

Řízení výkonnosti podniku v době krize

Performance Management in a Period of Crisis

Remeš Daniel

Abstrakt

V příspěvku byly diskutovány současné nástroje pro řízení výkonnosti. Pozornost byla nejvíce zaměřena na moderní nástroje jako Ekonomická přidaná hodnota (EVA) a její propojení s konceptem Balanced Scorecard (BSC). V další části byly charakterizovány dopady krize na výkonnost podniku. Znalost dopadů krize byla základem pro diskuzi, zda současné či tradiční přístupy stačí na řízení výkonnosti v době krize. Tradiční finanční metody neposkytují včasné a přesné údaje nutné pro řízení výkonnosti. Pro úspěšné řízení výkonnosti v období krize je nutné využít více nástrojů, které budou schopny reagovat na dopady krize. Zejména lze doporučit využití nástrojů jako je EVA+BSC, kalkulace nákladů pomocí ABC a řízení rizik.

Klíčová slova: řízení výkonnosti, náklady kapitálu, finanční struktura, riziko, krize

1 ÚVOD

Slovo krize se poslední dobou objevuje velmi často v všech médiích. Je skloňováno ve všech pádech. Probíhají vášnivé diskuze o vlivu krize na reálnou ekonomiku, na podniky a obyvatele. I přes negativní zprávy a výhledy podniky a lidé musí denně bojovat s dopady krize v reálném světě. Podniky musí bojovat o své místo na trhu.

Tento článek se zabývá diskuzí nad vlivem krize na finanční řízení. Jsou moderní nástroje připraveny na podmínky krize? Je nutné hledat a zavést jiné nástroje v období krize? Ve které oblasti finančního řízení se může objevit vážný problém? Je krize u všech podniků stejná? Je vůbec možné řízení výkonnosti firmy v období krize? To jsou otázky, které chce tento článek zčásti odhalit. Než budou poskytnuty odpovědi na uvedené otázky, je v další části popsán současný stav z pohledu vývoje nástrojů pro řízení výkonnosti podniku.

2 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

V dnešní době existuje celá řada přístupů a nástrojů pro měření a řízení výkonnosti. Jak ukazuje průzkum Management Tools and Trend firmy Bain & Company [2], podniky používají více než pouze jeden nástroj či přístup pro řízení. Jednotlivé nástroje se zaměřují na vybranou oblast, kterou podrobně řeší.

Podrobnou diskuzi o přístupech k řízení výkonnosti a možných nástrojích uvádí například Pavelková a Knápková [1], Remeš [3].

Poradenské firmy neustále přicházejí s novými nástroji a přístupy, které zaručeně vedou ke zlepšení řízení a zvýšení výkonnosti podniků.

Mezi zásadní inovaci finančního řízení podniků posledních let patří řízení hodnoty podniku Value Based Management (VBM). Základní cíl podniku ve smyslu VBM představuje zvyšování hodnoty podniku pro vlastníka. Na základě tohoto přístupu vznikla celá řada konceptů pro měření a řízení výkonnosti. Jedním z prvních konceptů byla ekonomická přidaná hodnota Eco-

conomic Value Added – EVA. Autory této metody jsou Američané Stern a Stewart ze stejnojmenné poradenské společnosti, kteří mají registrovanou ochrannou známku.

EVA je založena na ekonomickém zisku, což je rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady včetně nákladu na použitý kapitál. Jednou z výhod EVA je její vazba na hodnotu podniku. Základní vztah pro ekonomickou přidanou hodnotu EVA vyjadřuje následující vzorec (1):

