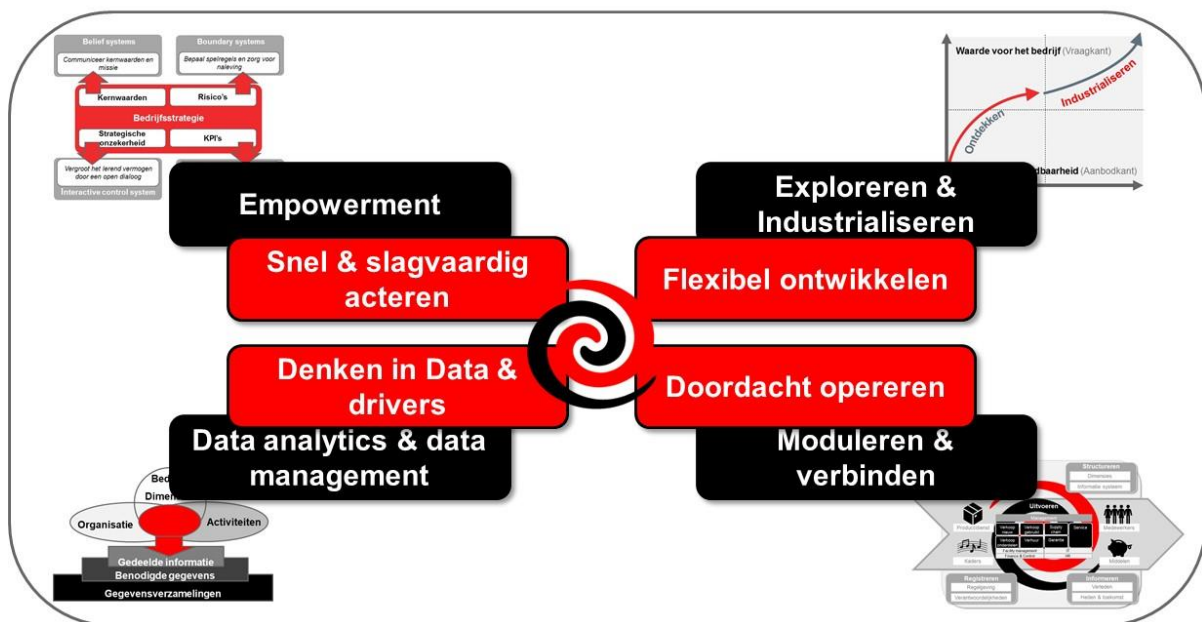


Denken in data en drivers als fundament voor dynamische sturing

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? ... De kenmerken en de bouwstenen zijn gevisualiseerd in figuur 1.



Figuur 1: kenmerken en bouwstenen dynamische sturing.

Dynamische sturing is een besturingsvraagstuk dat antwoord geeft op de vraag: hoe stel ik mijn mensen in staat snel en slagvaardig te acteren, zelfs als de omstandigheden ingrijpend veranderen. Steeds wordt gekeken wat de impact van de veranderingen zijn, welke kansen en bedreigingen dit biedt en tot wat de impact is op de bedrijfsvoering. Dit stelt de organisatie in staat zich flexibel te ontwikkelen. 'Snel en slagvaardig acteren' en 'flexibel ontwikkelen' zijn kenmerken van dynamische sturing. Om dit te realiseren moet je wel 'denken en data & drivers' en 'doordacht opereren'.

Denken in data en drivers

Doen we dat dan al niet? ... Dat is een terechte vraag... Nee..., de meeste controllers denken in de vorm van informatie. Welke informatie hebben de managers nodig en hoe kan ik deze genereren aan de hand van de beschikbare gegevens. Elke keer als de informatiebehoefte verandert wordt deze vraag opnieuw beantwoord en worden de rapportage(systemen) of Excel sheets aangepast. Doordat de behoeften steeds sneller en ingrijpender veranderen en direct geacteerd moet worden op de werkvloer duurt het te lang. Er moet structureel iets veranderen.

