

Strategische diversiteit en de relatie tot de groeicurve van bedrijven

Richard Robertson en Ronald Heijn

If you are not aggressive, you are not going to make money, and if you are not defensive, you are not going to keep money.

Ray Dalio

"Goed inzetten van diversiteit kan de collectieve intelligentie van een organisatie vergroten."

Rond de relatie tussen de menselijke bijdrage en het strategische resultaat van bedrijven zijn de laatste tientallen jaren realistische stappen voorwaarts gemaakt. In de wetenschap wordt tegenwoordig veel gesproken over "Strategische Diversiteit."

Nu zijn er diverse vormen van diversiteit, denk bijvoorbeeld aan: gender, leeftijd, ras, cultuur, competenties, etc. De strategische diversiteit van mensen staat geheel los van deze hiervoor genoemde verschillen en kan daarmee tegenstellingen overbruggen.

Strategische diversiteit kijkt naar welke denkstijlen mensen inbrengen. Strategische diversiteit bevat 3 paradoxen: Inhoudsgerichte mensen tot aan mensgerichte mensen; Mensen gericht op innovatie tot aan mensen gericht op beheersing en optimalisatie en niet te vergeten het derde element van strategische diversiteit: Specialisten tot aan mensen die meer holistisch kijken. Een organisatie heeft al deze diversiteiten nodig.

De ontwikkeling van het concept strategische diversiteit begon praktisch in het midden van de jaren negentig met steun uit de USA, de UK, Denemarken en Nederland door HP, KPMG, Novo Nordisk en KPN. De research

baseerde zich op het werk van Nobel Prijs winnaars Lorenz en Tinbergen, Asbhy, Bowlby, en van de Spinozaprijs winnaar IJzendoorn. De research van David Thomson (Nortel Networks, HP, from McKinsey & Company) naar 1700 IPO's, gepubliceerd in de best-seller *Blueprint to a Billion*, liet zien dat bij een groei naar méér dan een miljard omzet of meer, één van de kritische succesfactoren was matchen van teamleden aan de fase van de levenscyclus van producten en bedrijven (groeicurve, S-curve).

De inmiddels tachtigjarige periode van research laat zien dat drie, statistisch onafhankelijke aspecten van de groeicurve (S-curve) kritisch bijdragen hoe mensen en

Richard Robertson
Human Insight



Ronald Heijn
Nyenrode Behavioral Governance Program



teams van nature hun keuzes bepalen en acties vormgeven: in welke fase(n) draagt iemand, in hoeveel fasen, en tenslotte aan welke groeicurve een teamlid bijdraagt.

Het eerste aspect is in welke fase van een groeicurve iemand bijdraagt aan deze groeicurve

Dit aspect is geïllustreerd door Dalio's citaat, namelijk hoe en in welke mate mensen geneigd zijn vooruitstrevende of defensieve keuzes te maken. Meer formeel gaat dit over het aspect of mensen exploratief, operationeel of optimaliserend gericht zijn.

Het tweede aspect is in hoeveel fasen van een groeicurve iemand bijdraagt

Deze vraag gaat over hoe diep iemand zich van nature specialiseert om iets heel goed te kunnen of meer als generalist functioneert. Wetenschappelijk gaat het dan over het managen van complexiteit door diep de materie in te gaan of meer breed en holistisch te gaan.

Het derde aspect is in welke groeicurve iemand bijdraagt

Dit aspect gaat over de vraag in welke mate iemand meer mens gericht, of meer materie gericht is.

GOED INZETTEN VAN DIVERSITEIT KAN DE COLLECTIEVE INTELLIGENTIE VAN EEN ORGANISATIE VERGROTEN

Een doorbraak in de bovengenoemde research is de ontdekking dat mensen zich emotioneel kunnen hechten aan inhoud en anderen zich op eenzelfde manier emotioneel kunnen hechten aan mensen. Het Engelse woord "attachment" verwijst hier naar een natuurlijke voorkeur voor relationele en emotionele aspecten aan de ene kant versus een natuurlijke voorkeur voor feitelijke en inhoudelijke aspecten aan de andere kant.

