Waarom nieuwe organisaties tien keer beter, sneller en goedkoper zijn

Exponentiële technologieën veranderen de wereld

12 november 2015, Jaarcongres Finance Transformation – **Steens & Partners Freelance Finance Professionals verzorgt i.s.m. Yuri van Geest een masterclass voor CFO's**

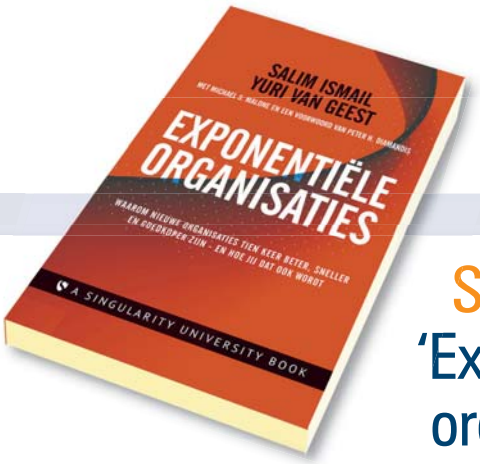
Er komt een tsunami van nieuwe technologie op ons af die de wereld exponentieel zal veranderen. Organisaties die weten mee te surfen op deze golf zijn tien keer beter, sneller en goedkoper dan organisaties die vasthouden aan oude organisatiemodellen. Wendbaarheid, flexibiliteit, leergerichtheid en schaalbaarheid zijn de kenmerken van deze nieuwe exponentiële organisaties.

Tijdens een door Steens & Partners georganiseerde masterclass op het Jaarcongres Finance Transformation ging Yuri van Geest, ambassadeur van de Singularity University en auteur van de bestseller 'Exponentiële Organisaties', in op de gevolgen die deze ontwikkeling zal hebben voor personen, ondernemingen en de maatschappij. Het gaat volgens Van Geest om een nieuw fenomeen dat niet te verklaren valt vanuit bestaande mentale modellen. Bedrijven moeten dan ook nieuwe organisatiestructuren ontwikkelen.

De Singularity University, opgericht door NASA, Cisco en Google, kijkt naar de grote vraagstukken van de wereld: water, voedsel, energie, veiligheid, gezondheid, scholing, klimaatverandering en ruimte en probeert die positief te beïnvloeden binnen tien jaar. Het is een team start ups die naar de nieuwe opkomende technologieën kijken, exponentiële technologieën zoals biotechnologie, nanotechnologie, neurotechnologie, kunstmatige intelligentie, robots, drones, 3D printers, 4D printers, zonne-energie, sensoren en mobiele technologie.

Deze technologieën convergeren volgens Van Geest razendsnel. "Over tien jaar ziet de wereld er heel anders uit en dat proces is nu aan de gang. De impact van veranderingen van de afgelopen twintig jaar krijgen we maal vijftig in de komende twintig jaar."

Van Geest schets het verschil tussen lineaire groei waarbij vaste kleine stapjes worden gemaakt en exponentiële groei die toeneemt van 4 naar 8 naar wel 16 naar 32 enz. Alhoewel je in het begin niet zoveel merkt van deze groei gaat het na 5 tot 10 jaar opeens ontzettend hard en is er sprake van een disruptieve ontwikkeling. Onderliggend aan al die technologieën is de Wet van Moore, die uitgaat van een verdubbeling van IT capaciteit iedere 18 maanden



Statistieken 'Exponentiële organisaties'

- 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 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.

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.

zowel qua processor snelheid, bandbreedte en opslagcapaciteit.

Sprekende voorbeelden

Dit heeft volgens Van Geest een enorme impact. Hij geeft voorbeelden van exponentiële organisaties zoals Scio dat een kleine handheld scanner, een spectro-meter, heeft ontwikkeld waarmee je kunt zien waaruit producten chemisch zijn opgebouwd. Met behulp van deze kleine scanner en cloudtechnologie is het nu mogelijk om via je iPhone real time te zien waar iets van is gemaakt. De sensoren en data zijn ook te gebruiken om alles van ons lichaam te meten en bij te houden zoals biomarkers, ziekten, virussen en bacteriën. "Over enkele jaren kunnen we scannen of we kanker hebben", stelt Van Geest. "Deze sensor maakt dingen transparant en dat is game changing."

