



# Controllingový panel 2018

Jaká je aktuální pozice controllingu  
v českých podnicích?

# OBSAH

- 2 ÚVOD
- 3 STATISTIKA RESPONDENTŮ
- 4 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ
- 6 POZICE CONTROLLINGU V PODNÍCÍCH RESPONDENTŮ
- 8 VYMEZENÍ CONTROLLINGU VŮČI OSTATNÍM ÚTVARŮM
- 13 ČINNOST CONTROLLINGU
- 14 ČINNOST CONTROLLINGU/ PŘÍNOS CONTROLLINGU

## ÚVOD



Milí čtenáři,

po dvou letech připravila Česká asociace pro finanční řízení již 10. ročník Controllingového panelu – průzkumu jehož cílem je zjistit stav a trendy v controllingu českých a slovenských podniků.

Moc děkujeme těm, kteří nám pravidelně pomáhají tyto trendy sledovat. Další poděkování patří Tomáši Nekvapilovi, který vzniklé výstupy, s lehkostí sobě vlastní, okomentoval.

Přeji zajímavé počtení,

Olga Cechlová



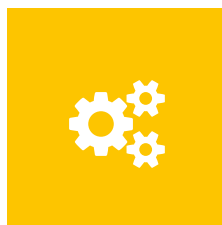
Průzkum probíhal  
červen – srpen

**2018**

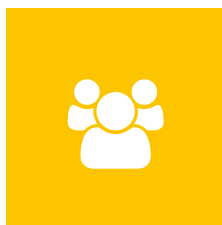


Zúčastnilo se

**82**  
firem z ČR



**45 %**  
firem je z průmyslu

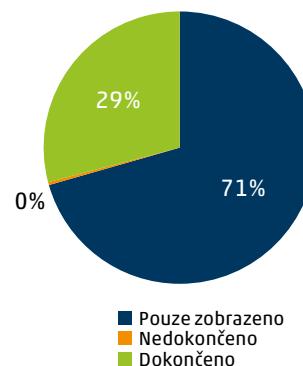


**46 %**  
firem má více než  
500 zaměstnanců

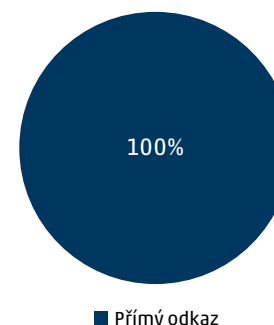
## STATISTIKA RESPONDENTŮ

Dobrý den, hlásíme se vám ze sportovní haly Controller Institutu, abychom společně sledovali druhý ročník sportovní akce, která se svým rozsahem určitě vymyká tomu, co byste označili slovy anketa nebo průzkum. Na hřišti vidíme celkem **82 účastníků** napínavého klání, ve kterém jde o to, kam se v českých zemích posune všeobecně vnímaná úroveň controllingu. Probojovat se do dnešního finále nebylo pro sportovce právě jednoduché. Z 282 osob na startovní čáře dorazilo až sem, do naší haly, pouhých 82 odvážlivců, zbylých 199 se vrátilo od startovní čáry a jeden dokonce zmizel během závodu. Přesto můžeme konstatovat, že skutečných hrdinů v našem okolí přibývá. Předchozího klání v roce 2016 se zúčastnilo pouze 37 nejstatečnějších a zmizelých bylo dokonce 107!

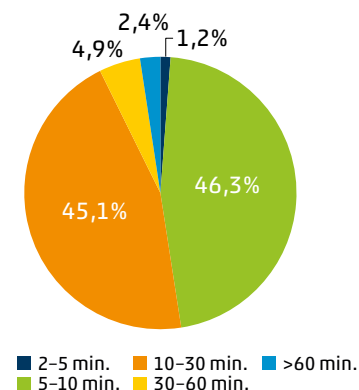
Celkem návštěv



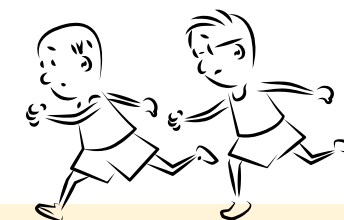
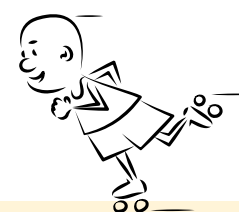
Zdroje návštěv



Čas vyplňování dotazníku



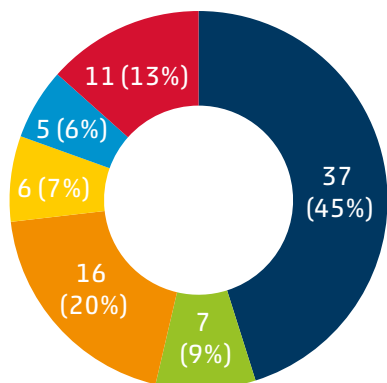
Zaměříte-li nyní svoji pozornost doprava, můžete si všimnout, že mezi soutěžícími můžeme přivítat skutečné rekordmany. Ten nejrychlejší doběhl za 4 minuty 50 sekund, rekord z roku 2016 s fantastickou hodnotou 7 vteřin – na který nutně padá stín určité pochybnosti – však překonán nebyl.



## CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

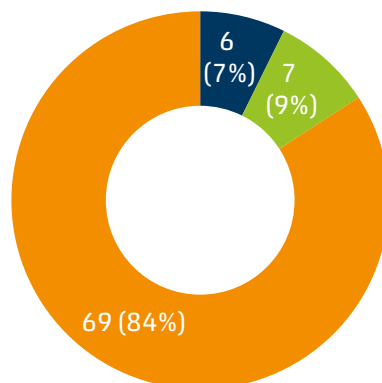
Nejsilnější tým v letošním roce postavil **zpracovatelský průmysl** (celkem 37 účastníků). Opakovala se tedy situace z předchozího ročníku, i když převaha již nebyla tak výrazná, jako v roce 2016. Nejvíce, téměř čtyřnásobně posílili **zástupci energetiky** (ze 3 na 11) a svou premiéru právě zažívá družstvo **stavebnictví** s pěti reprezentanty.

### 1.1. Zastoupení firem podle odvětví



- Zpracovatelský průmysl
- Obchod
- Služby
- Finanční a pojišťovací služby
- Stavebnictví
- Energetika; komunikace

### 1.2. Zastoupení firem podle výše obrátu



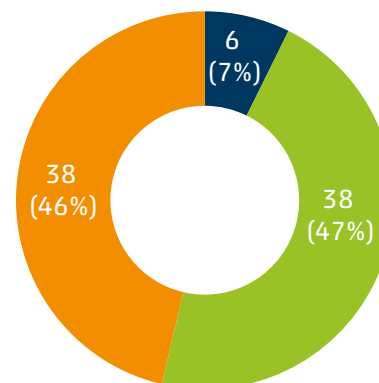
- do 100 mio. Kč ročně
- do 300 mio. Kč ročně
- nad 300 mio. Kč ročně

V jednotlivých váhových kategoriích je vývoj mezi minulým (2016) a letošním ročníkem docela zajímavý. Mírně větší podíl těžkých vah (nad 300 mio. Kč ročních tržeb) by nasvědčoval tomu, že firmy úspěšně rostou, zastoupení musí váhy (do 100 mio. Kč ročně) však také vzrostlo, a to dokonce šestinásobně! Mají snad malí více odvahy?

## CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Poznámka na okraj: viděno přes počet zaměstnanců, pak těch malých (s méně než 100 zaměstnanci) naopak ubylo, a to nejen v poměru k ostatním velkým (kterých je nyní dvanáctkrát více – v roce 2016 šlo o čtyřnásobek), ale dokonce absolutně: ze sedmi v roce 2016 na nyníšších 6. Že by chyběl ten jeden, ztracený na cestě?

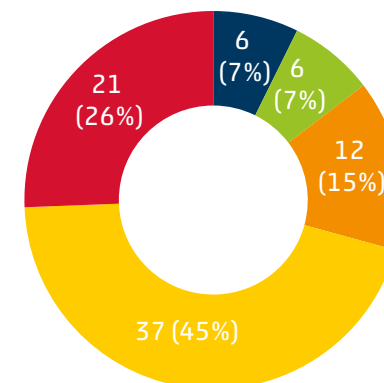
### 1.3. Firmy podle počtu zaměstnanců



- do 100 zaměstnanců
- do 500 zaměstnanců
- více než 500 zaměstnanců

Další z charakteristik účastníků dnešního závodu poukazuje na výraznou změnu, která se v dalších kolech určitě projeví: zastoupení závodníků, kteří si sami určují tréninkový plán (controllerů ze samostatných podniků nebo vrcholových článků korporátních struktur), přesáhlo 40 % (v roce 2016 to bylo jen 27 %).

