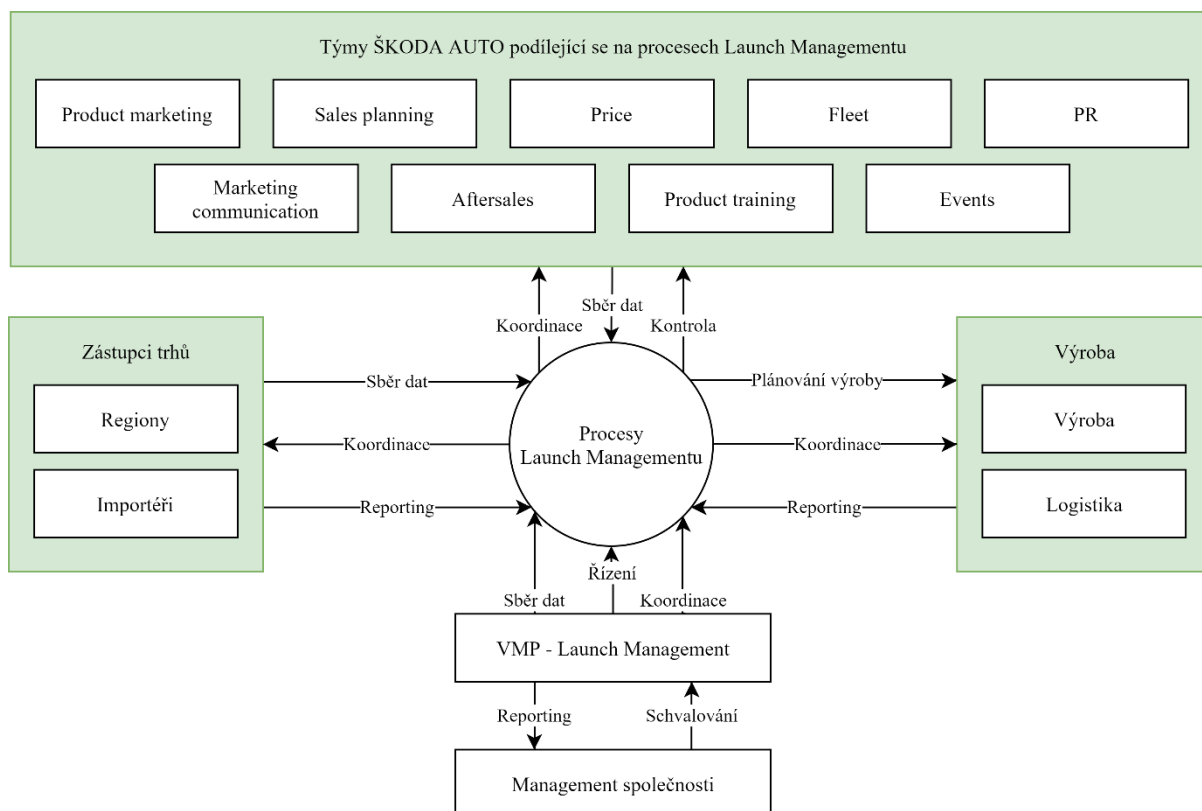
- VMP-1 – strategické plánování produktu
- VMP-2 – produktový marketing A00, A0, A-entry
- VMP-3 – produktový marketing A, B
- VMP-4 – produktový marketing SUV

Celý útvar VMP zastupuje při procesu vzniku výrobku pohled trhu a zákazníka. Je zodpovědný za krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé směřování produktového marketingu na národní a mezinárodní úrovni. Spolupracuje na definici produktového portfolia značky ŠKODA AUTO. Z marketingového pohledu řídí proces vzniku výrobku a péči o něj v průběhu celého životního cyklu. Hlavními činnostmi tohoto organizačního útvaru jsou:

- Výzkum trhu
- Analýza konkurence
- Cenová strategie a positioning jednotlivých modelů
- Produktová strategie
- Produktová operativa
- Launch Management

Oddělení VMP – Launch Management spolupracuje až s 12 interními organizačními jednotkami, které koordinuje, kontroluje a reportuje. Současně také monitoruje, reportuje a zajišťuje koordinaci TOP 25 trhů z hlediska prodeje vozů ŠKODA AUTO. Jednotlivé trhy nekoordinuje přímo, jelikož ty spadají do kompetence organizačních jednotek:

- VT – prodej a marketing ČR
- V1 – prodej střední a východní Evropa
- V2 – prodej západní Evropa
- V3 – prodej Asie a zamoří



Obrázek 10 - Diagram datových toků procesů Launch Managementu
Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z podstaty Launch Managementu, primárním cílem organizační jednotky VMP – Launch Management je zajistit efektivní a bezproblémové uvedení nových modelů ŠKODA na zmíněných TOP 25, převážně evropských, tržů, zastoupených v oblastech VT, V1 a V2.

4.2. Rozdělení trhů a jejich řízení

Společnost ŠKODA AUTO a.s., je v každém trhu zastoupena jedním importérem, tzn. smluvním autorizovaným dovozcem vozů ŠKODA AUTO, který je dále odpovědný za všechna autorizovaná dealerství vozů ŠKODA v dané zemi. Importér je odpovědný za dodržování prodejních strategií, standardů, a jiných norem, které stanovuje vedení společnosti ŠKODA (HQ), konkrétně odpovědné útvary VM.

Některé z trhů ŠKODA AUTO v rámci geografického rozčlenění oblastí V1, V2 a V3, vykazují podobné vlastnosti, buď v chování a nárocích zákazníků, makroekonomických podmínkách, či v jiných aspektech. Takto podobné trhy jsou slučovány do tzv. regionů za účelem snazší a efektivnější koordinace. Jednotlivé regiony potom tvoří samostatné organizační jednotky, které jsou podřízeny oblastem V1, V2 a V3. Oddělení VMP – Launch Management je při monitoringu či případné koordinaci konkrétního trhu odkázáno na mezistupeň v komunikaci, kterým jsou právě tyto regiony.

Procesy regionů spočívají v zabezpečení odbytu vozů na trhy, které je realizováno ve spolupráci s importéry na základě stanovené strategie tržních podmínek v jednotlivých zemích a požadavcích stávajících zákazníků. Hlavními procesy jednotlivých regionů jsou:

- Analyzování tržní situace v jednotlivých zemích
- Komunikace s importéry o odbytové politice a cílech ŠKODA AUTO
- Spolupráce při dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém plánování prodeje
- Kooperace při tvorbě výrobního programu pro jednotlivé trhy
- Zajištění objednávek importérů
- Vyřizování všech exportních dokumentů
- Zabezpečení plynulého a včasného zásobování importérů produkty ŠKODA AUTO

Trhy asijských zemí, oblasti ASEAN, jako je například indický trh, nejsou přímo v kompetenci Launch Managementu ŠKODA AUTO, nýbrž dceřiné společnosti ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited, uvedené v kapitole 3 a oblasti V3. Tento region představuje významný potenciál pro vstup automobilových producentů a poskytovatelů

mobility, jak analyzuje Frýbová (2020). Značka ŠKODA je zde zastoupena modely, jako například KODIAQ GT, viz kapitola 3.4.3, které nejsou dostupné pro evropské trhy.

4.3. Historie organizační jednotky VMP – Launch Management

Oddělení VMP – Launch Management bylo ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zřízeno mezi roky 2011 a 2012, primárně jako reportovací orgán. V době svého vzniku a v době bezprostředně následné tato organizační jednotka ve společnosti nenaplňovala potenciál Launch Managementu, definovaný v kapitole 2. Primární činností oddělení byl sběr informací a dat z organizačních jednotek podílejících se na přípravě launche a jednotlivých trhů z výběru TOP 20–25. Tato data byla detailně zpracovávána a strukturována do reportů, které byly následně na pravidelné bázi rozesílány zpět na zdrojové subjekty, jednotlivé trhy a management společnosti. Cílem tohoto reportingu bylo udržet informovanost jednotlivých článků podílejících se na procesech Launch Managementu. Tehdejší pravomoci organizační jednotky VMP – Launch Management byly omezené a koordinační či jiné procesy, s výjimkou zmíněných výše, nevykonávala. Oddělení bylo v pozadí veškerých procesů, aktivně se nikterak nezapojovalo a ve struktuře společnosti panovala obecná nejasnost o účelu existence tohoto oddělení.

Koordinační procesy Launch Managementu byly v té době rozděleny mezi jednotlivé organizační jednotky, které dané dílčí procesy vykonávaly. Z toho vyplývá, že koordinační procesy, které by zajišťovaly sjednocení všech těchto dílčích procesů, nebyly nijak, anebo pouze minimálně, zastoupeny. Z interních zdrojů ŠKODA AUTO vyplývá, že mezi jednotlivými organizačními jednotkami, a zejména pak mezi HQ a jednotlivými importéry, panovala vysoká úroveň neinformovanosti a nesoulady dílčích procesů Launch Managementu.

4.4. Launch Team

Za účelem udržení informovanosti napříč relevantními organizačními jednotkami ve ŠKODA AUTO, a omezení neinformovanosti, která v minulosti nastávala, jak bylo zmíněno výše v kapitole 4.3., je uskutečňován koordinační termín interně označovaný jako Launch Team. Koná se pravidelně 1x za 2 týdny po dobu cca 45 minut. Na této schůzce jsou odpovědní pracovníci dalších organizačních jednotek, zejména zástupci jednotlivých regionů, představených v kapitole 4.2, podílejících se na uvádění nového modelu na trh seznámeni s aktuálním vývojem tohoto procesu a jednotlivých dílčích procesů.

