



PAS OP MET PRESTATIEMAATSTAVEN

Michael Harris en Bill Tayler

STRATEGIE

De criteria waaraan bedrijven afmeten of ze met hun strategie op koers liggen, kunnen een eigen leven gaan leiden. Zoals de Amerikaanse bank Wells Fargo heeft ervaren, kan dat bijzonder ernstige consequenties hebben. Een inventarisatie van het gevaar en hoe de kans erop kan worden verkleind.

In de afgelopen decennia is het in het bedrijfsleven gewoonte geworden om de strategie te koppelen aan maatstaven voor de te behalen prestatieniveaus. Strategie is per definitie iets abstracts. Maatstaven voor prestaties geven er vorm aan, zodat we er gemakkelijker greep op kunnen krijgen. Met behulp van statistiek zou de vroegere strategie van de Ford Motor Company, 'Kwaliteit is onze eerste opdracht', kunnen worden vertaald naar prestatienormen volgens het model van Six Sigma. Het devies 'Think different' van Apple en het parool 'Create the future' van Samsung zouden kunnen worden gekoppeld aan de afzet van nieuwe producten. Als de strategie de blauwdruk is voor de ontwikkeling van een organisatie, dan zijn de prestatimaatstaven het beton, het hout, de gipsplaten en de bakstenen.

Er zit echter een verborgen valkuil in dat ontwerp voor de organisatie. De onderneming kan al snel haar strategie uit het oog verliezen en zich in plaats daarvan strikt richten naar de statistiek die was bedoeld als indicatie van de mate waarin de strategie wordt

gerealiseerd. Een extreem voorbeeld van dit probleem vinden we bij de Amerikaanse bank Wells Fargo. Daar openen medewerkers 3,5 miljoen deposito- en creditcardrekeningen zonder daarvoor toestemming te vragen aan de betreffende klanten. Zo wilden ze de inmiddels controversiële *cross-selling*-strategie van de bank implementeren.¹

Dit debacle bracht Wells Fargo enorme schade toe, en het einde van de financiële ellende is er ook nog niet in zicht. De bank kreeg om te beginnen voor 185 miljoen dollar aan boetes en moest 6,1 miljoen dollar aan geginde provisie terugbetalen aan rekeninghouders. Een rechtszaak aangespannen door een groep klanten werd afgekocht met een schikking van 142 miljoen dollar. Wells Fargo compenseerde daarmee schade die klanten sinds 2002 hadden geleden. Maar dat is nog niet alles. Wells Fargo heeft als gevolg van het schandaal ook grote moeite gekregen om nieuwe particuliere klanten aan te trekken. In april 2017 meldde de bank dat de aanvragen voor een creditcard in het eerste kwartaal van dat jaar met 42 procent waren gedaald ten opzichte van

dezelfde periode een jaar eerder. Ook het aantal nieuwe betaalrekeningen was fors gedaald, met 35 procent. In de loop van 2017 volgden nog meer onthullingen over ongeautoriseerde wijzingen in hypotheeken en honoraria, wanpraktijken bij autoleningen en andere malversaties. In het vierde kwartaal van dat jaar moest Wells Fargo 3,25 miljard dollar opzij zetten voor toekomstige proceskosten. In februari 2018 verbood de Amerikaanse centrale bank, de Federal Reserve, Wells Fargo om het balanstotaal verder te laten oplopen zolang de bank haar bestuur en risicobeheer niet had versterkt. Vervolgens legden twee toezichthouders, de Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) en het Office of the Comptroller of the Currency (OCC), Wells Fargo in april 2018 gezamenlijk een boete van één miljard dollar op. In reactie daarop verhoogde Wells Fargo zijn reserve voor toekomstige proceskosten met nog eens achthonderd miljoen dollar. In de persberichten van de CFPB en het OCC werd in de toelichting op de boete alleen verwezen naar de provisie op hypotheekleningen en de problemen met autoleningen. Gezien de politieke context lijkt het echter aannemelijk dat de boete mede zo hoog uitviel vanwege de publieke verontwaardiging over het aanvankelijke schandaal rond de neprekeningen. Naar aanleiding van de aanhoudende problemen bij Wells Fargo nam de CEO die het roer na het schandaal had overgenomen, Timothy Sloan, in maart 2019 ontslag.