VIV Labs is een ander voorbeeld. Het is het grootste platform van kunstmatige intelligentie, het genereert data en maakt analyses. Zonder enige menselijke input of intelligentie kan het platform zelf vragen stellen en antwoord geven en zo steeds slimmer worden. 3D printers zijn de afgelopen drie maanden 10.000 keer sneller geworden. Van Geest: "We kunnen nu zelfs huizen uitprinten en voedsel, stamcellen, bloedvaten en organen, alles. Haier, producent van koelkasten, is samen met Alibaba en Syngenta bezig een koelkast te ontwikkelen die zelf tomaten kweekt, het Nano-Fridge Concept."

De vraag die we ons moeten stellen bij deze golf van veranderingen is volgens Van Geest: "Hoe gaan we hiermee om? Er zijn nu 3 miljard mensen online, de komende 10 jaar komen er nog eens 4 miljard mensen extra online. Bedrijven als Google, Facebook en anderen zijn hier constant mee bezig. Wat gaan die 4 miljard mensen doen? Wat gaan ze produceren, consumeren, wat betekent dat voor je business modellen, voor je markt?"

40% van de S&P 500 verdwijnt

Om de aanwezige CFO's een indruk te geven van wat hen te wachten staat, somt Van Geest een aantal feiten op. "CFO's moeten rekening houden met het feit dat kennis steeds sneller veroudert. De kennis die je opdoet bij een studie informatica is bij afstuderen al voor 60% verouderd. Negentig procent van de Fortune 500 bedrijven is de afgelopen 60 jaar verdwenen van de lijst, ze bestaan nog wel maar zijn niet meer relevant. De komende tien jaar zal 40% van de S&P 500 bedrijven verdwijnen. Je ziet tegelijkertijd de opkomst van unicorns, bedrijven die binnen een jaar tijd meer dan 1 miljard dollar waard worden."

De conclusie is volgens Van Geest dat lineaire organisatie niet meer werken. "Schaalbare efficiency moeten we inwisselen voor schaalbaar leren. Verder zijn bestaande business modellen gebouwd op het idee van schaarste. Nieuwe technologie zet schaarste echter om in overvloed: internet zorgt voor een overvloed aan informatie, zonne-energie zorgt voor meer elektriciteit. Bij schaarste is het hebben van eigendom slim, maar in een situatie van overvloed is toegang de voorwaarde om concurrentievoordeel te behalen."

Exponentiële organisaties doen alles totaal anders. "Niet alleen qua technologie, maar ook qua strategie, organisatiestructuur, cultuur, processen, KPI's en werknemers. Alles is 180 graden anders. Wie maakt er nog gebruik van een 15 jaar oude mobiel om zaken te doen? Niemand. Maar je hebt wel een organisatiemodel dat 100 jaar geleden is ontstaan," concludeert Van Geest.

Reden van bestaan centraal

Het belangrijkste kenmerk van exponentiële organisaties is volgens hem dat zij uitgaan van de vraag waarom ze bestaan. "Zij hebben een zogenoemd Massive Transformative Purpose, een hoger doel om de wereld te verbeteren. Exponentiële organisaties denken per definitie groot en stralen zeer veel ambitie uit. Deze ambities zijn niet strak gedefinieerd en hebben niet alleen betrekking op technologie maar ook op het persoonlijk aanspreken van mensen buiten de organisatie om zo een beroep te kunnen doen op hun verbeelding en ambities. Zij slagen er in nieuw talent aan te trekken en te binden en dat is gunstig voor het hele ecosysteem."