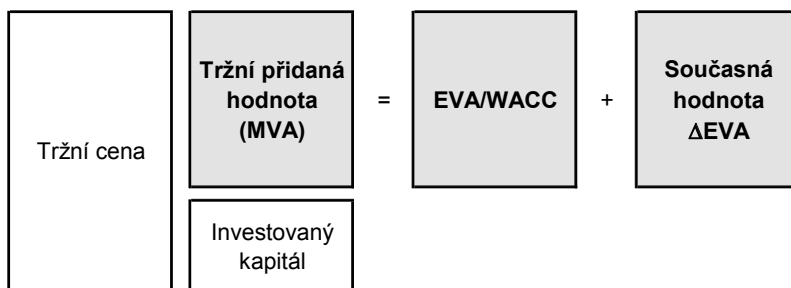
$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

kde: *NOPAT* – provozní výsledek hospodaření po dani,

WACC – vážené průměrné náklady na kapitál,

C – investovaný kapitál.

Převratnost konceptu EVA spočívá v úzké vazbě na hodnotu podniku. EVA prezentuje, zda podnik zvýšil svou hodnotu a o kolik. Vztah EVA k hodnotě podniku zobrazuje obrázek 1. Zde není patrný jednoduchý a přímý vliv EVA na hodnotu podniku. Hodnota podniku (tržní cena) je dána výši investovaného kapitálu a výši tržní přidané hodnoty (MVA).



Obr. 1 - Vztah mezi tržní hodnotou podniku, MVA a EVA[1]

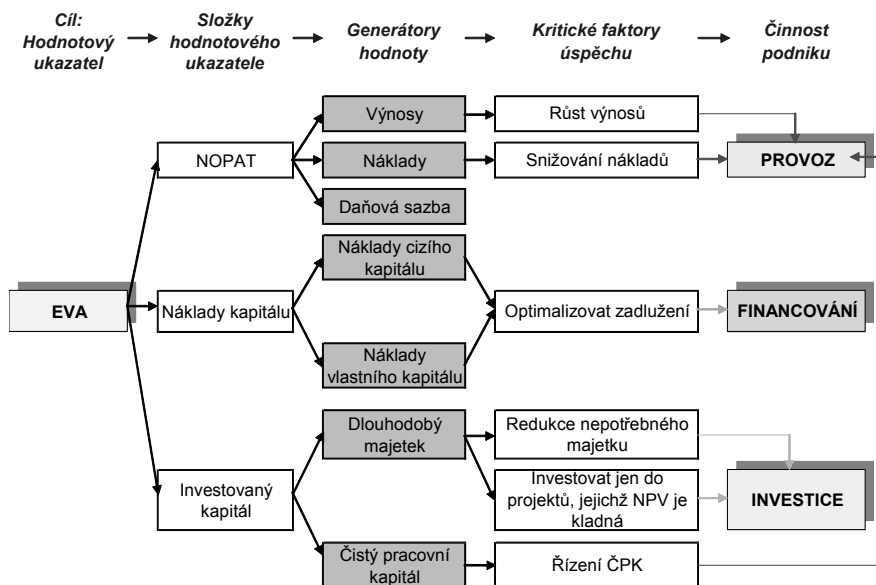
Pavelková a Knápková [1] uvádí ke vztahu EVA a MVA následující: „Budoucí EVA lze odvodit z dosažené úrovně EVA a očekávaných zvýšení (případně snížení) současné výše EVA. Pokud podnik chce, aby rostla jeho tržní hodnota, musí se snažit o dosažení co nejvyšší ekonomické přidané hodnoty v běžném roce i vytvoření růstových příležitostí.“

2.1 Faktory ovlivňující EVA

Pro zvýšení hodnoty podniku je nutné zvyšovat hodnotu EVA, zejména její současnou, ale i budoucí hodnotu. Pro zvyšování EVA je nutné znát faktory, které ovlivňují její výši. Znázornění faktorů působících na EVA nabízí rozklad ukazatele EVA. Příklad rozkladu EVA je zobrazen na obrázku (viz Obr. 2), kde se EVA rozpadá na tři základní části:

- **provozní oblast** - reprezentovanou NOPATem, což je rozdíl mezi provozními výnosy a náklady včetně započítání daně z příjmů. Cílem je zvyšovat hodnotu NOPAT pro zvýšení EVA.
- **oblast financování** - zastoupenou WACC, které je závislé na kapitálové struktuře a nákladech jednotlivých druhů kapitálu. Snižování průměrných nákladů na kapitál vede ke zvýšení EVA.

