

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 18

Anvendelse af bogens
pointer

EXPONENTIAL ORGANIZATIONS

Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)

INTRODUKTION TIL BOGEN

I bogen "Exponential Organizations" afslører Salim Ismail, hvordan det er muligt for enhver virksomhed at vækste massivt, såfremt den rigtige tilgangsvinkel til teknologi anlægges. Bogens formål er således, at give læseren indsigt i vigtige faktorer i virksomheden, så som big data, fællesskaber, algoritmer og ny teknologi. Udvikles og anvendes disse faktorer rigtigt, vil det være muligt for virksomhederne at opnå resultater, der er ti gange bedre end konkurrenternes. Bogen fungerer således som en slags køreplan og guide, og henvender sig direkte til de CEO's, ledere og entreprenører, der ønsker at gearere deres virksomheder til fremtiden.

Vigtige læringspunkter

Bogens opbygning

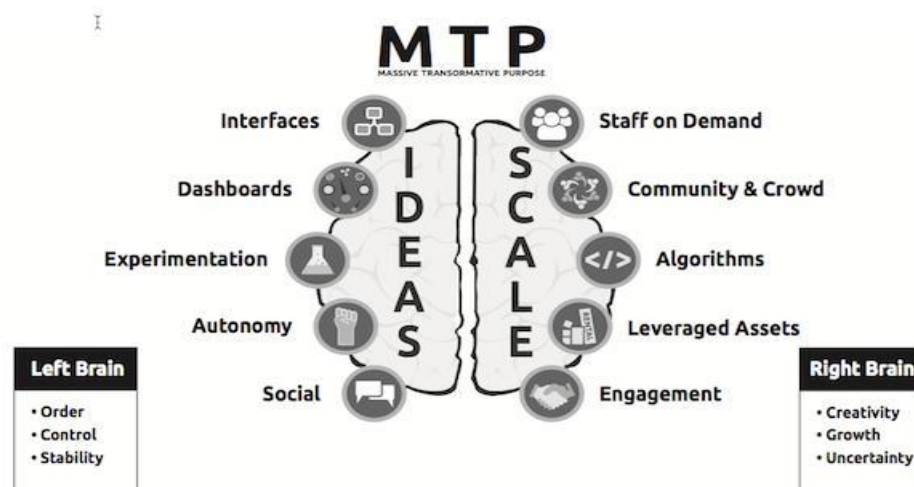
Første del: Kapitel 1-5

I bogens første del præsenteres de kendetegn, som karakteriserer en ExO (Ekspontiel Organisation).

Anden del: Kapitel 5-10

I bogens anden del beskriver forfatteren, hvordan det er muligt at opbygge en ExO inspireret af de kendetegn, der blev præsenteret i bogens første del. Bogens anden sektion beskriver, hvordan det er muligt at implementere ExO konceptet i startups, mellemstore virksomheder samt i store internationale selskaber.

Nedenstående figur viser de ti elementer som er kendetegnet for en ExO.



Ismail, S., Malone, M., og Van Geest, Y. (2014). Exponential organizations, s. 53.

Bogens opbygning er således, at læseren kan springe lidt i kapitlerne og læse dem efter behov. Det er dog en fordel at starte med at læse de to første kapitler, da bogens præmis og logik præsenteres her.



Om forfatteren: Salim Ismail er en eftertragtet foredragsholder, og beskæftiger sig hovedsageligt med strategi og entreprenørskab. Han taler blandt andet om nye teknologier indvirkning på diverse industrier. Derudover er Salim Ismail med til at drive Singularity University som "founding executive director".

Salim Ismail har også haft erfaring i virksomheder som Yahoo og med indsigt deres måde at producere nye ideer, og han har også haft medejerskab i Angstro, en virksomhed, der behandlede nyheder fra bestemte kilder, og som blev solgt til Google i 2010.

Summary

INTRODUKTIONSKAPITEL

I introduktionskapitlet beskrives den teknologiske udvikling op gennem tiden, og kapitlet belyser, hvorledes den teknologiske udviklingstid er steget med rekordfart. Tidligere tog det 20 år for en virksomhed at opnå en markedsværdi på en billion dollars. I dag tager det langt kortere tid – ca. 1-2 år, hvilket virksomheden Snapchat er et eksempel på.

Forfatteren giver i kapitlet en definition af Den Eksponentielle Organisation, som han beskriver som: "An Exponential Organization "ExO) is one whose impact (or output) is disproportionately large – at least 10x larger – compared to its peers because of the use of new organizational techniques that leverage accelerating technologies."

De massive resultater, som den eksponentielle organisation formår at levere, foregår ikke på samme måde som tidligere, hvor virksomhederne med den største vækst også var de virksomheder, der havde ansat en hær af medarbejdere og var i besiddelse af gigantiske fabrikker. I dag er dette ikke kravet for nutidens eksponentielle organisationer, da disse er bygget op omkring informationsteknologi, som kontinuerligt vinder indpas i stort set alle sammenhænge.

BOGENS FØRSTE DEL - UDFORSKNING AF DEN EKSPONENTIELLE ORGANISATION

Oplyst af information – kapitel 1

I dette kapitel, beskriver Salim Ismail udviklingen inden for teknologi, som har gjort, at den teknologi der er til stede i verden i dag, hele tiden ændres og udvikles med rekordfart. I kapitlet beskrives en række cases, der beskriver, hvilke konsekvenser, en radikal ændring af teknologi, vil kunne medføre for en virksomhed eller en hel branche. I kapitlet beskrives det, hvordan Kodak – nærmest fra den ene dag til den anden, mistede sin førerposition indenfor branchen, som følge af opfindelsen af digitalkameraet. Ifølge forfatteren, har mange eksperter ikke været dygtige nok til at forudsige de nye trends samt forudsige hastigheden af den teknologiske udvikling. Forudsigelsen af mobiltelefoniens gennembrud, er et godt eksempel på, hvorledes eksperterne langt fra var i stand til at forudsige udviklingen. De forudså, at der i år 2000 kun ville være ganske få mennesker der havde en mobiltelefon, hvilket langt fra skulle vise sig at holde stik.

Ifølge forfatteren er årsagen til dette ikke, at verdens førende analysevirksomheder er inkompetente, men i stedet, at mange af disse eksperter tager fejl, idet de baserer deres prognoser på den logik, der ligger indlejret i et forældet paradigme. Ifølge forfatteren er der sket et paradigmeskifte, som eksperterne bør skele til, især i forhold til at kunne levere mere præcise analyser.

