

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

Inovační management v logistice společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Aneta Charousková

Vedoucí práce:
Ing. Pavel Wicher, Ph. D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

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

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji Ing. Pavlovi Wicherovi, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych ráda poděkovala Ing. Petr Ungermanovi za námět k této bakalářské práci, poskytnutí podkladů a za cenné rady.

Obsah

Úvod.....	7
1 Společnost ŠKODA AUTO.....	8
1.1 Historie	8
1.2 Současnost	8
2 Inovační management	10
3 Inovace	11
3.1 Rozdělení inovací.....	12
4 Inovační proces	15
4.1 Fáze inovačního procesu	16
4.2 Komunikace při inovaci	19
5 Logistika ŠKODA AUTO	20
6 Inovační management Logistiky ŠKODA AUTO	22
6.1 Analýza stávajícího stavu procesu Inovačního managementu.....	23
6.2 Příklady Inovačního managementu v Logistice ŠKODA AUTO.....	25
6.3 Analýza stávající komunikace v Logistice ŠKODA AUTO.....	27
6.4 Doporučení pro Inovační management Logistiky ŠKODA AUTO.....	28
Závěr	31
Seznam literatury	32
Seznam obrázků a tabulek.....	34

Seznam použitých zkratk a symbolů

SUV	Sportovní užitkové vozidlo (Sport Utility Vehicle)
a.s.	Akciová společnost
tzv.	Takzvaný, takzvaně
ČR	Česká republika
CKD	Vozidla expedovaná prakticky úplně rozložená (Complete knocked-down)
FTS	Bezpilotní vozík

Úvod

Bakalářská práce je zpracovaná na téma inovační management v logistice ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Inovační management je velmi důležitou částí snad každé společnosti. Inovační management se velmi liší jak mezi společnostmi, tak v různých odvětvích. Je známo, že společnosti, které využívají inovace ke zlepšení svých procesů, produktů a služeb dosahují lepších výsledků než ty které ne. Cílem bakalářské práce je zefektivnění procesů inovačního managementu a s nimi spojenými komunikačními nástroji v logistické oblasti společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V úvodu teoretické části bakalářské práce budou popsány inovace, jejich definice, důležitost ve společnosti, a rozdělení inovací podle různých publikací. Budou zde vyzdvíženy strategické výhody získané prostřednictvím inovace. Rozdělení inovací zde bude popsáno podle řádů inovací, inovačního stupně a dalších kritérií.

Duhá část se zaměřuje na detailní popis inovačního procesu. Budou zde uvedeny základní fáze inovačního procesu, které by vedly k ideálnímu stavu úspěšné inovační organizace. Následně budou charakterizovány komunikační kanály ve společnosti při inovačním procesu.

Praktická část je věnována analýze informací z podnikové praxe, tedy analýze stávajícího stavu inovačního managementu a stávající komunikace v logistice společnosti ŠKODA AUTO a.s. Po analyzování informací z praxe budou navrženy vhodné komunikační nástroje, které podpoří efektivitu procesů inovačního managementu.

V práci byly použity informace z knižních a internetových zdrojů, získané poznatky od pracovníků ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. a také znalosti získané za průběhu studia na Škoda Auto Vysoké škole.

1 Společnost ŠKODA AUTO

1.1 Historie

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří k největším a nejvýznamějším podnikům v České republice, která má také nejbohatší tradici. Založena byla před 122 lety v roce 1895 zakladateli Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Původně zde byly vyráběny a opravovány jízdní kola pod obchodní značkou Slavia. Později se začaly vyrábět jízdní kola s přídatným motorem tzv. motocykly. První automobil byl v této společnosti vyroben roku 1905 pod názvem Voiturette A. V roce 1925 se společnost sloučila se Škodovými závody v Plzni, což znamenalo konec značky Laurin & Klement. Roku 1991 se uskutečnilo spojení společnosti s koncernem VW a od roku 2000 ŠKODA přesla zcela do vlastnictví VW Group.

1.2 Současnost

V současnosti má společnost ŠKODA AUTO 3 výrobní závody, a to v Mladé Boleslavi, ve Vrchlabí a v Kvasinách. V závodě v Mladé Boleslavi se vyrábějí vozy Octavia, Rapid, Fabia, tři – a čtyřválcové motory, 1,0 TSI a další typy motorů, převodovky MQ200, nápravy atd. V kvasinách je výroba vozu Superb, Kodiaq a Karoq. A ve Vrchlabí se vyrábějí automatické převodovky. V těchto závodech pracuje celkem asi 26 000 zaměstnanců. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi. Paleta vyráběných modelů společnosti ŠKODA AUTO k roku 2017 obsahuje 7 modelů, kterými jsou Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Karoq, Kodiaq a Superb.

Model Citigo je vyráběn jako malé městské auto, které optimálně využívá všechny dostupný prostor. Jedná se o nejmenší vůz modelové palety. Je určeno pro čtyři dospělé a zavazadlový prostor pojme 215 až 959 l.

Třetí generace vozu Fabia designově směřuje k expresivnější, emocionálnější výrazovosti. Rozhraní „MirrorLink“ umožňuje u tohoto vozu vůbec poprvé v historii značky propojit velice jednoduše automobil s chytrým telefonem.

Model Rapid je definován jako rodinná limuzína s novým designem. Při světové premiéře modelu MissionL v roce 2011 prezentovala ŠKODA AUTO na mezinárodním autosalonu (IAA) ve Frankfurtu předsériovou studii své nové

kompaktní limuzíny, čímž odstartovala budoucí rozsáhlou modelovou ofenzívu. Vůz byl uveden na trh v roce 2012, aby zaplnil prostor mezi vozy Fabia a Octavia.

Předností vozu Škoda Octavia jsou nové výrazné designové prvky na přední i zadní vozidla a full led přední světlomety s denním svícením. S vozem se snadno parkuje pomocí tlačítka.

Model Karoq je nově vyvinuté SUV tradiční české značky. Vůz nabízí spoustu nových jízdních asistentů. Například asistent udržování jízdního pruhu (Lane Assist), systém zabraňující kolizím (Front Assist), systém kontroly mrtvého bodu (Blind Spot Detect), asistent vyparkování (Rear Traffic Alert) a asistent komfortu při jízdě (Traffic Jam Assist).

Model Kodiaq je také SUV, které se pyšní sedmi místy k sezení, největším zavazadlovým prostorem ve své třídě, pohonem všech kol, off-roadovým jízdním režimem, asistentem sjíždění kopců a vysokou světlou výškou. Na základě toho je Kodiaq prvním velkým SUV české automobilky. Dále také přináší vysoký komfort jako je odhlučněný interiér a pohodlí podvozku.

Posledním z modelové palety je Superb. Tento vůz klade důraz na absolutní přesnost a zpracování detailů. Interiér se pyšní novým rozměrem komfortu a prostornosti.

