

**Jak vybrat z informací ty důležité, zasadit je do správného kontextu, a zvýšit tím komfort managementu při rozhodování? O úloze a postavení controllingu hovoříme s finančním ředitelem firmy Xerox Tomášem Rybíčskou.**

CONTROLLING

# Controlling se musí dívat více do budoucnosti

**Čím je podle vás controlling? Systémem řízení, nástrojem řízení, podpůrnou funkcí řízení nebo něčím jiným?**

Je vším tím, co jste právě vyjmenoval. Nicméně podle mých zkušeností velmi záleží na typu firmy, ve které controlling působí. Největší rozdíl je mezi podniky, které jsou řízeny obchodem a firmami, které jsou řízeny financemi.

Ve společnostech, které jsou řízeny hlavně obchodem, controlling plní podpůrnou funkci. Na řízení se podílí především pasivním způsobem tak, že poskytuje informace pro manažerská rozhodnutí.

Ve firmách, ve kterých finance hrají silnější roli než obchod, se kromě podpůrné funkce controlling podílí na řízení aktivnějším způsobem, může dělat i rozhodnutí.

**A ve společnostech řízených obchodem to nemůže udělat?**

Samozřejmě že může, záleží na nastavení firemních procesů.

Chtěl jsem říct, že u společností řízených financemi je role controllingu výraznější. Ve společnostech řízených obchodem naopak může převážet důraz na prodejní výsledky a controlling nemůže obchodníkům omezovat náklady např. na cestování nebo propagaci jen proto, že to krátkodobě způsobí nižší zisk. Rozhodnutí tohoto typu by měla být řízena dlouhodobější strategií firmy.

**Jakou úlohu hraje controlling u vás ve firmě? Plánovací, kontrolní, analytickou, předpovědní, případně jinou?**

U nás ve firmě a v Xeroxu obecně má controlling velmi důležitou funkci, podílí se na řízení společnosti tím, že poskytuje informace pro rozhodování. Manažerské informace mají jinou strukturu než údaje, které lze vyčíst z účetnictví, jsou uzpůsobené právě pro rozhodování. K finančním ukazatelům patří také informace nemonetár-

ního charakteru, které účetnictví neposkytuje. Když např. prodáváte tiskové a kopírovací zařízení, tak kromě informace, za kolik se prodalo (výnosy), poskytnete managementu také údaje, kolik kusů se v jednotlivých segmentech prodalo. To již z účetnictví nevyčtete. Controller vám k tomu řekne mimo jiné průměrné marže na typ prodaného stroje nebo skupiny strojů v daném měsíci, apod.

**Takže zvyšujete controllingem komfort v rozhodování manažerům?**

Ano, základní funkcí controllingu je zvyšovat manažerům komfort při rozhodování. Velmi důležitou roli hraje controlling při plánování, a to nejen dlouhodobém. Vytváří též velmi důležité krátkodobé výhledy na několik měsíců dopředu. Další funkcí kromě již zmiňovaného manažerského reportingu a plánování jsou ad hoc finanční analýzy, např. vyhodnocování investičních příle-



žitostí. Controlling mimo jiné hlídá marže nebo čerpání nepřímých nákladů oproti stanovenému plánu.

**Jaké jsou vaše zkušenosti s přístupem managementu ke controllingu? Předpokládám, že jako finanční ředitel a bývalý controller si controllingové oddělení hýčkáte?**

Každý finanční ředitel musí mít pravou a levou ruku. Jednou rukou je hlavní účetní, která vám zajistí, že máte všechna finanční data správně, včas a dostatečně detailní, že vám nehrozí daňová rizika a pod. Hlavní účetní musí být vysoce kvalifikovaná osoba, protože účetnictvím podniková evidence začíná.

Druhou rukou finančního ředitele je controlling. Controlling pracuje se všemi dostupnými informacemi ve společnosti - jak monetárními, tak i nemonetárními a přidává k nim hodnotu. Především ví, které informace vybrat a jak je prezentovat. Je to jediné oddělení ve firmě, kde vznikají kontextové informace.

Controller by měl umět propojit údaje např. z obchodu, marketingu a z účetnictví a vyprodukovat informaci, kterou tyto oddělení nejsou schopny samostatně poskytnout. V tom je neocenitelný.

**V dnešní době je informací hodně, jak se v nich vyznat?**

To je další obrovská přidaná hodnota controllera, umí vybrat důležité informace. Dříve byl informací nedostatek, dnes jsme konfrontováni počtem informací podstatně vyšším, než potřebujeme k naší činnosti. Controller musí umět z dostupných informací vybrat ty důležité. Jednou ze základních charakteristik manažera je nedostatek času. I kdyby dostal na stůl obsáhlé, dokonale sepsané reporty, tak je číst nebude. Nemá na to čas. Když je controller schopný poskytnout manažerům informace tak, aby jim to čas šetřilo, plní svou roli dobře. Jak to udělat? Controllerům zdůrazňuji: je jen jediný důležitý filtr,

kteří odděluje informace důležité od bezvýznamných, a tím filtrem je strategie společnosti. Controller musí do detailu znát strategii společnosti a poskytovat takové informace, které vypovídají o tom, jak dobře či špatně si společnost vede na cestě k naplnění strategických cílů. Jiné informace buď odvádějí pozornost manažerů nebo nejsou využity vůbec.

