



**VLADIMÍR BARTOŠ,**  
SENIOR KONZULTANT,  
MINERVA ČR

# Jak zvýšit hodnotu firmy

**N**ový výrobní manažer dostal úkol zhodnotit firmu během tří let. Jeho představa je následující: „Definuji vize rozvoje firmy. Chci naimplementovat systém s důrazem na změny podnikových procesů podle ověřených standardů a v něm umožnit tyto vize rozdefinovat do strategických cílů s řešiteli z nejvyššího vedení firmy. Tito manažeři pak budou své strategické cíle rozdělovat na taktické a běžné cíle na své podřízené. Všechny cíle budou měřitelné údaji. Chci, aby všichni neustále viděli, jak se jim daří, nebo nedaří cíle naplňovat.“

V ERP systému lze uživatelsky definovat rozhodovací tabule s metrikami, které porovnávají měřené údaje s nastavenými cíli.

**Ukazatele na strategické úrovni** vycházejí logicky z potřeby investora zhodnotit firmu. To se měří pomocí poměrových ukazatelů nad údaji rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Jde o rentabilitu (výnosnost), likviditu, aktivity (řízení aktiv) a zadluženost (strukturu zdrojů). Je nutné dosáhnout zlepšení těchto ukazatelů.

**Finanční ředitel** dostal za úkol refinancovat úvěry firmy. **Obchodní ředitel** dostal za úkol zvýšit hrubý zisk. Zaměřil se na zvýšení tržeb a současně tlačil výrobního ředitele ke snížení nákladů na výrobky. Zvýšení tržeb povede přes účinnější prodej a rozšíření portfolia výrobků. Je nutné zavést plánování a evidenci aktivit prodejců včetně vyhodnocení ztrát obchodních příležitostí podle důvodů a sledování plnění prodejních úkolů. U výrobků na míru je potřeba dostat pod kontrolu vý-

voj, který tvořil téměř polovinu dodací lhůty. Proto je vhodné zavést evidenci práce **konstruktérů a technologů** na jednotlivých projektech a poskytnout jim vyšší komfort při tvorbě kusovníků a postupů zejména integrací ERP systému s CAD/PDM/PLM. Podobně jako dělníci s podporou skenerů hlásí do informačního systému časy strávené na jednotlivých zakázkách. Tento přístup pomůže zkrátit průběžné doby tvorby kusovníků a postupů a plánových kalkulací nákladů a zároveň poslouží ke zpřesnění odhadů nákladů a vývojových časů pro budoucí zakázky.

**Výrobní ředitel** musel zvýšit efektivitu. Na plánovače tedy přenesl úkol zaměřený na snížení zásob a rozpracovanosti. Systém poskytne podporu MRP plánování včetně optimalizace výroby a nákupu v čase a množství napříč zakázkami. Frekvence přeplánování se zvýšila z týdně na denní.

**Nákupčí** se zaměřili na snížení ceny dodavatelů klíčových materiálů ke konsignacím (zásoby jsou okamžitě k dispozici a firma je platí až po použití) a zároveň zachování kvality dodávek.

**Generální ředitel** navázal na plnění ukazatelů na všech pozicích prémie.

Všimněte si, že řada strategických cílů se rozpadá do dílčích cílů, které jsou ve vzájemném rozporu. Velké umění spočívá v nalezení správných vah a priorit. Nutnou podmínkou je funkční kvalitní ERP systém, ale současně je potřeba klást důraz na využití a integraci specializovaných systémů. ■

Umění spočívá v nalezení správných vah a priorit. Nutnou podmínkou je kvalitní ERP systém.