- **oblast investic** - je dána hodnotou investovaného kapitálu. Ten se skládá z dlouhodobého majetku a čistého pracovního kapitálu. Čím nižší hodnota investovaného kapitálu, tím je EVA vyšší. To vede management podniku ke zvyšování efektivity využití majetku podniku.



Obr. 2 - Faktory ovlivňující EVA [1]

Pro řízení výkonnosti koncept EVA poskytuje cenné informace. Současně jasně ukazuje, kterou finanční oblast je nutné zlepšit. EVA však postrádá zaměření na řízení konkrétních akcí vedoucích k realizaci opatření na zlepšení vybraného faktoru výkonnosti. EVA je silný nástroj určený na měření výkonnosti. V oblasti řízení je vhodné jej doplnit o nefinanční nástroj, který umožní řízení realizace finančních cílů pomocí zaměření na nefinanční cíle a akce. Takový nástroj současně musí vytvářet soulad se strategií podniku. Tímto nástrojem může být například Balanced Scorecard autorů Kaplana a Nortona nebo také Model excellence EFQM.

2.2 Nástroj pro řízení výkonnosti EVA+BSC

Návrh propojení konceptu EVA+BSC je výsledkem disertační práce [3]. V modelu EVA+BSC má hlavní postavení koncept EVA, který stanovuje základní cíl podnikání: maximalizace hodnoty podniku pro vlastníka. Koncept EVA podporuje naplnění základního cíle podniku, který se odráží již při formulaci samotné strategie, protože je nutné formulovat strategii ve smyslu zvyšování hodnoty podniku pro vlastníka – „shareholder value“.

K naplnění základního cíle podniku je vhodné využít BSC. Cíle formulované pomocí EVA jsou finančně zaměřeny. Koncept BSC je schopen propojit finanční cíle s nefinančními, které předsta-

vují předstížené indikátory budoucí výkonnosti. Pro dosažení základního cíle podniku je nutné nejdříve naplnit nefinanční cíle stanovené pomocí BSC.



Obr. 3 Model EVA+BSC [3]

Vzájemný vztah obou konceptů v tomto modelu zobrazuje obrázek (viz Obr. 3). Jedná se o dům BSC, který je zastřešen konceptem EVA. Tento obrázek symbolizuje výsadní postavení konceptu EVA, která reprezentuje zvyšování hodnoty podniku pro vlastníky.

Za výhody tohoto modelu lze označit následující faktory:

- Vyniká silnou orientací na zvyšování hodnoty podniku.
- Definiuje působení jednotlivých konceptů při plnění základního cíle.
- Jedná se o dynamický model, jelikož dochází k pravidelné aktualizaci (minimálně jednou ročně).
- Má předpoklady pro vykazování vysoké účinnosti, protože obsahuje kotvu na základní cíl podniku – růst hodnoty podniku. Pro dosažení tohoto cíle je využito BSC, jež umožňuje řízení aktivit vedoucích k růstu hodnoty podniku.
- Je zaměřen na dlouhodobé zvyšování výkonnosti podniku. To znamená, že nepreferuje krátkodobá rozhodnutí před dlouhodobými.
- Zahrnuje komunikaci procesu zvyšování výkonnosti a motivaci zaměstnanců na zvyšování výkonnosti.
- Obsahuje detailní měření výkonnosti v souladu se základním cílem podniku.
- Zlepšuje komunikaci s poskytovateli kapitálu.
- Díky lepší komunikaci s poskytovateli může snížit náklady kapitálu.
- Umožňuje zapojení dalších nástrojů.

