

Inhoud

Voorwoord	10		Inleiding	15		ExO-model	33
Partners	12		Inleiding	16		ExO Model	34
			De vierde industriële revolutie	18		Massive transformative purpose	36
			Verschuiving naar overvloed	20		SCALE	48
			Wat is een exponentiële organisatie?	22		Staff on Demand	50
			De uitdagingen van transformatie	24		Community & Crowd	52
			De ExO Sprint	26		Algorithms	54
			Voor wie is dit boek bestemd?	28		Leveraged Assets	56
			Hoe je dit boek het best kunt gebruiken	30		Engagement	58
						IDEAS	60
						Interfaces	62
						Dashboards	64
						Experimentation	66
						Autonomy	68
						Social Technologies	70
						ExO Canvas	72



ExO Sprint

79

ExO Sprint

80

Uitdagingen op weg naar transformatie	82
ExO Sprint-benadering	86
Structuur van een ExO Sprint	90
ExO-initiatieven (Core versus Edge)	92
ExO Sprint-functies	96
Je ExO Sprint-teams samenstellen	98
IT-tools ter ondersteuning van de ExO Sprint	100

Fase van voorbereiding

102



Plannen

105

Definitie van de reikwijdte	106
Deelnemers kiezen	108
Een schema opstellen	110
Ruimte creëren	112
Leidende principes omarmen	114
Checklist voor take-off	116



Awake (wakker schudden)

119

Inleiding	120
Oefening: lineair versus exponentieel denken	122



Align (stroomlijnen)

124

Inleiding	126
Oefening: ideeënvorming ExO Core- en ExO Edge-initiatieven	128
Oefening: ExO Canvas Design	130
Oefening: Business Model Canvas Design	132
Oefening: canvas blauwe-oceaanstrategie	134
Oefening: experiment met design en uitvoering	136

Uitvoeringsfase

138

Uitvoering (Edge Stream)

143

Week 1: Verkennen	146
Week 2: Ideeën vormen	156
Week 3: Delen	164
Week 4: Selecteren	172
Week 5: Ontwrichten	186
Week 6: Prototype bouwen	196
Week 7: Testen	208
Week 8: Verbeteren	214
Week 9: Samenstellen	222
Week 10: Lanceren	234

Uitvoering (Core Stream)

245

Week 1: Verkennen	248
Week 2: Ideeën vormen	260
Week 3: Delen	268
Week 4: Selecteren	276
Week 5: Ontwrichten	288
Week 6: Prototype bouwen	298
Week 7: Testen	312
Week 8: Verbeteren	320
Week 9: Samenstellen	328
Week 10: Lanceren	340

Follow-up

350

Het resultaat van je ExO Sprint	353
ExO Edge-initiatieven implementeren	354
ExO Core-initiatieven implementeren	355
Exponentiële transformatie!	356



ExO Sprint Casestudy's

359

INTERprotección	360
DEWA	362
Stanley Black & Decker	364
HP Large Format Printing	366
Grupo Cuerva	368

Bijlagen

371

Bijlage: ExO-workshop	372
Bijlage: Tips voor ExO Sprint-functies	376
Bijlage: Aanbevolen literatuur	382



Inleiding

Welkom in een periode in de geschiedenis van de mensheid die gekenmerkt wordt door de meeste en grootste transformaties ooit! We leven in een wereld van exponentiële technologieën en elkaar steeds sneller opvolgende doorbraken, die allemaal eindeloze kansen bieden. Om die kansen te benutten moeten organisaties anders worden ingericht. Geen enkele onderneming zal in staat zijn om te overleven, laat staan te floreren, zonder aanpassingen te doen aan de exponentiële snelheid waarmee veranderingen als gevolg van versnellende technologieën plaatsvinden.

Dit boek biedt een routekaart om je organisatie door deze transformatie te leiden.

Overeenkomstig de wet van Moore, die voorspelde dat de processorkracht van computers gemiddeld elke twee jaar zou verdubbelen, zullen ook de prestaties van alles wat is gebaseerd op informatietechnologie elke twee jaar verdubbelen. Alles wat gedigitaliseerd is, zal dezelfde steeds snellere, exponentiële groei vertonen die we ook bij computers hebben gezien.

Als exponentiële technologieën samenkomen en elkaar kunnen versterken, zal dat de vierde industriële revolutie inluiden en zullen ze in elke bedrijfstak zorgen voor overvloed en tegelijkertijd deze sectoren allemaal op de een of andere manier ontwrichten. Traditionele businessmodellen functioneren goed in omgevingen die gebaseerd zijn op het schaarstemodel, maar zijn niet ontworpen voor bedrijfsvoering in de wereld van overvloed die zich aandient.