4.5. Launch Jour Fix

Tato reportovací, koordinační a řídicí schůzka se koná na pravidelné bázi za přítomnosti člena představena společnosti ŠKODA AUTO a.s. za oblast V a manažerů dílčích organizačních útvarů oblasti V, jako např. VM – výrokový marketing. Na tomto termínu je managementu představen aktuální stav procesů Launch Managementu a situace na jednotlivých trzích, zejména TOP 20-25. Na základě doporučení organizační jednotky VMP – Launch Management jsou na těchto termínech uskutečňována zásadní rozhodnutí, která nejsou v pravomoci samotné organizační jednotky VMP – Launch Management.

4.6. Master Launch Plan

Jedná se o stěžejní dokument pro organizační útvar VMP – výrokový marketing a společnost ŠKODA AUTO obecně. Jedná se o výhled na 2 až 3 roky plánování uvedení nových modelů, faceliftů nebo derivátů na trh. Na základě tohoto dokumentu jsou plánovány jednotlivé procesy Launch Managementu, definované v kapitole 2, vykonávané ve ŠKODA AUTO. Master Launch Plan je striktně označen jako confidential, tzn. je dostupný pouze odpovědným zaměstnancům ŠKODA AUTO, kteří se na jednotlivých procesech při uvádění produktu na trh podílejí.

4.7. Předváděcí a tréninkové vozy, jejich specifikace a produktová školení

Při uvádění produktu na trh, zejména v oblasti automotive, jsou jedním z těch nejdůležitějších aspektů pro úspěch produktu recenze tisku a názory odborné veřejnosti. Důležitým aspektem jsou i výsledky bezpečnostních testů Euro NCAP. Následně je také pro zákazníka velice podstatné mít možnost si produkt, tedy vůz, osobně prohlédnout, vyzkoušet a získat odpovědi na jeho veškeré případné dotazy k danému modelu.

Za tímto účelem jsou vyráběny VIP/Press, Hero, Demo, Sales training a Aftersales training vozy. Každý tento vůz má stanovenou určitou specifikaci výbav, které musí obsahovat a které naopak obsahovat nesmí. Od roku 2018 byla pro tyto vozy zavedena tzv. S-čísla, jindy také zvaná PR [pér] čísla. Ty umožňují lepší tracking, koordinaci a kontrolu procesu jejich výroby, zdali byly do plánu výrobu zahrnuty, a zejména umožňují efektivněji koordinovat expedici těchto stěžejních vozů.

- **VIP/Press** – tyto vozy jsou určeny pro dynamické prezentace zástupcům tisku a odborné veřejnosti. Jejich výroba probíhá standardním způsobem,

nicméně po kompletaci vozy prochází každý jeden kus ruční kontrolou techniků, aby byla zajištěna maximální kvalita zpracování vozu.

- **Hero** – vozy, které jsou fyzicky v showroomech vystaveny. Jsou vybaveny nejlepšími technologiemi a komponentami, které zákazník může rozeznat a ovládat, aniž by se vůz pohyboval. Zejména nesmí být opomenuty tzv. produktové highlighty, tedy výbava, která je zpravidla novinkou pro daný model či vozy ŠKODA obecně a je komunikována v marketingových kampaních.
- **Demo** – tyto vozy jsou určené pro testovací jízdy zákazníků. Jsou vybaveny komponentami a funkcionalitami zajišťující maximální jízdní komfort, nejrůznějšími asistenty a taktéž produktovými highlighty.
- **Sales training** – jednotliví prodejci v každém dealerství ŠKODA AUTO musí být s novými modely detailně seznámeni a proškoleni, aby zákazníkům představili veškeré vlastnosti vozu a zodpověděli veškeré jejich dotazy. Podmínkou uvedení modelu na trh je absolvování jak Sales trainingu, tak i Aftersales trainingu. Za tímto účelem se konají školící akce, které mohou mít různé podoby;
 - **Central Product Training** – Nejrozsáhlejší z variant je školící akce CPT s účastí cca 9 000 prodejců z jednotlivých dealerství v trzích. Událost probíhá několik týdnů a posloupnost účasti jednotlivých zástupců trhů je v závislosti na plánovaném datu uvedení modelu na trh v dané zemi, vzhledem k podmínce výše. Vozy určené na tuto akci mají jasně předdefinovanou výbavu.
 - **Train the Trainer a Local Product Training** – na událost TtT jsou sezvaní zástupci z jednotlivých trhů, tzv. trainers, kteří jsou s vozy a výbavami detailně seznámeni a proškoleni. Následně v daných trzích se koná lokální produktový trénink – **LPT**, kde daní trainers školí ostatní zástupce trhu. Na Local Product Training v jednotlivých marketech je vyžadováno cca 600 vozů, taktéž s předdefinovanou výbavou.
 - **HUB training** – jedná se o kombinaci **CPT** a **TtT** s **LPT**. Je zde zastoupeno cca 80 % trhů, tzn. Přibližně 7 500 prodejců z jednotlivých dealerství v trzích. Zbylé trhy organizují vlastní LPT, kde je již proškolení trainers seznámí s vozy. Počty vozů na tyto mimořádné LPT se různí v závislosti na velikosti trhu.

- **Aftersales training** – Současně s prodejci musí být proškoleni i servisní sít, neboť každý model není možné servisovat stejným způsobem. Vozy připravované na tuto událost mají taktéž předepsané výbavy se všemi novinkami v nabídce výbavy daného modelu ŠKODA. Tyto vozy jsou na dané akci detailně rozebírány z důvodu detailního proškolení mechaniků s primárním zaměřením na produktové novinky. Nejčastěji je Aftersales training organizován formou **Train the Trainer**.
- **Interní vozy** – tyto vozy jsou vyráběny pouze pro interní účely ŠKODA AUTO HQ, jako např. výstavní vozy, služební vozy, aj.

Každé dealerství ŠKODA AUTO musí být již při uvedení produktu na trh vybaveno Hero a Demo vozy. Jejich specifikace a výbava je stanovena organizační jednotkou VMP – Launch Management, popsána v kapitole 4.1. Standardní strategií pro plánování počtu vozů Hero a Demo specifikací pro jednotlivá dealerství je 1 + 1. Tedy 1 Hero vůz a 1 Demo vůz na každém dealerství ŠKODA AUTO v jednotlivých trzích.

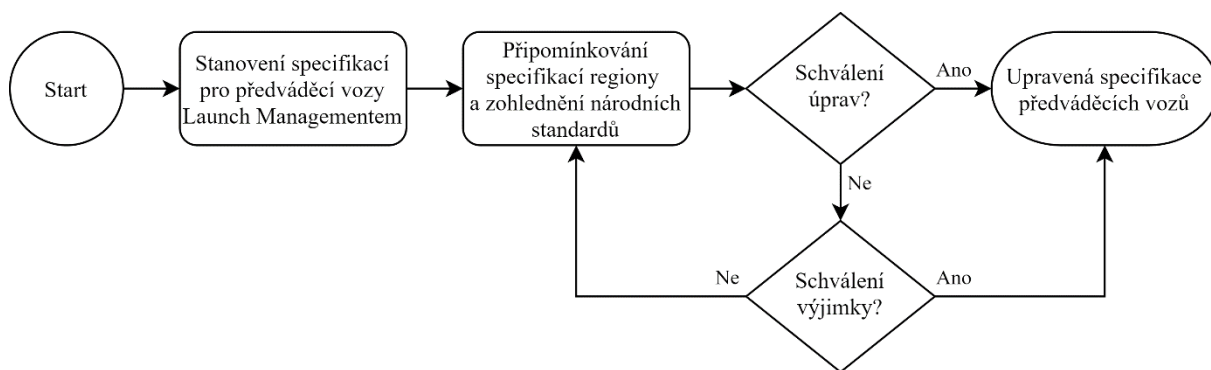
4.7.1. World Dealer Conference

Konference WDC ve většině případů předchází produktovému školení. Na tuto událost je sezváno a účastní se přibližně 4 500 majitelů a jednatelů jednotlivých dealerství v trzích. Tato akce není určena pro prodejce. Konference je primárně zaměřena na obchodní setkávání. Samozřejmostí je zde představení nového modelu, účastníkům jsou nabízeny testovací jízdy, ale neprobíhá zde produktové školení, jako na akcích Central Product Training, Local Product Training či Train the Trainer.

4.7.2. Plánování výbav a objemu produkce

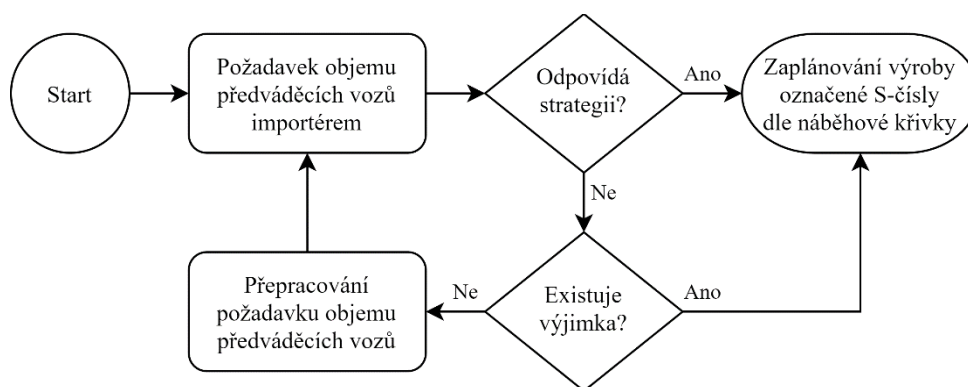
V minulosti byla specifikace Hero a Demo vozů striktně stanovena vedením společnosti a oddělením VMP – Launch Management pro všechny trhy shodná a obsahovala tu nejlepší výbavu pro daný model. Jednotlivé trhy jsou však odlišné a vykazují jiné vlastnosti, ať z pohledu preferencí zákazníka, tak i z hlediska kupní síly obyvatelstva. Nebylo tedy výjimkou, že v zemích s nižší kupní silou obyvatelstva, jako je např. Ukrajina, byly takto shodně dimenzované vozy téměř neprodejně. Z interních zdrojů organizační jednotky VMP – Launch Management lze získat příklad, kdy na výše zmíněném ukrajinském trhu, byla cena v showroomu vystaveného Hero vozu ŠKODA RAPID, tehdejšího zástupce segmentu A0, vyšší než průměrná cena prodávané ŠKODA OCTAVIA, zástupce vyššího segmentu A.