Popisujete to přesně opačně, než jak jsem si dosud controllerskou praxi představoval. Domníval jsem se, že manažer si řekne, co je pro něj důležitá informace pro rozhodování a controller jako odborník ve svém oboru mu ji dodá. Nikoli, že controller se bude probírat informacemi a přemýšlet, co by se tak mohlo manažerům hodit při rozhodování a jak naplnit strategii podniku.

To přece není v rozporu s tím, co jsem říkal. Controlling by měl být sladěn s managementem v rámci

► obsahu, smyslu a způsobu naplňování strategie, která je ve firmě jen jedna. Strategii vymýšlejí manažeři, měla by být rozpracovaná do strategického plánu, jehož součástí jsou též metriky a cílové hodnoty. Metriky, tzv. klíčové ukazatele výkonnosti, pomáhají měřit, jak je management úspěšný. Controller je musí znát nazpaměť, musí je umět analyzovat a nacházet souvislosti v tom, co ukazatele ovlivňuje.

Při plánování se zpravidla vychází z minulých zkušeností a trendů, což nám bohužel zatemňuje zlomy např. v poptávce, vývoji měn, dodavatelských možnostech apod. Do jaké míry může controlling manažerům pomoci hledat klíčová rizika a příležitosti?

Doba se opravdu mění. Už dříve se říkalo, že žijeme v turbulentní době, ale jak se ukazuje, byl to jen slabý odvar rychlosti změn podmínek, který prožíváme nyní. Obrazně řečeno svět se opravdu točí čím dál rychleji. Nároky majitelů vůči manažerům se velmi rychle zvyšují, a to prakticky v každém odvětví. Konkurence je velmi vysoká. Porovnejte si například neprodávanější značky mobilních telefonů dnes a před pár lety. Firmy jsou pod opravdu velkým tlakem. Slyšel jsem, že se tento rok nazývá obdobím třetí vlny finanční krize. Musím s tím souhlasit. Nedávno se ještě používal termín „jiná ekonomická realita“, ale ta se nám poněkud prohloubila.

**Dobře, ale jakou roli v tom hraje controller?**

Vývoj v minulosti byl dříve dobrým odrazovým můstkem pro plánování budoucnosti. Zanalyzoval jste minulost a podle ní odhadl, kam se můžete a chcete dostat. Budoucnost nebyla samozřejmě pouze matematická extrapolace, ale zohledňovala představy vlastníků o výkonnosti společnosti, tzv. *top-down* přístup. Management si udělal vlastní analýzy zdrojů a možností a vytvořil ideu, kam je firma schopná se dostat bez zásadní změny přístupu a podmínek. Tomu se říká přístup *bottom-up*. Prakticky vždy se zjistilo, že očekávání vlastníků jsou větší než expertní odhad managementu. Právě v tomto okamžiku nastává společná práce managementu s controllingem na tzv. *gap*

*analysis*, tedy jinými slovy na hledání cest, jak rozdíl překlenout.

Dříve byla minulost dobrý odrazový můstek, ale jak jsem říkal na začátku, svět se nyní točí podle jiných pravidel a tento odrazový můstek lze používat čím dál tím méně.

**A co tedy lze použít?**

Například dříve firmy ani nevěděly, jak velké rezervy mají v nepřímých nákladech. Dokonce neměly ani motivaci tyto rezervy hledat. Stačila jedna větší krize a všechny rezervy byly nalezeny, všechny pavučiny se vymetly. A poté přišla další vlna ztráty výkonnosti a profitability související s tlakem na ceny a tedy s negativním dopadem na hrubou marži a zisk. V nepřímých nákladech už většinou moc prostoru nebylo, protože tehle pořádek si firmy udělaly již před dvěma třemi lety. Firmy se musí zaměřit při hledání potenciálu na hrubý zisk (*přidaná hodnota – pozn. red.*) a tam hledat příležitosti. Může to být nová oblast podnikání, která není tak přehlcena, nový způsob, jak budou poskytovat služby levněji, ale stále natolik kvalitně, aby byly prodejné. Když se vrátím k plánování, v současné době se snadno můžete dostat do situace, kdy vzhledem k novým podmínkám a očekáváním vlastníků nelze použít minulé výsledky a musíte začít od nuly, tak řečeno „na zelené louce“. Říká se tomu *thinking out of the box*, musíte přehodnotit naprosto všechno. Minulost neztracuji, je tam dobrá informační základna, ale v současné době pro plánování nedostatečná. Controllerům říkám, když poskytnete informace managementu, zaměřte se z 20 procent na minulost a z 80 procent na budoucnost.

