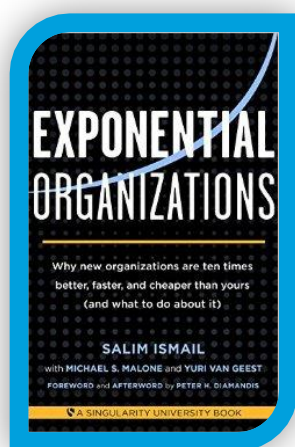




# Knowledge to Master

Na podstawie książki:

Exponential  
organizations



## Exponential organizations: Why new organizations are ten times better than yours (and what to do about it)

Autorzy: Salim Ismail with Michael S. Malone and Yuri Van Geest

Wydawca: Diversion Pub, Diversion Books

Data wydania: 2014

Słowa kluczowe: zarządzanie, technologia, trendy, zmiana, kultura organizacyjna

---

### O autorach:

### Ciekawostki:

*W ciągu ostatnich pięciu lat świat był świadkiem narodzin nowego rodzaju organizacji. Tzw. Exponential Organizations zrewolucjonizowały świat biznesu i zmieniły zasady rynkowej gry. Pokazały one, że droga do sukcesu nie musi trwać latami, a rozwój nie musi przebiegać liniowo. Udowodniły, że nowe technologie umożliwiają osiągnięcie co najmniej dziesięciokrotnie wyższych wyników niż konkurencja, jak również, że największym sprzymierzeńcem każdej organizacji powinna być społeczność użytkowników jej produktów.*

---

## 1. Co trzeba wiedzieć o Exponential Organizations?

Dla polskiego odbiorcy kluczowe jest przede wszystkim zrozumienie angielskiego słowa *exponential*, którego podstawowe tłumaczenie – „wykładniczy” – nie oddaje w pełni znaczenia i idei *Exponential Organization (ExO)*. Trafniejsze wydaje się tłumaczenie „gwałtowny” lub „szybki”, „dynamiczny”. Bo *Exponential Organizations* to właśnie organizacje, które zdolne są do niebywałego i gwałtownego wzrostu w krótkim czasie. Rozwijają się one przynajmniej dziesięciokrotnie szybciej niż konkurenci i są także co najmniej dziesięć razy szybsze, tańsze i lepsze. Za ich sukcesem nie stoją ani armie pracowników, ani wielkie zakłady produkcyjne, ale technologie informacyjne.

W ostatnich dekadach byliśmy świadkami tego, jak bardzo skrócił się czas, w którym firmy są zdolne dotrzeć do mierzonej w miliardach liczby klientów i mierzonych w miliardach dolarów przychodów. Jeszcze nie tak dawno temu zajmowało to co najmniej 20-30 lat. Dziś znamy przypadki, kiedy trwało to zaledwie kilkanaście miesięcy. YouTube, Google, Groupon, Uber, Facebook – to wszystko są przykłady takich właśnie „miliardowych start-upów”.

Jednocześnie w 2011 roku Babson's Ilin Graduate School of Business postawiła hipotezę, że w ciągu dziesięciu lat nie przetrwa aż 40 proc. firm notowanych na liście Fortune 500 Companies. Główną przyczyną ich upadku ma być właśnie brak zdolności myślenia w sposób charakterystyczny dla *Exponential Organizations*.

Znane są przykłady spektakularnych porażek wielkich firm, których pozycja jeszcze nie tak dawno wydawała się zupełnie niezagrożona.

W 2007 roku Nokia planowała wejście na rynek aplikacji nawigacyjnych. Zakładano wówczas, że monitorowanie w czasie rzeczywistym ruchu na drogach jest możliwe tylko dzięki inwestycji w specjalne sensory. Nokia przejęła więc za 8,1 mld dolarów jedyną specjalizującą się w tym firmę – Navteq – wraz ze wszystkimi jej materialnymi i kompetencyjnymi zasobami. To miało też utrudnić wejście na rynek aplikacji nawigacyjnych najgroźniejszym konkurentom – firmom Google oraz Apple.