Procesy plánování specifikací Hero a Demo vozů jsou nově komunikovány s jednotlivými regiony, které zohledňují národní standardy trhů, právě za účelem lokalizace výbav pro tyto dané trhy. Tyto specifikace musí stále obsahovat produktové highlighty, ale dílčí výbava je již variabilnější požadavkům trhu.



Obrázek 11 - Zjednodušený diagram plánování specifikací předváděcích vozů
Zdroj: vlastní zpracování

Objemy produkce vozů VIP/Press, Hero, Demo, a vozů pro jednotlivé tréninky, představené v kapitole 4.7 jsou plánovány společně s požadavky jednotlivých importérů. Plánování probíhá způsobem, kdy importér sdělí HQ, konkrétně oddělení VMP – Launch Managementu požadavek na počet vozů. Po získání informací od všech primárních importérů jsou tyto požadavky zkoordinovány s náběhovou křivkou plánu výroby a taktéž s dispozicemi pro daný trh. Následně probíhá koordinace a úpravy těchto požadavků z hlediska objemu a harmonogramu výroby a expedice do daných trhů. V této komunikaci, která je vedena emaily, jsou zainteresováni jednotliví importéři, regiony, oddělení VMP – Launch Management a VVP – Plánování odbytu a výkaznictví.



Obrázek 12 - Zjednodušený diagram plánování objemu předváděcích vozů
Zdroj: vlastní zpracování

4.8. Importérské feedbacky

Součástí procesů Launch Managementu jsou kontrolní a reportovací procesy. Organizační jednotka VMP – Launch Management v rámci koordinačních procesů Launch Managementu sbírá nejrůznější reporty, např. o počtech vyrobených nebo vyexpedovaných vozů. Po uvedení produktu na trh vyžaduje taktéž reporty od jednotlivých importérů z TOP 20-25 trhů. Tyto reporty, resp. feedbacky, dokumentující průběh příprav uvedení modelu na trh, jsou v současné době u nových modelů vyžadovány 2. Obsahují klíčové informace, jako KPIs, přehled marketingové kampaně z hlediska akcí i rozpočtu, a zejména zpětnou vazbu od zákazníků, dealerů, importérů a zástupců tisku.

4.8.1. Quick Launch Feedback

Prvním požadovaným reportem je Quick Launch Feedback, který je odevzdáván importérem 1 až 2 týdny po datu uvedení. Report má formát PowerPointové prezentace a obsahuje všechny výše zmíněné informace. Vzhledem ke krátkému času odevzdání feedbacku se soustředí na data a informace získané primárně před uvedením modelu na trhu, tedy před možností zákazníka si jej fyzicky prohlédnout a vyzkoušet.

ŠKODA KAMIQ / Quick Launch Feedback Summary

Started at 02.09.2019
21.09.2019
XXX

| Pre-sales KPIs – KAMIQ | Planned Value | Actual Value | Rate of Success % |
|---|--|--------------|-------------------|
| Unique visitors on model page | Informace skryty z důvodu politiky ŠKODA AUTO a. s. o nezveřejňování interních dat a informací | | 207,5 % |
| Number of online configurations | | | 80,7 % |
| Number of leads (importer level) | | | 97,08% |
| Leads contacted (via online & offline channels) | | | 96,83% |
| Test drives requests (online) | | | 104% |

DER NEUE ŠKODA KAMIQ
DER CITY-SUV

ŠKODA KAMIQ

2 ŠKODA KAMIQ / Quick Launch Feedback

Obrázek 13 - Ukázka snímku Quick Launch Feedbacku německého importéra s KPIs modelu KAMIQ

Zdroj: interní zdroje ŠKODA AUTO, a. s.

4.8.2. First Full Month Feedback

Druhým tímto reportem je First Full Month Feedback, který je odevzdáván měsíc po uvedení modelu na trhu. Tento dokument má stejný formát, jako výše zmíněný Quick Launch Feedback, a obsahuje obdobné informace, jako jsou KPIs, feedbacky zákazníků, dealerů, či nově zveřejněných feedbacků v tisku. Vzhledem k delšímu intervalu odevzdání po uvedení produktu na trh jsou již tyto KPIs, zákaznické feedbacky, a jiné informace primárně vztaženy na toto období, na rozdíl od Quick Launch Feedbacku, kdy jsou údaje vztaženy zpravidla na období pre-sales, tedy před uvedením modelu na trh.

Tento report je zpravidla vyžadován u nových modelů ŠKODA AUTO. U faceliftů či derivátů jej organizační jednotka VMP – Launch Management od jednotlivých importérů vyžaduje pouze, pokud uváděný model je zásadním pro ŠKODA AUTO, nebo na základě interního vyhodnocení o jeho podstatě vzhledem ke konkrétnímu procesu uvádění daného modelu na trh.

4.9. Weekly report

Jedním z nejdůležitějších dokumentů, vedle Master Launch Planu, které organizační jednotka VMP – Launch Management zpracovává, je Weekly report. Ten, jak již z jeho názvu vyplývá, je zpracováván na pravidelné bázi každý týden. Tento dokument je po zpracování odesílán odpovědným pracovníkům organizačních jednotek podílejících se na procesech Launch Managementu a managementu společnosti ŠKODA AUTO a.s., včetně člena představenstva společnosti za oblast V – prodej a marketing. Weekly report je striktně charakterizován na confidential dokument.

Dokument se soustředí na aktuálně vypouštěné modely na trhy a reportuje stav jednotlivých dílčích procesů Launch Managementu. Nejdůležitější součástí tohoto reportu je přehled prodejních statistik jednotlivých nových modelů. Hodnoty v této statistice jsou rozčleněny podle vydefinovaných TOP 20-25 trhů, které jsou detailně sledovány a reportovány. Jsou zde zastoupena data uvedení modelu na tyto jednotlivé trhy, počty předváděcích vozů požadovaných importéry daného trhu a údaje o prodejnosti vozů;

- **LEW** – jedná se počty vyexpedovaných vozů za závodu. Tyto vozy prošly finální kontrolou kvality a splňují veškeré požadavky pro odeslání do trhu, kde si je zákazník objednal. Expedice probíhá různými způsoby, jako např. nákladní vlakovou dopravou, kamiony, aj.

- **AE** – příchozí objednávky vozů daného modelu z jednotlivých trhů. Tento report nerozlišuje, zda objednávku uskutečnili spotřebitelé, fleet zákazníci, či jiné subjekty.
- **AaK** – vozy registrované v jednotlivých trzích, bez rozlišení, zdali je vůz registrován na spotřebitele, fleet zákazníka, či jiné subjekty.
- **Auftragssituation** – rozpad výroby, kde je zaznamenáno určité období několika týdnů a počty vozů objednané z jednotlivých trhů, které budou v tomto období vyrobeny. Tento přehled obsahuje porovnání cílového plánovaného počtu vyrobených vozů pro jednotlivé trhy a skutečně zaplánovaných kusů vozů do výroby pro tyto jednotlivé dané trhy.
- **Restbestand** – počty vozů objednané z jednotlivých trhů, které ještě nebyly z kapacitních důvodů zaplánovány do výroby.
- **Forecast AE a AaK** – výše zmíněné údaje **AE** a **AaK** se dále dělí na ukazatel **Forecast**, který indikuje předpokládaný počet uskutečněných objednávek, resp. registrací na období aktuálního kalendářního měsíce. Tyto hodnoty jsou aktualizovány 1x za měsíc, a to každý druhý kalendářní týden těchto daných jednotlivých měsíců.
- **IST AE a AaK** – druhým ukazatelem, na který se dělí výše zmíněné hodnoty **AE** a **AaK** prezentují skutečnou hodnotu těchto údajů za předcházející kalendářní měsíc. Tato hodnota je reportována každý první kalendářní týden v daném měsíci a je možné porovnat hodnoty **Forecast** a **IST**.

Weekly report dále obsahuje pro každý reportovaný model detailní informace o rozdělení předváděcích vozů, pro jednotlivé trhy, časovou osu znázorňující v čase harmonogram jednotlivých dílčích procesů Launch Managementu a jiné důležité informace k uváděnému modelu na trh. Součástí tohoto Weekly reportu jsou taktéž zpracované importérské feedbacky, představené v kapitole 4.8.

Veškeré podklady pro tento report jsou získávány pracovníky pomocí emailu, případně, jsou-li to materiály, které jsou v kompetenci právě organizační jednotky VMP – Launch Management, tak informace pro tyto podklady jsou taktéž získávány emailovou komunikací nebo v případě ukazatelů **AE** a **AaK** exportem z příslušných systémů.

