

SCALING UP

NARZĘDZIA WZROSTU™

JEDNOSTRONICOWE NARZĘDZIA POMAGAJĄCE W ZWIĘKSZANIU SKALI BIZNESU

- **LUDZIE:** Jednostronicowy Plan Osobisty (JPO)
LUDZIE: Arkusz Odpowiedzialności Funkcji (AOF)
LUDZIE: Arkusz Odpowiedzialności Procesów (AOP)
- **STRATEGIA:** SWT
STRATEGIA: 7 Warstw
STRATEGIA: Jednostronicowy Plan Strategiczny
STRATEGIA: Podsumowanie wizji
- **REALIZACJA:** Kto, Co, Kiedy (WWW)
REALIZACJA: Checklista Nawyków Rockefellerera™
- **PIENIĄDZE:** Strategie Przyspieszania Gotówki (CASH)
PIENIĄDZE: Potęga Jednego

LUDZIE

STRATEGIA

REALIZACJA

PIENIĄDZE

Model 4D Scaling Up Osiągnięcie rezultatów

Sprawdzona metoda rozwoju firmy stosowana przez tysiące przedsiębiorstw w celu osiągnięcia **REZULTATÓW**.

1 Dyrygent (zwiększa tempo)

Szkolenia – doradcy, konsultanci, coachowie
 Uczenie się – ciągła edukacja biznesowa
 Technologia – system zarządzania odpowiedzialnością

2 Dwie twarze (równowaga)

Ludzie (reputacja) – pracownicy, klienci, udziałowcy
 Proces (produktywność) – zrób/kup, sprzedaj i dokumentacja

3 Dyscyplina (nawyki)

Priorytety – co jest najważniejsze
 Dane – jakościowe/ilościowe
 Rytm spotkań – dzienny, tygodniowy, miesięczny, kwartalny, roczny

4 Decyzje (odpowiednie pytania)

Ludzie – zadowolenie/odpowiedzialność
 Strategia – przychody/wzrost
 Realizacja – zysk/czas
 Pieniądze – tlen/opcje

! Rezultaty

2 × przepływ pieniędzy • 3 × rentowność • 10 × wycena • Więcej czasu!

Nazwisko: _____

Data: _____

		Relacje	Osiągnięcia	Rytuály	Zamożność (\$)
Wiara	10 – 25 lat (aspiracje)				
	Rodzina				
Przyjaciele	1 rok (aktywności)				
		Start	Start	Start	Start
Fitness	90 dni (działania)				
		Stop	Stop	Stop	Stop
Finanse					

- 1 Napisz, kto jest odpowiedzialny za daną funkcję.
- 2 Zadaj sobie cztery pytania znajdujące się pod tabelą: czyje nazwisko(a) wymieniałeś przy każdej z funkcji?
- 3 Dla każdej funkcji określ kluczowe wskaźniki efektywności (KPI).
- 4 Połóż przed sobą rachunek zysków i strat (Z&S), bilans (B) i zestawienie przepływów pieniężnych, przypisz jakąś osobę do każdej z pozycji, a następnie oblicz stosowne wyniki/rezultaty dla każdej funkcji.

Funkcja	1 Osoba odpowiedzialna	3 Podstawowe wskaźniki (kluczowe wskaźniki efektywności)	4 Wyniki/Rezultaty (pozycje z Z&S albo B)
Szef firmy			
Marketing			
Badania i rozwój/Innowacje			
Sprzedaż			
Operacje			
Finanse			
Kontrola			
Informatyka			
Human resources			
Rozwój zawodowy/Uczenie się			
Rzecznik klienta			
Szefowie oddziałów			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

2 Określ: 1. Więcej niż jedna osoba na jednym miejscu. 2. Jedna osoba na więcej niż jednym miejscu. 3. Puste miejsce. 4. Natychmiast zatrudniłbym ponownie.

- 1 Wskaż na 4–9 procesów, które napędzają twój biznes.
- 2 Do każdego procesu przypisz odpowiedzialną za niego osobę.
- 3 Przypisz kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) do każdego procesu (lepiej, szybciej, taniej).

2 Osoba odpowiedzialna	1 Nazwa procesu	3 KPI (lepiej, szybciej, taniej)

Trendy

Opisz istotne zmiany w technologii, dystrybucji, ulepszeniach produktów, na rynkach, u konsumentów i inne zjawiska społeczne zachodzące na świecie, które mogą wpłynąć na twoją branżę i firmę.

Atuty/Kluczowe kompetencje

Opisz inherentne atuty firmy, które są źródłem twoich sukcesów.

Słabości

Opisz inherentne słabości firmy, które najprawdopodobniej nie znikną.

