

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: Podniková ekonomika a manažerská informatika

**Analýza a porovnání optimalizace
materiálových nákladů mezi ŠAMB a
SAVWIPL s ohledem na kulturní rozdíly
Bakalářská práce**

Jaromír Kerda

Vedoucí práce: Ing. Lukáš Herout, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jaromír Kerda**

Studijní program: Podniková ekonomika a manažerská informatika

Název tématu: **Analýza a porovnání optimalizace materiálových nákladů mezi ŠAMB a SAVWIPL s ohledem na kulturní rozdíly**

Cíl: Cílem bakalářské práce je příprava a realizace projektu souvisejícího s optimalizací materiálových nákladů ve společnosti Škoda Auto Volkswagen India. Projekt vychází ze zkušeností získaných při optimalizaci procesů materiálových nákladů ve společnosti Škoda Auto Mladá Boleslav s tím, že identifikuje klíčové rozdíly a podobnosti mezi těmito dvěma lokalitami a detailně hodnotí využití potenciálních synergií obou projektů a zároveň bere zřetel i na kulturní specifika jednotlivých zemí. Součástí práce bude také zhodnocení realizovaných projektů a návrh změn vedoucích k potenciální implementaci i do dalších regionů na základě již získaných zkušeností.

Rámcový obsah:

1. Úvod do problematiky
2. Popis existujícího procesu ve Škoda Auto
3. Analýza a porovnání procesů optimalizace materiálových nákladů ve společnostech Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India
4. Hodnocení synergií a identifikace klíčových rozdílů a podobností mezi lokalitami
5. Hodnocení a posouzení implementace jednotného procesu pro Škoda Auto Mladá Boleslav a SAVWIPL
6. Zhodnocení realizovaných projektů a návrh změn pro potenciální implementaci do dalších regionů s ohledem na kulturní specifika

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. STANLEY, ben. a new relationship- people and cars in India. [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EQEP1GWJ>.
2. DOLEŽAL, Jan; KRÁTKÝ, Jiří; HÁJEK, Martin. *Projektový management – Komplexně, prakticky a podle světových standardů, 2. vydání*. Praha: Grada, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.
3. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy.: Procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
4. BERÁNEK, Martina; VELINOV, Emil. Management marketing in SKODA AUTO India. In: *MARKETING IDENTITY: DIGITAL MIRRORS, PT I*. Slovakia: Univ Ss Cyril & Methodius Trnava, 2018, s. 198–205. ISBN 978-80-8105-985-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2023

Jaromír Kerda
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2023

Ing. Lukáš Herout, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2023

prof. Ing. Jiří Strouhal, Ph.D.
Garant studijního programu

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 5.12.2023

Jaromír Kerda

Rád bych poděkoval panu Ing. Lukáši Heroutovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, poskytování rad a informačních podkladů během mé závěrečné práce. Děkuji také kolegům z pracovního prostředí za jejich poznatky a zkušenosti.

Obsah

Úvod.....	8
1 Úvod do problematiky.....	9
1.1 Globální spolupráce v automobilovém průmyslu a kulturní výzvy	9
1.2 Historický přehled optimalizace nákladů	10
1.3 Motivace a cíle.....	12
2 Popis existujícího procesu ve Škoda Auto	13
2.1 Proces prosazování úsporových bodů v automobilovém průmyslu.....	13
2.2 Úspora materiálových nákladů	14
2.3 Současné postupy v optimalizaci materiálových nákladů ve společnosti Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi	16
2.4 Současné postupy v optimalizaci materiálových nákladů ve společnosti Škoda Auto Volkswagen India Private Limited.....	19
3 Analýza a porovnání procesů optimalizace materiálových nákladů ve společnostech Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India	22
3.1 Analýza procesu ve Škoda Auto Mladá Boleslav	22
3.2 Analýza procesu ve Škoda Auto Volkswagen India Private Limited.....	23
3.3 Porovnání obou procesů	25
4 Hodnocení synergií a identifikace klíčových rozdílů a podobností mezi lokalitami	28
4.1 Klíčové rozdíly v kultuře a prostředí	28
4.2 Identifikace synergií a podobností mezi jednotlivými lokalitami.....	31
5 Hodnocení a posouzení implementace jednotného procesu pro Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited	34
5.1 Návrh jednotného procesu	34
5.2 Výsledky a dopady implementace	38
6 Zhodnocení realizovaných projektů a návrh změn pro potenciální implementaci do dalších regionů s ohledem na kulturní specifika	42
6.1 Zhodnocení implementace v Indii.....	42
6.2 Návrh změn pro implementaci programu v dalších regionech	44
Závěr.....	47

Seznam literatury	49
Seznam obrázků a tabulek	51

Seznam použitých zkratk a symbolů

SAVWIPL Škoda Auto Volkswagen India Private Limited

OMC Optimisation of Material Cost

ŠAMB Škoda Auto Mladá Boleslav

ŠA Škoda Auto

Úvod

V dnešním rychle se vyvíjejícím a globalizovaném podnikatelském prostředí čelí společnosti výzvam spojeným s efektivní správou provozních procesů napříč geografickými hranicemi. Optimalizace materiálových nákladů se stala klíčovým prvkem strategického řízení firem v průmyslu, kde konkurence a efektivita hrají rozhodující roli. Tato bakalářská práce se zaměřuje na důkladnou analýzu a porovnání procesů optimalizace materiálových nákladů ve dvou významných lokalitách – ve společnosti Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi a ve společnosti Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL).

Cílem této práce je připravit a realizovat projekt optimalizace materiálových nákladů v indické lokalitě společnosti Škoda Auto Volkswagen India. Tento projekt vychází z úspěšných zkušeností získaných při optimalizaci materiálových procesů v české lokalitě Škoda Auto Mladá Boleslav. Klíčovým aspektem je identifikace rozdílů a podobností mezi oběma lokalitami, s důrazem na kulturní specifika, která mohou výrazně ovlivnit efektivitu a úspěšnost implementace projektu.

V rámci této práce bude zohledněna i globální spolupráce v automobilovém průmyslu a kulturními výzvami spojenými s optimalizací materiálových nákladů. Historický přehled mapuje vývoj optimalizace nákladů od průmyslové revoluce po současné trendy. Motivace a cíle práce jsou detailně analyzovány, zdůrazňujíc vliv kulturních rozdílů na proces optimalizace materiálových nákladů.

Následující kapitoly se zaměřují na konkrétní analýzu existujících procesů v obou lokalitách, hodnocení synergií a identifikaci klíčových rozdílů a podobností. Práce rovněž obsahuje zhodnocení realizovaných projektů a návrh změn s cílem přenést úspěšné postupy do dalších regionů, přičemž se bere v úvahu kulturní specifika každé lokality.

Tato bakalářská práce si klade za cíl poskytnout komplexní pohled na problematiku optimalizace materiálových nákladů ve společnostech Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited, zdůrazňující klíčový vliv kulturních odlišností na efektivitu těchto procesů.

1 Úvod do problematiky

Globální spolupráce v automobilovém průmyslu je zkoumána s důrazem na kulturní výzvy, které ovlivňují Škoda Auto a.s. a SAVWIPL. Historický přehled optimalizace nákladů ukazuje vývoj od průmyslové revoluce po moderní strategie. Motivací je úspěch při optimalizaci nákladů ve Škodě Auto v České republice, s cílem aplikovat tato úspěšná opatření a přizpůsobit je specifickým kulturním odlišnostem v indické pobočce.

1.1 Globální spolupráce v automobilovém průmyslu a kulturní výzvy

V dnešním globalizovaném světě, kde mezinárodní spolupráce a obchod představují zásadní složku ekonomiky, se organizace často ocitají před výzvou harmonizovat své provozní procesy a strategie s ohledem na kulturní rozdíly, které se vyskytují na různých geografických lokalitách. Tato problematika nabývá na důležitosti, zejména pokud jde o oblast optimalizace materiálových nákladů, což je klíčový faktor pro dosažení konkurenční výhody v průmyslu. Rentabilita konkrétních projektů hraje v tomto kontextu klíčovou roli a představuje měřítko úspěšnosti implementovaných opatření a strategií v oblasti nákladové efektivity.

Společnosti Škoda Auto a.s. v Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL) představují dva význačné hráče v automobilovém průmyslu s lokalitami v různých částech světa. ŠAMB se nachází v České republice, zatímco SAVWIPL operuje v Indii. Vzájemná spolupráce je nesmírně důležitá. Je možné zmínit, že zákazníci v Indii projevují velký zájem o intuitivní a inteligentní inovace do budoucna (Stanley, 2017). Tato dvě místa nejenže vykazují rozdílné geografické a ekonomické kontexty, ale také se odlišují v aspektech kultury a pracovního prostředí. Rozdíly v kulturním pozadí, komunikačních zvyklostech, postojích k práci a procesních preferencích mohou mít významný vliv na způsob, jakým obě společnosti přistupují k vývoji, výrobě vozů, anebo k optimalizaci materiálových nákladů.

Ačkoliv se jedná o dvě rozdílné destinace, obě společnosti spolu velmi úzce spolupracují. Spojitost mezi Škoda Auto Volkswagen India Private Limited a Škoda Auto a.s. spočívá v tom, že obě tyto společnosti jsou součástí většího celku, konkrétně koncernu Volkswagen Group. Tato příslušnost k jednomu koncernu ukazuje na společný vlastnický základ a vzájemnou spolupráci.

Volkswagen Group aktivně podporuje spolupráci mezi svými dceřinými společnostmi, včetně Skoda Auto v Indii (SAVWIPL) a Škoda Auto a.s. v České republice. Společnosti v rámci koncernu často sdílí technologii, know-how a společné strategie, což může zahrnovat mimo jiné i procesy optimalizace materiálových nákladů.

Volkswagen Group si klade za cíl globalizovat své značky a automobilové výroby. Škoda Auto, jako jedna z hlavních značek v rámci koncernu, rozšiřuje svou přítomnost do různých regionů, včetně Indie. Dalšími oblastmi, kde Škoda Auto svou přítomností obohacuje místní trhy jsou Čína, Mexiko, Brazílie, Vietnam nebo Jihoafrická republika.

Škoda Auto v České republice (ŠAMB) má dlouhou historii v automobilovém průmyslu a mnoho let zkušeností s výrobou automobilů. Vždyť se jedná o jednu z prvních automobilových společností ve střední Evropě, která se může pyšnit prvními vyráběnými automobily. Tuto zkušenost a know-how může sdílet se svými sesterskými společnostmi včetně SAVWIPL v Indii. Společnosti mohou vzájemně těžit z výměny informací a osvědčených postupů.

1.2 Historický přehled optimalizace nákladů

Historie optimalizace nákladů má své počátky v průmyslové revoluci 18. a 19. století. V této éře začaly podniky čelit výzvám spojeným s efektivním řízením nákladů v souvislosti s výrobou a distribucí zboží. V tomto období se objevily první pokusy o nákladové řízení a úspory, což byly rané formy toho, co později přerostlo do moderní optimalizace nákladů.

S nástupem průmyslové revoluce a hromadné výroby v 19. století se začala rozvíjet hromadná výroba a automatizace, což mělo výrazný dopad na způsob, jakým firmy řešily své náklady. Slavným symbolem této doby se stal Henry Ford a jeho inovativní koncept pásu pro montáž automobilů, což umožnilo dosáhnout značných úspor díky masové výrobě a optimalizaci výrobních procesů (Gelderman, 1981).

Ve 20. století došlo k dalšímu rozvoji moderních metod nákladového řízení. Byly vyvinuty systémy kontroly zásob, metody analýzy ABC (rozlišení důležitosti položek) a strategie řízení řetězce dodávek. Tyto inovace umožnily firmám lépe kontrolovat náklady a optimalizovat výrobní a distribuční procesy. S vývojem technologií a globalizací v průmyslu se význam optimalizace nákladů stále více prohlubuje,

a stává se tak klíčovým prvkem strategického řízení firem, které usilují o udržitelný růst a konkurenceschopnost v dnešním konkurenčním světě.

Důležitost optimalizace nákladů neustále roste, a to z několika důvodů. Prvním důležitým aspektem je globální konkurence. Firma, která dokáže lépe řídit a minimalizovat své náklady, má konkurenční výhodu na trhu. Globalizace obchodu a volný pohyb zboží a služeb vyžadují, aby firmy byly schopny reagovat na změny na mezinárodních trzích a optimalizovat své procesy pro efektivní mezinárodní obchodování.

Druhým důležitým faktorem je technologický vývoj. Moderní technologie a softwary umožňují podnikům sledovat, analyzovat a řídit své náklady na výrobu, distribuci a logistiku s větší přesností a rychlostí než kdy dříve. To umožňuje identifikovat oblasti, kde lze provádět úspory a zlepšit celkovou efektivitu.

