

Strategické řízení podniku a jeho informační podpora – případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové (transformace strategie a zhodnocení výsledků)[#]

Bohumil Král^{} – Jiří Seidler^{**}*

Úvod

Ve vazbě na první část naší případové studie (Král, Seidler, 2012), jejímž předmětem byla zejména obecná východiska, uplatňovaná ve fázích formulace a implementace strategie s důrazem na řízení společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové (dále jen THHK) jako celku, je tento příspěvek věnován zejména otázkám transformace strategických podnikových cílů na kratší časové úseky a konkrétnější výkonové, odpovědnostní a procesní průřezy.

Závěrečná část tohoto příspěvku je pak věnována analýze, jak systém strategického řízení firmy, resp. jeho informační funkce ovlivňuje celkové výsledky THHK (2012).

Transformace strategických cílů firmy

Prostředky, metody a informační postupy, které firma využívá při transformaci strategických cílů firem na kratší časové a na nižší výkonové, odpovědnostní a procesní úrovni, jsou – v nejvyšší úrovni obecnosti – popsány v materiálu „Koncepte controllingu pro společnost Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s.“. Materiál byl zpracován ve spolupráci pracovníků THHK, a. s. a GIST, s. r. o. Hradec Králové (dále jen GIST, s. r. o.) – dodavatelem nejen controllingové části informačního systému, ale také systému ERP.

Koncepte byla – ve vazbě na projednanou globální strategii společnosti – zpracována v první polovině r. 2006 a přijata jako koncepční východisko pro uskutečňování strategických cílů společnosti.

Controllingová koncepce THHK

Po stručném vymezení cílů a přínosů navrhované koncepce controllingu je materiál rozčleněn do čtyř problémových oblastí:

- v první části se zabývá základními principy řízení ziskovosti s hlavním zřetelem na informační podporu řízení výnosů a nákladů tzv. controllingových objektů (produktových skupin, zákazníků, teritorií, kde se realizují výnosy, resp. vynakládají náklady, odpovědnostních středisek, zakázek a stanic),
- ve druhé části vymezuje základní principy řízení solventnosti a likvidity na základě informací o rozpočtovaných příjmech a výdajích firmy,
- ve třetí části se zabývá možnostmi aplikace tzv. investičního controllingu, a

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

^{*} Prof. Ing. Bohumil Král, CSc. – profesor, vedoucí katedry; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <kral@vse.cz>.

^{**} Ing. Jiří Seidler – ředitel společnosti; Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s., Na Brně 362/15, 500 06 Hradec Králové-Nový Hradec Králové; <seidler@thhk.cz>.

- ve čtvrté definuje základní požadavky na zajištění řídicí smyčky (stanovení cílů – plánování, sledování reálného průběhu podnikatelského procesu, kvantifikace a analýza odchylek), a to s hlavním zřetelem na informační zajištění těchto činností (systém reportů).

Na tento koncepčně zaměřený materiál pak navazuje řada dalších podnikových směrnic a opatření, jejichž cílem je zajistit transformaci v obecné dispoziční rovině (organizační řád, organizační struktura, číselník nákladových středisek a okruhů, zásady vnitropodnikového účetnictví, směrný účtový rozvrh, směrnice pro hodnocení investic, směrnice upravující oběh dokladů a ověřování jejich věcné správnosti, přípustnosti a formální správnosti atd.), ale také množství informačních podkladů, které tuto transformaci podporují na konkrétní, operativní úrovni (manažerské a pracovní smlouvy, systém jmenovitých úkolů včetně zainteresovanosti na jejich plnění, rozpočty odpovědnostních středisek, zápisy z jednání představenstva, dozorčí rady, valné hromady, porad vedení atd.).

Základním rysem koncepce je řada prvků, jež sice vycházejí z tradice, kterou ke zlepšení úrovně manažerského řízení přispěli klasici controllingu (v germanofonní oblasti, viz např. Eschenbach, 2004; Horváth, 2002, 2006a, 2006b a Weber, 2005), resp. manažerského účetnictví (v anglosaské oblasti, viz např. Atkinson – Banker – Kaplan – Young, 2000); přístup k transformaci ale také adekvátně reaguje na změny v podnikatelském procesu a manažerských potřeb.

Základním z těchto prvků je **zajištění silné integrace mezi hodnotovou a naturální stránkou řízení**. Z materiálu je sice zřejmý primární důraz na finanční (hodnotové) řízení podnikatelského procesu; ten však není neadekvátní. Ze zdůrazněných vazeb kalkulačního systému i systému rozpočtů na podrobně vymezené objekty alokace a odpovědnostní místa je zároveň zřejmé, že hodnotové výsledky nejsou odtrženy od reálných věcných procesů řízení produktových skupin, zakázek, stanic, zákazníků, resp. jejich skupin, územně vymezených celků, odpovědnostních středisek a investičních projektů.

Značná podrobnost při definování výše zmíněných objektů řízení zároveň vytváří spolehlivou informační bázi také pro řízení uvedených průřezů ve vzájemných vazbách. Tato, dnes velmi zdůrazňovaná potřeba **multidimenzionálního pohledu na podnikatelský proces**, charakteristická silnou integrací všech významných aspektů jeho cílevědomého ovládání – strategického, taktického i operativního horizontu, výkonového, odpovědnostního, zákaznického i procesního průřezu, organizační, plánovací, kontrolní, motivační i informační funkce a také jeho naturálně věcné a hodnotové podstaty, je základním cílem, který společnost dlouhodobě sleduje.

