

CONTROLLINGOVÝ PANEL 2024



**Jaká je aktuální pozice controllingu
v českých podnicích?**



Milí čtenáři,

Controllingový panel je jednou z aktivit, které Česká asociace pro finanční řízení realizuje pravidelně. V případě tohoto průzkumu je to jednou za dva roky a letos proběhl jeho 13. ročník. Moc děkujeme všem, kteří nám tyto benchmarky pomáhají realizovat a účastní se jich. Věříme, že sledovat trendy, které se v rámci controllingových oddělení projevují, má smysl. Osobní díky patří i Tomáši Nekvapilovi za praktické komentáře k výsledkům průzkumu.

Přeji zajímavé počtení

Olga Cechlová
Členka řídícího výboru, CAFIN

Obsah

- 3 Controllingový panel 2024
- 3 Základní charakteristiky
- 4 Charakteristika respondentů
- 5 To, na čem záleží
- 7 K čemu vás mají
- 10 Quo vadis, controlleři?
- 11 Letošní novinka:
Faktory zlepšování efektivity controllingu

Controllingový panel 2024

Controllingový panel Controller Institutu má za sebou páté opakování ve víceméně nezměněné podobě (ještě delší tradice se pak týká společných akcí s rakouským Controller Institutem, jejichž podoba však byla odlišná a porovnatelnost s dnešními výsledky diskutabilní).

Možnost sledovat vývoj názorů podnikových controllerů, kteří jsou našimi hlavními respondenty, dává vynikající pohled nejen na posun v jejich myšlení. Jejich prostřednictvím vyplouvá na povrch také hodnocení controllingu a vnímání jeho významu českými podniky. V tomto směru jde o unikátní možnost posoudit prakticky již celou jednu dekádu vývoje. Výsledky jsou zajímavé, i když vývojové trendy nevychází jednoznačně. Ačkoli nezávislá pozice controllingu mimo linii finančního řízení nebyla nikdy dominantní, její poměrné zastoupení až do roku 2022 trvale rostlo. Pro strmý pád vedoucího controllera zpět do podřízenosti finančního ředitele, alespoň podle výsledků průzkumu, lze těžko hledat vysvětlení – vývojových trendů s nelehkým vysvětlením však dnešní doba přináší celou řadu, a to i ve značně závažnějších oblastech.

Přejme tedy controllingu návrat k trendu rostoucí nezávislosti a světu méně nevysvětlitelných otázek.



Tomáš Nekvapil
Ředitel divize
poradenství, Controller
Institut s. r. o.

Základní charakteristiky

Vypovídací schopnost

Jako na houpačce: Po hubeném covidovém roce 2020 byl v roce 2022 počet respondentů celkově druhý nejvyšší v historii, aby nyní, o dva roky později, klesl na historicky druhý nejnižší. Nezbývá než věřit, že jsou controlleri zahlceni aktuálními tématy a s uklidněním hospodářské situace si cestu zpět k průzkumu najdou. Přejme si – a nejen kvůli vypovídací schopnosti – aby tomu tak bylo již příště, tedy v roce 2026.



Průzkum probíhal
září–říjen 2024



42
Respondentů

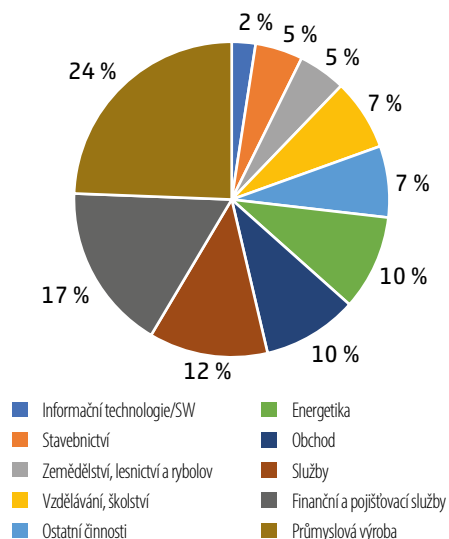
Počet respondentů
byl letos pouhých 42.
2022: 65 osob,
2020: 50 osob,
2018: 82 osob,
2016: 37 osob.