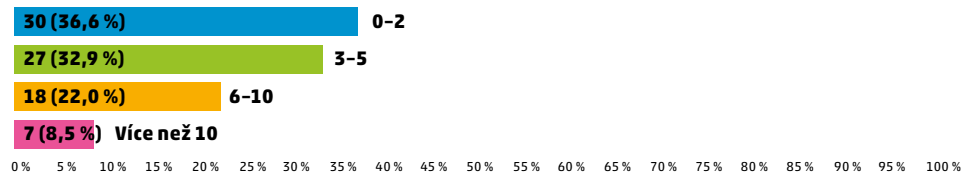
### 1.4. Firmy z hlediska vlastnictví



- Holding
- Centrála koncernu
- Dceřiná společnost s centrálou v tuzemsku
- Dceřiná společnost se zahraniční centrálou
- Samostatný podnik

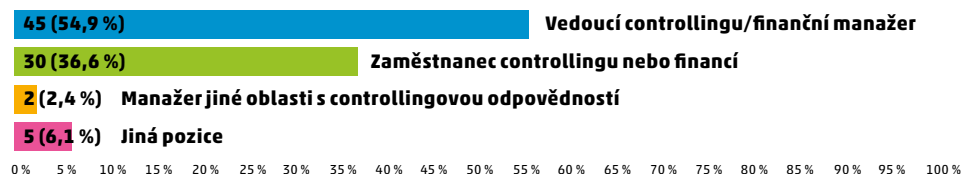
# POZICE CONTROLLINGU V PODNICÍCH RESPONDENTŮ

## 2.1. Kolik osob se ve vašem podniku věnuje controllingu převážnou částí svého pracovního úvazku?



Otázka, mířící na počet controllerů ve společnostech účastníků zazněla letos poprvé, a její vyhodnocení je překvapivé navzdory tomu, že trend vývoje nelze z tohoto důvodu posoudit. Podniků, v nichž se controllingu jako své hlavní činnosti věnují nejméně tři osoby, je nadpoloviční většina (celkem 52, což je více než 63 % z celkového počtu). Vypadá to, že se brzy dočkáme zajímavých výsledků a zajímavých projektů!

## 2.2. Na jaké pozici aktuálně pracujete?



Tato charakteristika nás mimořádně těší: nadpoloviční většina odpovědí přichází od finančních nebo controllingových manažerů, tedy osob, které se nepochybně mohou vyjádřit objektivně, se znalostí širších souvislostí – dobrý výsledek minulého ročníku platí i pro letošní rok. Na straně druhé: dokáží být manažeři dostatečně kritičtí, pokud jde o oblasti, za které sami odpovídají? Posuďte sami, v dalších kolech k tomu bude dostatek příležitostí.

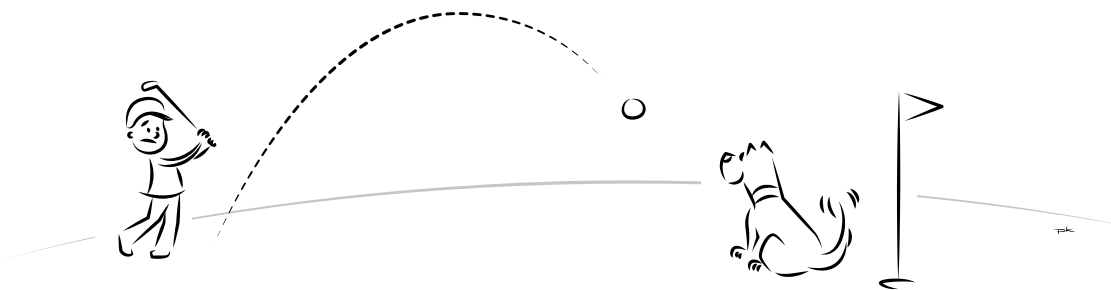
# POZICE CONTROLLINGU V PODNICÍCH RESPONDENTŮ

## 3.1. Existuje ve vašem podniku samostatný útvar controllingu?

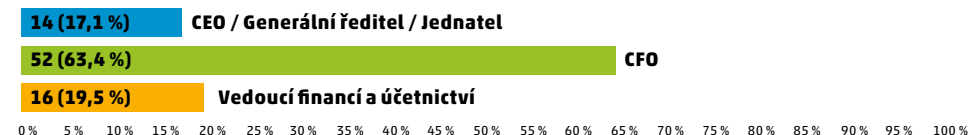


Controlleri radujte se: blýská se na lepší časy, alespoň podle zastoupení odpovědí, potvrzujících existenci controllingu jako samostatného útvaru. V přibližně šesti podnicích z deseti už jsou podle získaných odpovědí controlleri svými pány. Jde o nárůst ca. 10 % bodů za uplynulé dva roky, spojený se spravedlivě rozděleným poklesem četnosti zbývajících dvou variant.

„Kdo si počká, ten se dočká...“ říkáme na seminářích Controller Institutu. Bohužel, může to trvat rok, dva, ale při stávajícím tempu také osm let.