Det nye paradigme kalder han for det informationsbaserede paradigme. I dette paradigme er det alment kendt, at teknologiens udvikling har nået nye højder i forhold til udviklingshastighed. Udviklingshastigheden kan forklares eksponentielt, hvor price/performance fordobles hvert år.

Den første teori om teknologiens hastighed og udvikling og som stadig er relevant i dag, blev udtænkt af Gordon Moore tilbage i 1964. Mores lov har således kunne forklare den massive udvikling, der har fundet sted indenfor computerteknologi de sidste 50 år.

Nedenstående skema viser, hvordan forskellige teknologier følger den eksponentielle udviklingskurve.

Examples of rate of change

Technology	Average cost for equivalent functionality	Scale
3D printing	\$40,000 (2007) to \$100 (2014)	400x in 7 years
Industrial robots	\$500,000 (2008) to \$22,000 (2013)	23x in 5 years
Drones	\$100,000 (2007) to \$700 (2013)	142x in 6 years
Solar energy	\$30 per kWh (1984) to \$0.16 per kWh (2014)	200x in 20 years
3D LIDAR Sensors	\$20,000 (2009) to \$79 (2014)	250x in 5 years
DNA genome seq	\$10,000,000 (2007) to \$1,000 (2014)	10,000x in 7 years
BCI neuro devices	\$4,000 (2006) to \$90 (2011)	44x in 5 years
Full body med scan	\$10,000 (2000) to \$500 (2014)	20x in 14 years

Ismail, S., Malone, M., og Van Geest, Y. (2014). *Exponential organizations*, s. 30-31.

EN FORTÆLLING OM TO VIRKSOMHEDER – KAPITEL 2

I kapitlet argumenterer forfatteren for, at alt for mange virksomheder i for høj grad benytter sig af lineær tænkning. Den måde at tænke på, kan have negative konsekvenser i forhold til innovation, udvikling af nye produkter samt virksomhedernes tilpasningsevne. I kapitlet bruges den internationale telegigant, Nokia til at vise, hvordan det lineære tankesæt resulterede i, at Nokia pludselig mistede førerpositionen inden for sin branche. Forfatteren benytter i kapitlet et simpelt eksempel med en farm, til at illustrere kernen i det lineære tankesæt. Eksemplet handler om menneskets evige trang til at ekspandere og købe ting og jord op. Hvis en farm vokser til dobbelt størrelse, er logikken at antallet af folk der arbejder på farmen også skal fordobles. Denne tankegang gjorde sig gældende i Nokia, da de forsøgte at opnå en førerposition ved at opkøbe et meget stort antal fysiske installationer, da man troede at denne typeinvestering var rigtig i forhold til at opretholde førerpositionen i markedet. Salim Ismail, fortæller at den lineære måde at tænke på, også viser sig i måden, hvorpå større virksomheder organiserer sig, med hierarkier og magtstrukturer, hvilket et langt stykke hen ad vejen bevirker, at virksomhederne fungerer effektivt. Ulempen er dog, at denne måde at organisere sig på, ikke fungerer godt, i virksomheder hvor omgivelserne pludselig kræver, at virksomheden hurtigt tilpasser sig.

Salim Ismail argumenterer for, at den lineære produktudviklingsmetode stadig er den mest anvendte metode i dag, på tværs og lande og brancher. Vandfaldsmodellen er et eksempel på en lineær model, der ofte benyttes inden for it-branchen. Den lineære metode er ifølge forfatteren også den fremherskende metode til produktudvikling – uanset om produktet er iPhone-aps eller lokomotiver. Ifølge forfatteren har den lineære metode sine fordele i en kontekst, hvor både problem og løsning er kendte.

I kapitlet beskrives det, hvorledes det lineære tankesæt i organisationer resulterer i skabelsen af organisationer, der er organiseret på en bestemt måde. Organisationer der er gennemsyret af en lineær tankegang, har følgende karakteristika:

- Top-down
- Snævert fokus på finansielle resultater
- Lineær tænkning
- Indefra og ud tilgang til innovation
- Strategisk planlægning, ofte via en fremskrivning af fortiden

Ifølge forfatteren er denne måde at organisere sig på, særdeles effektiv i forhold til at kunne håndtere og producere kæmpemæssige volumener i et stabilt marked. Denne type af organisering er dog mindre effektiv, i forhold til at genopfinde sig selv, skabe innovation og tilpasse virksomheden til en ny markedsmæssig kontekst. Forfatteren beskriver endvidere, hvorledes mange større virksomheder vælger at benytte en matrix-struktur, en organisationsform som han heller ikke beskriver som ideel. Årsagen hertil er, at denne måde at organisere sig på, kan være svær at få til at fungere i praksis, da mange i en sådan organisering har to personer, som de skal referere til, hvilket kan skabe træge processer. Hurtige ændringer og markante forstyrrelser i markedet er således en kæmpe udfordring for matrixorganisationen. Sagt på en anden måde: "Lineær tænkning virker ikke i en eksponentiel verden".

Den Eksponentielle organisation ExO

Den eksponentielle organisation er bedre gearet til en verden, som ikke er lineær. Eksponentielle organisationer har andre karakteristika og et andet approach til innovation, som er mere udefra-og-ind. Kernen i denne organisationsform går ud på at drage fordel af de eksterne ressourcer i forhold til at nå sine målsætninger. Et andet karakteristika ved ExO er, at de stræber efter at have en begrænset "core" af medarbejdere, samt fysiske aktiver, hvilket gør denne virksomhedstype ekstremt fleksibel. Ifølge forfatteren er der meget, der tyder på, at denne organisationsform på længere sigt vil vinde over den gamle lineære, da denne organisationsform er bedre til at drage fordel af det informations baserede paradigme, hvilket de "gamle" og lineære organisationsformer ikke formår at håndtere på samme måde.

Den eksponentielle organisation og information

Eksponentielle organisationer opfatter ikke fysiske aktiver som værende de vigtigste aktiver. De opfatter i stedet information som det mest kostbare aktiv, idet information besidder potentialet til at fordoble sig regelmæssigt. Hjertet i den eksponentielle tankegang understøttes af fænomenet Big Data – et koncept hvor massive datamængder kombineres med effektfulde analytiske værktøjer, der sikrer, at nye forretningsmuligheder ser dagens lys.

DEN EKSPONENTIELLE ORGANISATION – KAPITEL 3

I bogens tredje kapitel beskriver forfatteren konceptet "Massive Transformative Purpose" (MTP), som betragtes som en af grundstenene i en ExO. Dette koncept, sammenholdt med fem eksterne karakteristika udgør den ene halvdel af "opskriften" på at blive en Eksponentiel Organisation.

