

Exponentiële groei: *CFO in the Fast Lane*

De Exponentiële Organisatie (ExO) is een nieuw type organisatie. Deze zogeheten unicorns of eenhoorns opereren minimaal tien keer sneller, goedkoper en/of effectiever dan hun lineaire, klassieke, industriële concullega's in dezelfde markt. Hoe? Door gebruik te maken van totaal nieuwe organisatie-technieken en nieuwe, slimme, exponentiële technologieën zoals kunstmatige intelligentie (algoritmes), sensoren, 3D/4D-printing en industriële robots. Met minder werknemers hebben ExOs een relatief grote impact en output. Meer met minder dus. Steens & Partners Freelance Finance Professionals vroeg Yuri van Geest, auteur van de bestseller *Exponentiële Organisaties*, naar het hoe en waarom.

Bestsellerauteur Yuri van Geest



Wanneer zijn exponentiële organisaties ontstaan en waarom?

Ze zijn ontstaan rond 2006 toen voor het eerst Cloud Computing (Amazon Web Services) werd gelanceerd, een eerste stap naar schaalbaarheid en exponentiële organisaties. Voor hun ontstaan zijn vier hoofdredenen te noemen. Allereerst is de omgeving van bedrijven de laatste tien jaar enorm veranderd. Enerzijds door de globalisering (concurrentie van met name China en Silicon Valley) en anderzijds de opkomst van tien verschillende exponentiële technologieën zoals bionanoneurotech, AI, robots, drones, 3D/4D-printing, sensoren, zonne-energie en blockchain technologie. De omgeving is dus exponentieel geworden in plaats van lineair. Organisaties waren tot nu toe vooral lineair van aard. Het gat met de nieuwe omgeving neemt toe. Dit vereist dus een nieuwe organisatie, de ExO.

Ten tweede verschuift de wereld steeds meer van schaarste naar overvloed. Zo hebben wij nu al een overvloed aan informatie, communicatie, energie (binnenkort zonne-energie), onderwijs (MOOC's), zorg (binnen vier maanden komt de goedkope Medical Tricorder uit Star Trek

op de markt) en ook personeel (via online markt-plaatsen).

In organisaties zijn wij historisch gericht op het managen van schaarste van mensen en bronnen. Bij schaarste is eigendom van belang voor het concurrentievoordeel. Echter, bij overvloed is toegang voldoende voor concurrentievoordeel, en eigendom niet. Dit creëert een nieuw organisatie-model.

Ten derde hebben wij technologie leren opschalen (Amazon Web Services). Nu moeten we ook alle andere organisatiebouwstenen leren opschalen: strategie, organisatiestructuren, organisatieprocessen, organisatieculturen, personeel

en KPI's. Wij praten hier dus over een systeemtransformatie van organisatie-modellen. Echt alles moet om, niet alleen systemen. Wie gebruikt nog een mobiele telefoon van vijftien jaar oud? Niemand. Maar we maken wel gebruik van organisatie-modellen van honderd jaar oud om vandaag te overleven!?

Tot slot is er de nieuwe generatie werknemers. Zij hebben andere verwachtingen van werk en werkgevers. Deze generatie wil meer zelf kunnen bepalen en hun passie en vooral purpose terugvinden in hun werk. Werk is voor hen niet alleen status en inkomen, maar steeds vaker primair een uiting van zelfexpressie en een

actieve bijdrage leveren aan een betere wereld. De nieuwe generatie werknemers verwacht steeds flexibeler werkrollen, gestuurd vanuit intrinsieke motivatie en meesterschap. Klasisieke, lineaire organisaties bieden veelal het tegenovergestelde.

Wat zijn de bepalende kenmerken van ExOs?

Er zijn elf organisatiekenmerken die de schaalbaarheid van organisaties een impuls kunnen geven en exponentiële groei verklaren.

MTP

De lijm van de exponentiele organisatie is de Massive Transformative Purpose. Ofwel, wat is het hogere doel van de organisatie om de wereld te verbeteren? Geld verdienen blijft belangrijk, maar relatief steeds minder dan het hogere doel (duurzaamheid, sociale ongelijkheid, gezondheid, etc.). Voorzelen voor de organisatie zijn onder meer veel lagere transactiekosten (beste personeel, partners en klanten komen uit zichzelf naar jouw organisatie toe), meer betrokkenheid en loyaliteit. Het houdt de organisatie bij elkaar in de fase van exponentiele groei en geeft de start-up een zeer sterke impuls bij de start.