## 3.2. Komu je controlling podřízen?

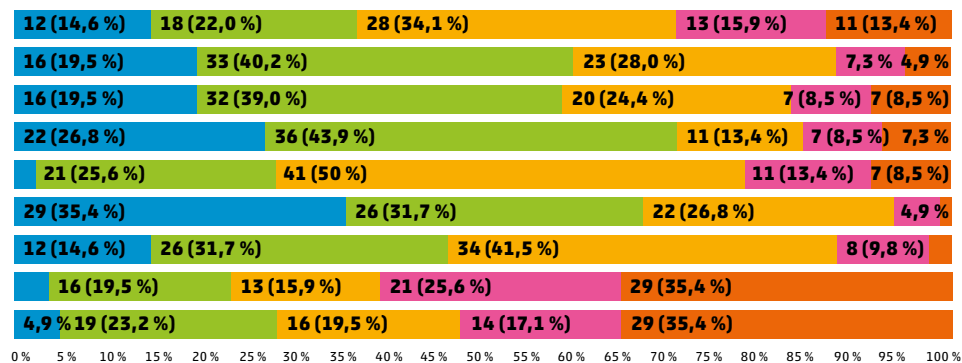


Typické vztahy podřízenosti nemají ve firmách příliš velkou dynamiku. Soudě podle získaných odpovědí, zastoupení žádoucího řešení, tedy přímé podřízenosti controllingu nejvyššímu vedení, je nadále menšinové, byť s mírným růstem četnosti výskytu ve srovnání s minulým ročníkem. V tomto směru bude třeba ještě více trpělivosti – při stávajícím tempu bude mít přímá podřízenost absolutně většinové zastoupení někdy kolem roku 2037...

# VYMEZENÍ CONTROLLINGU VŮČI OSTATNÍM ÚTVARŮM

## 4.1. Business Development

	Odpovědnost controllingu	Intenzivní účast controllingu	Částečná účast controllingu	Controlling se neúčastní	Nevyužíváme
Hodnocení zákaznických segmentů	12 (14,6 %)	18 (22,0 %)	28 (34,1 %)	13 (15,9 %)	11 (13,4 %)
Hodnocení portfolia produktů / služeb	16 (19,5 %)	33 (40,2 %)	23 (28,0 %)	6 (7,3 %)	4 (4,9 %)
Analýza cen, provizí, skont a bonusů	16 (19,5 %)	32 (39,0 %)	20 (24,4 %)	7 (8,5 %)	7 (8,5 %)
Propočty rozvojových projektů	22 (26,8 %)	36 (43,9 %)	11 (13,4 %)	7 (8,5 %)	6 (7,3 %)
Rízení rozvojových projektů	2 (2,4 %)	21 (25,6 %)	41 (50 %)	11 (13,4 %)	7 (8,5 %)
Kalkulace investičních záměrů	29 (35,4 %)	26 (31,7 %)	22 (26,8 %)	4 (4,9 %)	1 (1,2 %)
Rízení investic	12 (14,6 %)	26 (31,7 %)	34 (41,5 %)	8 (9,8 %)	2 (2,4 %)
Rozhodování o akvizicích	3 (3,7 %)	16 (19,5 %)	13 (15,9 %)	21 (25,6 %)	29 (35,4 %)
Rízení dceřiných společností	4 (4,9 %)	19 (23,2 %)	16 (19,5 %)	14 (17,1 %)	29 (35,4 %)



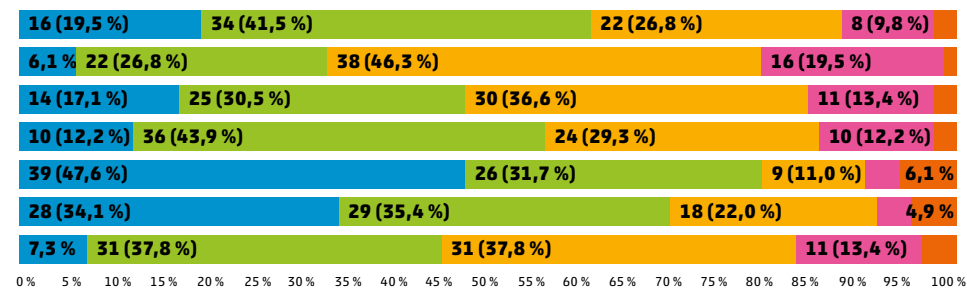
A jsme tu zpátky s reportáží o aktuálním stavu zápasu: před sebou máme řadu situací, v nichž se controlling již dokázal prosadit a zaznamenal výrazný výsledek, přesahující 50 % v součtu za první dvě kategorie („Odpovědnost controllingu“, „Intenzivní účast controllingu“). Takové skóre vypovídá o dominantní roli controllingu. V oblasti Business development jde o Propočty rozvojových projektů (71 %), Kalkulace investičních záměrů (67 %), Hodnocení portfolia produktů (60 %) a Analýza cen, provizí, skont a bonusů (59 %).