4.10. Aplikace LaunchTRACK

Již od vzniku suverénní organizační jednotky VMP – Launch Management byla vedena snaha přesunout reportovací procesy, popsané v kapitole 4.3, z ostatních organizačních jednotek ŠKODA AUTO, podílejících se na procesech Launch Managementu, do centrálního informačního systému. Za tímto účelem byla vyvinuta aplikace LaunchTRACK. Jejím potenciálem bylo omezení nadbytečné telefonické a emailové komunikace a využití této komunikační platformy za účelem sdílení informací mezi jednotlivými organizačními jednotkami ŠKODA AUTO.



*Obrázek 14 - Logo aplikace LaunchTRACK
Zdroj: interní zdroje ŠKODA AUTO a.s.*

5. Zhodnocení procesů Launch Managementu

ve ŠKODA AUTO

Jednotlivé dílčí procesy organizační jednotky VMP – Launch Management ve ŠKODA AUTO, a. s., prošly revizí efektivity a optimalizacemi již mezi roky 2017 až 2019. Za účelem zvýšení efektivity, přínosu a kompetentnosti oddělení, a přiblížení se potenciálu Launch Managementu, vydefinovaného v kapitole 2, byly zřízeny nové procesy a informativní pravidelné reportovací a koordinační termíny se zástupci dalších organizačních jednotek ŠKODA AUTO, odpovědných za dílčí procesy Launch Managementu, které nespádají přímo do kompetencí organizační jednotky VMP – Launch Management, a taktéž s managementem ŠKODA AUTO a.s. a zástupcem představenstva společnosti za oblast V.

Některé z těchto procesů však nabízí stále prostor k optimalizaci, zvýšení efektivity a snížení administrativní a jiné pracovní zátěže pracovníků oddělení VMP – Launch Managementu. Zejména je to způsobeno skutečností, že každý proces uvádění nového modelu ŠKODA AUTO na trh je unikátní, ať z hlediska charakteristiky modelu, jelikož každý nový model obsahuje zcela nové vybavy, které vyžadují nové koordinační procesy, tak z hlediska samotného procesu a jeho dílčích koordinačních, řídicích a reportovacích procesů. Vzhledem k unikátnosti těchto procesů je důležité znát produktové portfolio modelů ŠKODA a zařazení jednotlivých modelů.

5.1. Launch Team

Tento pravidelný termín byl zaveden na základě již uskutečněné optimalizace procesů Launch Managementu ve ŠKODA AUTO. Cílem tohoto termínu je získání obecného přehledu napříč organizačními jednotkami, podílejících se na procesech Launch Managementu vykonávaných ve ŠKODA AUTO, a omezení neinformovanosti, která v minulosti nastávala, viz kapitola 4.3. Prezentovanými informacemi jsou zpracovaná data získaná emailovou komunikací od jednotlivých interních oddělení, která jsou reportována oddělení VMP – Launch Management. Primárním cílem tohoto termínu není uskutečňování rozhodnutí ani vyvolání zásadní diskuse. Případné vzniklé diskuse jsou následně řešeny jednotlivými zainteresovanými organizačními jednotkami na separátních schůzkách, popř. mailovou komunikací.

Tato pravidelná schůzka byla realizována osobním setkáním jednotlivých zástupců daných organizačních jednotek. Jednotlivé podklady pro prezentaci průběhu a stavu jednotlivých procesů pak byly prezentovány pomocí digitálního zpětného projektoru z vytištěných prezentací. Digitální zpětný projektor, který kamerou snímá prezentační plochu a převádí ji na obrazovku, však disponuje omezeným rozlišením.

Tabulka 1 - SWOT analýza termínu Launch Team

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--|---|--|
| Vnitřní | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Distribuce informací • Osobní setkání • Pravidelnost termínu | <ul style="list-style-type: none"> • Kapacita prostor • Formát prezentace |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Vyvolání diskuse • Řešení dílčích problematik s účastníky po skončení termínu • Informovanost širokého počtu pracovníků | <ul style="list-style-type: none"> • Neúčast z důvodu nemožnosti se osobně zúčastnit • Zrušení termínu |

Zdroj: vlastní zpracování

5.2. Importérské feedbacky

Reporty vyžadované organizační jednotkou VMP – Launch Management, na základě reportovacích procesů Launch Managementu, prošly taktéž revizí. Na základě proběhlého zhodnocení přínosu byl již v minulosti zrušen Three Full Month Feedback, který, jak název vypovídá, byl importérem odevzdáván 3 měsíce po uvedení modelu na trh. Jeho přínos byl již však pro HQ zanedbatelný z hlediska přínosu nových zásadních informací.

Na základě interních dat a zkušeností pracovníků VMP – Launch Management lze popsat trend v podobě odevzdaných reportů. Importéry vyplňovaný Quick Launch Feedback, vzhledem k relevantně brzkému datu odevzdání od uvedení modelu na trh, obsahuje širokou paletu informací o např. marketingové kampani, či pre-sales KPIs, ale častým jevem je velmi strohá zpětná vazba od zákazníků, dealerů a importérů.

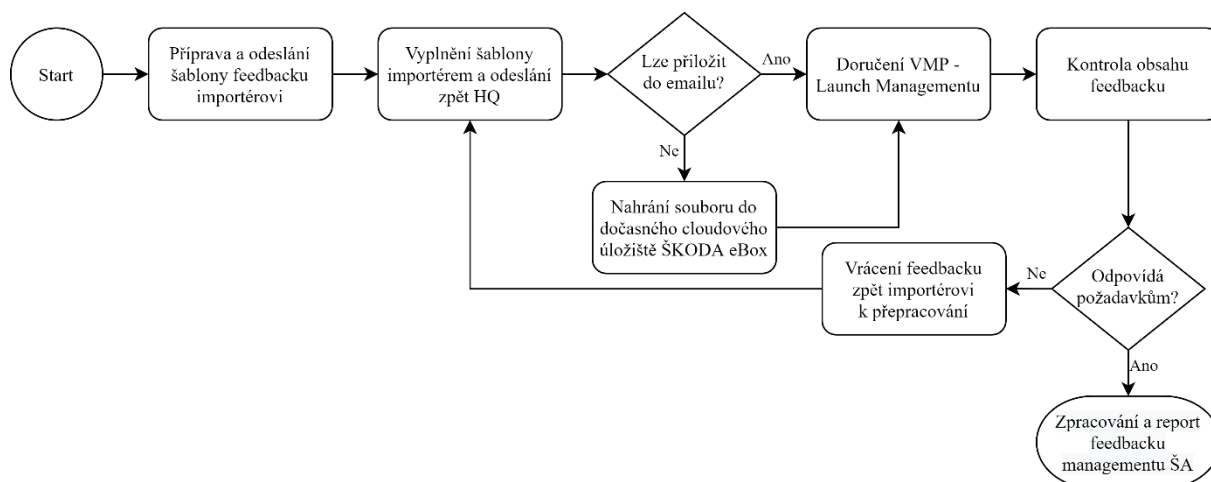
Současně v později odevzdávaném First Full Month Feedbacku, jsou požadovány téměř shodné informace. Trendem zde je, že importéři tyto informace již neaktualizují a odkazují se na Quick Launch Feedback a pouze doplní chybějící informace právě z tohoto reportu. Výsledný dokument je tedy shodný, pouze rozšířený o několik nových snímků.

Formát importérských feedbacků je momentálně řešen PowerPointovou prezentací. Importérovi je v předstihu zaslána šablona, kterou vyplní a následně zašle zpět na HQ. Šablona, a i následně vyplněný soubor, jsou zasílány emailem formou přílohy. Tento způsob distribuce zahrnuje emailovou schránku jak pracovníka VMP – Launch Management, tak i importéra. Vyplněné soubory navíc obsahují nejrůznější audio-vizuální marketingové materiály a často je kvůli velikosti finálního souboru není možné emailem zaslat, a je třeba využít interní službu eBox, sloužící jako dočasné cloudové úložiště ve ŠKODA AUTO.

Tabulka 2 - SWOT analýza stávajících importérských feedbacků

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--|---|---|
| Vnitřní | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Množství informací • Jednotný formát • Možnost porovnat TOP 20-25 | <ul style="list-style-type: none"> • Velikost souboru • Duplicitní informace v QLF a FFMF |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Lessons learned | <ul style="list-style-type: none"> • Zahlcení emailové schránky • Neodevzdání feedbacku |

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15 - Diagram životního cyklu importérského feedbacku

Zdroj: vlastní zpracování

5.3. Weekly report

V současné podobě je organizační jednotkou VMP – Launch Management, publikovaný Weekly report, zpracováván na týdenní bázi. Podklady pro tento report jsou získávány emailovou komunikací, případně exportovány ze systémů, a emailovou komunikací je i samotný report distribuován. Dokument má formát PowerPointové prezentace, případně exportované do formátu PDF.

Hodnoty Forecast AE a AaK, stejně tak IST AE a AaK jsou aktualizovány pouze 1x pro každý kalendářní měsíc. Při uvedení modelu na trh se již taktéž nemění prezentované počty předváděcích vozů, či konkrétní data, kdy je v jednotlivých trzích model uveden. Jedinou změnou, která se tedy v přehledu prodejních statistik pravidelně aktualizuje, jsou hodnoty LEW, Auftragssituation a Restbestand.

Zpracované importérské feedbacky, jsou přikládány k Weekly reportu pouze, pokud je nějaký, stále nezveřejněný, k dispozici. Tyto feedbacky mají informativní hodnotu, ale nejsou stěžejním ukazatelem. K jednomu reportu jsou přikládány maximálně tři zpracované feedbacky.