Důležitá z hlediska zajištění kvality, průkaznosti a věrohodnosti poskytovaných informací jsou také **integrační vazby controllingu na ERP systém a účetní systém**. První z vazeb zajišťuje již zmíněné, velice důležité propojení hodnotové stránky řízení s její naturálně věcnou podstatou, druhá zvyrazňuje skutečnost, že řídicí informace, které mají datový základ v účetním systému, jsou obecně chápány jako kvalitnější než informace, zjišťované ve volnější vazbě na účetnictví.

Důvodem je zejména systémové spojení účetních informací s oběhem dokladů a s navazující kontrolou věcné správnosti, přípustnosti a formální správnosti, koncipování účetních zápisů na bázi tzv. odpovědnostních uzlů, ale také obecná znalost toho, že účetní systém obsahuje řadu tzv. imanentních kontrolních prvků, které buď zcela eliminují, nebo alespoň významně omezují vznik chyb. Hodnotící popis těchto vazeb není součástí uvedené koncepce; jeho reálné zajištění však považujeme za naprosto zásadní, neboť zajišťuje integrační interface informačního systému na vnitřní kontrolní systém a na systém řízení a správy společnosti (Corporate Governance). Jeho účinnost je pak třeba podpořit také

konzistentním vztahem organizační struktury s ekonomickou strukturou odpovědnostních středisek.¹

Jako velice účinné hodnotíme koncepční řešení systému řízení ziskovosti, vycházející z tzv. retrográdně uspořádané kalkulace variabilních nákladů s hlavním důrazem na zjištění krycího příspěvku (Deckungbeitrag, Contribution Margin) příslušného controllingového objektu (viz např. Král aj., 2010), která je ve druhé úrovni rozkladu řešena rozšířena o stupňovité rozvrstvení fixních nákladů; ty jsou primárně členěny odpovědnostně a – v rámci odpovědnostního pohledu – také druhově.

Nepříliš široce je v materiálu rozpracována koncepce tzv. **finančního controllingu** – tedy řízení solventnosti a likvidity na bázi rozpočtování a vyhodnocování příjmů a výdajů. Tuto skutečnost je však třeba chápat v historickém kontextu – na počátku restrukturalizace řada aspektů finančního řízení společnosti úzce navazovala na výrazně podrobněji koncipovanou část řízení ziskovosti.

Na zvýšení důležitosti řízení vztahů vůči zákazníkům (a to včetně řízení cash flow) však vedení společnosti zareagovalo adekvátně – zřízením obchodního úseku (od 1. ledna 2008) a implementací informačního subsystému CRM (Customer Relationship Management); jeho smyslem není jen sledovat fakturační podklady a realizaci úhrad, ale hlavně vytvářet bázi pro zajištění lepších služeb pro zákazníky a vyhodnocovat informační podklady pro získávání nových zákazníků. I pro subsystému CRM je tak typické jeho integrační zaměření, umožňující řídit vztahy vůči zákazníkům nejen z obchodní a finanční perspektivy, ale i v průřezu dalších manažersky významných hledisek.

Na úrovni adekvátní firemním potřebám v době zpracování controllingové koncepce byla zpracována i ta část materiálu, která je věnována tzv. investičnímu controllingu – tím spíše, že koncepční řešení bylo konkretizováno směrnici pro hodnocení investic. Zejména v souvislosti s nutností významně inovovat aktivní (k hlavní činnosti podniku využívané) potenciál podniku však bylo třeba i tuto oblast významně posílit.

I v tomto vývojovém stadiu reagovalo vedení společnosti podle našeho názoru adekvátně – a to v oblasti organizační zřízením investičního úseku (od 1. ledna 2009), v oblasti instrumentálně informačním zpracováním technologických standardů a navazujících cenových normativů externě zadávaných prací a služeb, v oblasti realizační větším tlakem na kvalitu výběrových řízení a důslednější projednání kvalitativních, cenových a finančních parametrů investičních zakázek s jejich dodavateli a v oblasti motivační silným integračním propojením informací o průběžném i konečném výsledku investice s hmotnou zainteresovaností těch, kteří za realizaci zakázek odpovídají.

Jakkoli paradoxní se může zdát relativně rychlé sloučení obchodního a investičního úseku, k němuž došlo již v závěru roku 2009, i to se – po počátečním nastavení aktivit obou úseků ukázalo jako přínosné; došlo k užšímu řízení v rámci nových projektů již v počátku sjednávání obchodní spolupráce s investorem nebo zákazníkem s požadavky na investiční a smluvní řízení na bázi Smluv o smlouvách budoucích.

Spíše tradičním způsobem, který nicméně odpovídá firemním potřebám, jsou zpracovány i části „Plánování“ (v jejímž rámci jsou koncepčně řešeny i návazné otázky hodnocení

¹ Nově koncipovaná organizační struktura společnosti a na ní navazující ekonomická struktura odpovědnostních středisek byla – v souladu s obecnými principy restrukturalizace – vybudována již v prvním roce realizovaných změn a je v současnosti jedním z důležitých faktorů, pozitivně ovlivňujících účinnost systému řízení. Významnou roli v tomto procesu sehrálo jednak výrazné zploštění obou struktur, ale – jak již bylo uvedeno – také podrobně popsané (a velice důsledně dodržované) rozložení pravomoci a odpovědnosti – a to včetně dopadů dosažených výsledků do motivace jednotlivých pracovníků.

skutečnosti a analýza odchylek) a „Reportingový systém“, jehož základem je ideové řešení reportingových map. Pro fungování systému je však v této části významný zejména zdůrazněný aspekt časové souslednosti a odpovědnosti za transformaci strategických plánů a rozpočtů firmy na taktické a operativní časové úseky.