3 VÝKONNOST V DOBĚ KRIZE

Které oblasti výkonnosti podniku jsou nejvíce zasaženy krizí? U každého podniku je to odlišné, ale některé charakteristiky mohou být podobné. Krize se může projevit v následujících oblastech výkonnosti podniku:

Pokles zakázek

- Výrazné snížení poptávky po zboží a službách vede ke snížení objemu realizovaných zakázek a také zvýšení tlaku na snížení prodejní ceny. Obě skutečnosti nakonec vedou ke snížení velikosti tržeb ve finančním vyjádření.

Působení provozní páky

- Se změnou velikosti objemu produkce vyvstává otázka správné kalkulace režijních nákladů. Může se stát, že plánovaná kalkulace výrobků vychází do zisku u všech produktů a výsledek hospodaření je záporný. V době krize může snížený objem produkce a prodeje přinášet růst režijních nákladů na jeden výrobek. Kalkulace úplných nákladů může vést ke špatným rozhodnutím. Vzniká rozdíl mezi kalkulovanými a skutečnými náklady. Tento rozdíl snižuje ziskovost realizované produkce. Dříve ziskové produkty se najednou stávají ztrátové díky poklesu objemu ostatní výroby.
- Současně s tím souvisí využití kapacit, které díky poklesu objemu produkce prudce klesá. Velikost použitého kapitálu neklesá většinou tak rychle, což vede k poklesu rentability kapitálu. Tedy daný objem kapitálu není schopen vytvořit adekvátní přínos.
- Podniky s vyšším podílem fixních nákladů mají situaci těžší než podniky s nižší provozní pákou. Vysoký podíl fixních nákladů je výhodný při velkém objemu produkce. Pokles objemu produkce působí negativně, protože nejsou pokryty veškeré fixní náklady.

Snížení cen vstupů

- Pozitivním faktorem může být pokles cen vstupů. Téměř všechny komodity zaznamenaly pokles cen. To vede ke snížení nákladů na materiál. V budoucnu má dojít také k poklesu cen energií, což vede ke snížení nákladů na energie. Tento efekt pozitivně ovlivňuje hospodaření podniku.

Pokles zisku a rentability

- Krize rapidně ovlivňuje výnosy a náklady. Pokles objemu produkce snižuje výnosy a současně některé náklady neklesají tak rychle jako výnosy. Tyto změny negativně ovlivňují výši zisku. Pozvolný pokles kapitálu způsobuje pokles ziskovosti. V horších případech se společnosti propadají do ztráty.

Cash flow

- Změny na trhu se odráží také v toku peněz. Pokles prodeje vede k růstu nepohyblivých zásob materiálu, hotových výrobků. Jedná se většinou o stornované zakázky a nerealizované zakázky z důvodu problémů na straně zákazníka. Materiál může zůstat na skladě, protože dodavatel nestačí reagovat na storno od zákazníka. Dále je cash flow výrazně ovlivněno velikostí pohledávek. Jejich výše je dána obratem a dobou splatnosti. V období krize zejména ve spojení s finanční krizí, kdy jsou problémy s hledáním externích zdrojů financování, dochází ke zpoždění plateb od zákazníků. Některé platby se pouze zpozdí, některé jsou zablokovány úplně – zákazník se nachází v restrukturalizaci nebo bankrotu. S tím dochází ke zhoršení plánování v oblasti cash flow. Čím delší doba splatnosti pohledávek, tím větší riziko pro dodavatele.

- Problémy v rámci cash flow se přenášejí z podniku na podnik. Banky poskytují méně úvěrů, naopak se snaží snížit úvěrovou angažovanost. To vše přispívá ke zhoršení stavu v oblasti toku peněz. Z toho vyplývají další finanční náklady.

