

Załącznik 1. Podsumowanie wyników ankiety „Controllers Handbook”.

Opracowanie własne RGR ICV Warszawa.

| PROCES / PYTANIE   | Nie zajmuje się tym i nie chcemy zmieniać | Przestać robić | Ograniczyć zaangażowanie | Utrzymać na obecnym poziomie | Zwiększyć zaangażowanie | Zacząć robić | Obecnie robi | Chce utrzymać, robić więcej lub zacząć | Chce ograniczać lub przestać |
|--|---|----------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--|------------------------------|
| <b>PLANOWANIE STRATEGICZNE</b>   |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 1.1 Analizy strategiczne   | 0%  | 0%             | 5%                       | 21%                          | 62%                     | 12%          | 88%          | 95%                                    | 5%                           |
| 1.2 Przygotowanie planów rozwoju w perspektywie długoterminowej  | 2%  | 0%             | 0%                       | 43%                          | 40%                     | 14%          | 83%          | 98%                                    | 0%                           |
| 1.3 Formalne monitorowanie wskaźników realizacji strategii   | 2%  | 0%             | 5%                       | 38%                          | 38%                     | 17%          | 81%          | 93%                                    | 5%                           |
| <b>BUDŻETOWANIE I PLANOWANIE FINANSOWE</b>   |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 2.1 Optymalizacja procesu i narzędzi budżetowania i dostosowanie do zmian w organizacji i otoczeniu                    | 0%  | 0%             | 5%                       | 26%                          | 60%                     | 10%          | 90%          | 95%                                    | 5%                           |
| 2.2 Tworzenie propozycji i wariantów budżetu zgodnie z oczekiwaniami właścicieli i strategią firmy                     | 2%  | 0%             | 5%                       | 45%                          | 33%                     | 14%          | 83%          | 93%                                    | 5%                           |
| 2.3 Koordynacja przygotowania budżetu przez organizację (planowanie bottom-up)   | 2%  | 0%             | 7%                       | 38%                          | 38%                     | 14%          | 83%          | 90%                                    | 7%                           |
| 2.4 Pogłębione rewizje i przeglądy budżetowe z udziałem wszystkich interesariuszy                                      | 2%  | 0%             | 10%                      | 14%                          | 55%                     | 19%          | 79%          | 88%                                    | 10%                          |
| <b>PROGNOZOWANIE</b>   |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 3.1 Prowadzenie procesu z udziałem menedżerów operacyjnych   | 0%  | 0%             | 2%                       | 29%                          | 57%                     | 12%          | 88%          | 98%                                    | 2%                           |
| 3.2 Samodzielna aktualizacja prognoz przez controlling   | 0%  | 5%             | 19%                      | 36%                          | 31%                     | 10%          | 90%          | 76%                                    | 24%                          |
| 3.3 Koordynacja prognoz sprzedażowych, operacyjnych i finansowych; procesy S&OP czy IBP (Integrated Business Planning) | 5%  | 0%             | 0%                       | 33%                          | 40%                     | 21%          | 74%          | 95%                                    | 0%                           |
| <b>RACHUNKOWOŚĆ KOSZTÓW / RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA</b>   |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 4.1 Rozliczanie zarządcze kosztów w procesie zamknięcia miesiąca   | 0%  | 0%             | 21%                      | 48%                          | 21%                     | 10%          | 90%          | 79%                                    | 21%                          |
| 4.2 Planowanie kosztów standardowych i monitorowanie odchyleń  | 0%  | 0%             | 14%                      | 48%                          | 24%                     | 14%          | 86%          | 86%                                    | 14%                          |
| 4.3 Monitorowanie rentowności klientów, usług, produktów, projektów, ...   | 0%  | 0%             | 0%                       | 38%                          | 43%                     | 19%          | 81%          | 100%                                   | 0%                           |
| 4.4 Alokacja kosztów w budżetach i prognozach  | 2%  | 0%             | 7%                       | 45%                          | 26%                     | 19%          | 79%          | 90%                                    | 7%                           |
| <b>RAPORTOWANIE ZARZĄDCZE</b>  |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 5.1 Przetwarzanie i integracja danych źródłowych do układów controllingowych   | 0%  | 7%             | 5%                       | 45%                          | 33%                     | 10%          | 90%          | 88%                                    | 12%                          |