Změny podnikatelského prostředí se však v současné době projevují i novými potřebami manažerů na informační zajištění jejich řídicích potřeb; to je také důvod, proč vedení společnosti zadalo pro roky 2012 a 2013 za úkol zahájit řešení dvou projektů, které by se inovacím informačního systému měly věnovat. Konkrétně jde o projekty

- „Zkvalitnění reportingu společnosti“ s obsahovým vymezením „koordinovat projekt reportingu společnosti, vybrat společnost se znalostí systému Reporting Services (RS) a nastavit reporty pomocí tohoto systému“, a
- projekt „Zmapování a vizualizace provedených oprav a rekonstrukcí sekundárních rozvodů ve vlastnictví společnosti“, jehož hlavním cílem je „zpracování koncepce řešení této problematiky s ohledem na posílení vazby mezi technickými a ekonomickými daty“.

Motivační aspekty transformace

Motivační aspekty transformace sice nejsou předmětem obecného řešení v controllingové koncepci. Dostatečná pozornost je jim však věnována jednak ve výše zmíněných dokumentech, popisujících způsob formulace, implementace a ověřování reálnosti strategie², a návazně také v realizační rovině podnikových směrnic, jejichž úkolem je zajistit zejména odpovědnostní transformaci strategických cílů a prostředků jejich dosažení.

Základním východiskem této transformace jsou přílohy k manažerským smlouvám a seznam jmenovitých, vesměs velice konkrétních a termínovaných úkolů, směřovaných na jednotlivé pracovníky společnosti.

Vzájemná provázanost strategicky formulovaných akcí a těchto úkolů vytváří předpoklady pro návazné zajištění vazeb mezi plněním úkolů a odměňováním pracovníků, kteří jsou za jejich splnění odpovědní. Funkčnost těchto vazeb pak posiluje fakt, že seznam úkolů je k dispozici na internetu v zásadě všem pracovníkům společnosti; to přirozeně vytváří tlak i na průběžnou aktualizaci tohoto seznamu i informací o způsobu plnění úkolů.

Obecně se zdůrazňuje, že tato vnitřní informační otevřenost působí pozitivně i v tom smyslu, že podporuje fungování informačního systému jako důležitého komunikačního kanálu. Pokud se podaří vytvořit pozitivní tlak na manažery, aby komunikovali v průběhu konkretizace strategických cílů firmy a ve fázi kontroly jejich naplňování, vede to k širšímu záběru v diskusi o budoucích variantách vývoje firmy a podporuje to i nezbytnou koordinaci mezi jednotlivými podnikovými aktivitami a manažery, odpovědnými za jejich efektivní realizaci.

Významným prvkem, který posiluje vztah zaměstnanců ke společnosti, a působí tak nepřímo na kvalitu motivačních aspektů transformace, je také rozsah vzdělávacích aktivit společnosti. Ten navazuje na plán školení zaměstnanců, který – což považuji z hlediska zkoumané oblasti za významné – obsahuje nejen odborné kurzy profesního charakteru, ale také kurzy průřezově orientované tak, aby obecně podporovaly komunikační účinnost a interdisciplinární charakter systému řízení, a také zaměřené na realizaci strategie společnosti.

² Významnou součástí těchto dokumentů je výčet akcí (úkolů), které je třeba zajistit. Tyto akce jsou pak vymezeny jednak časově (termínem splnění), ale i odpovědnostně (kdo z manažerů odpovídá za plnění úkolu).

Také tyto požadavky jsou dnes často obecně zmiňovány jako předpoklad budování tzv. učící se organizace.

Dosažené výsledky společnosti

Jak již bylo uvedeno, projevuje se věcná správnost i efektivní způsob realizace všech výše uvedených opatření, nástrojů i metod jejich zajištění a využití i ve způsobu, jakým společnost plní záměry, přijaté při formulaci strategických cílů na počátku hodnoceného období.

Z výše uvedených podkladů nerozporně vyplývá, že se vedení společnosti podařilo v relativně krátkém období let 2006 – 2009 nejen definovat problémové oblasti řízení podniku, které je třeba změnit, ale také návazně řadu klíčových změn zejména v oblastech kvality managementu, řízení lidských zdrojů, informačního systému a rozvoje technologií zrealizovat.

Realizované změny tak umožnily vedení společnosti přejít v roce 2010 z fáze restrukturalizace do navazující růstové a inovační etapy, jejímiž základními cíli je rozvoj goodwillu a posilování koncepce tzv. odpovědného managementu.

Tento prvek je průběžně prohlubován; v roce 2011 byl např. rozšířen o závazek přenášet manažerské zkušenosti do dalších organizací vlastněných městem.

Dané skutečnosti se projevují mimo jiné v hodnotových výsledcích. Měření těchto výsledků a zejména jejich interpretaci nelze v podmínkách společnosti aplikovat způsobem obvyklým pro hodnocení běžných podnikatelských subjektů; důvodem je jednak specifický charakter podniků vlastněných městy (u nichž se obecně předpokládá, že jejich kvalitní činnost se projevuje nejen v růstu přínosu pro vlastníka, ale také růstem relace mezi kvalitou a cenou poskytované služby pro občany), jednak podmínky činnosti, významně ovlivněné povětrnostními podmínkami.

Hodnotové výsledky THHK, a. s. jsou navíc ovlivněny i restrukturalizačními, ve své podstatě protichůdnými procesy. Řada z těch, které byly realizovány na počátku hodnoceného období, má charakter zvrtných investičních a provozních rozhodnutí (prodej nepotřebného majetku, redukce počtu zaměstnanců); naopak značné množství těch procesů, které byly realizovány ve fázi pozitivních kvalitativních změn, jsou již ve své podstatě spíše výsledkem rozvojových a inovačních rozhodnutí. Výsledky těchto tzv. ukončovaných činností a investičních rozhodnutí je vždy třeba zhodnocovat s důrazem na jejich specifický charakter.

