



HET PAD VAN DE LEMMING

Jessica Nolan was een bevolgen promovenda aan de Universiteit van Arkansas. Ze wilde weten hoe ze mensen in een wijk in Californië kon aanzetten tot energiebesparing. Ze experimenteerde met drie campagnes in verschillende delen van de wijk. Eén campagne vertelde dat energiebesparen goed is voor het milieu; een ander dat het goed is voor de maatschappij; de derde dat het goed is voor je portemonnee. Ze besloot er nog een vierde aan toe te voegen: 'De meeste mensen in uw wijk doen het al'.

Na een tijdje analyseerde ze de gegevens van het stroomverbruik in de wijk en ontdekte dat de huishoudens die het vierde informatiepakket hadden ontvangen, veruit het meeste energie hadden bespaard.

Imitatie. We zijn ons er vaak niet van bewust, maar het blijkt de belangrijkste factor die onze beslissingen beïnvloedt. We zijn geneigd te doen wat anderen doen. Strategische beslissingen in bedrijven zijn niet anders. We hebben er zelfs een term voor verzonnen (om het een beetje legitimiteit te verschaffen): benchmarking. 'Wat doen de concullega's...? Laten we dat ook maar doen.' Maar het is natuurlijk niets anders dan na-apen.

Dit imitatiegedrag bij bedrijven wordt gedreven door onzekerheid; onzeker-

heid over wat de markt gaat doen, hoe de wereld er over 10 jaar uitziet en welke beslissing nu optimaal is.

Daarom zien we

BENCHMARKING IS NATUURLIJK NIKS ANDERS DAN NA-APEN

retailers achter elkaar aan naar China hollen, telecombedrijven miljarden neertellen voor 4G-licenties, IT-bedrijven managementconsultants opkopen (en vice versa), haast iedereen ISO9000 implementeren en en masse terugkeren naar de core business - na eerst allemaal te hebben gediversificeerd. Het doet me denken aan het rijden in de dichte mist van Cornwall: je ziet geen hand voor ogen, maar staart je al gauw blind op de achterlichten van je voorganger, en de auto achter je doet hetzelfde. Het treintje auto's in de mist wil nogal eens in een kettingbotsing tot stilstand komen.

Het probleem is dat in je eentje slim zijn verrekte moeilijk is. Vaak worden

bedrijven door hun omgeving tot domheid gedreven. Wanneer je als IT-bedrijf geen managementconsultant overneemt, terwijl je branchegeenoten het allemaal wel doen, gaan aandeelhouders lastige vragen stellen ('Waarom blijven wij achter?'), beursanalisten geven een negatief koopadvies ('Want ze blijven achter') en klanten en werknemers zoeken hun heil bij de concurrent ('Want zij blijven tenminste niet achter').

Dit vertaalt zich uiteindelijk in echte kosten en gemiste opbrengsten, zodat het IT-bedrijf in vredesnaam dan uiteindelijk toch ook maar een managementconsultant acquireert. Tien jaar later stoten ze ze allemaal weer af, zij het met flink verlies.

Imitatiegedrag zit ons in de genen. We gaan ervan uit dat al die anderen het toch niet allemaal mis kunnen hebben. Maar dat kunnen ze wel: het pad van de lemming leidt niet altijd tot grote hoogten. ❊

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 uitvoering. Het honorarium voor deze column wordt geschonken aan Kopila Valley Children's Home and School.