Růst reklamací

- Současně vzniká tlak na růst reklamací a změny termínu dodání – zejména se jedná o jejich odložení. Zákazník potřebuje získat slevu, protože pak se zboží lépe dále prodává. Z tohoto důvodu roste tlak v oblasti požadavku na dodavatele. Za každou drobnost hrozí snížení ceny. Důvodem tohoto je chování konečného zákazníka. Sleva může přilákat i váhajícího zákazníka. To vede k mimořádným ztrátám, které vyústí ve snížení zisku.

Financování a zadluženost

- Jak bylo uvedeno u cash flow, v této době krize je zásadní problém se získáním kapitálu. Krize klade na podniky velké nároky ve smyslu trpělivosti na hotovost. Pokud podnik nemá vytvořeny dostatečné rezervy z minulých období, může velmi brzy přejít do platební neschopnosti či bankrotu. Přichází období tvrdé reality, které není jednoduché. Úhrady pohledávek se zpožďují, klesá objem prodeje, výhled na budoucí peněžní příjem klesá. Možné zdroje financování jsou výrazně omezeny. Banky velmi nerady půjčují, naopak snaží se úvěry snižovat z důvodu snížení rizika. V souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi začnou vzrůstat závazky po splatnosti a hrozí problém při splácení úvěrů. Výrazně roste zadluženost za přispění snižujícího se podílu vlastního kapitálu díky poklesu zisku a růstu cizích zdrojů – zejména závazků z obchodních vztahů.

Náklady kapitálu

- S výše uvedeným bodem souvisí růst ceny kapitálu, který je dán zhoršením kapitálové struktury a všeobecným nárůstem cen cizího kapitálu a rizika. Oba faktory vedou k výraznému růstu nákladů na kapitál. To dokládá i ztížený přístup k cizím zdrojům. Rostoucí náklady na vlastní i cizí kapitál snižují tvorbu hodnoty podniku.

Výše byly diskutovány pouze vybrané faktory, které vyvstanou v období krize. Velmi záleží, ve které fázi se nacházíme. V úvodní fázi jsou dopady na podniky odlišné od další fáze. Krize zřejmě nebude krátkodobá, ale naopak dlouhá a hluboká. Jak řídit výkonnost v době krize a existují k tomu vhodné nástroje? Stačí nám současné nástroje?

4 POŽADAVKY NA NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI V OBDOBÍ KRIZE

V předchozí části byly diskutovány vybrané dopady v období krize. Samozřejmě se nejedná o vyčerpávající seznam všech možných jevů. Cílem bylo zobrazit faktory, jež výrazně ovlivňují výkonnost, a proč může docházet k poklesu výkonnosti.

Výše diskutované jevy mají dopad na řízení výkonnosti podniku. Jak lze na tyto jevy reagovat? V rámci finančního řízení je nutné se zaměřit na následující činnosti, které jsou dotčeny krizí:

1) Strategický obrat

Strategie podniku před krizí byla spíše ve smyslu růstu. Dnes se situace změnila, a proto je nutné hledat novou strategii, která provede podnik obdobím krize a položí nové základy pro růst v dalším období. Bez tohoto kroku jde pouze o krátkodobé kroky, které mohou napáchat více škody z dlouhodobého pohledu. Situace na trhu a v ekonomice se krátkodobě výrazně mění, z dlouhodobé perspektivy je nutné vidět i dále než pouze několik měsíců před sebe. Mnoho manažerů bude tvrdit, že dnešní doba je velmi nepřehledná a není možné správně nastavit strategii. Mnoho podniků propouští, uzavírá některé provozy atd. Doba krize odhaluje, které části podniku jsou zdravé a mohou v tvrdé konkurenci přežít, a které ne. Dnešní rozhodnutí výrazně ovlivní fungování podniku na roky dopředu.

Bez nové strategie nelze výkonnost v době krize řídit!

