Waarom de meeste dingen mislukken

19 november 2010, 01:00

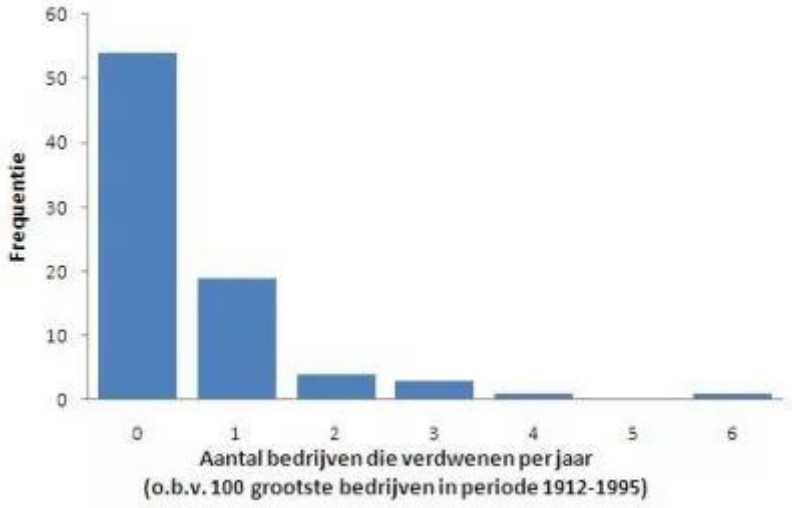
Pascal Pollet

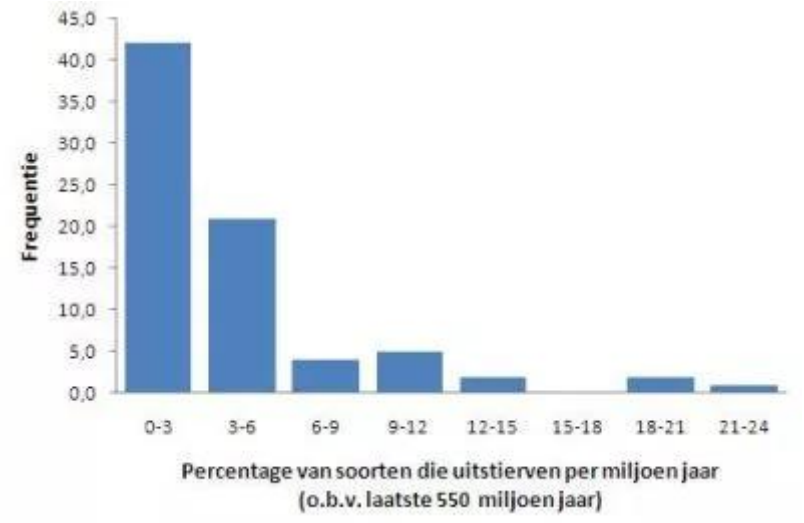
Succes is geen constante en de sleutel ertoe schuilt niet zomaar in een bepaalde formule. In dit eerste deel van een reeks over strategieontwikkeling voor technologiebedrijven gaan we na waarom veel zaken mislukken en hoe uw strategie hierop moet inspelen.

Mislukken is universeel

Mensen vergapen zich graag aan succes. Elk jaar verschijnen meer dan duizend businessboeken, elk met de belofte tot succes. Desondanks is het meest hardnekkige patroon van zaken doen niet succes, maar mislukking. Tachtig procent van alle nieuwe B2C-producten faalt (90 procent in de cosmetica). Vijftig procent van de nieuwe B2B-producten faalt. Zeventig procent van alle veranderingen in organisaties mislukt. Vijftig procent van de startende bedrijven verdwijnt binnen de vijf jaar.

Het verdwijnen van ondernemingen lijkt overigens opmerkelijk sterk op het patroon van het uitsterven van biologische soorten. Net als het uitsterven van soorten gebeurt het verdwijnen van bedrijven heel onregelmatig - soms veel, dan weinig en dan weer veel. Het verband tussen het aantal verdwijningen en de frequentie van dergelijke verdwijningsgolven is weergegeven in onderstaande figuren. Uit de eerste grafiek valt af te lezen dat in de periode van 1912 tot 1995 tijdens 54 jaren geen enkel van de honderd grootste bedrijven verdween, dat in 19 jaren 1 bedrijf verdween en dat in 4 jaren 2 bedrijven verdwenen. De tweede grafiek toont hetzelfde beeld voor het uitsterven van de soorten.





Statistische analyse onthult dat het verdwijnen van ondernemingen en het uitsterven van soorten volgens exact dezelfde wetmatigheid (een machtswet met dezelfde exponent) verloopt; enkel de tijdschaal is anders. Of: mislukking is een universeel patroon. Het lijkt dus alsof bedrijven niet beter dan een willekeurige soort in staat zijn om hun eigen overleving te bepalen. Hoe kunnen we dit verklaren?