Dit boek is gebaseerd op vele duizenden uren praktijkervaring met de principes van de exponentiële organisatie (ExO). De ExO-principes werden voor het eerst door Salim Ismail besproken in zijn werk *Exponentiële organisaties*. Hierin legde hij uit waarom de tijd rijp was voor dergelijke organisaties en beschreef hij uitgebreid hun kenmerken. Daarna zijn we een

proces gaan ontwikkelen waarmee ondernemingen de ExO-principes kunnen toepassen om succesvol te zijn in deze nieuwe wereld.

De ExO Sprint is een tien weken durend proces dat in de praktijk is getest en zijn werkzaamheid heeft bewezen. Hiermee kan elke organisatie het ExO-model toepassen om de ontwrichting binnen haar bedrijfstak voor te zijn en de interne weerstand tegen verandering te overwinnen.

In dit boek wordt stap voor stap het proces beschreven dat bij een ExO Sprint moet worden doorlopen om uiteindelijk een exponentiële organisatie te worden, ofwel een organisatiebrede transformatie te ondergaan op het gebied van mindset, gedrag en cultuur. Of je nu een entrepreneur of een intrapreneur, een leider van een grote of een kleine onderneming of simpelweg een voorstander van verandering bent, met dit praktijkboek kun je het proces van de ExO Sprint aanpassen aan je eigen doelstellingen. Je zult nieuwe inzichten opdoen in de wereld om je heen en je krijgt de juiste processen, tools en technieken aangereikt om te voorkomen dat je organisatie achteropraakt.

Ook zul je ontdekken dat jij, maar ook degenen die je meeneemt op deze reis, een transformatie zullen doormaken op persoonlijk en professioneel vlak. De transformatie van je organisatie is feitelijk vooral een persoonlijke transformatie. Dat is het geheim van de ExO Sprint.

De transformatie die een ExO Sprint realiseert, zal je in staat stellen om een exponentiële impact te veroorzaken waarmee je organisatie zal versnellen en je de wereld ten goede zult veranderen.

Welkom bij je eigen exponentiële transformatie. Laten we aan de slag gaan!





De vierde industriële revolutie

Technologie en machines horen bij de mens. Ze zijn een uitbreiding van onszelf, en dat maakt de mens zo uniek.

– Ray Kurzweil

We bevinden ons in de eerste fase van de vierde industriële revolutie, die veel meer behelst dan een digitale transformatie. De vierde industriële revolutie staat voor verschillende disciplines die samenkomen: technologische mogelijkheden, intelligentie en verbondenheid. Het is een samensmelting van nieuwe technologieën die de grenzen tussen het fysieke, het digitale en het biologische doen vervagen.

Het resultaat: een complete wereldwijde transformatie van alle bedrijfstakken.

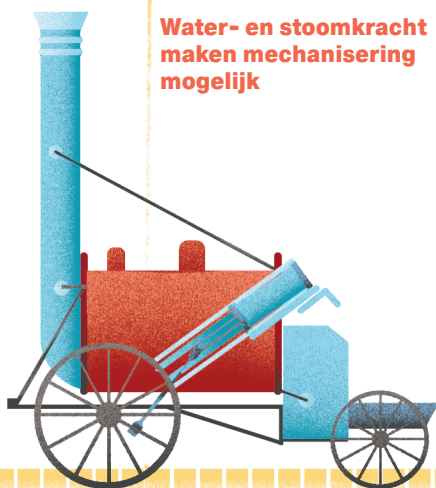
Eerdere industriële revoluties hadden een enorme impact op de samenleving dankzij innovaties die op de een of andere manier van invloed waren op alledaagse aspecten van ons dagelijks leven. Zoals Klaus Schwab, oprichter en bestuursvoorzitter van het World Economic Forum, in zijn boek *The Fourth Industrial Revolution* beschrijft, is deze vierde industriële revolutie veel omvangrijker vanwege een grotere reikwijdte en complexiteit.

De exponentiële snelheid waarmee opkomende technologieën zich ontwikkelen, heeft geleid tot een ongekend hoog tempo en een nog nooit eerder vertoonde omvang van veranderingen. Dit wordt deels veroorzaakt door het feit dat veel technologische vooruitgang tegelijkertijd plaatsvindt en ook veel ontwikkelingen op elkaar worden gestapeld. In elke bedrijfstak zie je dat versnellende technologieën elkaar tegenkomen en een enorme impact hebben op onze manier van leven en werken en hoe we met elkaar omgaan.