| 5.2 Przygotowanie okresowego pakietu raportów zarządczych  | 0%  | 7%             | 2%                       | 57%                          | 24%                     | 10%          | 90%          | 90%                                    | 10%                          |
| 5.3 Przedstawianie komentarzy i rekomendacji ze strony controllingu  | 0%  | 0%             | 0%                       | 29%                          | 52%                     | 19%          | 81%          | 100%                                   | 0%                           |
| 5.4 Rozwój narzędzi raportowania zarządczego   | 2%  | 0%             | 2%                       | 21%                          | 62%                     | 12%          | 86%          | 95%                                    | 2%                           |
| 5.5 Obsługa zapytań ad-hoc ze strony menedżerów i właścicieli  | 0%  | 5%             | 10%                      | 57%                          | 21%                     | 7%           | 93%          | 86%                                    | 14%                          |
| <b>CONTROLLING INWESTYCYJNY</b>  |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 6.1 Analiza rentowności i uzasadnienia biznesowego dla projektów   | 0%  | 0%             | 12%                      | 40%                          | 31%                     | 17%          | 83%          | 88%                                    | 12%                          |
| 6.2 Monitorowanie i aktualizacja budżetów inwestycyjnych   | 5%  | 0%             | 5%                       | 45%                          | 29%                     | 17%          | 79%          | 90%                                    | 5%                           |
| <b>ZARZĄDZANIE RYZYKIEM</b>  |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 7.1 Prognozowanie cash flow i pozycji gotówkowej   | 0%  | 2%             | 2%                       | 33%                          | 50%                     | 12%          | 88%          | 95%                                    | 5%                           |
| 7.2 Monitorowanie i kwantyfikacja ryzyk operacyjnych   | 7%  | 2%             | 2%                       | 33%                          | 43%                     | 12%          | 81%          | 88%                                    | 5%                           |
| <b>CONTROLLING OPERACYJNY (FUNKCJONALNY)</b>   |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 8.1 Sprzedaż (np. rozliczanie celów premiowych dla handlowców)   | 0%  | 10%            | 17%                      | 55%                          | 12%                     | 7%           | 93%          | 74%                                    | 26%                          |
| 8.2 Marketing (np. szczegółowe planowanie i monitorowanie kampanii)  | 0%  | 12%            | 14%                      | 43%                          | 17%                     | 14%          | 86%          | 74%                                    | 26%                          |
| 8.3 Produkcja (np. planowanie TKW, rozliczenia kosztów na produkcji)   | 2%  | 10%            | 12%                      | 55%                          | 19%                     | 2%           | 95%          | 76%                                    | 21%                          |
| 8.4 Logistyka (np. planowanie i monitorowanie zakupów)   | 0%  | 7%             | 17%                      | 43%                          | 33%                     | 0%           | 100%         | 76%                                    | 24%                          |
| 8.5 HR (planowanie i monitorowanie wskaźników zatrudnienia i kosztów osobowych)  | 0%  | 2%             | 17%                      | 43%                          | 31%                     | 7%           | 93%          | 81%                                    | 19%                          |
| <b>WSPARCIE DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ</b>  |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 9.1 Wsparcie procesów decyzyjnych  | 0%  | 0%             | 2%                       | 38%                          | 60%                     | 0%           | 100%         | 98%                                    | 2%                           |
| 9.2 Budowa kultury zarządzania opartego na danych  | 2%  | 0%             | 0%                       | 26%                          | 60%                     | 12%          | 86%          | 98%                                    | 0%                           |
| 9.3 Zaangażowanie w projekty biznesowe   | 10%                                       | 0%             | 0%                       | 45%                          | 40%                     | 5%           | 86%          | 90%                                    | 0%                           |
| <b>DOSKONALENIE PROCESÓW CONTROLLINGU</b>  |   |                |                          |                              |                         |              |              |  |                              |
| 10.1 Rozwój i optymalizacja narzędzi controllingu  | 0%  | 0%             | 2%                       | 21%                          | 67%                     | 10%          | 90%          | 98%                                    | 2%                           |
| 10.2 Tworzenie i aktualizacja procedur i instrukcji dla procesów controllingu  | 7%  | 2%             | 5%                       | 21%                          | 48%                     | 17%          | 76%          | 86%                                    | 7%                           |