Z tohoto důvodu jsme vzali za základ hodnocení finanční výkonnosti podniku tři základní kritéria:

- výsledek hospodaření před zdaněním, vyjadřující přínos managementu k vlastnímu kapitálu vlastníka,
- produktivitu práce, měřenou jako poměr výnosů z prodeje a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců, a
- v posledních čtyřech letech inovačního rozvoje firmy (od r. 2007) také vývoj její přidané hodnoty jako rozdílu mezi výkony a jejich nákladovou náročností na materiálové zdroje a fakturované služby.

Z hlediska výše uvedených specifík se přitom domníváme, že – ve vztahu k dalším výsledkům (zejména pozitivnímu vývoji zisku i přidané hodnoty) – má nejvyšší vypovídací

schopnost o přínosu podniku k rozvoji regionu i nejbližší cílům firmy, vyjádřeným v její misi, v taktických (ročních) hodnotících intervalech vývoj produktivity práce.³

Ve vztahu k růstu hodnoty firmy se – s ohledem na řadu specifíků, projevujících se v pasívech rozvahy (významné výkyvy rezerv na vliv klimatických změn, významná výše odloženého daňového závazku, krátkodobě přijatých záloh a dalších položek, vyžadujících individuální posouzení) – zaměřujeme pouze orientačně na vývoj bilanční sumy jako na výraz potenciálu, s nímž společnost disponuje. Významně větší vypovídací schopnost o přínosu managementu k růstu hodnoty firmy má ovšem v tomto směru oceňovací analýza, kterou zpracoval k 30. červnu 2010 Institut oceňování majetku Vysoké školy ekonomické v Praze (viz dále).

Již za rok 2006 se vedení společnosti podařilo dosáhnout výsledku hospodaření před zdaněním ve výši 24 923 tis. Kč, což bylo o 162 % více než v roce 2005 a o 25 % více, než činil plán zisku. I když podstatnou část tohoto zisku činil výsledek z prodeje nepotřebných majetkových složek, jsou z analýzy výsledků zřejmé i pozitivní výsledky restrukturalizace: těmi nejvýznamnějšími byly redukce počtu zaměstnanců o polovinu a navazující meziroční nárůst produktivity práce o více než 67,5 %.

V roce 2007 dosáhla společnost výsledku hospodaření před zdaněním ve výši 23 059 tis. Kč. Podstatnou část tohoto zisku opět činil výsledek z prodeje nepotřebných fixních aktiv (ve výši 43 086 tis. Kč), na druhou stranu ovšem snižený o vytvořenou rezervu na vliv klimatických změn (ve výši 11 987 tis. Kč). Přesto se domníváme, že jeho výši je třeba ocenit; uvedený zisk byl dosažen v období významných investičních akcí jednak do odstranění poruch na potrubních rozvodech a technologií předávacích stanic a sekundárních rozvodů tepla, ale i do investic inovačního charakteru – do rozvoje informačního systému a do metropolitní optické sítě. Pozoruhodný je však v tomto období zejména nárůst produktivity práce; ta znovu meziročně vzrostla o 9 % a dosáhla tak téměř 183 % úrovně roku 2005.

V roce 2008 dosáhla společnost výsledku hospodaření před zdaněním ve výši 23 098 tis. Kč. Ačkoliv jeho výše je téměř stejná jako zisk za rok 2007, z hlediska jeho struktury je významně pozitivním rysem zejména fakt, že jde o výsledek, který je ovlivněn prodejem nepotřebných majetkových složek již záporně (–2 574 tis. Kč), a tedy jeho nejvýznamnější část vzniká v rámci hlavní výdělečné činnosti podniku. Zisk hlavní výdělečné činnosti je však pozitivně ovlivněn také rozpuštěním rezervy na vliv klimatických změn (10 979 tis. Kč). Pozitivní trend růstu efektivnosti hlavní výdělečné činnosti je tak nejzřejmější z nárůstu přidané hodnoty podniku: ta narostla v mezidobí let 2007 a 2008 ze 44 339 tis. Kč na 59 878 tis. Kč, tj. o více než 35 %. Také produktivita práce podniku opět meziročně vzrostla o více než 6,3 % a dosáhla tak již téměř 195 % úrovně z roku 2005.

V roce 2009 dosáhla společnost zisku před zdaněním ve výši 23 202 tis. Kč. Jeho výši však opět ovlivnil pozitivně efekt z prodeje nepotřebných majetkových složek (tentokrát ve výši 9 504 tis. Kč) a negativně rezerva na vliv klimatických změn (1 768 tis. Kč), takže opět o růstu efektivnosti nejlépe vypovídá vývoj přidané hodnoty podniku. Ta dosáhla 66 748 tis. Kč a meziročně narostla o téměř o 11,5 %. Také produktivita práce meziročně narostla o více než 7 %, a dosáhla tak více než dvojnásobku produktivity z roku 2005 (konkrétně 208 %).