Was deze enorme schade slechts het vanzelfsprekende gevolg van een slechte strategie? Uit nader onderzoek lijkt te kunnen worden geconcludeerd dat Wells Fargo eigenlijk helemaal geen *cross-selling*-strategie heeft gehad. Het had een *cross-selling*-maatstaf. In het verslag over het derde kwartaal van 2016 schreef de bank dat ze ernaar streefde om 'onze *cross-sell*-maatstaf zo goed mogelijk te doen aansluiten bij onze strategische focus op langdurige relaties met particuliere klanten'. Met andere woorden, Wells Fargo had – en heeft nog steeds – een strategie om langlopende relaties op te bouwen met klanten. Het management wilde de mate waarin dat doel werd bereikt volgen aan de hand van de extra producten die aan bestaande klanten werden verkocht (*cross-selling*). Door de nadruk die werd gelegd op die maatstaf gingen veel waardevolle langlopende relaties van de bank echter juist verloren.

In bijna iedere organisatie wordt de strategie iedere dag opnieuw gekaapt door de cijfers, net als bij Wells Fargo. De neiging om de strategie in het denken gelijk te stellen aan de maatstaven – 'surrogatie' (of 'indeplaatsstelling') – komt veel voor en kan veel waarde vernietigen.

DE SURROGATIEVALKUIL

Natuurlijk weten we allemaal dat een maatstaf geen volmaakte afspiegeling van de werkelijkheid biedt. In het bedrijfsleven worden maatstaven meestal ingevoerd in een poging greep te krijgen op een onderliggend ongrijpbaar doel, en meestal lukt dat slechts ten dele. De prestatiesturingssystematiek van een onderneming zit vol met maatstaven die slechts een gebrekkige indicatie zijn van de dingen die het management belangrijk vindt.

Neem bijvoorbeeld het volgende veelvoorkomende scenario. Een onderneming formuleert als strategische doelstelling 'de klant tevredenstellen' en besluit aan de hand van de scores uit enquêtes onder klanten bij te houden in hoeverre dat doel wordt bereikt. Die enquêtes zeggen zeker iets over de mate waarin de onderneming haar klanten tevredenstelt. Maar op de een of andere manier gaan de medewerkers denken dat het allemaal draait om zo hoog mogelijke scores uit de enquêtes in plaats van een geweldige ervaring voor de klant.

Er is niet veel fantasie voor nodig om te beseffen dat dit al snel een probleem kan worden. Er zijn immers allerlei mogelijkheden om de scores op te schroeven terwijl de klant tegelijkertijd volstrekt niet naar tevredenheid wordt bediend. Want wat gebeurt er als de klant in een tevredenheidsenquête wordt aangespoord om zijn of haar ervaring als klant met een 10 te beoordelen 'omdat iedere score lager dan een 10 voor ons aanvoelt als een mislukking'? Dan vult de klant die kritiek wilde spuien die enquête misschien niet verder in of geeft een kunstmatig hoge score. Bovendien wordt de druk die wordt uitgeoefend waarschijnlijk als ontmoedigend ervaren. Denk ook aan al die *pop-up*-kaders, vervolg-e-mails en telefoontjes waarmee bedrijven de klant enquêtes opdringen waar deze geen zin in heeft. Dergelijke methoden ondermijnen doorgaans de tevredenheid van een klant over een

bedrijf. Surrogatie kan er echter toe leiden dat de medewerkers die de klant tevreden moeten stellen zich er toch van bedienen – ondanks de strategie.