Charakteristika respondentů

Potěšující zjištění: podíl malých firem stoupá trvale a nyní i výrazně

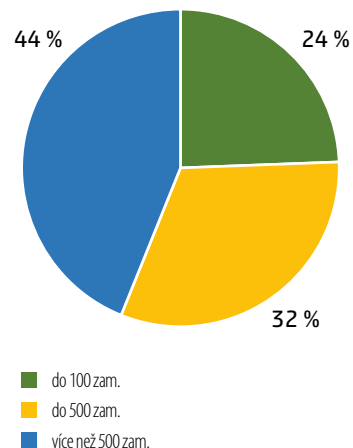
Přistoupíme-li na možnost, že ochota odpovídat na panelové otázky koresponduje s uplatněním controllingu, zájem o controlling nadále roste v malých firmách (označujeme tak firmy do 100 zaměstnanců) – počet responzí vzrostl oproti roku 2022 z šesti na deset.

Zastoupení firem dle odvětví



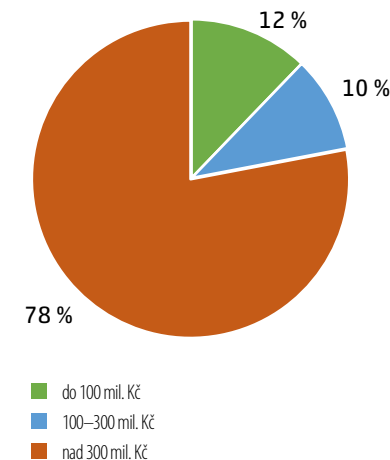
Zastoupení respondentů z oblasti zpracovatelského průmyslu nadále klesá. 2024: 29,3 %, 2022: 34 %, 2020: 36 %, 2018: 45 %, 2016: 54%. Skokanem roku – z 6 % v roce 2022 až na celkově druhé místo se 17 % za rok 2024 se staly finanční a pojišťovací služby. Podíl firem zabývajících se obchodem se vrátil k historickým nízkým hodnotám. 2024: 10 %, 2022: 20 %, 2020: 16 %, 2018: 9 %, 2016: 8%. Na celkově třetí místo se proto vyhoupl podíl firem v oblasti služeb mimo finance a pojišťovnictví – 2024: 15 %, 2022: 12 %, 2020: 24 %, 2018: 20 %, 2016: 19%.

Zastoupení firem dle počtu zaměstnanců



Podíl malých firem nadále stoupá. 2024: 24 %, 2022: 9 %, 2020: 10 %, 2018: 7 %, 2016: 3%

Zastoupení firem dle výše tržeb

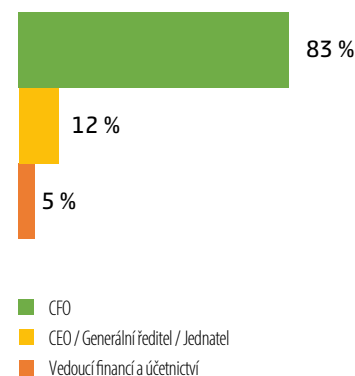


To, na čem záleží

Zpátky do minulosti

Nejpozději od devadesátých let minulého století se controlling snaží vymanit z područí podnikových financí. Má k tomu pádné argumenty: úspěch moderních firem spočívá stále více v budování dlouhodobých faktorů, kde jsou finance často špatným rádcem. Navíc je tu k dispozici stále větší nabídka seriózních informací nefinančního charakteru; vymezovat se ve své činnosti striktní orientací na jeden druh měření vypadá minimálně pošetile. Osvobození controllingu od přídomku „finanční“ má ovšem silného protivníka: je jím zvyk a tradice, působící o to silněji, že ve starém světě šlo o pouto úspěšné, funkční, chce se říci bezproblémové. Na vyhodnocení otázky, komu je controlling podřízen, čekám pokaždé nejnapjatěji z celého průzkumu. Letošní výsledek je pro mne zklamáním – nezávislosti na financích ubývá, controlleři se vrací k podřízenosti finančnímu řediteli (CFO). Zda jde o trvalý jev, bude ovšem možné zjistit až v dalším průzkumu.