Tabulka 3 - SWOT analýza současného stavu Weekly reportu

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--------|--|---|
| | | Silné stránky | Slabé stránky |
| Vnitřní | | <ul style="list-style-type: none"> • Detailní informace • Pravidelnost | <ul style="list-style-type: none"> • Forecast AE a AaK aktualizovány pouze 1x /měsíc • IST AE a AaK aktualizovány pouze 1x /měsíc • Strohé při absenci feedbacků • Velikost souboru s příloženými feedbacky |
| | Vnější | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Informovanost širokého počtu pracovníků | <ul style="list-style-type: none"> • Únik confidential dat |

Zdroj: vlastní zpracování

5.4. Komunikace

Každý vykonávaný proces vyžaduje určitou míru komunikace. Jednotlivé procesy Launch Managementu, vykonávané ve ŠKODA AUTO, vyžadují komunikaci, kterou znázorňuje Obrázek 10 - Diagram datových toků procesů Launch Managementu. Z tohoto diagramu je alespoň částečně patrné, jaké množství informací a dat je v rámci těchto procesů komunikováno. V diagramu navíc není znázorněna interní komunikace mezi jednotlivými týmy ŠKODA AUTO, kteří se na procesech Launch Managementu podílejí.

Jak bylo zmíněno téměř v každém bodu kapitoly 5, procesy Launch Managementu ve ŠKODA AUTO jsou komunikovány primárně emailem. Tato platforma není vhodná pro udržení komunikace a informovanosti o stavu jednotlivých procesů mezi takovýmto množstvím zainteresovaných pracovníků. V emailové komunikaci často dochází k dezinformacím a informačním šumům, kdy nejčastější příčinou je nezahrnutí všech zainteresovaných osob mezi adresáty emailu. Pracovníci tak mohou disponovat různými verzemi informace či souboru a na jejich základě činit nekonzistentní a chybná rozhodnutí.

Platforma taktéž nenabízí možnost komunikace many-to-many. Pokud pracovník VMP – Launch Management rozešle hromadný email, od něž je očekávána odpověď, ta přijde od každého adresáta zvlášť. Častým jevem emailové komunikace je nepochopení požadavku odesílatele a v tomto případě to znamená, že původce hromadného emailu je nyní nucen reagovat na každý tento zpětný email separátně, čímž se komunikace prodlužuje a vzniká z ní komunikace one-to-one.

Emailová schránka navíc disponuje určitou maximální kapacitou, kterou ji lze naplnit příchozí poštou. Vysoce frekventovanou emailovou komunikací, umocněnou hromadnými emaily, je kapacita schránky brzy vyčerpána, a uživatel je nucen schránku čistit, což je uživatelsky nepřívětivé a určitou administrativní zátěží.

Zároveň email má omezenou kapacitu jedné odesílané zprávy, což uživatelům komplikuje odesílání větších dokumentů, jako např. reportů, prezentací apod. Uživatelé jsou nuceni daný soubor buď:

- umístit na centrální server, který je zaměstnancům ŠKODA AUTO HQ přístupný a následně emailem odeslat odkaz na umístění souboru,
- využít dočasného interního cloudového úložiště ŠKODA eBox, kam tyto soubory nahrají a následně emailem odešlou odkaz ke stažení.

Emailová komunikace je nevhodná i při snaze snadno a rychle získat určitou informaci, neboť nenaplňuje potenciál chatu, tedy rychlého odepisování. Z interních zkušeností organizační jednotky VMP – Launch Managementu lze stanovit, že importér reaguje na doručené zprávy až po několika hodinách, což není efektivním řešením pro získání rychlé informace.

Tabulka 4 - SWOT analýza komunikace s využitím emailu

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--|--|---|
| Vnitřní | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Oficiální kanál | <ul style="list-style-type: none"> • Rychlost odpovědi • Kapacita schránky • Omezení velikosti přílohy |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Napojení na jiné systémy | <ul style="list-style-type: none"> • Únik dat • Verzování souborů • Dezinformace/dezinterpretace |

Zdroj: vlastní zpracování

ŠKODA AUTO využívá pro účely rychlé komunikace Skype for business, avšak ne všichni zaměstnanci a importéři jej aktivně využívají. Problematikou, kterou Skype for business sdílí s emailovou komunikací, je závislost na přítomnosti adresáta u poštovního klienta, resp. jeho reakce. Pokud není požadovaná informace někde uložena a sdílena, případně není známo její uložení, není možné ji bez kontaktování adresáta získat.

Tabulka 5 - SWOT analýza komunikace pomocí Skype for business

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--|--|--|
| Vnitřní | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Rychlost odpovědi • Sdílení obrazovky | <ul style="list-style-type: none"> • Malé zastoupení uživatelů • Neřeší distribuci dat • Nelze sdílet soubory |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Videokonference | <ul style="list-style-type: none"> • Únik dat |

Zdroj: vlastní zpracování

Emailová komunikace je oficiálním komunikačním kanálem, ale nenaplnuje potenciál sdílení dat a informací, potřebný pro efektivnější koordinace a řízení procesů Launch Managementu. Skype for business je podpůrným nástrojem především pro rychlou komunikaci, ale neřeší distribuci dat a zejména souborů.

5.5. Aplikace LaunchTRACK

Centrální informační systém, jak je aplikace LaunchTRACK charakterizována v kapitole 4.10, zcela neplnil účel a nenaplnoval potenciál, za jakým byl vyvinut. Komunikační platforma téměř nebyla ostatními organizačními jednotkami ŠKODA AUTO využívána.

Data a informace v aplikaci aktualizovali většinou pouze pracovníci organizační jednotky VMP – Launch Management, na základě přetrvávající emailové a telefonické komunikace, namísto odpovědných pracovníků ostatních týmů ŠKODA AUTO, podílejících se na dílčích procesech Launch Managementu.

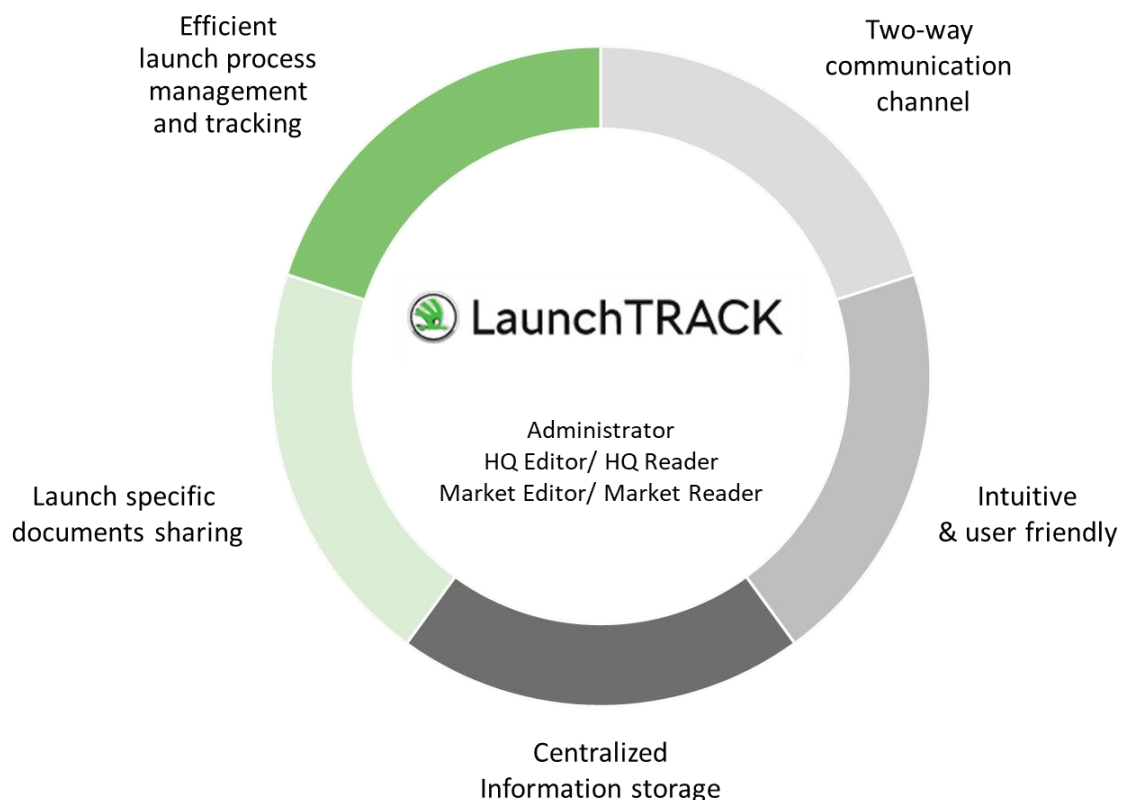
Reakční doba aplikace byla velice dlouhá, a tudíž uživatelsky zcela nepřívětivá. Aplikace navíc nenabízela uživatelům dostatek adekvátních využitelných funkcionalit, které by mohli z vlastní iniciativy rádi využít, což by podporovalo chod aplikace.

Tabulka 6 - SWOT analýza stávající aplikace LaunchTRACK

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--|---|---|
| Vnitřní | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Potenciál komunikační platformy Přehledná struktura procesu Launch Managementu | <ul style="list-style-type: none"> Vysoká reakční doba Nevyužívání Minimum uživatelských funkcionalit Nerelevantní data a informace Design |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Sdílení informací | <ul style="list-style-type: none"> Nefunkčnost systému |

Zdroj: vlastní zpracování

Aplikace LaunchTRACK v současné době prochází novým vývojem, kdy je již brán výrazný ohled na rychlost systému, intuitivnost, uživatelskou přívětivost a komponenty, které uživatelům mohou nabídnout zefektivnění a usnadnění jejich pracovní náplně, namísto pouhého reportu dat své organizační jednotky, podílející se na dílčích procesech Launch Managementu.