Deze verschuivingen hebben vanzelfsprekend invloed op hoe we bedrijven opzetten en managen. Het is niet alleen dat we de dingen die we al deden nu beter, sneller of goedkoper doen. Het is de technologie zelf die ons in staat stelt om geheel andere bedrijven op te zetten.

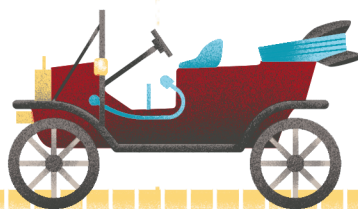
INDUSTRIE 1.0

Water- en stoomkracht maken mechanisering mogelijk



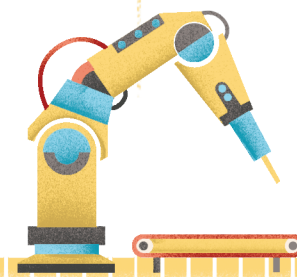
INDUSTRIE 2.0

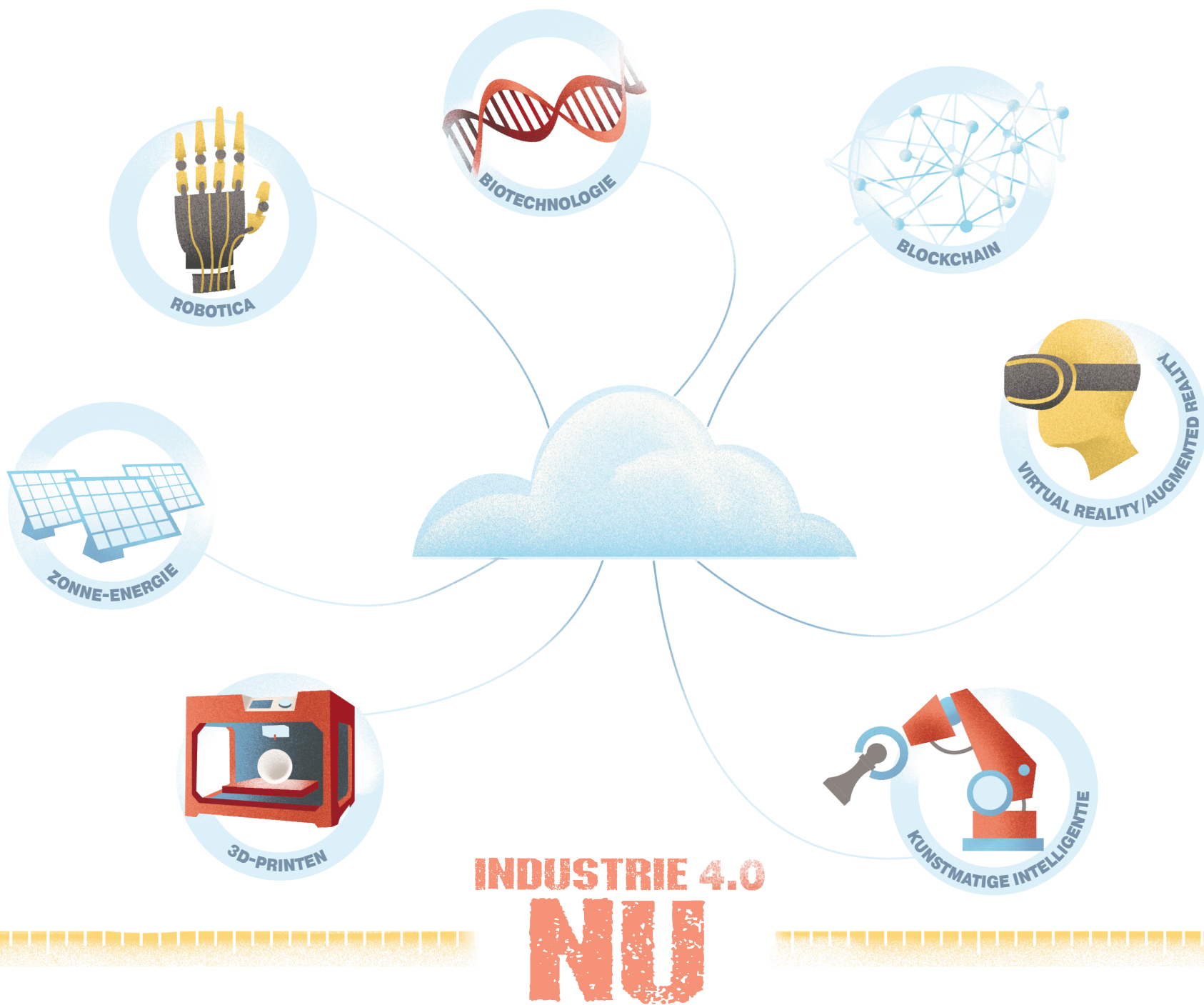
Elektriciteit maakt massaproductie mogelijk



