

*“Everyone on the same page, your whole company on one page –
the One Page Strategic Plan”*

Factsheet groeiprogramma
“Scaling up for Impact”

Bedrijf		Datum	
Kernwaarden	Onze authentieke passie	Profit X	Zandbak
		Purpose X	
	Onze kwaliteiten	Wat de wereld nodig heeft	Stakeholders
	Onze BHAG		Onze merkbeloften



Wat is Scaling up?

Scaling up is de groeiformule die door de Amerikaanse groeigoeroe **Verne Harnish** is ontwikkeld. Verne publiceerde in 2002 zijn eerste boek, *Mastering the Rockefeller Habits: What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm*

Maar wat is Scaling up? Scaling up is een gestructureerde groeimethode, die draait om vijf belangrijke gebieden, waarop je besluiten op neemt:

- **mensen**: de goede mensen op de goede plek op het goede moment
- **strategie**: de goede dingen doen.
- **uitvoering**: de dingen goed doen.
- **cash(flow)**: de zuurstof voor groei en voor het nemen van goede besluiten.
- **impact**: de duurzame positieve impact die het bedrijf aantrekkelijk maakt door positieve bijdrage aan de samenleving.

Impact is niet expliciet genoemd in de oorspronkelijke Scaling up-methodiek. Als ervaren Scaling up-experts zien wij wel de noodzaak bij veel bedrijven om expliciet aandacht aan duurzame positieve impact te besteden.

Het bijzondere aan Scaling up is dat het alle aspecten van bedrijfsvoering aanraakt. Dat doet geen enkele andere groeimethodiek.

Het resultaat, de ideale uitkomst van Scaling up is:

“gedisciplineerde mensen met gedisciplineerde gedachten en gedisciplineerde actie”.

Daarmee zijn die mensen in staat om een succesvol bedrijf te bouwen rond een heldere en aantrekkelijke strategie door een gestroomlijnde uitvoering. Iedereen op dezelfde pagina, letterlijk én figuurlijk. Je hele bedrijf komt op één pagina, the One Page Strategic Plan.

Het impactvliegwiel

De 5 gebieden zijn onderling verbonden en beïnvloeden elkaar in het impactvliegwiel:

Het begint met **mensen**. Met de goede mensen op de goede plek op het goede moment. Die werken aan **strategie** door de goede dingen te doen. **Uitvoering** gaat over de dingen goed te doen. Dat leidt tot **cash** of beter cashflow. Daarmee creëer je ruimte voor het nemen van de goede beslissingen, zoals in duurzame positieve **impact**.

Het opmerkelijke is dat als er in zo’n besluit (neem bijvoorbeeld cash) problemen zijn, de oplossing ligt in het besluit ervoor (uitvoering dus).

Laten we deze vijf besluiten eens verder concreet uitwerken. Het begint met strategie en uitvoering, zodat daarna duidelijk is welke rollen je nu precies nodig hebt.



Strategie

Iedereen doet de goede dingen

Strategie vormt het fundament van elke succesvolle onderneming. Het draait om het bepalen van de richting en doelstellingen van je bedrijf op lange termijn. Het gaat erom een duidelijk pad te creëren om je visie te realiseren en een concurrentievoordeel op te bouwen. Met een aantrekkelijke en onderscheidende strategie kun je winnen!

Een effectieve strategie begint met het stellen van de juiste vragen:

- Wat is onze **missie**?
- Waar willen we over vijf of **tien jaar** staan?
- Hoe willen we ons onderscheiden van de **concurrentie**?
- Hoe kunnen we waarde blijven leveren aan onze **klanten**?

Tool: het strategisch plan

Het strategisch plan combineert lange termijn idealen (cultuur, missie, de kerncompetenties, de opschaafactor Profit X en de BHAG) met heldere prioriteiten hoe je die strategie uitwerkt in 3-jaars prioriteiten. Overzichtelijk weergegeven in het Impact Strategie canvas op 1 pagina.