Kromě těchto výrobních závodů se automobily společnosti ŠKODA AUTO vyrábějí v Číně, Rusku, na Slovensku, Ukrajině a Kazachstánu. Z mezinárodních údajů vyplývá, že na tisíc obyvatel se v Česku vyrábí více automobilů než v Německu, USA či Japonsku. Z toho je patrné, jaký význam má společnost ŠKODA AUTO pro české hospodářství. Společnost ŠKODA AUTO je akciová společnost. Ve společnosti se nekoná valná hromada, jelikož její působnost vykonává jediný akcionář VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. Orgány společnosti jsou představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. V čele představenstva je od roku 2015 Bernhard Maier, který byl v minulém zaměstnání členem představenstva ve společnosti Porsche. Dozorčí rada má za úkol dozor nad výkonem působnosti představenstva a uskutečňováním podnikatelské činnosti společnosti.

2 Inovační management

Aby společnosti obstály ve stále náročnějších podmínkách na trhu, musí neustále usilovat o konkurenční výhodu. Daná skutečnost předpokládá neustále se opakující inovační aktivitu. Těmito aktivitami, se zabývá tzv. inovační management. Inovační management lze tedy definovat jako manažerskou disciplínu, jejímž cílem je efektivní řízení inovačních aktivit v ekonomických subjektech. Je potřeba, aby inovační aktivity rychle a pružně reagovaly na potřeby zákazníků. Dále je takřka nutné, aby se do činnosti inovačního managementu zapojilo co nejvíce vedoucích pracovníků prakticky všech úrovní řízení společnosti. Úkolem těchto vedoucích pracovníků je hlavně trvale podněcovat k tvůrčí inovační aktivitě všechny zbývající pracovníky.

Strukturu inovačního managementu tvoří tyto tři části a vztahy mezi nimi (Kislingerová a kol., 2008):

- metodologie přípravy, realizace a implementace inovací,
- manažerské inovační schopnosti,
- manažerské inovativní chování.

Inovační management představuje komplex aktivit od iniciací inovací až po jejich uplatnění. V zásadě postupnost jednotlivých inovačních aktivit může být rozdělena do následujících 4 fází (viz obr. 1)



Zdroj: VEGER, J. a kol. *Management Inovací*, 2016, 88 s.

Obr. 1 Fáze managementu inovací

Identifikační fáze spočívá v rozpoznání potřeb zákazníků. Některé příslušné orgány dokonce identifikují trendy v budoucí spotřebě. Invenční fáze nespočívá pouze

v iniciování nápadů, ale i v jejich dotažení do podoby nového poznatku. Obvykle vzniká ve výzkumných ústavech či institucích. Součástí inovační fáze jsou již zpravidla nové služby, produkty, procesy, technologie apod. Fáze komercializace má za úkol nový produkt, službu, technologii, proces uvést na trh.

3 Inovace

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, aby společnost byla konkurenceschopná, je nutné dokola neustále inovovat. To znamená provádět inovace. Inovace definuje každý autor odlišně. Autor Veber uvádí: „Inovace je pojem, který v sobě obsahuje změnu. Může znamenat zdokonalení, bezpochyby je spojena s aktivní činností lidí. Jinými slovy, inovace znamená jakoukoli novinku, resp. změnu k něčemu novému v různých oblastech společenského života.“ (Veber a kol, 2016, str. 79) Podobný pohled na inovaci má také autor Trommsdorff, který popisuje inovaci následovně: „Inovace v zásadě znamená novotu. Často bývá stavěna na roveň s vynálezem.“ (Trommsdorff, 2009, str.19) S těmito názory se naproti tomu neztotožňuje autorka Franková, která tvrdí: „V posledních letech je pojem inovace vztahován nejen k výrobkům a službám, které organizace poskytují, ale také organizačním změnám, podmiňující pružnost a adaptivnost organizace a její schopnost.“ (Franková, 2011, str. 172) Tato práce se ztotožňuje spíše s názory prvních dvou autorů. Tedy že inovace je změna nebo také určité zdokonalení spojené s aktivní činností lidí. Jak už bylo zmíněno výše, je nutné neustále inovovat. Neboli dále se zdokonalovat. Prostřednictvím inovování vzniká mnoho strategických výhod. Příklady některých z nich jsou uvedeny v následující tabulce (viz tab. 1).

Tab. 1 Strategické výhody získané prostřednictvím inovace

Strategické výhody získané prostřednictvím inovace		
Mechanismus inovace	Strategická výhoda	Příklady
Novost produktu nebo služby	Schopnost nabízet jedinečný produkt	Walkmen, plnicí pero, fotoaparát, myčka nádobí
Novost procesu	Schopnost nabízet produkt nebo službu jedinečným způsobem	Plavené sklo, internetové bankovníctví
Složitost	Schopnost nabízet něco, co je pro ostatní těžko zvládnutelné	Rolls-Royce nebo letecké motory
Legislativní ochrana nebo práva duševního vlastnictví	Schopnost nabízet něco, co jiní nemohou nabízet, pod	Léčiva – Zantac, Prozac Viagra

	podmínkou licenčních poplatků	
Rozšíření konkurenčních faktorů	Posun základu konkurování – rozšíření konkurence o jiné faktory	Japonská výroba aut
Správné načasování	Výhoda prvního Výhoda rychlého následovníka – počkat až si někdo jiný odbude začáteční problém, pak rychle navazovat	Amazon.com, Yahoo, Palm Pilot
Flexibilní platforma nebo design	Schopnost nabízet možnost další variace a generace produktů	Architektura walkmena, Intel a AMD
Nastavení nových standartů	Nábídka nového konceptu, který vede k novému způsobu provádění	Psaní na stroji versus počítačové textové procesory, led versus ledničky, elektřina versus plynové nebo olejové lampy
Rekonfigurace části procesu	Změna způsobu pohledu na spolupráci jednotlivých částí systému	Zara nebo Benetton v oděvním průmyslu, Dell v počítačích, Toyota ve způsobu řízení dodavatelských řetězců
Přenos určitého nápadu do jiného prostředí	Schopnost využít zavedeného standartu z jednoho odvětví a uplatnit jej v jiném segmentu	Polykarbonátová kolečka vytvořená a používaná pro kufry na kolečkách-následné použití na dětských hračkách

Zdroj: TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. Řízení inovací, 2007, s. 9

Jednou z nejdůležitějších charakteristik inovace je to, že jde o nepřetržitý proces. Z toho vyplývá, že nikdy nekončí a neustále se opakuje.

3.1 Rozdělení inovací

Inovace lze rozdělit několika způsoby. Inovace může mít různý rozsah, dobu realizace nebo organizační a společenský dopad. V rozdělení se nelze ubránit i překrývání některých kategorií.

3.1.1 Rozdělení inovací podle tzv. 4P inovací

Když společnost Komatsu usilovala o zlepšení kvality, snížení nákladů, vyvíjení inovativních produktů a navrhovat nové metody financování museli zlepšit procesy, změnit jejich marketing a přemýšlet novým způsobem. Zaměřili se na 4 způsoby

změn. Všechny tyto změny začínaly písmenem P – od toho vznikl název 4P inovace (změny). Jedná se o širší kategorie změn (Francis a Bessant, 2005):

- inovace produktu – změna v produktu nebo službě, které nabízí nějaká organizace,
- inovace procesu – změna ve způsobu, jakými jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány,
- inovace pozice – změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh,
- inovace paradigmatu – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá.