Surrogatie is vooral schadelijk wanneer de maatstaf en de strategie slecht op elkaar zijn afgestemd. Hoe slechter ze bij elkaar aansluiten, des te groter is de potentiële schade. Opnieuw een voorbeeld. Stel dat een productiemanager als strategisch doel heeft om ‘producten van hoge kwaliteit (te) maken’. Zo’n doel zou je kunnen bijhouden aan de hand van uiterst nauwkeurige kwaliteitsnormen – bijvoorbeeld: ‘kogellagers moeten een diameter van 10 millimeter hebben, plus of min 0,0001 millimeter’. In dat geval is surrogatie wellicht geen probleem. Dat ligt echter anders als het succes van de doelstelling wordt gemeten aan de hand van het aantal retouren van de klant. Dan kan die productiemanager creatieve manieren bedenken om te voorkomen dat klanten producten terugsturen. De productiemanager kan bijvoorbeeld rechtstreeks contact opnemen met de inkoopafdelingen van de klanten en aanbieden eventuele problemen met het product persoonlijk op te lossen. In dit geval worden retouren geregistreerd als een herbewerking in plaats van een retour. Ook is het denkbaar dat de manager het erop waagt met lagere dan acceptabele (of zelfs veilige) kwaliteitsnormen. Daarmee stijgt weliswaar de kans dat het product wordt teruggestuurd, maar misschien vermoedt de manager dat het desondanks zeer onwaarschijnlijk is dat de klant dat zal doen. En dan is er nog het scenario waarin één enkele maatstaf breder wordt toegepast, bijvoorbeeld om de prestaties te meten van verschillende managers die verantwoordelijk zijn voor verschillende onderdelen van een complex product. Dan kan surrogatie een veel grotere invloed hebben en de onderneming veel meer schade berokkenen.

WAT GEBEURDE ER BIJ WELLS FARGO?

Er zijn verschillende verklaringen geopperd voor wat er mis ging bij Wells Fargo. De gedachte dat de schuld vooral moet worden gezocht bij het beloningssysteem

van de bank lijkt het meest te worden onderschreven. Richard Cordray, die destijds als directeur van de CFPB betrokken was bij de beslissing over de initiële boete die de bank kreeg: ‘Wat hier gebeurde ... is dat Wells Fargo een beloningsprogramma instelde dat het voor haar medewerkers mogelijk maakte om zich in te laten met achterbakse verkooppraktijken.’²

Was de beloningsmethodiek inderdaad de grondoorzaak van de problemen bij Wells Fargo? Of was die beloningsmethodiek ook slechts een symptoom van een meer verraderlijke kwaal? Een andere boosdoener was wellicht de combinatie van ambitieuze verkoopdoelen en een grote prestatiedruk om die te halen. In verhooren noemden medewerkers vaker de prestatiedruk dan de beloningsprikkels als een oorzaak van de misstanden.³

Nog een mogelijke oorzaak was de tolerante verkoopcultuur. Een belangrijke conclusie uit een intern onderzoek was dat het management de filosofie hanteerde dat ‘het aanvaardbaar was om tien

accounts van lage kwaliteit te verkopen om één goede binnen te halen’. Uit het onderzoek bleek dat managers voor producten die de klant niet nodig had (of wilde hebben) de term ‘slippage’ gebruikten, en dat een bepaalde mate van ‘slippage’ werd beschouwd als de kosten die je nu eenmaal moest maken in de markt voor particulieren. Maar nogmaals, de verkoopdruk en de twijfelachtige cultuur kunnen slechts symptomen zijn geweest van een meer wijdverbreid en nefast probleem.

De beloningsprikkels, de druk om de verkoopdoelen te halen en de verkoopcultuur waren allemaal verbonden met een systeem dat destijds in heel Wells Fargo werd toegepast. In feite is het een systeem dat bij bijna elk bedrijf te vinden is. Het is het prestatie-meetsysteem dat wordt gebruikt om de dagelijkse bedrijfsactiviteiten bij te houden, van de organisatie als geheel tot en met de individuele medewerker. Zonder een strakke meting van de verkoopcijfers waren er bij Wells Fargo geen verkoopprikkels geweest. En als nooit was bijgehouden hoeveel rekeningen een klant had, zouden er ook geen doelen als ‘aantal rekeningen per huishouden’ zijn geweest, noch de druk om der-

GEEN ENKEL GETAL VERTELT HET HELE VERHAAL

gelijke doelen te halen, noch de bijbehorende cultuur. De beruchte mantra ‘Acht is geweldig’ van voormalig CEO John Stumpf – het doel was om acht Wells Fargo-producten per klant te hebben – was gebaseerd op deze gemeenschappelijke noemer.

De echte oorzaak van de problemen bij Wells Fargo was de gekozen maatstaf. Toen de bank besloot om actief de dagelijkse *cross-sales*-cijfers te gaan bijhouden, reageerden de medewerkers daar rationeel op: ze gingen proberen zo hoog mogelijk te scoren op dat criterium. Voeg daarbij financiële prikkels, een cultuur waarin men het niet zo nauw neemt en grote prestatiedruk, en dan wordt het zomaar denkbaar dat medewerkers zelfs illegaal enkele ongeautoriseerde rekeningen openen – allemaal in het belang van de *cross-selling*-‘strategie’.