Massive Transformative Purpose

Ifølge forfatteren er det afgørende for en virksomheds succes og sandsynlighed for at blive en ExO, at virksomheden evner at tænke stort. Det er således afgørende, at virksomheden formår at formulere en MTP, der udtrykker virksomhedens overordnede formål samt virksomhedens ønskværdigt fremtidige tilstand, hvor virksomheden gør en markant forskel. Ifølge forfatteren skal disse statements være "massive" og dermed frigøre en kulturel bevægelse i virksomheden,

der gør at alle forstår MTP'en og bidrager aktivt til at virksomheden arbejder hen imod en ideel fremtidig tilstand, hvor virksomheden gør en forskel. Google har en MTP der er "massive" og samtidig udtrykker et formål der er højere end formålet med at tjene penge. Google's MTP lyder således: "Organize the worlds information".

De fem kendetegn ved den Eksponentielle Organisation

Til at komme betydningen af Den Eksponentielle Organisation nærmere, benytter Salim Ismail begrebet "SCALE". Dette begreb henviser til de fem eksterne karakteristika, som spiller en vigtig rolle for Den Eksponentielle Organisation. Disse er:

Staff on demand

Til at forklare det første kendetegn ved en ExO benytter, benytter forfatteren et citat, der beskriver, hvorledes beskæftigelsesteorien i det tyvende århundrede blev opfattet: "The best way to harness human talent is through full-time, exclusive employment relationships, where people are paid for the amount of time they spend at a common location. They should be organized in stable hierarchies where they are evaluated primarily through the judgment of their superiors, and what and how they do their jobs is described".

Denne tilgang til beskæftigelsesteorien er ifølge forfatteren blevet stærkt forældet i løbet af det sidste årti. Tendensen i dag er, at individerne i organisationerne i langt højere grad er i stand til at lede dem selv, og dermed i stand til at trække mening ud af virksomhedens MTP samt koble det overordnede formål til handlinger på afdelings- og individniveau.

Forfatteren argumenterer for, at der kan være en fare forbundet med den klassiske tilgang til en medarbejderstrategi, en tilgang, der bygger på logikken om at stræbe efter at have et højt antal fastansatte medarbejdere ansat. Faren kan opstå i de tilfælde, hvor arbejdsstyrken ikke længere formår at holde sine kvaliteter opdaterede. Ifølge forfatteren kan en del af denne udfordring løses ved ansættelse af flere kontraktlønnede medarbejdere.

Australiens største forsikringsfirma, er et eksempel på en virksomhed, der har haft succes med en med en medarbejderstrategi med et begrænset antal fastansatte medarbejdere. Halvdelen af de medarbejdere, som arbejder i virksomhedens IT-afdelingen består af kontraktansatte, hvilket svarer til ca. 1300 ansatte. Forfatteren argumenterer for, at der er nogle brancher, hvor "staff on demand" konceptet umiddelbart vil have den største effekt.

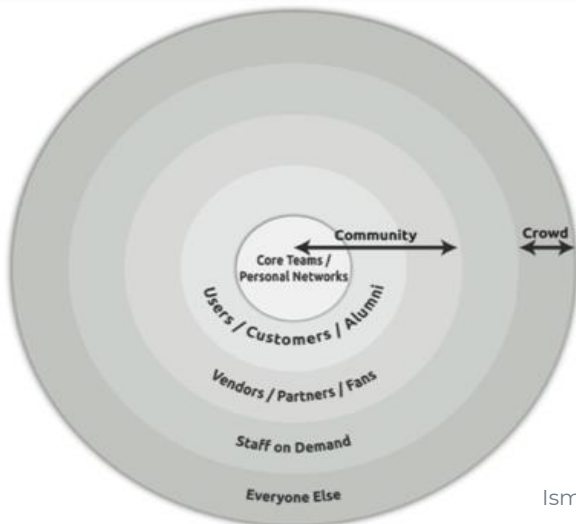
Den traditionelle medarbejderstrategi, passer bedre til visse industrier, såsom: Construction, mine- og shipping branchen. Derimod er tendensen, at det ikke altid er gunstigt at have en massiv permanent arbejdsstyrke i de virksomhedstyper, der i højere grad er informationsafhængige, og dermed afhængige af at få tilført den nyste information fra medarbejdere, der kan bidrage med opdateret viden, nye perspektiver og de rigtige kvalifikationer.

Community & Crowd

Salim Ismael argumenterer for vigtigheden af, at dele af en ExO består af velfungerende "communities". Et community er vigtigt for Den Eksponentielle Organisation, ligesom communities, gennem historien har vist sit værd i mange andre sammenhænge.

I 2007 startede Chris Anderson et community, der var centreret omkring interessen og passionen for droner. I dag har dette community 55.000 medlemmer, og medlemmerne har formået at producere en drone af uhørt høj kvalitet. Drone fællesskabet har formået at producere en drone med en funktionalitet, der stort set matcher de droner der bliver

produceret i det amerikanske militær. Prisforskellen for udviklingen af dronerne er imidlertid meget stor, idet dronen, som det amerikanske militær udviklede kostede fire millioner dollars. Til sammenligning formåede dronefælleskabet at producere en drone med stort set tilsvarende funktionalitet til kun 300 dollars.



Ismail, S., Malone, M., og Van Geest, Y. (2014). *Exponential organizations*, s. 64.

(for uddybning af opbygning af communities i en ExO, s. bogen s. 64-65)

Crowd

The crowd adskiller sig fra virksomhedens kerne og community på en række områder. De folk der udgør the crowd, karakteriserer sig ved at være langt væk fra virksomhedens kerne af medarbejdere. Selvom the crowd ikke er en fast del af virksomhedens kerne, kan det i høj grad betale sig at interesse sig for denne enorme gruppe af mennesker, der antalmæssigt kan være en million gange flere mennesker end dem der arbejder i virksomhedens kerne. Staff on demand og crowd er ikke det samme ifølge forfatteren. Staff on demand er medarbejdere der ansættes til at løse en fast defineret opgave. Crowd derimod adskiller sig ved at være pull-based, og fungerer ved at tiltrække denne type mennesker ved f.eks. at åbne op for en ny idé, funding opportunity eller på anden måde facilitere at 'the crowd' har et incitament til at interagere med virksomheden.