Jako příklad inovace produktu lze uvést nový design auta nebo nově vytvořený hybridní automobil. Příkladem procesní inovace může být výroba na montážním páse, který značně zjednodušil výrobu a stal se standardem při výrobě automobilů. Jako inovaci pozice lze uvést například automobil, který byl uváděn na trh jako městské auto je nyní po úpravách vhodný i pro prostředí v terénu. Novější inovace paradigmatu jsou např. dbání na ekologičnost aut nebo propojení automobilu s telefonem.

Inovace produktu neboli výrobní inovace jsou v praxi zhruba 70 % všech inovací. Jedná se tedy o většinu. Rozdíl mezi druhy inovací popsány výše může být velmi nejasný. Velmi často se tyto druhy prolínají dohromady. Jako příklad bych uvedla výrobu elektromobilů. Tato inovace spadá jak do produktové kategorie, tak do procesní.

3.1.2 Rozdělení inovací z hlediska jejího přínosu užitečných hodnot

Z kvalitativního hlediska jsou inovace rozděleny do řádů inovací. Toto členění umožňuje určení kategorie či stupně inovace. Řády inovací identifikují hodnotu přínosu užitečným inovací. Klasifikace inovačních řádů se v maličkostech liší, ale myšlenka zůstává stejná. Dle Františka Valenty v knize (Valenta, 2001) řadíme inovace do 9 řádů. Michal Kavan ve své knize (Kavan, 2002) uvádí pouze 8 řádů. Toto členění bylo vybráno jako vhodnější. Dle Kavana Inovace řadíme od 0 do 7 řádu:

- Nultý řád – řeší různá opotřebení zařízení, poruchy v toku informací, jedná se tedy o degenerační procesy, jako příklad můžeme uvést údržbu nebo opravu robotů ve výrobě.
- První řád – řeší zvyšování efektivnosti výrobních kapacit, výrobních úkolů nebo jejich rozšíření, jedná se o zvyšování produktivity výrobního zařízení ato například zkracováním vzdálenosti mezi stroji.
- Druhý řád – řeší adaptaci výrobního systému na kvalitativně nové úkoly, zde usilujeme o maximální využití všech zdrojů, například naprogramování robota na vyrábění nového modelu automobilu.
- Třetí řád – řeší produktivitu výrobního systému, jedná se např. o zavedení systému just-in-time.
- Čtvrtý řád – zaměřuje se především na výrobek, jedná se o vylepšení stávajícího výrobku, například umožnění propojení mobilního telefonu s automobilem.
- Pátý řád – jedná se o zavedení nového výrobku s původní koncepcí, tzv. nová generace, například nový stroj s elektronikou.
- Šestý řád – řeší zavedení zcela nového výrobku, výrobek na bázi nové koncepce při zachování technologického principu, například hybridní automobil.
- Sedmý řád – řeší přípravu a uvedení na trh zcela nového rodu výrobku, realizování nového technologického principu na bázi jistého kmene technologií, například automatizace výroby nebo elektromobil.

První a druhý řád inovací lze zařadit do tzv. racionalizačních inovací. Jako kvalitativní inovace je možno označit všechny ostatní řády.

3.1.3 Rozdělení inovací dle inovačního stupně

Inovační stupeň je o to větší, čím větší je novost technologie, trhu nebo funkce řešení problému. Na základě tohoto inovačního stupně lze rozdělit inovace do tří skupin (V. Trommsdorff a F. Steinhoff, 2009):

- radikální,
- inkrementální,

- substanční.

Radikální inovace mají všechny dimenze zcela nové, u inkrementálních inovací se jen nepatrně mění. Inkrementální inovace nepotřebují kvůli rutinně inovační management a radikální inovace jsou tak velmi vzácné a samotným podnikem nezvládnutelné, takže se jimi společnost nezaobírá. Nejčetnější inovací je substanční inovace. Jedná se o střední inovační stupeň a zahrnuje například rozšíření palety výrobku, nový výrobek nebo nový výrobek ve stávající paletě.

Z hlediska míry vlastního přínosu k inovaci lze rozdělit inovace (Veber a kol., 2016):

- absolutní inovace,
- adaptace,
- aplikace,
- akceptace.

Pojem absolutní inovace znamená, že původce inovace vytvořil inovaci prvotně sám a jde o originální řešení, které dosud nikde nebylo uplatněno. Podstatné přetvoření inovace, uzpůsobení známého řešení pro jiný účel nebo podmínku se nazývá adaptace. Aplikace je přizpůsobení známého řešení. Patří sem také imitace, což znamená napodobení technického řešení. A poslední akceptaci lze chápat jako jisté převzetí daného řešení bez výrazné změny nebo přizpůsobení.

4 Inovační proces

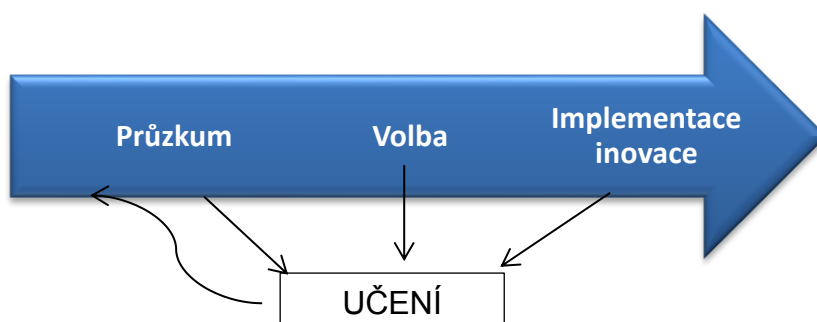
Jak bylo již popsáno v předchozích kapitolách, aby společnost byla konkurenceschopná je nutné uskutečňovat inovační aktivity. Tedy mít ve společnosti inovační management, který bude efektivně řídit inovační aktivity. Hlavním prvkem inovačních aktivit jsou samotné inovace, které lze definovat jako změnu nebo také určité zdokonalení spojené s aktivní činností lidí. Aby se tyto inovace mohly uskutečnit, probíhá tzv. inovační proces. Inovační proces definujeme jako souhrn vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností, který umožňuje vytvářet a implementovat inovace. Jedná se o klíčový proces v inovačním managementu. Na inovačním procesu se podílí v různé míře

všechny hlavní útvary společnosti. V některých společnostech jsou vytvořeny i tzv komise pro inovace.

4.1 Fáze inovačního procesu

Inovační proces zahrnuje systematické kroky. Podle knihy (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007) je možné rozdělit inovační proces do určitých jednoduchých fází, které nám dávají návod pro efektivní řízení inovací a vedou tak k úspěšnému inovačnímu procesu. Definujeme v zásadě tyto fáze (viz obr.2):

- průzkum – sledování prostředí (interního i externího), hledání relevantních signálů, příležitostí nebo hrozeb a jejich zpracování,
- volba – rozhodnutí o tom, na které signály se bude reagovat,
- implementace – převedení signálu v něco nového a zavedení této novinky na trh
 - získat znalostní zdroje, které umožní inovaci,
 - realizovat projekt v podmínkách nejistoty,
 - uvést inovaci na trh,
 - udržovat přijetí a použití inovace v dlouhodobém měřítku,
- učení – podniky mají příležitost učit se na základě postupu v průběhu tohoto cyklu.