Strategische diversiteit, een oefening

Om voor jezelf even te voelen hoe je kijkt naar een vraagstuk; stel jezelf eens een paar vragen:

- Haal je je energie uit verdiepen in de inhoud, of haal je je energie uit spreken met mensen?
- Hou je meer van veranderen, hou je meer van doen, of hou je meer van optimaliseren?
- Krijg je energie van specialisme of kijk je liever meer op afstand naar het gehele vraagstuk van een organisatie?

Met andere woorden: hoe kijk jezelf en van nature tegen de Groeicurve aan en hoe dragen de mensen om je heen hier optimaal aan bij?

De groeicurve kent altijd een vast patroon: zij begint met langzame groei, gaat dan versnellen en uiteindelijk weer vertragen. Aanvankelijk vraagt groei veel investeringen, testen en flexibiliteit, terwijl tastbare resultaten uitblijven. Zodra de eerste successen zichtbaar worden, verschuift de focus van exploratie naar operatie met meetbare resultaten. Dit leidt tot structurele groei en verdere versnelling. Uiteindelijk gaat de organisatie over naar optimalisatie, gericht op maximale winst, kwaliteit en efficiëntie. Exploratie maakt plaats voor verfijning en routine, maar groei vertraagt door marktverzadiging, veranderende klantwensen, meer regelgeving naarmate bedrijven groter zijn en veranderingen in concurrentie. Vaak zijn de meest gebruikte woorden aan het einde van de levenscyclus: efficiency, effectiviteit, schaalvergroting en er is intern sprake van een machtsstrijd. De uitdaging is om binnen deze rigide structuur een transformatie in te zetten en een nieuwe groeicurve te starten; op organisatieniveau of voor een specifiek product of dienst. Vergeet hierbij niet dat een nieuwe groeicurve altijd met een droom begint; het einde van een groeicurve lijkt meer op een bureaucratie. Was het oude adagium niet: om te groeien, moet je in die laatste situatie gaan snoeien?

Beleggen met behulp van strategische diversiteit

Tot zover een kort stukje theorie; laten we het nu eens vertalen naar de wereld van beleggen in zakelijke waarden. Specifiek doelen we hier op het actief selecteren van aandelen. Ook hier kijken we vaak naar de

Groei-Curves van bedrijven. De levenscyclus van bedrijven beweegt zich van start-ups in de richting van groeiaandelen tot waarde-aandelen en uiteindelijk tot beleggingen in bedrijven die zich niet meer kunnen aanpassen aan de veranderingen in de buitenwereld.

Het beoordelen van beleggingen in zakelijke waarden is in de kern een strategisch vraagstuk rondom groeicurve management, en wat jouw visie hierop is zal mede ingegeven worden door *jouw* natuurlijke strategische diversiteit.

In de research van Thomson komt naar voren dat de waarde proposities die leidden tot de grote successen in Silicon Valley komen van mensen die in de regel extreem sterk attached zijn aan de inhoud en materie en niet tot nauwelijks aan mensen.

HET BEOORDELEN VAN BELEGGINGEN IN ZAKELIJKE WAARDEN IS IN DE KERN EEN STRATEGISCH VRAAGSTUK RONDOM GROEICURVE MANAGEMENT

Als belegger kunt u drie vragen stellen om het bovenstaande in de praktijk te brengen:

- Wat is mijn natuurlijke strategische bijdrage aan de groeicurve, hoe beïnvloedt deze mijn manier van analyseren en samenwerken en wat voor mensen heb ik nodig om mij veilig te laten voelen en om mij uit te dagen en aan te vullen?
- Wat is mijn natuurlijke manier van tegen organisaties aankijken; waar zal mijn focus naartoe gaan en wat zie ik mogelijk over het hoofd?
- Hoe ziet de strategische diversiteit in mijn team of mijn organisatie eruit, wat voor bijdragen hebben wij momenteel en waar liggen nog gaten en wat zijn de krachten en uitdagingen voor ons team waar het gaat om het bespreken en managen van onze portefeuille?