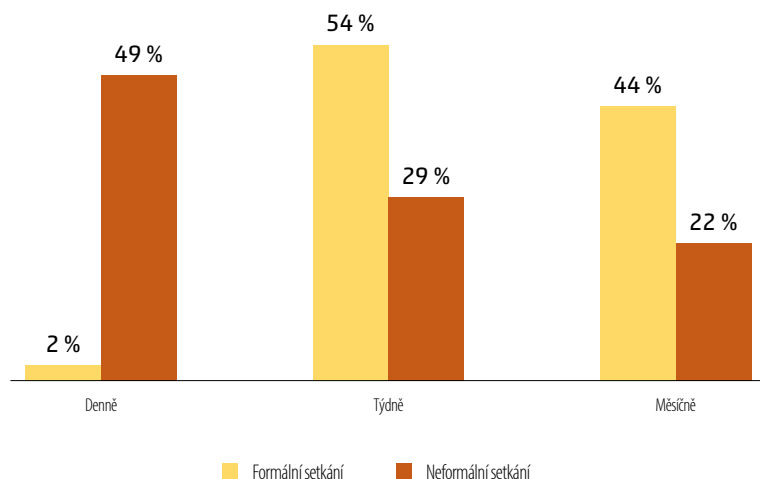
Komu je controlling podřízen?



Podíl podniků s controllingem přímo podřízeným CEO dramaticky poklesl – doufejme, že jenom kvůli nízkému počtu respondentů – 2024: 12 %, 2022: 28 %, 2020: 26 %, 2018: 17 %, 2016: 13 %, a to na úkor klasického uspořádání. „Controlling pod finančním ředitelem“ dominuje s téměř 83 % – 2022: 65 %, 2020: 64 %, 2018: 63 %, 2016: 65%. Pokračující ústup zažívá podřízenost vedoucímu financí a účetnictví – 2024: 5 %, 2022: 8 %, 2020: 10 %, 2018: 20 %, 2016: 19 %.

Chtějí nás častěji

Četnost setkání s nadřízenými na formální i neformální úrovni je důležitým ukazatelem vnitřního významu, který je pohledu controllerů přisuzován. Po zklamání z odpovědí na předchozí otázku přichází alespoň částečná útěcha: controlling nadále posiluje pozici, částečně odebranou covidovou agendou, formální i neformální setkávání probíhá častěji v kratších periodách (týdenní pro formální komunikaci, denní pro neformální). U formálních setkání dokonce poprvé převládla týdenní perioda nad měsíční. Situace u neformálních setkání se postupně vrací k dominanci denní periody po hlubokém propadu v covidovém roce 2020. Zda se denní frekvence dokáže vrátit na historické maximum roku 2016, zůstává ovšem opět nezodpovězeno.



Kratší perioda **formální komunikace** roste od minima v covidovém roce 2020 a nyní je na absolutním maximu. Vývoj respondenty udávaného výskytu týdenní / měsíční periodicity formálního setkávání – 2024: 54 % týdně / 44 % měsíčně, 2022: 43 % týdně / 52 % měsíčně, 2020: 38 % týdně / 56 % měsíčně, 2018: 43 % týdně / 52 % měsíčně, 2016 41 % týdně / 57 % měsíčně.

