

# Závěry mezinárodní konference

## Vliv globální krize na řízení výkonnosti

*Michal Menšík\* – Jakub Stránský\*\**

Ve dnech 16. až 18. září 2009 proběhla v prostorách Vysoké školy ekonomické v Praze mezinárodní konference ***Vliv globální krize na řízení výkonnosti***. Tuto konferenci pořádala jako pátou v řadě Katedra manažerského účetnictví Fakulty financí a účetnictví ve spolupráci s partnery Controller – Institut, s.r.o. a POINT Consulting, s.r.o.

Tématické zaměření konference navazovalo na předchozí ročníky konference z let 2005 až 2008. Letošní ročník se opět věnoval řízení výkonnosti (performance), ovšem vzhledem k aktuální situaci v globální ekonomice nebylo možné se vyhnout tématu krize. Obsahové zaměření konference proto bylo zacíleno přímo na specifické podmínky řízení výkonnosti v situaci globální krize. Vzhledem k počtu účastníků a kvalitě příspěvků můžeme konstatovat, že téma je v akademické sféře i v praxi vnímáno jako aktuální a nabídka rozhodně našla svou poptávku. Vysoká účast svědčí o hlubokém potenciálu oblasti měření a řízení výkonnosti v rovině akademické – stále nabízí podněty k výzkumným pracím – a také v rovině praktické – otázky „Jste doopravdy výkonní?“ „Co ve skutečnosti měříme? Co doopravdy chceme a potřebujeme měřit?“ „Které oblasti jsou klíčové pro úspěch i v krizové ekonomice?“ zajímají odborníky z praxe více než kdy dříve.

Před zahájením konference s hlavním programem proběhly dvě přidružené akce – výzkumné fórum a manažerský workshop. Výzkumné fórum, letos pod patronací profesora Thomase Guenthera z Technické univerzity v Drážďanech, se zaměřilo na výzkumné výzvy v oblasti měření a řízení výkonnosti, které před akademickou obcí otevírá globální krize. Profesor Guenther také přednesl zahajovací příspěvek, který shrnoval několikaleté zkušenosti v oblasti měření výkonnosti. Manažerský workshop vedl již podruhé Bernard Marr, který byl tentokrát i jedním z hlavních řečníků samotné konference.

Hlavní program konference otevřel rektor VŠE Richard Hindls, který kvitoval zavedenou tradici a také vysokou úroveň minulých ročníků, kterou popřál i účastníkům letošní mezinárodní konference.

První příspěvek konference pod názvem „*Proč je pro řízení v době globální finanční krize zásadní dobře poznat, co se opravdu děje?*“ přednesl **Bernard Marr** (výkonný ředitel a ředitel pro výzkum v Advanced Performance Institute, Velká Británie), který čerpá ze své zkušenosti akademika a špičkového konzultanta a dokáže skvěle propojit koncepční pohled vědce s praktickou orientací na problematiku. V příspěvku se poměrně překvapivě věnoval na první pohled poměrně známé problematice informací relevantních pro rozhodování, kdy na názorných příkladech z podnikové i mimo podnikové (např. armádní či municipální) praxe demonstroval problematiku „fascinace daty“ kdy jeden z aktuálních problémů měření a řízení výkonnosti, exponovaný zejména v období krize, je zavalení detailními daty, sesbíranými ze

\* Ing. Michal Menšík, Ph.D. – odborný asistent; Ústav ekonomie, Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., Jeremenkova 1142/42, 772 00 Olomouc – Hodolany, Česká republika; <michal.mensik@mvsvo.cz>.