**Zajímavé rozdělení, mohl byste to rozvést podrobněji?**

Další věc, kterou manažeři nesnášejí kromě toho, že jim controllingová hlášení berou čas, jsou překvapení. Zmíněná pětina práce controllingu by měla spočívat v klasickém porovnání „mělo se stát – stalo se – rozdíl byl takový – proč se to stalo“. Ale většina poskytovaných informací by se měla zaměřit do budoucna: co se asi stane, kdy se to stane, s jakou pravděpodobností by se to mohlo stát, co můžeme dělat



**Controllerům zdůrazňuji: je jen jediný důležitý filtr, který odděluje informace důležité od bezvýznamných, a tím filtrem je strategie společnosti. Controller musí do detailu znát strategii společnosti a poskytovat takové informace, které vyovídají o tom, jak dobře či špatně si společnost vede na cestě k naplnění strategických cílů. Jiné informace budouzradějí pozornost manažerů nebo nejsou využity vůbec.**

teď a co až to nastane. To by měla být převažující činnost controllingu. Práce controllera není pouze jednou za měsíc poskytnout informace například o nepříznivém vývoji a jeho důvodech, ale primárně o poskytování informací o možném budoucím vývoji.

Měl jsem jinou představu práce controllera, domníval jsem se, že hlavně analyzuje odchylky, počítá krycí příspěvky a podobně.

Samozřejmě také analyzujeme odchylky, také chceme vědět, proč je skutečnost jiná než plán, také chceme vědět, jaký byl trend, atd. To všechno je důležité, nicméně důležitější je budoucnost. Controlleru se občas ptám, jestli ví, co/kdo v každé bitvě umře jako první?

**Nevim, naděje?**

Ne, ta přece umírá poslední. První vždycky padne bitevní plán. Každý vojevůdce musí od samého začátku reagovat na momentální situaci, která je vždycky jiná, než si naplánoval. Tím chci říct, že záber na budoucnost musí být stálý. Ne, že se udělá plán a rok na něj nikdo nesáhne. Ne, že se udělá výhled, dejme tomu na kvartál, a přehodnotí se na konci čtvrtletí. Nejúspěšnější společnosti ve světě podporují tzv. *rolling forecast*, tzn. neustálé aktualizování scénářů blízké budoucnosti. Roční plán je důležitý, ale doba do konce plánu se vám během roku zkracuje, vy jste schopni odhadnout rozdíl mezi plánem a skutečností se stále větší přesností, víte, jaké budete mít finanční výsledky za celý rok, ale to nestačí. Business se nezastaví na Silvestra. Potřebujete vědět, co bude v lednu, v únoru. Proto je dobré stanovit si období, např. tři měsíce, a až je konec měsíce nebo kvartálu, stále plánujeme na požadované úrovni detailu tři měsíce dopředu. Poradenská společnost The Hackett Group doporučuje na základě analýzy chování nejúspěšnějších společností *rolling forecast* na šest kvartálů. To samozřejmě znamená, že úroveň detailu dále do budoucnosti je mnohem nižší než při tříměsíčním výhledu a smrskne se třeba jen na tři metriky, která jsou pro společnost nejdůležitější. Výhodou je, že se snižuje překvapení managementu,

ale musí se naopak více pracovat se scénáři, kdy není k dispozici jen jedna realita.

S moderními výpočetními a komunikačními možnostmi vzrostl tlak na zkracování doby uzávěrek. Již dnes jsou mnohé procesy (např. objednávky) reportovány on-line. Jak je to u vás a neodvádí provozní informace management od strategického rozhodování?

Ptáte se v podstatě na dvě věci: na rychlost uzávěrek a na strategické rozhodování. Rychlá uzávěrka je technický termín, říká se tomu *fast close* a lidé z financí si pod tím dovedou představit konkrétní věci. Takto postupují nejúspěšnější firmy ve světě. Chcete-li udělat rozhodnutí na základě informací, potřebujete je co nejrychleji, nejpřesněji a co nejlevněji. Ale to jsou vzájemně se vylučující kritéria. Obvykle se to zobrazuje jako trojúhelník, jehož vrcholy jsou čas, náklady a přesnost. V praxi musíte volit mezi nimi. Můžete mít např. přesné informace, ale ty jsou drahé a nebudou ihned k dispozici. Nebo je potřebujete rychle, ale pak se připravte, že to bude drahé, protože budete muset např. investovat do nového informačního systému nebo najmout více lidí. Mezi těmito kritérii se ve společnostech hledá míra rovnováhy. Ekvilibrium, které splňuje požadavky současné doby, není v geometrickém středu trojúhelníku. Vystihuje ho anglický termín *directionally correct information*. Měly by to být informace k rozhodování, které jsou k dispozici co nejdříve, jen ty důležité a natolik přesné, aby se na jejich základě manažer rozhodl stejně, jako kdyby měl tuto informaci zcela přesnou.