Zdroj: TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. Řízení inovací, 2007, s. 66

Obr. 2 Znárodnění procesu inovace

První fáze inovačního procesu se zabývá monitorováním signálů z okolního prostředí, které by mohly vykazovat nějakou potenciální změnu. Může se jednat o technologickou příležitost, měnící se podmínky na části trhu, mohou to být výsledky

legislativních tlaků nebo akce konkurence. Inovace v sobě vždy ukrývá jisté riziko a žádné společnosti si nemohou dovolit přehnaně riskovat.

Je proto nutné učinit v inovačním procesu volbu. Fáze volby zahrnuje selekci různých technických a tržních příležitostí, které se nám vyskytují. Cílem této fáze je transformování základních vstupů do inovačního konceptu, který je možno dále rozvíjet. Základní vstupy v této fázi jsou signály o možných technologických a tržních příležitostech, současné technologické základny společnosti (její technologická způsobilost) a schopnost sladit příležitosti se současnou způsobilostí společnosti. Řada studií dokládá, že neúspěch produktových inovací je často způsoben snahou společností přijít na trh s produkty, které neodpovídají jejich základně odborné způsobilosti.

Poté co společnost uskuteční výběr relevantního signálu přichází další klíčová fáze, a to fáze implementace inovace. Zde se myšlenky přeměňují v realitu. Fáze implementace má tři základní prvky – získávání znalostních zdrojů, realizaci inovačního projektu a uvedení a udržení inovace. V prvním prvku implementace se kombinují již existující a nově zjištěné informace. Zařazuje se sem jak generování technologických znalostí, tak transfer technologie. Výsledkem je první návrh řešení, který se většinou průběžně značně mění. Realizace inovačního projektu je středem inovačního procesu. Je nutno podotknout, že je nejdůležitější. Výstupem by měla být rozvinutá inovace, která je připravená na trh, nachystaná ke konečnému uvedení na trh. Právě v tomto stádiu je největší spotřeba času, úsilí a nákladů. Dalším krokem už je samotné uvedení inovace na trh. Nevyhnutelným výsledkem uvedení inovace na trh je vznik nového stimulu, který celý cyklus nastartuje odznova. Učení se může týkat technických poznatků, které pak zvyšují technologickou kompetenci společnosti. Dále se učení může týkat schopností a postupů, které jsou potřeba pro efektivní řízení produktových inovací.

Podle knihy (V. Trommsdorff a F. Steinhoff, 2009) je tento proces popsán poněkud rozdílně (viz obr. 3).



Zdroj: TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F. Marketing inovací, 2009, s. 21

Obr. 3 Ideální fáze inovačního procesu

Toto rozdělení inovačního procesu je dle autora pouze tzv. ideálním modelem, jelikož nelze stanovit všeobecnou definici procesů, protože jsou v praxi postupy při inovaci příliš rozdílné. Rozpoznání problému lze chápat jako impus a představuje například nové potřeby zákazníků nebo konkurence, snižující se podnikový výsledek nebo podnikově hospodářská situace. V této fázi je nutno správně identifikovat problém, tedy potřebu a jak na ni správně reagovat. K vyhledání nápadů přispívá i kreativita zaměstnanců, kterou lze rozvíjet například brainstormingem nebo i vnějšími zdroji jako jsou interview se zákazníky. Důležitým aspektem pro úspěšnost inovace je zejména fáze výběru, hodnocení a stanovení priorit. Je nutné vyfiltrovat co nejúspěšnější variantu, která musí být neustále hodnocena z pohledu zákazníka a užitku pro zákazníka. Je nutno zohlednit také technicko-ekonomickou proveditelnost. Po výběru nejúspěšnější varianty je možno postoupit do fáze projektů. V této fázi se nachází kontrola doby, intenzity a rozpočtu projektu. Zkoumá se vnímání inovace cílovými zákazníky a další. Součástí operativního vývoje jsou například technické zkoušky funkčnosti a trhu. Sledují se odchylky od potřeb zákazníků, různé překážky, které zabraňují akceptaci, ty se následně odstraní. Nový výrobek se stále zkoumá a monitoruje. Poslední fáze inovačního procesu představuje statistiky o obratu inovace, ale také šance pro zlepšení inovace.

Dle knihy Management inovací (Veber, 2016) probíhá inovační proces prakticky podobně jako u předchozích autorů až na menší rozdíly (viz tab. 2).

Tab. 2 Fáze inovačního procesu

Inovační proces			
Fáze zadání inovačního úkolu	Fáze předvýrobní přípravy inovace	Fáze implementace inovace	Fáze udržovací
Průběžný monitoring	Výzkum, vývoj	Zabezpečení nových materiálů, komponentů, náhradních dílů	Servis
Produktový marketing	Případná ochrana průmyslových práv	Zabezpečení nových technologií	Řešení případných stížností, reklamací
Cenové predikce	Předvýrobní příprava	Komplex provozních činností	Monitoring spokojenosti zákazníků
Rozhodnutí o inovačních úkolech	Verifikace	Uvolnění do expedice	Zpětnovazební impulsy
Formalizace zadání inovačních úkolů	Uvolnění do implementační fáze		

Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management Inovací*, 2016, 182 s.

4.2 Komunikace při inovaci

Chceme-li, aby společnost byla správně inovativní, je nutno vzít v potaz také komunikaci ve firmě. Komunikace musí plynout v několika směrech, a to shora dolů, zdola nahoru a laterálně. S tím souvisí i požadavek používat různé kanály a média. Časté problémy společností v průběhu inovačního procesu jsou vzniklé nedostatečnou nebo špatnou komunikací mezi odbornými útvary ve společnosti. K mechanismům, podporujícím komunikaci patří (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007):

- střídání pracovních pozic, dočasná přeložení pracovníků,
- mezifunkční týmy a projekty,
- koordinační schůze a porady,
- týmové briefingy,
- různé typy médií – video, nástěnky, e-mail, intranety atd.

Inovační management klade silný důraz na kanály a mechanismy používané pro komunikaci při inovačním procesu. Komunikační kanály jsou hlavně důležité pro tvorbu, kombinace, sdílení a implementaci znalostí. Na podporu jsou nasazovány nové technologie jako skupinový software a intranety, pozornost je však věnována také sociální organizaci znalostních sítí.

5 Logistika ŠKODA AUTO

Hlavními aktivitami logistiky ve společnosti ŠKODA AUTO jsou plánování, řízení a kontrola všech logistických činností závodů po celém světě včetně procesů CKD (complete knocked-down, což znamená, že se auto expeduje prakticky úplně rozložené), celosvětové plánovací programy pro vozidla a komponenty ŠKODA, centrální kontrola plánování a předběžné logistiky a v neposlední řadě celosvětová profesionální koordinace podnikové logistiky v závodech ŠKODA.

Společnost ŠKODA je rozdělena do několika specifických oblastí (viz obr. 4).