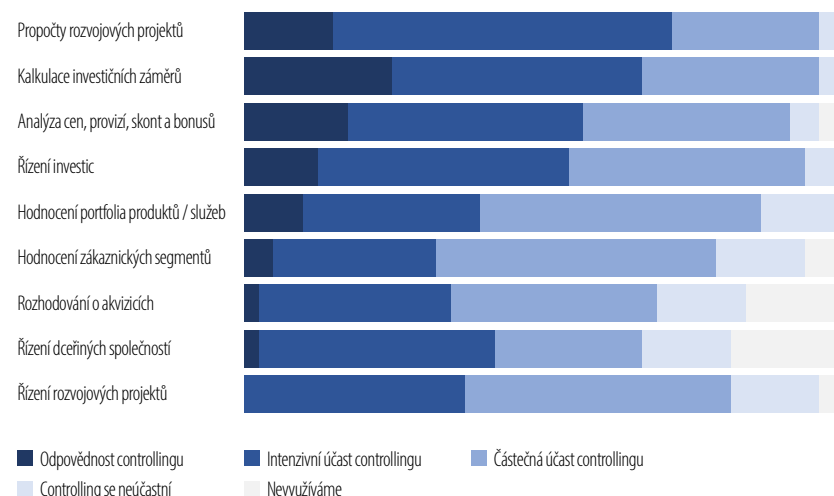
Posiluje i udávaná typická četnost **neformálních setkání** na denní bázi. Uvádíme obdobná čísla jako na obr. 5, tentokrát pro denní/týdenní periodicitu neformálních schůzek – 2024: 49 % denně / 29 % týdně, 2022: 42 % denně / 42 % týdně, 2020: 38 % denně / 50 % týdně, 2018: 45 % denně / 44 % týdně, 2016 54 % denně / 32 % týdně. Poznamenejme ovšem, že k vyšším podílům spěje i odpověď „měsíčně“ – stačí porovnat procenta chybějící do stovky. Je to snad důsledek většího zastoupení malých firem, kde je těžké se každý den nepotkat, zatímco všeobecně potřeba neformální komunikace slábne?

K čemu vás mají

V této pasáži se zaměřujeme na panelové otázky, mířící mimo jiné i na rozsah kompetencí, které si controlling dokázal ubránit nebo naopak. Připojené výsledky obsahují řadu informací o nejruznějších oblastech, v nichž může být controlling užitečný – doporučuji vám je k podrobnému seznámení. S možností nahlédnout do historie jsem se v každé ze tří dříve zařazených domén (čtvrtá, týkající se IT, je nově formulovaná) zaměřil pouze na několik málo oblastí, které byly respondenty nejčastěji charakterizovány dvěma nejsilnějšími kompetencemi („odpovědnost controllingu“, resp. „intenzivní účast controllingu“) v součtu. Mnoho změn – ve srovnání s předchozími průzkumy – zde ovšem nezaznamenáváme.

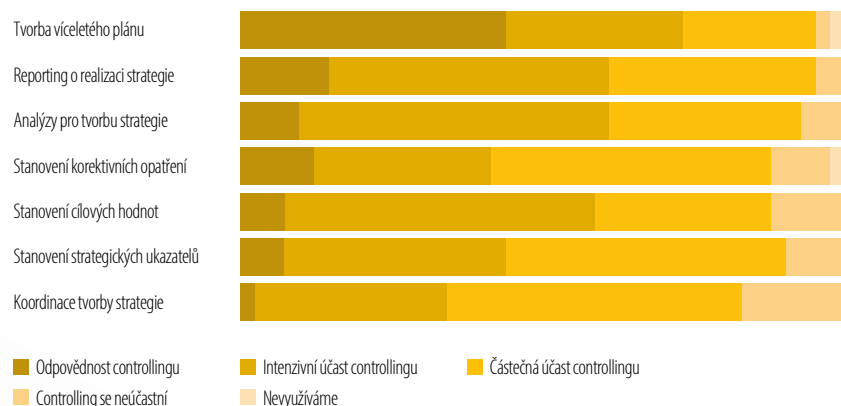
Konzervativci tedy mohou v roce 2024 slavit, a to nejen v Americe.

Doména „Business development“ – změna pořadí, celkově nastejno



Oblasti domény „Business development“ s nejčastějším výskytem silných kompetencí controllingu v pořadí od první do třetí: 1. Propočty rozvojových projektů (v letech 2022 a 2016 byla tato oblast druhá v pořadí), 2. Kalkulace investičních záměrů (vítěz roku 2022, v roce 2016 čtvrtý v pořadí), 3. Analýza cen, provizí, skont a bonusů (stejně umístění jako v letech 2022 a 2016). Letošní vítěz vykazuje silné kompetence u 71 % respondentů, což je absolutní rekord – u obou vítězů 2022 i 2016 představuje toto číslo jen 65 %. Vítěz z roku 2016 „Hodnocení portfolia produktů / služeb“ pokračuje v prudkém sestupu, od roku 2022 o dalších 9 %.

