

**Vysoká škola technická a ekonomická**

v Českých Budějovicích

Ústav podnikové strategie

*Bc. Podniková ekonomika*

**Závěrečná zpráva  
o průběhu semestrální  
praxe**

**Svatopluk Benda, DiS., MBA**

*2024*

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou zprávu o průběhu semestrální praxe vypracoval samostatně a že údaje zde uvedené jsou pravdivé.

V Českých Budějovicích, dne: 2. 1. 2024



.....  
vlastnoruční podpis

# Obsah

1	Úvod .....	4
2	Náplň a průběh praxe.....	5
3	Zhodnocení praxe studentem.....	7
4	Závěr.....	9

# 1 Úvod

Společnost byla založena 1917 ve Spojených státech ve městě Detroit pod názvem American Metal Products. Začala výrobu v jediném závodě s 18 zaměstnanci, kteří vyráběli konstrukce pro letecký a automobilový průmysl. Během 30. let 20. stol. se zvyšoval počet velkých zákazníků a celkový objem produkce rostl. Společnost se zaměřila na výrobu vojenských leteckých komponentů a náprav pro vojenská vozidla. V roce 1961 začala vyrábět v Evropě, vzniklo 22 nových závodů po celém světě a stala se největším světovým výrobcem zařízení a sedadel do nákladních aut. V roce 1964 se American Metal Products sloučila se společností Lear Siegler, čímž se vytvořil největší národní dodavatel automobilových sedadel pod novým názvem Lear.

V roce 1995 postoupil na pozici největšího nezávislého dodavatele automobilových interiérů na světě, kde se drží dodnes.

V současnosti má firma LEAR 251 závodů ve 38 zemích světa se 175,000 zaměstnanci. Navrhuje, sestavuje a vyrábí produkty pro všechny velké automobilky. Jedná se až o 400 různých typů automobilů – značky např. BMW, Audi, Porsche, do kterých také vyrábíme sedačky v závodě Tachov.

V září roku 2021 byl otevřen nový závod v Ostrově u Stříbra. V tomto závodě vyrábíme jedny z nejluxusnějších předních a zadních sedacích souprav. Naším zákazníkem je celosvětově vyhlášená firma značky BMW. Výrobním produktem jsou sedačky pro automobily BMW řady 7 a BMW řady 5.

## 2 Náplň a průběh praxe

V rámci mé praxe se obsahová náplň vztahovala převážně k následujícím oblastem:

### Management

- Zodpovědnost za řízení úseku výroby (~500 podřízených) a metodické vedení podpůrných oddělení.
  - Organizační a strategické plánování svěřených úseků z hlediska náběhu projektů a zaškolování pracovníků. Dohled nad úrovní zaškolení operátorů výroby, nižšího a středního managementu.
  - Vytváření náborových plánů s ohledem na předpokládané odvolávky
  - Definování a dohled nad realizací školicích programů pro nižší a střední management – oblasti soft skills
  - Zodpovědnost za školicí centrum a školicí rozsah pro nově příchozí pracovníky.
- Řízení úseku Engineeringu, R&D, procesního engineeringu, údržby (~ 50 specialistů) – v zásadě plnění svěřených úkolů, interperosnální záležitosti a osobní rozvoj
- Plánování docházek, dovolených apod.
- Vytváření organizační struktury a motivačních programů
- Zodpovědnost za KPI svěřeného úseku – produktivita, efeitivita a náklady na denní, týdenní (plant KPI) a měsíční bázi (plant KPI & centrální reporting)
  - Plánování kapacit včetně školicích procesů na základě dostupnosti zdrojů, výhledů odvolávek a náběhu nových projektů za účelem dosažení a udržení požadované produktivity. Zodpovědnost za školicí centrum pro nové nástupy.
  - Definování standardů a dohled nad jejich dodržováním.
  - Zavádění a realizace TPM ve společnosti (dále odpovědnost za výsledky v podobě KPI – MTTR, MTBF, TDT
  - Vyhodnocování a plánování kapacit v návaznosti na objemy produkce a náběh strategických projektů – MTM/FTE/OEE
- Aplikace SWOT analýzy v rámci teamů za účelem definování strategie na roční období
- Vytváření Scorecards pro jednotlivé sekce oddělení na roční období reflektující vize a mise společnosti

### **Finanční oblast – zodpovědnost za plánování a dodržování budgetu:**

- OPEX – plánování a reportování nákladových středisek, které mám v kompetenci, zároveň dohled nad dohady v rámci zúčtovacích období, operativní optimalizace nákladů mezi středisky
- CAPEX – plánování a řízení investic – cca 25 mio € / rok
- Potvrzování objednávek a faktur, aktivace majetku do odpisů
- Vytváření kalkulací vícenákladů spojené s omezením výroby
- V rámci managementu výkaz zisků a ztrát na pravidelné (měsíční) bázi

### **Řízení projektů, výzkum a vývoj, marketing, prodej**

- v návaznosti na plánované investice řízení projektů s nimi spojenými – tzn. Vytváření decision requests na základě business case a následná prezentace představenstvu – plánování v pětiletém horizontu s různými detaily zpracování na základě časového období. V rámci business case se investice a decision requesty mohou měnit v rámci 15ti leté strategie
  - Dohled nad podáváním a realizací zlepšovacích návrhů (Kaizen)
  - Řízení rizik, jenž jsou spojené s technologiemi nebo produktem – FMEA
  - Spolupráce s centrálním oddělením R&D, sales, marketing
- **CSR a marketing**
  - Vytváření realizačních týmů za účelem zviditelnění firmy a šíření dobrého jména vůči veřejnosti – tzn. Spolupráce se středními školami, vysokými školami školami, podpora neziskových organizací, realizace událostí pro veřejnost
  - Budování firemní kultury u zaměstnanců prostřednictvím výsledků společnosti a následným ohodnocením zaměstnanců, ale i různých událostí, které spojují zaměstnance se společností a jejími produkty – příprava realizačních týmů a vhodného marketingu

## 3 Zhodnocení praxe studentem

Vzhledem k zastávané pozici jsem měl možnost naučené poznatky konfrontovat s praxí. Mé poznatky jsem shrnul do následujících oblastí.