\*\* Ing. Jakub Stránský, Ph.D. – odborný asistent; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika; <jakub.stransky@vse.cz>.

všech dostupných a možných zdrojů, které nepřispívají ke kvalitě řízení a podpoře rozhodování. Východiskem dle B. Marra je „sifting for gold“ přístup k datům, dokázat „vyryžovat“ ze záplavy dat pouze „zlaté nugety“ – tedy taková data a klíčová měřítká výkonnosti, které jsou skutečně relevantní a přináší informace o skutečnosti, o tom co se doopravdy děje (což bylo také konečně součástí názvu příspěvku Bernarda Marra – Evidence-Based management). B. Marr zdůrazňoval nejen potřebu hledat správné informace, ale tak prezentovat je co možná nejsdílnějším způsobem (a inspiraci hledal velmi neotřepe i na stránkách bulvárních časopisů). Příspěvek zakončil následujícími radami manažerům:

- propojte řízení výkonnosti, vytěžování dat (business intelligence) a řízení znalostí s cílem rozhodovat na základě informací o skutečnosti,
- obrázkem řeknete víc než tisícem slov,
- nejprve zformulujte otázku, než začnete hledat odpovědi,
- sbírejte správná data – v nejširším slova smyslu,
- analyzujte data s cílem získat vhled,
- zmenšujte mezeru mezi znalostí a činností.

Jeden z prvních sektorů, v kterém se přítomnost krize hluboce projevila, bylo bankovníctví. V příspěvku „*Globální krize a její projevy v bankovním sektoru*“ proto **Jiří Kunert** (generální ředitel UniCredit Bank Czech Republic a prezident České bankovní asociace) nabídl stručné shrnutí příčin, kterými se na krizi podílel bankovní sektor. Jako tři základní omyly uvedl

- úvěruschopnost dlužníků je vysoká,
- investoři jsou vysoce vzdělaní,
- úvěrové riziko je široce rozprostřeno.

V důsledku těchto omylů potom hypoteční krize přerostla v krizi likviditní a krizi důvěry, která se nakonec přelila do krize finančních institucí jako celku a vyústila v krizi reálné ekonomiky. Při své prezentaci se také letmo dotkl faktu, že jím uvedené tři základní omyly byly způsobeny mimo jiné také politickým tlakem (ve světě i v ČR) na poskytování úvěrů i nebonitním klientů s již známým výsledkem NINJA (No Income, No Job, No Assets – Žádný příjem, Žádná práce, Žádný majetek) dlužníků a toxických cenných papírů. Jako východisko a poučení potom Jiří Kunert nabízí (a předpokládá od bankovního sektoru) návrat k podstatě bankovníctví, které dle jeho názoru stojí a bude stát především na třech základních pilířích kapitál, likvidita a důvěra.

V podobně koncepčně zaměřeném vystoupení pokračoval **Bohumil Vrhel** (ředitel správy majetkových účastí v SPG a.s. Praha) s příspěvkem „*Krize žádá změnu přístupů*“, ve kterém se zabýval obecnými příčinami krize a také nabídl avizované změny v přístupech. Mezi příčiny krize zařadil deformace (tržního prostředí) v oblasti věcné (nedostatek inovací, záměrné zkreslování reportovaných informací, protekcionismus), deformace procedur (nedůsledná regulace, nefunkční vnitřní a vnější audity, absence aprobace pro manažerskou funkci), deformace profesní a kompetenční (absence předpokladů pro výkon manažerské funkce – vzdělanost, zkušenost, historie manažera – Track Record) a deformace etické a morální (osobní příklad, deficit profesní a osobní morálky, glorifikace krátkodobého úspěchu). Dlouhodobé odstranění těchto čtyř deformací pokládá B. Vrhel za nutný předpoklad k překonání krize.

Kořeny krize se zabýval i **Jiří Rusnok** (předseda představenstva ING PF a.s.), který ve svém příspěvku „*Ekonomika v krizi a postkrizovém období a co z toho plyne pro manažery*“

formuloval příčiny krize tradičnějším ekonomickým jazykem. Mezi příčinami zdůraznil růst zadlužení firem i obyvatel, makroekonomická nerovnováha, iluzorní diverzifikace rizika, morální hazard a vše dokumentoval makroekonomickými daty.