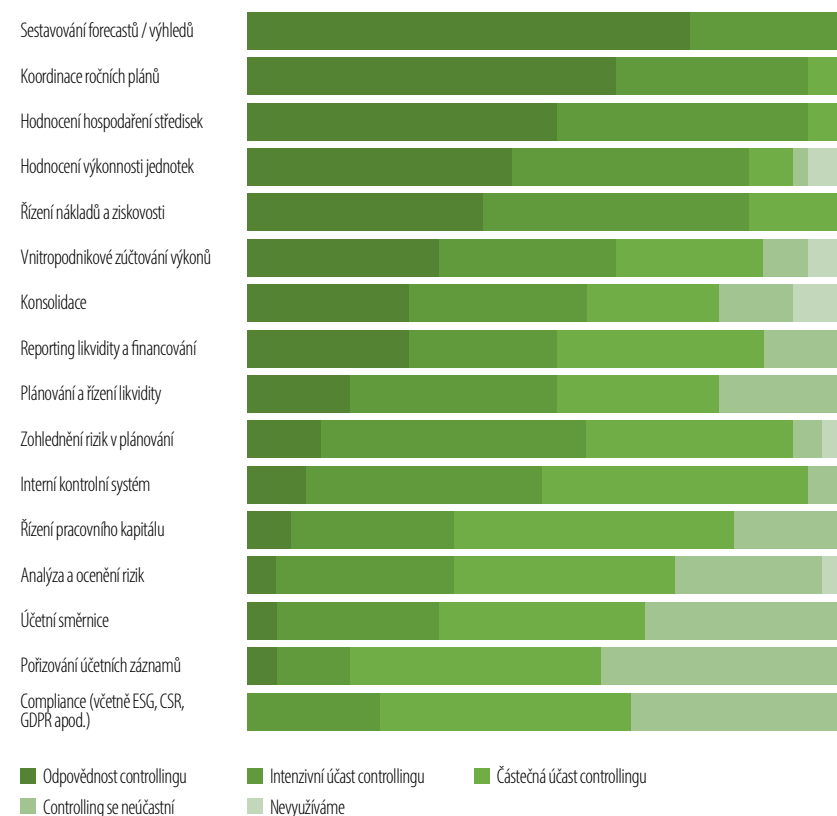
Doména „Strategie“ – téměř beze změn



Oblasti domény „Strategie“ s nejčastějším výskytem silných kompetencí controllingu:

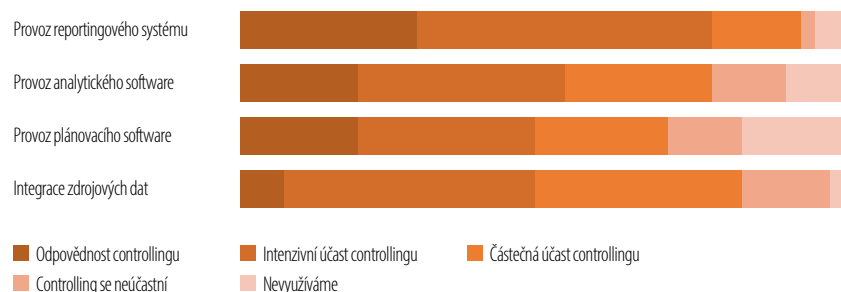
1. místo: Tvorba víceletého plánu, 2.-3. místo obsadily dvě oblasti se zanedbatelným rozdílem – reporting o realizaci strategie byl dostižen od roku 2016 trvale posilujícím tématem analýzy pro tvorbu strategie. Pořadí je až na vyrovnanost některých pozic stejné jako v roce 2022 a 2016.