V dnešní době je optimalizace nákladů stále atraktivnější pro firmy, které usilují o udržitelný růst a konkurenceschopnost. Zajišťuje efektivní využití zdrojů, snižuje ztráty a přispívá k udržitelnosti a odpovědnosti v oblasti životního prostředí. Současná doba klade na firmy stále větší tlak, aby byly schopny rychle reagovat na změny na trhu a inovovat své procesy. Jan Doležal (2023, s. 16) uvádí: *„Předně byla doba „pomalejší“. Pokud jste například ještě v době ne zas tak dávné poslali někam zprávu, dorazila na místo určení tak rychle, jak rychle ji tam byl někdo schopen dovézt. Nějakou dobu pak zabralo formulování odpovědi, která opět docela dlouho putovala zpět. A nebylo vždy jisté, že na místo doputuje. Dnes dorazí e-mail kamkoliv na světě během několika vteřin. Telefonovat lze snadno po celé zeměkouli, dokonce i s přenosem obrazu. Týmy z nejrůznějších koutů světa mohou spolupracovat v reálném čase.“* Optimalizace nákladů se stala klíčovým prvkem strategického řízení podniků a zůstává jedním z hlavních faktorů úspěchu v dnešním konkurenčním světě.

Historický přehled optimalizace nákladů nám ukazuje, jak se tato problematika vyvinula do současné podoby a proč je tak důležitá pro podniky, které usilují o udržitelný růst a konkurenceschopnost.

Tato historická perspektiva pomáhá pochopit, jak se problematika optimalizace nákladů vyvinula do současné podoby a proč je tak důležitá v dnešním globalizovaném průmyslu. Poučení z minulosti může posloužit jako cenný základ

pro analýzu optimalizace materiálových nákladů ve společnostech Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India v současnosti.

1.3 Motivace a cíle

Cílem této bakalářské práce je důkladně identifikovat a analyzovat kroky a procesy, které je třeba podniknout k optimálnímu přechodu od současného stavu k ideálnímu, respektive co možná nejlepšímu stavu, zabývajícího se procesů optimalizace materiálových nákladů ve společnosti Škoda Auto Volkswagen India (SAVWIPL). S důrazem na kulturní rozdíly mezi indickou a českou lokalitou, jenž je jedním ze zásadních prvků dané práce.

Především je vycházeno ze zkušeností nabytých při úspěšné optimalizaci nákladů ve společnosti Škoda Auto Mladá Boleslav v České republice. Tento souhrn znalostí je poskytnut jako základní rámec pro porovnání s aktuálním stavem v indické lokalitě a identifikaci klíčových oblastí, kde je třeba provést změny.

Kulturní rozdíly budou hrát rozhodující roli v tomto procesu, protože ovlivňují organizační strukturu, pracovní postupy a komunikační zvyky. Díky získaným poznatkům z České republiky budeme schopni lépe pochopit, jakým způsobem tuto optimalizaci přizpůsobit prostředí a kultuře v Indii.

Na základě této analýzy je možné formulovat konkrétní doporučení a strategii pro přechod k optimálnímu stavu, která vezme v úvahu jak technické a organizační aspekty, tak i kulturní specifika obou lokalit. Cílem je dosáhnout efektivního řízení nákladů.

2 Popis existujícího procesu ve Škoda Auto

Zkoumání současných postupů v optimalizaci materiálových nákladů v automobilovém průmyslu nás zavádí do konkrétních situací ve firmách Škoda Auto a SAVWIPL. První část této analýzy se věnuje procesu prosazování úsporných opatření v automobilovém průmyslu obecně, s důrazem na identifikaci a implementaci opatření, která vedou ke snížení celkových nákladů.

Následně se podkapitola zaměřuje na oblast úspory materiálových nákladů. Zde jsou zkoumány faktory ovlivňující materiálové náklady a analyzují se metody, které jsou aktivně používány k efektivní redukci těchto nákladů v rámci výrobního procesu automobilového průmyslu.

Tímto způsobem je poskytován hluboký náhled do existujících postupů v oblasti optimalizace materiálových nákladů, přičemž je konkrétně zaměřeno na příklady ve firmách Škoda Auto a.s. a SAVWIPL.

2.1 Proces prosazování úsporových bodů v automobilovém průmyslu

Proces zavádění úsporových opatření ve velké automobilové společnosti, jakou je Škoda Auto, je složitý a vyžaduje pečlivé plánování, implementaci a sledování. Důležité je, aby byl také brán zřetel na zákazníky, kteří velmi citlivě vnímají kvalitu nebo udržitelné vlastnosti výsledného produktu (Popesko a Papadaki, 2016). Nejprve je třeba identifikovat oblasti, kde lze dosáhnout úspor, může se jednat o náklady spojené s výrobními procesy, logistika, dodavatelské řetězce, administrativní náklady a další. Tato identifikace může být prováděna například na základě analýzy dat, vyhodnocování výkonnosti a spolupráce s interními týmy, anebo s dodavateli. Právě vyjednávání s dodavateli je velmi důležitou a zároveň nesnadnou položkou při diskusích o jednotlivých tématech

Po identifikaci potenciálních oblastí pro úspory následuje plánování. To zahrnuje stanovení cílů úspor a jejich udržitelnosti, stanovení časového rámce a rozpočtu pro jednotlivé projekty. Plánování také zahrnuje vytvoření týmu, který bude projekt řídit, a definování konkrétních kroků, které budou podniknuty.

Samotná implementace je následujícím krokem, kdy tým začíná provádět konkrétní změny a úsporná opatření. To může zahrnovat revizi procesů, změny

v dodavatelském řetězci, investice do nových technologií a další kroky, které by měly vést k redukci nákladů.

Během implementace je důležité průběžně monitorovat pokrok a výkonnostní ukazatele. To umožní zjistit, zda jsou dosahovány očekávané úspory, a umožní včasnou korekci, pokud je to nutné. Hodnocení výsledků je klíčové pro určení efektivity implementovaných změn.

Proces prosazování úsporových bodů vyžaduje spolupráci a angažování zaměstnanců na všech úrovních organizace. Je důležité komunikovat s týmy a zaměstnanci, informovat je o změnách a zapojit je do procesu.

Po dosažení určitého bodu je třeba provést zpětnou vazbu a vyhodnotit, co bylo dosaženo. Na základě těchto informací mohou být navrženy další kroky a strategie pro další úspory. Je samozřejmostí, že v široce rozvinutých společnostech, jakou Škoda Auto bezesporu je, jsou stanoveny speciální týmy nebo oddělení, které jsou zodpovědné právě za dané téma, zabývají se touto problematikou a pracují na optimalizaci nákladů po celou dobu existence firmy.

2.2 Úspora materiálových nákladů

Nyní se práce zaměří více na problematiku úspory materiálových nákladů. V automobilovém průmyslu je úspora materiálových nákladů zásadním prvkem pro dosažení konkurenceschopnosti a udržitelnosti. Většina automobilních výrobců se stále více zaměřuje na inovace a optimalizaci využití materiálů v rámci výroby svých vozidel. Existuje několik způsobů, jakými tyto velké automobilky dosahují úspor v materiálových nákladech.

Materiálové náklady v automobilovém průmyslu jsou náklady spojené s výrobou a použitím materiálů, jako jsou kovy, plasty, sklo a další. Tyto náklady jsou důležitým faktorem v celkových nákladech na výrobu automobilů a mohou být ovlivněny mnoha faktory, jako jsou ceny surovin, výrobní procesy a technologie, a také úspory v materiálových tocích. V současné době se v automobilovém průmyslu kladou velké nároky na ekologickou udržitelnost a snižování uhlíkové stopy, což může mít vliv na materiálové trendy a výběr materiálů používaných v automobilovém průmyslu.

Prvním příkladem, jak se vydat směrem k úspoře materiálových nákladů je provádění designových změn. Inženýři a designéři spolupracují na vývoji nových konstrukčních prvků, které jsou efektivnější ve svých funkcích. Tímto způsobem lze snížit množství materiálů, které jsou použity při výrobě vozidel, což přispívá ke snížení nákladů a k ekologičtější výrobě.

Dalším klíčovým aspektem je zaměření na recyklaci a udržitelnost, což zmiňuje i Rynda. Automobilové společnosti se stále více angažují v oblasti recyklace a udržitelnosti. Používání recyklovaných materiálů, ať už jde o kovy, plasty nebo sklo, může snížit potřebu nových surovin a materiálů. Zároveň se vyrábějí vozidla s ohledem na snížení spotřeby paliva, což znamená méně materiálů použitých v průběhu celého životního cyklu vozidla.

„Trvale udržitelný rozvoj je komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických prostředků a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů. Aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné nově definovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich socio-politické instituce a procesy.“ (Rynda, 2013)

Optimalizace výrobních procesů je dalším klíčovým krokem směrem k úspoře materiálových nákladů. Automobilové společnosti neustále hledají způsoby, jak efektivněji vyrábět vozidla. To zahrnuje využití moderních technologií jako je například i 3D tisk, robotizace a automatizace výrobních procesů. Tyto technologie nejenže snižují ztráty materiálů, ale také zvyšují přesnost a konzistenci ve výrobě.

Spolupráce s dodavateli materiálů hraje také významnou roli při úspoře materiálových nákladů. Automobilové společnosti jednají s dodavateli o cenách, objemech a kvalitě materiálů. Důkladná správa dodavatelského řetězce umožňuje nalézt výhodné obchody a optimalizovat náklady na materiály. Díky dobrým vztahům s dodavateli lze lépe reagovat na změny na trhu a zajistit dlouhodobou udržitelnost.

Inovace ve výzkumu a vývoji jsou také klíčové pro úsporu materiálových nákladů. Investice do výzkumu umožňují hledat nové materiály a technologie, které mohou snížit náklady a zvýšit efektivitu výroby. To zahrnuje vývoj lehčích a silnějších materiálů, které jsou klíčové pro snížení hmotnosti vozidel a zvýšení jejich energetické účinnosti.

Celkově lze říci, že úspora materiálových nákladů je neustálým procesem, který vyžaduje inovaci a spolupráci ve všech fázích vývoje a výroby automobilů. Automobilové společnosti musí být schopny reagovat na tržní a environmentální výzvy a hledat trvalé způsoby, jak snižovat svůj ekologický otisk a zároveň udržet konkurenceschopnost na trhu.

2.3 Současné postupy v optimalizaci materiálových nákladů ve společnosti Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi

V rámci firemní strategie zaměřené na efektivitu a snižování nákladů existuje klíčový program nazvaný "Optimisation of Material Cost" (OMC). Tento program tvoří jádro firemního úsilí o minimalizaci nákladů spojených s materiály a hraje nezastupitelnou roli při schvalování a implementaci opatření směřujících k redukci materiálových nákladů v rámci komplexního provozu společnosti Škoda Auto.

Daný program má za úkol efektivně a důkladně schvalovat jednotlivé návrhy pro potenciální úspory. V dnešním světě, kdy se každým dnem jednotlivé společnosti neustále posouvají dopředu, je nesmírně důležité být konkurenceschopný a rychlý. Právě rychlost hraje také nezbytně důležitou roli v rámci tohoto programu, kdy je možné za určité období generovat a schvalovat více a více potenciálních témat.

Tento projekt v sobě spojuje podněty a nápady z různých úrovní společnosti, ať už od zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za daný program, tak z dalších jednotlivých oddělení, či od externích dodavatelů. Zodpovědnost za plynulost a funkčnost má především tým s názvem Oddělení pro inovativní optimalizaci materiálových nákladů, jehož členové vedou jednotlivá jednání, prezentují následná témata všem, kteří se nezbytně schůzek účastní, a zároveň také zpracovávají a vedou jednotlivá témata, k jejich úspěšné implementaci. Systém je členěn do pěti následujících úrovní.

- 1. úroveň – Pravidelné operativní schůzky na pracovní úrovni, kde jsou generovány a projednávány veškeré náměty
- 2. úroveň – Postup procesu na rozhodovací stupně s pravomocí manažerů na nižší úrovni. Témata na prvním rozhodovacím stupni musí splňovat minimální podmínky týkající se investičních výdajů a dalších kritérií.

- 3. úroveň – Druhý rozhodovací stupeň, kde se rozhoduje o tématech, jež nesplňují předem stanovené podmínky pro 2. úroveň. Postupné zvyšování náročnosti kritérií na dalších stupních rozhodování. Tato jednání se konají každé 2 měsíce.

- 4. úroveň – Poslední, pátý stupeň, kde neexistují žádná omezení pro rozhodování. Tuto možnost mají členové představenstva. Jedná se o opravdu důležitých tématech, která mají vliv na celou firmu. Frekvence je kvartální.

Prvním krokem v procesu je generování nápadů, následované sérií meetingů na pracovní úrovni. Tato setkání se věnují důkladné diskusi a posuzování technických a finančních aspektů předložených nápadů, a to představuje první fázi procesu, řekněme, že se jedná o první stupeň v cestě prosazování úsporových témat.

Postupně se proces přesouvá na rozhodovací stupně, kde již manažeři na nižší úrovni, mají pravomoc rozhodovat o schválení opatření. Pro tyto jednotlivé stupně jsou stanoveny jasné mantinely, respektive kritéria, která témata musí splňovat. Pokud dané téma nesplňuje alespoň jedno z těchto kritérií, postupuje v rámci jednotlivých stupňů na další rozhodovací schod.

