



Guia de Transformació Exponencial

Com convertir-se en una Organització Exponencial (ExO) i prosperar al segle XXI

Berenguer Cubells

Estem vivint temps extraordinaris.

Es podria argumentar que aquest és el moment més apassionant per estar viu. La tecnologia permet a les persones fer coses que fa uns anys eren simplement impossibles. Empreses privades van a l'espai, la gent corrent es connecta a través de vídeo en qualsevol moment i arreu del món i petits grups d'emprenedors són capaços de disruptar grans corporacions. La raó de tot això és el "canvi exponencial".



1956
5MB

2005
128MB



2014
128GB



2016
256GB



2018
512GB



2020
1TB



2000
8MB

Agafant com a exemple l'emmagatzematge de dades, les imatges superiors mostren com la capacitat dels dispositius ha anat augmentant al llarg del temps. Una targeta micro SD d'1TB, de la mida de la punta del dit, té 200.000 vegades més capacitat d'emmagatzematge que un disc dur del 1.956. Si ens fixem en el cost, l'IBM 305 RAMAC de 5 MB tenia un cost anual de 35.000\$ el 1.956. El cost per MB era de 7.000\$. Avui (2021), el preu és de 0,0000194\$ per MB.

360 milions de vegades més barat!

Aquesta és una xifra que els nostres cervells, que pensen en mode linial, ni tan sols poden comprendre. I aquest és un dels motius pels que no aprofitem l'exponencialitat, ni veiem la disruptió fins que no ha succeït.

Aquest canvi exponencial està succeint en un número important de sectors i verticals. Salim Ismail parla de, com a mínim, 25 “moments de Gutenberg” que estan canviant la manera com funciona el món. Per a les organitzacions és crucial saber aprofitar aquests canvis i disposar dels atributs necessaris per fer-ho.

Estem experimentant més de 25 “moments de Gutenberg”

La societat no està absorbint la tecnologia amb la suficient rapidesa.

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. Dispositius “wearable” | 14. CRISPR |
| 2. Realitat mixta | 15. Sequenciació de gens |
| 3. Digital Twins | 16. AI/ML/DL |
| 4. Biònica | 17. Emmagatzematge d'energia |
| 5. Nanotecnologia | 18. Neuroimatge |
| 6. Cultiu de proteïnes | 19. Vehicles autònoms |
| 7. Tecnologia solar | 20. Blockchain |
| 8. Antienvelliment | 21. Robòtica |
| 9. Xarxes socials | 22. Drons |
| 10. Sensors | 23. Impressió 3D |
| 11. Privatització de l'espai | 24. Microbioma |
| 12. Governança digital | 25. Bitcoin |
| 13. Computació al núvol | 26. Computació quàntica |



Hem anomenat aquest període la “Dècada de les ExO”, ja que hem vist com les organitzacions que potencien el marc ExO aconsegueixen nivells d'innovació i sostenibilitat molt elevats. La nostra recerca del Coeficient Exponencial (ExQ) en les empreses del ranking Fortune 100, mostra com les organitzacions que tenen puntuacions ExQ altes, és a dir, aquelles que treuen més profit als atributs Exponencials, superen en aquest aspecte a les que tenen puntuacions inferiors.

Les 10 primeres organitzacions del ranking ExQ superen a les 10 últimes tenint

3X



Creixement dels ingressos

10.9X



Major utilització d'actius

6.4X



Més rendibilitat

40X



Major retorn total pels accionistes

La Transformació Digital està present a les notícies i a les converses i pantalles de membres de consells d'administració i executius de tot el món.

Els governs en parlen i per tot arreu circula del terme "4a Revolució Industrial". Però, per altra banda, també hi ha diverses publicacions sobre com més del 70% de les transformacions digitals fracassen. Per tant, com a líder en una organització pot ser fàcil tenir dubtes respecte a la millor manera de procedir.

En aquests moments les organitzacions es veuen obligades a adoptar tecnologia, però al fer-ho cal assegurar que es té la mentalitat adequada per treure'n profit, de la millor manera possible, de l'era exponencial en la que vivim. Aquí és on entra en joc la Transformació Exponencial. Massa organitzacions estan digitalitzant processos linials i no obtenen els resultats que esperen. Començar amb la digitalització no és la manera de procedir.



Un simple exemple

Una organització que actualment gestiona de manera manual (albarans) les comandes de materials. És un procés que requereix molt temps i, a més, té el cost addicional del registre en paper. Per tant, l'organització vol eliminar el registre manual.

