

Controlling v Česku očima praxe: Co funguje, co chybí a co bude?

Rozhovor s Tomášem Nekvapilem o tom, jak sedí model IGC na českou realitu

Jsou to silná slova – strategický partner, ekonomické svědomí, lídr inovací. Ale kde přesně dnes controller opravdu stojí? A co mu brání být tím, kým má být? Olga Cechlová mluví s Tomášem Nekvapilem o tom, jak vypadá každodenní realita controllingu ve firmách, když se na ni podíváme očima IGC Controller Mission Statement 2024.

Tomáši, když jsi poprvé četl nový IGC Mission Statement, co tě na něm zaujalo nejvíc – a co ti naopak přišlo trochu odtržené od reality?

Abych řekl pravdu, první zaujetí nebylo obsahem, ale rozsahem. Místo pěti určujících bodů jich má současný Mission Statement devět, což je skoro dvojnásobek. Jakákoli rozšíření v těchto případech jsou nutně a vždy na úkor přehlednosti a srozumitelnosti. Účelem nově zavedených vysvětlujících podbodů zjevně bylo vzniklé nejasnosti odstranit, z mého pohledu se to ovšem nepříliš podařilo. Opravdu je nutné rozsah definice natolik rozšiřovat? Většina rozšíření se netýká nějakého silnějšího mandátu řešit, co se od controllera očekává – naopak, moje oblíbená floskule „controller je hospodářským svědomím (the economic conscience)“ vypadla z pátého bodu do jakéhosi komentáře pod čarou. Hledám-li nové prvky, je to naopak posun do některých, původní mandát rozměňujících úrovní typu „sustainable practices“, „environmental stewardship“ nebo „social responsibility“.

Kterou z těch rolí controllera podle IGC dnes čeští controlleři zvládají dobře – a kde naopak nejvíc klopýtáme?

Controlleři v české kotlině většinou dobře zvládají moderní technologie, rádi se učí nové věci - aspoň ti, se kterými se setkáváme na akcích CAFINu nebo Controller Institutu. Pokud jde o klopýtání, bylo by to na delší rozbor, ale z nejrůznějších důvodů český controller až příliš často „švejkuje“ – snaží se přežít a příliš si nekomplikovat život, své nadřazené netlačí do věcí, které se obtížně prosazují, a to i když jsou důležité a zásadní.

IGC mluví o controllerovi jako o „ekonomickém svědomí firmy“. Je podle tebe český controller vnímán takto silně – nebo se pořád hledá?

To je právě ono. Dej si prosím dohromady mé dvě předchozí odpovědi. Český controller je jen málokdy takto vnímán – a popravdě, často mu to ani příliš nevádí, spíše naopak. Ale, upřímně – myslíme si, že controlleři v jiných vyspělých zemích takoví nejsou? V oblasti, kterou se snažím hodně zdůrazňovat, tedy v oblasti nákladových kalkulací, české ani světové podniky nejen, že nemají vyhovující řešení, ale dokonce ani neví, jak by ho měli vytvořit. Všimla si IGC vůbec, že koncept ABC kalkulace, na který jsme spoléhali, je dvacet let prakticky mrtvý? Jsem-li hospodářským svědomím firmy – mohu se smířit s tím, že nemám solidní data k tomu, určit o jakou část marže mne připraví nejrůznější případy nestandardních zakázek?

Jak podle tebe firmy (a jejich vedení) ovlivňují, co si controller „dovolí dělat“? V čem jsou limity – a co se dá změnit?

I když o tom neradi mluvíme, firmy a jejich vedení jsou částečně podřízeny parciálním osobním zájmům stakeholderů. Platí to někde více a někde méně, ale vždy do značné míry: manažeři maximalizují osobní zásluhy a minimalizují osobní rizika. Chcete-li přes odpor něco změnit k lepšímu, musíte své vedení lépe přesvědčit, že vaše doporučení působí právě v těchto směrech. Když vás podpoří, nejen že sníží riziko průšvihů z nečinnosti, ale možná i získají nějaké osobní zásluhy. Budiž ovšem řečeno – zní to jednoduše, ale pokud jde o mne, nebyl jsem vždy úspěšný.

Mluví se o kultuře učení, neustálém zlepšování, odvaze inovovat. Co s tím v praxi nejvíc pohne – interní leadership, systém, nebo osobní postoj?

Tady budu stručný: správná podniková kultura. Možná kontroverzně k tomu, jak na mne působí Mission Statement ICG, si ovšem myslím, že ji prvotně nemohou vytvářet ani zajišťovat controlleri. Je to podobné, jako v případě informační soustavy: existují k tomu povolání specialisté a manažeři vybavení pravomocemi. Controlleri potřebují správnou podnikovou kulturu stejně jako kvalitní informační soustavu, ale čím více je činíte za ně odpovědnými, tím více klesá efektivita controllingu.

Co bys dnes poradil juniornímu controllerovi, který nechce jen reportovat, ale opravdu něco posouvat?

Dělejte to, jak to dělají Angličané s anglickým trávnickem: starejte se, usilujte, buďte důslední – většinou stačí nějakých tři sta let. Ale vážně: jste-li dobří, važte si své profesionality. Nelitujte žádného času, abyste prosadili, co považujete za správné: Snažte se opakovaně, i když to nevychází, ale po určité době – tři sta let to být nemůže – neváhejte najít jiné místo a jinou firmu, kde to zkusit znovu.

RNDr. Tomáš Nekvapil

ředitel divize poradenství, **Controller Institut s.r.o.**

Po studiu oboru Matematická analýza na Masarykově univerzitě v Brně absolvoval roční kurz „Bankovníctví“ na VŠE v Praze. Působil jako ředitel pro ekonomiku, IT a organizaci střídavě v bankách, finančních institucích a strojírenských podnicích. V období fúze s IPB v roce 1998 byl vrchním ředitelem pro IT a vnitřní řízení Banky Haná, zastával post ekonomického ředitele akciové společnosti Kordárna a od roku 2002 pracoval jako finanční ředitel v akciové společnosti Tusculum, kde byl zodpovědný za projekty procesního řízení, ABC rozpočtování a implementaci informačního systému. Od června 2004 působí jako nezávislý konzultant. Realizoval četné projekty, zaměřené na plánování, kalkulace nebo strategické řízení a rovněž workshopy v oblasti controllingu a financí pro řadu významných firem v České republice a na Slovensku. Aktivně publikuje v časopisech CAFINews, CFO world a také na webové stránce www.financni-manazer.cz. Je autorem publikací „Neptejte se účetních, jak řídit náklady“ (2011), Rychlokurz podnikových financí pro manažery a jednatele firem (2016). Vydal rovněž sbírku Mikroekonomických fejetonů (2014). Je předsedou dozorčí rady České asociace pro finanční řízení (CAFIN). V Controller Institutu zastává pozici ředitele divize poradenství a jeho kurzy prošlo více než 9000 osob.