Tymczasem mały start-up z Izraela, Waze, którego nie stać było na inwestycje w sensory, wpadł na inny pomysł: prostszy i łatwiej skalowalny mechanizm zbierania danych o ruchu drogowym. Postanowili wykorzystać do tego użytkowników smartfonów, zakładając, że każda osoba wyposażona w takie urządzenie z zainstalowaną aplikacją może stać się ich „sensorem”. Przy minimalnych kosztach Waze bardzo szybko powiększał swoją bazę, podczas gdy droga obrona przez Nokię wymagała nieustających inwestycji i była znacznie mniej elastycznym

rozwiązaniem. Liczba „sensorów” Waze rosła wykładniczo, szybko sięgając dziesiątek milionów. W przypadku Nokii przyrost był liniowy i liczony w setkach.

## 2. Mały przewodnik po ExOs

W zrozumieniu idei *Exponential Organization* pomagają kilka pojęć, które często pojawiają się w książce. Oto najważniejsze z nich:

**ExO** – to skrót od długiej i niełatwej do przetłumaczenia na język polski nazwy *Exponential Organization* (ExOs - liczba mnoga). Można też spotkać się ze skrótem EExO (mn. EExOs), który pochodzi od ang. *Enterprise Exponential Organization*, zatem w prostym tłumaczeniu oznacza przedsiębiorstwo, które opiera się na idei ExO.

**4D** – akronim wyjaśniający genezę rozwoju ExOs. Odnosi się do czterech „D”:

- *Digitalization* - cyfryzacja i informatyzacja, która przyniosła nowe możliwości rynkowe,
- *Disruption* – pojęcie często stosowane w najnowszych angielskich publikacjach, oznaczające pewne „zakłócenie”, „zerwanie ciągłości”. Odnosi się do radykalnej zmiany reguł rynkowej gry, do jakiej doszło w ostatnich latach,
- *Demonetization* – demonetyzacja, czyli rezygnacja z pobierania opłat od końcowego użytkownika produktu/usługi i koncentracja na alternatywnych modelach finansowania (np. YouTube),
- *Democratization* – demokratyzacja, oznaczająca powszechny dostęp do nowych technologii i społecznościowych kanałów komunikowania.

**MTP** – ang. *Massive Transformative Purpose*, czyli cel zmierzający do głębokich zmian. To pojęcie zbliżone do misji i wizji firmy. Co szczególnie ważne, cel ten powinien być unikalny, a także aspiracyjny, ambitny i inspirujący. Taki MTP to pierwszy krok na drodze do szybkiego wzrostu. Jest on również ważne narzędziem motywowania pracowników do wyężonej pracy i kreatywności, a klientów – do zaangażowania.

**SCALE** – to kolejny akronim, odnoszący się do charakterystycznych zasad działania ExOs. Powstał od pierwszych liter terminów:

- *Staff on Demand* – czyli kadra na żądanie, co oznacza nowe podejście do pracowników, elastyczne, zapewniające dostęp do szerokiego spektrum kompetencji i oparte na tymczasowej wymianie wartości między pracownikiem a organizacją,

- *Community & Crowd* – czyli budowanie społeczności wokół organizacji (użytkownicy, partnerzy, kadra na żądanie) i korzystanie z potencjału tłumu (szeroko rozumiana społeczność internetowa, która skłonna jest zaangażować się w nasze MTP),
- *Algorithms* – czyli wykorzystywanie algorytmów, które zwiększają efektywność działania, pozwalają wyciągać wartościowe wnioski z analiz dużych zbiorów danych, bywają źródłem odkrywania nowych insightów oraz umożliwiają pełną skalowalność produktów i usług w oparciu o obiektywne przesłanki,
- *Leveraged Assets* – czyli zasoby na żądanie, bo nie chodzi dziś o to, aby posiadać niezbędną infrastrukturę (np. drogi sprzęt inżynieryjny), ale mieć do nich dostęp,
- *Engagement* – czyli budowanie zaangażowania użytkownika poprzez metody i narzędzia takie jak dostarczanie pożądanego doświadczenia, masowa kastomizacja czy grywalizacja, bo to właśnie zaangażowanie sprawia, że coraz więcej ludzi z „tłumu” staje się członkami „społeczności”.

