

ÚVOD

Úvody knih se většinou nečtou. Nebo čtou málo, přesněji málo pozorně.

Pro autora, vědomého si této skutečnosti, může být úvod vítanou příležitostí, jak se vypořádat s myšlenkami, které by – férově vzato – zaznít měly, ale k síle nebo stylu proklamace, která se očekává od následujících kapitol, se spíše nehodí. Už proto stojí zato úvody číst.

Tato kniha vznikla jako odezva na praktické zkušenosti. Zkušenosti, které jsem získal jako finanční ředitel několika společností, ale také zkušeností z jiného břehu, s otázkami a úlohami, které mi kladou účastníci dobré tisícovky kurzů uspořádaných naší firmou na téma podnikových financí v posledních létech. Jsou to obchodníci, technici, personální manažeři, jednatelé firem a v menším počtu také profesní účetní nebo ekonomové. Naše kurzy prioritně orientujeme na tuto obec. Osoby, které musí rozhodovat nebo nést důsledky určitých rozhodnutí, ale většinou nemají vůbec žádný nebo velmi omezený výhled na to, k jakým všem hospodářským důsledkům tato rozhodnutí vedou.

Jejich otázky vůbec nejsou hloupé ani nemístné. Musím si často přiznat, že dotazy účastníků – neekonomů jsou správné a hledají informace, které je zajímat musí, chtějí-li svou práci vykonávat s opravdovou odpovědností. Jsou to však zároveň otázky, na které jsem i já jen málo odpovídal dříve, jako osoba nejpovolanější, správce ekonomických informací firmy. A možná jsem to tenkrát ani nevěděl nebo vědět nechtěl. Tak jako mí dnešní následníci, pohyboval jsem se spíše ve fiktivním světě účetních operací, které jsou každý rok na halě vyrovnány, seřazeny a opatřeny razítkem auditora, takže snadno vzniká dojem, že váš úkol, vaše poslání je naplněno.

„Máme to udělat, šéfe?“ ptali se mne tenkrát. „Vyjde na tom ztráta“, odpovídal jsem – a připadal si přesvědčivě. Ztráta, číslo s mínusem, nepatřičná položka, trvalý důkaz poklesku nebo nedostatečné práce ekonomů. „A máme to tedy udělat, nebo je lépe nedělat nic?“ na tuhle otázku jsem už většinou nereagoval. Ztráta. Copak to není jasné?

Není to jasné, vím dnes. Je-li druhou variantou nedělat nic, je často z pohledu zdravého rozumu lepší připustit určitou účetní ztrátu, protože prostě není na výběr. Neudělat nic, může způsobit ztrátu ještě větší. Takovou ztrátu však obvykle nezjistí účetní, protože účetnictví je omezeno na věci, které se dějí. Neudělat nic je vlastně z účetního hlediska zadarmo. Cožpak podle rutinní účetní kalkulace není veškerá spotřeba spojena s tím, co někdo udělal nebo chce udělat? Sedíte-li nečinně několik let ve funkci a bezpečně příkyvujete opakování vyzkoušených postupů z minulosti, nikdo vám také nespočítá, co všechno jste mohli získat navíc nebo navíc ušetřit. Jedno z deseti vašich aktivních rozhodnutí naproti tomu – pokud nevyjde – bude navěky spojeno s vaší osobou a pravděpodobně bude vždy vytahováno na stůl vašimi

pasivními kolegy, kteří už dávno pochopili, že pravidla hry jsou poněkud – jak by řekl matematik – „asymetrická“. To je další důsledek účetního, přesněji „účetnického“ pohledu na věc.

Možná že trochu křivdím celé řadě poučených účetních, ekonomů a možná také manažerů. Předem se omlouvám. Myslím, že současnost dává dost jasně najevo, o co jde, a mnozí to také velmi dobře vidí. Náklady toho, co neuděláte, totiž počítá konkurence. Cokoli neuděláte, ačkoli jste mohli, zrealizuje v podmínkách globální konkurence někdo jiný, a důsledek pocítíte jako měřitelný rozdíl, zvětšující se vzdálenost od těch nejlepších. Naopak, ztráta menší než ztráta vašich soupeřů je vlastně výhra, neboť vás přibližuje prvenství, byť může jít o prvenství při – věřme, že dočasném – neúspěchu. Slovo „benchmarking“, srovnání se soupeři, označuje přirozený doplněk účetnického vidění reality. A o skutečných důsledcích rozhodnutí budou stále více vědět ti, kteří dobře vidí konkurenci, protože stojí v prvních řadách. Obchodníci, technici, manažeři. Za předpokladu, že informace „z pozadí“, součty ve vlastních účetních knihách, se k nim dostanou ve srozumitelné a předčasnými závěry nezatížené podobě. Dobří účetní a dobří ekonomové o to budou jistě usilovat stále více.

Neptejte se proto účetních, jak řídit náklady. Žijete ve světě, který je tak složitý nebo tak rychlý, že pohled praxe a pohled přes okno kanceláře se často beznadějně míjejí. Je na vás, abyste rozhodli správně, tak jako správně rozhodujete ve svém domácím hospodaření, kde pojmy jako úroky, leasing nebo skutečný užitek představují složité ekonomické kategorie, které se také nebojíte brát do úvahy. Iluze trvající staletí, že někde za vašimi zády v účetních knihách je všechno spočítané, je mrtvá.

V Praze, v lednu 2021

Tomáš Nekvapil

Věnuji svým rodičům.
Jablko, jakkoli daleko padlé, svůj strom nezapře...