### **Management a řízení**

V této oblasti je nutné disponovat vizí a na základě vize definovat strategii. Jakmile je tato oblast naplněna, osoba získává důvěryhodnost, jenž je nezbytná pro řízení teamů.

V rámci řízení úseků je žádoucí zabezpečit jejich dobré výsledky, zde je tedy již nutné vědět, jakou strategii budeme prosazovat, jelikož ta se přímo propíše do kultury společnosti. Zároveň je nutné brát v patrnost, že se jiným způsobem řídí DIR, INDIR a SAL pracovníci. To samé platí o motivaci.

Procesy se smyslu pravidelných meetingů, zadávání a sledování úkolů, stejně jako plánování osobního rozvoje je běžná rutina, stejně tak, jako KPI. Nicméně je důležité jednotlivé ukazatele pravidelně revidovat. Co co bylo důležité při rozběhu projektu již při sériové výrobě nemá smysl sledovat.

### **Finanční oblast – zodpovědnost za plánování a dodržování budgetu**

Plánování budgetu a jeho následné odsouhlasení ještě nutně nemusí znamenat, že máme vše pod kontrolou. Budget je součástí forecastu, tzn. byť si myslíme, a v dobré víře bychom chtěli ušetřit na nákladech, toto není dobrá strategie. Společnost s těmito náklady již počítá. Dopady mohou být takové, že se v následujícím období plánovaný budget bez vašeho vědomí sníží.

V oblasti CAPEXu je má zkušenost taková, že byť se odsouhlasí plán, odpovědné oddělení většinou nemá časovou kapacitu na to, aby připravilo investiční záměry včas. V důsledku toho se investice odsouvají, což vede k poměrně stresujícímu období posledního čtvrtletí.

Výkaz zisků a ztrát se v naší společnosti a managementu prezentuje každý měsíc. Odpovědné oddělení je Controlling, nicméně se jedná o sběr dat z každého oddělení. Jinými slovy, každý manažer v rámci svých odpovědností ví, jaké má výsledky.

## **Řízení projektů, výzkum a vývoj, marketing, prodej**

V nadnárodní společnosti s vlastním produktem sales úzce spolupracuje s R&D, kde se provádí průzkumy spokojenosti zákazníků. Jejich podněty se komunikují s výzkumem a vývojem. Následně se zapojí marketingové oddělení, pro volbu vhodné strategie uvedení novinek na trh. Dle výsledků oddělení sales naplánuje prodeje, které se formou forecastu vrací zpět do výrobního závodu, kde se začínají plánovat kapacity, ověřuje se stávající technologie a začínají se plánovat investice.

V rámci řízení projektu je nutné mít nastavené milníky a ty pravidelně kontrolovat. Bez těchto milníků se může stát, že nedokážeme včas zaznamenat rizika, jejichž dopady v pozdější fázi nedokážeme zvrátit.

## **CSR a marketing**

Aby byla firma vnímána pozitivně ve svém okolí, musí realizovat aktivity jak pro zaměstnance, tak pro své okolí. Přes tyto aktivity může nenásilnou formou představit okolí své produkty a budovat pozici vyhledávaného zaměstnavatele. Tyto aktivity neznamenají vysoké náklady, nicméně je nutné mít k dispozici lidi, kteří jsou ochotni těmto věcem věnovat svůj volný čas.

Pro své zaměstnance je nutné také realizovat různé aktivity, jenž je více propojí se společností a jejími produkty. K tomu vybízí marketingové aktivity, jež započnou, jakmile je zodpovězena otázka, co pro zaměstnance můžeme udělat a co chceme získat. Marketing pro tyto aktivity musí být úderný a všudypřítomný. Vedení společnosti musí jít v rámci těchto aktivit příkladem.



## 4 Závěr

Praxi jako takovou hodnotím za přínosnou, jelikož se v ní střetávají explicitní a tacitní znalosti, jenž nelze získat jiným způsobem než přímou konfrontací s realitou provozu.

Takřka veškeré znalosti nabité studiem jsem měl možnost využít v oblastech managementu, vedení, strategie, plánování lidských zdrojů, plánování výroby, marketingu i finančního řízení. Realita je mnohdy odlišná a v případě praxe, která umožní náhled do korporátního řízení společnosti člověk získá komplexní přehled, který explicitní znalosti posune a odůvodní jejich smysl v širších souvislostech.

Praxe tedy doplnila mnou nabité teoretické znalosti a opodstatnila jejich smysl při vykonávaných činnostech. Jak řekl Johann Wolfgang von Goethe: „Nakonec si ze studia zapamatujeme jen to, co prakticky využijeme.“