IDEAS

IDEAS staat voor: Interfaces, Dashboards (real time metrics voor personeel), Experimentation (Lean Startup en Design Thinking), Autonomy (zelfsturende teams en radicale decentralisatie van autoriteit naar werknemers) en Social (nieuwe sociale technieken zoals Asana, Slack). Dit zijn interne kenmerken die stabiliteit versterken.

SCALE

Dit betreft Staff on demand (flexibele freelance werknemers via online marktplaatsen), Community & Crowd (community management



Statistieken boek ExO

- In Nederland 15.000+ exemplaren verkocht en internationaal 200.000+. Bij Amazon op nummer 1 van de top 3 van hoogst gewaardeerde business boeken aller tijden.
- Vertaald in vijftien talen, o.a. Engels, Chinees, Italiaans, Spaans, Portugees, Duits, Japans en Koreaans.
- Best Business Book of 2014 door Frost & Sullivan.
- Genomineerd voor de 'Oscars onder Managementboeken' - Thinkers50 - samen met zeven andere kandidaten wereldwijd, zoals Blue Ocean Strategy, Peers Inc. en What is Mine is Yours.
- Volledige implementatie door o.a. Huawei, P&G, ING Bank, Google en Exact Software.

De hoofdauteurs Salim Ismail en Yuri van Geest hebben drie jaar aan het boek gewerkt. Ook Mike Malone en Peter Diamandis hebben er aan bijgedragen. Het is het eerste door Singularity University (NASA-Google denktank) gepubliceerde boek.

en crowdsourcing), Algorithms (machine- en deep learning), Leveraged Assets (het benutten van de assets van je klanten als gratis aanbod voor jouw organisatie) en Engagement (incentive competitions, gamification en digitale reputatiesystemen). Dit zijn externe kenmerken die de exponentiële groei versterken en die een overvloed aan input, innovaties en ideeën genereren, van buiten naar binnen toe.

Nader onderzoek van ons heeft aangetoond dat de belangrijkste kenmerken zijn: MTP, Community & Crowd, Algorithms, Autonomy en Experimentation. Deze zaken maken ExOs met name

dus schaalbaar en exponentieel.

Samenvattend zien wij dus dat ExOs minder zelf doen en meer uitbesteden aan andere stakeholders, met name hun community. Dit gaat vaak zo ver dat de fans en klanten niet alleen marketing, sales- en serviceactiviteiten voor een ExO invullen en overnemen maar vaak ook R&D, concepten, design en prototyping van productinnovaties zelf. ExOs zijn dus vaak platformorganisaties die louter en alleen nog productie of matching van vraag en aanbod doen. Daarnaast zien we dat deze organisaties niet alleen de marginale kosten van de vraagkant naar nul brengen via sociale media en referral marketing, maar ook de marginale kosten van de aanbodkant van de organisatie, middels het gebruiken van de assets van de klanten als gratis aanbod. Dit creëert dus dubbele netwerkeffecten, verhoogt de marges en houdt de organisatie snel en flexibel.

Hoe kan een grote, lineaire corporate transformeren in een ExO?

Ten eerste moet het bestuur, inclusief de raad van commissarissen, zich transformeren. Concreet betekent dit: meer vrouwen en jongeren in het bestuur en onderdomping in de beste innovatieve hotspots in China en Silicon Valley. Op die manier leren ze hun leiderschapsstijl aanpassen van

top down naar faciliterend, open, kwetsbaar, purposeful en authentiek. Wat nodig is is leiderschap dat open ecosystemen, open platforms met open API's bouwt. Dit is een relatief makkelijke stap.

De tweede manier is bouwen aan een portfolio van exponentiële startups die de bestaande organisatie substitueren dan wel complementeren. Identificeren, investeren, partnerschap en soms ook overnemen van deze start-ups is gewenst.

Wat verder nodig is voor een transformatie is

ontwrichting van je eigen producten en organisatie door: jezelf. Dit gebeurt allemaal aan de randen van de bestaande organisatie of cash cow en niet er dichtbij. De reden is dat het immuunsysteem de innovatie (tak) wil afstoten door middel van antilichamen wegens de interne politiek, zeker bij radicale innovaties. Innoveren dus aan de randen, met een directe lijn naar de CEO, en niet naar de CFO of middenmanagement, want die blokkeren veelal innovaties. De CEO stuurt aan op basis van lange termijn, leer-KPI's en niet op korte termijn, de financieel KPI's van aandeelhouders. Laat meerdere kleine, zelfsturende teams met elkaar concurreren en bekrachtig diegene die de meeste vooruitgang boekt.