**IDEAS** – ostatni ważny akronim, oznaczający wewnętrzne mechanizmy działania ExOs. Pochodzi od terminów:

- *Interfaces* – mówiąc najprościej, są to interfejsy, które łączą odpowiednie procesy z odpowiednimi ludźmi, filtrując dla nich te informacje, które są istotne z ich perspektywy; może to być interfejs, dzięki któremu pracownik widzi informacje o klientach i zarządza relacjami z nimi, a może to być interfejs przez który klient Google zarządza swoimi reklamami AdWords,
- *Dashboards* – to z kolei nowe podejście do mierzenia i zarządzania wynikami poprzez prezentację kluczowych wyników spośród wszystkich dostępnych danych: w czasie rzeczywistym i w sposób dostępny dla każdego pracownika,
- *Experimentations* – to przyzwolenie na eksperymentowanie, jako że podejmowanie ryzyka i innowacyjnych działań powinno być wpisane w kulturę organizacyjną ExOs,
- *Autonomy* – to zarządzanie w sposób zdecentralizowany, zgodnie z którym w firmie działają samoorganizujące się i międzydziałowe zespoły a pracownicy cieszą się dużą swobodą i wolnością,
- *Social Technologies* – to wreszcie korzystanie z szeroko pojmowanego wsparcia technologii w obszarze organizacji pracy wewnątrz firmy (np. narzędzia typu Google Drive, Dropbox) i w komunikacji z klientami (media społecznościowe, inne platformy).

**MVP** – ang. *Minimal Viable Product*, to najprostsza i najbardziej podstawowa wersja produktu, którą można już przedstawić klientom/użytkownikom i otrzymać informację zwrotną na jego temat.

### 3. Jak stworzyć Exponential Organization?

Drogę do stworzenia czy też przekształcenia organizacji w ExO można opisać w 12 krokach. Oto one:

#### KROK 1: Zdefiniuj MTP

Zacznij od zadania sobie pytania „Co jest największym problemem, jaki chciałbym rozwiązać?”. Właśnie w ten sposób można zdefiniować MTP własnej organizacji, które stanie się jej fundamentem, motorem rozwojowym i źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zdaniem Drew Houstona, twórcy Dropboxa, ludzie, którzy osiągają największe sukcesy, mają wręcz obsesję na punkcie znajdowania nowych rozwiązań dla trapiących ich problemów.

#### KROK 2: Znajdź lub stwórz społeczność wokół MTP

Bez ludzi nie ma mowy o sukcesie ExOs. Siła współpracy ze społecznością i tłumem jest nie do przecenienia, dlatego krytycznym czynnikiem sukcesu jest znalezienie sojuszników w realizacji swego celu lub też stworzenie społeczności ludzi, którzy nasz MTP uznają za inspirujący i motywujący do działania.

#### KROK 3: Zbuduj zespół

To dość oczywiste, ale w każdym start-upie kluczowe znaczenie ma zespół założycielski. Muszą się w nim znaleźć ludzie pełniący następujące role:

- wizjonerzy-marzyciele,
- osoby skoncentrowane na projektowaniu doświadczenia klienta,
- programiści i inżynierowie,
- specjaliści z zakresu finansów i projektowania biznesu.

#### KROK 4: Przełomowa idea

Przełomowa idea to kwintesencja tego, w jaki sposób technologia ma zmienić status quo. Aby do niej dojść, trzeba wyjść poza utarte schematy i zacząć myśleć niekonwencjonalnie. ExOs nie zadowolają się wdrażaniem inkrementalnych innowacji. Zmiana ma być radykalna.

## KROK 5: Zbuduj kanwę modelu biznesowego

Każda przełomowa idea wymaga przełożenia na język biznesu. Niezwykle użytecznym w tym zakresie narzędziem jest kanwa modelu biznesowego (ang. *Business Model Canvas*, BMC), rozwinięta przez Alexandra Osterwaldera i opisana w książce „Business Model Generation”

## KROK 6: Zdefiniuj model biznesowy

Jeśli planujesz osiągnąć dziesięciokrotne wzrosty w swoim biznesie, jest niemal pewne, że nie zrobisz tego w oparciu o tradycyjne i znane modele biznesowe. Prawdopodobnie i tu musisz wymyślić coś przełomowego.

