

# CONTROLLERS IN DE KNUTSELHOEK

*Van de veranderende rollen van de controller verwachten we almaar meer eigenhandig knutselen om relevante verbanden bloot te leggen. Gericht zoeken is immers efficiënter dan willekeurige controle. Dan kan de controller bijdragen tot de strategische keuzes van de onderneming.*

## ONTDEKKEN OF ONTWERPEN

De meeste handboeken zien strategie als een bewust proces van idee, over plan, tot realisatie en (bij)sturing. Dit is de ontwikkelingsbenadering. Strategische planning suggereert in navolging hiervan dat het maken van een schitterend plan, de sleutel tot wederkerend succes is. Maar is dat wel zo?

Wordt het handvol ondernemingen, dat steeds als voorbeeld hiervan geciteerd wordt, niet te veel aangehaald pas als ze al succes hebben, en als ze vervolgens beter plannen om steeds opnieuw succes te boeken? Zijn bedrijven succesvol vanwege hun strategie of vinden we de strategie van succesvolle bedrijven per definitie goed omdat ze goede resultaten oplevert? Wat is hier nu oorzaak en wat is gevolg?

De ontdekkingsbenadering gaat er aan de andere kant van uit dat ondernemingen ergens mee starten, zien hoe succesvol ze zijn en continu verbeteren en bijsturen, zonder er telkens al te veel bij na te denken. Ook dit kan prima werken. Een fundamenteel voordeel hierbij is dat er veel makkelijker out-of-the-box kan nagedacht worden, waardoor spontaan nieuwe ideeën ontstaan. Innovatie als resultaat van een creatief proces of een ontdekkingsreis heet dat dan.

## ONTDEKKEN EN ONTWIKKELEN

Leren balanceren tussen ontdekken en ontwerpen, tussen top-down strategie-formulering en bottom-up strategie-implementatie of tussen knutselen en engineering is misschien nog de meest aan te bevelen benadering. Schipperen tussen vrijheden aan de ene kant en regels en wetten aan de andere kant,

is niet altijd gemakkelijk, maar wel cruciaal.

Zouden succesvolle bedrijven niet juist gekenmerkt worden door een duurzame balans tussen vrijheden en structuur. Bewust kiezen voor een organische knutselbenadering als opwarmer en de klemtoon leggen op de bijvraag: hoe beginnen we daar nu aan? Zou het niet logischer zijn eerst te ontdekken waar we talenten voor hebben, dan zien in hoeverre er hiervoor nog een gat in de markt is en zo komen bij het finale positioneringsproces waarbij wordt nagaan hoe het verschil op een continue manier kan gemaakt worden.

Ontdekken en ontwerpen, of met continue afwisseling van beide, maken we succesvol het verschil, want enkel zo creëren we op continue en duurzame wijze waarde. De afwisseling van beneden naar boven en weer van boven naar beneden in de organisatie, ofwel het stimuleren van top-down én bottom-up processen in de onderneming, is daarbij cruciaal. Net als de cabines die aan een kabelbaan hangen. De neerwaartse beweging versterkt de opwaartse en omgekeerd. Succesvolle ondernemingen beschikken over een unieke vaardigheid om flexibel beide processen te stroomlijnen.

## WAT KAN EEN CONTROLLER HIERIN BETEKENEN?

De controller is een ontdekker die de vinger aan de pols houdt van de organisatie. Het is dé M/V bij uitstek die wantoestanden, pijnpunten en flessenhalzen kan detecteren en remediëren. Ontdekken van aan de zijlijn heeft echter als nadeel dat het reactief is en hooguit leidt tot alles 'under control' houden.

Op zich al een heuse verdienste, maar niet bepaald richtinggevend, laat staan strategisch.

Om een proactieve rol te vervullen, dienen controllers voldoende inzicht te verwerven in het strategisch proces en in strategisch management. Dit reikt verder dan strategische planning en budgetcontrole. Dit komt neer op het helpen formuleren van de strategie, het (helpen) maken van keuzes, het kwantificeren van eventuele scenario's enzomeer. Met voldoende onderbouw en strategische inzichten weet de controller vervolgens waar naar te zoeken. Gericht zoeken is veel efficiënter dan random controle. Omdat technologie een fundamentele bouwsteen is van het besluitvormingsproces wordt deze steeds mee in beschouwing genomen. Self-service Business Intelligence laat bijvoorbeeld controllers toe om nog beter en vlugger te ontdekken, zelfs zonder ondersteuning van IT. Technologische ondersteuning laat ons toe om nog vlugger en vooral spontaan data te analyseren en te interpreteren om beter te kunnen ontwikkelen.

Bij de veranderende rollen van de controller verwachten we dus almaar meer eigenhandig knutselen en zodoende relevante verbanden blootleggen. Zo kan de controller daadwerkelijk bijdragen tot het (helpen) maken van de strategische keuzes van de onderneming. De sprong van bean counter naar bean grower heet dat dan. ◀



DRIES VAN NIEUWENHUYSE  
& ANN-SOPHIE BOUCKAERT  
LECTOREN HOGENT