



Controller jako byznys partner:

Myšlenky a inspirace z Controllingového fóra 2025

Jaká je budoucnost controllingu a jaké jsou jeho největší výzvy? Jaké technologie, kompetence a přístupy budou určující? Odpovědi jsme hledali na letošním Controllingovém fóru na Konopišti. Přednášky a diskuse letošního ročníku jasně vykreslily cestu ke controllingu budoucnosti, kdy controller je partnerem byznysu, opírá se o data a aktivně integruje technologie a umělou inteligenci.

1. Transformace role controllera: od hlídače čísel k Business Partnerovi

Jedním z nejsilnějších a nejčastěji zmiňovaných témat byla **proměna role controllera**. Dny, kdy byl controller vnímán jako "helpdesk" řešící technické problémy s daty, jsou pryč. Podle IGC (International Group of Controlling) by měl **controller být především partnerem managementu**: pomáhat mu dělat informovaná rozhodnutí, hlídat dlouhodobou hodnotu a udržitelnost firmy a mít přehled nejen o financích, ale i o dalších důležitých ukazatelích.

Na tomto posunu se shodli také účastníci panelové diskuse, kde se tohle téma probíralo opravdu ze všech stran. CEO průmyslové skupiny CE Industries **Adam Šotek** zdůraznil, že controller musí být **partnerem byznysu**, hluboce rozumět interním procesům a umět data interpretovat managementu.



Tato transformace ale vyžaduje zásadní **změnu mindsetu** a rozvoj nových dovedností. Jak uvedla **Šárka Baladová z L'Orealu**, z lidí znalých pouze čísel se musí stát týmy schopné vyjednávat, efektivně komunikovat a prezentovat. V L'Orealu proto rozdělili controlling **na transakční a go-to market controlling**. Transakční controlling přesunuli do shared service centra, kde řeší rutinní a standardizované úkoly, zatímco go-to market controlling si ponechali přímo u sebe, protože v této oblasti controller potřebuje hluboce rozumět obchodu, znát trh a úzce spolupracovat s obchodními a marketingovými týmy.

Martin Komžík z pelicantravel.com posunul vizi ještě dál a nazval jejich controlling jako takový **"Controlling 2.0"**. Což znamená, že kdokoli ve firmě má přístup k finančním i nefinančním datům v reálném čase a role controllera se tak "rozptyluje" napříč celou firmou. Klíčovou výzvou v takovém modelu je **balancování odpovědnosti** a nutnost **vysoké míry kooperace a komunikace**.

2. Digitalizace jako základ efektivního řízení

Digitalizace a efektivní práce s daty jsou nezbytným základem pro moderní controlling. "Starý dobrý kamarád" **Excel** přestává stačit s narůstajícími datovými sadami, týmy a komplexností požadavků, protože:

- snadno v něm ztratíte přehled o tom, kdo co upravil,
- nemá verze, které by šly vrátit zpět,
- nedokáže pracovat s obrovskými objemy dat,
- není tak bezpečný pro citlivé informace.

Milan Mityška a Peter Sekera z T-Mobile ČR a Slovak Telekomu ukázali, jak se dá přejít od chaosu v plánování k promyšlenému a spolehlivému systému. Obě firmy totiž nahradily nepřehledné excelové tabulky moderním řešením postaveným na Jedoxu, který se stal jejich hlavním nástrojem pro plánování a analýzy. Data předzpracovávají pomocí Pythonu a vizualizace i přehledné reporty vytvářejí v Power BI a Zebra BI. Vše stojí na centrálním datovém skladu (DWH), který zajišťuje, že vždy pracují s aktuálními a ověřenými daty. Výsledky jsou působivé: plánovací cyklus se zkrátil o 40 %, pracnost klesla o 30 % a chybovost výrazně poklesla. Uživatelé nakonec celý přechod zhodnotili slovy: „Proč jsme to neudělali už dávno?“

Co trápí controllery podle samotných účastníků fóra?

Účastníci označili za největší výzvy:

- 35 % – spolupráci mezi controllingem a ostatními odděleními,
- 35 % – přechod na moderní nástroje a digitalizaci,
- 21 % – rostoucí požadavky na analytiku,
- 6 % – vůbec netuší, kolik je stojí jednotlivé aktivity.

A když přišla řeč na technologie budoucnosti, controlleri nejvíc řeší:

- 48 % – umělou inteligenci a automatizaci,
- 28 % – prediktivní plánování,
- 23 % – pokročilé vizualizace a BI nástroje.