Daarmee is niet gezegd dat het een slechte zaak zou zijn om te meten. Dat is het niet, en er is ook een reden waarom elk bedrijf het doet. Alleen door te meten kunnen we inzicht krijgen in onze omgeving, onze resultaten en onze strategische doelstellingen – dat wat we moeten doen om succesvol te kunnen zijn. Maatstaven geven een duidelijke richting aan de strategie; die is anders te amorf om impact te kunnen hebben. Maatstaven zijn cruciaal omdat ze coördinatie van gedrag en actie mogelijk maken. Maar zoals het voorbeeld van Wells Fargo laat zien, kunnen ze ook bijzonder riskant zijn wanneer men zich er onvoldoende rekenschap van geeft dat ze vertekend zijn. En die vertekening kan juist worden versterkt doordat met de vertekende maatstaven gedrag wordt gecoördineerd.

SURROGATIE TEGENGAAN

Om surrogatie te voorkomen, moeten we eerst begrijpen hoe die ontstaat. Daar bieden twee recente studies naar surrogatie inzicht in. In één ervan werd met behulp van fMRI-machines de bloedstroom in de hersenen gemeten om zo beter te begrijpen hoe mensen beslissingen nemen. In de andere studie (Black e.a., 2018)

werd met behulp van videogames gekeken naar surrogatie in een niet-zakelijke omgeving. De uitkomsten van deze onderzoeken suggereren dat surrogatie een veelvoorkomende onbewuste voorkeur is: wanneer er maatstaven zijn, krijgen mensen de neiging om te gaan ‘surrogeren’. Volgens Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman en professor Shane Frederick van Yale moet er worden voldaan aan drie voorwaarden om het soort indeplaatsstelling te krijgen dat zich voordoet bij surrogatie:

- Het doel of de strategie is tamelijk abstract.
- De maatstaf van de strategie is concreet en opvallend.
- De medewerker accepteert, in elk geval onbewust, de vervanging van de strategie door de maatstaf.

Verscheidene onderzoeken hebben duidelijk helpen maken hoe deze voorwaarden samen leiden tot surrogatie. Deze inzichten leveren ook de benodigde handvatten om het probleem te bestrijden. Vergelijk het maar met vuur – daar is zowel warmte als brand- en zuurstof voor nodig. Neem een van die drie weg,

en het vuur verstikt. Zo is het ook met surrogatie: je kunt het tegengaan door een of meer cruciale bestanddelen weg te nemen. Dat gaat als volgt.

Betrek degenen die de strategie moeten uitvoeren bij de formulering ervan

Eén manier om surrogatie tegen te gaan is om degenen die een strategie in praktijk moeten brengen te betrekken bij de formulering ervan. Dan zullen zij die strategie ondanks het abstracte karakter ervan beter kunnen begrijpen en zullen zij voorkomen dat de maatstaven ervoor de boventoon gaan voeren. Vooral de directieleden en senior managers belast met de communicatie van de strategie moeten bij het proces van strategievorming worden betrokken. Relevant in dit kader is onderzoek dat één van ons, Bill Tayler, deed met Willie Choi van de Universiteit van Wisconsin en Gary Hecht van de Universiteit van Illinois in Urbana-Champaign. Daaruit werd geconcludeerd dat het niet volstaat om een *reeds geformuleerde* strategie met mensen te *bespreken*. Met andere woorden, je bereikt je doel niet door

VEEL MANAGERS ERVAREN PAS DOOR EIGEN SCHADE EN SCHANDE HOE FUNEST ‘SURROGATIE’ KAN ZIJN VOOR DE STRATEGIE

mensen uit te nodigen voor briefings in de boardroom en door overal in het gebouw borden op te hangen om de strategie aan te prijzen. Je moet mensen betrekken bij de ontwikkeling ervan.