V roce 2010 dosáhla společnost zisku před zdaněním ve výši 21 140 tis. Kč. Jeho výši ovlivnil pozitivní efekt z prodeje nepotřebných majetkových složek pouze nepodstatně (ve

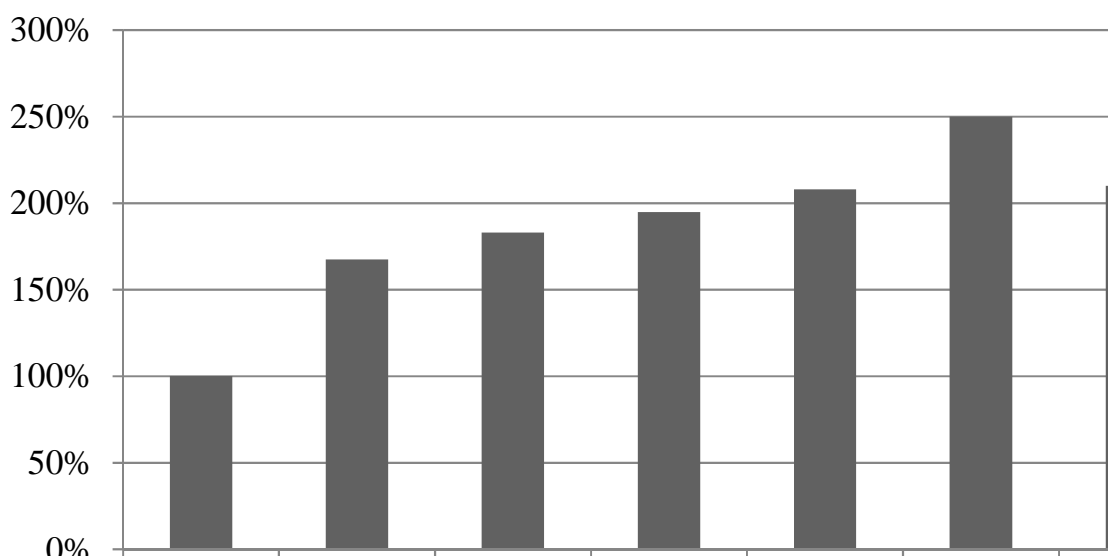
³ S ohledem na relativně jednoduchý způsob jejího měření (výnosy z prodeje k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců) je třeba posoudit pouze jediný faktor, který by mohl vést k nárůstu produktivity práce nežádoucím způsobem: růst cen prodáváného tepla nad úroveň růstu cen odebíraných výkonů. Jak je ovšem zřejmé z následujícího textu, je vliv tohoto faktoru na růst produktivity práce nepříliš významný.

výši 924 tis. Kč); vytvořená rezerva na vliv klimatických změn ve výši 2 203 tis. Kč však opět vedla k jeho významnému snížení. O růstu efektivnosti tak opět nejlépe vypovídá vývoj přidané hodnoty podniku. Ta v roce 2010 dosáhla 73 605 tis. Kč a meziročně opět narostla téměř o 10,3 %. Také produktivita práce meziročně vzrostla o více než 26,2 %, a dosáhla tak více než 250 % produktivity z roku 2005.

V klimaticky velmi mírném roce 2011, charakteristickým nejnižším objemem prodeje tepla za celé hodnotící období (objem prodeje v GJ činil v tomto roce pouhých 78,4 % objemu prodeje za rok 2010), dosáhla společnost zisku před zdaněním ve výši 19 195 tis. Kč. Jeho výši však ovlivnil pozitivní efekt z prodeje nepotřebných majetkových složek (ve výši 2 599 tis. Kč) a zejména čerpaná rezerva na vliv klimatických změn ve výši 5 902 tis. Kč. Růst efektivnosti tak proto opět nejlépe odráží vývoj přidané hodnoty podniku. Ta v roce 2011 dosáhla 61 091 tis. Kč a meziročně tak (poprvé v hodnoceném období) poklesla o 17,0 %; i tak však její nárůst oproti roku 2007 činí 37,8 %. Také produktivita práce poprvé v hodnoceném intervalu meziročně poklesla o 15,5 % (z cca 863 tis. Kč výkonů na pracovníka v roce 2010 na cca 729 tis. Kč výkonů na pracovníka v roce 2011); její výše však přesto dosáhla více než 210 % produktivity roku 2005.

Celkový růst produktivity práce jako nejvýznamnějšího kritéria výkonnosti podniku je graficky vyjádřen na obrázku 1.

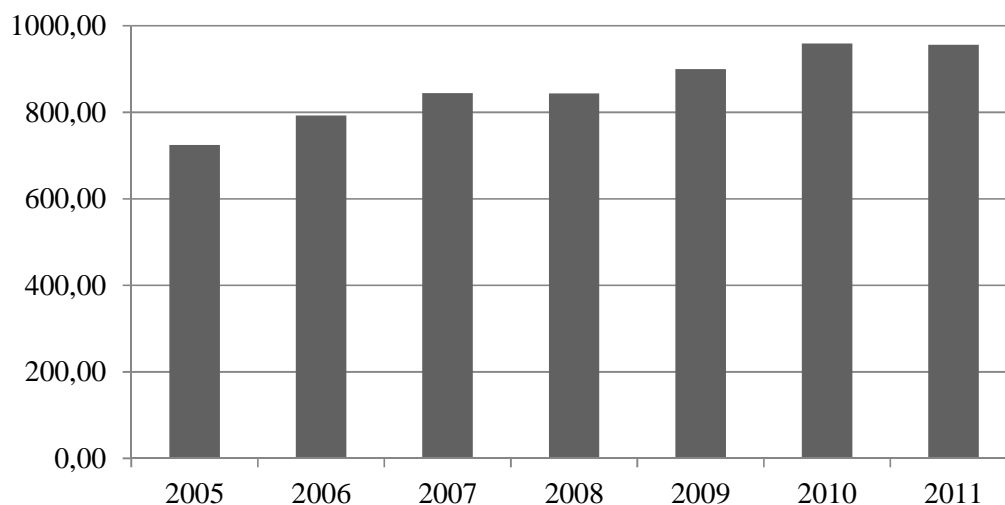
Obr. 1: Vývoj produktivity práce za období 2005 – 2011 (v % k roku 2005)



Zdroj: Podnikové materiály společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s.

