

# Dynamische sturing zet controller in de actie-modus

**‘Je impact op de organisatie is enorm’**

**Een slagvaardiger organisatie waarin medewerkers - net als militairen op een missie - weten wat het doel is en met behulp van heldere kaders zelf bepalen hoe ze het dat doel bereiken. Dat is de belofte van het programma ‘Dynamische sturing in turbulente tijden’. ‘Ik hoef mensen tegenwoordig niet meer te overtuigen van het belang van dynamische sturing’, aldus Fred Conijn RA, managing consultant bij DynamicControl.NL. ‘In de Coronacrisis zie je de voordelen.’**

## Interview Fred Conijn

‘Om actuele informatie te kunnen leveren heb je data nodig die je niet uit het grootboek haalt. As je alleen weet wat de omzet is in een bepaalde periode heb je geen informatie om op te sturen. Je wilt bijvoorbeeld ook weten hoe de omzet is verdeeld over regio’s en marktsegmenten en wat de prognoses zijn. In een verkooptransactie zit allemaal waardevolle informatie, maar die is gefragmenteerd opgeslagen in de systemen. Als je servicecontracten hebt, wil je data over de resultaten die de serviceafdeling realiseert.



Stel je werkt als controller bij een bedrijf dat graafmachines verkoopt. Veel van het geld wordt verdiend op service. De salesafdeling heeft de markt verdeeld in regio’s op basis van het aantal verkopers maar de serviceafdeling heeft weer andere regio’s op basis van de vestigingen. Hoe krijg je dan een goed beeld van de resultaten per regio? Op de serviceafdeling is men er achter gekomen dat als ze tijdens het repareren van een machine de klant bellen en hem informeren over de reparatie de klanttevredenheid stijgt. Dat telefoongesprek kan je vastleggen in een CRM-systeem.

Als je dergelijke data logisch structureert kun je zien waarmee je extra omzet realiseert. In de praktijk zijn veel systemen hier niet op ingericht. Die volgen de logica van inkoop en workflow, maar je wilt juist kunnen inzoomen op combinaties. Als je heel snel informatie wil moet je in de basis anders werken. Nadenken over de inrichting van het besturingsmodel in plaats van

achteraf rapporteren en datawarehouses bouwen.'

### **Regisseur**

'Ik begin de cursus altijd met een heel simpele opdracht. Beschrijf op een A-viertje de belangrijkste activiteiten van je bedrijf. De volgende vraag is: wat moet je doen om succesvol te zijn? Als je vanuit dat perspectief naar een bedrijf kijkt zie je ook direct de verbanden. Een controller is als geen ander in staat om dit in praktijk te brengen. Het structureren van data is een competentie van een controller. Hij heeft verstand van performance management, riskmanagement, management accounting en business analyticus.

Dat veel controllers hier in de praktijk de vruchten niet van plukken is zonde. Ze komen er niet aan toe omdat ze het te druk hebben met rapporteren. Ze zitten aan de achterkant terwijl ze eigenlijk aan de voorkant moeten zitten. Als je je bezig houdt met data gedreven management control krijgt de manager niet de informatie waar hij om vraagt maar de informatie die hij nodig heeft. Je wordt de regisseur van de informatievoorziening.'

---

## Artikel Denken in data en drivers als fundament voor dynamische sturing

*Door Fred Conijn RA: Managing Consultant DynamicControl.NL, NBA docent 'data gedreven management control' en auteur van het boek 'Aan de slag met dynamische sturing'.*

### **Nut en noodzaak**

De toekomst voorspellen is niet mogelijk, snel inspelen op veranderingen wel. Organisaties die hun bedrijfsgegevens snel om kunnen zetten in waardevolle stuurinformatie hebben een beslissende voorsprong. Zij zijn snel, wendbaar en beschikken over alle informatie die nodig is om de koers te bepalen en 'on the spot' te reageren als dat nodig is. Het nut en de noodzaak van dynamische sturing is duidelijk. Maar wat is het eigenlijk?

---

## Artikel PDCA cyclus verouderd?

Kolonel John Boyd US Air Force-piloot en Pentagon-adviseur had een weddenschap dat hij zijn vliegtuig vanuit een nadelige positie binnen 40 seconden kon manoeuvreren in een voordelige positie, waarmee hij elke tegenstander kon verslaan. Naar verluidt heeft hij deze weddenschap nooit verloren. Hij hanteerde de OODA loop met de volgende stappen:

- Observe: de omgeving van wordt voortdurend gemonitord en voornamelijk externe ontwikkelingen worden geïdentificeerd.
- Oriënt: op basis van de mogelijke ontwikkeling van de omgeving wordt gekeken naar jouw positie.
- Decide: er wordt een keuze gemaakt uit de mogelijke omgevingsscenario's en het responsscenario.
- Act: het gekozen responsscenario wordt uitgevoerd.