

VLIV KRIZE NA CÍL, OBSAH A STRUKTURU FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKŮ¹

Crisis Impact on the Company Financial Management Aim, Content and Structure

Bohumil Král

Úvod – cíl příspěvku

Krátké období od prvních projevů globální krize po současnost je velice inspirativní pro řadu oblastí lidského života – mimo jiné i pro oblast řízení podniků z pozice managementu a jeho informační podporu. Zhodnocení všech námětů, které je vhodné vzít v úvahu při budování systémů finančního řízení do budoucna, je z tohoto hlediska úkolem spíše pro zbytnělou monografii než stručný příspěvek. I v jeho intencích však věřím, že lze upozornit na nejvýznamnější aspekty, které jsou a jistě ještě budou předmětem podrobnější analýzy: jejich podcenění totiž vedlo nejen k pádu řady firem v průběhu krize, ale některé z nich dokonce stály u jejího zrodu, a naopak – jejich respektování dnes naopak vytváří významnou konkurenční výhodu v boji o pomyslné „místo na podnikatelském slunci“.

Propojení rozhodovacích aktů a jejich informačního zajištění

První, nejobecnější poznámka se týká složitosti současných systémů podnikového řízení. Snaha progresivních firem budovat je na bázi multidimenzionálního pohledu na podnikatelský proces vede ke stále silnější integraci všech významných aspektů jeho cílevědomého ovládnutí:

- strategického, taktického i operativního horizontu,
- výkonového, odpovědnostního, zákaznického, teritoriálního i procesního průřezu,
- organizační, plánovací, kontrolní, motivační, rozhodovací i informační funkce, a také jeho
- vzájemně spjaté věcné a hodnotové podstaty, přičemž hodnotový průřez je třeba dále reálně podpořit informacemi pro kvalitní řízení finanční výkonnosti, finanční pozice a schopnosti produkovat finanční prostředky a efektivně je alokovat.

Má tato složitost „osu“, na kterou je třeba se primárně zaměřit?

Zdá se, že ano. Je jí zejména propojení mezi rozhodovacím procesem a jeho kvalitním informačním zajištěním. Prakticky všechny úspěšné podnikatelské boje posledních let se dají obecně vyjádřit v podobě „včas a adekvátně jsme reagovali na hrozby, které nám s předstihem indikoval náš informační systém“ – a naopak: řada poražených připouští, že na avizované problémy nereagovali, nebo že – díky nekvalitě informačního systému nebo neschopnosti jeho signály kvalifikovaně vyhodnotit – byly jejich reakce chybné.

Motivační funkce systému řízení

S kvalitou informační podpory velice úzce souvisí i komunikační a motivační funkce systému řízení. „Přežili jsme těžké časy krize díky týmovému duchu, který v podniku vládne“, zní často oprávněně hrdý výrok manažerů a na řadě příkladů dokumentují, že krize firmu spíše zocelila, než rozložila. Samozřejmě – nelze tvrdit, že jen kvalitní finanční řízení, resp. jeho informační podpora vytváří tým; co lze však doložit řadou smutných příkladů je skutečnost, že nekvalitní finanční řízení dokáže firemní tým rozložit. Patří k profesní kompetenci dobrého finančního manažera „přenést“ (nikoliv rozepsat) podnikové cíle na nižší odpovědnostní úrovně tak, aby lidé na nich působící cítili nejen soulad své práce s firemními výsledky a

¹ Příspěvek byl zpracován v rámci řešení výzkumného záměru MŠMT ČR č. 6138439903 „Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace z interdisciplinárního hlediska“.

ovlivnitelnost kritérií, která plní, ale také motivační účinnost zadaných úkolů a jejich schopnost vytvářet atmosféru sounáležitosti. Často zmiňované (i když citačně nedohledatelné) výroky jedné z legend podnikového řízení A. Sloana „Máme ve firmách ohromný, rychle mobilizovatelný potenciál v našich zaměstnancích“, resp. „věřme, že jen jiným, motivačně účinnějším proháněním čísel po papíru lze dosáhnout pronikavě lepších firemních výsledků“ se v krizi projeví velice intenzívně a co se týče jejich pravdivosti se změnilo jen, co se týče media, na němž se „prohánějí“ hodnotící kritéria, nikoliv se co týče jejich obsahové účinnosti.

Podstata finančního řízení

Další poznámku chci věnovat samotné podstatě finančního řízení. „Finanční řízení tvoří v tržních podmínkách základ - páteř řízení podniků z pozice managementu“, zní dlouhodobé, oblíbené a - není sporu o tom, že i pravdivé – tvrzení mnoha odborníků, kteří se zabývají komplexem otázek, jak tento systém řízení tvořit a využívat. Zejména v posledních letech se však také k této zdánlivě nerozporné větě stále důrazněji přidává – s obrazně zdviženým prstem: pozor, účetní informace „nesmí řídit podnik“. Jinak řečeno, manažer se nesmí dostat do područí finančních kritérií, která sice v řadě případů umožňují kvalifikovaně rozhodnout o optimálním rozvoji firmy ve vzájemných vztazích mezi finanční pozicí, výkonností a schopností produkovat a efektivně alokovat peníze, ale která také dovedou manažera vyslat na scestí.