L'enfoc de transformació digital consisteix en la digitalització del registre de comandes, pel que es crea una versió digital del procés manual. S'acaba generant un sistema que implica una dedicació de temps similar, a banda del temps de formació que s'ha de donar al personal, que potser només és un 10% més eficient i que el personal no vol utilitzar. Es necessita ser 10x vegades més eficient, no només un 10% més.

Exemples d'organitzacions que apliquen el marc ExO

accenture

ACCIÓ

ALEC
Building Excellence

TD Ameritrade

ANANDA
DEVELOPMENT

BHP

Bitdefender®

Boston
Scientific

COTEMINAS

دولة الإمارات العربية المتحدة
Dubai Electricity & Water Authority

Dusit Thani
HOTELS & RESORTS

Fraport
Bulgaria

Generalitat
de Catalunya

hp

iKe
Asistencia®

INTER
PROTECCIÓN

MIAMI-DADE
COUNTY

MOBLY

Omnivida

P&G

Rassini

RioTinto

Santos

Sareb

Sasin

SIEMENS
energy

Stanley
Black &
Decker

TRIDENTGROUP

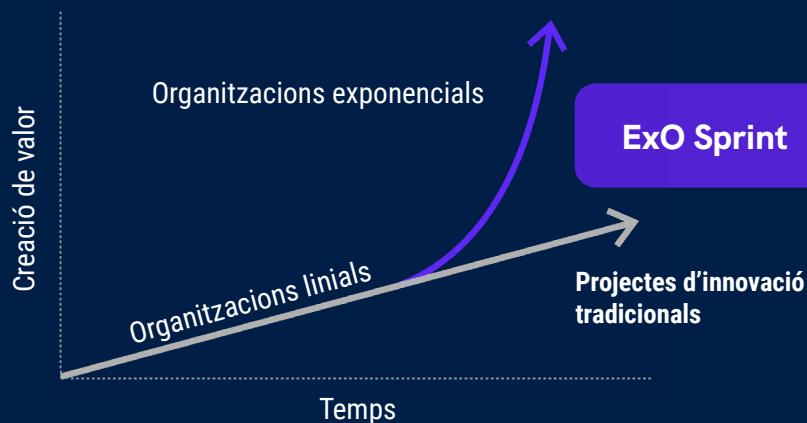
VELOCIA

VISA

Per què es necessita Transformació Exponencial en lloc de Transformació Digital Linial?

Per aconseguir una Transformació Exponencial s'utilitzaria la informació de totes les comandes realitzades en el passat i, a través d'algoritmes, es desenvoluparia un sistema que ordeni automàticament les comandes basant-se en dades històriques. Llavors, a mesura que es va millorant l'algoritme, permetent que l'equip es dediqui a tasques de més valor afegit, les ordres es realitzen automàticament mitjançant el sistema i l'optimització és molt probablement 10x superior.