INDUSTRIE 3.0

Computers en internet maken automatisering mogelijk







Verschuiving naar overvloed

Overvloed is niet iets wat we verwerven. Overvloed is iets waar we ons op afstemmen.

– Wayne Dyer

Traditionele businessmodellen zijn gebaseerd op schaarste, waarbij waarde wordt gegenereerd door het verkopen van een beperkt aanbod van een product of dienst. Exponentiële technologieën genereren echter een overvloed aan alles.

Peter Diamandis, medeoprichter en bestuursvoorzitter van Singularity University, heeft het over de zes D's om een kettingreactie van technologische vooruitgang te beschrijven die leidt tot opschudding en kansen. Als iets eenmaal is gedigitaliseerd, is het toegankelijk voor veel meer mensen. Hierdoor hebben zowel individuen als bedrijven en instellingen de mogelijkheid om iets baanbrekends te ontwikkelen.

Hele sectoren ondervinden hiervan de gevolgen omdat probleemgebieden verschuiven naar nieuwe modellen die zijn gebaseerd op een economie die gekenmerkt wordt door overvloed. Wanneer producten en diensten beschikbaar worden via digitale kanalen en hun fysieke belemmeringen worden opgeheven, kunnen ze op zo'n grote schaal worden geproduceerd en gedistribueerd dat er vrijwel zonder marginale kosten overvloed kan ontstaan.

De ondergang van Kodak wordt vaak als voorbeeld gegeven van een disruptie die het gevolg is van digitalisering, waardoor fotografie niet langer een fysiek resultaat opleverde maar digitale foto's. Als we kijken naar de specifieke gevolgen van deze verschuiving voor het onderliggende businessmodel, zien we dat de bedrijfstak overging van een op schaarste gebaseerd model – slechts 12, 24 of 36 foto's per filmrolletje met kosten voor zowel het rolletje zelf als het ontwikkelen daarvan – naar een op overvloed gebaseerd model waarin iedereen vrijwel kosteloos toegang had tot een onbeperkt aantal foto's. Het probleemgebied veranderde van hoeveel foto's je kon maken naar hoe je foto's kon delen, waarbij kosten niet langer een overweging waren. De verschuiving van schaarste naar overvloed stelde Instagram, dat op het moment dat Kodak zijn deuren sloot voor een miljard dollar door Facebook werd overgenomen, in staat om met slechts dertien werknemers succesvol te zijn.

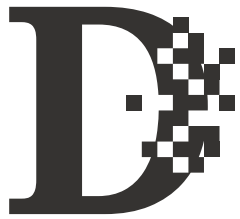
Bedenk dat andere gevestigde bedrijfsmodellen, bijvoorbeeld voor muziek, speelfilms, accommodatie en transport, op eenzelfde manier zijn ontwricht. En zie hoe er momenteel verschuivingen plaatsvinden in de gezondheidszorg, het verzekeringswezen, de maakindustrie, het bankwezen en de energiebranche. Uiteindelijk zal geen enkele bedrijfstak kunnen ontsnappen aan disruptie. Het is ook belangrijk dat je je ervan bewust bent dat disruptie in de meeste gevallen ontstaat buiten de bedrijfstakken zelf. Dit betekent dat je zult worden overvallen als je niet bent voorbereid.

Voor alle bedrijfstakken is de grootste uitdaging het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen die goed functioneren in deze nieuwe omgeving. Bedrijven moeten zich aanpassen zodra – en ook al voor die tijd – assets, gebruikers of kansen verschuiven van een op schaarste gebaseerd model (beperkt door hoeveel er van iets is) naar een op overvloed gebaseerd model (hoe je omgaat met een grenzeloos aanbod).

De meeste ExO's werken al aan businessmodellen die zijn gebaseerd op overvloed. Het bedrijf Waze bijvoorbeeld maakt gebruik van de overvloed die ontstaat door de gps-functie op onze telefoons, Airbnb maakt gebruik van de overvloed aan beschikbare kamers en 99designs maakt gebruik van de overvloed aan ontwerpers.

