

Succesvol schalen!

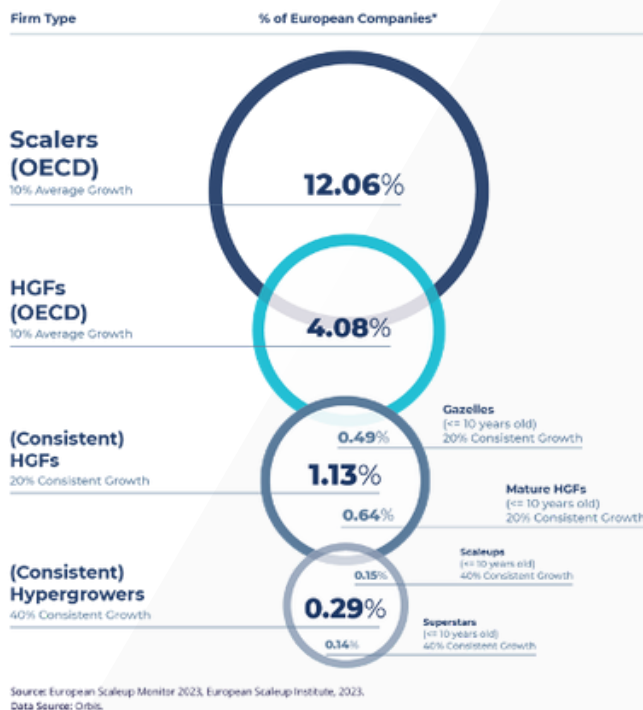
en voorkom de valley of death!



Auteur

Annemarie Holstvoogd. Co-founder van Scale-up Leadership. Voert PhD onderzoek uit aan de Vrije Universiteit Amsterdam naar het opschalen scale-ups.

Uitdagingen in de transitie van start-up naar scale-up



De wetenschappelijke literatuur laat zien dat opschalen van je bedrijf nog niet zo makkelijk is.

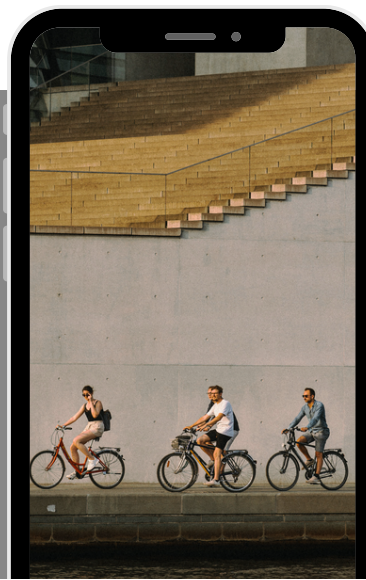
We spreken van opschalen van je bedrijf als je tussen de 10 tot 250 medewerkers hebt en meer dan 20% consistente groei laat zien in in klantvolume en omzet.

Het is niet alleen commercieel uitdagend, het vraagt ook om een transitie in je organisatie.

“ Communication and leading by example leads to just 6% of the culture change.

Operationalizing behaviors with the team to more than 50%”

Gartner



■ Hoe schaal je succesvol?

Het goede nieuws is: vele bedrijven zijn jullie voorgegaan waarvan je kan leren. Natuurlijk is ieder bedrijf uniek en moet je altijd kijken naar wat specifiek van toepassing is voor jouw markt en jouw business model.



■ De 7 cruciale veranderingen

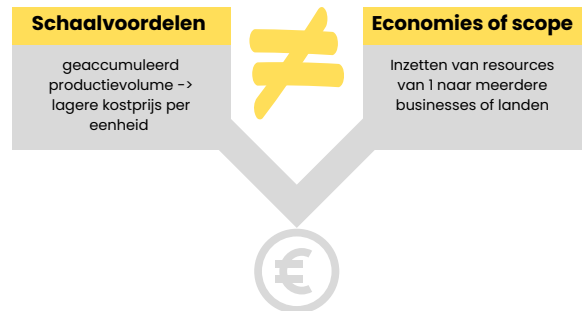
- 1** Van founder → **Management**
naar een professioneel management team
- 2** Van Losse organische organisatie structuur / Centrale aansturing → **Organisatie**
naar Team gebaseerde organisatie structuur
Decentrale/gelaagde aansturing,
Standaardisatie in processen en werkwijze
- 3** Van enkelvoudige propositie
Één marktsegment → **Waarde propositie en markten**
naar Product portfolio, Internationale uitbreiding
en Uitbreiding naar meerdere marktsegmenten
- 4** Bootstrapping, seedfunding of
friends and family → **Funding**
naar Adequate financiering met behulp van
range aan financierings instrumenten
- 5** Klein gepassioneerd kernteam
Informeel afspraken → **Human resources**
Naar focus op behoud medewerkers, Formele
afspraken en Outsourcing
- 6** Netwerk van de founder(s) → **Netwerk**
Naar Organisatie netwerk en strategische
partnerships
- 7** Onderscheidend capaciteiten op
beperkt gebied, bijvoorbeeld
technology. → **Organisatie vaardigheden**
naar allround capaciteiten op alle
bedrijfsgebieden.