Jde o tytéž situace s podobnými výsledky, jako v roce 2016, výrazný růst o téměř 20 % bodů byl zaznamenán pouze u vítězných Projektových propočtů (51 % v roce 2016).

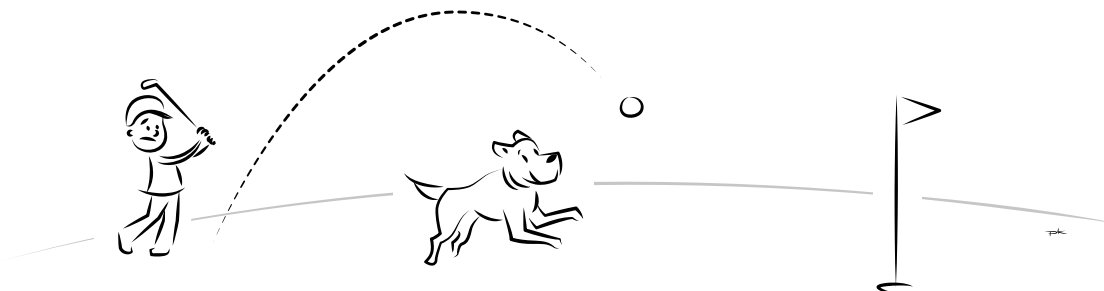
# VYMEZENÍ CONTROLLINGU VŮČI OSTATNÍM ÚTVARŮM

## 4.2. Strategie

	Odpovědnost controllingu	Intenzivní účast controllingu	Částečná účast controllingu	Controlling se neúčastní	Nevyužíváme
Analýzy pro tvorbu strategie	16 (19,5 %)	34 (41,5 %)	22 (26,8 %)	8 (9,8 %)	2 (2,4 %)
Koordinace tvorby strategie	5 (6,1 %)	22 (26,8 %)	38 (46,3 %)	16 (19,5 %)	1 (1,2 %)
Stanovení strategických ukazatelů	14 (17,1 %)	25 (30,5 %)	30 (36,6 %)	11 (13,4 %)	2 (2,4 %)
Stanovení cílových hodnot	10 (12,2 %)	36 (43,9 %)	24 (29,3 %)	10 (12,2 %)	2 (2,4 %)
Tvorba víceletého plánu	39 (47,6 %)	26 (31,7 %)	9 (11,0 %)	3 (3,7 %)	5 (6,1 %)
Reporting o realizaci strategie	28 (34,1 %)	29 (35,4 %)	18 (22,0 %)	3 (3,7 %)	4 (4,9 %)
Stanovení korektivních opatření	6 (7,3 %)	31 (37,8 %)	31 (37,8 %)	11 (13,4 %)	3 (3,7 %)



V sousedící části hřiště je rozehrána strategická partie: controlling dominuje většinou v Tvorbě víceletého plánu (79 %), Reportingu o realizaci (70 %). Přípravě analýz (61 %) a Stanovení cílových hodnot (56 %). Vývoj v této oblasti je pouze minimální, v předchozím ročníku se do této společnosti kvalifikovali stejní hráči se zhruba stejnými výsledky, s výsledkem mírně pod 50 % letos vypadlo Stanovení strategických ukazatelů.



# VYMEZENÍ CONTROLLINGU VŮČI OSTATNÍM ÚTVARŮM

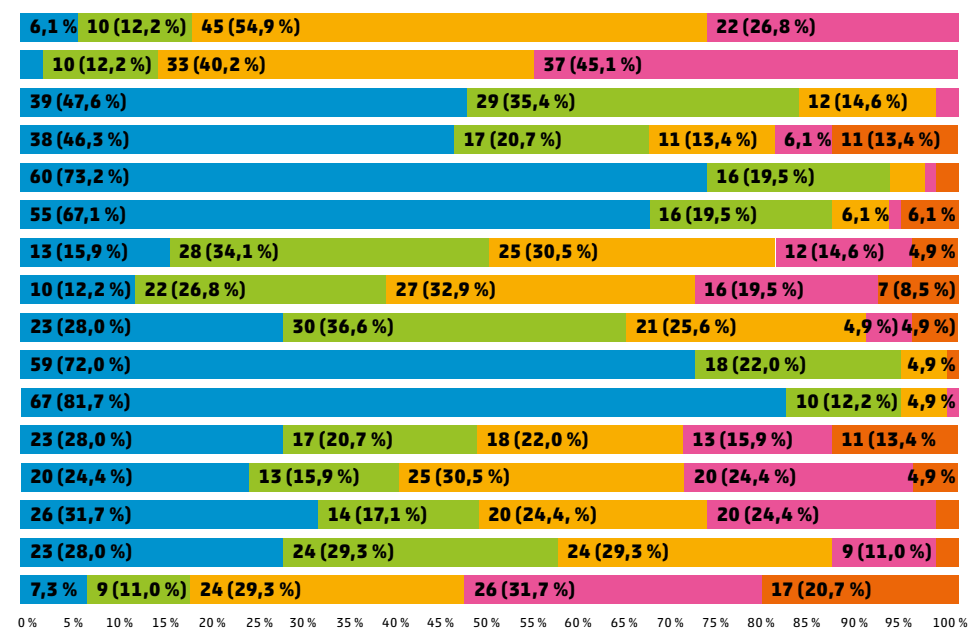
## 4.3. Finance, účetnictví a kontrolní systém