SALTEK, český výrobce přepěťových ochran, představil svůj příklad digitalizace plánování, o kterém mluvila **Jana Langová (SALTEK)** spolu s **Klárkou Ptáčkovou (GIST Consulting)**. Ve firmě dokázali nastavit detailní plánování až na úroveň jednotlivých produktů a zákazníků, a to včetně výrobních nákladů a režijních přírůstků. Celý systém je propojen se SAPem, odkud se načítají vstupní data a kam se také vrací upravené hodnoty. Díky tomu má SALTEK k dispozici rychlý a smysluplný forecast, který se promítá až do EBITDA.





Pavel Tylich z AV MEDIA ukázal, jak zásadní je datová disciplína a správně nastavené obchodní procesy, pokud má reporting skutečně fungovat. Firma prošla proměnou od starého systému NAVISION k modernímu datovému skladu a dashboardům v Power BI, což přineslo lepší přehled a rychlejší práci s daty. Ale jen technika nestačí - klíčové bylo **ověřování dat a disciplína při jejich zadávání**. Finanční manažeři tu proto opět nejsou jen hlídači čísel, ale stávají se partnery obchodních ředitelů při sledování dopadů aktivit na výsledky a spolupracují s hlavní účetní na jednotné metodice účtování napříč firmou.

3. Umělá inteligence v controllingu: potenciál, výzvy a bezpečnost

Umělá inteligence (AI) je považována za **nezbytnou součást budoucnosti controllingu**. Podle průzkumu PwC věří **82 % českých CFO**, že AI přinese jejich firmám reálný přínos. Přesto finance zatím v její adopci zaostávají za odděleními jako jsou IT nebo marketing.

Tereza Fukátková ve své prezentaci zdůraznila, že AI je "**jen**" nástroj, se kterým se musíme naučit zacházet a nastavit mu správné cíle a hranice. Upozornila také na **omezení velkých jazykových modelů (LLM)**, jako je nespolehlivost a proměnlivost výstupů nebo to, že bez napsání a spuštění kódu neumí spolehlivě počítat jako kalkulačka.

Praktické příklady ale ukazují, že AI už teď dokáže controllingu výrazně pomoci.

- **Tereza Fukátková** zmínila využití AI pro predikci hodnoty zákazníka, automatické rozpadnutí měsíčního forecastu na jednotlivé dny, analýzu sentimentu zákaznických podnětů, generování denních přehledů (Daily Flash) nebo interní chatboty nad účetními daty.

- **Alex Siparau** ukázal příklad, kdy AI pomáhá v síti lékáren plánovat směny, hledá neefektivní místa a ukazuje potenciální úspory v milionech Kč ročně.
- **CE Industries** pilotuje AI na interpretaci benchmarkingu a hledání skrytých souvislostí v datech.
- **Pelicantravel.com** ji testuje pro hlasové boty, kontrolu cen ubytování na základě faktur a na interní procedury (hledání odpovědí v dokumentaci). AI se využívá i pro sumarizaci dokumentů (např. smluv) a psaní e-mailů.
- A samozřejmě velká část účastníků se shodla, že AI používá na denní bázi k **formulování e-mailů, dokumentů a komunikaci v "korektním" tónu**.

Velkým tématem zůstává bezpečnost dat. Společnosti jako Čepro, které patří mezi subjekty kritické infrastruktury, proto zakazují zaměstnancům používat veřejné AI modely pro firemní data kvůli riziku úniku informací. Podobně Šárka Baladová z L'Oréalu doporučuje využívat raději interně trénované modely. A samozřejmě, zásadní je také naučit lidi s AI nástroji správně pracovat.

TIP!

Je vaše firma připravena na implementaci AI?

Než ve firmě začnete s umělou inteligencí, je důležité mít dobře zvládnutou digitalizaci a nastavenou analytiku a reporting. Připravenost firem na AI pomáhá měřit **AI Readiness Index (AIRI)** – mezinárodní systém, který hodnotí, jak jsou podniky připravené na zavádění umělé inteligence.

Na stránkách **České asociace pro umělou inteligenci** si můžete udělat rychlý **TEST** podle AIRI a zjistit, jak na tom vaše firma je.



4. Hlubší pohled na ziskovost: od průměrů k jednotkové ekonomice

Tradiční přístup k řízení ziskovosti často selhává kvůli **průměrování nákladů**, které ignoruje rozdíly mezi produkty, zakázkami či zákaznickým chováním. Matador českého controllingu **Tomáš Nekvapil** provokativně položil otázku: "Dali byste ruku do ohně za svou kalkulovanou marži?". Řešením je přechod k **nákladovým modelům** a přístupu **Activity Based Costing (ABC)**, které přiřazují náklady na základě konkrétních aktivit a jejich výstupů, čímž přináší hlubší vhled a kontrolu.