**Jak si to máme představit?**

Řekněme, že jeden ze strategických cílů společnosti je snížit rozdíl tržeb oproti hlavnímu konkurentovi, rozdíl činí 100 jednotek. Napjatě očekáváte výsledky příštího měsíce a controller vám řekne, že jste na úrovni 97 a přitom se později ukáže, že skutečnost byla 95. Nepřesnost tohoto čísla není pro reakci managementu důležitá, rozhodnutí managementu bude stejné v případě 97 i 95. To je *directionally correct* informace. Špatně by bylo, kdyby controller odhadl 97

a skutečnost byla třeba 67. Pokud je controlling schopný poskytnout informaci, která je natolik přesná, aby mohlo dojít k rozhodnutí, pak splnil svoji funkci. Rozdíl je očividný – pokud by se management choval „po staru“, čekal by s rozhodnutím na přesnou informaci třeba čtrnáct dní, což může být v dnešní době i likvidační.

*Fast close* k danému režimu významně přispívá. Uzávěrka a finální čísla v účetnictví jsou k dispozici první, druhý, třetí pracovní den po skončení období. Dříve se uzávěrka zpracovávala běžně dva tři týdny. Uzávěrku můžete mít i první pracovní den. Jediné, co musíte udělat, je nastavit proces odhadů. Náklady i výnosy se zaúčtují s velkým podílem dohadných položek. Pokud znáte svůj byznys, tak to můžete snadno udělat, protože chyba odhadu je malá a je ve výkazech jen jeden měsíc. Příští uzávěrku odhad odúčtujete, zaúčtujete skutečnost a odhad pro příští měsíc.

Je absolutně zásadní, aby tato rychlá uzávěrka (*fast close*) ve společnosti fungovala, protože firma je úspěšná jen do té míry, jak rychle a kvalitně je management schopný se rozhodovat. Controlling může vyprodukovat sto informací důležitých pro rozhodování, ale jen tři z nich jsou vitální. A controller musí být schopen managementu v den uzávěrky nebo i den předem říci odhad těchto tří metrik.

**V obecné představě jsou controlleri pracovníci, kteří porovnávají plány se skutečnými výsledky. Podle vás by ale měli rozumět financím, obchodu, případně výrobě. Takový controller by pak byl téměř renesanční člověk.**

Jiného controllera ve svém týmu ani nechci. Jsou to lidé, kteří jsou velmi dobře placeni, ale pokud by měli umět „jen“ perfektně analyzovat odchylky, tak to je málo. Takový člověk je pro mě a společnost nadeněně řečeno bezcenný. Potřebuji univerzálního člověka, který dokáže pochopit, jak funguje model firmy, který zná a chápe hlavní procesy ve firmě, které jdou napříč odděleními. Samozřejmě, že musí dokonale ovládat finance a účetnictví, ale to je jen základ. Pochopení firemních procesů a souvislostí, které ovlivňují výsledek, je zásadní, aby dokázal

vyrobit a zpracovat kontextové informace. Musí být partnerem managementu jako celku i partnerem jednotlivých manažerů. Pokud bude znát jen finance, tak se odsoudí jen k analýze odchylek. Nechci o analýze odchylek mluvit s despektem, je to důležitá část práce controllera, ale má i důležitější úkoly.

**Jak byste závěrem shrnul své postřehy týkající se současného controllingu?**

Controlling musí být partnerem managementu, šetřit jeho čas, snižovat míru překvapení a zvyšovat komfort rozhodování. Musí dokonale znát strategii a procesní model společnosti. Poskytované informace managementu by měly z 20 procent vycházet z minulosti a z 80 procent být zaměřeny na budoucnost. ●

*(Plnou verzi rozhovoru si můžete přečíst na [www.managerweb.cz](http://www.managerweb.cz))*

[michal.fialka@economia.cz](mailto:michal.fialka@economia.cz)



**ING. TOMÁŠ RYBIČKA**

Na konci roku 2006 nastoupil do mezinárodní společnosti Xerox, od roku 2010 zastává funkci finančního ředitele. Profesionál se zkušenostmi z předních firem ze sektoru IT, Pharma a FMCG, s úzkou specializací na controlling.

Léta se věnuje lektorské činnosti v Controlling Institute, kde vede odborné semináře zaměřené na controlling a interní kontroly.

Žije s manželkou a dvěma dětmi ve Všenorech u Prahy, ve volném čase se věnuje sportu, vínu, vaření a rodině.