ExO's kan drage fordel af 'the crowd' ved at udnytte følgende tre punkter:

- Creativity innovation
- Validation
- Crowdfunding

(For uddybning se bogen s. 67)

Algoritmer

Algoritmer bliver mere og mere udbredte. En af grundene hertil er, at algoritmer kan bruges til at kompensere og afbøde den måde, hvorpå menneskelig læring foregår samt bidrage til at undgå en række bias:

- Anchoring bias
- Availability bias

- Confirmation bias
- Framing bias
- Optimism bias
- Planning fallacy bias
- Sunk-cost or loss-aversion bias

(For uddybning af disse bias, se bogen s. 71-72)

I bogen beskrives, det, hvorledes der foregår en diskussion omkring, hvor meget tid og energi virksomhederne skal bruge på at indsamle og bearbejde markedsdata. Den almene betragtning har længe været, at virksomhederne bør indsamle så meget data som muligt. Forfatteren modificerer denne opfattelse en smule, idet han pointerer, at tendensen er, at virksomhederne ikke skal indsamle så meget data, hvis de befinder sig i et meget usikkert marked. Her giver det mere mening at have færre variable og forsøge at simplificere dataindsamlingsprocessen. På den anden side giver det umiddelbart mere mening at indsamle større datamængder, hvis virksomheden befinder sig i et mere sikkert marked.

Ifølge Michael Chui, er tendensen, at mange succesfulde virksomheder i dag, naturligt har indlejret brugen af big data i deres DNA. Ifølge bogens forfatter, er big data blot starten, og han tror således på, at der i de kommende år vil komme mange flere virksomheder til, som benytter sig af algoritmer og de fem fordele, der er forbundet med big data. De fordele der er forbundet med big data kan opsummeres via de 5 P'er: Productivity, prevention, participacion, personalization and prediction.

For at få succes med algoritmer, anbefales det at følge fire steps:

- Indsaml
- Organiser
- Anvend
- Fremvis

(for uddybning, se bogen s. 73)

Leveraged Assets

Bogen beskriver her, hvorledes ideen med at leje, dele og geare aktiver – i modsætning til selv at eje dem – har vist sig på mange forskellige måder gennem tiden. I forretningsverdenen har leasing således længe fungeret som en almindelig og ofte anvendt praksis.

Et nyt Silicon Valley fænomen, ved navn TechShop er et eksempel på en virksomhed, der tjener penge på at leje maskiner ud. På samme måde som fitnesscentre gør det muligt for deres medlemmer at få adgang til dyre fitnessmaskiner gennem et abonnement, gør TechShop det muligt for virksomheder at få adgang til dyre produktionsmaskiner. For et "beskedent" månedligt beløb, køber virksomhederne sig dermed adgang til en bred vifte af produktionsmaskiner, som gør det muligt for dem at konkurrere mod virksomheder, der har valgt selv at investere i en omfattende og dyr maskinpark.

"Non-ownership" er ifølge forfatteren, en af nøglerne til at blive en ExO. Forfatteren nævner dog, at der er brancher, hvor aktiverne har karakter af en knap ressource eller er meget sjældne. I disse tilfælde er det ikke en fordel, ikke selv at eje sine aktiver.

Fordele ved ikke at eje sine aktiver:

- Tillader skalerbare produkter
- Sænker de marginale anskaffelsesomkostninger
- Fokus på at aktiver går fra et "having" perspektiv over mod et "manage" perspektiv
- Forøget fleksibilitet

Engagement

Forfatteren beskriver kernen i "konceptet" engagement på følgende vis: "Engagement is comprised of digital reputation systems, games and incentive prizes, and provides the opportunity for virtuous, positive feedback loop – which in turn allows for faster growth due to more innovative ideas and customer and community loyalty".

Forfatteren opridser følgende elementer, som man bør have for øje, i forhold til at etablere engagement:

- Ranking transparency
- Self-efficacy
- Peer pressure
- Eliciting positive rather than negative emotions to drive long-term behavioral change
- Instant Feedback
- Clear, authentic rules, goals and rewards
- Virtual currencies or points

Salim Ismail argumenterer for, at der er mange muligheder forbundet med engagement. I de virksomheder, hvor engagement etableres, vil der være en række afledte positive netværks effekter og feedback loops. Ifølge forfatteren, vil den største effekt ved at benytte engagement teknikker være i forhold til kunder og "the external ecosystem". Derudover kan teknikkerne også benyttes internt over for medarbejdere til at booste samarbejdsevner, innovation og loyalitet.

(For uddybning af engagement teknikker, gamification og competitions, s. bogen s. 78-82)

INSIDE THE EXPONENTIAL ORGANIZATION – KAPITEL 4

På samme måde, som de eksterne kendetegn, "SCALE" blev udfoldet i bogens tredje kapitel, bliver de interne kendetegn udfoldet i kapitel 4. De interne kendetegn ved Den Eksponentielle Organisation, beskriver forfatteren via forkortelsen "IDEAS". De fem interne kendetegn – kombineret med de eksterne kendetegn beskriver således de ti karakteristika ved den Eksponentielle Organisation. De fem interne kendetegn er:

- Interfaces
- Dashboards
- Eksperimenter

- Autonomi
- Sociale teknologier

Interfaces (grænseflader)

Interfaces omhandler de processer, der bygger bro mellem SCALE og IDEAS i Den Eksponentielle Organisation. Forfatteren beskriver disse processer som "filtering and matching processes", hvor igennem der bygges bro mellem de eksterne og de interne kendetegn. Disse processer er algoritmer og automatiserede workflows – processer der i starten primært foregår manuelt, for med tiden at blive mere og mere automatiserede. Et klassisk eksempel på en sådan proces er Google's Adwords, som er en milliardforretning indenfor Google. Et kendetegn ved Google Adword's succes og scalerbarhed er, at processen er "self-provisioning", dvs. at "interface" for en Goggle Adword kunde er blevet fulstændig automatiseret, således der ikke er nogen manuel involvering.

Et andet eksempel, der beskriver betydningen af interfaces, er CPG virksomheden Quirkey. Kendetegnet ved denne virksomhed er, at den er i stand til at flytte et produkt fra tegnebrættet og ud i butikkerne, på mindre end en måned. For at muliggøre dette, drager Quirkey fordel af et community bestående af mere end en million opfindere, som alle er optaget af at kommerialisere deres ideer. For at muliggøre dette, har Quirkey været nødt til at udvikle specielle processer og mekanismer, som havde til formål at lede, rangere og filtrere de mange ideer, som blev genereret i det enorme opfinderfælleskab.