V prvním rozhodovacím stupni musí témata splňovat nejnižší možné podmínky, které se týkají výše výdajů investic vynaložených pro realizaci jednotlivých úsporových idejí. Dalšími kritérii jsou výše úspor, amortizace nebo délka realizace jednotlivých témat k jejich úspěšné implementaci.

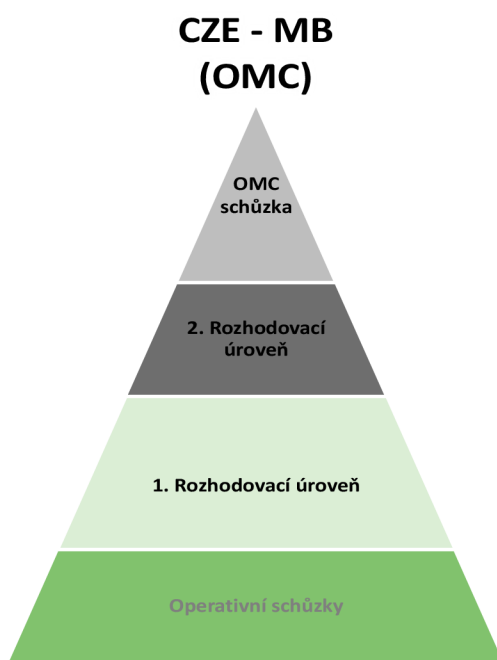
Následující stupně rozhodování zahrnují manažery na vyšších pozicích, kteří mají v pravomoci schvalovat nápady s větším finančním dopadem a větším dosahem na výrobní procesy. Hranice pro tyto stupně se postupně rozšiřují podle hodnoty investic, amortizace, výše úspor aj. Kritéria pro schválení na této úrovni jsou již velmi náročná. Návrhy, které nevyhovují těmto požadavkům, nemohou být rozhodnuty na tomto grémiu a musí dále postupovat nevyhnutelně na poslední stupeň rozhodování.

Vrchol procesu je čtvrtý stupeň, kde neexistují žádná omezení pro rozhodování. Zde nejvyšší vedení společnosti přebírá zodpovědnost za posouzení nápadů, které neprošly předchozími kritérii a které mohou mít zásadní vliv na materiálové náklady a konkurenceschopnost společnosti.

Rozhodovací schůzky v rámci projektu OMC probíhají s určitým pravidelným cyklem, který je pečlivě plánován. Nejvyšší a závažné rozhodovací setkání se konají

kvartálně, což umožňuje detailní posouzení a schválení opatření s větším dopadem. Rozhodovací schůzky na druhé úrovni, probíhají šestkrát ročně. Schůzky prvního rozhodovacího stupně pro úsporná témata, se konají měsíčně. Poskytují možnost pro rychlé projednávání a schvalování témat týkajících se okamžitých materiálových záležitostí s nepříliš náročnými kritérii.

Na rozdíl od těchto plánovaných rozhodovacích setkání jsou pracovní setkání na operativní úrovni koncipována flexibilně. Jejich frekvence není pevně stanovena, protože se konají podle aktuální potřeby a naléhavosti situace. Tyto operativní setkání slouží k rychlému a flexibilnímu řešení okamžitých otázek týkajících se jednotlivých idejí, a probíhají dle momentálních potřeb oddělení a pracovních týmů v průběhu běžné pracovní činnosti.



Obr. 1 Rozhodovací pyramida OMC v České republice

Dalším důležitým aspektem projektu je vzájemné propojení jednotlivých oddělení v rámci společnosti. Pracovníci mohou spolu lépe komunikovat, a tak se dokáží společnými silami lépe zaměřit na splnění cílů, stanovených od společnosti pro každý rok.

Program Optimalizace Materiálových Nákladů (OMC) v rámci Škoda Auto představuje klíčový nástroj pro dynamickou adaptaci na výzvy spojené s náklady na materiál. Tímto způsobem je firma schopna udržet si konkurenceschopnost v rámci

automobilového průmyslu. OMC vytváří systematický rámec, který usnadňuje sledování, hodnocení a implementaci opatření vedoucích ke snižování materiálových nákladů. Společnost tím může efektivněji spravovat nákup, výrobu a využití materiálů, což přispívá k udržení konkurenční výhody na trhu.

2.4 Současné postupy v optimalizaci materiálových nákladů ve společnosti Škoda Auto Volkswagen India Private Limited

Stejně jak v České republice, tak i v rámci indické společnosti existuje pečlivě navržený a implementovaný proces, jehož cílem je efektivní správa nákladů spojených s materiály. Daný proces je ovšem v mnoha ohledech odlišný tomu českému s přihlédnutím na kulturní specifika či odlišné pracovní podmínky, legislativu apod. Tento systém představuje klíčovou součást firemní strategie, která se zaměřuje na minimalizaci nákladů spojených s materiály a hraje zásadní roli při identifikaci a implementaci opatření vedoucích ke snížení celkových materiálových nákladů v rámci společnosti Škoda Auto Volkswagen India Private Limited.

Tento proces rozhodování se také dělí do několika úrovní, přičemž každá úroveň má svou specifickou roli a odpovědnost:

- 1. úroveň – Pravidelné schůzky na pracovní úrovni, které slouží k diskusím a generacím nápadů
- 2. úroveň – Opětovné jednání na pracovní úrovni. Diskutují se technické a finanční záležitosti. Periodicita každé dva týdny
- 3. úroveň – Přípravná jednání ohledně témat, které postupují do rozhodovacích grémií. Pravidelnost schůzek je kvartální, ovšem za účasti manažerů.
- 4. úroveň – První rozhodovací stupeň v indické posloupnosti projednávání idejí. Nejsou zde žádná stanovená kritéria. Rozhodovací pravomoc mají nejvyšší představitelé společnosti. Tato jednání se konají čtvrtletně.

Na první úrovni probíhá sběr nápadů a návrhů ze všech vrstev společnosti. Zaměstnanci, pracovní týmy a externí dodavatelé přinášejí různé myšlenky a návrhy, které jsou důkladně diskutovány a posuzovány. Na této úrovni probíhají jednotlivá jednání operativně dle potřeby. Bavíme se ovšem o několika jednáních za týden. Tyto schůzky probíhají na pracovní úrovni.

Následuje druhá fáze, která je ovšem stále pouze na pracovní úrovni. Jedná se o takzvaně pokračování operativního rozhodování stále na nižší úrovni. Zde se diskutuje o technických a finančních aspektech návrhů, které jsou posuzovány podle předem stanovených kritérií a mantinelů. Tato jednání probíhají periodicky každé 2 týdny. Je nepřipustné, aby na se na těchto jednáních objevili lidé již z každého oddělení v rámci společnosti. Tato podmínka velmi významně odlišuje druhý stupínek od toho primárního.

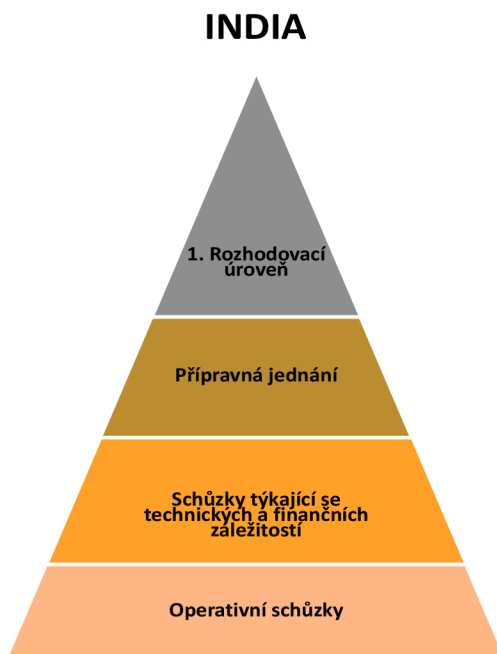
Následuje třetí schůdek týkající se procesu prosazování jednotlivých idejí. Nyní se jednotlivá setkání již odehrávají za účasti vedoucích pracovníků určitých oddělení, nikoliv ovšem představenstvo společnosti SAVWIPL. Na těchto jednáních členové finalizují jednotlivá témata, která postoupí do vyššího stupínku, k rozhodnutí. Tyto schůzky se konají pouze čtvrtletně, vždy 2 týdny před nejvyšším grémiem. Jedná se o další část tzv. přípravných jednání, která ovšem stále nevedou ke stanovení rozhodnutí.

Jelikož se jedná o společnost, která je dceřiná v rámci německého automobilového koncernu Volkswagen Group, je potřebné, aby mnoho kroků bylo komunikováno s evropskou stranou (Klusáček, 2022). Proto je třeba zmínit, že ve čtvrtém kroku daného procesu je oddělení na indické straně, jež má na starosti přípravu veškerých materiálů včetně následného prezentování, s nutností informovat partnerské oddělení Škoda Auto a.s., se sídlem v Mladé Boleslavi. Tento mezikrok se se odehrává také kvartálně, těsně před prvním a jediným rozhodovacím grémiem v rámci SAVWIPL. Daná schůzka je, jak již bylo zmíněno, pouze informativní a nemá vliv na případné změny týkající se témat apod.

Nakonec, na vrcholné úrovni rozhodování se konají kritická setkání, kde nejvyšší vedení společnosti přebírá zodpovědnost za posouzení a schvalování návrhů, které jsou relevantní úspoře materiálových nákladů. Mají tedy zásadní vliv na chod a konkurenceschopnost společnosti. Tato setkání jsou zásadní pro konečné rozhodnutí a konají se pouze čtvrtletně. Nevyskytují se zde žádné potenciální bariéry, které by bylo nutné splnit pro stanovení finálního slova. Vedení společnosti rozhoduje o všech tématech, která se dostanou až do tohoto grémia.

Tento proces rozhodování poskytuje komplexní zhodnocení a ověření navrhovaných opatření z různých perspektiv, což v konečném důsledku zajistí

realizaci pouze těch neoptimálnějších a nejefektivnějších nápadů. Tímto přístupem se podporuje udržení konkurenceschopnosti a zvyšuje efektivita společnosti v oblasti správy a využití materiálů, což je klíčové pro udržení výhody na trhu a dosahování dlouhodobého podnikového růstu.



Obr. 2 Rozhodovací pyramida optimalizace materiálových nákladů v Indii

3 Analýza a porovnání procesů optimalizace materiálových nákladů ve společnostech Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India

Při zkoumání procesů optimalizace materiálových nákladů ve společnostech Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India je zaměřována pozornost na specifika a postupy, které jsou využívány těmito pobočkami. V první části je detailně zkoumán proces ve Škoda Auto Mladá Boleslav, s důrazem na strategie a postupy, které jsou používány k formování efektivní správy materiálových zdrojů a k redukci nákladů.

Následně, ve druhé části, je představen proces ve společnosti Škoda Auto Volkswagen India, kde jsou zkoumána specifika indické pobočky a strategie přizpůsobené místnímu trhu a regionálním odlišnostem.

Vrchol analýzy představuje třetí část, kde je prováděno porovnání obou procesů. Tato část klade důraz na identifikaci společných prvků a odlišností mezi postupy ve Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India. Cílem je poskytnout ucelený pohled na rozmanitost strategií v oblasti optimalizace materiálových nákladů v rámci těchto dvou společností automobilového průmyslu.

3.1 Analýza procesu ve Škoda Auto Mladá Boleslav

Proces "Optimisation of Material Cost" v rámci společnosti Škoda Auto prezentuje zásadní strategický rámec pro řízení nákladů a efektivní využití materiálů v rámci výrobního provozu.

Tento proces je založen na důkladném posuzování nápadů a návrhů z různých úrovní společnosti. Klíčovým aspektem je integrace podnětů a nápadů z různých zdrojů, včetně zaměstnanců, oddělení a externích dodavatelů. Tato integrace představuje dynamický mechanismus, který umožňuje organizaci rychle reagovat na aktuální výzvy v oblasti snižování materiálových nákladů.

Hierarchické schvalování je zásadním prvkem tohoto procesu. Přístup s jasnými kritérii na různých úrovních řízení zajišťuje, že návrhy jsou posuzovány podle stanovených mantinelů a odpovídají definovaným standardům. Tím se udržuje kvalita a důkladnost při schvalování témat.

Dále je významná pravidelnost rozhodovacích schůzek a flexibilita operativních setkání. Tato struktura umožňuje důkladné a systematické posuzování plánovaných témat z dlouhodobého hlediska, ale zároveň také rychlé reakce na okamžité otázky v průběhu běžného provozu. Pokud spočítáme jednotlivé schůzky, které mohou vést k rozhodnutí o jednotlivých tématech, tak se dostaneme až na číslovku 30 za jeden kalendářní rok. Jednání o tématech, kde je potřeba vynaložit menší investice pro uskutečnění dané úspory, respektive maximálně pět milionů Euro, se konají devětkrát do roka. Schůzky, které spadají do prvního rozhodovacího stupně se poté konají každý měsíc.