Illustratief zijn de ervaringen opgedaan bij Intermountain Healthcare, een organisatie die Bill Tayler heeft geadviseerd. Intermountain Healthcare wil kwalitatief hoogwaardige maar goedkope zorg bieden. Een van de slagvelden bij dit soort 'value-based care' is de behandeling van lage rugpijn. Lage rugpijn blijkt meestal na een paar weken vanzelf te verdwijnen. Medicijnen en een chirurgische ingreep kunnen helpen, maar ze kunnen ook nadelig – en bijzonder duur – zijn. Uit de gegevens valt af te leiden dat de beste reactie bij een patiënt met lage rugpijn is om simpelweg te wachten. Daarom formuleerde Intermountain onlangs een strategie om onnodige interventies tegen te gaan. Bij de formulering van deze strategie werden artsen uit de praktijk betrokken en om advies gevraagd. Om de prestaties van de strategie te meten, begon Intermountain bij te houden of de artsen na een consult van een patiënt met lage rugpijn inderdaad minstens vier weken wachtten alvorens een röntgenfoto, MRI of een andere, meer invasieve diagnose of behandelingsmethode aan te bevelen.

Het gevaar van deze maatstaf is natuurlijk dat artsen niet langer 'kwalitatief hoogwaardige zorg tegen lage kosten' maar 'de patiënt laten wachten' als het doel gaan beschouwen. Omdat echter de artsen bij Intermountain hadden meegewerkt aan de ontwikkeling van de strategie, was de kans op dergelijke surrogatie veel kleiner. Omdat de artsen bovendien sterk betrokken waren bij de uitrol en de opleiding van de strategie en de bijbehorende maatstaf, konden ze ook anderen helpen surrogatie te vermijden. Nick Bassett, die in de directie van Intermountain verantwoordelijk is voor de portefeuille 'volksgezondheid': 'Er is geen twijfel over dat wanneer artsen worden betrokken bij het formuleren van doelstellingen, zij die doelstellingen beter begrijpen. En wanneer ze de doelstellingen begrijpen, nemen ze de juiste beslissingen – vaak ook ondanks een bepaalde maatstaf. Dat hebben ze keer op keer bewezen.'

Brett Muse is een arts bij Intermountain die een be-

langrijke rol speelde bij de ontwikkeling en invoering van de strategie. Hij beaamt wat Bassett zegt: 'Als ik een groep artsen gegevens voorschotel, kijken ze me glazig aan', zegt hij. Dus kiest hij voor een andere benadering en zegt tegen de artsen: 'We hebben een probleem dat de kwaliteit van de zorg raakt. Laten we proberen dit probleem op te lossen. En, oh ja, hier zijn wat gegevens waaraan we kunnen zien hoe we momenteel presteren.'

DE MEEST WIJD VERBREIDE SURROGATIE

Als je er even bij stil staat, besef je dat de valkuil van surrogatie overal om je heen is. Zelfs de maatstaf die het meest voorkomt – 'winst' – is ooit ontwikkeld als benadering van iets veel groters en abstracters: het Hicksiaanse inkomen.

Iemand die halverwege de vorige eeuw accounting studeerde, zal zich dat begrip nog wel herinneren. Toen begonnen de ideeën over het meten van waarde vaste vorm aan te nemen. John Hicks (1904-1989; vert.) definieerde de naar hem genoemde en tamelijk abstracte maatstaf als de hoeveelheid geld die aan de aandeelhouders kan worden uitgekeerd terwijl de waarde van het bedrijf gelijk blijft. Tegenwoordig hebben we het over de toegevoegde waarde van de activiteiten van een bedrijf. 'Winst' was een duidelijk gedefinieerde alternatieve aanduiding voor die waarde en was bedoeld om een abstract concept concreter te maken. Maar het genereren van boekhoudkundige winst is niet noodzakelijkerwijs hetzelfde als het creëren van waarde. Het financiële verslag geeft immers geen volledig beeld van wat er in een onderneming allemaal gebeurt, vooral als de cijfers worden gemanipuleerd. De 'surrogerende' belegger keurt dan wellicht financiële beslissingen goed die geen waarde creëren, zoals kostenbesparingen die op den duur de klantenservice en de financiële prestaties van de onderneming ondermijnen.

Er is geen formeel bewijs dat beleggers 'surrogeren'. De felle reacties op de beurs wanneer een onderneming haar winstdoelstelling op een haar na mist suggereren echter dat veel beleggers die valkuil niet weten te vermijden.