Praktijkvoorbeeld van strategie

Een IT-consultancybedrijf staat voor de uitdaging om te diversifiëren en de groei te stimuleren. Ze gebruiken Scaling up om hun nieuwe strategische richting te definiëren, inclusief hun gewijzigde missie, kernwaarden en concrete doelstellingen. Dit plan fungeert als **een kompas** dat het hele team in staat stelt om hun inspanningen te richten op het bereiken van deze doelen.

Andere belangrijke Scaling up-tools voor **strategie**:

- **de BHAG**: het grote specifieke doel
- **de SWOT**: in welke wereld werkt je bedrijf?
- **de zandbak**: waar speel je het spel? Klanten, markten en producten
- **de merkeloof**: om je strategie onderscheidend te maken
- **de X-factor**: om uit een bijzonder voordeel alles te halen
- **7 Strata**: waarmee je strategie integreert

Uitvoering

Iedereen doet de dingen goed

“Discipline maakt je vrij!” is een bekend mantra uit Scaling up. Discipline beperkt niet, maar stelt je juist in staat om creatief te zijn en de goede dingen doen. Geen brandjes blussen, maar écht werken ‘aan’ je bedrijf.

De drie disciplines zijn:

- **de juiste KPI's**: bij Scaling up staat de afkorting KPI voor Kept Promise Indicator. Elke medewerker is verantwoordelijk voor een handvol KPI's. Die KPI's zijn snel en accuraat meetbaar.

- **de juiste prioriteiten**: de activiteiten die het bedrijf, je team of je eigen werk vernieuwen, verbeteren of zelfs overbodig maken. Werken ‘aan’ heet dat. Met een duidelijke definitie van af, anders kun je niet leren wat je kunt verbeteren.

- **het overlegritme dat werkt**: een overlegritme met het wekelijks overleg en de daily huddle die ervoor zorgen dat informatie snel en accuraat door het bedrijf gaat. Overleggen waar mensen graag aan meedoen en bijdragen, omdat ze duidelijkheid en energie geven.

Tool: de kritische getallen

Vaak is onduidelijk wat nu echt het allerbelangrijkste is. Daarom werkt Scaling up met twee kritische getallen. Het succesgetal en het tegengetal. Het succesgetal is dat ene getal waar we alle prioriteiten en energie op zetten om dat te behalen. Het tegengetal is dat getal dat je in de gaten houdt om ervoor te zorgen dat het succesgetal geen ongewenste bijeffecten heeft.

Praktijkvoorbeeld uitvoering

Een webshop wil sturen op omzet. Dat is het succesgetal dat ze kiezen. Ze plannen fantastische online-campagnes en verbeteren de user experience zodat klanten sneller bestellen. Ze besluiten het aantal retouren als tegengetal te kiezen. Want als klanten te snel bestellen, dan merken ze dat in het aantal retouren.

Andere belangrijke Scaling up-tools voor **uitvoering**:

- **PACe tool**: accountability bepalen aan de hand van het primaire klantproces
- **Who, What, When**: overzicht over prioriteiten
- **MAP (Management Accountability Plan)**: voor persoonlijke accountability
- **Scaling up checklist**: maakt voortgang inzichtelijk
- **OKR's, Objectives & Key Results**: om grote prioriteiten in stappen uit te plannen
- **Definitie van af**: voor loepzuivere prioriteiten



Andere belangrijke Scaling up-tools voor **mensen**:

- *job scorecards*: de nieuwe functiebeschrijving met gedrag en uitkomsten
- *werving & selectie*: gestructureerd en gedegen de goede mensen werven
- *talentontwikkeling*: voor het doorgroeien van collega's
- Lencioni's *vijf frustraties voor teamwerk*: bouw een geweldig team
- *OPPP, the One Page Personal Plan*: voor iedere collega om zich te ontwikkelen

Mensen

Iedereen op de goede plek op het goede moment

Processen maken schaalbaar, maar mensen maken verschil! Mensen zijn het kapitaal van een bedrijf en niet een kostenpost. Tenminste... als je met A-spelers werkt! Wat zijn A-spelers? A-spelers zijn die medewerkers die passen in de cultuur en die bevlogen werken aan het allerbelangrijkste van hun job. Met Scaling up kun je de goede mensen werven, de goede mensen behouden en laten groeien.

