

## Teplárna Strakonice a.s.



Počet zaměstnanců:	250	Kontaktní osoba:	Dipl. Ing. Aleš Seitz
Tržby:	367 412 000,- Kč	Funkce:	generální ředitel
Web:	<a href="http://www.tst.cz">www.tst.cz</a>	Telefon:	383 318 321



**GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové**

Telefon: 495 809 355 | Fax: 495 809 356 | E-mail: [gist@gist.cz](mailto:gist@gist.cz) | [www.gist.cz](http://www.gist.cz)



Teplárna Strakonice, a.s. zajišťuje výrobu a rozvod tepelné energie, včetně poskytování služeb souvisejících s dodávkou tepla a jeho používání v regionu Strakonice.

Hlavním cílem společnosti je především uspět na trhu s regulačním elektrickým výkonem a posilovat pozici dodavatele tepelné energie v regionu města Strakonice se zachováním příznivých ekologických podmínek, zajištěním bezpečnosti a spolehlivosti dodávek.

### Cíl projektu = fungující controlling

Společnost TST je ve fázi implementace nového ERP systému, který je nasazován z důvodu zanikající podpory stávajícího systému.

Okolnosti nás donutili nejen ke změně ERP systému, ale odkryly i nové příležitosti rozvoje informační základny pro systém řízení. Nechtěli jsme pouze překlápět a „konzervovat“ stávající stav. Věděli jsme, kam chceme směřovat, ale zároveň jsme byli přesvědčeni o tom, že uvítáme a budeme potřebovat pomoc s konkretizací našich představ od nezávislé strany, která má praktické zkušenosti v oboru.

Výsledky předchozí spolupráce s firmou GIST, která posuzovala výběr základního ERP systému pro celou skupinu jihočeských tepláren, komplexnost pohledu na problematiku, znalosti, know-how a způsob komunikace, vedly k výběru GISTu pro pokračování spolupráce při definici koncepce controllingového systému řízení pro naši společnost.

Koncepci controllingového systému řízení v TST jsme zaměřili na:

- Zprůhlednění systému řízení ve společnosti pro rychlé cílené zaměření rozhodování
- Delegování zodpovědností na nižší úroveň řízení provázáním systému plánování, hodnocení a analýzy odchylek
- Sjednocení ekonomické a technologické terminologie
- Zaměření řízení na budoucnost společnosti – přípravu podkladů pro přijímání opatření k potřebnému budoucímu vývoji společnosti
- Definování systému reportingu jako systému standardizovaných výstupů informací dle úrovně a oblastí řízení pro interní potřeby vedení společnosti i pro externí uživatele

- Příprava možnosti tvorby operativních výstupů pro řešení aktuálních požadavků, např. zjištění energetické náročnosti tepla na patě

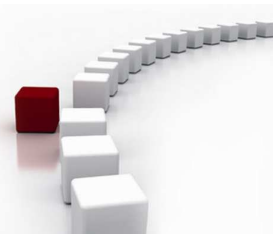
Návrh je definován na základě principu pracnost vs. výkon, tzn. je definován s cílem jeho rychlé použitelnosti a získání výsledků.

### Posun v řízení

Účetnictví je zásadním zdrojem informací pro systém řízení, ale ne postačujícím pro řízení a odhalení vlivů a příčin vzniku odchylek od požadovaného stavu. Byl definován systém, který je orientován na rozhodování o budoucnosti, který dává dostatečné informace o produktech společnosti a o ovlivnitelnosti jednotlivých položek korunových i výkonových.

Zprůhlednění systému řízení vyžadovalo jeho detailizaci. Náklady a výnosy byly rozděleny do skupin, které se řídí různým způsobem použitím různého objektu. Objekty umožňují transparentně, průkazně a jednoznačně rozlišit odpovědnosti za spotřebované náklady a realizované výnosy. Zároveň umožňují vyhodnocovat produkty společnosti z pohledu samotného produktu – hlavního – tepla pata, primár, sekundár, elektrická energie – vedlejšího – popílek, škvára, produkt z odsíření, kaly – ostatního – rekreace, finanční operace, stravování, atd. – a z pohledu typu zákazníka, kdy jsou využity jednotlivé úrovně krycích příspěvků (KP). Byly vydefinovány následující objekty:

Objekt	Účel
Sředitisko	Pro identifikaci odpovědnosti, pro plánování a hodnocení dle odpovědností, pro sledování dílčích výsledků hospodaření dle organizační struktury; součást povinného účtovacího řetězce
Činnost	Pro sledování efektivity činností dle stávající metodiky zúčtování, pro sledování dílčích výsledků hospodaření činností; součást povinného účtovacího řetězce
Zakázka	Pro plánování a hodnocení akcí oprav, údržeb a investic, příp. druhově významných nákladových položek; součást povinného účtovacího řetězce
Produktová skupina	Pro plánování a hodnocení prodeje, řízení efektivity produktů hlavních, vedlejších a ostatních z různých úhlů pohledu
Odpovědnostní skupina	Pro plánování a hodnocení stálých nákladů ostatních (režijních nákladů) a neproduktových výnosů ostatních dle zodpovědnosti



Současně s definicí jednotlivých objektů:

- byly aktualizovány stávající číselníky ve struktuře i ve vazbách interních, vazbách na moduly procesů a majetek
- byla sjednocena náplň jednotlivých číselníků z pohledu technických pracovníků a z pohledu ekonomů,
- prostřednictvím produktových skupin byly nastaveny vazby na strategické cíle,
- v neposlední řadě byly vyspecifikovány odpovědnosti za výši nákladů, výnosů, příjmů, výdajů, stav majetku v souladu s organizační strukturou společnosti
- byl upraven kalkulační systém – byl definován s cílem vymežit odpovědnosti za vznik a kontrolu nákladů a výnosů společnosti, stanovit vliv jednotlivých oblastí řízení na celkovém výsledku hospodaření společnosti a s cílem stanovit a kontrolovat naplnění ceny produktů.

Metodika se odrazila i v požadavcích na úpravu plánu, kdy je pro vyhodnocování dle ovlivnitelnosti žádoucí plánovat na odpovědnostech nižších úrovních. Dojde tak ke zpřesňování plánu a zefektivnění rozložení případných plánovaných rezerv.

**Reportingová mapa** – strukturovaný systém nad pevnými reporty společnosti je jednou z podmínek pro dobře fungující a vypovídající systém řízení. Pro podporu řízení byly nadefinovány reporty pro pravidelné hodnocení na úrovni společnosti celkem a úrovních odborných ředitelů. Reporty byly systematizovány do mapy tak, aby byl umožněn rychlý přístup k řešení odchylek a aby bylo možné zacílit rozhodování rychle na místo vzniku a ovlivnění odchylky. Reporting v sobě zahrnuje controllingové metody plánování i hodnocení. Jeho základním přínosem je poskytnutí včasných správných informací pro rozhodování managementu společnosti, poskytnutí podkladů pro motivaci pracovníků a poskytnutí informací pro externí uživatele.

Součástí koncepce je i návrh postupu, který doporučil postupně kroky k úspěšné realizaci definované metodiky a činností řízení. Vzhledem k tomu, že v současné době je nutné zpracovávat ohromný balík dat, není opomenuta ani stránka nezbytné podpory v nadstavbovém informačním systému. Předpokládá se využití koncepce

jako součásti zadání pro budoucí manažerský informační systém.

### Co nás čeká dál

Koncepce není jen obecným popisem, je detailizována do té úrovně, že již pracujeme s hodnotami loňského roku převedenými controllingovou metodikou do požadované podoby:

- vyhodnocování výsledku hospodaření ve struktuře krycích příspěvků
- vyhodnocování produktových skupin dle odpovědností

V roce 2005 se přiblížíme k vyhodnocování dle odpovědností na nižších úrovních podle definované koncepce, zdroje dat zajistíme drobnou úpravou ve stávajícím systému.

Hlavním úkolem pro letošní rok bude zajistit nastavení základního systému SAP tak, aby splňoval požadavky pro řízení a zajistil základnu pro manažerský informační systém, který umožní efektivně se pohybovat v množství zpracovávaných informací.

Výhodou je, že společnost GIST s námi spolupracuje i po dobu implementace a pomáhá nám rozvíjet metodiku, provazovat ji s dalšími projekty (např. procesní řízení, Balanced Scorecard, environmentální management, atd.) a revidovat nastavení tak, aby vyhovovalo schváleným metodickým principům controllingu.

Těšíme se, že spolupráce s firmou GIST bude úspěšně pokračovat i nadále.

Získáme-li zakázku, je nutné napřít síly na kontrolu dodržování předpokladů, stanovených při procesu získání zakázky. Základním nástrojem pro řízení se stala výrobní kalkulace.