Een experiment met mieren

In het midden van de jaren ‘80 voerden entomologen enkele verbazingwekkende experimenten uit. Twee identieke voedselbronnen werden op gelijke afstand van een mierennest geplaatst en voortdurend herbevoorraad. Zodra een mier een graantje meepikte, werd de voedselbron aangevuld, zodat de beide stapels identiek bleven. Hoe zou de mierenkolonie zich nu verdelen over deze twee voedselbronnen?

Deze experimenten lijken op het eerste gezicht van weinig of geen nut voor ieder buiten de biologie. Tot je de analogie met de economische wereld inziet. De mieren zijn in wezen de klanten. De twee voedselbronnen zijn de producten van twee concurrerende aanbieders, terwijl de verdeling over de twee voedselbronnen het marktaandeel weerspiegelt. De resultaten van de experimenten bleken bijzonder moeilijk te verklaren en hadden verstrekkende gevolgen.

De mieren zelf hadden geen enkele reden om de ene stapel te verkiezen boven de andere. Je zou dus kunnen verwachten dat de mieren zich willekeurig over de twee stapels verdelen. Door het grote aantal mieren zou je verwachten dat er een quasi 50/50-verdeling over de twee stapels ontstaat. De biologen hadden echter een meer gesofisticeerde theorie ontwikkeld gebaseerd op een welbekend gedrag van mieren.

Zodra een mier voedsel heeft gevonden, zal de mier bij aankomst in het nest ook andere mieren stimuleren om haar geursporen te volgen naar de voedselbron. Dit gedrag leidt tot een positieve of zelfversterkende feedback, waardoor steeds meer mieren naar deze bron zullen trekken. Dit zelfversterkend mechanisme zorgt ervoor dat het toevallige gedrag van de eerste mieren die het nest verlaten beslissend kan zijn voor het gedrag van de ganse kolonie. Op basis hiervan verwachtten de biologen dat als bijvoorbeeld drie van de eerste vier mieren toevallig naar de linkerstapel zouden gaan, dat uiteindelijk drie vierde van de ganse mierenkolonie hen zou volgen naar deze stapel. In het begin zouden er dus nog wat willekeurige fluctuaties in de verdeling

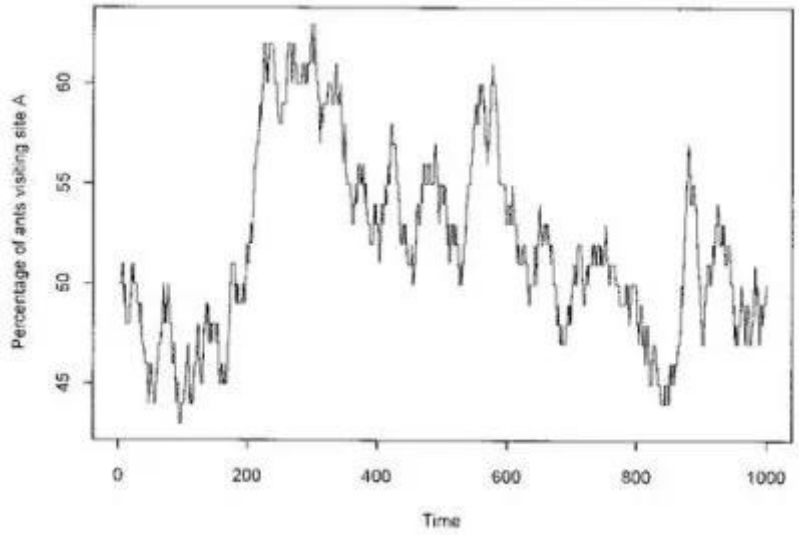
kunnen zijn, maar finaal moet de verdeling zich gaan stabiliseren rond een vaste verhouding. Of in het jargon, er ontstaat een lock-insituatie die bepaald is door toevalligheden bij de start.

Het experiment verliep echter totaal anders. In plaats van te stabiliseren rond een bepaalde verhouding, bleef de verhouding fluctueren. Zodra een grote meerderheid van mieren had gekozen voor één van de stapels, bleef de verhouding lichtjes stabiel fluctueren rond deze waarde gedurende een ganse tijd, tot de verhouding alsnog weer omsloeg en dit soms verrassend snel. De gemiddelde verhouding was weliswaar 50/50, maar deze verhouding zelf kwam bijna nooit voor.

De resultaten sloegen de biologen met verstomming. Eerst dacht men aan een fout met de opstelling. Misschien was er toch wel een verschil tussen de twee stapels. Daarom werden de experimenten overgedaan met slechts één voedselbron waarnaar twee identieke bruggen werden aangelegd. Nu werd de verhouding van het verkeer over de bruggen gemeten. Zelfde resultaat. Andere mierensoorten werden ingezet. Zelfde resultaat.