Ohledně průběhu krize a jejího konce bylo vystoupení J. Rusnoka optimistické – předpokládá spíše mírnější průběh krize a její relativně rychlé ukončení, zejména díky odlišné úloze vlády oproti době velké hospodářské krize z 30. let 20. století. Vyšší míra přerozdělování HDP vládami a existence stabilizátorů údajně přispěje k rychlejšímu a mírnějšímu průběhu krize. Specifikum České republiky je, že krize byla importována zvenčí, a tudíž ani řešení krize není vzhledem k otevřenosti ekonomiky v silách samotné (izolované) ČR. Přes tyto skutečnosti se podle J. Rusnoka role finančních manažerů v zásadě nemění a jejich úkoly zůstávají následující:

- implementace / dohled nad interním finančním řízením;
- dohled nad projekty s klíčovým finančním dopadem;
- kultivace vztahů s finančním okolím;
- podíl na řízení hlavních strategických záležitostí;
- klíčový poradce pro vedení firmy.

Zmínka o v zásadě neměnné úloze manažerů a finančních manažerů – dělat správné věci (do the right things), se ostatně v průběhu konference objevila několikrát, jak ze strany akademiků, tak v příspěvcích manažerů z praxe.

Vnímání krize nikoli pouze jako hrozby, ale také jako očištného procesu a příležitosti, které již zmínil v průběhu svého vystoupení Bohumil Vrhel, dále zdůraznila odborná sekce složená z příspěvků „*Kvalitní informační systém – významná zbraň pro těžké časy*“ od **Bohumila Krále** (vedoucí Katedry manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze), „*Nejsme v době krize ale příležitosti*“ od **Václava Řehoře** (finanční ředitel, Česká společnost pro platební karty) a „*IBM Cognos – Komplexní řešení pro podporu Performance Managementu*“ od **Jakuba Holubce** (Project Manager a IBM Cognos expert ve společnosti Reporters). V této sekci zazněla vystoupení, která se shodla v tom, že krize není jednoduchým prostředím pro podnikání, nicméně krize je přirozený a očištný proces, během kterého „neexistují originální nástroje či metody pro řízení firem v době krize: ve vztahu k situaci na trhu dostávají „jen“ jiný „opravdovější“ obsah“ (B. Král), což jinými slovy potvrzuje tezi „do the right things“ zmíněnou Jiřím Rusnokem. Sekce byla laděna spíše optimisticky, když nabídla pojetí krize jako příležitosti zlepšit proces řízení a lépe motivovat zaměstnance k výkonnosti (V. Řehoř), výzvu „společně na sebe“ (B. Král) a také účinný nástroj – vícerozměrný informační systém (B. Král), například v podání konkrétního komplexního řešení IBM Cognos (J. Holubec).

Méně optimismu bylo cítit v druhé paralelní sekci. **Jaroslav Wagner** (Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze) s příspěvkem „*O výkonnosti v krizi*“, **Zdeněk Souček** (ředitel konzultační firmy Management Focus) s vystoupením na téma „*Pád říše římské a současná Evropa*“ a příspěvek „*Výkonná firma je známkou dobré strategie*“ prezentovaný **Jiřím Seidlerem** (ředitel společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové a.s.) a **Jiřím Jirouškem** ze stejné společnosti. Ze všech příspěvků bylo patrné to, co již několikrát v průběhu konference zaznělo – řízení a měření výkonnosti v krizi se v zásadě nemění od konjunkturálního přístupu („Řídit výkonnost a nebát se ... jako vždy!“ J. Wagner, „Zázračné metody neexistují“ Z. Souček). Důvodů k optimismu ale v dlouhodobém horizontu nemusí být podle Z. Součka mnoho, pokud zásadně nezměníme náš podnikatelský styl. Četné pohledy na vývojové trendy a poznání asijských pracovních

návyků by nám měly být trvalou výzvou k tomu, abychom opustili představu klidných zítřků v blahobytu a osvojili si dravější přístup, včetně nároku pracovat ve vyšším tempu a být celkově kreativnější ve snižování nákladů.