Ważną inspiracją mogą być jednak modele biznesowe, jaką zastosowały najciekawsze firmy ostatnich lat, zbudowane na fundamentach cyfrowego i z informatyzowanego świata. To między innymi: Uber, Airbnb, Topcode, GitHub, Local Motors, Xiaomi, Valve, Zappos, Amazon, Google, Waze czy Netflix.

## KROK 7: Zdefiniuj MVP

Krok siódmy dotyczy tak naprawdę początku eksperymentowania. Pierwsze wersje serwisów takich jak Facebook czy LinkedIn były niezgrabne i mało eleganckie, a nawet kiepskie w nawigacji. Pozwoliły jednak przede wszystkim na szybką weryfikację kluczowych założeń biznesu, a także uruchomienie kanałów, którymi do twórców płynęła informacja zwrotna od użytkowników, pomocna w nieustannym udoskonalaniu produktu.

## KROK 8: Oszacuj rynek i możliwości sprzedażowe

Innymi słowy: ustal wskaźniki i metody pomiaru realizacji swoich celów. Kluczowe mierniki powinny dotyczyć wzrostu oraz tego, na ile firma jest zdolna dostarczać wartość klientom. Ocena realizacji celów powinna skupiać się zatem na pomiarze w takich obszarach jak:

- akwizycja, czyli pozyskiwanie nowych klientów,
- aktywacja, czyli siła „pierwszego wrażenia” jako doświadczenia klienta,
- retencja, czyli utrzymanie klientów,
- przychód, czyli zdolność generowania zysków,

- oraz coś, co można nazwać obrazowo „siłą kuli śnieżnej” lub „potencjałem wirusowym”, czyli to jak bardzo informacja o naszym produkcie przenoszona z ust do ust dociera do coraz większej liczby osób.

### KROK 9: Zastosuj SCALE oraz IDEAS

Przechodząc na poziom operacyjny, czas wdrożyć mechanizmy opisane w modelach SCALE i IDEAS. Oczywiście nie każda organizacja musi wykorzystywać wszystkie elementy tych modeli. Zwykle, obok genialnego MTP, wystarczy oprzeć się na kilku spośród nich.

### KROK 10: Stwórz fundamenty kultury organizacyjnej

To także krytyczny moment na drodze do stworzenia ExO. Kultura organizacyjna w ogromnej mierze przyczyniła się do sukcesu wielu znanych nam firm. W Zappos zbudowano go w oparciu o przekonanie całego zespołu, że w ich pracy nie chodzi o sprzedawanie butów, ale dawanie ludziom szczęścia. Fantastycznie kolorowe pokoje kreatywne w Google’u to także nie tylko PR-owy chwyt, ale istotny element budujący atmosferę pracy.

### KROK 11: Nie przestawaj pytać o rzeczy ważne

Kto jest moim klientem? Jaki problem rozwiązuje moja firma? Czy to na pewno jest przełomowe rozwiązanie? Czy i w jaki sposób klienci stają się adwokatami naszej marki? Istnieje pewna lista pytań podstawowych, których nigdy nie należy przestać sobie zadawać.

### KROK 12: Stwórz i utrzymaj platformę wymiany wartości

ExOs tworzą nie tyle produkty i usługi, co platformy współpracy i wymiany wartości z użytkownikami bądź między użytkownikami. Zadaniem takiej platformy jest dostarczenie klientom kluczowych wartości, umożliwienie komunikacji, a w konsekwencji – stworzenie społeczności.

To właśnie w ludziach i w interakcji pomiędzy nimi drzemie największa siła. To oni są w stanie zapewnić organizacji dziesięciokrotne wzrosty. To oni decydują, które start-upy w niedalekiej przyszłości mogą stać się podziwianymi przez innych przykładami *Exponential Organizations*.

## 4. Exponential Organization – case studies



Nic nie inspiruje tak silnie, jak przykłady prawdziwych firm, którym udało się stać ExO. Oto kilka przykładów organizacji, które starając się wcielić w życie powyższe zasady i wskazówki, zdołały przeformułować dotychczasowe metody działania i osiągnąć gwałtowny wzrost.