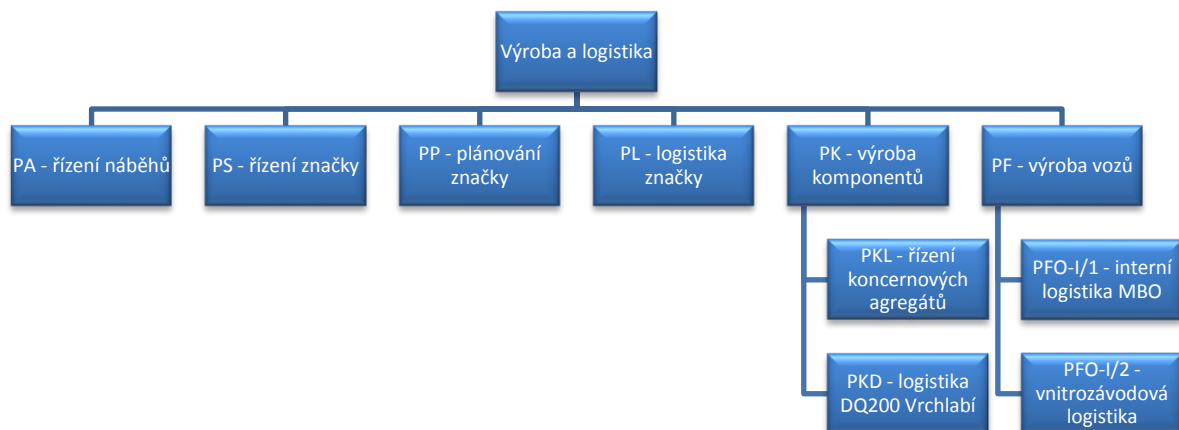


Zdroj: Interní dokumenty ŠKODA AUTO

Obr. 4 Oblasti společnosti ŠKODA AUTO

Těchto oblastí je celkem 7. Oblast „G“ je pro představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti. V této práci se budeme zajímat hlavně o oblast „P“ což je výroba a logistika.

Tato oblast se dále dělí na 6 podoblastí (viz obr. 5).

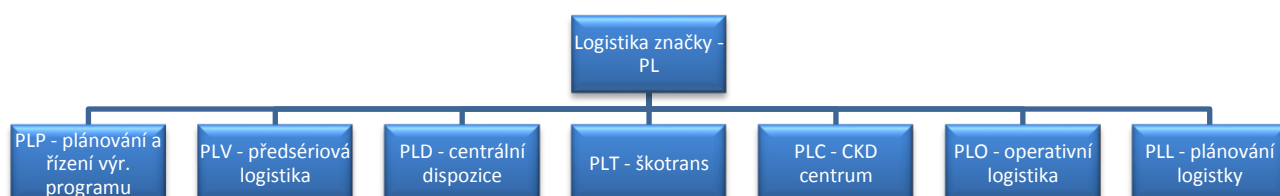


Zdroj: Interní dokumenty ŠKODA AUTO

Obr. 5 Rozdělení „P“ oblasti

Mezi těmito oblastmi jsou i takzvané závodové logistiky PF a PK. Útvar PKL zajišťuje veškeré logistické činnosti včetně plánování pro plynulý průběh výroby v závodě PK v termínech, kvalitě a potřebách odpovídajících dodávkám interních a externích zákazníků. Útvar PKD má činnosti stejné s rozdílem, že tyto činnosti vykonává v závodě Vrchlabí. Útvar PFO-I/1 zajišťuje materiálové hospodářství pro oblast lisoven a lakovny v Mladé Boleslavi. Oproti tomu útvar PFO-I/2 zajišťuje přepravu domácích a nakupovaných dílů, materiálů a palet v Mladé Boleslavi, dále má za úkol dispečerské řízení LKW uvnitř areálu závodu Mladá Boleslav.

Oblast „PL“, která zajišťuje veškeré logistické služby pro výrobu vozů prostřednictvím speciálních útvarů, je nejdůležitější pro tuto práci. Těchto speciálních útvarů je celkem 7 (viz obr. 6).



Zdroj: Interní dokumenty ŠKODA AUTO

Obr. 6 Útvary logistiky značky

Útvar plánování a řízení výrobního programu stanovuje roční, měsíční a denní objem výroby pro všechny výrobní závody a vyhodnocuje dodržování stanovených cílů. Dále zajišťuje řízení potřeb koncernových dílů a měření věrnosti dodávek s orientací na zákazníka. Útvar předsériová logistika sleduje a vyhodnocuje plnění časových plánů nových projektů, spoluvytváří časové plány předsériových vozů a řídí jejich stavbu, dle stavu projektu rozhoduje o jeho realizaci a termínu SOP a plánuje a koordinuje nasazení předsériových změn včetně termínování v systému STEREO. Organizační jednotka centrální dispozice je zodpovědná za zajištění hospodárné realizace zakázek výrobních programů z pohledu stabilního externího toku dílů a materiálů od dodavatelů do ŠKODA AUTO. Hlavními činnostmi útvaru škotrans jsou plánování přeprav silničních, železničních, námořních a leteckých, dále pak nákup a výběr přepravců, analýza a optimalizace transportních nákladů, zajištění expedice vozů a zajištění provozu závodové vlečky. Útvar CKD centrum zajišťuje dodávky dílů pro výrobu v zahraničních závodech a připravuje realizaci nových projektů. Úkoly operativní logistiky jsou řízení pohybu nákladních vozidel v závodech Mladá Boleslav a Kvasiny, zabezpečení manipulační techniky, koordinace oběhu a evidence zásob a obalů ve ŠKODA AUTO, kontroly, opravy a seřizování palet a příjem materiálu na skladech pro stavbu nových typů vozů. A poslední z útvarů PLL zastřešuje komplexní činnosti spojené s tvorbou a optimalizací logistických procesů, ploch a manipulační techniky včetně plánování toku materiálu, nasazení informačních technologií, koordinace JISových procesů až po tvorbu balicích předpisů.