2) Dynamické finanční plánování

Změny na trhu a v okolí podniku jsou častější a hlubší. Tradiční finanční plánování již není možné. Podniky musí přejít na dynamické plánování s využitím scénářů. Příznakem dynamického plánování je schopnost pružně reagovat na změny v okolí podniku. Z toho vyplývá pravidelná aktualizace. Z plánování nesmí být formální proces. Naopak reálný pohled na vývoj plánu. Velice důležitou rolí plánování je porovnání se skutečností a přijetí včasných a správných nápravných opatření. Kritickým faktorem je propojení strategie a finančního plánování.

Řízení výkonnosti vyžaduje plánování, pravidelné aktualizace, porovnávání se skutečností a realizaci nápravných opatření!

3) Dynamické kalkulace

Důležitou rolí v podniku hraje znalost ziskovosti jednotlivých produktů. Ta závisí na prodejní ceně a velikosti nákladů. Prodejní cena je dneska dána trhem více než kdykoliv před tím. Výprodeje skladových zásob často ceny výrazně deformují. Podobně fungují i prodeje pod cenu. To je vše projevem pouze základního ekonomického pravidla poptávky a nabídky. Poptávka rychle prudce klesla a nabídka klesá pouze pomalu. Z tohoto důvodu dochází k poklesu ceny či snížení objemu. Klesající objem přináší nový problém pro kalkulaci nákladů – správné rozpočítání režijních nákladů. Rychle měnící se struktura a objem produkce a prodeje vedou k jiným výsledkům při stanovení režie na jeden produkt.

Kalkulace neúplných nákladů řeší právě tyto změny. Využití nákladů s využitím metody ABC vede k správnějším rozhodnutím. Samozřejmostí je pravidelná aktualizace kalkulací a hledání úspor nákladů.

Bez správných informací o nákladech a cenách produktů nelze řídit výkonnost!

4) Financování podniku

Současná krize měla počátek ve finanční krizi, která značně postihla finanční sektor. To způsobilo zhoršení přístupu podniků ke kapitálu.

Dostatek finančních zdrojů pro financování činnosti podniku bude důležitým prvkem pro přežití podniku. Zajistit dostatek zdrojů nebude jednoduché zvláště na provedení restrukturalizace podniku ve smyslu nové strategie. U vlastního kapitálu spíše hrozí pokles kvůli možným ztrátám. Cizí zdroje nejsou tak snadno dostupné jako dříve. Management podniku musí této otázce

ce věnovat velkou pozornost. Je nutné vytvořit určité vnitřní rezervy, aby podnik byl schopen přežít i ty horší období hospodářského cyklu.

Řízení financování podniku s ohledem na tvorbu finančních rezerv je nezbytné pro přežití podniku v období krize!

5) Řízení rizika

Krize přináší větší riziko, které je nutné zohlednit při každém rozhodování. Riziko v podnikání existovalo vždy. V době krize je vývoj odlišný. Co vždy platilo, již neplatí. Riziko lze vymezit jako variabilitu možných výsledků nebo nejistotu jejich dosažení. V současné době existují nástroje pro řízení rizik – risk management. Bez jejich využití či alespoň základní znalosti nelze řídit výkonnost zvláště v době krize.

Bez nástrojů pro řízení rizika nelze s úspěchem řídit výkonnost!

Uvedené prvky by měly být obsaženy v nástrojích, které budou umožňovat řízení výkonnosti v době krize. Určitě nepůjde pouze o jeden nástroj, ale kombinaci několika nástrojů pokrývajících jednotlivé oblasti.