Słowa, które „posiadasz” (udziały w umysłach):

Piaskownica i obietnice marki:

Kto/Gdzie (najważniejsi klienci)	Co (produkty i usługi)	Obietnice marki	KPI

Gwarancja obietnicy marki (mechanizm katalityczny)

Jednozdaniowa strategia (klucz do zarabiania pieniędzy)

Działania odróżniające (3–5 „jak”)

Czynnik X (10–100-krotna przewaga)

Zysk na X (silnik ekonomiczny)

BHAG* (cel 10–25-letni):

**BHAG jest znakiem handlowym zastrzeżonym Jima Collinsa i Jerry’ego Porrasa.*

Ludzie (czynniki budujące reputację)

1. _____ 1. _____ 1. _____
 2. _____ 2. _____ 2. _____
 3. _____ 3. _____ 3. _____

Podstawowe wartości/Przekonania (Powinno się/Nie powinno się)	Sens istnienia (Dlaczego)	Obiekty (3–5 lat) (Gdzie)	Cele (1 rok) (Co)																														
		<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Piaskownica</p>									<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																						
	<p style="text-align: center;">Działania Wartości, cele, BHAG</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5		<p style="text-align: center;">Kluczowe pchnięcia/zdolności Priorytety 3–5-letnie</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5		<p style="text-align: center;">Kluczowe inicjatywy Priorytety 1-roczone</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
	Zysk na X	WDO obietnicy marki	<p>Decydująca liczba: ludzie albo B</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;"><input type="checkbox"/></div> <div style="margin-right: 5px;"><input type="checkbox"/></div> <div style="margin-right: 5px;"><input type="checkbox"/></div> <div style="margin-right: 5px;"><input type="checkbox"/></div> </div> <p style="font-size: small;">Między zielonym a czerwonym</p>																														
	BHAG®	Obietnice marki	<p>Decydująca liczba: proces albo Z&S</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;"><input type="checkbox"/></div> <div style="margin-right: 5px;"><input type="checkbox"/></div> <div style="margin-right: 5px;"><input type="checkbox"/></div> <div style="margin-right: 5px;"><input type="checkbox"/></div> </div> <p style="font-size: small;">Między zielonym a czerwonym</p>																														

Atuty/Kluczowe kompetencje

1. _____
 2. _____
 3. _____

Słabości

1. _____
 2. _____
 3. _____

BHAG jest znakiem handlowym zastrzeżonym Jima Collinsa i Jerry'ego Porrasa.

Proces (czynniki napędzające wydajność)

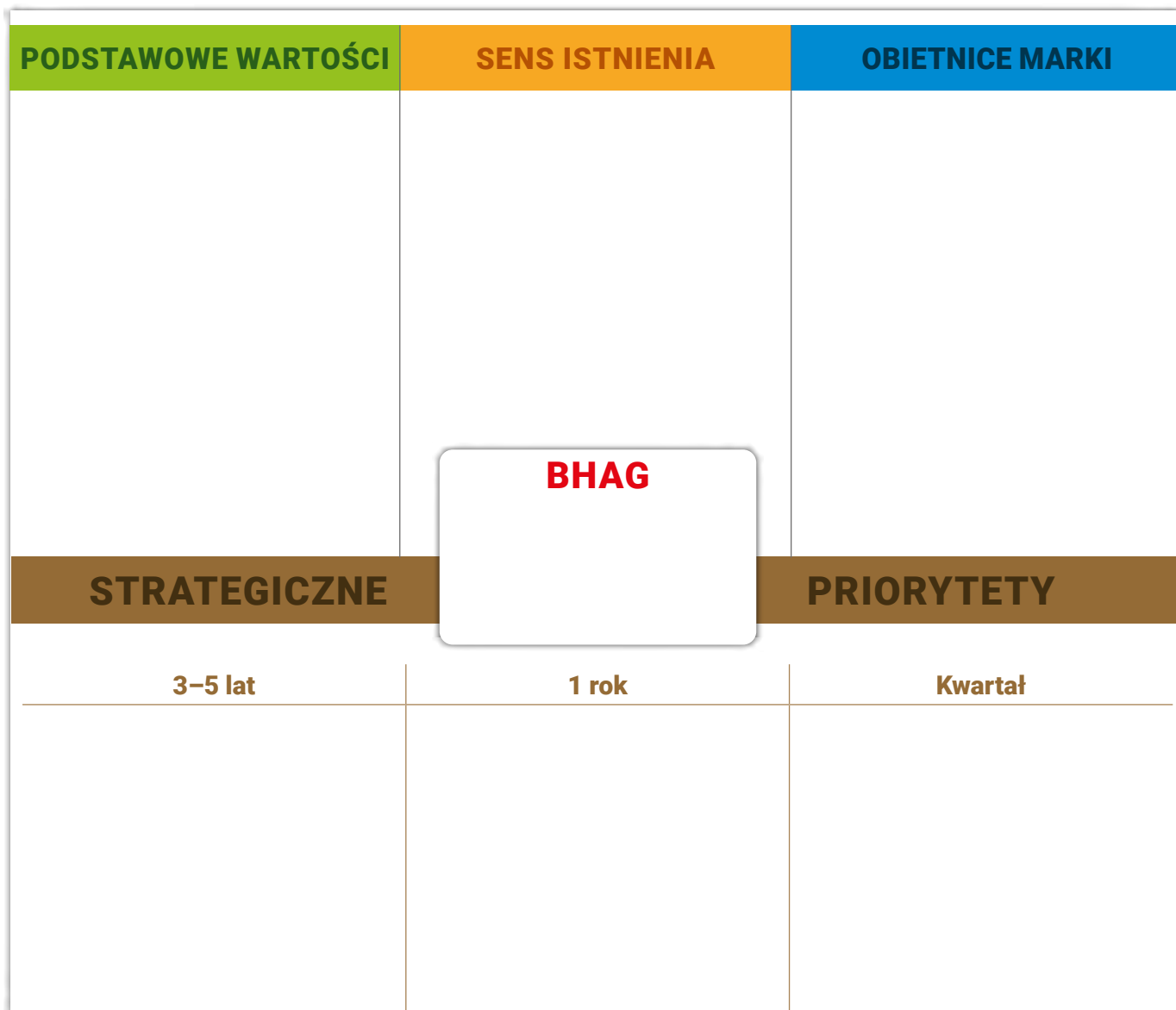
1. _____ 1. _____ 1. _____
 2. _____ 2. _____ 2. _____
 3. _____ 3. _____ 3. _____