6 Inovační management Logistiky ŠKODA AUTO

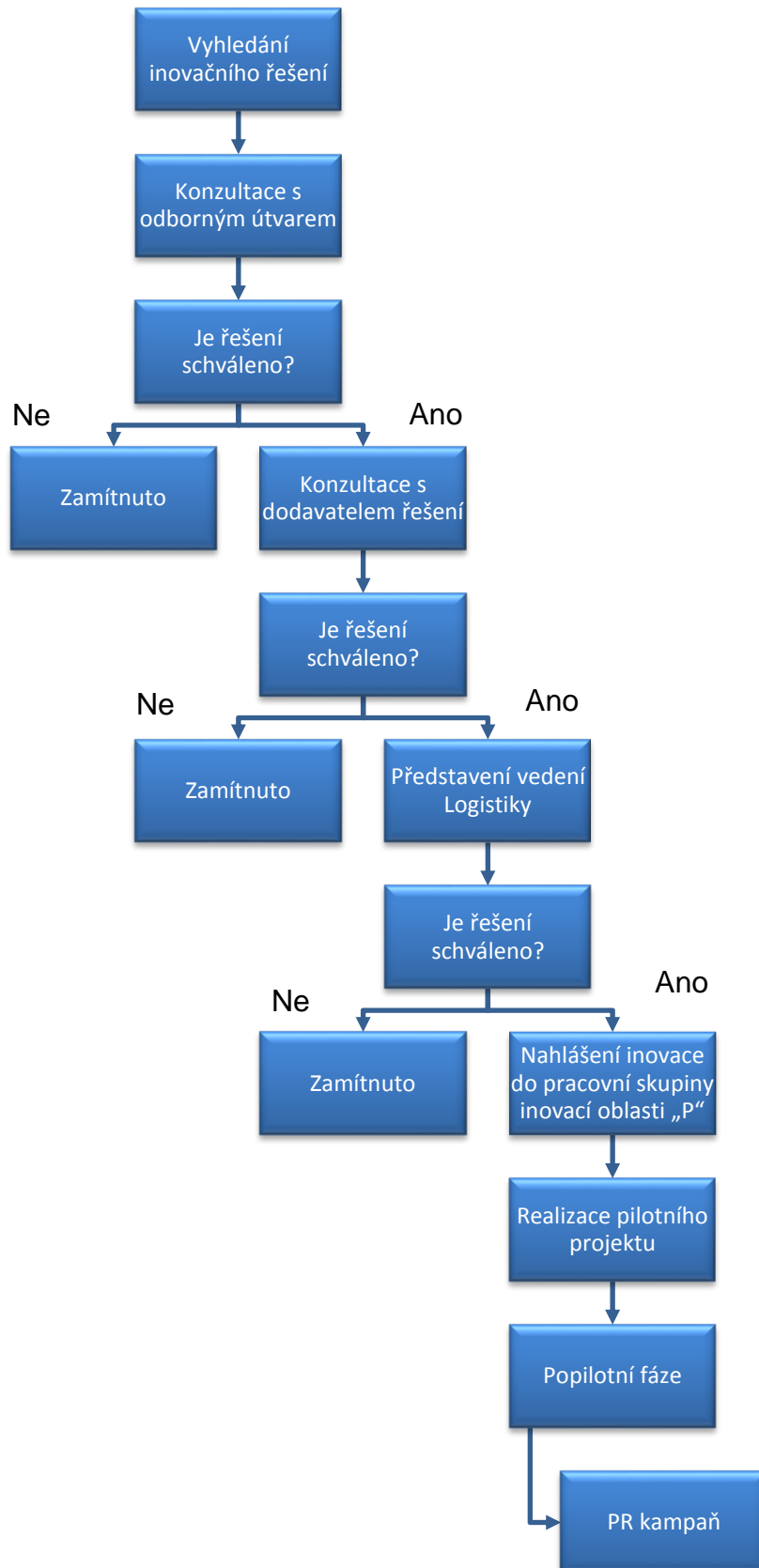
Inovační management je možné pojmut strukturálně (podle organizačních kompetencí) nebo procesně (jako analytická a rozhodovací činnost). Do managementu inovací se zařazují analýzy inovačních záměrů, rozhodovací a komunikační aktivity, prosazení a kontrola. V managementu inovací má velmi významné postavení komunikace. Další součástí inovačního managementu jsou výzkum a vývoj a management technologií. Procesy potřebné pro inovace jsou řízeny managementem vývoje a výzkumu. Tyto procesy jsou základní výzkum, vývoj

technologie, předvývojová fáze a samotný vývoj výrobku. Úkolem managementu technologií je zajišťování technologické konkurenceschopnosti společnosti. Což znamená vyvíjet a zlepšovat technologie v podniku.

V Logistice ŠKODA AUTO se inovace rozdělují na Procesní inovace a HIGH-TECH inovace. Tato práce se bude věnovat HIGH-TECH inovacím.

6.1 Analýza stávajícího stavu procesu Inovačního managementu

Inovační proces v případě HIGH-TECH inovací probíhá v několika specifických krocích (viz obr. 7):



Obr. 7 Schéma Inovačního procesu

Vyhledání inovačního řešení spočívá v prohledávání internetových stránek, různých konferencích, hledání inovací v odborném tisku nebo na veletrzích. Tento krok lze nazvat analýzou trhu. V další fázi procesu proběhne již diskutování s příslušnými odbornými útvary, kterých se konkrétní inovační řešení týká. Pokud nenastal žádný problém v předchozí fázi je nutné uskutečnit konzultaci s dodavatelem příslušného řešení. Není možné opomenout další odborné útvary jako jsou IT útvary, odbory firmy ŠKODA AUTO, BOZP a další. V případě kladných vyjádření odborných útvarů a dodavatelů přejdeme k představení inovačního řešení vedení Logistiky ŠKODA AUTO a managementu logistiky. Po vyjádření vedení Logistiky ŠKODA AUTO je nutno nahlásit inovační řešení do pracovní skupiny inovací oblasti „P“. Tímto krokem se zaeviduje inovační řešení do systému. Nejdůležitějším krokem v procesu je pilotní projekt, který trvá zhruba 2 až 3 měsíce. Sleduje se zde funkčnost řešení, to znamená jeho spolehlivost, poruchovost, napojení na IT a další. Dále se uskutečňuje zájem o generování úspor inovace, úspora času, peněz či ergonomie. Následně je důležitý i pohled zaměstnanců, který se dá zjistit formou dotazníku. Po uplynutí pilotního provozu nastává popilotní fáze. Ta se týká samotného vyhodnocení pilotního provozu. Toto vyhodnocení se opět představí vedení Logistiky ŠKODA AUTO. Důležitá je také návratnost investic. Ve společnosti ŠKODA AUTO je návratnost investic stanovena na 2 roky. Jestliže vše proběhlo v pořádku, inovační řešení vykazovalo úspory a bylo funkční, provedou se další kroky nezbytné k zavedení nového řešení do provozu. Je nutné předat inovační řešení na odpovědný útvar, sepsat technické zadání inovačního řešení, uskutečnit výběrové řízení a implementovat řešení do sériového provozu. Úplně posledním krokem inovačního procesu je PR kampaň. Ta může být prováděna již v průběhu pilotního provozu.

6.2 Příklady Inovačního managementu v Logistice ŠKODA AUTO

Příkladem HIGH-TECH inovace v Logistice ŠKODA AUTO jsou rukavice ProGlove (viz obr. 8). Toto inovační řešení představila společnost veřejnosti v srpnu 2016. Jedná se o chytré rukavice, které optimalizují vychystávání dílů v Logistice ŠKODA AUTO. Rukavice ProGlove pomáhají zaměstnancům pracovat rychleji, efektivněji a bez chyb. Tato elektronická rukavice má implementovaný scanner, který například ukazuje, zda je použit správný díl nebo zda byly jednotlivé pracovní úkony správně provedeny. Rukavice je schopna zaznamenávat data, ale pouze jedním pohybem a

bez žádných dalších přístrojů. Zboží tak lze rychle a pohodlně registrovat. U rukavic se generuje také úspora na straně ergonomie, jelikož evidence dat nebo kontrola materiálu jsou integrovány do přirozených pohybů ruky. S chytrou rukavicí lze kódy načítat jak vertikálně, tak horizontálně. Načtený kód se následně potvrdí tlačítkem na ukazováku. Jeho správnost je potvrzena akusticky nebo vibracemi. Tím se předejde skenování nesprávného kódu. Tato inovace byla implementována v souvislosti s rozvojem Industry 4.0.