*Obrázek 16 - Vize aplikace LaunchTRACK
Zdroj: interní zdroje ŠKODA AUTO a.s.*

6. Návrhy optimalizace procesů Launch Managementu ve ŠKODA AUTO

Dílčím procesům Launch Managementu, vykonávaným ve ŠKODA AUTO, je v této kapitole navržena optimalizace, za účelem zefektivnění těchto procesů.

6.1. Optimalizace termínu Launch Teamu

Návrh optimalizace pravidelných termínů Launch Teamu spočívá v přenesení těchto schůzek z osobního setkávání na bezkontaktní schůzky konané formou telekonference. Vzhledem k primárnímu cíli tohoto termínu, popsanému v kapitole 5.1, kterým není učinění rozhodnutí, je online prezentace dostačujícím formátem.

Online konferenční hovor je zcela variabilní variantou pro jednotlivé zástupce za odpovědná oddělení podílejících se na procesech Launch Managementu, vykonávaných ve ŠKODA AUTO. Tento formát nabízí efektivnější využití pracovní doby, kterou by dříve, krom tohoto termínu museli účastníci rozčlenit i na čas strávený cestou do místa konání osobní schůzky a cestu zpět. Tato varianta přináší možnost zúčastnit se i většímu počtu zástupců a zainteresovaných účastníků z jednotlivých organizačních jednotek ŠKODA AUTO, kteří se právě kvůli časovým důvodům, umístění schůzky a kapacitě prostor nemohli zúčastnit.

Online schůzka navíc nabízí možnost prezentace připravených souborů přímo ze zařízení prezentujícího bez nutnosti tisku. V roce 2019 bylo uskutečněno 21 termínů Launch Teamu, kdy bylo v průměru prezentováno 30 snímků. Ročně tedy bylo jen na této schůzce vytištěno přibližně 630 stránek, které lze redukovat. Využitím online prezentace lze ušetřit náklady společnosti ŠKODA AUTO jak explicitní, vyjádřené cenou za list A4, tak implicitní formou zefektivnění využití pracovní doby zaměstnance.

Negativní stránkou takto koncipovaného termínu Launch Teamu může být snazší rozptýlení a ztráta pozornosti jednotlivých účastníků, právě z důvodu nepřímé účasti. Právě ztráta pozornosti může ovlivnit dotazování účastníků a podnícení případných vhodných diskusí.

Tento návrh optimalizace termínů Launch Team byl uskutečněn s příchodem pandemie COVID-19, kdy většina technicko-hospodářských pracovníků vykonávala práci z domova formou home office.

Tabulka 7 - SWOT analýza návrhu optimalizace termínu Launch Team pomocí online schůzky

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--------|---|--|
| | | Silné stránky | Slabé stránky |
| Vnitřní | | <ul style="list-style-type: none"> • Distribuce informací • Pravidelnost termínu • Vysoký počet účastníků • Možnost zúčastnit se kdekoliv | <ul style="list-style-type: none"> • Ztráta osobního kontaktu • Snížení pozornosti účastníků |
| | Vnější | | <p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyvolání diskuse • Informovanost širokého počtu pracovníků • Úspora nákladů |

Zdroj: vlastní zpracování

S přihlédnutím na negativní stránku výše zmíněného návrhu je součástí optimalizačního návrhu i varianta kombinující jak původně konaný osobní termín Launch Teamu, tak navrženou čistě online schůzku, řešenou konferenčním hovorem. Jednotliví účastníci by si tak podle vlastního uvážení mohli zvolit, zdali se termínů mohou a zúčastní osobně, či distančně.

Tabulka 8 - SWOT analýza návrhu optimalizace termínu Launch Team pomocí kombinace prezenční a distanční schůzky

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--------|---|--|
| | | Silné stránky | Slabé stránky |
| Vnitřní | | <ul style="list-style-type: none"> • Distribuce informací • Pravidelnost termínu • Vysoký počet účastníků • Možnost zúčastnit se kdekoliv | <ul style="list-style-type: none"> • Kombinace hodnot z tabulek Tabulka 1 a Tabulka 7 v závislosti na způsobu účasti |
| | Vnější | | <p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyvolání diskuse • Informovanost širokého počtu pracovníků • Úspora nákladů |

Zdroj: vlastní zpracování

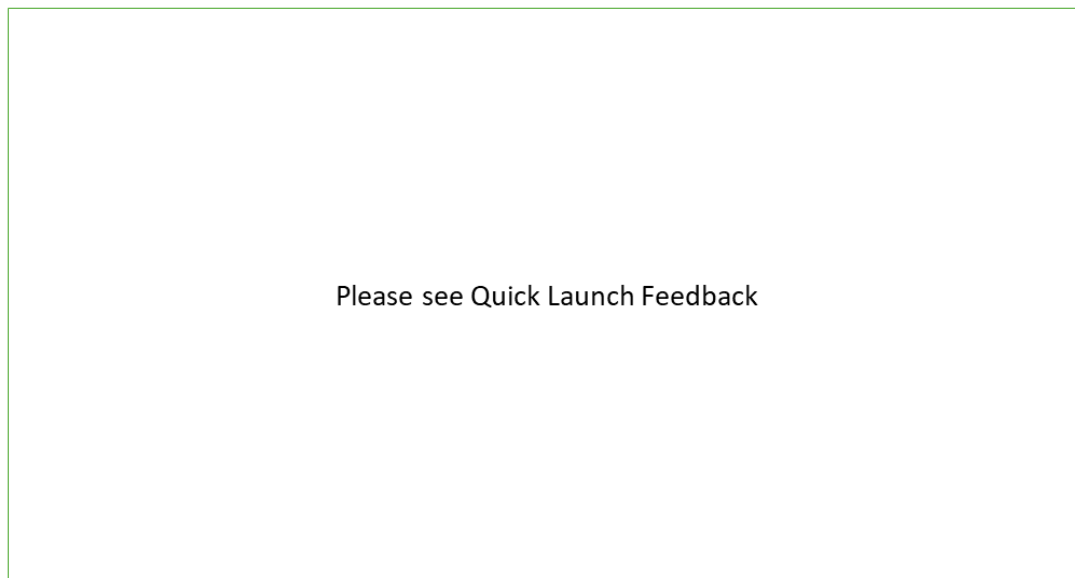
6.2. Optimalizace importérských feedbacků

Návrh optimalizace reportovacích procesů ze strany jednotlivých trhů lze rozdělit na více témat, kdy tato témata na sobě nejsou závislá a lze jejich optimalizaci realizovat společně i samostatně.

6.2.1. Redukce požadovaných feedbacků

Jak bylo uvedeno v kapitole 5.2, v minulosti byl již zrušen Three Full Month Feedback. Návrhem optimalizace je další redukce počtu požadovaných importérských feedbacků z aktuálně 2 požadovaných na 1 pro každého importéra k jednomu modelu. V současné době jsou v těchto reportech požadovány totožné informace, které často nejsou mezi feedbacky aktualizovány a jsou tedy reportovány duplicitně, či případně se jednotlivé feedbacky na sebe navzájem odkazují. Toto řešení sníží administrativní zátěž pracovníků připravujících report na straně importéra, tak i pracovníků organizační jednotky VMP – Launch Management, kteří přijaté feedbacky zpracovávají a dále reportují, např. jako součást Weekly reportu.

ŠKODA KAMIQ / 1st Full Month Launch Feedback Central Events



Zavedením pouze jediného reportu je možné taktéž snížit zatížení emailové schránky odpovědných pracovníků, která je primárním nástrojem pro předávání těchto feedbacků.

Zanecháním intervalu odevzdání tohoto jediného reportu 1 měsíc po uvedení modelu na trhu, lze oddělením VMP – Launch Management poptávat a zejména získat širší množství informací nejen o průběhu jednotlivých dílčích procesů Launch Managementu, ale zejména o úspěchu a přijetí modelu zákazníky a širokou veřejností na daném trhu. Negativní stránkou je prodloužení čekací doby, po uvedení modelu na daném trhu do odevzdání feedbacku.

Tabulka 9 - SWOT analýza návrh redukce požadovaných importérských feedbacků

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--|--|--|
| Vnitřní | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Eliminace duplicitních informací • Množství informací • Možnost porovnat TOP 20-25 | <ul style="list-style-type: none"> • Prodloužení čekací lhůty od uvedení na trh po report |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření množství poptávaných dat a informací • Omezení administrativní zátěže | <ul style="list-style-type: none"> • Neodevzdání feedbacku • Velikost souboru |

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.2. Optimalizace formátu importérských feedbacků

Aktuální reportované importérské feedbacky mají formát PowerPointové prezentace. Návrhem optimalizace reportování těchto feedbacků je využití aplikace LaunchTRACK.

Potenciálem aplikace je omezení emailové komunikace, kterou jsou tyto reporty nyní distribuovány. Návrh optimalizace počítá s vytvořením uživatelské komponenty, která by sloužila pro vyplňování jednotlivých informací přímo do prostředí aplikace, a nikoliv souboru PowerPoint. Interaktivní formulář by byl variabilně definovatelným, za účelem přizpůsobení každému jednotlivému modelu vypouštěnému na jednotlivé trhy. Aplikace by na základě takto vyplněných informací, dat a nahraných audiovizuálních materiálů automaticky generovala importérský feedback, který by byl primárně dostupným v prostředí aplikace, například formou automaticky vygenerované webové stránky v jednotném designu, nebo případně k dispozici ke stažení a tisku.