Tot slot is het van belang dat de bestaande organisatie of cash cow ook met de elf kenmerken van de ExO worden geïnjecteerd. Dat dient gefaseerd en gecontroleerd te gebeuren. In veel gevallen zullen echter de tweede en derde stap op langere termijn de bestaande organisatie en producten totaal vervangen. Dit is de moeilijkste stap. In dit licht zijn Apple, Google, Amazon, Facebook, General Electric, LEGO, Renault Nissan of het Chinese Haier de beste voorbeelden.

Dit zijn organisaties die na de eerste exponentiële groeifase lineair waren geworden en daarna zichzelf hebben vernieuwd of ontwricht voor de

tweede exponentiële fase. Kannibalisatie van bestaande organisaties en producten is daarbij veelal onvermijdelijk.

Haier is de Chinese marktleider in witgoed. Het bedrijf bestaat nu 30 jaar en na 21 jaar groei constateerde de CEO dat het bedrijf te lineair was geworden. In 2006 is toen besloten om de gehele organisatie met 80.000 werknemers om te zetten in maar liefst 2.000 individuele startups in een nieuwe corporate omgeving. Middenmanagement werd zo veel als mogelijk geëlimineerd. Deze startups kregen een eigen P&L verantwoordelijkheid, externe klankfocus, maakte gebruik van Community & Crowd voor productinnovatie en de werknemers binnen elke startup konden de directeur wegstemmen. Resultaat? De laatste 3 jaar is de marktwaarde van Haier van 20 naar 60 miljard dollar gegaan als gevolg van deze ingrijpende corporate transformatie welke uniek in de geschiedenis van corporates kan worden genoemd.

Wij zijn van mening dat de meerderheid van de bestaande corporates wereldwijd in de problemen gaan komen de komende 10 jaren. Slechts enkelen zullen failliet gaan zoals Kodak, Blockbuster. De meeste worden minder relevant en waardevol. Simpelweg omdat ze bovengenoemde stappen te laat of niet (goed genoeg) implementeren en voorbij worden gestreefd door snelle, exponentiële star-

tups aan de ene kant en agressieve Internet/software multinationals aan de andere kant (Google, Apple, Amazon, Facebook, Alibaba, Baidu of Tencent). Bij de laatste groep is het belang te beseffen dat deze partijen een veel hoger innovatiemetabolisme hebben dan meer lineaire partijen in lineaire sectoren. Een software partij eet makkelijker een hardware partij op dan andersom.

Elon Musk is met zijn internet achtergrond (PayPal) hier de personificatie van. Immers, hij heeft als buitenstaande 3 klassieke, lineaire, veelal hardware sectoren ontwricht. Ruimtevaart met SpaceX (versus Boeing), energie met SolarCity (versus fossiele brandstoffen) en auto's met Tesla (versus GM).

De waarde van de meeste ExOs is de laatste 3 jaar tussen de 3x en 50x over de kop gegaan. Het lijkt er dan ook op dat dit geen hype is maar een fundamentele ontwikkeling.

De afgelopen 4 jaar is het aantal Unicorns (1 miljard dollar startups) gestegen van 25 naar 125 wereldwijd waarbij de meeste zich in Silicon Valley bevinden terwijl de Chinese ExOs en Unicorns snel terrein winnen. In Europa zien we ook een stijgende lijn met ExOs als Adyen, Supercell, Spotify, BlaBlaCar en Mindcraft. ■

Steens & Partners

Bent u klaar voor exponentiële groei? Steens & Partners Freelance Finance Professionals gaat graag met u in gesprek hoe de versnelling aangebracht kan worden binnen uw bedrijf, specifiek binnen het verantwoordelijkheids-gebied van de CFO. Over actuele thema's zoals van data naar inzicht, van inzicht naar actie, realtime businessmodels, innovatieve financieringsstructuren, een wendbare balans, rendabele innovaties, moonshots stellen, snelle iteratie en board dynamics. Hoe de juiste inzet van freelance finance professionals u als CFO in the fast lane brengt en zelf disruptie veroorzaakt. Meer weten? Neem dan contact op met Remco Misset, directeur-eigenaar van Steens & Partners Freelance Finance Professionals op 010-289 7666 of r.misset@steens.nl.

Amsterdam – Eindhoven – Rotterdam



STEENS & PARTNERS

Freelance Finance Professionals