

Z n a l o s t i   p o d p o ř e n é   i n f o r m a t i k o u

TOSHULIN a.s. Hulín



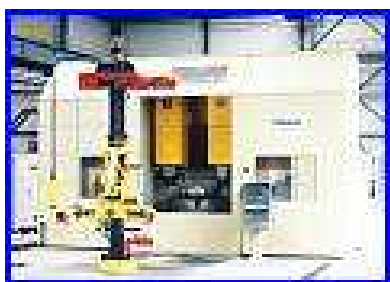
Počet zaměstnanců:	400	Kontaktní osoba:	Ing. Kamil Čejka
Tržby:	620 000 000,- Kč	Funkce:	finanční ředitel
Web:	<a href="http://www.toshulin.cz">www.toshulin.cz</a>	Telefon:	573 327 225



© 1994 - 2007 GIST, s.r.o.

V současnosti výrobní program TOSHULIN, a.s. představují svislé soustruhy. Převážná část produkce je určena na stabilní trhy průmyslově vyspělých zemí

Díky padesátiletým zkušenostem s výrobou a užitím svislých soustruhů může TOSHULIN, a.s. nabídnout pro potřeby zákazníků nejvhodnější typ svislého soustruhu včetně zpracování technologie a dodávky bohatého nástrojového vybavení. Významnou aktivitou jsou rovněž modernizace a generální opravy obráběcích strojů. Firma se prezentuje na nejdůležitějších světových výstavách a veletrzích s obráběcími stroji. Dlouhodobějším cílem společnosti je další stabilizace tradičních teritorií, zdokonalování technologie výroby a vlastních výrobků v souvislosti s rostoucími nároky renomovaných zákazníků. Záměrem je postupné rozšiřování stávající prodejní sítě o další teritoria a zvýšení podílu na světovém trhu.



V zájmu dalšího posilování prosperity jsme se rozhodli zaměřit pozornost na interní systém řízení – zlepšit informační procesy a zprůhlednit zodpovědnosti za jednotlivé oblasti řízení a informace, kterými přispívají k orientaci celku správným směrem. Zahájili jsme implementaci nového ERP systému IFS a souběžně jsme ve spolupráci se společností GIST z Hradce Králové zpracovali Koncept rozvoje controllingového systému řízení včetně dopadu do motivačního systému.

Tento koncept nám pomohl vymezit a uvědomit si cílový rozsah a náplň controllingu a reportingu pro manažerské účely. Součástí projektu byla definice požadavků pro zajištění zpětných vazeb na informace, které bude třeba z nového ERP systému získat, a jejich strukturu. Víme, že nás uvedení těchto cílů v oblasti informatiky a zlepšení základny pro kvalitní rozhodování do života firmy bude stát ještě mnoho úsilí, ale máme ujasněno, jakým směrem jdeme a proč.

Ing. Kamil Čejka  
finanční ředitel TOSHULIN, a.s.

## Cíle a přínosy projektu

Cílem řešení společného projektu týmů TOSHULIN, a.s. a GIST, s.r.o. bylo:

- definovat širší a moderní využití kalkulací na principu krycích příspěvku a neúplné kalkulace zejména pro hodnocení ziskovosti v prodeji
- redefinovat strukturu a využití úplné kalkulace pro hodnocení profitability unikátních strojů
- zprůhlednit systém řízení jednotlivých oblastí podniku s pomocí jednotného systému reportingu
- definovat zodpovědnosti za jednotlivé oblasti řízení nákladů a výnosů napříč společností
- provázat systém plánování a hodnocení a nastavit tomu odpovídající motivační systém rozhodujících zájmových skupin společnosti

Společnost TOSHULIN, a.s. využívala do zahájení spolupráce s firmou GIST, s.r.o. klasický kalkulační vzorec a to pouze ve formě úplné kalkulace. Předmětem redefinice kalkulačního systému bylo stanovit novou aktuální strukturu kalkulačního modelu pro hodnocení dosažených příspěvků, tj. vytvořené hodnoty z prodeje produktových skupin podniku.

Produktové skupiny byly vymezeny na principu multidimenzionality s využitím takových kombinací úhlů pohledu jako Produktová řada, Typ produktu, Zákazník, Region, Prodejce, Obchodní zástupce, Čas. Klíčovou agregací je kombinace dimenzí Prodejce-Produktová řada-Čas.

V praxi TOSHULIN, a.s. jde o základní plánovací a hodnocený segment v prodeji. Po definici produktových skupin bylo odsouhlaseno složení neúplného kalkulačního modelu, který je založen na hodnocení tvorby krycího příspěvku 0, jenž vzniká po uhrazení přímých nákladů z tržeb, dále na hodnocení tvorby krycího příspěvku I, který je dosažen po uhrazení variabilních nákladů, jenž se svým objemem mění v závislosti na objemech zrealizovaných produktů a služeb a v konečném stupni na hodnocení krycího příspěvku II, který zohledňuje fixní přiřaditelné náklady k produktové skupině.

Těmi jsou náklady marketingu, náklady vývoje nových výrobků, výrobní režie konkrétních produktových řad.