Het model van Kirman

Econoom Alan Kirman vond uiteindelijk een verklaring voor dit bizarre verschijnsel. Een mier die terugkeert naar het nest beschikt over drie mogelijke opties, met elk een eigen waarschijnlijkheid: de mier kan terugkeren naar dezelfde stapel, de mier kan zich laten overtuigen door de andere mieren om naar de andere stapel te gaan of de mier kan zelf beslissen om de andere stapel uit te proberen. Dit is alles wat nodig is om het complexe gedrag van de mieren te verklaren. Onderstaande figuur toont een typisch resultaat van een simulatie van Kirmans model die in overeenstemming is met het experiment. De toevallige beslissingen van de mieren, gecombineerd met het zelfversterkende mechanisme, leidt tot de sterk fluctuerende en onvoorspelbare verdeling.



Dit eenvoudige model is niet alleen van toepassing voor mieren, maar geldt voor iedere beslissingsnemer - consumenten, kiezers, beleggers, bedrijven - die drie verschillende keuzes kunnen volgen: de vorige beslissing herhalen, omschakelen naar een alternatief of zich laten overtuigen door de acties van anderen. Het toepassingsgebied van dit model is heel breed en geldt ook voor producten of diensten die zich van elkaar onderscheiden. Dit model verklaart bijvoorbeeld ook goed het volatiele gedrag van beurskoersen.

Door de nieuwe sociale media wint de impact van feedbackmechanismes nog verder aan belang. Bij enkele bedrijven kan je zelfs al betalen met een tweet voor een deel van hun diensten. Door de betalingen met een tweet hopen ze een zelfversterkend effect op gang te brengen, waar hun betalende diensten ook mee van profiteren. Het bedrijf *Pay With A Tweet* biedt hiervoor zelfs een platform aan.

Onzekerheid is fundamenteel

Niettegenstaande het gedrag van elk individu – de waarschijnlijkheden om terug dezelfde beslissing te nemen, van mening te veranderen, of zich te laten leiden door een derde – in dit model bekend is, blijft het gedrag van het ganse systeem toch onvoorspelbaar. De diverse waarschijnlijkheden laten zich dus niet zomaar uitmiddelen tot een stabiele uitkomst. Dit verklaart ook waarom marktonderzoekers of opiniepeilers die het gedrag van de ganse markt proberen te voorspellen op basis van onderzoek naar het gedrag van individuen zich soms zo sterk kunnen vergissen. En dit is dus niet alleen omwille van problemen met de steekproef.

Het mierenexperiment toont duidelijk aan dat zelfs in een sterk vereenvoudigde setting de wereld te complex is om voorspelbaar te zijn. Mensen zijn niet in staat om de resultaten van hun acties betrouwbaar in te schatten. Dit is waarom dingen mislukken. Bedrijven kunnen net zomin als soorten de toekomst voorspellen of controleren. Willekeur bepaalt in grote mate mislukking en succes.

Is er dan nog een rol voor strategie?

Veel bedrijven overschatten systematisch hun controle over de situatie. Psychologen noemen dit verschijnsel de ‘ *illusion of control* ’. In een competitieve omgeving zijn de acties van de concurrenten en de reacties van de markt minstens even bepalend voor het succes als de eigen strategie. Bedrijven moeten simpele adviezen in de vorm van ‘Vijf gouden principes om de concurrentie te verslaan’ durven verlaten. Er is geen heilige graal die leidt tot succes.

Wat is dan nog de rol van een strategie? Hoewel een ‘goede’ bedrijfsstrategie nog geen succes garandeert, blijft het wel een voorwaarde tot succes. Zonder een strategie die zorgt voor een duidelijke differentiatie en focus op de juiste dingen, is een bedrijf in een competitieve markt gedoemd om slecht te presteren. Bedrijven moeten in hun strategie wel leren rekening houden met de fundamentele onzekerheden. Dit kan door open te staan om te exploreren en te innoveren - te ‘muteren’ in biologische termen - en zich dan snel aan te passen naargelang een innovatie slaagt of mislukt. Bedrijven met een dergelijke aanpak hebben de beste succeskansen. Een mislukking hoeft niet erg te zijn, als men ze maar tijdig onderkent. ‘Faal snel, leer snel’ is het devies.

Een mooi voorbeeld is Windows. Een gelukstreffer. Toen Microsoft Windows 1.0 introduceerde in 1985, flopte het. Het was gewoon te groot om op de meeste computers te kunnen draaien. Het Windows support team werd prompt gereduceerd tot drie mensen. Ondertussen focuste Microsoft zich volledig op de ontwikkeling van OS/2 met IBM. Microsoft probeerde het opnieuw met Windows 2.0. Opnieuw een flop. Windows werd bijna verlaten. Tot Windows 3.0 wel scoorde en er geschiedenis werd geschreven. Windows domineert nu de markt door een reeks toevalligheden,

niet door een nauwgezet geplande strategie. Microsoft wedde simpelweg op verschillende paarden tegelijk. Dit was de eigenlijke strategie.

In het volgende deel van deze reeks bespreken we hoe je een strategie voor een onzekere wereld ontwikkelt.

Bronnen

- Why most things fail, Paul Ormerod, Wiley
- Butterfly Economics. Paul Ormerod, Basic Books
- www.paywithatweet.com
- Sirris-onderzoek

Dit artikel kwam tot stand met de steun van het IWT.

Auteurs



Pascal Pollet