Karel Kindl z foodory představil pokročilý přístup k real-time řízení profitability prostřednictvím "**dílčích výsledovek**" (**Sub-PnLs**) a **jednotkové ekonomiky** až na úroveň jednotlivých objednávek. Ve vysoce dynamickém odvětví doručovacích služeb je pro foodoru klíčové sledovat ukazatele na úrovni jedné objednávky a využívat **detaillní filtry** pro analýzu ziskovosti, jako je kvalita partnera/restaurace, konkrétní řetězec, město doručení nebo typ zákazníka. Tento přístup umožňuje efektivní alokaci prostředků a rychlou reakci na změny. I Private Equity firmy pro vytváření hodnoty očekávají detailní rozpad marží na produkty, zákazníky a business units, což zmiňoval **Libor Matyášek**, CFO farmaceutické společnosti A.forall.

5. Trh práce a controller budoucnosti: potřeba adaptace

Česká republika má i nadále **nejvyšší zaměstnanost v Evropě**. Nicméně, jak upozornil **Tomáš Ervín Dombrovský** z Alma Career, trh práce je zároveň "**zamrzlý**", protože lidé se

neradi hrnou do dobrovolných změn práce. Jen **16-17 % všech pracujících ročně mění práci**, což je spolu se Slovenskem a Bulharskem nejméně v EU.

Největší výzvy přináší **digitální transformace a nástup AI**. Studie předpovídá, že do roku 2035 **AI ovlivní přibližně 50 % pozic v ČR**. Zanikne cca **355 tisíc pracovních míst**, ale vznikne až **955 tisíc nových**. To znamená, že podstatná část lidí se bude muset rekvalifikovat nebo se naučit dělat svou práci jinak. Klíčovou kompetencí pro příštích 10-15 let je proto "**učitelnost**" – **schopnost se učit**. Firmy musí investovat do zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců a vzdělávat je v oblasti digitální transformace.

„Co nám zůstalo v hlavě?“

Kromě hlavních témat zazněla i řada trefných postřehů a myšlenek, které krásně dokreslují, s čím dnes controlling zápasí a kam směřuje.

- "**Controlling 2.0**": **Martin Komžík** z pelicantravel.com zavedl vizi, kde nemá centrální controllingové oddělení, ale každý ve firmě má přístup k datům v reálném čase. Výzvou je pak balancování odpovědnosti, která je "každého, ale zároveň nikoho".
- "**Učitelnost**": **Tomáš Ervín Dombrovský** ji označil za klíčovou kompetenci pro příštích 10-15 let, zdůrazňující schopnost rychlé adaptace v neustále se měnícím pracovním prostředí.



- **"Proč jsme to neudělali dřív?":** Tato otázka od uživatelů po úspěšné implementaci nového plánovacího systému v **T-Mobile ČR a Slovak Telekomu** (Milan Mityska, Peter Sekera) výmluvně ilustruje dopad digitalizace na efektivitu a spokojenost.
- Dnešní umělá inteligence je ta **nejhorší, jakou kdy budete používat**": Citát Ethana Mollicka, který zmínila **Tereza Fukátková**, podtrhuje neustálý vývoj AI a fakt, že její potenciál se teprve plně rozvine.
- **"DNES VYPRODÁNO – ale s nulovým ziskem"**: Metafora **Tomáše Nekvapila** k prodeji jablek názorně ukázala dopad průměrování nákladů a prodeje za průměrné ceny, což může vést k prodeji pod cenou a absenci zisku.



Závěr

Controllingové fórum 2025 jasně potvrdilo, že controlling se nachází v období hluboké transformace. V době, kdy technologický pokrok nabírá na obrátkách, se role controllingu stává stěžejní pro přežití a prosperitu firem. Úspěšní controlleři budou v budoucnu především **strategickými business partnery**, kteří se opírají o **kvalitní a digitalizovaná data**, rozumí jim do hloubky a umí je efektivně interpretovat managementu. Přijetí a chytré využití **umělé inteligence** je nevyhnutelné, ačkoliv s sebou nese výzvy v oblasti bezpečnosti a nutnosti zaškolení uživatelů. Klíčová pro přežití a prosperitu v dynamickém prostředí je také **schopnost se neustále učit a adaptovat** na měnící se trh práce. Firmy, které tyto trendy pochopí a aktivně je implementují, získají konkurenční výhodu a zajistí si dlouhodobou hodnotu. Budoucnost controllingu je o proaktivitě, partnerství a neustálé inovaci.