Již zmíněna byla rychlost a efektivita, která v daném programu hraje velmi důležitou roli. Pokud jednotlivé téma splňuje veškerá kritéria pro to, aby o něm mohlo být rozhodnuto již na prvním rozhodovacím grémiu, tak stačí, aby bylo dané téma diskutováno a připravováno pouze na dvou až třech oficiálních schůzkách. Tímto způsobem lze jednotlivá témata velmi rychle třídit a aplikovat pro jednotlivé modely.

Dalším klíčovým prvkem tohoto procesu je integrace a propojení různých oddělení. Tato integrace umožňuje efektivní komunikaci mezi týmy a odděleními, což posiluje celkovou efektivitu a koordinaci v dosahování firemních cílů. Daný program OMC klade důraz na společný cíl pro monitorování efektivity a propojuje oddělení nákupu a vývoje. Program se zaměřuje na vytvoření společných cílů pro sledování efektivity práce nákupního i vývojového oddělení. Tímto přístupem se odstraňují oddělené zodpovědnosti a podporuje se tak celková spolupráce a propojení obou oblastí ve prospěch efektivnějšího řešení.

3.2 Analýza procesu ve Škoda Auto Volkswagen India Private Limited

Tento proces je organizován do několika úrovní, z nichž každá má svou specifickou roli v posuzování a implementaci návrhů na úspory a efektivní využívání materiálů. Jedná se ovšem o jinou logiku, než tomu je v České republice.

První úroveň tohoto procesu je zaměřena na shromažďování nápadů a návrhů z různých úrovní společnosti. Zaměstnanci, pracovní týmy a externí dodavatelé přinášejí různé myšlenky, které jsou důkladně diskutovány a posuzovány. Časté operativní jednání během týdne umožňuje pružnou diskusi a posouzení nápadů na pracovní úrovni.

Druhá úroveň, stále na pracovní úrovni, pokračuje v operativním rozhodování a diskusi o technických a finančních aspektech návrhů. Tyto schůzky jsou pravidelné s periodou každé 2 týdny a zúčastňují se jich již pracovníci z každého oddělení, které se ve společnosti vyskytuje.

Třetí úroveň se týká procesu prosazování návrhů, kde členové vyššího vedení určitých oddělení finalizují témata, která postoupí do vyššího rozhodovacího grémiu. Tyto schůzky jsou naplánované čtvrtletně a představují přípravné jednání pro další rozhodování.

Mezikrok na čtvrté úrovni zajišťuje komunikaci s evropskou stranou společnosti Volkswagen Group a Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Tato část probíhá také čtvrtletně, avšak je spíše informativní a nemá vliv na rozhodování o tématech.

Vrcholná úroveň zahrnuje kritická setkání nejvyššího vedení společnosti, kde se posuzují a schvalují návrhy spojené s úsporami na materiálech. Tato setkání mají rozhodující vliv na chod společnosti a probíhají čtvrtletně, přičemž neexistují konkrétní mantinely pro stanovení finálního rozhodnutí.

O tématech je možné rozhodnout pouze každé tři měsíce, a je vyžadováno alespoň pět schůzek před zaujetím stanoviska. Jediní, kteří mají moc a zodpovědnost o idejích rozhodovat jsou členové představenstva SAVWIPL. Tento aspekt bohužel brání indické straně většímu zapojení zaměstnanců na nižších pozicích, kteří by mohli mít rozhodovací pravomoc a tak dále zdokonalovat své dovednosti. Jedním z důvodů, proč zde existují zmíněná pravidla, je také beze sporu kulturní originalita daného státu. Jako příkladem je možné uvést kastovní systém v rámci společnosti.

Indická strana preferuje stanovování oddělených cílů sledování účinnosti, což přináší menší propojenost mezi různými oblastmi. Vývoj a nákup mají své vlastní cíle sledování účinnosti, což vytváří oddělené sféry zodpovědnosti pro obě oblasti. Tato diferenciací odpovědností znamená, že oddělení pro vývoj a nákup pracují na svých cílech nezávisle, potenciálně omezeněji spolupracují a vzájemně se propojují

Celkově tento proces umožňuje komplexní posouzení nápadů a návrhů z různých úhlů pohledu, což v konečném důsledku zajišťuje realizaci nejoptimálnějších a nejefektivnějších opatření, čímž se podporuje konkurenceschopnost a zvyšuje efektivita využívání materiálů ve společnosti.

3.3 Porovnání obou procesů

Rozdíly týkající se optimalizací materiálových nákladů ve společnosti Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL) v Indii a "Optimisation of Material Cost" (OMC) ve společnosti Škoda Auto v České republice ilustrují odlišné přístupy a organizační struktury.

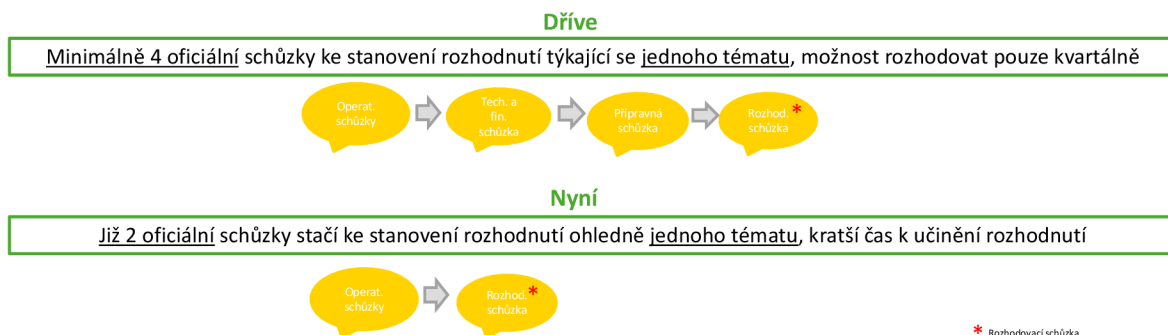
OMC v České republice je silně strukturovaný a hierarchicky efektivní organizovaný systém pro rozhodování vztahující se k úsporovým bodům. Tento proces funguje na několika úrovních, zahrnujících pracovní úroveň a postupně postupuje k vrcholovému vedení společnosti v případě nutné eskalace. Každá úroveň má stanovená kritéria a mantinely, která témata musí splnit, aby o nich mohlo být rozhodnuto. Toto uspořádání umožňuje pečlivé posouzení a diskusi o technických a finančních aspektech nápadů na několika stupních. Tímto způsobem se zajišťuje robustní posouzení návrhů z různých perspektiv před jejich schválením.

Na druhou stranu, proces v SAVWIPL v Indii je méně hierarchický a více založený na spolupráci na pracovní úrovni. První dvě úrovně rozhodování se víceméně zaměřují na sběr nápadů a návrhů z různých oblastí společnosti. Zatímco na první úrovni probíhají častější jednání s menším počtem lidí, na druhé úrovni se konají periodické schůzky, kde se diskutují technické a finanční aspekty podle předem stanovených kritérií. Najít zde můžeme pouze jeden rozhodovací stupeň, což indickou stranu připravuje o častější a rychlejší možnosti implementace jednotlivých idejí.

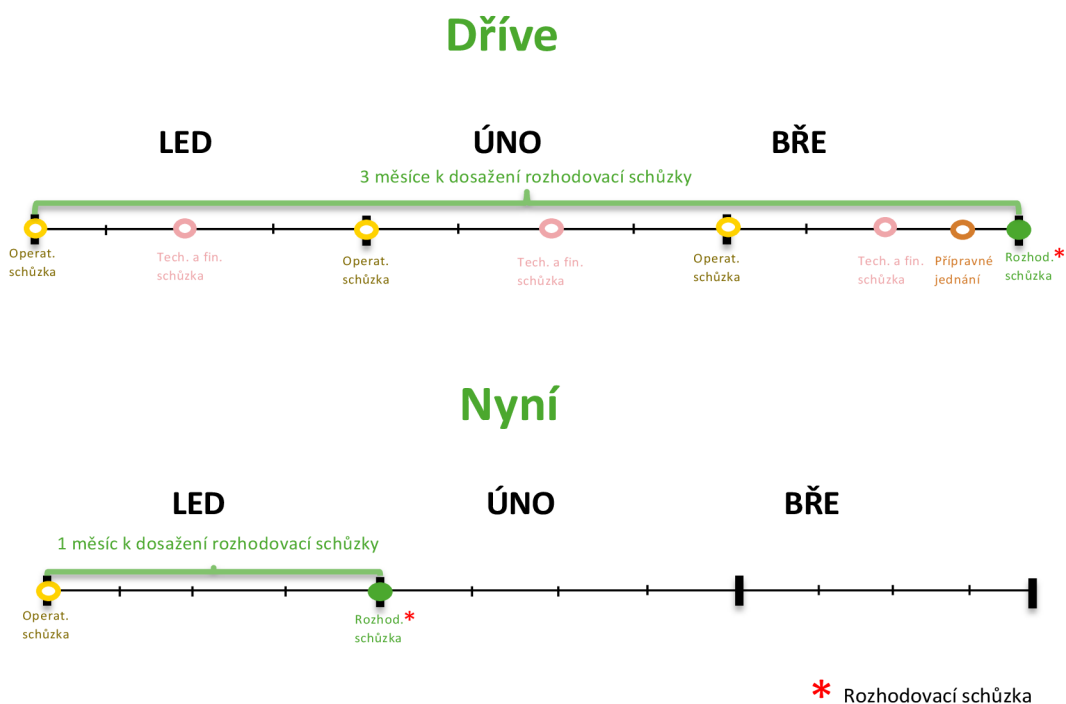
Hlavní odlišnosti spočívají v počtu úrovní a frekvenci setkání. Zatímco český proces má více stupňů a frekvence setkání jsou častější, což umožňuje detailnější posouzení a rychlejší reakci na nové nápady, indický proces je založen na méně úrovních rozhodování s menší četností schůzek.

Indická společnost se soustředí na menší počet úrovní a zdůrazňuje méně formální postupy v procesu rozhodování. Z pohledu četností oficiálních schůzek k jednotlivým idejím můžeme soudit, že OMC vyžaduje nižší počet potřebných jednání. Konkrétně tři ku pěti. Dále je také potřeba zmínit, že ve společnosti Škoda Auto je možné za jeden kalendářní rok učinit až několikanásobně vyšší počet jednání, kde je možné učinit rozhodnutí, a to na různých úrovních z hlediska postavení zaměstnanců ve společnosti. V SAVWIPL se bavíme v porovnání

s českou stranou o pouhých 4 grémiích s možností posuzování. Zodpovědnost za tato rozhodnutí mají, jak už bylo zmíněno pouze vrchní představitelé SAVWIPL.



Obr. 3 Přehled počtu oficiálních schůzek potřebného k uskutečnění rozhodnutí

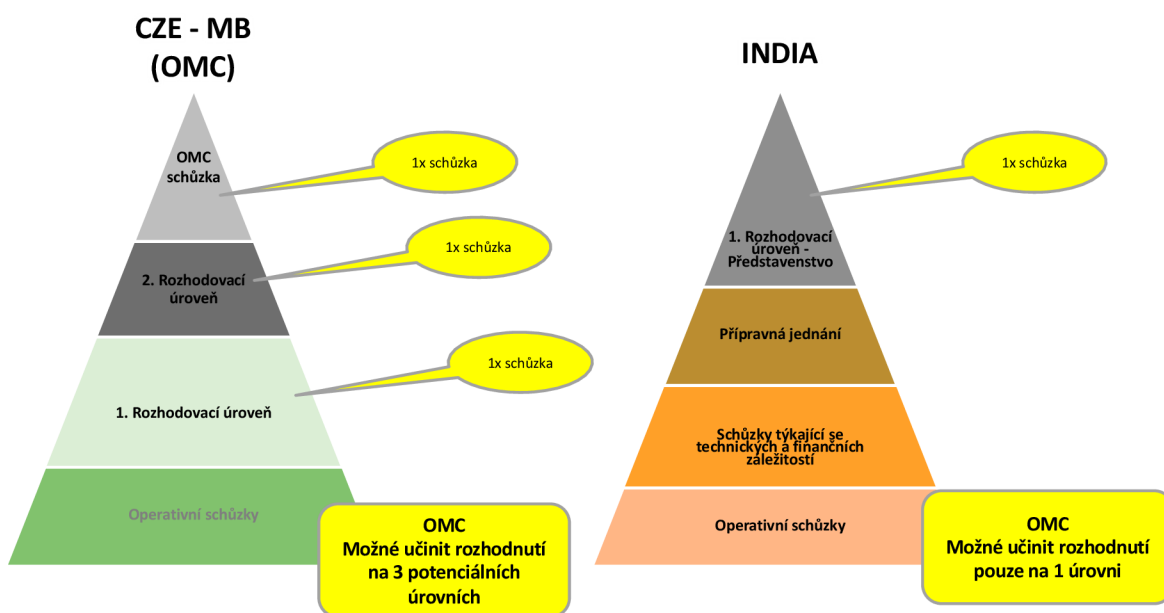


Obr. 4 Časová osa znázorňující období, za které je možné učinit rozhodnutí

V oblasti cílů a spolupráce je patrný další výrazný rozdíl mezi indickým a českým přístupem. Zatímco indická strana upřednostňuje oddělení cílů a odpovědností pro lepší monitorování efektivity a pracuje odděleně v rámci vývoje a nákupu, český přístup v rámci programu OMC preferuje jediný cíl pro sledování efektivity bez rozdělení mezi oblastmi nákupu a vývoje. Zodpovědnost je tak sdílena společně,

což reflektuje vyšší míru spolupráce mezi různými oblastmi v rámci procesů řízení nákladů.

