

Same narzędzia to nie wszystko

Controllerzy są dumni z wykorzystywanych przez siebie narzędzi. W swojej pracy dysponują szerokim zbiorem instrumentów. Każde z tych narzędzi jest stworzone w celu zwiększenia wydajności i produktywności procesu controllingowego. Jednakże w praktyce okazuje się, że wiele z tych narzędzi zostało wdrożonych jedynie częściowo i w niewielkim zakresie. Nie usprawniły one ani sposobu podejmowania decyzji, ani nie poprawiły samych decyzji.



Dlaczego tak się dzieje?

Rzadko wynika to z nieodpowiedniego używania narzędzi przez controllerów. Zazwyczaj dobrze znają oni swoje narzędzia. Jednak nie zawsze potrafią zapewnić, żeby również menedżerowie byli w stanie poradzić sobie z szeroką gamą czasem podobnych do siebie narzędzi, do których mają dostęp.

W jakich warunkach narzędzia działają najlepiej?

Controllerzy muszą upewnić się, że ich menedżerowie potrafią i są chętni do używania narzędzi w prawidłowy sposób. Jeśli menedżer nie rozumie narzędzia, nie będzie go używać. Zadaniem controllerów pozostaje więc wsparcie i nauczanie menedżerów używania narzędzi controllingowych. Jeśli menedżer jest w stanie zmanipulować narzędzie dla swoich korzyści, jest wysoce prawdopodobnym, że

uleganie tej pokusie i wykorzysta sytuację. Po pierwsze nie przyniesie to zakładanego zwrotu z inwestycji, a po drugie może to nawet narazić przedsiębiorstwo na dodatkowe koszty.

Narzędzia do podejmowania decyzji czy narzędzia do kierowania i koordynacji działań

Controllerzy muszą wybierać między narzędziami do podejmowania decyzji, a tymi służącymi do koordynacji, kierowania biznesem. Narzędzia wspierające podejmowanie decyzji mogą być bardzo złożone i wymagać specjalistycznej oraz eksperckiej wiedzy. Wykorzystywanie skomplikowanych narzędzi wspierających podejmowanie decyzji do koordynacji i kierowania biznesem może być nieskuteczne. Controllerzy muszą zapewnić, aby każda osoba rozumiała jak prawidłowo wykorzystywać narzędzia do koordynacji i kierowania.

Włączanie nowych narzędzi w proces controllingowy

Aby zapewnić efektywne wykorzystanie danego narzędzia, musi być ono zintegrowane z całym systemem controllingowym przedsiębiorstwa. Oznacza to, że np. koncepcja Balanced ScoreCard (zrównoważona karta wyników) uwzględniać powinna wskaźniki począwszy od budżetu aż do analizy odchyleń.



Dobór odpowiednich narzędzi

Bez wątpienia, dobry controlling jest uzależniony od wykorzystania dobrych narzędzi, mimo to, nie można spodziewać się po nich cudów. Są one tylko wtedy użyteczne, jeżeli są w stanie skutecznie ukierunkowywać działania i

podejmowanie decyzji przez menedżerów.

Zadaniem controllerów jest więc oddzielenie tych właściwych narzędzi od tych niewłaściwych. Jeśli zawsze będą wybierali odpowiednie narzędzia do konkretnego zadania sprawią, że będą niezbędnymi dla przedsiębiorstwa.



Controlling - Kreujemy Przyszłość

Bibliografia:

1. WHU - Otto Beisheim School of Management 2017, *Tools alone are not enough* | WHU on Controlling, <https://www.youtube.com/watch?v=MyDUOqtL-wQ>

Opracowanie dr Tomasz M. Zieliński, Akademia Controllingu SP .z o.o. na podstawie materiałów IGC (International Group of Controlling) (2019-07-03)