(For illustration og eksemplificering af forskellige typer af interfaces og processer, se skema i bogen s. 88-89)

Dashboards

Som følge af den enorme datamængde, der er tilgængelig i mange organisationer – genereret både fra kunder og medarbejdere – er det nødvendigt for Den Eksponentielle Organisation at udvikle en metode, der kan håndtere denne datamængde. Løsningen på denne udfordring er ifølge forfatteren, et real-time tilpasset dashboard (instrumentbræt), der indeholder alle relevante virksomhedsmålninger.

Ifølge forfatteren er tendensen omkring instrumentering og dataindsamling, et accelererende fænomen i mange organisationer. På sidelinjen er der også en anden tendens, der går på, at flere organisationer er blevet mere optaget af at foretage performancemålinger på individ- og teamniveau. I Den Eksponentielle Organisation er tendensen, at mange er begyndt at benytte OKR metoden (en metode der blev opfundet hos Intel af CEO Andy Grove). OKR kan således bruges til at måle på individ, team og virksomhedsniveau på en transparent måde.

Konceptet omkring OKR er grundlæggende designet til at besvare to typer af spørgsmål:

1. Hvor er jeg på vej hen (objectives).
2. Hvordan ved jeg, om jeg er på vej hen imod målet (Key results to ensure progress is made).

Der er forskel på en KPI og en (O)KR, hvilket forfatteren beskriver på følgende måde:

Karakteristika ved OKR's:

- KPI's bliver besluttet top down, hvor OKR's bliver besluttet bottom-up.

- Objectives forstås i denne sammenhæng som en drøm; Key results forstås derimod som succeskriterierne (en metode til at måle "inkrementel progress" hen imod de formulerede mål).
- Objectives er kvalitative og Key Results er kvantitative. OKR's er ikke det samme som medarbejderevalueringer. OKR's handler om virksomhedens vigtigste mål og målsætninger, og siger noget om, hvordan de enkelte medarbejdere bidrager til at opnå disse mål.
- Målsætningerne er ambitiøse og bør opleves en smule "uncomfortable".

Eksperimentering

Konceptet omkring begrebet eksperimentering, definerer forfatteren ud fra de principper, som er kendetegnende for Lean Start Up metodologien. Logikken i denne metodologi går ud på kontinuerligt at efterprøve og teste sine antagelser, ved at udføre forretningseksperimenter, der indeholder kontrollerede risici. Denne tankegang uddybes af CEO Tony Hsieh, som beskriver det således; "A great brand or company is a story that never stops unfolding."

I forlængelse heraf udtaler Mark Zuckerberg "The biggest risk is not taking any risk." Ifølge Salim Ismail er konstant eksperimentering den eneste vej hen mod at reducere risici, og han uddyber i den forbindelse, at et stort antal bottom-up ideer – som er blevet "filtreret" – altid vil overtrumfe top-down thinking. Ifølge forfatteren, er konceptet omkring eksperimentering ikke et nyt koncept. Det skyldes, at japanerne længe har praktiseret en lignende metode, kaldet kaizen. Den eneste forskel mellem forretningseksperimenter og kaizen ligger i, at man i dag har mere avancerede data-drevne tools, der kan anvendes til at teste sine kundevendte antagelser.

Millard Drexler og Ron Johnson arbejdede sammen i starten af 00'erne hos Apple. De var ansvarlige for et strategisk tiltag, der omhandlede lanceringen af virksomhedens første butik. De fik i samarbejde udviklet en prototype for, hvordan en Apple Store kunne se ud. Derefter begyndte arbejdet med at teste og redesigne deres prototype, baseret på data og kundefeedback. Denne proces stod på indtil de var blevet overbevist om, at prototypen var blevet testet tilstrækkeligt og dermed fundet egnet. Den 15. maj 2001 åbnede den første Apple butik i Northern Virginia, hvorefter konceptet hurtigt blev skaleret aggressivt. Denne proces, som blev brugt i Apple, er i dag kendt som Lean Startup Movement – en teknik, som blev skabt af Eric Ries og Steve Blank. De principper, der ligger til grund for Lean Startup filosofien er baseret på Toyotas "Lean Manufacturing" principper, som fandt sted for et halvt århundrede siden.

Ud over inspirationen fra lean manufacturing principperne, fik Lean Startup også impulser fra Steve Blanks bog "The Four steps to the Epiphany" - en bog som fokuserer på kundedrevet udvikling. I bogen beskrives sample konceptet, som bygger på følgende logik: "Vi ved ikke, hvad kunden vil have, før vi har fået bevist vores antagelser". Ifølge Salim Ismail, er det vigtigste budskab indenfor Lean Startup: " At fejle hurtigt og fejle ofte, samtidig med at spild elimineres". Apple er et eksempel på en virksomhed, der har benyttet sig af kaizen teknikken i arbejdet med at udvikle deres første detailbutik. En opgave, som på det tidspunkt blev betragtet som værende et high risk eksperiment.

Opsummering – derfor er forretningseksperimenter vigtige:

- Sikrer at processerne er tilpasset de hurtigt skiftende eksternaliteter.
- Maximerer den opfangede værdi.

- Sikrer at produkter kommer hurtigt til markedet (MVP).
- Eksperimenter med indbygget risici sikrer hurtig læring.

Autonomi

Salim Ismail beskriver autonomi som: "selvorganiserende, tværfaglige teams, der operer decentralt med autoritet". Valve Software er et eksempel på en usædvanlig virksomhed, hvor der eksisterer høj grad af autonomi. Virksomheden har 330 medarbejdere, men der er ingen klassisk management struktur, jobbeskrivelser og strukturerede møder. I stedet er virksomheden optaget af at ansætte talentfulde og innovative self-starters, som beslutter hvilke projekter, de ønsker at deltage i. Medarbejderne bliver opfordret til, på egen hånd, at starte nye projekter, og de har altid tilladelsen til at gøre dette, så længe projekterne er i tråd med virksomhedens MTP (Massive Transformative Purpose). Autonomi er således en vigtig forudsætning for innovation.

Opsummering – derfor er autonomi vigtigt

- Øget adræthed i organisationen
- Mere kundeansvarlighed
- Hurtigere reaktions- og læringstider
- Bedre arbejdsmoral

Sociale Teknologier

Sociale teknologier er et misbrugt "buzzword", der har givet mange IT-direktører halsbrand i de seneste ti år. Selvom ordet – ifølge forfatteren - opleves som et misbrugt ord, har begrebet også haft væsentlig betydning i forhold til at digitalisere gamle og analoge forretningsmiljøer. I nutidens forretningsmiljøer har sociale teknologier stor betydning. Sociale teknologier kan nedbrydes til syv delelementer: Sociale objekter, Activity streams, Task management, Fildeling, Teleteknologi, Virtual world og Emotional sensing.