Tabulka 10 - SWOT analýza optimalizace formátu importérských feedbacků

| | | Pozitiva | Negativa |
|--------|---------|---|---|
| Vnější | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | Vnitřní | <ul style="list-style-type: none"> • Odlehčení emailové schránky • Množství informací • Možnost automatického porovnání TOP 20-25 trhů • Možnost automatického generování reportu | <ul style="list-style-type: none"> • Případná nutnost přihlašování členů představenstva společnosti ŠKODA AUTO do aplikace LaunchTRACK |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | Vnitřní | <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření množství poptávaných dat a informací • Omezení administrativní zátěže • Efektivní sdílení feedbacků | <ul style="list-style-type: none"> • Neodevzdání feedbacku • Nefunkční systém • Pomalé připojení k internetu |

Zdroj: vlastní zpracování

Optimalizační návrh nabízí snížení zátěže emailových schránek jak jednotlivých importérů, tak odpovědných pracovníků organizační jednotky VMP – Launch Management, popsané v kapitole 4.1 a redukcii emailové komunikace. Taktéž nabízí možnost rozšíření aplikace LaunchTRACK o novou komponentu a navýšení jejího potenciálu.

6.3. Optimalizace Weekly reportu

Návrhem optimalizace Weekly reportu, je snížení četnosti pravidelnosti jeho reportování. Současně je dokument odeslán na pravidelné týdenní bázi, avšak stěžejní ukazatele IST AE a AaK, jsou aktualizovány pouze každý 1. kalendářní týden v měsíci, tj. 1x /měsíc. Obdobně pak Forecast AE a AaK jsou aktualizovány pouze každý 2. kalendářní týden v měsíci, tj. 1x /měsíc.

6.3.1. Četnost zpracování Weekly reportu

Návrhem optimalizace je zpracování a distribuce Weekly reportu pouze v týdnech, kdy jsou hodnoty IST AE a AaK a Forecast AE a AaK aktualizovány, tedy v pravidelném intervalu 2x /měsíc. Takto připravovaný report by mohl být, vzhledem ke snížení četnosti, obsáhlejší a obsahoval by i více importérských feedbacků, které by se zatím stihly v dostatečné míře naakumulovat.

Tabulka 11 - SWOT analýza optimalizovaného Weekly reportu z hlediska četnosti zpracování

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|----------------------|--|--|
| Vnitřní | Silné stránky | <ul style="list-style-type: none"> • Detailní informace • Pravidelnost • Aktualizované hodnoty | <ul style="list-style-type: none"> • Strohé při absenci feedbacků |
| | Příležitosti | <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení počtu aktivních čtenářů • Vyšší pravděpodobnost přílohy importérského feedbacku | <ul style="list-style-type: none"> • Únik confidential dat |
| Vnější | | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Optimalizačním návrhem zde vzniká i potenciál zvýšení počtu aktivních čtenářů tohoto reportu, jelikož by byla prezentována vždy aktualizovaná veškerá data, a nikoliv pouze dílčí ukazatele společně s duplicitně prezentovanými Forecast AE a AaK v mezidobí, kdy nejsou tyto ukazatele aktualizovány.

6.3.2. Formát Weekly reportu

Dalším návrhem optimalizace formátu Weekly reportu je přenesení jeho podoby z PowerPointové prezentace do aplikace LaunchTRACK. Aktuálně získávaná data, která jsou v tomto dokumentu reportována, jsou získávána neefektivní emailovou komunikací, případně exportem z příslušného software. Vzhledem k obsahu Weekly reportu, již aktuálním možnostem aplikace LaunchTRACK, popsaných v kapitole 5.4 a návrhu optimalizace formátu importérských feedbacků, popsaného v kapitole 6.2.2, lze určitá data, jako je datum uvedení modelu na jednotlivých trzích, požadavek počtu předváděcích vozů, či právě zoptimalizované importérské feedbacky, které jsou v dokumentu reportovány, získávat přímo z aplikace a omezit tak emailovou komunikaci.

Návrh počítá se zavedením formuláře, který by sloužil k získávání hodnot, které jsou ve Weekly reportu zastoupené, jako např. LEW, a nahradil by emailovou komunikaci při procesu získávání těchto dat. Zároveň návrh počítá s napojením na již existující aplikace, ze kterých jsou exportovány hodnoty ukazatelů AE a AaK. Takto získané informace, společně s již získanými a vyplněnými daty zmíněnými výše, by byly automaticky systémem propojeny a generovaly přehled prodejních statistik jednotlivých modelů.

Současně s využitím navrhované komponenty automaticky generovaného importérského feedbacku, popsané v kapitole 6.2.2, lze tyto prodejní statistiky a ukazatele propojit s automaticky generovanými feedbacky a Weekly report vytvořit automaticky systémem.

Výsledný automaticky vygenerovaný Weekly report lze sdílet v prostředí aplikace, například formou automaticky vygenerované webové stránky v jednotném designu, nebo případně k dispozici ke stažení a tisku, taktéž v jednotném designu.

Tabulka 12 - SWOT analýza optimalizovaného formátu Weekly reportu

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--|---|---|
| Vnitřní | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Odlehčení emailové schránky • Možnost automatického generování reportu • Efektivní sdílení v aplikaci • Omezení administrativní zátěže | <ul style="list-style-type: none"> • Závislost na automaticky generovaném feedbacku • Případná nutnost přihlašování členů představenstva společnosti ŠKODA AUTO do aplikace LaunchTRACK |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Napojení na jiné systémy • Zvýšení počtu aktivních čtenářů | <ul style="list-style-type: none"> • Neodevzdání feedbacku • Nevyplnění dat prodejních statistik • Nefunkční systém |

Zdroj: vlastní zpracování

Optimalizační návrh nabízí efektivnější tvorbu pravidelně reportovaného Weekly reportu s automaticky získávanými daty, čímž nabízí zároveň omezení administrativní zátěže pracovníků organizační jednotky VMP – Launch Management. Efektivním sdílením v aplikaci, namísto rozesílání emailem, bude odlehčena zátěž emailové schránky zainteresovaných pracovníků.

Negativní stránkou takto generovaného Weekly reportu je závislost na externích aplikacích využívaných k získávání dílčích prodejních ukazatelů AE a AaK.

6.4. Optimalizace komunikace

Návrhem optimalizace a zefektivnění komunikace jak interní, mezi jednotlivými organizačními jednotkami ŠKODA AUTO, podílejících se na procesech Launch Managementu, tak i komunikace s jednotlivými importéry, je využití potenciálu aplikace LaunchTRACK a přesunutí stávající neefektivní emailové komunikace do tohoto systému.

Nová verze aplikace LaunchTRACK oživuje potenciál komunikační platformy formou many-to-many, tzn. všichni uživatelé aplikace mohou sdílet data se všemi ostatními oprávněnými uživateli. Aplikace nabízí centrální úložiště informací, takže data jsou uživatelům vždy k dispozici, bez ohledu na okamžitou dostupnost vlastníka informace.

Aplikace zastává funkci project managera, kde si jednotliví uživatelé mohou plánovat své dílčí procesy Launch Managementu. Oddělení VMP – Launch Management pak z aplikace získá přehled o stavu jednotlivých procesů, čímž zcela odpadne reportovací komunikace mezi jednotlivými organizačními jednotkami a díky přehledu všech dílčích aktivit a procesů lze přímo v aplikaci jednotlivé procesy koordinovat, opět bez nutnosti emailové komunikace.

Tabulka 13 - SWOT analýza optimalizace komunikace využitím aplikace LaunchTRACK

| | | Pozitiva | Negativa |
|---------|--|---|--|
| Vnitřní | | Silné stránky | Slabé stránky |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Okamžitý přístup k informacím • Aktuální data • Omezení komunikačních šumů • Odlehčení emailové schránky • Efektivní sdílení v aplikaci • Neomezená velikost souborů | <ul style="list-style-type: none"> • Udržování dat aktuálních |
| Vnější | | Příležitosti | Hrozby |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Nabídka množství funkcionalit • Omezení administrativní zátěže | <ul style="list-style-type: none"> • Únik dat • Nefunkční systém |

Zdroj: vlastní zpracování

Potenciálem aplikace je taktéž kromě sdílení informací i sdílení souborů. Jednotlivé dokumenty, které jsou v současné době zasílány emaily, případně přes službu eBox, lze sdílet v centrálním úložišti aplikace LaunchTRACK, kde jsou dostupné opět všem relevantním uživatelům. Centrální úložiště omezuje i pravděpodobnost verzování souboru a vzniku nesouladu mezi daty uživatelů. Na rozdíl od emailu centrální úložiště zpravidla nedisponuje omezením velikosti souboru.

Díky inovaci aplikace LaunchTRACK, zmíněné v kapitole 5.5, lze zefektivnit podstatnou část komunikace v rámci procesů Launch Managementu ve ŠKODA AUTO. Například proces plánování předváděcích vozů, nemohl být pomocí aplikace realizován z důvodu uživatelské nepřívětivosti a přílišné doby odezvy systému. Nově vyvíjená verze, která je již optimalizována, nejen tuto komunikaci opět umožní a usnadní a optimalizuje tak podstatnou část procesů, vykonávaných nejen pracovníky VMP – Launch Management.

Závěr

Optimalizací procesů Launch Managementu ve ŠKODA AUTO a.s. lze docílit dostatečné flexibility při uvádění nových modelů této značky na trh, získat náskok před konkurencí a držet krok s neustále se měnícími trendy ve společnosti a automobilovém odvětví.

V úvodní teoretické části bakalářské práce se nachází seznámení s teorií procesního řízení, její charakteristika a přínosy, které tento styl řízení organizace nabízí. Následně je v práci představen pojem Launch Management, který zahrnuje veškeré procesy, stojící za uvedením nového produktu na trh. Nedílnou součástí je taktéž představení společnosti ŠKODA AUTO a.s., která má nejen na českém trhu své nepřehlédnutelné postavení a se svými 125 lety historie se řadí mezi nejstarší automobilky světa.

