

Onderzoek: de stop bij productontwikkeling

Productontwikkelingprocessen worden doorgaans gekenmerkt door een grillig verloop. In diverse stadia dienen bepaalde keuzes te worden gemaakt over de continuering van het proces. Welk idee heeft de meeste kans van slagen en hoe lang gaan we ermee door? Zogenaemde 'stage-gate' modellen hebben tot doel in elk te onderscheiden stadium van het productontwikkelingsproces een objectievere beoordeling mogelijk te maken. Tot nu toe zijn diverse van dergelijke modellen ontwikkeld die inmiddels veelvuldig worden toegepast.

Stage-gate modellen hebben eigenlijk als doel subjectiviteit en emotie in besluitvormingsprocessen uit te bannen. In de praktijk blijkt het echter zeer moeilijk om dit te realiseren. In innovatieprocessen blijven emotionele aspecten onherroepelijk een rol spelen. Illustratief in deze is het gegeven dat managers die (te) lang betrokken bij bepaalde ontwikkelingstrajecten zijn, persoonlijk bij hun 'kind' betrokken raken waardoor kansloze projecten vaak te lang worden voortgezet. De managementliteratuur omschrijft dit als 'escalation' of 'commitment'.

Onderzoek toont aan dat het voortzetten van kansloze projecten met name wordt veroorzaakt door wat men 'belieft inertia distortion' noemt. Dit houdt in dat managers of beslissers projecten onnodig voortzetten als gevolg van eerder opgedane positieve verwachtingen. Zelfs nadat negatieve informatie over de succeschansen van product in kwestie bekend zijn gemaakt, wordt dit niet als zodanig door de betrokken manager ervaren. Het initiële geloof in het product weegt zodoende zwaarder dan de nieuwe informatie.

In de praktijk blijkt dat managers het moeilijk vinden om hun mening aan een nieuwe situatie aan te passen. De essentiële vraag is in feite hoe objectiviteit en rationaliteit in productontwikkelingsprocessen kunnen worden geïnstitutionaliseerd, zodat managers tot betere beslissingen kunnen komen. De onderzoekers stellen drie oplossingen voor teneinde 'escalation of commitment' te voorkomen.

Ten eerste dient de organisatiestructuur zodanig veranderd te worden zodat 'go/ no go' beslissingen worden genomen door personen die nauwelijks een verwachtingspatroon ten aanzien van het project hebben. Ten tweede dienen op basis van objectieve data 'go/ no go' regels geïmplementeerd te worden. Ten slotte dient men te accepteren dat managers een geheel eigen beeld hebben ten aanzien van bepaalde projecten kunnen hebben. Er moeten dan ook

bepaalde regels en procedures worden geïnstitutionaliseerd die ervoor moeten zorgen dat de negatieve effecten ervan worden geminimaliseerd.

Referentie(s)

Biyalogorsky, E., Boulding, W., Staelin, R. (2006), Stuck in the past: why managers persist with new product failures. *Journal of Marketing*, vol.70, no.2, p.108-121. *

* : aanwezig in de EURIB bibliotheek.