Rozdíly mezi oběma přístupy zahrnují větší detailnost a pečlivost v českém procesu, zatímco indický přístup preferuje jednodušší a méně častější aplikaci. Tato odlišná dynamika odráží jak kulturní odlišnosti, tak i odlišné priority, kdy každá společnost si vybuodovala proces řízení nákladů s ohledem na své potřeby a kontext. Zároveň zdůrazňuje, že každý přístup má své výhody a omezení v závislosti na cílech a prioritách jednotlivých společností.



Obr. 5 Porovnání obou rozhodovacích pyramid

4 Hodnocení synergií a identifikace klíčových rozdílů a podobností mezi lokalitami

Při zkoumání synergických prvků a odlišností mezi jednotlivými lokalitami je pozornost upřena na obě již zmíněná místa. Tato kapitola se hlouběji zabývá specifickými faktory v organizacích, s důrazem na odlišnosti v kultuře a pracovním prostředí mezi jednotlivými místy.

První část se zabývá identifikací klíčových odlišností v kultuře a pracovním prostředí. Jsou analyzovány faktory formující kulturní a pracovní kontext v obou lokalitách a následně zkoumáno, jak tyto faktory ovlivňují strategie a procesy spojené s efektivní optimalizací materiálových nákladů.

Druhá část této kapitoly je věnována identifikaci synergických prvků a podobností mezi jednotlivými lokalitami. Zde jsou sledovány potenciální oblasti vzájemné spolupráce a synergické efekty mezi lokalitami, s cílem přispět k efektivnějšímu řízení materiálových nákladů.

4.1 Klíčové rozdíly v kultuře a prostředí

Indie a Česká republika, se výrazně liší ve svých kulturních a environmentálních aspektech. Rozdíly vycházejí z odlišných historických, geografických a kulturních kontextů obou zemí. Jazyk je jedním z klíčových faktorů, který ilustruje tuto kulturní rozmanitost. Zatímco v České republice dominuje čeština, v Indii je hovořeno mnoha různými jazyky, včetně hindštiny, angličtiny a dalších. Tato jazyková rozmanitost odráží bohatství etnických skupin a kultur v Indii (Trojanow, 2022). Vzhledem k tomu, že je Indie členěna do několika oblastí, se zde vyskytuje obrovský počet různých jazyků, sahající až do několika desítek. Velmi častým jevem bývá, že místní obyvatelé kombinují dva jazyky v rámci jednoho rozhovoru dohromady.

Dalším výrazným rozdílem je náboženství. V České republice je většina obyvatel bez vyznání víry nebo se hlásí v malém počtu k římskokatolické církvi, což odráží sekulární povahu společnosti. Na druhou stranu, v Indii, domově mnoha náboženství, převažuje hinduismus, ale existují zde také muslimové, křesťané, sikhové a další (Clothey, 2006). Tato náboženská pestrost vytváří jedinečný kulturní mozaiku, kde se různé víry koexistují a ovlivňují každodenní život.

Gastronomická scéna je dalším fascinujícím aspektem kulturních rozdílů. Tradiční česká kuchyně je známá pro těžká jídla, jako jsou knedlíky, vepřové maso a zelí. V Indii se naopak setkáme s neuvěřitelně různorodou kuchyní, která zahrnuje pikantní kari, různé druhy rýže a rozmanité příchutě a koření. Jídlo v Indii je často považováno za sociální událost, kde se rodiny a přátelé scházejí kolem stolu a sdílejí chvíle radosti a pohody.

Kultura a prostředí odrážejí také geografické a historické podmínky každé země. Indie s bohatou historií, značnou geografickou rozmanitostí od hor a pláží po pouště, má hluboko zakořeněnou kulturní identitu. Česká republika, s historií spojenou s Evropou a menším územím, má také jedinečný kulturní odkaz.

Vztahy mezi Českou republikou a Indií jsou postaveny na respektu k těmto kulturním rozdílům a snaze o vzájemné pochopení. V roce 2018 navštívil indický prezident Českou republiku, což byl krok k posílení diplomatických a kulturních vazeb mezi oběma státy. Na druhou stranu bývalý premiér České republiky Andrej Babiš navštívil Indii v roce 2019, kde s bývalým prezidentem Indie Rámem Náthem Kóvindou řešil další prohloubení vzájemných vztahů včetně posílení spolupráce obou zemí (ČTK, 2019). V rámci této cesty pan Andrej Babiš mimo jiné navštívil také Technologické centrum společnosti SAVWIPL. Budoucnost těchto vztahů ukazuje na otevřenost k rozmanitosti a možnostem spolupráce napříč různými oblastmi, od obchodu až po vědu a vzdělávání. Jedná se o důležitý aspekt v rámci kooperace a partnerství mezi společnostmi Škoda Auto a.s. a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited.

Kulturní a environmentální odlišnosti mezi Indií a Českou republikou s důrazem na umění, literaturu a prostředí jsou beze sporu důležitou součástí.

Umění a literatura jsou neoddělitelnou součástí kulturní identity obou zemí. Indie, s bohatou tradicí a rozmanitostí, je známá pro své tradiční tance, barvitá oblékání a pestrou škálu uměleckých forem. Každý region v Indii má svůj vlastní kulturní podpis, který se odráží v místním umění. V literatuře vynikají epická díla, jako je Mahábhárata a Rámájana, a současná indická literatura osvětluje různorodost indické společnosti a její výzvy. Ve společnosti SAVWIPL jsou dána jasná pravidla z hlediska pravidel oblékání. Zaměstnanci zde musí striktně chodit v dlouhých kalhotách, doplněné minimálně košilí a uzavřenou špičkou bot. Pro dámy platí také

zahalení spodních končetin. Tato veškerá pravidla se odráží i ve způsobu konání pracovních činností, včetně jednotlivých vztahů kolegů na pracovišti. V České republice jsou pravidla oblékání poněkud volnější, což platí i pro společnost Škoda Auto a.s., kde není striktně stanoveno jakékoliv pravidlo.

Česká republika, s bohatou literární historií spojenou s osobnostmi jako Franz Kafka nebo Milan Kundera, přináší do kulturního mixu svůj vlastní pohled na svět (Volhejnová, 2011). Moderní česká literatura se často zabývá sociálními a politickými tématy, ať už prostřednictvím románů nebo poezie. Umění v České republice odráží evropské vlivy a zahrnuje jak tradiční formy, tak moderní experimentální přístupy.

Prostředí v obou zemích hraje klíčovou roli ve formování životního stylu a každodenního života obyvatel. Indie, s rozmanitým terénem od Himálajů po indické oceány, nabízí širokou škálu prostředí a klimatických podmínek. Toto má vliv na zemědělství, oděvní styl, a dokonce i architekturu v různých regionech. Česká republika, s kopcovitým terénem a středoevropským klimatem, má odlišné potřeby a zvyklosti spojené s tímto prostředím. Ač se to může zdát irelevantní, tak také tyto faktory hrají svou roli v automobilovém průmyslu. Na základě environmentálních podmínek, se musí v daném regionu vyvíjet a vyrábět auta, která jsou pro místní trh relevantní a zákazníci je požadují.

Celkově vzato, kulturní a environmentální odlišnosti mezi Indií a Českou republikou poskytují bohatý pohled na diverzitu světa. Prohlubování vzájemného porozumění těchto odlišností přináší oběma zemím možnost obohacovat se vzájemnou výměnou a spoluprací na globální scéně.

Při hlubším zkoumání kulturních a environmentálních rozdílů mezi Indií a Českou republikou nelze opomenout vliv náboženství, společenských tradic a přístupu k přírodě.

Společenské tradice a normy hrají také důležitou roli ve formování kulturní identity obou zemí. Indie, s bohatou historií a tradicemi, má komplexní společenskou strukturu spojenou s kastovním systémem a tradicí aranžovaných sňatků. Česká republika, s modernějším přístupem, upřednostňuje rovnost a individualitu. Obyvatelé České republiky se často řídí zásadou osobní svobody a práva na svůj vlastní životní styl.

Přístup k přírodě je v obou zemích zajímavým aspektem. Indie, s bohatým biodiverzitním prostředím, má tradiční spojení s přírodou zakotvené v náboženských a kulturních praktikách. V České republice, s krásnými přírodními scenériemi, je oblíbeným volnočasovým aktivitám procházky v přírodě a sporty. Oba přístupy reflektují vztah obyvatel k okolnímu prostředí a odrazují kulturní hodnoty spojené s krajinou.

Celkově vzato, při porovnání kulturních a environmentálních charakteristik Indií a České republiky můžeme spatřit bohatství a rozmanitost, která vytváří pestrou mozaiku globálního kulturního dědictví. Tato odlišnost není pouze základem pro vzájemné učení a porozumění, ale také pro vzájemnou inspiraci v bohatství životního stylu a přístupu k životu.

4.2 Identifikace synergií a podobností mezi jednotlivými lokalitami

Indie a Česká republika, domovské země Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL) a Škoda Auto a.s., jsou od sebe vzdáleny nejen geograficky, ale také v organizačních a kulturních aspektech. Obě společnosti mají také ale společné cíle, jako je například prodej co možná nejvíce automobilů. Za zmínění stojí Škoda Octavia, jako jedno z nejprodávanějších modelů, včetně indického regionu (Beránek a Velinov, 2017). Přesto, při podrobném zkoumání jejich přístupů k optimalizaci materiálových nákladů, lze nalézt zajímavé podobnosti a potenciální synergie.

I přes rozmanité organizační postupy v oblasti sledování efektivity materiálových nákladů vyplývá, že obě společnosti, Škoda Auto v České republice a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited v Indii, sdílejí kritický cíl dosažení optimálního využívání materiálů. Česká strana, v rámci "Optimisation of Material Cost" (OMC) programu, zaujímá integrovaný přístup k měření efektivity bez důrazu na oddělení nákupu a vývoje. Tento holistický přístup má za cíl podporovat komplexní správu materiálových nákladů a zajišťovat, že vývoj a nákup pracují harmonicky na společném cíli. Mimo již zmíněnou spolupráci jednotlivých oddělení, což logicky vede ke zlepšení splnění cílů společnosti.

Na druhou stranu indická společnost SAVWIPL preferuje rozdělení cílů pro nákup a vývoj, což reflektuje mírně odlišnou strategii. Tato specializace umožňuje oběma oblastem (nákup a vývoj) zaměřit se na specifické potřeby a výzvy, kterým čelí.

Zaměřená snaha na každém z těchto frontů umožňuje dosahování efektivity na míře odpovídající specifickým požadavkům jednotlivých oblastí.

Přesto v obou případech existuje společný duch zaměřený na maximalizaci efektivity ve využívání materiálů. Bez ohledu na organizační strukturu nebo hierarchii sledování efektivity materiálových nákladů mají obě společnosti za cíl dosáhnout co nejlepších výsledků ve správě a využívání svých materiálových zdrojů. Tato vzájemná snaha o efektivitu v procesech spojených s materiálovými náklady představuje spojovací článek, který může být nadále rozvíjen a posilován prostřednictvím vzájemné spolupráce a výměny know-how.

Dalším klíčovým prvkem, kde se Škoda Auto v České republice a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited mohou prolínat a nacházet vzájemné synergické přínosy, je hierarchie rozhodování. Česká strana využívá pro svůj "Optimisation of Material Cost" program pečlivě strukturovaný a víceúrovňový systém, který poskytuje jasná kritéria a mantinely pro posuzování nápadů na různých stupních organizační hierarchie. Tato vrstevnatost umožňuje velmi efektivní, časté rozhodování o jednotlivých idejích, které mohou být potenciálně implementovány.

Na druhou stranu, indická strana SAVWIPL preferuje méně hierarchický přístup, v němž klíčovým prvkem je spolupráce a diskuse na pracovní úrovni. První dvě úrovně rozhodování jsou převážně zaměřeny na sběr nápadů a návrhů z různých oblastí společnosti, ačkoliv se na první úrovni setkáváme s častějšími jednáními zahrnujícími menší skupinu účastníků. Na druhé úrovni jsou pak pravidelnější schůzky, kde se diskutují technické a finanční aspekty podle předem stanovených kritérií. Přestože méně hierarchický, indický přístup zdůrazňuje důležitost spolupráce a dialogu, což může podporovat rychlou výměnu nápadů a návrhů. Tento druh spolupráce odráží typickou charakteristickou vlastnost indických obyvatel, kteří mají ve zvyku velmi často projednávat jednotlivá témata, ovšem bez jasného, rychlého výsledku.