(For uddybning af de syv delelementer ved Sociale teknologier, se bogen s. 110-112)

IMPLICATIONS OF EXPONENTIAL ORGANIZATIONS – KAP. 5

I kapitel 5, går forfatteren i dybden med de karakteristika og de konsekvenser, der knytter sig til Den Eksponentielle Organisations økosystem, hvor der er ni dynamikker i spil. De ni dynamikker er:

1. Information Accelerates Everything.

Ifølge Salim Ismail er det nærmest umuligt at ignorere det informationsparadigme, som viser sig alle steder og i alle brancher – et paradigme, der følger logikken i Moore's Law. I stort set alle industrier og brancher er de generelle produktudviklingscyklusser blevet forkortet markant. Og ligesom det var tilfældet med digitalkameraets fremkomst, er det uundgåeligt, at den digitale bølge vil få store konsekvenser for fremtidens virksomheder.

I nutidens virksomheder, er der mange tilfælde hvor produktcyklusser ikke længere måles i måneder og kvartaler, men ligefrem i dage og timer. Den digitale bølge er direkte med til at forandre det konkurrencemæssige landskab, idet disse ændringer tillader "nye spillere" at få fodfæste - og tilmed udkonkurrere etablerede virksomheder. Ifølge forfatteren er tendensen, at

vi er på vej ind i en ny "winner-takes-all" æra, hvilket virksomheder som Google, eBay og Amazon er eksempler på.

2. Drive to Demonetization

Ifølge Salim Ismail har internettet haft en enorm betydning, i forhold til nedbringelsen af de marginale marketingomkostninger, og i visse tilfælde nærmest afskaffet omkostningerne. Årsagen til, at marketingomkostningerne er blevet dramatisk reduceret, hænger sammen med, at det er blevet muligt at promovere produkter online, for en brøkdel af, hvad det kostede for bare 25 år siden. De lave marketingomkostninger, kombineret med de senere års tendenser indenfor viral marketing har gjort det muligt for virksomheder som Craigslist, eBay og Amazon at skalere deres forretning med en ekstraordinær hastighed. Forfatteren pointerer endvidere, at de nye "information-enabled" teknologier vil medføre et eksponentielt fald i omkostninger - ikke bare i salg og marketing - men også i alle andre forretningsfunktioner.

3. Disruption is the new norm

"Disruptive innovation" er et sjældent fænomen i de store etablerede virksomheder, sammenlignet med startups. Ifølge forfatteren har "outsiders" således gode kort på hånden og gode muligheder for – på meget kort tid – at erobre væsentlige markedsdele. Forfatterne argumenterer for, at forandringshastigheden i dag er blevet så høj, at virksomheder bør indstille sig på at forvente – før eller siden – at blive "forstyrret" af en ny spiller på markedet. Steve Forbes, understøtter dette synspunkt, og udtaler: "You have to disrupt yourself or others will do it for you"

4. Beware the Experts

Den gængse opfattelse af en ekspert, beskriver bogen som en person, der er i stand til at gennemskue hvad der er sandt, og som fortæller andre, hvad der ikke kan lade sig gøre. Forfatterne advarer mod blindt at følge eksperternes råd, da historien har vist, at de bedste opfindelser og løsninger tit er blevet opfundet af personer, som ikke er blevet opfattet som eksperter indenfor deres felt. De har i stedet formået at tilføre et nyt og friskt perspektiv, og er dermed lykkedes med at skabe "noget", som eksperterne ikke mente var muligt.

5. Death to the five-year plan

Salim Ismail beskriver i bogen, hvorledes 5-årsplaner, formuleret i virksomhedens "corporate strategy departments", er et klart kendetegn ved de store selskaber. De formulerede 5-års planer har til formål at skitsere virksomhedens vision og dertilhørende mål og målsætninger. Forfatteren peger på, at 5-årsplaner ikke længere medfører en konkurrencemæssig fordel for nutidens Eksponentielle Organisationer. Han beskriver i stedet disse planer som en hæmsko for mange virksomheder, og refererer til Henry Minzbergs bog, "Rise and fall of strategic planning".

Forfatterens anbefaling går på, at virksomhederne fokuserer mindre på 5-årsplaner, for i stedet i højere grad at anvende energien på følgende elementer:

- Formulering af en MTP til at angive retning, samt skabe det nødvendige engagement omkring virksomhedens vision.
- Dashboards, der skal bidrage med "real-time information" omkring, hvordan forretningen (eller forretningsenheden) udvikler sig
- Lav planer for højst et år af gangen, og sørg for, at der er sammenhæng mellem plan og dashboards.

6. Smaller beats bigger (aka size does matter, just not the way you think)

I årtier har der været fokus på de ekstremt store virksomheder, og deres evne til at skabe værdi og stordriftsfordele, ved at aggregere aktiver under et tag, for herved at kunne nyde godt af de lave transaktionsomkostninger. Størrelse har altid været eftertragtet, og argumentet har lydt: "A bigger company could do more", og som følge her af har det ofte været de ekstremt store virksomheder der er løbet med alt opmærksomheden fra Business Schools og Consulting Firms.

Der er ifølge forfatteren er lang række eksempler på "mindre" virksomheder, der har formået at matche eller udkonkurrerer ekstremt store virksomheder. Virksomheden Netflix er et eksempel der bekræfter denne tendens. Netflix formåede på kort tid at udkonkurrerer Blockbusters forretningsmodel, til trods for virksomhedens succesfulde historie, hvor virksomheden havde mere end 9000 butikker på verdensplan.

Virksomheden Airbnb, er et andet eksempel, der bekræfter, at "size" ikke altid er det vigtigste aktiv. På kort tid er Airbnb blevet værdiansat til et højere beløb end den gigantiske hotelkæde, Hyatt Hotels. Hyatt Hotels har 45.000 medarbejdere ansat fordelt ud over 549 hoteller. Til sammenligning har Airbnb formået at skabe en højere markedsværdi ved "kun" at have ansat 1324 medarbejdere, som alle arbejder på det samme kontor.

(for uddybning af "smaller beats bigger" logikken se bogen s. 131-135)

7. Rent, don't own

En afgørende mekanisme, som bidrager med styrke og empowerment til individer og mindre teams er "low-cost-access" til teknologi og værktøjer. Et relevant eksempel er ifølge forfatteren cloud teknologi, der giver mulighed for at opbevare nærmest ubegrænsede mængder af data. Udviklingen indenfor cloud teknologi har medført, at mindre virksomheder har fået samme muligheder som de langt større virksomheder. Denne tendens ses ikke kun inden for data-opbevaring, den ses også inden for mange andre brancher.