Zdroj: www.novinky.cz

Obr. 8 Rukavice ProGlove

Dalšími příklady HIGH-TECH inovací v Logistice ŠKODA AUTO mohou být například:

- autonomní FTS,
- rozšířená realita pro vychystávání materiálu v supermarketech (Pick-by-vision).

Pojem autonomní FTS znamená tzv. bezpilotní vozík (viz obr.9). Tento vozík přebírá sekvenční palety z předávacího místa po vychystání dílů a seřazení do správného pořadí. Vozík za sebou táhne buď standartní rámy, na které musí paletu s podvozkem nasunout člověk, v některých provozech se ale používají i dynamické rámy, které umí palety naložit i vyložit samostatně. Autonomní FTS jezdí po magnetických drahách a převážejí vychystaný materiál ze supermarketu do montážních částí. Překážku oznámí vozíku senzory, které hlídají okolí trasy. Když

vozik detekuje překážku, samostatně ji vyhodnotí a překážku objede. Dále když pojede kolem palety, dostane signál, že je prázdná a odveze ji.



Zdroj: www.logistika.ihned.cz

Obr. 9 *Autonomní vozík FTS*

Dalším příkladem HIGH-TECH inovací v Logistice ŠKODA AUTO je, jak již bylo zmíněno výše tzv. rozšířená realita pro vychystávání materiálu v supermarketech. Tato inovace se skládá z realizace rozšířené reality pomocí inteligentních brýlí, které optimalizují proces vychystávání v intralogistickém centru ŠKODA AUTO. Pro účely navigace společnost integrovala lokalizační platformu poháněnou společností Sewio.

6.3 Analýza stávající komunikace v Logistice ŠKODA AUTO

Při inovačním procesu je velice důležitá komunikace mezi zúčastněnými stranami. Tedy mezi odbornými útvary (jako jsou IT útvary, odbory, bozp, a další), dodavateli a dalšími stranami. V současnosti ve společnosti ŠKODA AUTO existují tzv. Team weby. Tyto weby se nacházejí v intranetovém prostředí a je zde možné sdílet jakékoliv materiály. Do intranetového prostředí mají tedy přístup pouze kmenový zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO. Komunikace ohledně inovačních projektů však probíhá v současnosti pouze prostřednictvím emailů, takže je značně nepřehledná.

Pro sdělování materiálů externím účastníkům společnost opět využívá nejčastěji klasickou emailovou komunikaci nebo meetingy. Tyto nástroje svou kvalitou neodpovídají požadavkům na efektivní management inovací.

6.4 Doporučení pro Inovační management Logistiky ŠKODA AUTO

Na základě analýzy dostupných informací o stávajícím stavu Inovačního managementu v Logistice ŠKODA AUTO byly zjištěny následující skutečnosti. Samotný inovační proces v Logistice ŠKODA AUTO probíhá prakticky totožně v porovnání s již popsányými inovačními procesy v teoretické části této práce. Na začátku každého inovačního procesu existuje jakési vyhledání, rozpoznání či průzkum inovačního řešení. Poté následuje výběr, volba uskutečněny skrze různé konzultace s příslušnými útvary. Předposlední fáze inovačního procesu je už samotná realizace inovačního řešení. A poslední fází je kontrola inovačního řešení a jeho následné upravování. Problémem inovačního managementu v Logistice ŠKODA AUTO je hlavně komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti spojenými inovačními aktivitami. Pro zlepšení a zefektivnění komunikace lze doporučit vytvoření pracovního týmu Inovačního managementu Logistiky ŠKODA AUTO, který se bude skládat ze zástupců jednotlivých útvarů logistiky. Tento tým se bude scházet jednou za měsíc a jeho hlavní úlohou bude vzájemně komunikovat plánované a nové inovace. Dále by se zřídily speciální Team weby (viz obr. 10), kam by se vkládaly všechny dokumenty týkající se různých inovačních projektů. Samotné Team weby již ve společnosti ŠKODA AUTO existují, bohužel však ne v souvislosti s Inovačním managementem v Logistice ŠKODA AUTO. Vytvoření Team webů pro Inovační management Logistiky ŠKODA AUTO je ideální pro lepší organizaci inovačních projektů.



Team web

ZA KTEROU INOVACÍ BUDETE VIDĚT VY!!

Inovační management
Logistiky ŠKODA AUTO

- › Projektové listy
- › Prezentace
- › Schránka idejí
- › Kontakty

Total capacity

2%

Total capacity: 10000,00 MB

Free space: 9776,42 MB



Správa týmových webů

- › Žádost o založení nového webu
- › Přehled oprávnění tohoto webu

Odkazy

- › Zaměstnanecký portál
- › B2B Portál
- › Service desk

Designer

- › Nastavení webu
- › Statistiky webu

© ŠKODA AUTO a.s. 2011 | ServiceDesk: ServiceDesk@skoda-auto.cz

Zdroj: Interní dokumenty ŠKODA AUTO

Obr. 10 Teamové weby

Každý inovační projekt by se před zveřejněním na Team webu zaznamenával do speciálního projektového dokumentu (viz obr. 11).

Název projektu

Současný stav	Int. a Ext. partneři	Obrázek
Cíl projektu	Aktivity	
Dosažení cíle		
Rizika	Přínosy	
Rozpočet projektu	Doba trvání projektu	

Obr. 11 Projektový dokument pro Inovační management v Logistice ŠKODA AUTO

Projektové dokumenty se v současnosti využívají ve společnosti ŠKODA AUTO, ale ne v tomto upravení a nepoužívají se v Inovačním managementu v Logistice ŠKODA AUTO. Na tomto dokumentu bude vypsán v horní části název projektu, pod ním bude vypsán současný stav projektu, dále popis cílů projektu a jak těchto cílů chceme dosáhnout. Dále zde budou popsány možná rizika ohrožující projekt, interní a externí partneři projektu, aktivity, které zatím proběhly v souvislosti s inovačním projektem. Důležité je také zapsat do dokumentu předpokládané přínosy inovačního projektu, rozpočet projektu, doba trvání projektu a obrázek týkající se projektu. Pro další vylepšení komunikace by probíhaly meetingy všech účastníků spojených s inovačním projektem konající se dle potřeby účastníků. Pro ještě větší informovanost útvarů lze komunikovat také přes Skype konference, které by byly z hlediska času a pohodlí výhodné. Během těchto hovorů je možné sdílet své obrazovky, aplikace, powerpointové prezentace, posílat soubory, a dokonce psát zprávy. Ke skype schůzce se může připojit až 250 lidí pomocí svých smartphonů, tabletů, počítačů, telefonů a zařízení v zasedacích místnostech. Existuje i tzv. Skype Meeting Broadcast, který rozšiřuje dosah skupinových schůzek až na 10 000 lidí a hodí se tak pro větší meetingy celých útvarů. Výhodami těchto Skype schůzek jsou provázanost s dalšími aplikacemi Microsoft a možnost sdílení plochy a souborů. Bohužel se však objevují problémy v komunikaci s externími partnery.

