



LASTIGE KLANTEN WELKOM

Van pers tot politicus en zelfs vanaf de pauselijke kansel valt het verwijt te horen dat managers meer op lange termijn moeten denken. Met een dergelijke triade ga ik het natuurlijk niet oneens zijn, maar het is wel gemakkelijker gezegd dan gedaan. Neem de Britse overheid. Die vond dat, omwille van *consumer choice* en *transparency* IVF-klinieken maar eens verplicht hun succespercentages moesten gaan publiceren. En dus selecteerden die plots en masse aan de poort. Een 47-jarige met een halve eierstok? Die komt er bij veel klinieken niet meer in. En het succespercentage van die klinieken steeg inderdaad tot ongekende hoogten. Maar waar die schijnbaar sluwe klinieken niet op hadden gerekend, was dat organisaties doorgaans juist heel veel leren van de moeilijke gevallen. En IVF-klinieken bleken geen uitzondering. Binnen enkele jaren werden de klinieken met louter gezond blozende twintigers op de patiëntenlijst dan ook vlotjes voorbijgestreefd door de klinieken die de poort wel open zwaaiden voor stampvoetende 47-jarigen met een halve eierstok. Eind goed, al goed, zou je denken.

DE OORZAAK VAN DE ELLENDE IS VAAK MOEILIK TE SNAPPEN

Maar er bleek toch nog een toxisch addertje te schuilen onder de Engelse graszoden. Klinieken zien heus dat hun succespercentage achterblijft, maar dat betekent nog niet dat ze ook snappen dat dat komt doordat ze 5 jaar geleden besloten te selecteren aan de poort. En daarom gaan ze er gewoon mee door. Of, sterker: worden ze zelfs nog wat strenger in de leer in een futiele poging het tij te keren. En dat is het probleem. Veel managementpraktijken hebben langetermijneffecten die anders zijn dan de kortetermijneffecten. Maar wanneer de negatieve langetermijneffecten zich openbaren, is het vaak verrekke moeilijk te snappen wat de werkelijke oorzaak van de ellende nu was.

Ik zou eenzelfde verhaal kunnen afsteken over onderzoek naar de langetermijneffecten van outsourcing, zogenaamd efficiencyverhogende ontslagrondes en de implementatie van ISO9000, waarbij de nadelen op lange termijn het plezier op korte termijn nogal eens overschaduwden.

Managers, in al hun menselijkheid, zijn geneigd zich in hun keuzes te laten leiden door direct waarneembare consequenties van managementpraktijken en andere strategische beslissingen. En dat is niet vreemd; de langetermijneffecten zijn doorgaans moeilijk te doorgronden. Maar ze zijn er natuurlijk wel.

Dus de volgende keer dat er een consultant je kantoor binnenstapt die je adviseert een of ander proces te outsourcen, een procesmanagementsysteem (zoals ISO9000) te implementeren of om het even welke andere maatregel te treffen, moet je het hem toch eens vragen: 'Maar wat zijn nu de nadelen hiervan?'

Is het antwoord: 'Die zijn er niet', dan moet je hem gauw naar buiten flikkeren en de deur op slot doen. Want die zijn er natuurlijk wel.

'Elk voordeel hept se nadeel', oereerde een beroemd vaderlands filosoof ooit. Niets heeft alleen maar voordelen. Zo werkt het nou eenmaal niet in het leven en dus ook niet in management. En om een goede afweging te kunnen maken, moet je niet alleen de winst op korte termijn in ogenschouw nemen, maar je ook expliciet afvragen: wat zouden de langetermijneffecten kunnen zijn? En misschien open je dan wel de poort voor die lastige klant. ●

FREEK VERMEULEN is Associate Professor of Strategy and Entrepreneurship aan de London Business School. Hij onderzoekt en spreekt over onderwerpen als strategische innovatie, groei en implementatie. Het honorarium voor deze column wordt geschonken aan Kopila Valley Children's Home and School.