Doména „Finance, účetnictví a kontrolní systém“ – útok na prvenství ze čtvrtého místa



Oblasti domény „Finance, účetnictví a kontrolní systém“ s nejčastějším výskytem silných kompetencí controllingu v pořadí od první do třetí: 1. místo: Sestavování forecastů / výhledů (v roce 2022, 2. místo, v roce 2016 společné 1./2. místo), 2.-3. místo: Hodnocení hospodaření středisek (vítěz z roku 2022, ale v roce 2016 byla tato oblast až čtvrtá v pořadí) a koordinace ročních plánů (5. místo 2022, 3. místo 2016). Druhý vítěz z roku 2016, téma Řízení nákladů a ziskovosti (3. v roce 2022) klesl na 4.-5. místo. V této „mateřské“ doméně dlouhodobě a s velkým odstupem od ostatních dominuje 5 oblastí s vysokou četností výskytu silných kompetencí controllerů (nad 80 %) – kromě dříve zmíněných jde ještě o hodnocení výkonnosti jednotek.

Doména Data a nástroje business intelligence

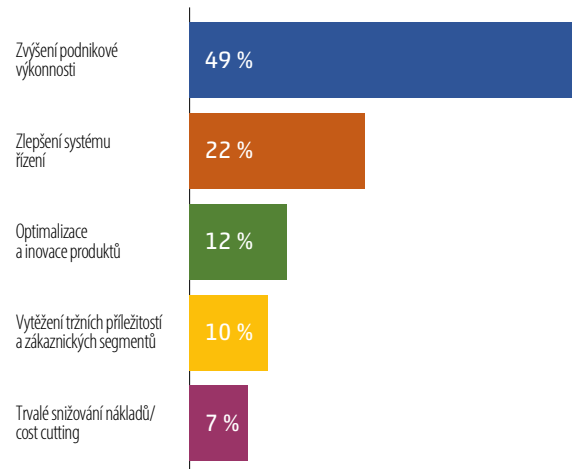


Nově zavedená doména v roce 2024 nepřekvapila. Controlling dominuje silnými kompetencemi při provozu reportingového systému, v dalších třech oblastech už mají převahu silné kompetence jiných útvarů – téměř jistě jde o IT.

Quo vadis, controlleri?

Tradiční výhled do budoucnosti controllingu a jeho potenciálu jsme se rozhodli rozšířit o zcela nové téma. Odpovědi nás určitě neklamaly: controlling míří především na zvyšování podnikové výkonnosti a sází na technologie a spolupráci.

Podnikové cíle jako výzva



Zvýšení podnikové výkonnosti vnímá největší část respondentů jako hlavní výzvu pro controlling ve svém podniku, a to se silnou dominancí. Tato oblast zvítězila, i když mnohem méně výrazně i v letech 2022 a 2020, o dva roky dříve bylo častěji poukazováno na oblast „zlepšení systému řízení“ (letos na druhém místě). Oproti třetí pozici v roce 2022 silně oslabil nyní až pátý v pořadí cost cutting. Rozšiřování záběru controllingu, konstatované v roce 2022, nepochybně pokračuje – celkově roste počet uváděných cílů, což potvrzuje zjištění z roku 2022.

Letošní novinka: Faktory zlepšování efektivity controllingu

Zcela nově zařazená poslední otázka se týká hybných sil rozvoje samotného controllingu. S minulými ročníky zde nemůžeme srovnávat – jediné, co se nabízí, je srovnání s vlastním očekáváním. Posuďte každý za sebe. Osobně jsem předpokládal odpovědi, preferující nové technologie a lepší spolupráci – tato témata však získala od respondentů nejvyšší známky.



Překvapení na závěr: Navzdory široké mediální prezentaci významu umělé inteligence, automatizace a robotizace, oslovená skupina controllerů vidí podněty zvenčí pro zvýšení efektivity controllingu jako ty méně významné. Cesta ke zlepšení začíná uvnitř – stačí, aby se controlling soustředil na klíčové problémy a management nestál v cestě novým metodám.