Tool: het ABCD-speler kwadrant

Collega's beoordeel je op twee criteria:

- *cultuurfyt*. Past de collega binnen de cultuur van het bedrijf?
- *prestaties*. Presteert de collega waarvoor hij of zij is aangenomen?

* *A-spelers* zijn de beste collega's die je kunt en wilt aannemen voor het beschikbare budget.

* *B-spelers* wil je coachen en opleiden, zodat ze A-speler worden.

* *C-spelers*, zijn het lastigst. Ze presteren goed, maar passen niet bij de cultuur. Eigenlijk moet je ze laten gaan, want anders verpesten ze de cultuur. Waarschuw ze eenmalig, wie weet lukt het de C-speler om een A-speler te worden (alhoewel er helaas weinig empirisch bewijs is dat dit lukt).

* *D-spelers*. Zo snel mogelijk teruggeven aan de arbeidsmarkt. En daar is tegenwoordig ruimte genoeg!

Praktijkvoorbeeld A-spelers

Een trainingsbureau met ongeveer 100 medewerkers presteerde onder de maat. Aan de buitenkant klopte alles. Mooi product, veel mooie en blijde klanten. Maar intern klopte er iets niet. De energie stroomde niet en dat toonde zich in de financiële resultaten. Het team kreeg financiële informatie laat en vaak ook nog eens incorrect. De CFO bleek met het ABCD-kwadrant na zorgvuldige analyse een D-speler. Na zijn vertrek fleurde het bedrijf direct op. De financiële resultaten waren binnen 6 maanden beter dan gemiddeld in de branche.

Cash

De zuurstof voor gezonde groei

De Cash-module in Scaling gaat niet over financiën. Geen jaarrekeningen lezen, geen solvabiliteit bepalen. De Cash-tools zijn gericht op het gestructureerd verbeteren van de cashflow van je bedrijf. Voldoende cashflow is van cruciaal belang voor gezonde groei.

Tool: Cash Acceleratie Strategieën

Uitgangspunt is het vergroten van de cashflow. Niet door externe financiering, maar door intern te verbeteren welke processen er beter, sneller of anders kunnen. Cashflow verbeteren door processen te verbeteren is de goedkoopste en leukste manier. Je beoordeelt per kernproces wat je beter, sneller of anders kunt doen. Daarop bepaal je natuurlijk de prioriteiten.

Praktijkvoorbeeld Cash

Een ICT-detacheerder factureerde achteraf. Voor de cashflow zou het veel beter zijn om vooraf te factureren. Er was veel tegenstand. "Dat pikken onze klanten niet" en "Dat werkt gewoon niet" waren te horen. Na een test bleek dat dit enorm meeviel. Uiteindelijk werd het helemaal doorgevoerd en kwam er niet één klacht van klanten. Met deze actie werd in één keer € 1,6 miljoen aan cash vrijgespeeld.

Andere belangrijke Scaling up-tools voor **cash**:

- *de LER en MER*: eenvoudige indicatoren die tonen hoe productief het bedrijf, teams, landen, vestigingen zijn.
- *de Cash Conversion Cycle*: hoe lang zit een euro vast in je bedrijf en hoe kun je die duur verkorten?
- *de kracht van één*: een tool om te bepalen op welke zeven dimensies nu de focus moet zitten.
- *profitability analysis*: bepaal praktisch hoe je de prestaties van je bedrijf verbetert door minder te doen



Impact

En hoe zit het met impact?

