

## 10 zasad zrównoważonego controllingu

### Jak rozumiemy controlling?

#### Controlling sprawdzony w praktyce

Wpływ na rozwój i rolę controllingu na gruncie niemieckojęzycznym miał dorobek Albrechta Deyhle'a oraz działalność Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów – ICV. Na arenie międzynarodowej controlling przedstawiany jest jako podejście lokalne, które prędzej czy później zostanie podporządkowane amerykańskiemu mainstreamowi. Z naszego punktu widzenia, promowane przez ICV zrównoważone podejście do controllingu sprawdziło się w praktyce. Jesteśmy przekonani, że nasz sposób rozumienia controllingu jest właściwy.

#### Cel i współpraca

Controlling jest dla nas procesem zarządczym zorientowanym na cel, który będzie skuteczny tylko dzięki współpracy controllerów z menedżerami.

Controlling jest procesem zarządczym polegającym na definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu organizacją w taki sposób, aby każdy decydent działał zorientowany na ustalony cel.

### 10 zasad zrównoważonego controllingu

Nasza filozofia controllingu za główny cel stawia zapewnienie zrównoważonego rozwoju i sukcesu.

#### 1. Trwały wzrost wartości.

Celem controllingu jest zapewnienie długoterminowego wzrostu wartości przedsiębiorstwa, a nie krótkoterminowa maksymalizacja zysku. Ważnym jest zachowanie równowagi pomiędzy budową potencjału do osiągnięcia przyszłego sukcesu a ciągłym, bieżącym generowaniem zysków. Dodatkowo wzrost wartości rozumiany jest w szerokim kontekście wszystkich interesariuszy.

## 2. **Patrzeć ponad koszty.**

Nasza filozofia controllingu zakłada holistyczne podejście do budowania wartości. Koncentrujemy się jednocześnie na wzroście, rozwoju i zysku<sup>1</sup>. Patrzymy nie tylko na koszty, ale przede wszystkim na rynek. Kontrola kosztów (budżetów) jest ważna, ale również ważne jest monitorowanie konkurencji.

## 3. **Symptomy to nie wszystko.**

W rozumieniu ICV controlling nie ogranicza się wyłącznie do symptomów i zmian wskaźników finansowych, ale również obejmuje pozafinansowe, główne przyczyny tych zmian. Skuteczny controlling to nie tylko monitorowanie celów i wskaźników (KPIs), ale również koncentracja na procesach biznesowych i działaniach.

## 4. **Innowacje i przewagi konkurencyjne.**

W naszym rozumieniu, w controllingu jako procesie zarządczym polegającym na definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu nie chodzi o unikanie odchyłeń i elastyczności na drodze do osiągnięcia wyznaczonych celów. Chodzi raczej o świadomą koncentrację na przyszłości oraz identyfikowanie szans i budowanie przewagi konkurencyjnej. Zorientowane na cel narzędzia controllingowe zapewniają menedżerom dostęp do lepszych i szybszych informacji zarządczych. Narzędzia te pozwalają na analizę coraz większej złożoności, zapewniają większą dokładność, czym przyczyniają się do ukierunkowania na cel i podejmowania szybszych działań.

## 5. **Podejmowanie działań przede wszystkim.**

Narzędzia controllingowe powinny być jak najbardziej proste i zrozumiałe. Menedżerowie i pracownicy muszą być w stanie zrozumieć kluczowe liczby i informacje zawarte w raportach oraz umieć samodzielnie interpretować wyniki. Controlling powinien koncertować się na wsparciu w podejmowaniu ukierunkowanych działań a nie na samym systemie. W controllingu chodzi o efektywną współpracę ludzi, a nie o kolorowe i modne wizualizacje.

Rola controllerów: proaktywna i skuteczna

## 6. **Przejmij odpowiedzialność.**

W naszym podejściu do controllingu controller jest aktywny i przejmuje inicjatywę. Takie podejście ukazuje controllera jako „pozytywnego wicherzyciela”, inspiratora przyszłych zmian, wskazującego możliwości doskonalenia i rozwoju. Z jednej strony podejście to wymaga dogłębnego zrozumienia rynku i procesów biznesowych w całym łańcuchu wartości (od klienta po zakupy), a z drugiej strony, niezależności i umiejętności wyrażania własnych opinii. Controllerzy są współodpowiedzialni za realizację celów oraz za sukces organizacji.

---

<sup>1</sup> WEG: Wachstum-Entwicklung-Gewinn

7. **Bądź Partnerem Biznesowym, a nie... liczykrupą.**

Controllerzy odpowiadają za transparentność i przejrzystość strategii, wyników, finansów oraz procesów biznesowych. W rezultacie umożliwia to menedżerom bardziej przewidywalne zarządzanie przedsiębiorstwem. Dla skuteczności controllera ważnym jest aby nie koncentrować się wyłącznie na przygotowywaniu liczb i zestawień. Controller jako partner biznesowy powinien skupiać się na ich wykorzystaniu przez kadrę zarządzającą.

8. **Zobacz ludzi za liczbami.**

Controllerzy muszą widzieć ludzi za liczbami. Skuteczny controller musi być dobry w komunikacji i budowaniu relacji międzyludzkich. Oprócz bycia otwartym na ludzi controller musi mieć zrozumienie dla różnic kulturowych oraz być chętnym do działania na międzynarodowej arenie globalnego świata biznesu.

9. **Reprezentuj wartości przedsiębiorstwa.**

Controllerzy działają dla dobra całej firmy, a nie na rzecz konkretnych interesów. Controller w pracy musi być apolityczny. Neutralność controllera umożliwia mu bycie wiernym swoim celom oraz daje poczucie rzeczywistej odpowiedzialności za wyniki. Wiarygodność wynikająca ze szczerości i otwartości oraz z orientacji na dobro całej firmy pozwala controllerom nie ulegać ani głosom większości, ani presji wpływowych jednostek.

10. **Bądź uczciwy.**

Controllerzy są sumieniem biznesowym swojej firmy. Mają silny charakter oraz wprowadzają pozytywny zamęt. Nie mogą jednak ograniczać się tylko do tej roli. Bazując na solidnym wykształceniu muszą być otwarci na dalszą naukę oraz nowe doświadczenia.

---

Wizerunek controllera w naszej filozofii zrównoważonego controllingu jest zgodny z „Misją Controllerów” opracowaną przez International Group of Controlling IGC.

Tłumaczenie na język polski (translation): dr Tomasz M. Zieliński (2018-05-03)