Spojením obou přístupů v oblasti hierarchie rozhodování by mohlo vzniknout vyvážené rozhodování. Integrace podnětů ze všech úrovní organizace by mohla poskytnout širší perspektivu při posuzování nápadů, což by mohlo být klíčové pro inovace a efektivní řízení nákladů. Výměna názorů a zkušeností z různých úrovní by mohla přispět k vytváření synergických přínosů, které by podporovaly nejen

úspory spojené s materiály, ale také celkovou efektivitu firemních procesů a strategií.

Další potenciální oblastí synergií mohou být kulturní vlivy na pracovní prostředí. Obě společnosti mají bohatou kulturní historii, která se odráží v různých aspektech jejich procesů řízení nákladů. Synergie v této oblasti mohou přinést nové perspektivy a způsoby řešení, které vycházejí z kulturních kořenů a historie obou lokalit.

Celkově lze říci, že i přes rozdílné přístupy a organizační struktury existují potenciální oblasti, kde mohou SAVWIPL a Škoda Auto najít synergie a dosáhnout společných cílů v optimalizaci materiálových nákladů. Inovativní spojení hierarchického rozhodování a pracovní úrovně s kulturním důrazem může přinést přidanou hodnotu oběma společnostem, které se tak mohou vzájemně obohacovat a posilovat v dynamickém prostředí automobilového průmyslu.

5 Hodnocení a posouzení implementace jednotného procesu pro Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited

Při hodnocení a posuzování implementace jednotného procesu pro Škoda Auto Mladá Boleslav a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL) je zaměřena pozornost na provedení jednotného procesu a jeho dopady na obě pobočky. Struktura a průběh implementovaného procesu jsou detailně zkoumány s cílem sjednotit postupy a efektivně řídit materiálové náklady na obou místech.

V rámci této analýzy je důkladně sledován návrh implementovaného procesu a způsob, jakým byla realizace provedena. Vyhodnocuje se dosažený vliv implementace v obou lokalitách, s důrazem na dosažené úspory a změny v řízení materiálových nákladů.

5.1 Návrh jednotného procesu

Během mé několikaměsíční pracovní návštěvy v Indii byla provedena důkladná analýza obou modelů týkajících se optimalizace materiálových nákladů ve společnostech Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL). Na základě této analýzy byl vytvořen návrh na sjednocení a efektivnější provádění těchto procesů s ohledem na velmi odlišné kulturní rozdíly mezi oběma státy. Cílem tohoto návrhu bylo vytvořit harmonizovaný systém, který bude nejen efektivní a rychlý, ale také posílí odpovědnost indického týmu a zlepší celkový výkon obou společností.

Implementace víceúrovňového systému rozhodování je klíčovým prvkem mého návrhu. Kombinace hierarchie a flexibilního přístupu umožňuje strukturované posuzování nápadů, zatímco otevřenost inovacím zajišťuje rychlou reakci na nové myšlenky. Tato kombinace poskytuje rámec pro pečlivé posuzování a současně povzbuzuje kreativitu a inovaci na všech úrovních organizace.

- 1. úroveň – Pravidelné operativní schůzky na pracovní úrovni, kde indická a česká strana vedou samostatná jednání.
- 2. úroveň – První možnost rozhodování o konkrétních tématech, s pravomocí manažerů na nižší úrovni. Schůzky se konají měsíčně, a to jak v České republice, tak v Indii, přičemž obě strany jednají samostatně.

- 3. úroveň – Druhý rozhodovací stupeň, kde se rozhoduje o tématech, jež nesplňují předem stanovené podmínky pro 2. úroveň. Společná jednání zahrnují zástupce Škoda Auto a.s. a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited. Jednotlivá jednání mají pravidelnou dvouměsíční frekvenci.

- 4. úroveň – Poslední stupeň, na kterém se projednávají témata s výrazným vlivem na obě firmy, a kde nejsou stanovena žádná omezení. O těchto tématech rozhodují členové představenstev obou společností dohromady. Schůzky se konají kvartálně.

Implementace 1. rozhodovacího stupně v České republice a v Indii zvláště, a také zachování globálního rozhodovacího stupně pro klíčová rozhodnutí v obou společnostech mají za cíl posilovat místní autonomii a umožňují rychlé reakce na specifické potřeby dané lokality. Vytvořil se tak vyvážený systém, který propojil výhody místního rozhodování s potřebou globální koordinace. Tato rozhodovací struktura je klíčovým prvkem optimalizace procesů v obou společnostech.

Na první úrovni, která je implementována v obou společnostech, dochází k zapojení pracovníků na operativní úrovni, kteří jsou přímo zapojeni do provádění a monitorování běžných operací. Tato úroveň je klíčová pro zajištění plynulého fungování každodenních činností na pracovišti, kde každý den vznikají různorodé výzvy a nápady, které vyžadují rychlou reakci. Řekněme, že v tomto 1. kroku nejsou uskutečněny přílišné změny oproti původním procesům, protože je nesmírně důležité udržet spolupráci na operativní úrovni.

Druhá úroveň je zřízena ještě samostatně, přičemž na této úrovni budou působit nižší manažeři s pravomocí rozhodovat o tématech splňujících nízká kritéria. Tato úroveň bude věnována podrobné analýze a posuzování záležitostí, které nespádají do kategorie klíčových strategických směrů, ale mají významný dopad na každodenní provoz. Kritéria, která musí být brána v potaz jsou znova výše výdajů investic vynaložených pro realizaci jednotlivých úsporových idejí, výše úspor, amortizace a délka realizace jednotlivých témat k jejich úspěšné implementaci. Manažeři na obou stranách tak mají pravomoc přijímat rozhodnutí s ohledem na specifické potřeby a situace v rámci své působnosti, což zajišťuje flexibilitu a agilitu v řešení běžných operativních otázek. Pro indickou stranu je toto velký krok dopředu, kdy i pracovníci na nižších pozicích mají rozhodovací pravomoc.

V SAVWIPL tak nemusí čekat až na představenstvo společnosti, které dříve pouze kvartálně schvalovalo dané idey.

Na třetí úrovni, kde jsou schůzky organizovány jednou za dva měsíce a probíhají online v anglickém jazyce, vstupuje Česká republika do popředí jako klíčový aktér. Lídři tohoto grémia, kteří reprezentují českou pobočku, jsou zodpovědní za prezentaci klíčových témat a vedení diskusí. Tato úroveň má za úkol poskytovat platformu pro strategická rozhodnutí, která ovlivní obě společnosti.

Na těchto schůzkách probíhá důležitá koordinace mezi českým a indickým vedením společnosti. Zatímco čeští manažeři hrají významnou roli při hodnocení a schvalování návrhů, které mají výrazný dopad na strategické cíle a dlouhodobou budoucnost společnosti, indické vedení zajišťuje, aby globální perspektiva a potřeby obou poboček byly vzaty v úvahu včetně zodpovědnosti za indická témata.

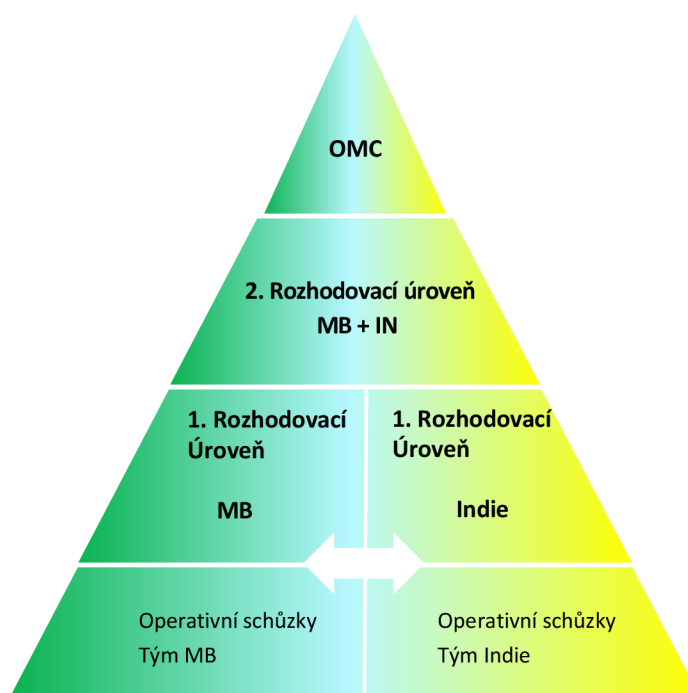
Tato úroveň jednání představuje spojení sil mezi českou a indickou stranou, kde se scházejí zástupci obou kultur a pracovních prostředí. Diskuse na této úrovni je podporována transparentností a otevřeností, umožňující efektivní sdílení názorů a informací. Čeští manažeři, s jejichž zkušenostmi a znalostmi, mají klíčový vliv na směřování společných projektů a iniciativ.

Tímto způsobem je zajištěno, že strategická rozhodnutí jsou pečlivě posuzována a schvalována s ohledem na potřeby obou poboček, což vytváří vyvážený rámec pro implementaci změn a nových nápadů. Online formát schůzek přispívá k efektivní komunikaci a eliminaci geografických bariér, umožňujíc tak rychlé a flexibilní reakce na měnící se okolnosti a výzvy.

V případě potřeby eskalace se témata dostávají na poslední, 4. úroveň, která představuje vrcholový orgán rozhodování. Zde členové představenstva obou společností společně projednávají zásadní otázky v rámci online setkání. Již bez daných kritérií jsou na této úrovni řešena nejdůležitější témata, která posilují strategické směřování a přinášejí klíčová rozhodnutí pro obě firmy.

Tato poslední úroveň hierarchie rozhodování funguje jako vrcholový orgán, kde se zúčastnění staví čelem k nejzávažnějším otázkám a strategickým rozhodnutím. Online formát setkání umožňuje členům představenstva z obou společností rychlou a efektivní komunikaci, přestože se geograficky nacházejí na odlišných místech.

Celkově tato hierarchie rozhodování poskytuje jasný rámec pro efektivní správu a koordinaci mezi oběma entitami. Zohledňuje specifika každé lokality, což umožňuje flexibilitu a adaptabilitu v rámci celé organizační struktury. Tím je zajištěno optimální využití zdrojů a strategické směřování na všech úrovních organizace. Na obrázku níže je graficky znázorněný navrhovaný model pro sjednocení obou společností v rámci programu OMC.



Obr. 6 Nová rozhodovací pyramida po sjednocení obou procesů

Dalším aspektem této integrace je spojení odpovědností mezi oddělením nákupu a vývoje. To znamená, že oba tyto týmy sdílejí společné cíle a zodpovědnosti v rámci programu optimalizace materiálových nákladů. Tímto způsobem jsou překonány možné mezery ve vzájemném porozumění a je zlepšena koordinace mezi oběma klíčovými odděleními.

Důsledkem této integrace je posílení spolupráce mezi oddělením nákupu a vývoje i v dalších aspektech. Společné cíle vedou k lepšímu porozumění potřebám obou týmů a podporují jejich úzkou spolupráci na projektech optimalizace materiálových nákladů. Koordinovaná práce těchto oddělení umožňuje efektivnější využívání materiálových zdrojů a zvyšuje schopnost reagovat na rychle se měnící podmínky na trhu.

Dalším klíčovým prvkem je podpora komplexní správy materiálových nákladů. Sdílení společných cílů umožňuje týmům nákupu a vývoje lépe koordinovat své aktivity, což vede k celkovému zlepšení procesů správy materiálových nákladů. Společná orientace obou týmů na stejné cíle umožňuje efektivnější plánování, sledování výkonu a dosahování výsledků.

Výsledky této integrace jsou prezentovány na jednání posledního stupně programu Optimisation of Material Cost (OMC). Účast členů vedení z obou stran, SAVWIPL a Škoda Auto a.s., na těchto jednáních zajišťuje, že výsledky jsou prezentovány a projednány na nejvyšší možné úrovni. Tato prezentace umožňuje efektivní sdílení informací, posouzení výsledků a zajištění podpory od klíčových členů vedení obou společností.

Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu na pracovní úrovni v SAVWIPL byla dalším aspektem mého návrhu. Tato dynamika vychází z indického pracovního prostředí a odlišného přístupu k rozhodování. Kultura spolupráce podporuje rychlou výměnu nápadů a návrhů, což je klíčové pro dynamiku procesu optimalizace materiálových nákladů.

V neposlední řadě je důležitá i výměna kulturních vlivů mezi oběma lokalitami. Každé zavedení projektu je ovlivněno kulturními či dalšími prvky organizace (Řepa, 2007). Zkušenosti z různých kulturních perspektiv mohou přinést nový pohled na proces optimalizace materiálových nákladů a posílit synergické efekty mezi oběma společnostmi. Pracovníci jednotlivých společností si mohou v pravidelných intervalech měnit potenciální nápady, které mohou být relevantní a následně být aplikovány ve druhé společnosti.