Co se týče vývoje (účetně vyjádřeného a oceněného) potenciálu, s nímž společnost disponuje, činila bilanční suma společnosti na konci roku 2005 celkem 724 597 tis. Kč, na konci roku 2006 celkem 792 523 tis. Kč, na konci roku 2007 celkem 844 512 tis. Kč, na konci roku 2008 celkem 844 055 tis. Kč, na konci roku 2009 celkem 900 209 tis. Kč, na konci roku 2010 celkem 959 242 tis. Kč a na konci roku 2011 celkem 956 449 tis. Kč. Navzdory nepříliš významnému meziročnímu poklesu (o 1,0 %) tak bilanční suma za šest let hodnotícího intervalu vzrostla o 32,0 % (viz obrázek 2).

Obr. 2: Vývoj bilanční sumy v letech 2005 – 2011 (v mil. Kč)



Zdroj: Podnikové materiály společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s.

Velice pozitivní pro rozvoj firmy je pak úroveň opotřebení fixních aktiv, měřená jako podíl oprávek na pořizovacích cenách dlouhodobých aktiv: ta se za období let 2006 – 2011 snížila z 51 % na 48,7 %. Nejvýznamnější část investic byla přitom vynaložena do technologií a sekundárních obvodů – tedy do potenciálu, který zakládá dlouhodobé kvalitní zajištění hlavní výdělečné činnosti podniku⁴.

Významné pro hodnocení růstu všech kritérií finanční výkonnosti – zisku, přidané hodnoty i produktivity práce je pak skutečnost, že tyto výsledky byly dosahovány v obdobích, kdy také zároveň klesal (díky tlaku na úspory energií) objem prodeje tepla⁵; i když tento pokles byl částečně kompenzován nárůstem prodejních cen, resp. obchodní marže jako rozdílu mezi pořizovací a prodejní cenou tepla, je z analýz těchto přínosů zřejmé, že vliv těchto faktorů je nepříliš významný⁶.

Společnost tak dosahovala pozitivních výsledků v oblasti finanční výkonnosti zejména díky tlaku na hospodárnost základních podnikových procesů; v hodnoceném období se snížil

⁴ V letech 2006 – 2011 činily jen tyto investice cca 88,5 mil. Kč (8,9 mil. Kč v r. 2006, 15,6 mil. Kč v r. 2007, 30,5 mil. Kč v r. 2008, 19,4 mil. Kč v r. 2009, 8,1 mil. Kč v r. 2010 a 6,0 mil. Kč v r. 2011). Cílem všech těchto investic, každoročně specifikovaných ve výroční zprávě společnosti, je zejména tlak na strategické snižování nákladů a eliminace rizik, spojených s výpadky dodávek tepla.

⁵ V roce 2005 činil objem prodeje 1 480 585 GJ, zatímco v roce 2006 pouze 1 429 310 GJ (96,5 % úrovně roku 2005) v roce 2007 jen 1 310 736 GJ (89,2 % objemu roku 2005), v roce 2008 jen 1 303 008 GJ (88 % úrovně roku 2005) a v roce 2009 již jen 1 279 412 GJ (86,4 % úrovně roku 2005). Teprve v roce 2010 bylo v meziročním srovnání prodáno více tepla 1 402 033 GJ; ani tento zvýšený objem ovšem nedosáhl úrovně roku 2005. V roce 2011 pak došlo k dalšímu zásadnímu poklesu objemu prodeje na historicky nejnižší úroveň 1 099 780 GJ; tato úroveň představuje pouhých 78,4 % objemu prodeje za rok 2010 a 74,3 % objemu prodeje za rok 2005.

⁶ Tak např. u kritéria produktivity práce, jehož výše dosáhla v roce 2011 více než 210 % úrovně roku 2005, činí cenový vliv (nárůst jednotkové prodejní ceny tepla na objektu) jen 44,68 %. Ještě nižší je cenový vliv u kritérií přidané hodnoty a zisku, jejichž výši neovlivňuje jen nárůst prodejních, ale také nákupních cen tepla; ty ve stejném období vzrostly o cca 34,54 %, takže souhrnný cenový vliv, působící na kritéria THHK, a. s. činí za celých 6 let pouhých 7,53 % nominálních. Tato úroveň je v průměru výrazně nižší než bazická míra inflace hodnoceného období (ta dosáhla v daném období 17,01 %). Při stabilní úrovni zisku firmy v celém hodnotícím intervalu to znamená, že v průběhu let 2006 – 2011 společnost poskytovala (nesporně kvalitnější) služby za reálně nižší ceny.

počet pracovníků ze 120 na 54 (2010), resp. na 56 (2011), nárůst průměrných osobních nákladů byl meziročně nulový v letech 2006 a 2007, čtyřprocentní v letech 2008 a 2009, 2,6 % v roce 2010 a 3,6 % v roce 2011. Společnost v celém období vyvíjela také značný tlak na redukci fixních vyhnutelných nákladů; jen v roce 2009 přinesl program úspor režii úsporu ve výši 6 mil. Kč.

Výrazný nárůst tržní hodnoty podniku, intuitivně zřejmý ze všech výše uvedených indikací, však nejzřejměji dokumentuje „Oceňovací expertíza společnosti“, kterou zpracovali experti Institutu oceňování majetku Vysoké školy ekonomické v Praze a jejímž cílem bylo vyjádřit hodnotu podniku k 31. prosinci 2005 a 30. červnu 2010. Ze souhrnné, téměř stostránkové analýzy vyplývá, že hodnota společnosti v hodnoceném intervalu vzrostla téměř dvojnásobně – z 241 mil. Kč na 463 mil. Kč.