Důraz na integrální spojení finančního řízení s řízením věcné stránky podnikatelského procesu není nový; relativně novou a svým významem rostoucí tendencí je však změna priorit v jejich vztahu, a to ve prospěch věcných parametrů a kritérií řízení podnikové výkonnosti.

Proti izolované či dominantní orientaci podniku na finanční kritéria se stále více zdůrazňuje, že vycházejí hlavně z požadavků podnikových vlastníků; úspěch firem však dnes více ovlivňuje konzistence zájmů širšího spektra subjektů, kteří se podílejí na tvorbě a užití vytvořených hodnot.

Další z výhrad vychází obecně ze vztahu mezi příčinou a důsledkem jakéhokoliv našeho konání a v podmínkách podnikového řízení se promítá do nutnosti odlišit finanční výsledky od hybných sil podnikového rozvoje. Obecně platí, že větší pozornost je třeba při řízení věnovat hybným silám; pokud se podniku podaří zajistit příznivý rozvoj hybných sil, nepřekvapí ho ani dlouhodobě příznivý vývoj finančních kritérií. Ekvivalence v tomto vztahu však neplatí: zejména operativně a takticky lze zajistit růst finančních výsledků i opatřeními, která dlouhodobý rozvoj podniku podlamují.

Velice silně znějící výhrada se pak týká cílů, obsahu a struktury informačních nástrojů finančního řízení, spojených s účetním viděním světa. Spolu s řadou významných předností, které účetnictví ve funkci integračního informačního nástroje systému řízení přináší, je totiž třeba počítat i s jeho omezením. Ve své tradiční podstatě je spíše operativně a takticky zaměřené; dává reálnější obraz o svém předmětu v rozměru provozního cyklu, ale „neříká vždy pravdu“ v případech, kdy má manažerovi pomoci ve strategických úvahách. Co víc, lze nalézt řadu příkladů, kdy klasická účetní informace dokáže být velice škodolibá: „pochválí“ manažera, který (např. tím, že nezrealizoval zcela zřejmé zvrtné investiční rozhodnutí) firmě „podtrhl nohy“ ve strategickém běhu, a naopak sníží zisk a zhorší roční hodnocení jinému manažerovi (který zcela správně investoval zdroje do výzkumného, reklamního nebo inovačně řídicího projektu).

Značným nebezpečím pro budování systému řízení z pozice managementu, které řada firem významně pocítila, je tak jeho příliš krátkodobý dosah. Pokud „informační páteř“ systému řízení je zaměřena operativně a takticky, přizpůsobují se jí podvědomě nejen „svaly, kosti a krevní oběh“, ale také „mozek“.

Vztah teorie a praxe

Čtvrtá významná otázka, opět zaměřená širěji, ale důležitá i pro řízení podniků, zní: „Jak se daří integrovat moderní obecné koncepční přístupy podnikového řízení s progresivní podnikovou praxí?“ Jde o otázku, která je pro dnešní úspěch jakéhokoliv ekonomického organismu působícího v tržních podmínkách zásadní. Obtížně a spíše na okraji zájmu přežívají podniky, které ve svých systémech řízení nemají implementovány moderní poznatky o rozvoji podnikatelského prostředí, dobře známé jsou však i negativní důsledky toho, když se teorie vzdálí aktuálním praktickým otázkám a začne si vytvářet vlastní svět otázek a odpovědí, které v lepším případě manažery nezajímají a v horším případě je vedou chybným směrem.

Integrita teorie a praxe je pak doprovázena dalším, čtvrtým podstatným prvkem: snahou o překonání disciplinárního pohledu na řízení podniků. Stručně a zjednodušeně řečeno: má smysl se zabývat jednotlivými disciplinami, pokud svět manažerů klade spíše přímočarou otázku „Jak řídit podnik?“ aniž se zabývá tím, která z disciplín ho vede správným směrem? Je účelné se zaměřovat na specifické otázky finančního řízení, když základem firemního úspěchu je vybudovat efektivní a celostně působící systém řízení, nejen jeho „finanční“ část?

Navzdory zvýšeným nárokům na interdisciplinární přístup se domnívám, že ano. Svět i jeho ekonomický, resp. podnikatelský rozměr jsou dnes příliš složité na to, aby mohly být racionálně uchopeny jediným „všeobjímajícím“ pohledem; objektivní vznik disciplín vedl v minulosti k tomu, že jediná objektivní realita začala být zkoumána z různých hledisek, a umožnil tak její analýzu bohatším způsobem.

Je však zároveň skutečností, že v současném stadiu vývoje vyvolávají disciplinárně formulované závěry i potřebu zkoumání jejich vzájemných vazeb, příčinných a důsledkových souvislostí, priorit a omezení; nutnost interdisciplinárního pohledu je v tomto smyslu o to významnější, že zasazení – byť správných - poznatků a závěrů, týkajících se např. finančního řízení, do nesprávných, neadekvátně zdůrazněných nebo naopak podceněných souvislostí je problémem, který je třeba eliminovat se stejnou naléhavostí jako úzce disciplinární pohled na zkoumanou realitu.