Tabulka 1 uvádí přehled nástrojů pro řízení výkonnosti v období krize. Údaje v tabulce ukazují, že tradiční finanční nástroje (finanční analýza, tradiční kalkulace a plánování) neumožňují řízení výkonnosti v období krize. Tyto nástroje mohou vést podniky ke špatným rozhodnutím, protože poskytují nepřesné a zpožděné informace o výkonnosti podniku. Nástroje EVA+BSC disponují jasným zaměřením na strategii, finanční výkonnost, finanční a nefinanční klíčové faktory výkonnosti, odměňování, průběžný reporting, konkrétní akce na podporu strategie. EVA+BSC lze vhodně zavést i na nižší patra podniku. Všechny tyto prvky jsou velmi užitečné zejména v době krize. Kalkulace úplných nákladů je vhodně řešena pomocí metody ABC s propojením na EVA+BSC. Tato metoda přináší podstatně přesnější informaci o ziskovosti jednotlivých produktů, což je v době krize velmi důležité. Přístup Risk Management se bude zabývat identifikací rizik, jejich velikostí, pravděpodobností a eliminací. Krize je mimořádná situace v ekonomice a vývoj v tomto období není standardní. S tím roste riziko, které je nutné zahrnout do všech rozhodování. Opomíjet riziko není možné.

Tab. 1 – Nástroje pro řízení výkonnosti v období krize [vlastní]

Požadavky	Tradiční finanční nástroje	EVA+BSC	ABC	Risk Management
Strategický obrat		X		
Dynamické finanční plánování		X		
Dynamické kalkulace			X	
Financování podniku	X*	X		
Řízení rizika		X*		X

* pouze částečně

5 SHRnutí

Řízení výkonnosti v období krize je možné. Nelze k tomu využívat tradiční nástroje, které mohou poskytovat zpožděné a nepřesné informace. Moderní přístupy mají mnoho předností a lépe podporují řízení výkonnosti. Nevýhodou těchto přístupů je jejich větší náročnost, ale na druhé straně poskytují rychlejší a přesnější informace, které jsou důležité pro řízení.

Pro pokrytí dopadů krize na výkonnost je nezbytné využívat více nástrojů. Každá kritická oblast výkonnosti podniku musí být pokryta samostatným nástrojem. Všechny nástroje jsou ale logicky propojeny v jeden celek. Pouze tak lze řídit výkonnost v období krize.

6 Závěr

Řízení výkonnosti v období krize není pouze škrtnání nákladů. Výkonnost podniku to nejsou pouze náklady. V této době je nutné používat adekvátní nástroje a přístupy. Krize má velký vliv na výkonnost podniku.

V období krize musí finanční řízení zdůrazňovat volbu správné strategie, dynamické plánování, dynamické kalkulace, správné financování podniku a řízení rizika. Tyto aspekty jsou důležité i v období mimo krizi.

Tradiční nástroje poskytují nepřesné a zpožděné informace. Tyto nevýhody lze potlačit využitím specializovaných nástrojů jako je EVA+BSC, kalkulace metodou ABC a Risk Management. Tyto nástroje nemusí být plně nasazeny, ale stačí pouhé zahrnutí vybraných prvků do rozhodování.

Na závěr bych konstatoval, že výkonnost lze řídit i v období krize, ale je k tomu nutné využít adekvátní nástroje.

Použitá literatura:

1. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vydání. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
2. RIGBY, D. *Bain & Company's 2007 Management Tools & Trends Survey*. [online]. [cit. 20.10.2007] <http://www.bain.com/management_tools/management_Tools_and_Trends_2007.pdf>.
3. REMEŠ, D. *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptu Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty*. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. 2008.

Abstract

In this article the present tools for performance management were discussed. The focus was aimed on modern tools such as economic value added and its link to concept Balanced Scorecard. In the next part the impacts of crisis on company performance were characterized. The knowledge of impacts of crisis was essential for the discussion whether the current or traditional tools suit in a period of crisis. The traditional financial methods don't provide timely and accurate information which is necessary for performance management. In a period of crisis it is necessary to use for success more tools, which will be able to respond on impacts of crisis. Particularly it is possible to use such tools as EVA+BSC, as calculating the costs with ABC and as risk management.

Key words: performance management, cost of capital, financial structure, risk, crisis

Kontaktní údaje:

Ing. Daniel Remeš, PhD.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Mostní 5139, 760 01 Zlín

email: remes@fame.utb.cz