Pro hodnocení rozvoje společnosti však nejsou důležité pouze hodnotové výsledky. Kromě již zmíněné úspěšné implementace informačního systému jsou významným efektem podnikové restrukturalizace zejména získané certifikáty systému řízení jakosti dle normy DIN EN ISO 9001:2000 (v roce 2007) a vztahu k životnímu prostředí dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 (v roce 2008). V průběhu roku 2009 pak společnost úspěšně obhájila oba certifikáty v rámci re-certifikačního procesu a v roce 2010 úspěšně absolvovala certifikační audit na ISO 9001 – systém řízení jakosti s platností pro příští tři roky a re-certifikační audit ISO 14001 – životní prostředí. Zejména systém kvality byl doplněn o nové směrnice, které upřesňují řízení nových procesů ve společnosti.

Konkrétními příklady inovačních aktivit, které jsou však zároveň přínosem podniku k rozvoji regionu i výrazem jeho společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility) jsou dva projekty:

- projekt metropolitní optické sítě, který vedení společnosti iniciovalo a jehož efektivní provozování dnes kontroluje prostřednictvím vlastnického podílu ve společnosti Magnalink, a. s. Hradec Králové, a
- v současnosti rozvíjený projekt termosnímkování, kde společnost na bázi již aplikované technologie vytváří možnosti jejího širšího využití.

Oba projekty jsou výrazem dnes velice ceněných aktivit, kdy investice do inovací přináší prospěch nejen investorovi, ale také širokému spektru uživatelů sídlících v regionu (občanům, podnikatelským subjektům, úřadům, policii, armádě, zdravotnickým zařízením a v nejširších (zároveň však zcela konkrétních, měřitelných efektech) i ekonomice a společnosti jako celku.

Naprosto zásadní změnou, která navazuje na vnitřní restrukturalizaci společnosti, je tak zcela odlišné vnímání společnosti v povědomí široce chápané komunity, a to nejen Hradce Králové, ale v některých aspektech jako např. ve schopnosti vrcholového vedení společnosti zobecňovat efektivní postupy restrukturalizace podniku a poté je předkládat jako inspirační zdroje ve formě publikací a prezentací, i v povědomí širší odborné veřejnosti.

Výchozím bodem, navazujícím na komunikační strategii společnosti, bylo vytvoření nových webových stránek společnosti, orientovaných primárně na zákazníky. Ti na webu mohou nalézt nejen řadu informací spojených s chodem podniku, ale také aktuální stav odběru tepla a dosud zaplacených záloh. Ke zvýšení kvality služeb pro zákazníky přispívá i nový systém využíváný na dispečinku společnosti, implementovaný v letech 2008 a 2009 a dále průběžně rozvíjený.

Navazujícími body pak byly jednak realizace programu Partnerství, kterým společnost přispívá k rozvoji města v oblastech sportu, kultury, zdravotní péče a práce s dětmi, a jednak programu Public Relations, jehož cílem je zvýšit obecně povědomí o společnosti.

Významné z hlediska povědomí o THHK jako o společnosti, která reálně v praxi aplikuje systémově propojené koncepty podnikatelského úspěchu, ale také společenské odpovědnosti a environmentálního přístupu k partnerům a životnímu prostředí, je spolupráce vrcholových manažerů firmy s vědecko-výzkumnými a vysokoškolskými pracovišti, zejména s Vysokou školou ekonomickou v Praze a s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Ty dávají možnost jednak zobecnit rysy řízení, které vedení společnosti aplikuje, jednak vytvářejí pozitivní povědomí o výsledcích kvalitního řízení mezi studenty.

Pozitivní zkušenosti z implementace systému řízení dnes vedení podniku využívá také jednak při transferu manažerského know-how do dalších organizací vlastněných městem, jednak v návazných aktivitách ředitele společnosti ve funkci předsedy výkonného výboru Business Leaders Forum a člena poradního sboru předsedkyně Energetického regulačního úřadu.

Závěry a shrnutí

1. Ve vazbě na první část případové studie, jejímž předmětem byla obecná východiska, uplatňovaná ve fázích formulace a implementace strategie s důrazem na řízení společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové (dále jen THHK) jako celku, je jsou předmětem tohoto příspěvku otázky transformace strategických podnikových cílů na kratší časové úseky a konkrétnější výkonové, odpovědnostní a procesní průřezy. Závěr příspěvku je pak věnován analýze, jak systém strategického řízení firmy, resp. jeho informační funkce ovlivňuje celkové výsledky THHK.
2. Transformace strategických podnikových cílů na kratší časové úseky a konkrétněji vymezené výkonové, odpovědnostní a procesní průřezy probíhá na bázi systémové integrace čtyř oblastí: řízení ziskovosti multidimenzionálně vymezených objektů, solventnosti a likvidity, investičního controllingu (jako cílově vymezených modulů), a v požadavcích na zajištění řídicí smyčky (jako části zajišťující systematické srovnání cílů se skutečným průběhem podnikatelského procesu).
3. Vzájemná provázanost strategicky formulovaných akcí a taktických, resp. operativně stanovených úkolů vytváří předpoklady pro návazné zajištění vazeb mezi plněním úkolů a odměňováním pracovníků, kteří jsou za jejich splnění odpovědní. Funkčnost těchto vazeb posiluje fakt, že seznam úkolů je k dispozici na internetu v zásadě všem pracovníkům společnosti; to přirozeně vytváří tlak i na průběžnou aktualizaci tohoto seznamu informací o způsobu plnění úkolů. Tato vnitřní informační otevřenost působí pozitivně také v tom smyslu, že podporuje fungování informačního systému jako důležitého komunikačního kanálu.
4. Ze zhodnocení výsledků společnosti za období 2006 – 2012 vyplývá, že se vedení společnosti podařilo v relativně krátkém období let 2006 – 2009 nejen definovat problémové oblasti řízení podniku, které je třeba změnit, ale také návazně řadu klíčových změn zejména v oblastech kvality managementu, řízení lidských zdrojů, informačního systému a rozvoje technologií zrealizovat. Realizované změny pak umožnily vedení společnosti přejít od roku 2010 z fáze restrukturalizace do navazující růstové a inovační etapy, jejímiž základními cíli je rozvoj goodwillu a posilování koncepce tzv. odpovědného managementu.
5. Tuto skutečnost potvrzují nejen finanční výsledky společnosti, zejména stabilita zisku, pozoruhodný růst produktivity práce a cca dvojnásobný nárůst tržní hodnoty firmy ve sledovaném období, ale také získané certifikáty systému řízení jakosti a vztahu k životnímu prostředí a dva rozsáhlé projekty, které jsou přínosem podniku k rozvoji regionu i výrazem jeho společenské odpovědnosti.

