

# Firemní strategické myšlení a jeho informační podpora

(Recenze: Šoljaková, Libuše: *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*.  
1. vydání. Praha, Management Press, 2009, 206 s., ISBN 978-80-7261-199-7.)

*Bohumil Král\**

Účetní vidění světa tvoří základ, informační páteř řízení podniků z pozice managementu – zní dlouhodobě, 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 dvaceti letech se však také k této zdánlivě nerozporné větě stále důrazněji a častěji přidává – s obrazně zdviženým prstem: pozor, účetní informace „nesmí řídit podnik“. Jinak řečeno: manažeři se nesmí dostat do područí účetních čísel, která sice v řadě případů umožňují kvalifikovaně rozhodnout o optimálním rozvoji firmy ve vzájemných vztazích mezi finanční pozicí, výkonností a schopností produkovat finanční prostředky a efektivně je alokovat, ale která také dovedou (příznějme, že spíše ne zcela kompetentního) manažera vyslat na scestí.

Jednou z významných – a též pravdivých – výhrad je skutečnost, že tradiční účetní informace jsou ve své podstatě operativně a takticky zaměřené; dávají reálnější obraz o svém předmětu v rozměru provozního cyklu, ale „neříkají pravdu“ v případech, kdy mají manažerovi pomoci ve strategických úvahách a rozhodnutích. Co víc, lze nalézt řadu příkladů, kdy „klasická“ účetní informace dokáže být „velice škodolibá“: ocení a pochválí ve svém zdůrazněném akruálním pohledu rozhodnutí manažera, který (např. tím, že nezrealizoval zcela jasné zvrtné investiční rozhodnutí) firmě „podtrhl nohy“ ve strategickém běhu, a naopak umí nezaslouženě snížit zisk a zhoršit roční hodnocení jinému manažerovi (který zcela správně investoval zdroje do výzkumného, reklamního nebo inovačně řídicího projektu).

Je pak přirozeným důsledkem, že pokud „informační páteř“ systému řízení je zaměřena operativně a takticky, přizpůsobují se jí podvědomě nejen „svaly, kosti a krevní oběh“, ale také „mozek“. V souvislosti s řadou změn v podnikatelském procesu se tak začalo stále více ukazovat, že základním omezujícím prvkem rozvoje podniku je nejen „krátkodobě“ orientovaný účetní systém, ale v zásadě všechny obdobně zaměřené nástroje a metody.

Ve vazbě na tyto skutečnosti je tak zejména konec druhého a počátek třetího tisíciletí charakteristický snahou překonat řadu omezení, spojených s příliš krátkým horizontem řízení, a dát podněty pro tvorbu a využití systému nástrojů a metod pro podporu strategického podnikového řízení. Zejména v případech, že tyto nástroje a metody vycházejí z účetního vidění světa, syntetizují se pod souhrnným názvem „strategicky orientované manažerské účetnictví (Strategic Management Accounting).

Šoljaková přirozeně nemohla být – s ohledem na své mládí – na „tepu“ těchto změn ve světovém kontextu. Podle mého povědomí však byla první, kdo se otázkami podstaty strategicky zaměřeného manažerského účetnictví začala systematicky zabývat u nás. Již

---

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

v roce 2002 obhájila na toto téma zpracovanou doktorskou disertační práci, která aspirovala na ocenění tehdejší ministryně školství, na bázi této práce jí vyšla v roce 2003 také první publikace, věnovaná strategickému řízení s primárním zřetelem na jeho informační podporu, byla také naším prvním vysokoškolským učitelem, který téma zpracoval do uceleného semestrálního kurzu.

Dlouhodobý zájem autorky je podle mého názoru základním rysem, který je patrný i z její nové knihy. Jakkoli čtenář výstupů paní Šoljakové pozná její styl myšlení a „rukopis“ a autorka ctí – byť „propustné“ – hranice dané cíli, obsahem a strukturou manažerského účetnictví, nová publikace není „jen“ aktualizovanou verzí jejího prvního díla; v knize se promítají jednak nové manažerské tendence, které se výrazněji projevují až v posledních letech, ale také značný nárůst zkušeností, které autorka ve své profesní praxi a při výuce dané problematiky nabyla.

Co se týče nových tendencí, jsou zřejmé zejména v tom, jak se vyjasnil nejen pojem strategie, ale hlavně způsob jejího prosazování v podnicích. Strategie již dávno není mlžným pojmem, o němž se s nadsázkou tvrdilo, že je to „prostředek, jak řešení naléhavých úkolů neadresně posunout do nekonkrétně vzdálené budoucnosti“. Zároveň je ovšem skutečností, že teprve v posledních letech byly dostatečně konkrétně diskutovány otázky, nutné k reálnému prosazení strategického řízení do praxe:

- formulace strategie, a to zejména z hlediska její návaznosti na reálné zhodnocení výchozího stavu podniku, její vyváženosti, komplexnosti a vzájemné integrity přijatých cílů,
- implementace strategie, a to zejména z pohledu aplikace vhodných prostředků a metod, využitých při časové a věcné transformaci vrcholových cílů podniku jako celku na nižší výkonové, odpovědnostní a procesní úrovni,
- komunikačních aspektů strategie, navazujících na poznání, že i podniky s propracovanou strategií a metodicky kvalitními postupy její implementace nebyly schopny naplnit své cíle proto, že nevěnovaly dostatečnou pozornost vazbám mezi obsahovými otázkami formulace a implementace strategie a formami, jak komunikačně podpořit jejich realizaci, a
- informační zpětné vazby – tedy ověřování výsledků podniku s hlediska toho, zda se mu daří plnit vytčené strategické cíle.