## TED

Idea konferencji TED (18-minutowe, inspirujące prezentacje z zakresu technologii, rozrywki i designu) powstała w 1984 roku, szybko zyskując popularność i renomę. Jednak pomysł twórcy TED-a, Richarda Saula Wurmana, rozwinął dopiero Chris Anderson, który przejął firmę w 2001 roku. Wystarczyło zrobić dwie rzeczy, aby przenieść organizację na zupełnie inny poziom. Po pierwsze – udostępnić w Internecie wszystkie wcześniejsze i nowe prezentacje. Po drugie – stworzyć zestaw narzędzi, umożliwiający ludziom organizowanie na zasadzie franczyzy konferencji TED w swoich miejscowościach. Efekt? Kilkadziesiąt tysięcy dostępnych w sieci filmów z prezentacjami, których wyświetlenia można już liczyć w miliardach.

## XIAOMI

Lei Jun, założyciel Xiaomi, jest w Chinach kimś takim jak Steve Jobs. Xiaomi specjalizuje się w projektowaniu i tworzeniu smartphonów, aplikacji oraz elektroniki użytkowej. Firma ta powstała w połowie 2010 roku, a w 2013 roku osiągnęła roczny dochód przekraczający 5 miliardów dolarów. Swój sukces oparła – analogicznie do Apple – na jakości i budowaniu doświadczenia klientów w kontakcie w technologią, ale... po niskich, przystępnych dla każdego cenach. W firmie pracuje 4300 osób, ale struktura jest niemal zupełnie płaska. Jedna trzecia to pracownicy w obszarze badań i rozwoju, a eksperymentowanie jest wpisane w kulturę organizacyjną Xiaomi. W proces doskonalenia produktów angażowani są także użytkownicy.

## THE GUARDIAN

Brytyjski „Guardian” w czasach, kiedy wróżyono już rychłą śmierć drukowanych gazet, postanowił zredefiniować to, czym jest dziennikarstwo. W 2007 roku stworzył otwartą platformę blogową i fora dyskusyjne. Można wręcz powiedzieć, że pismo w pewnym momencie zinstytucjonalizowało crowdsourcing w zakresie dziennikarstwa śledczego i to tłum stał się największym dostarczycielem informacji. W 2009 roku, kiedy rząd brytyjski pod presją opinii publicznej ujawnił dwa miliony stron raportów z wydatków parlamentarnych, gazeta poprosiła czytelników o pomoc w ich przejrzeniu. Społeczność w trzy dni przeanalizowała 20 procent wszystkich dokumentów,

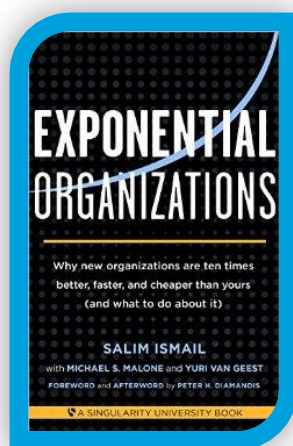
podczas gdy własnymi siłami żadna gazeta nie zdołałaby w tym czasie przeczytać nawet niewielkiego ułamka tych treści.

## ZAPPOS

Zappos – firma, która sprzedając buty, postanowiła dawać ludziom szczęście, w ciągu zaledwie dziewięciu lat osiągnęła roczną sprzedaż na poziomie miliarda dolarów. Swoją sukces zawdzięcza fantastycznej obsłudze klienta. Udało się to osiągnąć dzięki dużej autonomii pracowników i wyjątkowej kulturze organizacyjnej. Ludzie zatrudniani są w Zappos na podstawie ich „dopasowania” do kultury firmy, a na poszczególnych stanowiskach nie ma obowiązują żadnych zakresy obowiązków. Pracownicy odbierają 1200 maili tygodniowo i 5 tysięcy telefonów miesięcznie. Rozmowy nie odbywają się jednak według żadnych skryptów czy scenariuszy, nie obowiązują też żadne limity. Najdłuższa rozmowa z klientem trwała podobno 10 godzin i 29 minut. Pracownicy mają tylko jeden cel i jeden miernik sukcesu: uszczęśliwić swoich klientów.

Z wielką przyjemnością  
polecamy Wam lekturę książki, która  
dostępna jest między innymi

[TUTAJ](#)



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

Autorzy: Salim Ismail with Michael S. Malone and Yuri Van Geest