6. Naprosto zásadní změnou, která navazuje na vnitřní restrukturalizaci společnosti, je tak zcela odlišné vnímání podniku v povědomí široce chápané komunity, a to nejen Hradce Králové, ale v některých aspektech jako např. ve schopnosti vrcholového vedení společnosti zobecňovat efektivní postupy restrukturalizace podniku a poté je předkládat jako inspirační zdroje ve formě publikací a prezentací, i v povědomí širší odborné veřejnosti.
7. Významné z hlediska povědomí o THHK jako o podniku, který reálně v praxi aplikuje propojené koncepty podnikatelského úspěchu s přístupy, založenými na společenské odpovědnosti a environmentálním přístupem k partnerům a životnímu prostředí, je také spolupráce vrcholových manažerů firmy s vědecko-výzkumnými a vysokoškolskými pracovišti. Ty dávají možnost zobecnit rysy řízení, které vedení společnosti aplikuje, a zároveň vytvářejí pozitivní povědomí o výsledcích kvalitního řízení mezi studenty.

Literatura:

- [1] Atkinson, A. A. – Banker, R. D. – Kaplan, R. S. – Young, M. S. (2000): *Management Accounting*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000.
- [2] Eschenbach, R. (2004): *Controlling*. Praha, ASPI, 2004.
- [3] Horváth, P. (2002): *Controlling*. München, Verlag Franz Vahlen, 2002.
- [4] Horváth, P. (2006a): *Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem*. München, DTV. Verlag Valen Beck, 2006.
- [5] Horváth, P. (2006b): *Das Controlling*. München, Verlag Franz Valen, 2006.
- [6] Král, B. aj. (2010): *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2010.
- [7] Král, B. – Seidler, J.: *Strategické řízení podniku a jeho informační podpora – případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové (formulace firemní strategie)*. Český finanční a účetní časopis, 2012, roč. 7, č. 2, s. 93-109.
- [8] THHK (2012): *Interní materiály společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a. s. Hradec Králové, Tepelné hospodářství Hradec Králové, 2012.*
- [9] Weber, J. (2005): *Strategisches Controlling. (Wie Controller auf diesem Spielfeld wettbewerbsfähig werden.)*. Advanced Controlling, Band 44. Weinheim, Wiley-VCH Verlag, 2005.

Strategické řízení podniku a jeho informační podpora – případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové (transformace strategie a zhodnocení výsledků)

Bohumil Král – Jiří Seidler

ABSTRAKT

Cílem předkládaného příspěvku je hodnotícím způsobem popsat současný systém řízení společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové s primárním zřetelem na jeho informační podporu a dokumentovat na jeho příkladu, do jaké míry je odrazem progresivních tendencí, které ovlivňují rozvoj strategického řízení. Příspěvek je rozdělen do dvou částí, z nichž tato druhá část se zaměřuje zejména na otázky transformace strategických podnikových cílů na kratší časové úseky a konkrétnější výkonové, odpovědnostní a procesní průřezy. Závěr příspěvku je pak věnován analýze, jak systém strategického řízení firmy, resp. jeho informační funkce ovlivňuje celkové výsledky THHK.

Článek dochází k závěru, že způsob transformace strategických cílů je na vysoké úrovni. Kvalita celého systému řízení se pak projevuje nejen finančními výsledky společnosti, ale také získanými certifikáty systému řízení jakosti a vztahu k životnímu prostředí a dvěma rozsáhlými projekty, které jsou přínosem podniku k rozvoji regionu i výrazem jeho společenské odpovědnosti a environmentálního přístupu k partnerům a životnímu prostředí. Naprosto zásadní změnou, která navazuje na vnitřní restrukturalizaci společnosti, je tak zcela odlišné vnímání podniku v povědomí odborné veřejnosti i široce chápané komunity.

Klíčová slova: Strategické řízení; Informační zajištění; Formulace strategie; Transformace strategie; Zhodnocení výsledků.

Company Strategic Management and Its Information Support – Heating Company Hradec Králové Case (Strategy Transformation and Results Evaluation)

ABSTRACT

The aim of the submitted paper is to describe on the basis of evaluation basis recent system of management of the Heating Company Hradec Králové with the primary attention to its information support and to document on its example to what extent it reflects progressive tendencies influencing strategic company development. The paper is divided into two parts; this second one is devoted especially to questions of the strategy transformation into a shorter time horizons and more specific product, responsibility and process sizes. The article concludes system of the company strategic management including the part solving strategy transformation is on a high level. Consequently, management system quality has its reflection not only in the company financial results but also in the acquisition of certificates of quality management and environmental management and in two large projects which prove the company benefit to the region development and reflection of its social responsibility and environmental approach to all stakeholders. Quite different company perceiving in the eyes of public is the substantial change which follows the process of internal company re-engineering

Key words: Strategic management; Information support; Strategy transformation; Results evaluation.

JEL classification: M21.