	Odpovědnost controllingu	Intenzivní účast controllingu	Částečná účast controllingu	Controlling se neúčastní	Nevyužíváme
Účetní směrnice	5 (6,1 %)	10 (12,2 %)	45 (54,9 %)	22 (26,8 %)	0
Poživování účetních záznamů	2 (2,4 %)	10 (12,2 %)	33 (40,2 %)	37 (45,1 %)	0
Řízení nákladů a ziskovosti	39 (47,6 %)	29 (35,4 %)	12 (14,6 %)	2 (2,4 %)	0
Vnitropodnikové zúčtování výkonů	38 (46,3 %)	17 (20,7 %)	11 (13,4 %)	5 (6,1 %)	11 (13,4 %)
Hodnocení hospodaření středisek	60 (73,2 %)	16 (19,5 %)	3 (3,7 %)	1 (1,2 %)	2 (2,4 %)
Hodnocení výkonnosti jednotek	55 (67,1 %)	16 (19,5 %)	5 (6,1 %)	1 (1,2 %)	5 (6,1 %)
Řízení pracovního kapitálu	13 (15,9 %)	28 (34,1 %)	25 (30,5 %)	12 (14,6 %)	4 (4,9 %)
Analýza a ocenění rizik	10 (12,2 %)	22 (26,8 %)	27 (32,9 %)	16 (19,5 %)	7 (8,5 %)
Zohlednění rizik v plánování	23 (28,0 %)	30 (36,6 %)	21 (25,6 %)	4 (4,9 %)	4 (4,9 %)
Koordinace ročních plánů	59 (72,0 %)	18 (22,0 %)	4 (4,9 %)	0	1 (1,2 %)
Sestavování forecastů / výhledů	67 (81,7 %)	10 (12,2 %)	4 (4,9 %)	1 (1,2 %)	0
Konsolidace	23 (28,0 %)	17 (20,7 %)	18 (22,0 %)	13 (15,9 %)	11 (13,4 %)
Plánování a řízení likvidity	20 (24,4 %)	13 (15,9 %)	25 (30,5 %)	20 (24,4 %)	4 (4,9 %)
Reporting likvidity a financování	26 (31,7 %)	14 (17,1 %)	20 (24,4 %)	20 (24,4 %)	2 (2,4 %)
Interní kontrolní systém	23 (28,0 %)	24 (29,3 %)	24 (29,3 %)	9 (11,0 %)	2 (2,4 %)
Compliance	6 (7,3 %)	9 (11,0 %)	24 (29,3 %)	26 (31,7 %)	17 (20,7 %)

K překvapivým závěrům směřuje především utváření na polovině, kde jsou controlleri domácí („Finance, účetnictví a kontrolní systém“). Situací, při jejichž řešení controlling dominuje, je většina (připomeňme, že podmínkou dominance je výsledek, přesahující 50 % v součtu za první dvě kategorie „Odpovědnost controllingu“, „Intenzivní účast controllingu“), ve srovnání s rokem 2016 však dochází ke koncentraci – dominantní role controllingu celkově ubývá (z 11 na 9 při celkovém počtu 16 situací).

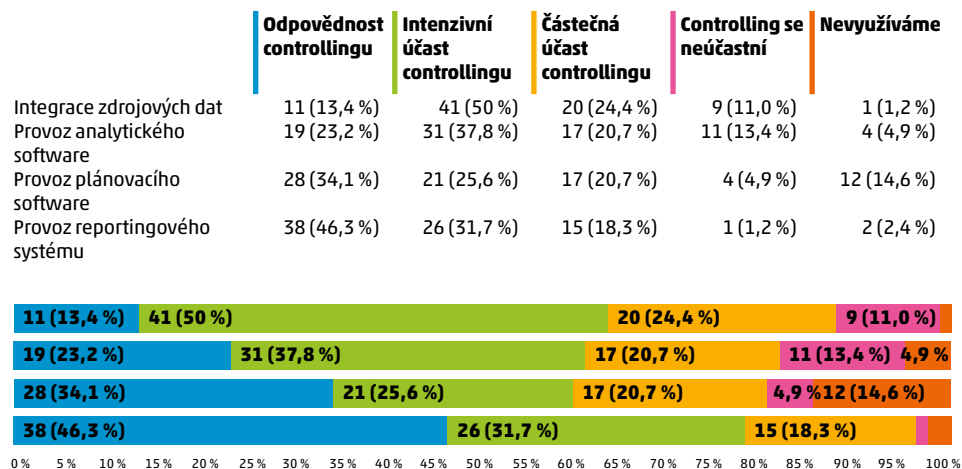
# VYMEZENÍ CONTROLLINGU VŮČI OSTATNÍM ÚTVARŮM