Terwijl nieuwe bedrijven nieuwe businessmodellen ontwikkelen die kansen voor de neus van anderen wegkapen, blijven traditionele businessmodellen zich baseren op schaarste. De meeste managers denken nog steeds zoals in het lineaire en voorspelbare tijdperk en richten hun organisaties daar ook op in.

Om een geheel nieuw businessmodel te ontwikkelen dat gebruikmaakt van overvloed en tevens servicegericht is, moet je experimenteren. Om overvloed toegankelijk te maken zijn nieuwe tools en nieuwe manieren van werken nodig. Exponentiële organisaties weten hoe ze deze nieuwe tools en werkwijzen in de praktijk moeten brengen.



Digitized (gedigitaliseerd)

Alles wat gedigitaliseerd wordt – weergegeven door enen en nullen – kan door een computer worden benaderd, gedeeld en verspreid. Hier vindt dezelfde exponentiële groei plaats als bij de rekenkracht van computers.



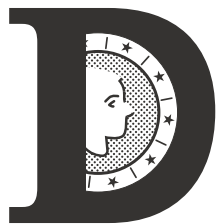
Deceptive (misleidend)

Exponentiële trends zijn lastig te herkennen als ze zich in de eerste fase bevinden. Groei is misleidend, totdat die kan worden gemeten in grote getallen.



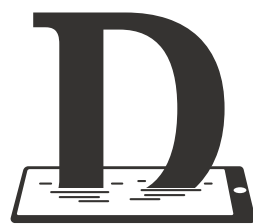
Disruptive (ontwrichtend)

Digitale technologieën presteren beter dan hun niet-digitale voorgangers, op het gebied van zowel effectiviteit als kosten. Hierdoor kunnen ze bestaande markten voor een product of dienst ontwrichten.



Demonetized (demonetisatie)

Als technologieën goedkoper worden, en soms zelfs geheel gratis, speelt geld geen enkele rol meer bij het maken van keuzes.



Dematerialized (dematerialisatie)

De behoefte aan grote of dure fysieke producten – radio, camera, gps, videocamera, telefoon, routekaart – verdwijnt als hun functies worden opgenomen in smartphones.



Democratized (democratiseren)

Als iets eenmaal is gedigitaliseerd, is het voor meer mensen toegankelijk. Iedereen heeft toegang tot krachtige technologieën, waardoor zowel individuen als bedrijven en instellingen de mogelijkheid hebben om iets baanbrekends te ontwikkelen.





Wat is een exponentiële organisatie?

Elk bedrijf dat in de twintigste eeuw werd opgericht met succes als doel zal het in de eenentwintigste eeuw niet redden.

– David Rose

Een nieuw soort organisatie is ontstaan die in staat blijkt de overvloed die opkomende technologieën voortbrengen te ontsluiten en zich in rap tempo kan aanpassen aan een snel veranderende zakelijke omgeving. Deze bedrijven worden ook wel exponentiële organisaties genoemd, omdat ze tien keer sneller kunnen groeien dan traditionele organisaties.

Salim Ismail's bestseller *Exponentiële organisaties* gaf de aanzet tot een wereldwijde ExO-beweging. In dit boek geeft hij de volgende definitie van een ExO:

‘Een exponentiële organisatie (ExO) is een organisatie waarvan de impact (of opbrengst) disproportioneel groot is – ten minste tienmaal groter – vergeleken met gelijksoortige organisaties, door het gebruik van nieuwe organisatietechnieken die versnellende technologieën inzetten.’

Nadat hij een aantal jaren ExO's had bestudeerd, kwam Ismail met een lijst van elf onderdelen die nu de basis van het ExO-model vormen. Dit model biedt een raamwerk dat je leert hoe je je kunt aanpassen in het ExO-tijdperk en uiteindelijk leidinggevend kunt worden.

Hoe ziet een exponentiële organisatie eruit? Klassieke voorbeelden zijn Amazon, Google, Airbnb, Uber, Facebook en Skype. ExO's transformeren complete bedrijfstakken, van de maakindustrie tot de detailhandel en de dienstensector – en zelfs de goededoelenindustrie.