Cílem bakalářské práce je využít teoretické znalosti nabyté z úvodní části a s jejich pomocí analyzovat a optimalizovat procesy Launch Managementu ve ŠKODA AUTO a. s., konkrétně organizační jednotky VMP – Launch Management. K tomu byly využity SWOT analýzy a pro každý proces byla navržena příslušná optimalizace. Hlavní důraz při optimalizaci těchto procesů je kladen na zefektivnění komunikace a informačních toků s využitím moderních technologií.

Přínosem této práce je odhalení slabých míst v komunikaci a jednotlivých procesech Launch Managementu ve ŠKODA AUTO a.s. a navržení jejich optimalizace, zejména využitím a rozšířením aplikace LaunchTRACK o nové funkcionality a komponenty, které tyto jednotlivé procesy zefektivní. Využitím této aplikace dojde k centralizaci komunikace a snížení administrativní zátěže pracovníků jak HQ, tak i jednotlivých importérů. Díky tomu lze docílit dostatečné flexibility ŠKODA AUTO a.s. při uvádění nových modelů na trh a udržet krok s dnešním, neustále se zrychlujícím, světem.

Na základě analýz a návrhů této bakalářské práce byly učiněny některé kroky k optimalizaci dílčích procesů oddělení VMP – Launch Management a do aplikace LaunchTRACK byly navrženy nové komponenty.

Seznam použité literatury

Citace

CUI, Anna Shaojie, Meng ZHAO a Troy RAVICHANDRAN. 2011. Market Uncertainty and Dynamic New Product Launch Strategies: A System Dynamics Model. *IEEE Transactions on Engineering Management*. **58**(3), 530-550. DOI: 10.1109/TEM.2010.2100822. ISSN 0018-9391. Dostupné také z: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5712187/>

FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8965-1

FRANKOVÁ, Emilie. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. ISBN 9788024733173.

FRÝBOVÁ, Adéla. 2020. *Analýza trhu a úrovně digitalizace automotive v oblasti ASEAN, ŠKODA AUTO a. s.* [online]. Liberec [cit. 2020-07-21].

Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/157296>.

Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Doc. Ing. Jan Skrbek, Dr.

iDNES. 2015. Den po válce Sověti bombardovali Mladou Boleslav, oběti byly stovky. *iDNES.cz* [online]. [cit. 21.03.2020].

Dostupné z: https://www.idnes.cz/technet/vojenstvi/nalet-na-mladou-boleslav-9-5-1945.A150505_200525_vojenstvi_erp

JADRNÁ, Kateřina. 2011. *Zavedení nového modelu Yeti na český trh; Launch of the brand new model Yeti on the Czech market*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Diplomové práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Jaroslava Dědková.

KUESTER, Sabine, Christian HOMBURG a Silke C. HESS. 2012. Externally Directed and Internally Directed Market Launch Management: The Role of Organizational Factors in Influencing New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*. **29**, 38-52. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00968.x. ISSN 07376782. Dostupné také z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5885.2012.00968.x>

MANAGEMENT MANIA. 2018c. Podnikový proces (Business process). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/business-process-podnikovy-proces>

MANAGEMENT MANIA. 2018e. Činnost (Activity). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cinnost>

ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.
ISBN 978-80-247-4128-4

SCHAWEL, Christian a Fabian Billing. 2012. *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*. Wiesbaden: Springer-Verlag. ISBN 9783834941046.

SMITH, Adam. 2016. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut. ISBN 978-80-86389-60-8.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011a. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.
ISBN 978-80-247-3938-0

ŠKODA AUTO A.S. 2019a. Výroční zpráva 2018. *Skoda-storyboard.com* [online]. [cit. 21.03.2020].
Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf

ŠKODA AUTO A.S. 2019b. Rok 2018 byl pro značku ŠKODA v ČR opět rekordní: ŠKODA roste na domácím trhu již pět let v řadě. *Skoda-storyboard.com* [online]. [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/rok-2018-byl-pro-znacku-skoda-v-cr-opet-rekordni-skoda-roste-na-domacim-trhu-jiz-pet-let-v-rade/>

ŠKODA AUTO A.S. 2019c. Výroba v České republice. *Skoda-storyboard.com* [online]. [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/01/190124-SKODA-AUTO-VYROBA-v-Ceske-Republice.pdf>

ŠKODA AUTO A.S. 2019d. INDIE: Z NÁRODA MOPEDŮ NÁRODEM AUTOMOBILŮ? *Skoda-storyboard.com* [online]. [cit. 21.03.2020].

Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/modely/indie-z-naroda-mopedu-narodem-automobilu/>

ŠKODA AUTO A.S. 2019e. ŠKODA logo. *Skoda-storyboard.com* [online]. [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/skoda-auto-odbory-kovo-dojednaly-novou-kolektivni-smlouvu/attachment/170313-skoda-logo-2/>

ŠKODA AUTO A.S. 2020a. Historie. *Skoda-auto.cz* [online]. [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

ŠKODA AUTO A.S. 2020b. Historie ŠKODA Motorsportu. *Skoda-auto.cz* [online]. [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie-skoda-motorsportu>

ŠKODA AUTO A.S. 2020c. Všechny vozy – ŠKODA Heritage. *Heritage.skoda-auto.cz* [online]. [cit. 21.03.2020].

Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/casova-osa/vsechny-vozy/>

ŠKODA AUTO A.S. 2020d. Historie loga – ŠKODA Heritage. *Heritage.skoda-auto.cz* [online]. [cit. 21.03.2020].

Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-loga/>

ŠKODA AUTO A.S. 2020e. Výroční zpráva 2019. *Skoda-storyboard.com* [online]. [cit. 21.07.2020].

Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA_2019_CZE.pdf

ZAHID, Ishrat Nadeem. 2013. *Product Management: The Art and Science of Managing Network and Communications Industry Products*. USA: Xlibris Corporation. ISBN: 978-1-4836-5964-0.

Bibliografie

ČSN ISO 690:2010. 2011. Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů.

Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011.

HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025126363.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5

KUMAR, Akhil. 2018. *Business process management*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1138181854

MANAGEMENT MANIA. 2015a. Produkční proces (Production Process). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/produkcni-proces>

MANAGEMENT MANIA. 2015b. Reinženýring procesů (Reengineering). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/reengineering>

MANAGEMENT MANIA. 2016a. Řízení procesů (Process Management). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

MANAGEMENT MANIA. 2018a. ISO 9001 Systém managementu kvality. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>

MANAGEMENT MANIA. 2018b. Proces. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/proces>

MANAGEMENT MANIA. 2018d. Procesní analýza (Process analysis). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>

MANAGEMENT MANIA. 2019a. Procesní řízení (Process-based management). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>

MANAGEMENT MANIA. 2019b. Vlastník procesu. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vlastnik-procesu>

MANAGEMENT MANIA. 2019c. Projektové řízení (Project-Based Management). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektove-rizeni-project-based-management>

MANAGEMENT MANIA. 2019d. Optimalizace procesů (Business Process Improvement). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/optimalizace-procesu-business-process-improvement>

MAXWELL, John C. 2015. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Praha: Pragma. ISBN 9788073493882.

PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

SVOZILOVÁ, Alena. 2011b. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024736112.

ŠIMONOVÁ, Stanislava. 2014. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-766-7.

TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.

WITT, Christian. 2006. *Interorganizational New Product Launch Management: An Empirical Investigation of the Automotive Industry* [online]. Bamberg. Dostupné z: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3249/\\$FILE/dis3249.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3249/$FILE/dis3249.pdf)
Disertační práce. University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences.

Seznam příloh

Příloha A – Rozhovor s pracovníci VMP – Launch Management o nástrojích využívaných při plnění pracovní náplně _____ LXXII

Příloha A – Rozhovor s pracovnící VMP – Launch Management o nástrojích využívaných při plnění pracovní náplně

Jaké nástroje aktuálně využíváte při výkonu Vaší náplně práce?

Aktuálně je mým primárním nástrojem emailová a telefonická komunikace. Samozřejmostí jsou potom osobní termíny, ať to jsou větší termíny či v menším kruhu účastníků v rámci oddělení. Mám k dispozici pro svoji práci ještě aplikace (oddělení – pozn. Autora) výroby, které používám pouze na sběr dat, nikoliv ke komunikaci.

Myslíte si, že nástroje, které aktuálně využíváte jsou pro Vaši práci dostačující a efektivní?

Dost často osobní termín vyřeší řadu otázek mnohem rychleji a jednodušeji než emailová a telefonická komunikace, protože když se sejde velké množství odpovědných pracovníků, jsme schopni to vyřešit během 15 minut, což během emailové komunikace jsme schopni to řešit dny, bohužel někdy i týdny.

V emailových komunikacích ale dochází často i ke komunikačním šumům, že?

Přesně tak, ne vždy jsou kompetentní účastníci, ať jsme to my, nebo ostatní zaměstnanci HQ, zahnutí mezi adresáty, popřípadě jsou často při zpětné komunikaci vynecháni, takže nemají možnost se k tomu vyjádřit, což způsobuje problémy.

Myslíte si, že Vámi používané nástroje jsou pro Vaši práci efektivní?

Aktuálně komunikujeme na oddělení HQ i importéry stejné dotazy, což se děje neustále. Myslím si, že tyto dotazy by měly být eliminovány a přeneseny do komunikačního kanálu, kde budou každému z V a GKP k dispozici. V současné době je to určitou administrativní zátěží, která se určitě dá odbourat, a navíc to zatěžuje i emailovou schránku.

Děkuji za krátký rozhovor.

Bylo mi potěšením.