Impact is niet helder gedefinieerd in Scaling up. Althans, niet in de zin van duurzame positieve impact. Scaling up is een Amerikaanse methodiek, waarbij waardecreatie voor de aandeelhouder voorop staat. Voor veel bedrijven is er meer dan alleen waardecreatie voor aandeelhouders. Duurzame positieve impact gaat over waardecreatie voor stakeholders op korte én lange termijn.

Tool: wat is het allerbangrijkste

Het allerbangrijkste is het punt waar strategie en uitvoering elkaar raken. Vanuit een heldere stip aan de horizon redeneer je terug naar wat er nu gedaan moet worden. Maar wat is nu het allerbangrijkste? Vaak is een team intrinsiek gedreven om iets groots te bereiken. Vanuit intrinsieke motivatie visualiseren zij de wereld die zij voor zich zien en waarin zij willen leven. Er ontstaat een prachtplaatje en wordt helderder. Het allerbangrijkste is vanuit dit prachtplaatje terug te redeneren wat er nu gedaan moet worden. Het definiëren van een tussenstap over drie jaar helpt daarbij.

Praktijkvoorbeeld

Een productiebedrijf draagt bij aan twee SDG's (Sustainable Development Goals). Aan SDG 8, eerlijk werk en economische groei en aan SDG 15, leven op het land. Ambitueus, waardevol en allesbehalve concreet. De eerste stap was om de uitdaging die zij zagen goed te formuleren. Iedereen werd enthousiast en voelde zich betrokken. De tweede stap was om de kerncompetenties van het bedrijf te definiëren. Kerncompetenties zijn die aspecten waar het bedrijf in uitblinkt. Het kwartje viel snel. Doordat de uitdaging en de sterkte van het bedrijf helder was, werd de aanpak waarmee zij wilden bijdragen in één keer glashelder.

Andere belangrijke Scaling up-tools voor **impact**:

- *playing to win*: een heldere ambitieuze strategie met duidelijkheid over team keuzes tijdens de uitvoering
- *hybride businessmodellen*: de profit X, de purpose X en de people X
- *Theory of Change*: maak van een ambitieuze strategie praktische en meetbare kwartaalprioriteiten
- *leaving a legacy*: met daarbij Scaling Deep, Scaling Out en Scaling Down

Resultaten

De resultaten met Scaling up

Met de Scaling up groeimethodiek bouw je een bedrijf dat snel en effectief leert wat wél en wat niet werkt. Ritme, synchronisatie en transparantie zijn daarbij de succesvolle ingrediënten.

De voordelen van Scaling up mogen er zijn:

- Prachtige bedrijfsresultaten. Uitstekende omzet met daarbij de beste winstcijfers die er voor jouw bedrijf mogelijk zijn.
- Een wendbaar bedrijf dat snel kan inspelen op kansen en bedreigingen.
- Een lerende organisatie die steeds beter wordt.

Met Scaling up maak je van je bedrijf een efficiënte en effectieve onderneming waarbij mensen bevlogen werken aan het allerbangrijkste.

Door Scaling up goed in te zetten maak je je bedrijf:

- **waardevol**: een mooi bedrijf, met een goed hybride businessmodel dat aantrekkelijk is voor klanten, medewerkers en andere stakeholders.
- **wendbaar**: een snel bedrijf, dat door het overlegritme snel kansen kan pakken en bedreigingen kan pareren.
- **weerbaar**: een stevig bedrijf, dat tegen een stootje kan, doordat de mensen bevlogen samenwerken aan het allerbangrijkste.

Dat is precies wat nodig is in deze turbulente tijden, waarbij de veranderingen in de markt en in de wereld zich enorm snel en intens aandienen.