Działania (kwart.) (Jak)	Temat (Kwart./Roczny)	Twoja odpowiedzialność (Kto/Kiedy)																															
	Deadline: _____ Mierzalny cel/Decydująca liczba _____ Nazwa tematu _____ Tablica wyników <i>Opisz/naszkcij swój projekt</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Twoje KPI</th> <th>Cel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Twoje KPI	Cel	1			2			3																					
	Twoje KPI	Cel																															
1																																	
2																																	
3																																	
Kamienie <i>Kwartalne priorytety</i> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Kto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Kto	1		2		3		4		5			<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Twoje kwartalne priorytety</th> <th>Data realizacji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Twoje kwartalne priorytety	Data realizacji	1			2			3			4			5			
	Kto																																
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
	Twoje kwartalne priorytety	Data realizacji																															
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	

Decydująca liczba: ludzie albo B    <i>Między zielonym a czerwonym</i> 	Świętowanie	Decydująca liczba: ludzie albo B    <i>Między zielonym a czerwonym</i> 
Decydująca liczba: proces albo Z&S    <i>Między zielonym a czerwonym</i> 	Nagroda	Decydująca liczba: proces albo Z&S    <i>Między zielonym a czerwonym</i> 

Trendy

1. _____ 4. _____
 2. _____ 5. _____
 3. _____ 6. _____



Twoje nazwisko: _____

Twoje KPI		Cel	Twoje kwartalne priorytety		Data realizacji
1			1		
2			2		
3			3		
			4		
			5		

Decydująca liczba: ludzie albo B

Między zielonym a czerwonym

Decydująca liczba: proces albo Z&S

Między zielonym a czerwonym

Kto	Co	Kiedy

1. Zespół kadry kierowniczej jest zdrowy i zmierza w jednym kierunku.

- Członkowie zespołu rozumieją nawzajem swoją odmienność, priorytety i style.
- Zespół spotyka się często (najlepiej raz w tygodniu), aby zastanowić się nad strategią.
- Zespół regularnie się dokształca (najlepiej raz w miesiącu).
- Zespół potrafi prowadzić konstruktywne dyskusje, w których chętnie uczestniczą wszyscy członkowie.

2. Wszyscy mają na uwadze główny priorytet, który ma zostać zrealizowany w danym kwartale, żeby firma mogła się dalej rozwijać.