Tech Shop er et eksempel på en virksomhed der tjener penge på at udleje dyre maskiner og specialudstyr – udstyr der tidligere kun var tilgængeligt for et fåtal af virksomheder og institutioner. Tech Shops forretningsmodel har i dag gjort det muligt for en lang række virksomheder – for et "beskedent" beløb - at få adgang til dyre maskiner og udstyr.

8. Trust beats control and open beats closed

Ifølge forfatteren kan øget autonomi være en væsentlig motivationsfaktor i tiden, hvor den eksponentielle organisation vinder mere og mere frem. I den forbindelse beskriver han millennium generationen som uafhængig, digitalt velfunderet og resistent over for top-down kontrol og hierarkier. Forfatteren pointerer, at det er essentielt at forstå denne generation, og få det bedste ud af dem, hvilket kan gøres ved at strukturere og facilitere åbne rammer, hvor inden for denne generation kan udfolde si talent.

Virksomheden Google har gjort dette ved at etablere et (OKR) system i virksomheden som er fuldstændigt transparent i hele virksomheden. Som følge af dette system, er det nu muligt for alle medarbejdere at se, hvilke målsætninger og måltal deres kolleger er optagede af at opnå. At etablere et OKR system i Google, har krævet kulturelt og organisatorisk mod, men efter implementeringen heraf har man i Google vurderet at fordelene herved – i høj grad – overstiger de ulemper der er forbundet hermed.

9. Everything is measurable and anything is knowable

Der er i dag stort set ingen grænser for, hvad det er muligt at måle. Denne trend kalder forfatteren for "the censor revolution". Denne tendens har blandt andet medført, at en BMW i dag har mere end 2000 censorer og et fly har mere end 3000 sensorer. Den eksponentielle Organisation kan drage fordel af denne trend på to måder: For det første kan den skabe nye forretningsmodeller, der bygger på eksisterende datastrømme, og for det andet kan den tilføje nye datastrømme til nye paradigmer.

Passur Aurospace er et eksempel på en virksomhed, der bruger tusindvis af målinger til at reducere antallet af forsinkede fly, idet forsinkede fly er en meget kostbar affære for flybranchen, da det koster 80 dollars pr. minuts forsinkelse. Til at undgå denne situation bruger flyselskabet tusindvis af målinger, der kan forudsige, hvor flyene befinder sig i luften, samt hvornår de lander og letter.

STARTING AN EXO – KAPITEL 6

Kapitel seks er det første kapitel i bogens anden del, og i dette kapitel beskriver forfatteren, hvorledes det er muligt at implementere den Eksponentielle Organisations kendetegn. Det er ifølge forfatteren muligt at implementere ExO modellen i både startups, mindre virksomheder og store selskaber. Ifølge forfatteren vil der altid være tre "risk areas", som man bør forholde sig til i startups. I det følgende vil disse tre risk areas blive beskrevet og sammenholdt med en række trin, som forfatteren argumenterer for, er vigtige i forhold til at lykkes med at implementere nogle af de elementer, der er kendetegnende for den Eksponentielle Organisation.

Teknologirisici. Tidligere var der enorme omkostninger forbundet med investeringer i ny teknologi. Denne situation har ændret sig betydeligt de seneste 20 år - med en faktor 150. I 1995 kostede det eksempelvis 15 millioner dollars at opbygge et software startup i Silicon Valley, og i dag koster det kun ca. 10.000 dollars at opbygge et tilsvarende set up.

Markedsrisici. Inden for dette felt er der også sket en enorm udvikling. Tidligere skulle en virksomhed igennem en omfattende proces før den kunne sende et produkt på markedet. Der er sket et paradigmeskifte, som har bevirket, at virksomhederne siden år 2000 har kunnet gennemteste deres produkter, inden produktet kom på markedet. En udvikling der har reduceret de risici, der tidligere var forbundet med at føre nye produkter til markedet. I dag er det i den forbindelse muligt at benytte A/B testing, Google AdWords, sociale medier og landing pages.

Eksekveringsrisici. Ifølge forfatteren er det tredje punkt mere risikofyldt end de to første, idet der eksisterer en række ubesvarede spørgsmål så som: Hvordan skal virksomheden organisere sig i forhold til at maksimere performance? Hvordan vil organisationen drage fordel af teknologi og information for dermed at skabe en unik forretningsmodel og konkurrencemæssig fordel? Ifølge Salim Ismail er en besvarelse af disse spørgsmål nøglen til at kunne opbygge en succesfuld Eksponentiel Organisation.

For at kunne besvare disse spørgsmål er det nødvendigt at kigge nærmere på en række trin. Forfatteren argumenterer for, at man med fordel kan lade sig inspirere af disse trin og bruge dem som en slags guide i forhold til at opbygge den Eksponentielle Organisation.

(Ønskes mere specialiseret viden om, hvordan man implementerer principperne ved den Eksponentielle Organisation i etablerede virksomheder – store og mellemstore virksomheder, se bogen kapitel 7 og 8)

Trin 1: Udvalg en MTP (Massive Transformative Purpose).

Definering og udvælgelse af en MTP - er ifølge forfatteren - ét af de mest fundamentale aspekter ved opstart af en ExO. Det er således essentielt, at virksomhedens MTP udtrykker passion omkring det problemfelt, inden for hvilket virksomheden har ambitioner om at gøre en forskel. Ifølge forfatteren kan man med fordel stille sig selv følgende spørgsmål i processen med at definere en MTP:

- Hvad er det jeg virkelig er optaget af?
- Hvad er jeg er sat i verden for at udrette?

Derudover er det vigtigt at syreteste sin MTP ved at stille sig følgende spørgsmål?

- Er MTP'en "massive"?
- Er MTP'en transformativ?
- Beskriver MTP'en et formål, der vægter højere end formålet om at skabe profit?

Trin 2: Join or Create relevant MTP communities

Ifølge forfatteren er det vigtigt at have tilknytning til et community, hvor der eksisterer et fælles formål og en fælles passion. Der findes communities, inden for langt de fleste områder, og hvis man ikke mener, der eksisterer et community inden for ens eget interessefelt, henviser forfatteren til www.meetup.com. Ifølge forfatteren er der imidlertid stor forskel på at være community og være virksomhed, hvorfor forfatteren anbefaler, at man stiller sig selv spørgsmålet: Er du primært et community eller er du primært en virksomhed?