Dalším novodobým nástrojem komunikace mezi zaměstnanci je videokonference. Výhodami této komunikace jsou pohodlí, sdílení dokumentů, úspora nákladů na cestování, úspora času a vyšší operativnost komunikace.

Závěr

V současnosti jsou podniky nuceny konkurenčním prostředím neustále inovovat, a tak se udržet na trhu. Inovační management je tedy nezbytnou součástí každé společnosti. Společnost ŠKODA AUTO a.s. není výjimkou. Cílem této práce bylo analyzovat současný stav inovačního managementu a následně na to navrhnout vhodné komunikační nástroje, které budou efektivně podporovat procesy inovačního managementu v logistice společnosti ŠKODA AUTO.

Na začátku práce bylo lehké představení společnosti ŠKODA AUTO. Hlavním cílem teoretické části této práce bylo popsání inovačního managementu, jeho definice a struktura. Definovaly se zde inovace a jejich druhy. Dále zde byl popsán inovační proces, jeho definice a fáze inovačního procesu. Poslední částí teoretické části byla komunikace při inovačním procesu.

Praktická část se zabývala nejprve představením logistiky ve společnosti ŠKODA AUTO a jednotlivých útvarů „PL“ neboli logistiky značky. Představily se zde příklady HIGH-TECH inovací v Logistice ŠKODA AUTO. Poté se zaměřila na proces inovačního managementu probíhající ve společnosti ŠKODA AUTO, bylo přiblíženo schéma procesu inovačního managementu a komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti spojené s inovačním procesem. Na základě analýzy stávajícího stavu komunikace ve společnosti ŠKODA AUTO byly zjištěny jisté nedostatky. Na tyto nedostatky byly následně navrženy vylepšení, které povedou k efektivnější komunikaci mezi útvary při inovačním procesu. Vylepšení spočívaly v návrhu vytvořit Team weby zaměřené na Inovační management v Logistice ŠKODA AUTO. Toto řešení povede k lepší organizaci dokumentací týkajících se Inovačního managementu v Logistice ŠKODA AUTO. Dalším návrhem bylo vytvoření pracovního týmu Inovačního managementu Logistiky ŠKODA AUTO, který se bude skládat ze zástupců jednotlivých útvarů logistiky. Tím se zajistí větší informovanost všech zástupců jednotlivých útvarů logistiky o inovačních projektech. A jako poslední návrh byl vytvořen projektový dokument. Cílem tohoto dokumentu je opět vyšší informovanost všech účastníků na inovačním projektu.

Seznam literatury

SWANN, P. *The Economic of Innovation: An Introduction*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 2014, 295 s. ISBN 978-1-84844-006-7.

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

KISLINGEROVÁ, E. -- A KOLEKTIV. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu a managementu organizací*. + CD. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8. [online]. [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books>

FRANCIS, D. and BESSANT, J. *Targeting innovations and implication for capability development, technovation*. 2005, 171-183 s.

VEBER, J. a kol. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3. [online]. [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <https://play.google.com/books/reader?id=vt7qCwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&pg=GBS.PA79>.

VALENTA, F. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. ISBN: 80-85860-11-2.

BESSANT, J., TIDD, J. *Řízení inovací.: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1466-7.

TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. Praha: C.H. BECK, 2009. ISBN: 978-80-7400-092-8.

Interní materiály firmy Škoda Auto a.s.

Logistika.Plány logistického supermarketu ŠKODA AUTO. [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65169600-plany-logistickeho-supermarketu-skody-auto>.

SEWIO. Pick – by – Vision Systém in Skoda Logistics Supermarket. [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.sewio.net/portfolio-items/pick-by-vision-system-in-skoda-auto/>.

Novinky. Škoda přišla s technologií budoucnosti, chytrou rukavicí. [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/412878-skoda-prisla-s-technologii-budoucnosti-chytrou-rukavici.html>.

ŠKODA AUTO. Modely ŠKODA AUTO. [online]. [cit. 2017-11-22]. Dostupné z:
<http://www.skoda-auto.cz/modely/prehled#any>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Fáze managementu inovací	10
Obr. 2 Znázornění procesu inovace	16
Obr. 3 Ideální fáze inovačního procesu.....	18
Obr. 4 Oblasti společnosti ŠKODA AUTO	20
Obr. 5 Rozdělení „P“ oblasti	21
Obr. 6 Útvary logistiky značky	22
Obr. 7 Schéma Inovačního procesu	24
Obr. 8 Rukavice ProGlove.....	26
Obr. 9 Autonomní vozík FTS.....	27
Obr. 10 Teamové weby	29
Obr. 11 Projektový dokument pro Inovační management v Logistice ŠKODA AUTO	29

Seznam tabulek

Tab. 1 Strategické výhody získané prostřednictvím inovace	11
Tab. 2 Fáze inovačního procesu	19

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Aneta Charousková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Inovační management v logistice společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Pavel Wicher, Ph.D.		
KATEDRA	KLRK - Katedra logistiky a řízení kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	34		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této práce bylo nejdříve definovat klíčové pojmy související s inovačním managementem, jako jsou inovace, inovační proces a inovační management. Dále analyzovat současný stav inovačního managementu v Logistice ŠKODA AUTO a následně na to navrhnout vhodné komunikační nástroje, které budou efektivně podporovat procesy inovačního managementu v logistice společnosti ŠKODA AUTO. Na základě analýzy byly zjištěny tyto skutečnosti. V Inovačním managementu Logistiky ŠKODA AUTO chybí efektivní komunikace mezi jednotlivými útvary. Proto bylo navrženo vytvoření pracovního týmu složeného z pracovníků jednotlivých útvarů. Další vylepšení spočívalo ve vytvoření Team webů pro Inovační management v Logistice ŠKODA AUTO. V posledním návrhu byl vytvořen projektový dokument pro potřebu Inovačního managementu Logistiky ŠKODA AUTO. Tyto vylepšení by měly vést k efektivnější a snadnější komunikaci mezi útvary v rámci určitých inovačních projektů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Inovace, inovační management, inovační proces, logistika, výroba, pick-by-vision, FTS, HIGH-TECH inovace		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Aneta Charousková		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	Innovation management in Logistics ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Pavel Wicher, Ph.D.		
DEPARTMENT	KLRK - Department of Logistics and Quality Management	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES			
	34		
NUMBER OF PICTURES			
	11		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The aim of the bachelor thesis was first define key words related to innovation management, like innovation, innovation proces and innovation management. The next step was to analyze the current state of innovation management in Logistics ŠKODA AUTO and subsequently to create a proposal of appropriate communication tools. These tools will effectively support the processes of innovation management in Logistics ŠKODA AUTO. On the basis of the analysis have been identified these following facts. In Innovation management of Logistics ŠKODA AUTO lack of effective communication between individual departments. Therefore, it was designed the creation of a team of an employees from individual departments. Next improvement was the creation of Team web for innovation management in Logistics ŠKODA AUTO. The last improvement was creation of project document for the need of innovation managemen Logistics ŠKODA AUTO. These improvements should lead to more efficient and easier communication between departments in the context of specific innovation projects.</p>		
KEY WORDS	<p>Innovation, innovation management, innovation proces, logistics, production, pick-by-vision, FTS, HIGH-TECH innovation</p>		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			