Celkově má tento návrh za cíl vytvořit integrovaný a efektivní proces řízení materiálových nákladů. Spojením nejlepších prvků z obou kultur a vytvořením vyváženého systému chci dosáhnout synergií, které povedou ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti obou společností.

5.2 Výsledky a dopady implementace

Implementace víceúrovňového systému rozhodování v oblasti optimalizace materiálových nákladů v Škoda Auto a.s. a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL) měla za následek řadu klíčových výsledků a dopadů, které přinesly pozitivní změny pro obě společnosti.

Pravidelné operativní schůzky na pracovní úrovni přispěly k okamžitým reakcím na běžné výzvy a nápady pracovníků. Tato iniciativa zaměřená na zvýšení pružnosti a efektivity běžných provozních činností umožnila pracovníkům přímé zapojení do procesu rozhodování a zajištění plynulého fungování každodenních operací.

První úroveň rozhodování v České republice a v Indii posílila místní autonomii a umožnila nižším manažerům rychlejší reakce na specifika lokálních potřeb. Zavedení této úrovně v obou společnostech podpořilo lokalizaci rozhodování a umožnilo adaptaci na specifické výzvy a příležitosti v každé lokalitě. Tím bylo vytvořeno flexibilní prostředí, kde mohou být strategie a operace přizpůsobeny místním podmínkám.

Druhá úroveň rozhodování slouží k harmonizaci globálního a lokálního pohledu, poskytujíc optimální mix globálních a lokálních strategií. Nižší manažeři s pravomocí rozhodovat o tématech, která nespádají do kategorie klíčových strategických směrů, ale mají významný dopad na každodenní provoz, tak mohou provádět podrobnou analýzu a posuzování otázek s ohledem na odborné znalosti a porozumění místním podmínkám.

Integrace odpovědností mezi odděleními nákupu a vývoje vedla k posílení spolupráce mezi těmito klíčovými odděleními. Jednotliví zaměstnanci budou také více uznávaní v rámci společnosti na základě zvýšené zodpovědnosti, což prospěje nejen jim, ale i společnosti (Deversi a Kocher a Schwierer, 2020). Sdílené cíle a odpovědnosti v rámci programu optimalizace materiálových nákladů zajistily, že oba týmy pracují synergicky na dosažení efektivnější správy materiálových zdrojů. Tato integrace překlenula tradiční rozdíly mezi týmy a vytvořila prostředí, kde se nákup a vývoj vzájemně podporují ve prospěch celkových cílů společnosti.

Sdílené cíle týmů nákupu a vývoje vedly k lepší koordinaci a efektivnější správě materiálových nákladů. Komplexní správa materiálových nákladů má za následek optimální využívání zdrojů, efektivní plánování a dosahování stanovených cílů. Integrace procesů nákupu a vývoje umožnila sledovat výkonnost a dosahování výsledků s ohledem na strategické směřování společnosti.

Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu na pracovní úrovni přinesla dynamiku do procesu optimalizace materiálových nákladů. Tato kultura posiluje komunikaci mezi týmy, podporuje sdílení nápadů a názorů a umožňuje rychlou

reakci na změny a výzvy. Otevřený dialog na všech úrovních organizace je klíčovým faktorem pro vytváření prostředí, kde se zaměstnanci cítí povzbuzeni k aktivnímu přispívání k procesu optimalizace materiálových nákladů.

Výměna kulturních vlivů přinesla nové perspektivy do procesu optimalizace materiálových nákladů. Pracovníci z různých kultur a pracovních prostředí mají příležitost sdílet své zkušenosti a nápady, což přispělo k obohacení organizačního myšlení. Pravidelná výměna názorů a postřehů mezi českým a indickým týmem podporuje synergické efekty a umožňuje inovační přístup k optimalizaci materiálových nákladů.

Zajištění globální koordinace na vyšších rozhodovacích úrovních přispělo k celkovému směřování společností. Pravidelné schůzky na třetí a čtvrté úrovni rozhodování umožňují zástupcům obou společností prezentovat klíčová témata, diskutovat o strategických směrech a společně rozhodovat o záležitostech s výrazným dopadem na obě firmy. Tato úroveň jednání je klíčovým prvkem globální koordinace, která zabezpečuje, že strategická rozhodnutí jsou pečlivě posuzována a schvalována s ohledem na potřeby obou poboček.

Online formát schůzek na těchto úrovních zaručuje efektivní komunikaci a odstraňuje geografické bariéry, což umožňuje rychlé a flexibilní reakce na měnící se okolnosti a výzvy (Tiersky a Wisbach, 2020). Čeští manažeři hrají významnou roli při hodnocení a schvalování návrhů. Tato úroveň jednání funguje skvěle jako první spojovací článek mezi dvěma kulturami a pracovními prostředími, umožňující efektivní sdílení názorů a informací.

Na vrcholu hierarchie rozhodování se témata dostávají na čtvrtou úroveň, kde členové představenstva obou společností společně projednávají zásadní otázky. Tato úroveň rozhodování je vrcholovým orgánem, kde se zúčastnění staví čelem k nejzávažnějším otázkám a strategickým rozhodnutím. Již zmíněné online setkání umožňuje členům představenstva rychlou a efektivní komunikaci, i přes velkou vzdálenost.

Celkově tato hierarchie rozhodování vytvořila jasný rámec pro efektivní správu a koordinaci mezi oběma entitami. Zohledňuje specifika každé lokality, umožňujíc flexibilitu a adaptabilitu v rámci organizační struktury. Výsledkem je optimální využití zdrojů a strategické směřování na všech úrovních organizace.

Dalším důsledkem implementace je spojení odpovědností mezi oddělením nákupu a vývoje. Společné cíle těchto oddělení vedou k lepšímu porozumění a koordinaci mezi nimi. Dynamika týmu nákupu a vývoje se posílila, což vede k efektivnějšímu využívání materiálových zdrojů a schopnosti reagovat na rychle se měnící podmínky na trhu.

Výsledky této spolupráce jsou pravidelně prezentovány na jednáních posledního stupně programu Optimisation of Material Cost (OMC). Tato prezentace umožňuje efektivní sdílení informací, posouzení výsledků a zajištění podpory od klíčových členů vedení obou společností.

Celkovým výsledkem implementace byla synergie mezi kulturami a pracovními prostředím obou společností. Spojení nejlepších prvků z každé kultury vytvořilo vyvážený systém, který vedl ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti Škoda Auto a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited. Tím byl dosažen hlavní cíl návrhu – vytvořit integrovaný a efektivní proces řízení materiálových nákladů

6 Zhodnocení realizovaných projektů a návrh změn pro potenciální implementaci do dalších regionů s ohledem na kulturní specifika

Při zhodnocení realizovaných projektů a návrhu změn pro potenciální implementaci do dalších regionů s ohledem na kulturní specifika je klíčovým prvkem celkové zhodnocení implementace v Indii. Projekty jsou detailně analyzovány s důrazem na dosažené výsledky a přínosy, a to v rámci místních kulturních specifíků.

Následně je vytvořen návrh změn s ohledem na možnou implementaci programu v dalších regionech. Tento návrh reflektuje získané poznatky a zkušenosti z realizace v Indii, a je formován tak, aby respektoval kulturní specifika konkrétního regionu. Cílem tohoto hodnocení a návrhu je vytvořit příznivé podmínky pro úspěšnou implementaci programu v různých regionech s ohledem na kulturní odlišnosti.

6.1 Zhodnocení implementace v Indii

Implementace víceúrovňového systému rozhodování v oblasti optimalizace materiálových nákladů přinesla do indického provozu Škoda Auto a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL) významné změny, které nesou pozitivní vliv na spolupráci, efektivitu a strategické rozhodování.

Indičtí manažeři nyní disponují větší autonomií a zodpovědností v rámci rozhodovacích procesů. Tato změna umožňuje rychlejší reakce na lokální výzvy a potřeby, čímž se vytváří agilnější prostředí pro každodenní operace. Zvýšení pružnosti v procesech a rozhodování posiluje pozici indického týmu a umožňuje jim lépe přizpůsobit strategie místním podmínkám.

Díky pravidelným operativním schůzkám na pracovní úrovni dochází k aktivnějšímu zapojení indických pracovníků do procesu rozhodování. Tímto způsobem mohou přímo přispívat k průběžnému řešení výzev a navrhnout inovativní nápady, což přispívá k efektivitě běžných provozních činností.

Druhá úroveň rozhodování také podporuje harmonizaci globálního a lokálního pohledu. Indičtí manažeři jsou oprávněni rozhodovat o otázkách, které sice nejsou klíčovými strategickými směry, ale mají významný dopad na každodenní provoz.

Tímto způsobem mohou provádět podrobnou analýzu a posuzování otázek s ohledem na odborné znalosti a porozumění místním podmínkám.

Integrace odpovědností mezi oddělení nákupů a vývoje v Indii přinesla konkrétní výsledky. Sdílené cíle a odpovědnosti v rámci programu OMC zajistily, že oba týmy pracují synergicky na dosažení společného cíle. Tato integrace překlenula tradiční rozdíly mezi týmy a vytvořila prostředí, kde se nákup a vývoj vzájemně podporují ve prospěch celkových cílů společnosti.

Podpora kultury spolupráce a otevřeného dialogu na pracovní úrovni přinesla dynamiku do celého procesu. Tato kultura posiluje komunikaci mezi týmy, podporuje sdílení nápadů a názorů a umožňuje rychlou reakci na změny a výzvy. Otevřený dialog na všech úrovních organizace je klíčovým faktorem pro vytváření prostředí, kde se zaměstnanci cítí o to více povzbuzeni k aktivnímu přispívání k procesu optimalizace materiálových nákladů díky nově vzniklé spolupráci s českou stranou.

Pravidelná výměna názorů a postřehů mezi českým a indickým týmem podporuje synergické efekty a umožňuje inovační přístup k optimalizaci materiálových nákladů.

Zajištění globální koordinace na vyšších rozhodovacích úrovních přispělo k celkovému směřování společnosti. Pravidelné schůzky na třetí a čtvrté úrovni umožňují zástupcům obou společností prezentovat klíčová témata, diskutovat o strategických směrech a společně rozhodovat o záležitostech s výrazným dopadem na obě firmy. Online formát schůzek na těchto úrovních zaručuje efektivní komunikaci a odstraňuje geografické bariéry, což umožňuje rychlé a flexibilní reakce na měnící se okolnosti a výzvy. Čeští manažeři hrají významnou roli při hodnocení a schvalování návrhů, a tato úroveň jednání funguje skvěle jako první spojovací článek mezi dvěma kulturami a pracovními prostředími, umožňující efektivní sdílení názorů a informací.

Celkově tato hierarchie rozhodování vytvořila jasný rámec pro efektivní správu a koordinaci mezi oběma entitami. Zohledňuje specifika každé lokality, umožňující flexibilitu a adaptabilitu v rámci organizační struktury. Výsledkem je optimální využití zdrojů a strategické směřování na všech úrovních organizace.

Indická strana má nyní větší zodpovědnost a možnost spolupracovat s českou stranou na různých úrovních. Témata jsou rychleji, efektivněji a flexibilněji

schvalována, což zvyšuje dynamiku rozhodovacích procesů. Již zmíněná spolupráce mezi odděleními nákupu a vývoje v Indii dosahuje nových úrovní i díky synergii a výměně informací se stejnými odděleními na české straně. Indický tým má nyní klíčovou úlohu v procesech rozhodování a aktivně přispívá k celkovému úspěchu organizace.

6.2 Návrh změn pro implementaci programu v dalších regionech

Implementace programu Optimalizace Materiálových Nákladů (OMC) by mohla být uskutečněna i do dalších regionů, které jsou součástí koncernu Volkswagen. Konkrétně by se tato expanze měla zaměřit na státy jako Vietnam, Brazílie, Mexiko, Jižní Afrika, anebo Čína. Zejména asijský trh se vyvíjí směrem do budoucna velmi slibně (Khanna, 2019). Pro zajištění úspěšné implementace v každém regionu je klíčové provést detailní analýzu místních podmínek a procesů.

Navrhuji, aby před samotnou implementací v každém regionu byl vyslán alespoň jeden odborník na materiálové náklady se znalostí místního projektu z prostředí Mladé Boleslavi na dobu minimálně půl roku. Tato osoba by měla mít za úkol pečlivě prozkoumat místní podmínky a procesy, které jsou klíčové pro úspěšné zavádění úsporných opatření. Zvláštní pozornost by měla být věnována kulturním aspektům, abychom mohli efektivně sladit procesy se specifiky daného regionu, stejně jako tomu bylo v případě implementace v Indii.

Na základě analýzy místních podmínek bychom měli identifikovat rozdíly mezi českým a regionálním procesem. Cílem je nalézt synergie mezi oběma procesy a navrhnout potenciální změny, které budou odpovídat specifikům daného regionu. Tato individualizovaná implementace bude klíčovým prvkem, který umožní efektivní začlenění OMC projektu do konkrétních místních podmínek.