Výrazný pokles dominance (přesahující 12 % bodů) potkal zejména témata Řízení pracovního kapitálu, Plánování a řízení likvidity, Reporting likvidity a financování a Analýza a ocenění rizik, z nichž pouze první ještě fakticky dominuje, a to přesně na dolní hranici 50 %, ostatní již pro tento rok pásmo dominance opustily.



Naopak, nejvyšší vzestup dominantní role zaznamenala témata Hodnocení výkonnosti jednotek, Vnitropodnikové zúčtování výkonů a Hodnocení hospodaření středisek (v tomto pořadí), jde však pouze o 6 – 8 % bodů. Tyto situace vykazovaly dominantní roli controllingu již v roce 2016. Z pokračující koncentrace tak můžeme mít radost, jde o výsostně controllingové záležitosti. Skutečným „skokanem roku“ je však poněkud nepochopitelně téma „mimo hlavní controllingový proud“ – Interní kontrolní systém. Toto téma se nově zařazuje do pásma dominance controllingu (57 %), při celkovém růstu o necelých 20 % bodů. Zda bude tento trend pokračovat, rozhodnou až další ročníky. Interní auditoři, mějte se na pozoru!

## 4.4. IT (vzhledem k IT nástrojům v controllingu)

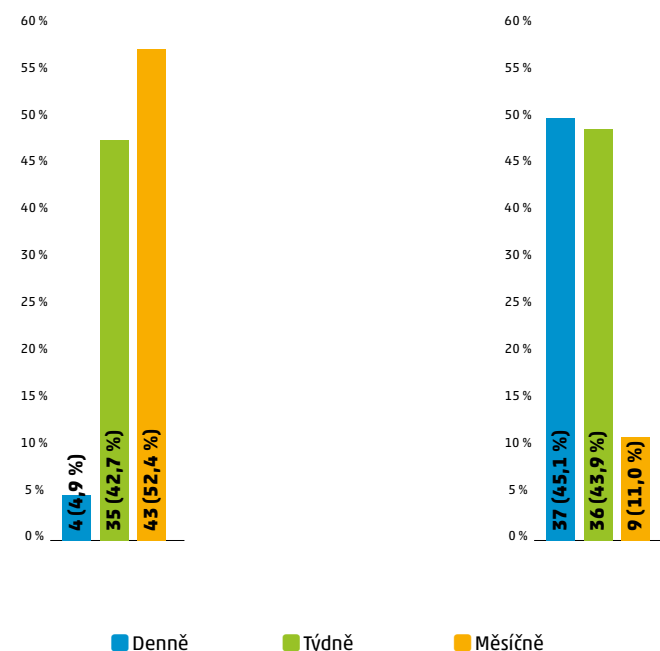


V oblasti IT jsme do soutěže vybrali témata, o která ajťáci nijak zvlášť nestojí. Ve všech čtyřech případech pokračuje dominance controllingu, zaznamenaná již v předešlém ročníku, posuny jsou pouze minimální.

**Výsledky minulých ročníků Controllingového panelu si můžete prohlédnout na webových stránkách [www.cafin.cz](http://www.cafin.cz) v sekci PRO ČLENY.**

## 5.1. Jak často probíhá formální setkání vrcholového vedení vašeho podniku s vedoucím controllingu?

## 5.2. Jak často dochází k neformálnímu setkání?



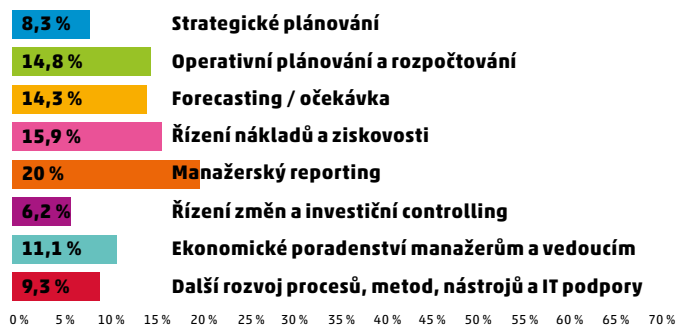
Vývoj utkání v otázkách 5.1 a 5.2 můžeme hodnotit společně. Převládající periodou formálních setkání s vrcholovým vedením zůstává měsíc, a to v 52 % případů, oproti roku 2016 jde o pokles ve prospěch častějších schůzek, avšak pouze o 4 % body. Přesně opačně je tomu u setkání neformálních, která probíhají nejčastěji denně (45 % případů). I v tomto případě však četnost zastoupení u převládající denní frekvence klesá (o 9 % bodů), naopak výrazně roste zastoupení týdenní periody (o více než 11 % bodů). Sledovat další průběh bude určitě zajímavé.