V oblasti úplné kalkulace došlo k novému vydefinování struktury kalkulačního vzorce tak, aby model navázal na model neúplné kalkulace a bylo možné s jeho využitím alokovat veškeré náklady na produkt a vyhodnotit úroveň nákladové ceny proti ceně prodejní.

Úplná kalkulace nadále slouží jako podpůrný prostředek pro cenotvorná rozhodování.

Novým prvkem kalkulačního systému je technika hodinových režijních paušálů pro dvoustupňové diferencované přiřazení režijních nákladů do výkonů společnosti.

Tento kalkulační postup je hojně využíván zejména ve strojírenských oborech, umožňuje adekvátní srovnávání nákladovosti podobných aktivit.

Byl podrobně vydefinován systém řízení režijních nákladů a jejich plánování dle jednotlivých středisek. Celý systém řízení ziskovosti ústí do formátu interní výsledovky Postupné krytí, který provazuje oblast tvorby hodnoty a oblast spotřeby hodnoty.

Jde o analogii výsledovky dle mezinárodních účetních standardů (IFRS) a napomáhá změně myšlení a přístupu k řízení rentability podniku v souladu s mezinárodní manažerskou praxí.



V TOSHULIN, a.s. chyběl jednotný systém reportů určený k hodnocení stěžejních informací o vývoji výkonnosti firmy. Jedním z nejdůležitějších výstupů spolupráce s konzultantskou společností GiST, s.r.o. bylo vytvoření návrhu a skeletu jednotného, hierarchicky a odpovědnostně strukturovaného reportingu, kterým TOSHULIN, a.s. prezentuje výsledky svých rozhodujících aktivit.

Ing. Kamil Čejka  
finanční ředitel TOSHULIN, a.s.

Každý výstup má svého garanta a je vytvářen v pravidelné periodicitě. Charakteristickým znakem reportů je dynamické hodnocení v čase, princip benchmarkingu a stromového rozpadu odchylek.

Po definici metod doplňujících systém řízení podniku jako celku bylo přikročeno k definici controllingové podpory hlavních podnikových procesů. Controllingový systém řízení jednotlivých oblastí řízení je vydefinován vždy v těchto bodech:

- systém řízení nákladů a výnosů oblasti
- plánovací a hodnotící systém oblasti
  - definice zodpovědnosti za řízení oblasti
  - systém provázanosti plánů v oblasti s vazbou na celek
  - podpora oblasti v systému reportingu

Přínosem controllingového projektu je mj. navržená struktura hodnotících ukazatelů a metrik. K aktuálním trendům v prodeji a marketingu náleží Customer Value Management, který preferuje systém řízení ziskovosti v prodeji přes dimenzi Zákazník a zavádí k výsledkové veličině krycího příspěvku hodnocení dosažené hodnoty v čase (Life Time Value), např. hodnoty docílené obchodováním s daným obchodním partnerem za dobu existence obchodního vztahu.

Systém celofiremních ukazatelů byl saturován např. takovými postupy, jako je pyramidový rozklad ROA ukazatele, Spider analýza finančních ukazatelů.

Další oblasti, pro něž byla definována velmi detailní controllingová podpora byly:

- výroba-servis a generální opravy,
- vývoj a konstrukce,
- nákup a sklady,
- lidské zdroje,
- obslužné činnosti,
- finanční řízení,
- investiční a projektové řízení.

Controllingový projekt spolupráce TOSHULIN, a.s. a GiST, s.r.o. měl v této fázi jak charakter projektu pro definování cíle, jak by měl controllingový systém řízení v podniku vypadat v budoucím dvouletém období, tak měl dodat managementu náhled, do jaké míry je možná realizace rozvoje controllingu v nově implementovaném IFS systému.

Proto byl zařazen pohled na pokrytí jednotlivých požadavků controllingu v novém ERP systému a návrh alternativního řešení v případě absence vhodného postupu. Systém rozvoje controllingu společnost GiST, s.r.o. doporučila realizovat ve třech etapách:

Využít navržený systém reportů k zavedení informační povinnosti z jednotlivých oblastí podniku, k zajištění zdrojů dat a ke konzultacím s implementátory IFS, jak docílit naplnění výstupů s co nejnižší pracností.

Sekundárním efektem tohoto postupu byla snaha, aby osvojení nového IFS systému probíhalo intenzívně a cíleně s primárním zaměřením na to zajistit klíčové informace za řízené oblasti pro výkonné vedení a majitele podniku.

Jako tečka za metodikou ve spolupráci se společností GiST, s.r.o. vznikl návrh **nového motivačního systému** pro jednotlivé zájmové skupiny ve společnosti.

Cílem tohoto dílčího projektu bylo provázat

controllingové přístupy do motivace a zainteresovanosti klíčových pozic a řízených skupin zaměstnanců.

Součástí díla je funkční systém xls tabulek, které umožňují výpočet bonusu ve vazbě na chování odchylky daného kritéria. Motivační kritéria jsou rozdělena do skupin podmiňujících kritérií, ekonomických a neekonomických ukazatelů.

Redefinice motivačního systému by měla vždy sledovat každou skokovou změnu systému řízení ve společnosti.