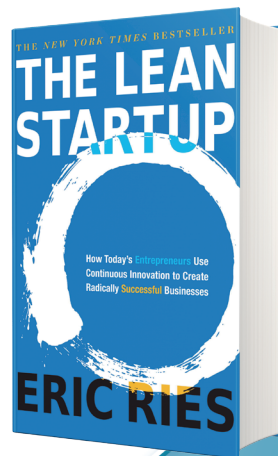
Het ExO-model stelt organisaties in staat om zich aan te passen aan de veranderingen die het gevolg zijn van de vierde industriële revolutie. ExO's zijn namelijk zo ingericht dat ze de versnellende technologieën te gelde kunnen maken. Exponentiële technologieën zorgen voor overvloed en ExO's zijn zo ingericht dat ze deze overvloed kunnen benutten. Het ExO-model heeft een indrukwekkende reeks innovatieve tools en raamwerken als basis.

- **De blauwe oceaan. Creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten** van Renée Mauborgne en W. Chan Kim besteedt aandacht aan productinnovatie en het ontwikkelen van concurrentievrije markten.
- **Het handboek voor startups. Stap-voor-stap naar een succesvolle onderneming** van Steve Blank behandelt het klantontwikkelingsproces en stelt dat we 'ons kantoor uit moeten' om het leerproces te versnellen.
- Met **De Lean Startup. Hoe voortdurend innoveren tot een succesvolle business leidt** lanceerde Eric Ries een invloedrijke beweging die continu innoveren door snel te experimenteren promoot.
- **Business Model Generatie. Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers** van Alexander Osterwalder biedt een gedeelde taal en gedeelde processen voor het opzetten en uitwerken van businessmodellen.

Het ExO-model is de juiste benadering in deze periode van de vierde industriële revolutie, omdat het model voortbouwt op reeds bestaande, uitstekend functionerende methodologieën, waaraan extra elementen zijn toegevoegd van exponentiële technologieën en hun implicaties in het kader van de zes d's. Het ExO-raamwerk vormt de basis van dit boek en de methodologie waar het voor staat.

Elk onderdeel van onze organisaties heeft op dit moment te maken met een exponentiële groei die verder gaat dan de digitale transformatie van de afgelopen jaren. Ons antwoord op deze snelle stroom aan veranderingen is het benutten van de kracht van de veranderingen zelf. Daartoe moet je je lineaire organisatie omvormen tot een exponentiële organisatie.

Waar te beginnen? Het doel van dit boek is een reeks opdrachten, een leidraad, ondersteuning en begeleiding voor een transformatie van je organisatie bieden waarmee je exponentiële resultaten zult behalen.



*Branche-
transformatie*

*Businessmodel-
innovatie*

*Product-
innovatie*



De uitdagingen van transformatie

*Ze zeggen dat ik ouderwets ben en in het verleden leef,
maar soms denk ik dat de vooruitgang gewoon te snel gaat!*

– Dr. Seuss

De informatie in dit boek effent de weg naar een manier om het grote potentieel dat technologie biedt te benutten. Dit is echter niet altijd een gemakkelijke weg. Grenzen nog verder en sneller verleggen dan we ooit hebben gedaan kan ongemakkelijk zijn. Om je gerust te stellen: baanbrekende innovatie vindt bijna altijd plaats vanuit de meest ongemakkelijke positie.



24

Een van de grootste uitdagingen waarmee je te maken krijgt als je een ExO ontwikkelt, is het immuunsysteem van je organisatie, dat vrijwel zeker hindernissen opwerpt om de vooruitgang te stoppen en elke poging tot transformatie zal proberen te saboteren. Elke organisatie heeft zo'n immuunsysteem, dat voornamelijk tot doel heeft om de huidige situatie te laten voortbestaan. (Tot je verrassing zul je wellicht ontdekken dat je ook zelf tot dat immuunsysteem behoort!)

Behalve dat je een adequate reactie op het immuunsysteem van je organisatie moet vinden, krijg je ook te maken met andere uitdagingen als je probeert een transformatie door te zetten.

- Hoe vind je het juiste businessmodel dat aansluit op een economie van overvloed in plaats van schaarste?
- Hoe kun je de mindset binnen je organisatie veranderen van een die gericht is op efficiency naar een die gericht is op innovatie?
- Hoe kun je de capaciteit om te innoveren binnen je organisatie uitbreiden en behouden?
- Hoe kun je toegang krijgen tot kennis van buiten de organisatie?
- Hoe kun je het gebrek aan snelheid en betrokkenheid binnen je organisatie aanpakken?

De ExO Sprint biedt je de sleutel om deze uitdagingen aan te gaan en het immuunsysteem van je organisatie voldoende te onderdrukken zodat ze kan uitgroeien tot een exponentiële organisatie.