- Zespół wybiera na dany kwartał decydującą liczbę, która pozwoli się firmie rozwinąć.
- Wybranych i uszeregowanych zostaje 3–5 priorytetów (kamieni) na dany kwartał, które pomogą w osiągnięciu decydującej liczby.
- Wszystkich pracowników odpowiedzialnych za osiągnięcie decydującej liczby informuje się o brzmieniu kwartalnego motywu przewodniego i formie świętowania/nagrody.
- Kwartalny motyw przewodni/decydująca liczba są rozwieszane na terenie całej firmy, a pracownicy mogą z tygodnia na tydzień śledzić postępy w ich realizacji.

3. Komunikacja odbywa się w określonym rytmie, a obieg informacji w firmie jest precyzyjny i szybki.

- Wszyscy pracownicy spotykają się codziennie na naradzie, która trwa nie więcej niż 15 minut.
- Wszystkie zespoły spotykają się raz w tygodniu.
- Dyrektorzy i menedżerowie średniego szczebla przeznaczają co miesiąc jeden dzień na wspólną naukę, rozstrzygnięcie najważniejszych kwestii i zaszczepianie DNA.
- Raz na kwartał i raz na rok dyrektorzy i menedżerowie średniego szczebla spotykają się poza siedzibą firmy, aby popracować nad 4 Decyzjami.

4. Do każdego aspektu firmy zostaje przypisana jakaś osoba, która odpowiada za realizację celów.

- Wypełniony zostaje Arkusz Odpowiedzialności Funkcji (AOF) (odpowiedni ludzie robią odpowiednie rzeczy w odpowiedni sposób).
- Do każdej linijki sprawozdania finansowego zostaje przypisana jedna osoba.
- Do każdego z 4–9 procesów z Arkusza Odpowiedzialności Procesów (AOP) zostaje przypisana osoba, która za niego odpowiada.
- Do każdego z 3–5 kluczowych pchnięć/zdolności zostaje przypisany specjalista w Komitecie Doradczym, jeżeli w firmie brakuje osoby dysponującej odpowiednią wiedzą z tej dziedziny.

5. Korzysta się na bieżąco z wkładu pracowników, co pozwala identyfikować przeszkody i okazje.

- Wszyscy dyrektorzy (i menedżerowie średniego szczebla) co najmniej raz w tygodniu przeprowadzają z co najmniej jednym pracownikiem rozmowę, na której pytają go, co firma powinna zacząć/przestać/nadal robić.
- Wnioski z rozmów z pracownikami przedstawiane są na cotygodniowych spotkaniach ścisłego kierownictwa.
- Raz w tygodniu zbiera się uwagi pracowników na temat przeszkód i możliwości.
- Kierownictwo średniego szczebla jest odpowiedzialne za informowanie o przeszkodach i możliwościach.

6. Raporty dotyczące uwag pochodzących od konsumentów są równie częste i precyzyjne, jak opracowania danych finansowych.

- Wszyscy dyrektorzy (i menedżerowie średniego szczebla) prowadzą raz w tygodniu rozmowę 4Q z co najmniej jednym użytkownikiem końcowym.
- Wnioski z rozmów z klientami przedstawiane są na cotygodniowych spotkaniach ścisłego kierownictwa.
- Wszyscy pracownicy są zaangażowani w zbieranie informacji od klientów.
- Kierownictwo średniego szczebla jest odpowiedzialne za informowanie o wszystkich opiniach klientów.

7. Podstawowe wartości i sens istnienia są w firmie czymś „żywym”.

- Podstawowe wartości zostały odkryte, sens istnienia sformułowany i są znane wszystkim pracownikom.
- Wszyscy dyrektorzy i menedżerowie średniego szczebla odwołują się do podstawowych wartości i sensu istnienia, kiedy udzielają pochwał i nagan.
- Procesy i działania HR są zgodne z podstawowymi wartościami i sensem istnienia (nabór, wprowadzanie nowych pracowników, pochwały, uznanie itp.).
- Raz na kwartał wybierane są i wcielane w życie działania, które umacniają podstawowe wartości i sens istnienia firmy.