■ Management

Tijdens de groei van je bedrijf zal het management team veranderen en in ieder geval professionaliseren. Dat betekent het ontwikkelen van je leiderschapstijl. Van direct hands-on leiding geven naar een meer coachende leiderschaps rol. Het expertise van het founding team moet ook aangevuld worden met nieuwe rollen zoals bijvoorbeeld een CCO en een CFO. Ze zeggen wel: "In order to grow, the founder has to go" Maar dat is zeker niet nodig onder de voorwaarde dat de founders zichzelf ontwikkelen op een wijze die past bij de nieuwe organisatie.

■ Organisatie

Een schaalbaar business model betekent eenvoudigweg dat activiteiten kunnen worden gerepliceerd op zo'n manier dat je omzet sneller groeit dan je kosten. Om dit te bereiken is het nodig om je processen en werkwijze te standaardiseren.



In de begindagen met een klein team bemoeit iedereen zich met bijna alles. Het werk moet immers gedaan worden. Je pakt alles op in de geest van ondernemerschap. Dat werkt inefficiënt als je groeit. Rollen en verantwoordelijkheidsgebieden worden meer afgebakend en er komen teams die met elkaar moeten leren samenwerken. Dit gaat samen met de ontwikkeling van een sturingsdashboard met je belangrijkste KPI's.

"Groeiambitie worden werkelijkheid door aan de slag te gaan met je purpose en strategy, engaging leadership en dit omzet in actie!"

■ Waardepropositie en markten

Voor groei kan je kijken naar bestaande markten die uit balans zijn of naar het ontdekken of creëren van nieuwe markten. Wat je ook doet, een onderscheidende waarde propositie waarbij je voor een duidelijk afgebakende doelgroep een echt probleem oplost is nodig. Bij het opschalen is het belangrijk om voorbij je eerste succes te kijken naar je volgende markt, doelgroep en productaanbod. Denk na over hoe je systematisch nieuwe kansen signaleert in de markt en hier via een innovatief aanbod op kunt inspelen.

Internationaliseren ligt voor de hand. Veel bedrijven kiezen bij internationale uitbreiding voor markten die op de thuishmarkt lijken. Ze dupliceren het bedrijfsmodel van de thuishmarkt met een standaard playbook en proberen lokale aanpassingen zo klein mogelijk te houden om snel te kunnen opschalen. Vooral voor digitale diensten is dit een beproefd model.

■ Funding

Vroege winstgevendheid is een succesfactor voor groei. Dit biedt de mogelijkheid om de groei zelf te financieren, of een betere onderhandelingspositie af te dwingen bij externe funding partners als VC's of Private Equity waarbij je de zeggenschap houdt over je onderneming. Want zoals een ondernemer die ik laatst sprak zei: "Het maakt niet uit hoeveel geld je nodig hebt, ze vragen altijd 20% van je aandelen" Voor echt snelle groei is externe financiering meestal noodzakelijk. Streef daarbij naar een passende financieringsmix waarbij diverse financieringsinstrumenten gecombineerd worden. Daarnaast is het belangrijk om goed inzicht te hebben in je cashflow en een beheerst uitgavenpatroon voor een langere runway.



■ Human resources

Je belangrijkste resource voor groei zijn je mensen. Zij gaan je groeistrategie voor je realiseren terwijl jij bezig houdt met je omgeving, vernieuwing en de langere termijn. De mensen van het eerste uur voelen zich wellicht niet meer zo prettig bij die nieuwe structuur die je aan het opzetten bent en de nieuwe mensen zijn nog niet overgoten met de visie van het bedrijf. Professionalisering is nodig op het gebied van arbeidsvoorwaarden, werving en selectie, retentie en cultuur van je bedrijf. Daarbij kun je ook kijken naar het outsourcen van arbeidsintensieve activiteiten naar netwerk partners.

■ Netwerk

Waar de organisatie in het begin afhankelijk was van het netwerk van de founder(s) wordt dit in toenemende mate een organisatie netwerk. Hierin ontstaan partnerships met klanten, leveranciers en branchegenoten. Een strategische klantrelatie kan een springplank zijn naar een nieuwe markt waarin hij al actief is. Co-creatie met een ketenpartner kan leiden tot productontwikkeling of het verbeteren van kwaliteit of dienstverlening. Het MT heeft een belangrijke taak in het exploreren en exploiteren van mogelijkheden die netwerken bieden.



■ Organisatievaardigheden

Bij een start-up hangen de organisatie vaardigheden samen met de capaciteiten van de founder(s). Deze zijn vaak eenzijdig georiënteerd op bijvoorbeeld technologie of productontwikkeling. Randvoorwaardelijk voor groei is het uitbreiden van de organisatie vaardigheden. Ontwikkelgebieden zijn veelal: marketing, customer support, kwaliteitsmanagement, human resources, digitalisering of innovatie. Eigenlijk gaat het nog een stap verder. Het gaat om het dynamische proces waarbij je continue kennis, routines en processen ontwikkeld voor het ontdekken van kansen, uitbreiding en vernieuwing van je business model en onderlinge afstemming.

Meer weten?

Meer weten of een keer sparren met een scale-up expert over jouw groei-uitdagingen?

Neem contact met ons op via www.scaleupleadership.nl



**Let's Get
In Touch**

Contact Us

info@scaleupleadership.nl

Website

www.scaleupleadership.nl