De controller levert een bijdrage aan de dynamische sturing door te denken in data en drivers. Het begint met een duidelijk beeld van de strategie, de beoogde resultaten en welke risico's dat met zich

meebrengt. De controller bepaald de impact voor de werkvloer en hoe de bedrijfsactiviteiten zoals verkoop, productie en service daaraan bijdragen en elkaar kunnen versterken. Als een bedrijf zijn geld verdient het verlenen van service, draagt verkoop daaraan bij door een groot marktaandeel te verkrijgen en niet alleen equipment, maar ook service contracten te verkopen. Dit is belangrijker dan eenmalig een grote marge op de verkoop. Dit komt tot uitdrukking in de kritische performance indicatoren.

Vervolgens stelt de controller vast wat de operationele drivers zijn in de bedrijfsvoering. Dit kan tot verrassende uitkomsten leiden. Bij een service organisatie was de snelheid waarmee calamiteiten werden verholpen cruciaal voor de klanttevredenheid. Bij het analyseren van de drivers stelde de controller vast dat het telefonische informeren van de klant over de doorlooptijd ook een belangrijke bijdrage leverde aan de klanttevredenheid. Een simpel telefoontje en respect voor de klant had net zoveel impact als het terugbrengen van de doorlooptijd van het verhelpen van de calamiteit met een halve dag. De inspanning voor die reductie met een halve dag, was significant meer dan dat ene telefoontje.