Uživatelský aspekt informační podpory

Má poslední, pátá poznámka „uzavírá kruh“ a vrací se zpět k otázce vzájemného vztahu rozhodovacích aktů a jejich informační podpory – tentokrát z pohledu kvality informačního zázemí. To, co je dnes ústředním mottem efektivní tvorby a využití informačních systémů, je obsahová vazba poskytovaných informací na charakter řešených rozhodovacích úloh. Ten se projevuje minimálně dvojnásobným pohledem. Ten častější reaguje na tradiční minulost a zdůrazňuje: pokud tradiční pohled na informační zobrazení podnikatelského procesu vycházel ze zásady „jediným informačním zobrazením je třeba kompromisně zajistit více si podobných rozhodovacích úloh“, současné motto naopak zdůrazňuje opak: každá rozhodovací úloha má mít své vlastní, originální informační zázemí.

Je zřejmé, že - i když je současný pohled logický - jeho aplikaci umožnila až snižující se nákladová náročnost informačního zobrazení. Krize a její odraz v požadavcích na informační kvalitu však přinášejí i nový pohled na uživatelskou přítulnost informačního systému, a to včetně té jeho části, která je oporou finančnímu manažerovi: nevede nás nízká nákladová náročnost informací a fixní charakter potenciálu, který informační systém nabízí, k tomu, že rozsahem poskytovaných dat snižujeme jeho uživatelský přínos?

Typickým příkladem této tendence je nabádání tvůrců informačního systému k zachování určitého datového průřezu v systému v případě, kdy ho sice uživatelská analýza vyhodnotila jako nadbytečný a možná i matoucí, ale informační systém tento průřez umožňuje v zásadě

bez dodatečných nákladů vyjádřit. Paradoxně pak zní obhajoba pro zachování tohoto průřezu: „Nikdo ho dnes nepotřebuje? Pak ale jistě nevíte, zda ho někdo nebude potřebovat v budoucnosti. Nejlepší bude, když ho v systému necháte JEN TAK PRO INFORMACI.

Nejen schopnost postihnout složitost podnikatelské reality, ale zobrazit ji také srozumitelně a pragmaticky účinně je tak úkolem, který dnes stojí před informační podporou firemního řízení včetně její finanční části.

Shrnutí

Krátké období od prvních projevů globální krize po současnost je velice inspirativní mimo jiné i pro oblast finančního řízení podniků z pozice managementu. Ačkoliv je obtížné zhodnotit všechny podstatné aspekty, které slouží jako inspirativní zdroj pro rozvoj této oblasti, zdá se, že určující roli hrají kvalita integrálního spojení mezi rozhodovacími úlohami a jejich informační podporou, úroveň zajištění motivační funkce systému řízení, vyváženost řízení naturální a hodnotové stránky podnikatelského procesu s důrazem na strategické cíle a prostředky jejich dosažení, kvalita zajištění praktické aplikace moderních koncepčních poznatků a respektování uživatelského charakteru informační podpory řízení.

Abstrakt

Příspěvek se zabývá vývojovými tendencemi finančního řízení podniků, které vyplynuly z reakce na dosavadní průběh krize, a dochází k závěru, že určující roli v této souvislosti hrají kvalita integrálního spojení mezi rozhodovacími úlohami a jejich informační podporou, úroveň zajištění motivační funkce systému řízení, vyváženost řízení naturální a hodnotové stránky podnikatelského procesu s důrazem na strategické cíle a prostředky jejich dosažení, kvalita zajištění praktické aplikace moderních koncepčních poznatků a respektování uživatelského charakteru informační podpory řízení.

Klíčová slova: Finanční řízení podniků, informační podpora, hodnotové informace

Summary

The paper is devoted to developmental tendencies of the company financial management which have come from the reaction to present course of crisis; it concludes that – although it is quite difficult to capture all substantial aspects – quality of integral connection between decision tasks and their information support, level of motivational function implementation, balance between financial and non-financial sizes of management, quality of conceptual outcomes practical implementation and necessity to respect user orientation of the management information support play a dominant role in its implementation.

Key words: Company financial management, information support, financial information

JEL klasifikace: M41

Použitá literatura

- [1] Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J.: *Nákladové a manažerské účetnictví*, Praha, ASPI, 2007
- [2] Kislingerová, E.: *Podnik v časech krize*, Praha, Grada Publishing 2010
- [3] Kohout, P.: *Finance po krizi*, Praha, Grada Publishing 2009

- [4] Král, B. a kolektiv: *Manažerské účetnictví – 3. rozšířené a aktualizované vydání*, Praha, Management Press, 2010
- [5] Šoljaková, L.: *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*, Praha, Management Press, 2009
- [6] Wagner, J.: *Měření výkonnosti*, Praha, Grada Publishing, 2009

Kontakt

Bohumil Král, prof. Ing., CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov, Česká republika, tel. +420 224 095 107, kral@vse.cz