

Management Rages

- 35 managementconcepten ontrafeld –

door André de Waal en Henk Bulhuis

Kluwer, 2002

ISBN 90 –13 – 00037 - 1

Kortetermijndenken

Een organisatie heeft een langetermijnstrategie nodig om te weten waar zij naartoe wil, maar moet tegelijkertijd ervoor zorgen dat ze het aankomende kwartaal en het lopende jaar gaat overleven. Ook wordt de tijdsperiode die managers hebben om goede prestaties te leveren steeds korter in deze hectische tijden: *stakeholders* willen al op korte termijn resultaten zien. Dit betekent dat managers *vandaag* zaken in gang moeten zetten die henzelf en de organisatie helpen om *morgen* en niet *overmorgen* nog succesvol te zijn. Ook seniormanagers kunnen niet langer blijven 'hangen' in strategische sessies en langetermijnplanningen. Ze moeten niet alleen in staat zijn met behulp van een efficiënt planningsproces snel over te kunnen gaan op het formuleren en onmiddellijk uitvoeren van actieplannen, ze moeten ook de overige managers in de organisatie hiervoor enthousiasmeren.

Resultaten in het verleden behaald zijn geen garantie voor de toekomst

“Opa, opa!” Opgewonden rende Karelkje de kamer in het verzorgingshuis binnen.
 “Vertel nog eens een verhaaltje.”
 Opa keek op uit zijn krant. Zijn doffe ogen begonnen te glinsteren toen hij zijn kleinzoon zag. Vragend keek hij naar Ellen, zijn oudste dochter, die achter haar zoontje was binnengekomen. Die knikte: “Als je het maar niet te eng maakt.”
 Opa zette Karelkje naast zich op de bank. “Heb ik je wel eens het sprookje van het kortetermijndenken verteld?”
 Karelkje trok een pruillip. “Nee opa, maar dat klinkt helemaal niet spannend.”
 “Dat is het wel, ventje, dat is het wel. Er komt ongeluk en verderf in voor en het sprookje heeft ook geen *happy end*, precies zoals jij dat leuk vindt.”
 Zijn dochter kuchte bestraffend.
 “Ik zal het niet te gek maken, Ellen,” verzekerde hij haar snel.
 “Begin nou, opa.” Karelkje trok hem ongeduldig aan zijn mouw.
 “Ik heb je wel eens verteld van de tijd dat ik directeur was van een groot bedrijf?” begon hij.
 “Ja, een dumbo!” riep Karelkje.
 “Nee Karelkje, dat heet een bobo. Weet jij wat iedereen toen verwachtte van een bobo?” Karelkje schudde het blonde hoofd.
 “Dat die altijd de belangen van de aandeelhouder voorop stelde.”
 “Wat is dat, een aandeelhouder?”
 “Dat was iemand die geld gaf aan opa’s bedrijf zodat ik daarmee dat bedrijf kon laten groeien en er veel winst mee kon maken.”
 Karelkje begon heen en weer te wiebelen op de bank. “Wanneer wordt het nou eng, opa?”
 “Al heel snel, Karelkje. Want die aandeelhouder gaf opa niet voor niets dat geld. Daar wilde hij wel wat voor terug!”
 “Wat dan,” vroeg zijn kleinzoon nieuwsgierig.
 “Dividend en steeds hogere aandelprijzen. Daar werd de aandeelhouder heel rijk van, en dan was hij heel blij met opa. En weet je waarom opa daaraan meedeed?”
 Het slimme knaapje klapte opgewonden in zijn handen. “Omdat opa dan ook heel rijk werd?”
 “Heel goed,” prees opa. “Ik kreeg opties en aandelen en daar werd ik ook heel rijk van, dus ik deed wel mijn best.”
 “Maar, maar,” vroeg Karelkje, “hoe deed je dat dan?”
 “Dat was helemaal niet zo moeilijk hoor, dat deed je door kortetermijndenken” pochte hij.
 “Kortetermijndenken, opa? “ vroeg het ventje verwonderd.
 “Ja, kortetermijndenken. Dat betekent dat je allerlei dingen deed die de winst op korte termijn opschroefden. “
 “Wat deed je dan, opa? “
 “Regelmatig mensen ontslaan, veel werk uitbesteden aan lagelonenlanden, iedereen promoveren tot manager, korten op technische en verzorgende opleidingen en niet te

veel investeren in schone productietechnieken en al dat zweverige gedoe van teamwerken en zo. Dan had je in een mum van tijd veel geld verdiend.”

“Werkte dat allemaal, opa?”

“Jazeker.” Opa streek zijn kleinzoon over diens bolletje. “Het werkte heel goed. Iedereen werd stinkend rijk, behalve natuurlijk die mensen die steeds ontslagen werden. En het milieu ging ook wel achteruit, maar ja, dat hadden we allemaal over voor een hogere winst.”

“Zijn er daarom geen bloemen en konijntjes meer, opa” vroeg Karelkje bedremmeld. “Ik ben bang dat het daardoor komt, ja. Dat is nou eenmaal de consequentie van niet investeren in het milieu.”

Karelkje begon zachtjes te huilen. “Dat is wel heel zielig, opa”.

“Eigenlijk is het dat wel, ventje.” Hij schudde zijn hoofd een beetje.

“Nu is het wel genoeg geweest, pa” kwam Ellen tussen beide, “straks kan hij er weer niet van slapen. We gaan nu maar weer eens op huis aan.”

Zij pakte Karelkje bij de hand en liep naar de deur. Opa riep ze na: “Vergeet niet je zuurstofmasker op te zetten!”

Nadenkend keek hij hen vanachter het raam na, maar de smog belemmerde hem het uitzicht en al snel waren ze verdwenen. Zuchtend slofte hij terug naar de bank. Soms wil ik wel eens dat het echt een sprookje was, en geen werkelijkheid, dacht hij bij zichzelf. Hij nam een slok water om zijn droge keel wat te smeren. Bah, dat gerecyclede rioolwater smaakt helemaal nergens naar. Wat zou ik er niet voor geven om weer eens een echt lekker glas helder water te kunnen drinken. Maar ja, vers water is tegenwoordig niet meer te krijgen. Opa reikte naar het belletje voor de zuster om te vragen of er nog wat anders te drinken was maar trok zijn hand weer terug. Dat heeft geen zin, de zuster is nog maar een keer per week aanwezig. Hij schudde zijn hoofd meewarig, geld genoeg maar geen service kunnen krijgen omdat er simpelweg geen mensen meer zijn die de service kunnen leveren. Misschien hadden we vroeger toch wat meer moeten investeren in dat zweverige gedoe.

Beschouwing

Vooral in commerciële, beursgenoteerde organisaties kan er sprake zijn van kortetermijndenken. De doelstellingen op de korte termijn, zoals het voortdurend verhogen van de kwartaalwinst en het verhogen van aandeelhouderswaarde, krijgen dan een belangrijkere plaats in de bedrijfsvoering dan de doelstellingen op de lange termijn, zoals investeringen in schone productietechnieken en in de kwaliteit van het personeel. Een dergelijke eenzijdige focus is echter niet zonder gevaren en kan op den duur zelfs de continuïteit van de organisatie bedreigen. Deze blijkt niet in staat om een consistente groei te bereiken en is niet innovatief genoeg om haar klanten ook in de toekomst te kunnen bedienen met nieuwe producten en diensten. Een eenzijdige focus op de korte termijn *bottom line* is onvoldoende om een *levende organisatie* (Arie de Geus) te worden. Daarvoor is een goede balans in de aandacht voor de korte en de lange termijn nodig.