Věřím, že tato expanze projektu by mohla vytvořit synergii s OMC projektem, který již funguje ve Škoda Auto a.s. a v Indii. Navrhuji propojení těchto změn s rozhodovací pyramidou (úrovněmi) OMC projektu, s tím, že nejvyšší úroveň by byla zastoupena nejvyššími představiteli jednotlivých společností.

Zavedení těchto změn v regionech by mohlo přispět k prohloubení spolupráce v rámci jednotlivých lokalit. Oddělení by si mohla aktivně vyměňovat náměty na potenciální úsporná témata, čímž by se zvyšovala efektivita a dosahované úspory.

Dalším důležitým krokem by mohlo být sjednocení vývoje a nákupu v rámci plnění společného cíle, podobně jako bylo provedeno v případě úspěšných změn v Indii. Tím bychom zajistili harmonizaci klíčových oddělení a maximalizovali potenciál synergických efektů.

Věřím, že tato expanze projektu OMC do dalších regionů přinese nejen další úspory, ale také posílí globální koordinaci a spolupráci mezi jednotlivými regiony, přispívající tak k celkové konkurenceschopnosti Škoda Auto a.s. a přidružených společností.

Dále navrhuji, aby při implementaci těchto změn v každém regionu byla zohledněna i specifika dané kultury. Tato opatření by měla být přizpůsobena tak, aby respektovala místní tradice, pracovní zvyklosti a komunikační styly. To bude klíčové pro vytvoření prostředí, ve kterém se bude projekt úspěšně integrovat do místního kontextu.

Je důležité vzít v úvahu, že každý region může mít odlišné právní a regulační požadavky. Proto navrhuji, aby byl každý implementační tým vybaven místními právními experty, kteří budou schopni zajistit dodržování všech platných norem a předpisů. To bude základem pro bezproblémový průběh projektu bez zbytečných právních komplikací.

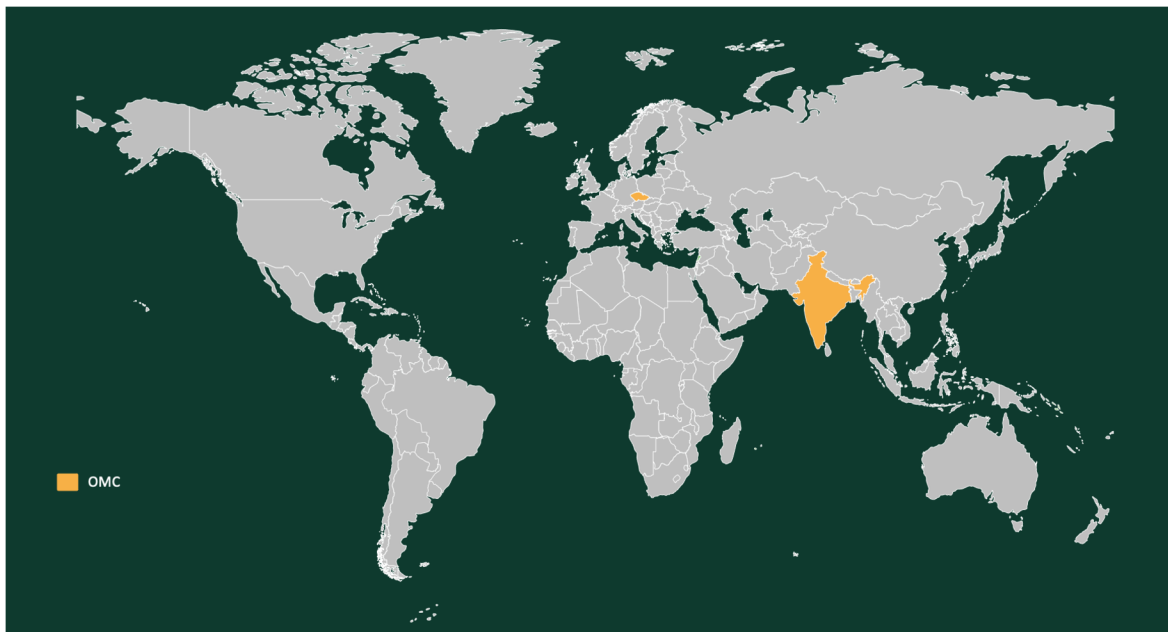
V ideálním případě by implementace v jednotlivých regionech měla být propojena s celkovou strategií koncernu Volkswagen. Tím by bylo dosaženo synergie mezi jednotlivými členskými společnostmi, což by podpořilo jednotný postup a výměnu osvědčených postupů napříč celým koncernem.

Dalším aspektem, který by měl být zohledněn při návrhu změn pro implementaci v dalších regionech, je dostatečná podpora ze strany vedení. Navrhuji, aby vedení každé jednotlivé společnosti v daném regionu bylo aktivně zapojeno do procesu a bylo připraveno podporovat a prosazovat implementované změny mezi svými týmy.

Nakonec by měl být vytvořen systém pravidelného monitorování a vyhodnocování úspěšnosti implementace v každém regionu. To umožní rychlou identifikaci případných problémů a možnost okamžité korekce směrem k dosažení stanovených cílů.

Celkově je tedy mým návrhem rozvinout projekt OMC do dalších regionů s důrazem na individuální přístup k místním podmínkám, kulturním aspektům a právním

požadavkům. To by mělo vést k maximálnímu využití synergických efektů a dosažení optimálního řízení materiálových nákladů na globální úrovni.



Obr. 7 Mapa světa s výrazněním států, kde se již vyskytuje OMC

Závěr

V bakalářské práci byla provedena analýza stavů optimalizace materiálových nákladů v České republice a Indii. Na základě této analýzy byl vypracován jednotný proces, který zohledňuje kulturní rozdíly. Toto doporučení pro vznik jednotného procesu vzniklo i na základě několikaměsíční pracovní návštěvy v Indii. Pro indickou stranu je změna považována za významný krok vpřed. Zhodnocení ukázalo vysokou úspěšnost implementace. Následně bylo doporučeno rozšíření projektu do dalších regionů s důrazem na individuální přístup a propojení s celkovou strategií koncernu.

Na závěr této bakalářské práce lze konstatovat, že implementace projektu Optimalizace Materiálových Nákladů (OMC) v indické lokalitě SAVWIPL přinesla pozoruhodné výsledky a pozitivní změny v oblasti správy materiálových nákladů. Zhodnocení realizovaných projektů naznačuje, že víceúrovňový systém rozhodování v oblasti optimalizace materiálových nákladů efektivně posílil spolupráci, pružnost rozhodování a synergické efekty mezi českým a indickým týmem.

Indická strana nyní disponuje větší autonomií a zodpovědností, což přispělo k rychlejším a flexibilnějším reakcím na veškeré výzvy. Integrace odpovědností mezi oddělením nákupu a vývoje v Indii posílila synergii a odstranila tradiční rozdíly mezi týmy, což vytvořilo prostředí podporující celkové cíle společnosti. Pravidelný dialog na pracovní úrovni a výměna názorů mezi českým a indickým týmem přispěly k inovativnímu přístupu k optimalizaci materiálových nákladů.

Závěry z implementace v Indii poskytují solidní základ pro navrhovaný rozvoj projektu do dalších regionů. Návrh změn pro potenciální implementaci projektu v dalších lokalitách zdůrazňuje nutnost detailní analýzy místních podmínek a kulturních specifik. Navrhuje se vyslání zástupců z řad Škoda Auto a.s. z Mladé Boleslavi do každého regionu s cílem zajistit individuální přístup a propojení místních procesů s osvědčenými postupy implementovanými v Indii.

Celkovým cílem navrhovaných změn je vytvořit globální prostředí, ve kterém bude projekt OMC úspěšně integrován do místních podmínek, maximalizujíc potenciál synergických efektů a zvyšujíc celkovou konkurenceschopnost Škoda Auto a.s. a jejích přidružených společností.

Závěrem lze konstatovat, že rozšíření projektu OMC do dalších regionů s důrazem na individuální přístup a respektování místních specifik představuje klíčový krok směrem k optimálnímu řízení materiálových nákladů na globální úrovni a posílení konkurenceschopnosti.

Seznam literatury

STANLEY, Ben, 2017. A new relationship-people and cars in India. [online]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EQEP1GWJ>.

DOLEŽAL, Jan; KRÁTKÝ, Jiří; HÁJEK, Martin, 2023. *Projektový management - Komplexně, prakticky a podle světových standardů, 2. vydání*. Praha: Grada. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy.: Procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

BERÁNEK, Martina; VELINOV, Emil, 2018. Management marketing in SKODA AUTO India. In: *MARKETING IDENTITY: DIGITAL MIRRORS, PT I*. Slovakia: Univ Ss Cyril & Methodius Trnava, s. 198--205. ISBN 978-80-8105-985-8.

GELDERMAN, Carol, 1981. *Henry Ford: The Wayward Capitalist*. US: Beard Books. ISBN 978-1587982897.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

RYNDA, 2013. I. Trvale udržitelný rozvoj – souvislosti a definice. Praha. Studijní text pro předmět Ekologie – Doktorské studium. Architektura bydlení CZ.2.17/3.1.00/34101

KLUSÁČEK, Daniel, 2022. *Vstup značky ŠKODA AUTO na nový trh* [online]. Mladá Boleslav. Dostupné z: <https://theses.cz/id/5qoizf/>. Bakalářská práce. Škoda Auto Vysoká škola o.p.s. Vedoucí práce doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.

TROJANOW, Ilija, 2022. *Indie: Návod k použití*. AKROPOLIS. ISBN 978-80-7470-410-9.

CLOTHEY, Fred W., 2006. *Religion in India: A Historical Introduction*. Routledge. ISBN 9780415940245.

VOLHEJNOVÁ, Veronika., 2011. *Čeští spisovatelé*. 3. vyd., (aktualiz.). Ilustroval Milada HOUSKOVÁ, ilustroval Lubomír ANLAUF. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1273-5.

Deversi, M., Kocher, M., & Schwieren, C., 2020. Cooperation in a company: a large-scale experiment. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3570293>

TIERSKY, Howard a Heidi WISBACH, 2020. *Impactful Online Meetings*. Spiral Press. ISBN 1734415347.

ČTK, 2019. Babiš se vrací z Asie, jednal s prezidentem Indie o vzájemném obchodu [online]. [cit. 2023-09-15]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/babis-asie-pracovni-cesta-indie.A190119_195903_zahranicni_fort

KHANNA, Parag, 2019. *The Future Is Asian: Global Order in the Twenty-first Century*. Orion Publishing. ISBN 9781474610681.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Rozhodovací pyramida OMC v České republice	18
Obr. 2 Rozhodovací pyramida optimalizace materiálových nákladů v Indii	21
Obr. 3 Přehled počtu oficiálních schůzek potřebného k uskutečnění rozhodnutí ..	26
Obr. 4 Časová osa znázorňující období, za které je možné učinit rozhodnutí.....	26
Obr. 5 Porovnání obou rozhodovacích pyramid	27
Obr. 6 Nová rozhodovací pyramida po sjednocení obou procesů	37
Obr. 7 Mapa světa s výrazněním států, kde se již vyskytuje OMC	46

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jaromír Kerda		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Podniková ekonomika a manažerská informatika		
NÁZEV PRÁCE	Analýza a porovnání optimalizace materiálových nákladů mezi ŠAMB a SAVWIPL s ohledem na kulturní rozdíly		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Lukáš Herout, Ph.D.		
KATEDRA	KI - Katedra informatiky	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	53		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce zkoumá optimalizaci materiálových nákladů ve firmě Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi a Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL). Cílem projektu v Indii bylo implementovat úspěšné postupy z české lokality s ohledem na kulturní specifika. Analýza ukázala, že změny v indické lokalitě přinesly výrazné zlepšení v oblasti materiálových nákladů a posílily spolupráci mezi týmy. Je navrženo rozšíření projektu do dalších regionů s důrazem na individuální přístup, což povede k maximálnímu využití synergických efektů a zvýší celkovou konkurenceschopnost.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Optimalizace materiálových nákladů, Škoda Auto a.s., SAVWIPL, kultura, implementace, rozhodnutí, synergie, rozdíly		

ANNOTATION

AUTHOR	Jaromír Kerda		
FIELD	Business Informatics		
THESIS TITLE	Analysis and comparison of material cost optimization between ŠAMB and SAVWIPL with respect to cultural differences		
SUPERVISOR	Ing. Lukáš Herout, Ph.D.		
DEPARTMENT	KI - Department of Informatics	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	53		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis examines the optimization of material costs in Škoda Auto a.s. in Mlada Boleslav and Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL). The aim of the project in India was to implement successful practices from the Czech location with respect to cultural specifics. The analysis showed that the changes in the Indian location brought significant improvements in material costs and strengthened cooperation between the teams. It is proposed to extend the project to other regions with an emphasis on individual approach, which will maximize synergies and increase overall competitiveness.</p>		
KEY WORDS	<p>Material Cost Optimisation, Skoda Auto a.s., SAVWIPL, culture, implementation, decision, synergies, defferencies</p>		