Naast dit fantastische uitzicht op klinkende bedrijfsresultaten is er één waarschuwing wel op zijn plaats. Scaling up maakt alles transparant. Met die transparantie wordt plotseling duidelijk wat wel werkt... en wat niet werkt. Dat kan ook een collega zijn die niet functioneert. Transparantie heeft consequenties. Als het leiderschap van het bedrijf met Scaling goed ontwikkeld is, dan is het accepteren van de consequenties natuurlijk geen probleem.



Wat is Scaling up niet?

Wat is Scaling up niet?

Scaling up is een groeimethodiek, maar de ondernemer en het team moeten al het werk wel zelf doen. Scaling up is geen wondermiddel. Er zijn successen en tegenslagen. Omdat Scaling up gaat over discipline, moet de drive, inspiratie en transpiratie van het team komen. Als dat nog niet in het team zit, dan werkt Scaling up niet. Want discipline is iets anders dan inspiratie.

Met discipline staat of valt alles

Eén aspect is lastig aan Scaling up: discipline. Met Scaling up ontwikkel je persoonlijke discipline en teamdiscipline. Goede gewoonten waarmee je samen problemen oplost. Discipline maakt het verschil, maar is ook lastig. Discipline maakt vrij! Maar het opbouwen van die discipline is gedoe. In het begin lukt het maar matig. De behoefte bestaat al snel om zelf variaties te gaan bedenken. Onze tip: ontwikkel de discipline goed en ga van daaruit veranderen. De investering in het ontwikkelen van groeidiscipline is het meer dan waard.

Pas op voor deze bijwerking van Scaling up!

Als Scaling up een medicijn was geweest, dan zat er een bijsluiter bij. Daarin zou staan: "Pas op: Scaling up maakt alles transparant! Daarmee moet je dealen." Transparantie komt met consequenties. Het leiderschap van het bedrijf moet leren hoe met de consequenties van transparantie te dealen. Uit ervaring weten wij inmiddels dat die transparantie vooral op twee punten aandacht vraagt:

- *het aannemen van werk*. In de strategie bepaal je de zandbak, met daarbij producten en diensten, de geografie en de ideale klant. Wat doe je als een superwinstgevende opdracht zich aanbiedt die toch nét niet past?
- *collega's die niet passen in de cultuur*. Daarvan moet je afscheid nemen. Maar wat doe je als dat je beste vriend is of je schoonvader? Of iemand die al tien jaar voor je werkt en je hebt niet de middelen om hem aan de arbeidsmarkt terug te geven?

Scaling up helpt bij het ontwikkelen van leiderschap van snelgroeiende bedrijven..

Processen maken schaalbaar, mensen maken verschil

Scaling up werkt geweldig om van je bedrijf een geoliede winstmachine te maken met efficiënte processen. De factor mens is daarbij ondervetegenwoordigd. Natuurlijk, er is het waardevolle ABCD-kwadrant waarmee je direct aan de slag kunt. Maar het uitgangspunt is Human Resource Management, het managen van mensen als middel.

Onze insteek is om de potentie van ieder individu met Scaling up tot bloei te laten komen. Vanuit onze Europese achtergrond kijken we anders naar mensen. Mensen zijn het grootste kapitaal, het potentieel voor groei en met mensen maak je positief verschil. Maak daarom Scaling up persoonlijk. Neem je collega's er in mee.

Tot slot

Het is niet alleen kennis, het is vooral een gedisciplineerde manier van werken. Meer dan 70.000 wereldwijd en duizenden bedrijven in Nederland. Scaling up is beproefd.

Scaling up werkt omdat het gaat over het succesvol aanleren van gewoonten.

Scaling up werkt altijd en overal. De grootte van je bedrijf maakt niet uit. Ook de branche maakt niet uit. Of je nu een pizzabakker bent, een automatiseringsbedrijf runt of iets anders, Scaling up werkt. Of je nu een klein bedrijf met z'n drieën bent of een corporate, Scaling up werkt.

Hoe zou jouw bedrijf zich ontwikkelen als het ook bij jou werkt?