Het samenstellen en managen van een succesvolle investeringsportefeuille zal altijd een uiterst complexe uitdaging blijven

maar deze vragen kunnen een aanzet geven om te reflecteren op jouw natuurlijke strategische bijdrage en de (volledige) strategische diversiteit in jouw team of in je organisatie.

Een praktijkvoorbeeld van strategisch kijken naar een beleggingsvraagstuk

Eén van de meest controversiële aandelen van de laatste jaren is zondermeer het aandeel Tesla; de taxaties die analisten het aandeel meegeven ligt op moment van schrijven tussen de 20 en 2.600 dollar. Is Tesla nu een autofabrikant die mogelijk al over de top heen is en zich vooral moet focussen op efficiëntie? Of is het een tech-bedrijf dat haar ware potentie nog moet ontsluiten met een mogelijke waarde die 10x zo groot als die vandaag de dag? Met andere woorden, moet de koerswaarde bepaald worden aan de hand van hoeveel auto's zij levert en nieuwe modellen zij produceert of door, bijvoorbeeld, hun potentiële impact rondom AI? Tesla is begonnen als autofabrikant; dit is haar huidige groeicurve. Waar Tesla echter de nadruk op legt is het bouwen van de volgende groeicurve. Tesla stelt dat de autoproduktie slechts het begin is van het verhaal en dat de echte meerwaarde ligt in de technologie; de zelfrijdende auto, de Optimus robot, de energie-opslag, de batterij innovatie, et cetera.

Investeerders als Cathie Wood juichen dit toe: zij stellen dat de huidige groeicurve louter dient om de volgende te bekostigen.

ALLEEN MET EEN OPTIMALE STRATEGISCHE DIVERSITEIT KAN EEN DIALOOG EN EEN SAMENWERKING ONTSTAAN DIE DE COMPLEXITEIT VAN BELEGGINGS VRAAGSTUKKEN VAN ALLE KANTEN BELICHT

Als individuele belegger met onze eigen unieke denkstijl met alle biases en blinde vlekken die daarbij horen is het onmogelijk om alle inzicht te krijgen in bovenstaande vragen rondom het Aandeel Tesla; alleen met een optimale strategische diversiteit kan een dialoog en een samenwerking ontstaan die deze complexiteit van alle kanten belicht en alle betrokkenen op een constructieve manier uitdaagt en aanvult.

Vragen die bij de diversiteit van een beleggingshuis horen zijn net als bij iedere andere relevante professionele industrie noodzakelijk: Hoe ziet onze diversiteit eruit? Hoe zal deze diversiteit onze dialoog beïnvloeden? Wat zal onze dynamiek zijn? Waar letten wij van nature op en waar leggen wij (te) weinig nadruk op? Wat zien we niet? Welke bijdrage missen wij in ons team? En natuurlijk; hoe kunnen wij onze diversiteit zo optimaal mogelijk inzetten?

De strategische diversiteit vaststellen van een bedrijf, of een team is vandaag de dag heel eenvoudig.

Inmiddels wordt dit ondersteund door software en AI en is op het moment van schrijven beschikbaar in zestien talen. Wij zijn van mening dat het zinvol kan zijn om hieraan te werken. Bedenk dat hechten aan inhoud emotioneel net zo sterk kan zijn als het hechten aan mensen, en dit fenomeen maakt het niet alleen in teams, maar ook tot een essentieel HR-vraagstuk om de organisatie een goede balans te laten houden tussen een competitieve inhoudelijke en een competitief marktgerichte strategie.