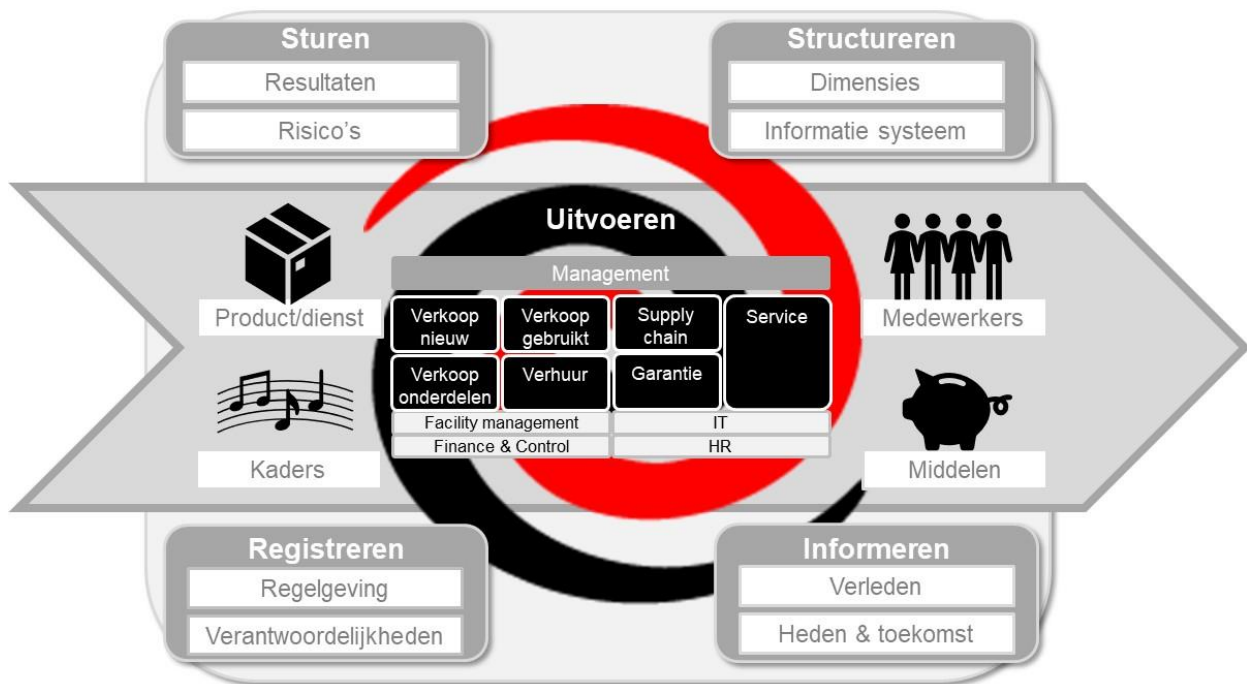
Structuren van gegevens

De wijze waarop wordt gestuurd, bepaalt welke informatie het management nodig heeft en welke bedrijfsdimensies belangrijk zijn. Dit begint met het klant & marktperspectief en het product & service perspectief. Het wordt gecompleteerd met perspectieven zoals regelgeving, interne organisatie en belanghebbenden. Voor elke bedrijfsgebeurtenis wordt vastgesteld welke dimensies voor deze gebeurtenis belangrijk zijn en welke gegevens worden vastgelegd. Voor een verkooptransactie, wordt dus niet alleen vastgelegd op welke grootboekrekening het wordt geboekt (dimensie regelgeving), maar ook wat de marge en de kostprijs was (interne sturing), welke dienst of product het betrof, in welke land of regio het is verkocht, in welke marktsegment de afnemer actief is en wat de kans is dat hij in de toekomst weer producten afneemt. Aan de hand van het bedrijfsmodel bepaalt de controller welke karakteristieken moeten worden vastgelegd van een bedrijfsgebeurtenis en welke gegevens daarvoor nodig zijn. Dat lijkt logisch. Om het 'behapbaar' te houden moet de controller wel focussen.

Doordacht opereren met het bedrijfsactiviteitenmodel

De controller richt zich op de 'gedeelde informatie'. Hij mag er vanuit gaan, dat bijvoorbeeld het hoofd supply chain veel beter weet welke informatie hij nodig heeft om ervoor te zorgen dat de leveringen snel en efficiënt worden verzorgd. De controller richt zich op de relaties tussen de verschillende activiteiten. Welke informatie heeft supply chain nodig van verkoop, om hun werk te kunnen optimaliseren? Wat is het verwachte vermogensbeslag en wat betekent dit voor het indekken van posities in verschillende valuta's? Dit zijn voorbeelden van vraagstukken waarvoor 'gedeelde informatie' over verschillende bedrijfsactiviteiten nodig is.

Het begint dus met het ontwikkelen van een bedrijfsactiviteitenmodel. Dit omvat één A4tje waarin de bedrijfsactiviteiten centraal staan. In figuur 2 is dit gevisualiseerd voor een organisatie die zich bezig houdt met de verkoop van nieuw equipment, gebruikt, onderdelen en de verhuur. Met activiteiten op het gebied van supply chain, garantie en service wordt een totaal pakket geboden aan hun klanten.



Figuur 2: Doordacht opereren met het bedrijfsactiviteiten model.

Per bedrijfsactiviteit wordt vervolgens vastgelegd wat de belangrijkste gebeurtenissen zijn. Zo wordt de sturing en structurering van gegevens bedrijfsspecifiek gemaakt en vertaald naar gebeurtenissen op de werkvloer. Als op transactie niveau alle relevante gegevens en karakteristieken worden vastgelegd, kan je met de dimensies gaan 'slicen en dican', al naar gelang de informatiebehoefte die er op dat moment is. Dit omvat niet alleen informatie verstrekt over heden en verleden. Met de drivers voor de eigen bedrijfsvoering en informatie over externe ontwikkelingen kan worden geanticipeerd wat dit kan betekenen voor de toekomst.

Toepassen data gedreven management control in de praktijk.

Dat klinkt allemaal mooi, maar hoe ga je doe je dat? De aanpak en praktijkvoorbeelden zijn uitgebreid beschreven in het boek 'aan de slag met dynamic control'. Tijdens de 2 daagse cursus 'datagedreven management control' pas je dit toe op voorbeelden uit je eigen organisatie. Je deelt jouw ervaringen met collega's om van elkaar te leren. Naast het toepassen van de kennis ontwikkel je dus producten voor de sturing en de informatievoorziening die je direct kan inzetten.

Docent is Fred Conijn RA. Hij is managing consultant bij DynamicControl.NL. Hij heeft meer dan 38 jaar praktijkervaring, op het gebied van Finance & Control, besturing van organisaties en de inrichting van informatievoorzieningen. Hij is dé expert in Nederland op het gebied van het toepassen van dynamische sturing. Fred is verbonden geweest aan de business universiteit Nyenrode als docent Management Control. In 2014 heeft hij het 'Business Design Developing Expert Program' van de Henley Business School afgerond. Sinds 1997 doet Fred onderzoek naar ontwikkelingen in de besturing van organisaties. Zijn praktijkervaringen en onderzoeksresultaten zijn gepubliceerd in meer dan honderd artikelen en zes boeken. Fred is de auteur van het boek 'Aan de slag met dynamic control'. Fred behandelt de stof uit het boek en begeleidt de deelnemers bij het toepassen en bedrijfsspecifiek maken voor hun eigen organisatie.