Verzwak het verband tussen de statistieken en de beloningsprikkelers

Wanneer er een beloning wordt gekoppeld aan een streefcijfer op basis van een maatstaf, werkt dat doorgaans surrogatie in de hand. Dat is een nadelig neven-effect van prestatiebeloning. Het nadeel is niet alleen dat de financiële motivatie van de medewerkers ermee wordt aangesproken. Zo'n koppeling maakt namelijk ook de maatstaf zelf veel prominenter, met als gevolg dat de medewerkers zich er eerder naar zullen richten – ten koste van de strategie.

Hoe kun je dit nu voorkomen? Kijken we opnieuw naar de maatstaf voor lage rugpijn bij Intermountain. Veronderstel dat het management de voor de hand liggende optie had gekozen en de artsen een kleine bonus in het vooruitzicht had gesteld voor iedere keer dat ze een patiënt vier weken lieten wachten op een dure test of behandeling. Dan zouden zelfs de artsen die de beste bedoelingen hadden de strategie gericht op minder onnodige interventies hebben losgelaten. Ook zij zouden dan zijn gaan streven naar een zo goed mogelijke prestatie op basis van de maatstaf.

De verantwoordelijken voor het programma hadden echter geen beloning gekoppeld aan de maatstaf. Zij beseften dat de meeste artsen sowieso al intrinsiek gemotiveerd zijn om hoogwaardige zorg te verlenen. Daarom kozen ze als streefcijfer dat bij tachtig procent van de patiënten vier weken werd gewacht met een medische interventie. Dit streefcijfer moest de artsen er voortdurend aan herinneren de patiënten niet over één kam te scheren. Voor de meeste patiënten betekent 'hoogwaardige, goedkope zorg' inderdaad dat ze even geduld moeten hebben omdat lage rugpijn vanzelf weer verdwijnt. Maar er zijn ook patiënten bij wie meteen moet worden ingegrepen. Denk alleen al aan patiënten die eerst zelf al een maand hebben gewacht alvorens naar de dokter te gaan. Het streefcijfer weerspiegelt in dit voorbeeld het gebrekkige karakter van de maatstaf en vestigt de aandacht van de artsen op de achterliggende strategie.

Gebruik verscheidene maatstaven

Uit een ander onderzoek van Bill Tayler samen met Choi en Hecht (Choi e.a., 2012) blijkt dat mensen minder 'surrogeren' wanneer ze worden beloond voor het bereiken van doelstellingen waarvoor niet slechts één maar een aantal verschillende maatstaven wordt gehanteerd. Bij deze benadering wordt benadrukt dat geen enkele maatstaf een strategie volledig kan 'vangen'. Dan kiezen mensen er eerder bewust voor om geen enkele maatstaf in de plaats te stellen van de strategie. Bij Intermountain wordt het algehele prestatieniveau van een arts beoordeeld aan de hand van allerlei verschillende maatstaven. Denk aan patiënttevredenheid, specifieke kwaliteitsmaatstaven per aandoening (zoals gemiddelde A1C-niveaus bij diabetespatiënten), medische resultaten (zoals de heropname in het ziekenhuis), preventieve maatregelen (zoals op gepaste tijden ingeplande mammografieën), en de totale kosten van de zorg. De competentie of bijdrage van het medisch personeel wordt nooit gekwantificeerd met behulp van slechts één enkele maatstaf. Een combinatie van maatstaven maakt de prestatiebeoordeling weliswaar ingewikkelder, maar is essentieel om mensen gericht te houden op de werkelijke strategie en ervoor te zorgen dat ze niet 'surrogeren'.

DE NEIGING OM
DE STRATEGIE TE
VEREENZELVIGEN
MET DE MAATSTAVEN
ERVOOR KAN
VEEL WAARDE
VERNIETIGEN

TERUG NAAR WELLS FARGO

Hoe staat het inmiddels met het risico op surrogatie bij Wells Fargo? Daarvoor kijken we naar de maatregelen die Wells Fargo heeft genomen in reactie op de problemen daar. Voor zover wij kunnen zien, gaan de stappen die er zijn gezet om het probleem bij de kop te pakken, de goede kant op.