Daarnaast hebben deze organisaties een aantal externe en interne kenmerken die bijdragen aan exponentiële groei zoals het werken met medewerkers in losse verbanden, het inschakelen van de gemeenschap of het brede publiek om oplossingen te vinden en het gebruik van algoritmes en intelligente computers om beslissingen te ondersteunen. Verder worden assets ingehuurd of via de deeleconomie verworven. Uber en Airbnb bezitten geen auto's of hotels, maar zij zijn wel de grootste taxionderneming en hotelketen ter wereld.
Exponentiële bedrijven maken gebruik van dashboards met real time informatie. Google evalueert zijn werknemers constant; werknemers kunnen elkaar waarderingen geven op een transparante manier. Het gevolg is minder politiek en door de transparantie helpen mensen elkaar meer.

Alles draait om leren

Exponentiële bedrijven experimenteren ook op een andere manier, ze maken gebruik van start ups in hun ontwikkeling en leren al doende in plaats van vooraf een masterplan te bedenken. CFO's, vaak bezig met risico en het mitigeren van risico's, zullen hier aan moeten wennen. "Alles draait om lerende organisaties. Bedrijven als Procter & Gamble en Tata hebben Failure Awards. Zij stellen: we gaan leren en daarbij zullen we ook falen, dit falen, delen we met collega's. Zo leren ze van elkaar. Hiermee verander je de cultuur en dat is belangrijk bij innovatie."

Dit betekent voor de CFO dat hij of zij meer empathie zal moeten hebben voor veranderingen in omgeving en risico. "Dat maakt de rol van CFO misschien tot een iets bescheidener rol. Het is een lastige dynamiek voor CFO's. Organisaties ontwikkelen zich tot platformorganisaties die steeds meer taken uitbesteden. De beste mensen werken per definitie niet voor je organisatie maar daarbuiten."

Als voorbeeld noemt Van Geest Xiaomi, een Chinese smartphonefabrikant die wel een beetje R&D doet maar zelf niet produceert. Zij laat de klant voor een groot deel bepalen welke smartphone zij moeten maken. Local Motors is een platformorganisatie voor autofabrikanten die een auto kan ontwikkelen voor 3 miljoen dollar daar waar Audit en BMW hier 3 miljard dollar nodig hebben.
Haier, een Chinese elektronicafabrikant, heeft enkele jaren geleden het bedrijf met 80.000 werknemers opgesplitst in 2000 start ups met beslissingsbevoegdheid. Deze radicale decentralisatie waarbij beslissingen van onderaf worden genomen, heeft er voor gezorgd dat het bedrijf de afgelopen drie jaar is gegroeid van 20 naar 60 miljoen dollar terwijl het alle innovatieprijzen wint.

Stel je structuur ter discussie

Om uw eigen organisatie om te buigen naar een exponentiële organisatie zijn volgens Van Geest een aantal zaken belangrijk:
1. Transfer leadership. Het voltallige management moet overtuigd zijn van de noodzaak tot veranderen. Ze moeten de wereld zien waarin ze leven en praten met hun eindklanten. Zet verder in op diversiteit om te komen tot de beste oplossing. Hoe meer vrouwen en jongeren en etniciteit hoe beter. Verder betekent leiderschap vooral luisteren naar werknemers.

2. Investeer in of acquireer disruptieve start ups. Het is een hedge voor de toekomst. Vaak gaat het om kleine investeringen. Je moet deze start ups echter niet integreren in de bestaande onderneming maar autonoom laten opereren.

3. Vernieuw jezelf door jezelf te kannibaliseren. Innovatie vindt niet plaats in je coresysteem maar aan de randen van je organisatie. CEO's en CFO's moeten teams voor innovatie aanstellen die volledig autonoom zijn met een eigen budget hebben en leer-KPI's in plaats van de standaard KPI's.

Tot slot stelt Van Geest dat innovatie de verantwoordelijkheid van iedereen is. Hij adviseert de aanwezige CFO's een black ops team te installeren om de orga-nisatie te ontwrichten en zo de bestaande structuur ter discussie te stellen. "Dat is niet leuk, maar als jij het niet doet doen anderen het wel!" ■

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 Free-lance Finance Professionals op 010-289 7666 of r.misset@steens.nl.

Amsterdam – Eindhoven – Rotterdam