Trin 3: Compose a team

I ethvert startup er det vigtigt at sammensætte det rigtige ledelsesteam som fundament for en succesfuld ExO. Ifølge bogen er det muligt at beskrive et sæt af komplementære skills, som bør være til stede i ledelsesteamet i en ExO. Disse er:

Discovery skills: Evnen til at generere ideer, at stille de rigtige spørgsmål, at observere, bedrive networking og evnen til at eksperimentere.

Delivery skills: Evnen til at eksekvere ideer, at analysere, planlægge, implementere og være detaljeorienteret.

Trin 4: Break through idea.

Ifølge forfatteren er det fjerde element "break through idea" - ikke overraskende - en forudsætning for en ExO i opstartsfasen. At have en ide er således essentielt i forhold til at drage fordel af teknologi og information på en måde, der adskiller sig radikalt fra status quo. Ifølge forfatteren er det vigtigt at have for øje, at arbejdet med opstart og videreudvikling af en ExO ikke drejer sig om at lave inkrementele forbedringer. Det drejer sig i stedet om at lave radikale forbedringer. I forhold til at skabe en banebrydende ide for en ExO er anbefalingen, at det er bedre at starte med en passion for at løse et særligt problem, snarere end at opfinde en teknologi - for først derefter at tænke over, hvilke problemer teknologien kan bidrage til at løse.

Trin 5: Byg en Business Model Canvas.

Det første skridt handler om at få en banebrydende ide. Det næste skridt handler om at udtænke og reflektere over, hvordan det kan lade sig gøre at designe en forretningsmodel, der kan føre produktet til markedet. For at kunne gøre dette anbefaler forfatteren at benytte Alexander Osterwalders model ved navn Business Model Canvas. BMC modellen er simpel og let at benytte ved at tage stilling til de ni elementer som udgør modellen (Value proposition, customer segments etc.) På dette tidspunkt anbefaler forfatteren imidlertid at udtænke simple forretningsmodeller, der ikke indeholder alt for mange detaildetaljer.

Trin 6: Find en forretningsmodel

I dette afsnit pointerer forfatteren, hvor vigtigt det er at have den rigtige forretningsmodel, hvis man skal lykkes med at blive en eksponentiel organisation. En tendens i forhold til valg af forretningsmodel går på, at det ikke altid er produkter og teknologi, der er de vigtigste komponenter. Det er mindst lige så vigtigt at skabe nye forretningsmodeller, der truer de etablerede forretningsmodeller.

I bogen beskrives det, hvorledes der er 8 forskellige indgangsvinkler til opbygningen af en forretningsmodel:

- Immediacy
- Personalization
- Interpretation
- Authenticity
- Accessibility
- Embodiment
- Patronage
- Findability

(For uddybning af de otte indgangsvinkler til opbygningen af en forretningsmodel, se bogen s. 167)

Trin 7: Byg en MVP

Ifølge forfatteren vil et key output ved at benytte Canvas Modellen være, at man får skabt en ide om virksomhedens MVP. MVP er en forkortelse for Minimum Viable Product, og skal dermed forstås som et eksperiment, der har til formål at undersøge, hvordan den simpleste udgave af det produkt, som virksomheden skal føre til markedet, kommer til at se ud. Formålet er i den forbindelse at finde ud af, hvordan brugerne opfatter og bedømmer produktet. De feedback loops, som anvendes, kan beskrives via tre faser: Learning, test af antagelser og iteration.

Trin 8: Valider marketing og salg

Efter virksomhedens produkt er blevet bragt til markedet, skal næste step igangsættes. Dette step omhandler etablering af en kundeerhvervelsestragt, der har til formål at kvalificere og skaffe nye besøgende, der senere kan konverteres til betalende kunder. Dave McClure har i den forbindelse udarbejdet en model, kaldet AARRR-modellen. Denne model er ifølge forfatteren meget nyttig, idet den beskriver frem afgørende parametre:

- **Acquisition:** Hvordan lokaliserer dine kunder dig.
- **Activation:** Har brugerne en god førstegangsoplevelse
- **Retention:** Kommer kunderne igen
- **Revenue:** Hvordan tjener du penge
- **Referral:** Fortæller dine brugere om dit produkt til andre

Trin 9: Implementer SCALE og IDEAS

Ifølge forfatteren, er det vigtigt at have de 10 kendetegn for øje, som er afgørende for den Eksponentielle Organisation. Salim Ismail pointerer i den forbindelse, at en organisation ikke nødvendigvis behøver at indeholde alle 10 kendetegn, før den kan kategoriseres som værende eksponentiel. Klarhed omkring virksomhedens MTP, kombineret med 3-4 af kendetegnene (SCALE og IDEAS) vil i mange tilfælde være tilstrækkeligt. Den største opgave går ifølge forfatteren ud på, at identificere de "rigtige" 3-4 kendetegn, som man tror på er de vigtigste forudsætninger for at udvikle sin organisation i en Eksponentiel retning.

Trin 10: Etabler kulturen

Forfatteren pointerer, at det 10. step måske er det mest kritiske step i forhold til at lykkes med at opbygge den Eksponentielle Organisation. Forfatteren argumenterer for, at virksomhedens MTP sammenholdt med kulturen i organisationen tilsammen udgør det lim, som binder en ExO sammen. Ifølge forfatteren, er det i sig selv en svær øvelse at beskrive kulturen i en organisation, da der ikke hersker konsensus omkring, hvordan kulturbegrebet skal forstås. Salim Ismail benytter følgende definition af kulturbegrebet: "Culture is what happens when the boss leaves". Forfatteren understreger endvidere vigtigheden af at beskæftige sig med kultur via følgende citat af Joi Ito, som udtaler: "Culture eats strategy for breakfast"

Trin 11: Stil nøglespørgsmål periodisk

Ifølge forfatteren er det essentielt at stille sig selv følgende otte spørgsmål – gentagende gange – i takt med at virksomheden udvikles til en ExO:

- Hvem er dine kunder?
- Hvilke af dine kunders problemer løser du?
- Hvilken løsning tilbyder du, og er denne løsning ti gange bedre end status quo?
- Hvordan vil du markedsføre dit produkt eller service?
- Hvordan vil du sælge dit produkt eller service?
- Hvordan vil du gøre dine kunder til fortalere for dit produkt og dermed udnytte de virale marketing effekter?
- Hvordan vil du skalere dit kundesegment?
- Hvordan vil du drive dine marginaler cost of supply hen imod nul?

Anvendelse af bogens pointer

For ikke at gentage bogens indhold her, kan du tage udgangspunkt i ovennævnte anvisninger, som på konkret og praktisk vis henviser til.