Om te beginnen is de strategie van langdurige klantrelaties veel duidelijker en prominenter op de kaart komen te staan doordat het nieuwe management nadrukkelijk probeert het vertrouwen van de klant terug te winnen.⁴ Bovendien worden medewerkers nu niet

langer beloond voor *cross-selling*-resultaten en zijn alle strefcijfers voor de verkoop afgeschaft.⁵

Dat laatste lijkt een nogal extreme stap. Maar het paste voor Wells Fargo omdat de obsessie met verkoopdoelen zo diepgeworteld was geraakt bij de bank; om dat probleem aan te pakken, moest de *cross-selling*-maatstaf, en alles wat ermee te maken had, verdwijnen.

Tot slot meet Wells Fargo het strategische succes nu af aan de hand van ten minste een dozijn maatstaven die verband houden met het gekozen strategische speerpunt: klantgerichtheid. Daarbij wordt benadrukt dat geen enkel getal het hele verhaal vertelt, en worden de medewerkers aangemoedigd om zich bewust te weren tegen surrogatie.

Het lijkt dus beter te gaan bij Wells Fargo. Dat neemt niet weg dat de hele kwestie de bank grote schade heeft berokkend – zowel aan kwantificeerbare onkosten die men heeft moeten maken als in termen van de minder goed meetbare (maar werkelijk kolossale) schade die is toegebracht aan de reputatie. Bovendien wijst niets er vooralsnog op dat Wells Fargo zelfs maar in de buurt is van een volledig herstel. Wel lijkt het erop dat Wells Fargo nu stappen heeft gezet die de managers en de medewerkers in de toekomst eraan zullen herinneren dat de prestatie maatstaven slechts weergaven zijn van de strategie, en niet de strategie zelf.

CONCLUSIE

Veel managers ervaren pas door eigen schade en schande dat surrogatie funest kan zijn voor de strategie. Wie niet probeert zich ertegen te wapenen, loopt groot risico op dezelfde manier tot inzicht te zullen komen. Wanneer een organisatie zich bedient van maatstaven om de prestaties te meten, dan is er waarschijnlijk al sprake van surrogatie. Alleen al het bestaan van een maatstaf, ook al is er geen enkele beloning aan gekoppeld, werkt zulk gedrag in de hand. Het is dus zaak om intern goed te bekijken bij welke maatstaven het gevaar groot is dat ze de strategie ‘vervangen’, en waar dit risico vooral schade kan veroorzaken. Als er één les kan worden getrokken uit de affaire bij Wells Fargo, dan is het wel dat voorkomen veel beter is dan genezen.

Over de auteurs

M. Harris is promovendus aan de businessschool Kenan-Flagler, een onderdeel van de universiteit van North-Carolina in de VS. W.B. Tayler bekleedt de naar Robert J. Smith vernoemde leerstoel aan de Marriott School of Business van de Brigham Young University.

Noten

1. Matt Egan, ‘Wells Fargo uncovers up to 1.4 million more fake accounts’, CNN, 31.8.2017; Aaron Back, ‘Wells Fargo’s Questionable Cross-Selling Strategy’, *Wall Street Journal*, 9.9.2016.
2. ‘Prepared Remarks of Richard Cordray, Director of the Consumer Financial Protection Bureau, on the Wells Fargo Enforcement Action Press Call’, September 2016 (www.consumerfinance.gov/about-us/newsroom/prepared-remarks-richard-cordray-...).
3. ‘Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company Sales Practices Investigation Report’, 10 april 2017.
4. ‘Wells Fargo CEO Shares Updates on Company’s Rebuilding Trust Efforts in Companywide Message’, persbericht Wells Fargo van 4.8.2017.
5. J. Tunis Bernard, ‘Wells Fargo launches new compensation program for retail bank team members’, communicatie Wells Fargo, 10.1.2017 (<https://stories.wf.com/wells-fargo-launches-...>).

Literatuur

Black, P., Th. Meservy, W.B. Tayler & J.O. Williams (2019). Surrogation Fundamentals: Measurement and Cognition. AAA 2019 Management Accounting Section (MAS) Meeting. Oorspronkelijk publicatie online 12.7.2018, meest recentelijk aangepast 16.3.2019.

Choi, J., G.W. Hecht & W.B. Tayler (2012). Lost in Translation: The Effects of Incentive Compensation on Strategy Surrogation. *The Accounting Review*, July, 87/4, pp. 1135-1163.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Don’t Let Metrics Undermine Your Business’, by Michael Harris and Bill Tayler, in the September-October 2019 Issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 9-10. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.