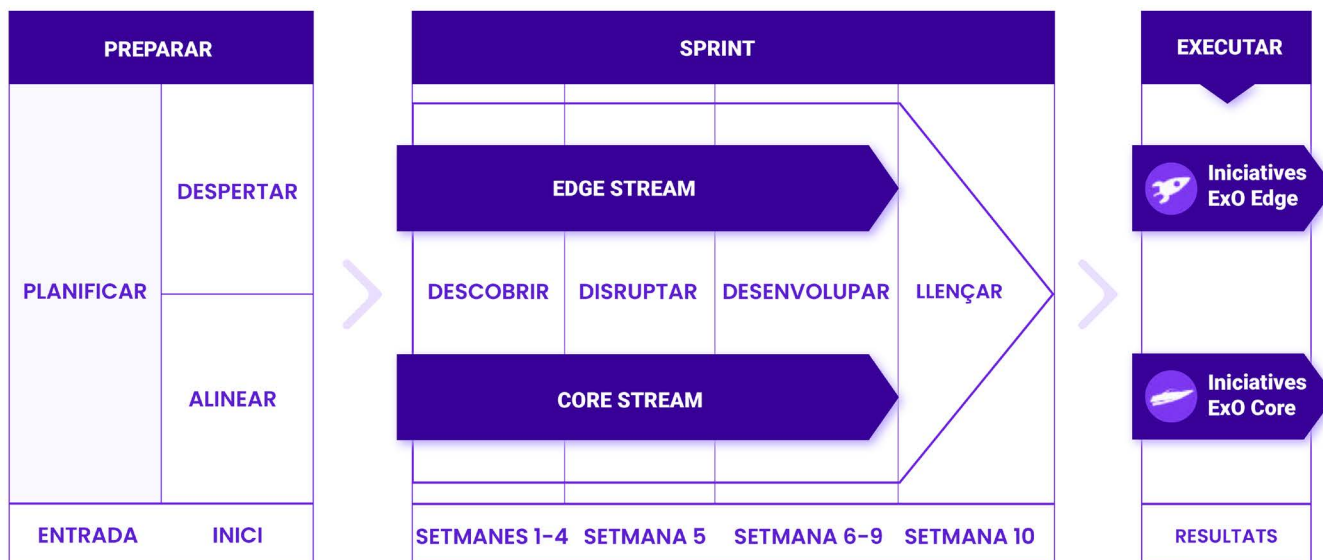
Transformació exponencial



Aquest canvi de pensament cap a un de més exponencial no succeeix de manera espontània.

L'organització necessita tenir un canvi de mentalitat per ser capaç d'aprofitar l'exponencialitat.

Hem desenvolupat una sèrie de programes que poden ajudar a la teva organització a aconseguir-ho. El més destacat és l'ExO Sprint de 10 setmanes, que permet a una organització avançar 3 anys en 10 setmanes. Per entendre millor l'ExO Sprint clica a la imatge següent.



Saber com aplicar els atributs ExO dins de l'organització és fonamental per ser competitius en aquesta era.

Testimonis de clients

"El llibre Exponential Organizations m'ha semblat extremadament valuós. L'he fet de lectura obligatòria per tota l'alta direcció i estem implementant molts dels seus principis."



Paul Polman
Ex-CEO d'Unilever

"Aquesta iniciativa és un gran exemple de com les col·laboracions público-privades són beneficioses per la comunitat."



Carlos A. Gimenez
Alcalde de Miami-Dade County

"El llibre Exponential Organizations és imprescindible per aquells que estan interessats en com les tecnologies exponencials estan reinventant les millors pràctiques en el món dels negocis."



Ray Kurzweil
Director d'Enginyeria de Google

"El 90% del repte de transformar-se és aconseguir que tota l'empresa et segueixi. És senzill motivar a la direcció, el problema són les capes intermitges. L'ExO Sprint va ser la solució perfecta per movilitzar-los."



Tony Saldanha
VP Global Business Services de P&G

"Convertiré Gucci en una Organització Exponencial."



Marco Bizzarri
CEO de Gucci

"Convertirem Tailàndia en Tailàndia Exponencial."



Prayut Chan-o-cha,
Primer Ministre de Tailàndia



Després de diversos anys estudiant a centenars d'organitzacions es va crear el Model d'Organitzacions Exponencials (ExO).

El Model es pot recordar mitjançant una simple equació $ExO = MTP + SCALE + IDEAS$. Els tres components són el Propòsit Transformador Massiu (MTP), els 5 atributs que connecten amb l'abundància fora de l'organització (SCALE) i els 5 que permeten administrar-la a nivell intern (IDEAS).

MTP

Propòsit Transformador Massiu



L'únic element no negociable per a una Organització Exponencial és el seu MTP. El Propòsit de l'organització ha de ser massiu i transformador i tots els valors de l'organització i els seus objectius han d'estar-hi aliniats. No és només un eslògan per tenir penjat a la paret.

Aquesta és la raó de ser de l'organització.

Alguns exemples d'MTP són

SpaceX: "Els humans han de convertir-se en una espècie multiplanetària."

TED: "Idees que val la pena difondre."

X Prize Foundation: "Aconseguir avenços radicals per al benefici de l'humanitat."

Google: "Organitzar la informació del món."

Una vegada desenvolupat l'MTP, el proper pas per convertir-se en una organització exponencial consisteix en entendre els atributs interns i externs que aporten l'exponencialitat. Els atributs interns són: Interfícies, Dashboards, Experimentació, Autonomia i Tecnologies Socials, formant l'acrònim IDEAS (per les seves sigles en anglès). Els atributs externs són: Personal Sota Demanda, Comunitat i Seguidors, Algoritmes, Actius Apalancats i Compromís, formant l'acrònim SCALE (per les seves sigles en anglès).