Způsob, jakým autorka integruje nástroje a metody strategického manažerského účetnictví s těmito otázkami (být s hlavním důrazem na implementaci strategie, kde je lze nejvýznamněji uplatnit), je podle mého názoru hlavním koncepčním přínosem publikace.

Co se týče profesní a pedagogické vyzrálosti autorky, domnívám se, že knihu profilují tři významné rysy, které se do publikace podařilo nenásilně vtělit.

Prvním z nich je fakt, že řízení podniků je v současné době – nehezky česky řečeno – multidimenzionálním problémem: zřejmá tendence progresivních firem koncipovat systém řízení na bázi vícerozměrného pohledu na podnikatelský proces vede ke stále silnější integraci všech významných aspektů jeho cílevědomého ovládnutí:

- organizační, plánovací, kontrolní, motivační i informační funkce systému řízení,
- strategického, taktického i operativního horizontu,
- výkonového, odpovědnostního, zákaznického, teritoriálního i procesního průřezu,
- naturálně věcné a hodnotové podstaty, a

- z hlediska hodnotových parametrů navíc ve vzájemných vazbách a protikladech podnikové finanční pozice, výkonnosti a peněžních toků.

Vzájemná provázanost jednotlivých průřezů má samozřejmě vliv i na zásadní praktickou otázku: jak zajistit efektivní informační podporu všech těchto průřezů? Zdá se, že v tomto ohledu hraje nejvýznamnější roli potřeba interdisciplinárního nadhledu na zkoumanou realitu – podle mého názoru druhý rys, který (navzdory názvu, že kniha je zdánlivě o „účetnictví“, tedy o disciplíně) profiluje předkládanou publikaci. V tomto smyslu se domnívám, že kniha bude inspirací hlavně manažerům, kteří si dnes kladou přímočarou otázku „Jak řídit podnik?“ – aniž se zabývají tím, která z disciplín ho vede správným směrem.

A do třetice: domnívám se, že knize se daří reagovat na další z problémů, který dnes významně ovlivňuje úspěšnou implementaci manažerských systémů řízení: na vztah (ale i rozpor) mezi uživatelskou a zpracovatelskou dimenzí těchto systémů. Způsob, jak autorka popisuje způsob řízení jednotlivých manažersky významných linií a jejich provázanost – tedy primárně z hlediska jejich informačního zázemí – může tak podle mého názoru přispět také k většímu porozumění mezi manažery a tvůrci informačních systémů, resp. odborníky, kteří jsou odpovědní za jejich efektivní fungování.

Kniha má více rysů, které stojí za zmínku. Namátkou: velice zajímavé jsou její didaktické prostředky a způsob jejich využití: předmětem publikace nejsou vždy jen jednoduché jevy a souvislosti; jsou však zpracovány čtivým způsobem, který čtenáři dává možnost vniknout do zkoumané problematiky velmi „přítulným“ způsobem. Této skutečnosti přispívá nejen provázanost jednotlivých kapitol a celkově logická struktura textu, ale také řada příkladů; ty jsou výjimečné zejména v těch oblastech, kdy se zaměřují nejen na kvantitativní, změřitelné efekty podnikání, ale i na tzv. „měkké“ prvky informačního systému.

Za pozitivum považuji i to, že kniha (resp. její autorka) není ve svých názorech „bezbarvá“. Zejména u těch, kteří chápou účetnictví jako disciplínu s jasným cílem, předmětem, metodou a výstupem, nemusí vyvolávat jen souhlasné reakce.

O to více však stojí za přečtení: co nás totiž může více inspirovat než odlišný názor?

Věřím, vážení čtenáři, že si knihu, která je sice málo o účetních metodách, ale o to více o strategickém pohledu na svět podnikání, kterému dominuje účetní vidění světa, náležitě užijete.

## Literatura

- [1] Šoljaková, L. (2009): *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2009.

## **Firemní strategické myšlení a jeho informační podpora**

*Bohumil Král*

### **ABSTRAKT**

Cílem příspěvku je zhodnotit obsahový přínos nově vydané publikace Libuše Šoljakové „Strategicky zaměřené manažerské účetnictví“. Příspěvek dochází k závěru, že kniha není jen aktualizovanou verzí jejího prvního díla, ale promítají se v ní nové manažerské tendence, zejména nutnost interdisciplinárního nadhledu, multidimenzionalita řízení, integrita všech významných aspektů řízení a vzájemný vztah uživatelské a zpracovatelské stránky, který je nutno řešit při implementaci systému strategicky orientovaného informačního systému.

**Klíčová slova:** Strategie; Řízení podniků; Manažerské účetnictví; Interdisciplinární přístup; Integrita; Multidimenzionalita.

## **Firm Strategic Thinking and its Informational Support**

### **ABSTRACT**

The aim of the paper is to evaluate contentual benefit of the newly-issued book of Libuše Šoljaková “Strategic Management Accounting”- The paper concludes the book is not only an updated version of her first outcome but it incorporates new managerial tendencies, especially necessity of interdisciplinary top-view, multidimensionality of management, integrity of all substantial aspects of management and inter-relations of user and processing sides of strategic oriented information system which must be taken into consideration by implementing such system.

**Key words:** Strategy; Company management; Management accounting; Interdisciplinary approach; Integrity; Multidimensionality.

**JEL classification:** M41.