Poslední den konference zahájil **Andy Neely** (zástupce ředitele Advanced Institute for Management Research) se vstupem „*Strategické řízení výkonnosti: Kam dál?*“, který pozoruhodně navázal na úvodní vstup B. Marra a dokumentoval, proč jsou naše stávající systémy měření výkonnosti nedostatečné:

- Podporují zjetí v krátkodobosti dosl. „Short-Termism“;
- Postrádají zacílení na strategii a nenabízí informace o kvalitě, citlivosti a flexibilitě;
- Motivují k lokální optimalizaci, např. produkce jen pro udržení lidí a strojů v chodu;
- Vede manažery k minimálním odchylkám od standardu místo hledání nepřetržitého zlepšování;
- Neposkytuje informace o potřebách zákazníků a výkonnosti konkurence.

Zkušenosti jiných vědců dokládal A. Neely vlastní zkušeností takto:

- Využíváme 2% měřených údajů, zbytek jsou CYA ukazatele („Cover Your Ass“, což lze přeložit jako alibistické);
- Měříme nesprávné věci s přesností na čtyři desetinná místa;
- Pokud chceme znát aktuální úroveň zásob, trvá to šest týdnů;
- Jsme mistry mikro-přístupu, dokážeme měřit čas nákupu kancelářských sponek.

Zejména první teze perfektně odpovídá poznámce Bernarda Marra o rýžování zlata, kdy současná realita, dle obou odborníků, představuje kvanta zbytečných, irelevantních a hodnotu nepřinášejících dat, mezi kterými jsou ukryta zrnka „zlata“.

Závěr konference patřil třem příspěvkům od domácích odborníků – „*Cíle nadnárodní logistické firmy v době krize*“ prezentovaný **Jiřím Stojarem** (generální ředitel DHL Česká republika a Slovensko), „*Vlastní cestou k poctivému českému pivu*“ od **Stanislava Bernarda** (Rodinný pivovar Bernard) a „*Řízení výkonů a rizik v době krize*“ přednesený **Karlem Havlíčkem** (Sindat Group). Přednášející ilustrovali na vlastním příkladu způsoby, jak se podniky různé velikosti vyrovnávaly a vyrovnávají s probíhající krizí, v případě pivovaru Bernard to samozřejmě byla cesta velmi originální.

## Literatura

- [1] Král, B. (ed.): *Vliv globální krize na řízení výkonnosti – Impact of Global Crisis on Performance Management*. Praha, VŠE, 2009.
- [2] Král, B. (ed.): *Sborník prezentací k mezinárodní konferenci Vliv globální krize na řízení výkonnosti*. Praha, VŠE, 2009.

## **Závěry mezinárodní konference Vliv globální krize na řízení výkonnosti**

*Michal Menšík – Jakub Stránský*

### **ABSTRAKT**

Ve dnech 16. až 18. září 2009 proběhla odborná konference pořádaná katedrou manažerského účetnictví VŠE v Praze. Tematicky se konference zaměřila na řízení výkonnosti, problematiku její koncepce i problematiky praktické aplikace. Tato témata jsou dlouhodobě předmětem zájmu výzkumné činnosti vědeckých pracovišť po celém světě a také odborníků v podnikatelské a poradenské praxi. V obsahovém programu konference se prolínaly dva směry. První z nich byl zaměřen na prezentaci koncepčně orientovaných příspěvků, obvykle obecněji zaměřených, syntetizujících soudobé zkušenosti a úroveň poznání. Druhá linie konference nabídla prostor odborníkům z praxe s příspěvky orientovanými na praktické aspekty a sdílení zkušeností.

**Klíčová slova:** Globální krize; Řízení výkonnosti; Manažerské účetnictví.

## **Conclusions of International Conference Impact of Global Crisis on Performance Management**

### **ABSTRACT**

From the 16<sup>th</sup> through 18<sup>th</sup> September 2009, the Department of Management Accounting held an international conference. Topics discussed were aimed on performance management, conceptual questions and practical experience. These topics are very frequent subject of interest of the researchers through the world as well as of the practically oriented professionals. Through the conference there have been two groups of papers. First group presented more broadly oriented papers, focused on designing basic principles and linking present level of knowledge. Second group offered space for the practical experience of the professionals from practical viewpoint and sharing the experience.

**Key words:** Global crisis; Performance management, Management Accounting.

**JEL classification:** M41, M49.