IDEAS - Els atributs interns de les ExO

Atribut	En què consisteix?	Avantatges	Requisits
Interfícies	Connecten les activitats externes amb els sistemes de control intern, per ex: plataformes, interfícies d'usuari, APIs	• Converteixen l'abundància externa en valor intern • Vinculen les palanques externes de creixement amb factors estabilitzadors interns • L'automatització permet l'escalabilitat	• Processos estandaritzats • Externalitats escalables • Algoritmes
Dashboards	Indicadors rellevants mesurats en temps real	• Permeten el seguiment de les palanques crítiques de creixement en temps real • Objectius i Resultats Clau (OKR) com a marc de gestió • Es minimitzen els errors mitjançant cicles curts de feedback	• Indicadors en temps real • Capacitat analítica • OKRs • Acceptació en la cultura de l'organització
Experimentació	Mètodes Lean Startup per validar hipòtesis i experimentar de manera reiterada en entorns de risc controlat	• Manté els processos alineats amb els ràpids canvis de l'entorn • Maximitza la captació de valor • El temps de comercialització s'escurça (MVP) • L'assumpció de riscos proporciona un aprenentatge avançat i ràpid	• Mesura i seguiment d'experiments • Acceptació en la cultura de l'organització
Autonomia	Nous tipus d'organització basats en equips o persones empoderades	• Més agilitat • Més responsabilització davant del client • Reaccions i temps d'aprenentatge més ràpids • Millor ambient de treball	• MTP • Treballadors amb autonomia • Dashboards
Tecnologies Socials	Crea interaccions horitzontals en empreses organitzades verticalment	• Converses més ràpides • Cicles de decisió més curts • Aprenentatge més ràpid • Consolida l'equip	• MTP • Eines socials al núvol • Cultura cooperativa



SCALE - Els atributs externs de les ExO

Atribut	En què consisteix?	Avantatges	Requisits
Personal Sota Demanda	Més personal a temps parcial, especialitzat i enfocat a missions	• Millors habilitats per a la feina • Agilitat • Aprenentatge de l'equip intern/principal • Vincles més forts en l'equip intern/principal	• Capacitat per contractar serveis sota demanda • Tasques clarament definides
Comunitat i Seguidors	Aprofitar el poder de la comunitat i els seguidors involucrant-los a través de qualsevol mitjà	• Incrementa la lleialtat • Permet un creixement exponencial • Valida noves idees i aprèn • Agilitat i ràpida implementació • Genera noves idees	• MTP • Compromís • Lideratge autèntic • Facilitar la participació de persones externes • Relacions d'igual a igual
Algoritmes	Utilització de dades i automatització de decisions o reducció de biaixos humans en la presa de decisió	• Escalabilitat de productes i serveis • Treure profit de dispositius / sensors connectats • Redueix i estabilitza les taxes d'error • Fàcil d'actualitzar	• Aprenentatge automàtic o profund • Acceptació per la cultura de l'organització
Actius Apalancats	Utilització d'actius, que només es tenen en propietat si són escassos	• Escalabilitat de productes i serveis • Costos marginals de subministre reduïts • Elimina la gestió d'actius • Agilitat	• Actius fàcilment disponibles • Interfícies
Compromís	Involucrar a la comunitat i als seguidors	• Incrementa la lleialtat • Aporta idees • Converteix als seguidors en una comunitat • Aprofita el màrqueting • Jugar i aprendre • Bucle de feedback digital pels clients	• MTP • Claretat i equitat



Es pot mapejar la manera com s'està emprant els atributs en l'organització amb l'ExO Canvas.

Com pots potenciar l'Exponencialitat



Un dels millors punts de partida és entendre el nivell Exponencial actual de l'organització. Això es pot fer completant l'Enquesta de Quocient Exponencial (ExQ). L'objectiu és obtenir una puntuació mínima de 65. El següent seria obtenir una millor comprensió dels atributs ExO, es pot realitzar la formació ExO Foundations o llegir el llibre Organitzacions Exponencials.

Una vegada es té una bona comprensió, pot passar-se al mapejat de com l'organització està aprofitant els Atributs utilitzant l'ExO Canvas. Per impulsar la transformació exponencial es pot dur a terme un ExO Sprint. A continuació, a la secció "Com podem ajudar-lo", es pot veure com treure profit de la comunitat OpenExo per impulsar aquesta iniciativa o es pot comprar el llibre de treball Transformació Exponencial i implementar-ho dins de la seva organització.

Com podem ajudar-lo



Escaneja aquest codi QR o fes clic en aquest [enllaç](#) per començar.

Hem construït una comunitat global de consultors i coach ExO, líders de pensament, tecnòlegs, innovadors i emprenedors disruptius que estan ajudant a potenciar la Transformació Exponencial en organitzacions de tot el món. Tenim una sèrie de programes i oportunitats per organitzacions de totes les mides. Es pot comunicar amb nosaltres aquí i ens posarem en contacte per treballar en la seva Transformació Exponencial.