# ČINNOST CONTROLLINGU/ PŘÍNOS CONTROLLINGU

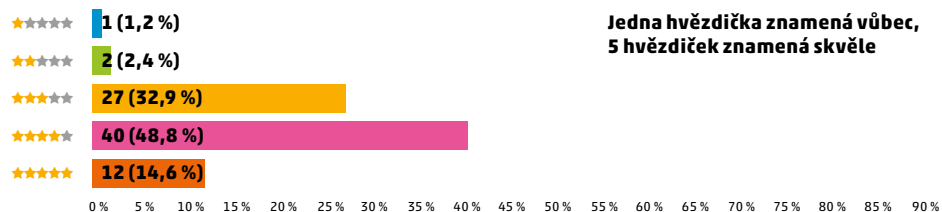
## 5.3. Jaké je rozdělení kapacity (v %) ve vašem útvaru / oddělení na jednotlivé činnosti?

Nepříliš překvapivě, dvě třetiny kapacity útvaru controllingu zaměstnávají v dnešním zápase čtyři aktivity, a sice (sestupně dle spotřebované kapacity) Manažerský reporting.

Řízení nákladů a ziskovosti, Operativní plánování a rozpočtování, Forecasting / očekávka. Pro rok 2016 to platilo úplně stejně, pouze s prohozením pozic na 2. a 3. místě. Vzájemné rozdíly v umístění se přitom spíše vyrovnaly (rozdíl ve spotřebě kapacity mezi prvním a čtvrtým je nyní necelých 6 % oproti 10.5 % v předcházejícím ročníku.



## 6.1. Jak dalece slouží controlling ve vašem podniku k přímé podpoře byznysu a rozhodování?



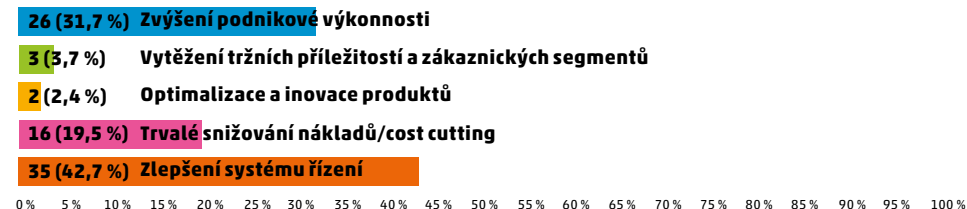
Jedna hvězdička znamená vůbec, 5 hvězdiček znamená skvěle

V závěru utkání přejdeme na celkové hodnocení. Nemusíte se bát, elektronickou tužku u sebe nemáme. Průměrný počet dosažených bodů při hodnocení užitečnosti controllingu je 3,7 z maximálně 5 možných, o dva roky dříve to bylo prakticky stejné (průměr 3,6). Vnímání užitečnosti controllingu a controllerů se tedy nijak podstatně nemění, což není úplně nejlepší zpráva.

Na straně druhé se zřejmě nepotvrdila naše úvodní hypotéza, že větší počet odpovědných manažerů mezi účastníky povede k potlačení kritického pohledu a tedy i k poklesu celkové objektivitě zaznamenaných odpovědí. A to je, především ve vztahu k budoucím ročníkům naší soutěže, určitě zpráva dobrá.

# PŘÍNOS CONTROLLINGU

## 6.2. Který z podnikových cílů považujete za největší výzvu pro váš útvar controllingu?



Douška na konec: controlleři chtějí v budoucnu především zlepšovat systém řízení a přispívat ke zvyšování podnikové výkonnosti. V tom se příliš neliší od svých předchůdců z roku 2016, jen celkový důraz právě na tato dvě vedoucí témata je však, alespoň dle četnosti odpovědí silnější, a to zhruba o deset procent.

Inu..., copak je můžete nemít rádi?

**A tím končí přímý přenos z napínavého utkání Controllingového panelu roku 2018. Doufám, že jste se dobře bavili.**

**Od mikrofonu se loučí...**

*Vaš  
Tolok Nehovzdič*







FINANCE

BUSINESS

CONVERSION