8. Pracownicy potrafią wiernie przedstawić następujące podstawowe elementy strategii firmy.

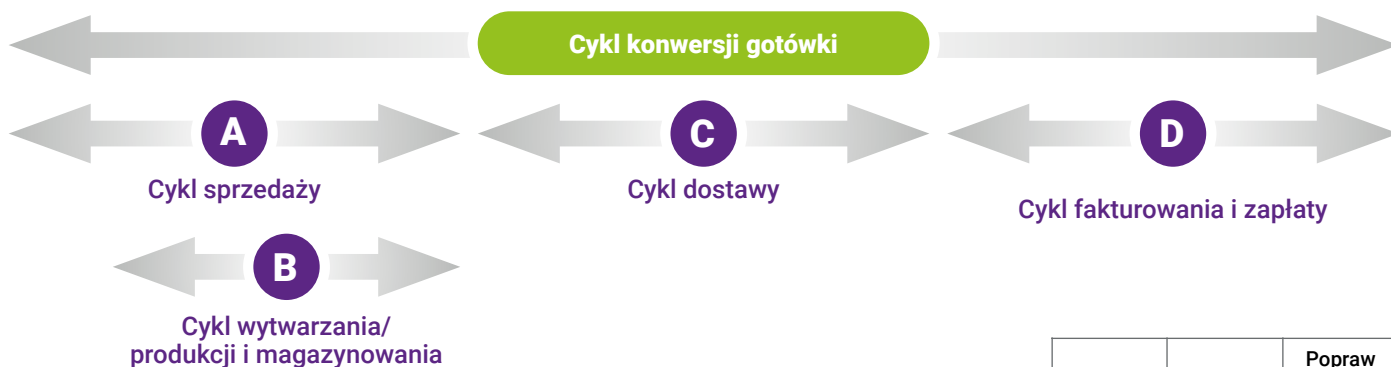
- Wielki Włochaty Śmiały Cel (BHAG) – postępy w jego realizacji są mierzone i udostępniane.
- Podstawowych klientów – ich profil wyrażony w nie więcej niż 25 słowach.
- 3 obietnice marki – oraz mierzone raz w tygodniu odpowiadające im WDO marki.
- Kilkudzaniowa, ciekawa odpowiedź na pytanie: „Czym zajmuje się twoja firma?”.

9. Wszyscy pracownicy potrafią udzielić mierzalnej odpowiedzi, czy mają za sobą dobry dzień lub tydzień (7 kolumna JPS).

- Dla każdej roli/osoby powstaje tygodniowy raport na temat jej 1–2 kluczowych wskaźników efektywności (KPI).
- Każdemu z pracowników przypisana zostaje jedna decydująca liczba, która wiąże się jakoś z decydującą liczbą całej firmy na dany kwartał (wyraźna „linia wzroku”).
- Każdy pracownik/zespół ma 3–5 kwartalnych priorytetów powiązanych z priorytetami firmy.
- Wszyscy dyrektorzy i menedżerowie średniego szczebla spotykają się z (zewnętrznym albo wewnętrznym) coachem, przed którym rozliczają się ze zmian w swoich zachowaniach.

10. Plany i wyniki firmy są dostępne dla wszystkich.

- Na potrzeby cotygodniowych spotkań powstaje „centrum dowodzenia” (fizyczne lub wirtualne).
- Na terenie całej firmy wywieszane są jej podstawowe wartości, sens istnienia i priorytety.
- Na terenie całej firmy wywieszane są tablice przedstawiające bieżące postępy w realizacji KPI i decydujących liczb.
- Istnieje system śledzenia przyrastających lawinowo priorytetów i KPI oraz zarządzania nimi.



Skróć czasy cykli	Wyeliminuj pomyłki	Popraw model biznesowy i bilans
-------------------	--------------------	---------------------------------

A Sposoby na poprawę cyklu sprzedaży

1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

B Sposoby na poprawę cyklu wytwarzania/produkcji i magazynowania

1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

C Sposoby na poprawę cyklu dostawy

1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

D Sposoby na poprawę cyklu fakturowania i zapłaty

1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Twoja Potęga Jednego	Przepływy pieniężne netto	Zysk operacyjny
Twoja obecna sytuacja		

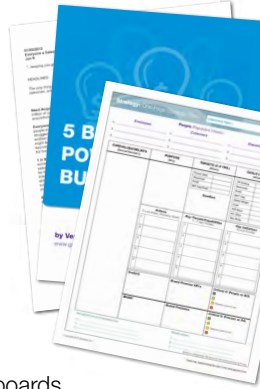
Twoja Potęga Jednego	Zmiany, które chciałbyś wprowadzić	Roczny wpływ na przepływy pieniężne	Wpływ na operacyjny zysk
Wzrost cen w %	%		
Wzrost ilości w %	%		
Koszt własny sprzedaży w %	%		
Koszty ogólne w %	%		
Zmniejszenie dni dłużników	dzień (dni)		
Zmniejszenie dni zapasów	dzień (dni)		
Zwiększenie dni wierzycieli	dzień (dni)		

Wpływ twojej Potęgi Jednego		
------------------------------------	--	--

Twoja Potęga Jednego	Przepływy pieniężne netto	Zysk operacyjny
Twoja zmieniona sytuacja		

3 SUGGESTED PRIORITIES FOR SCALING YOUR BUSINESS

1. Sign up for Verne Harnish's "Weekly Insights" to receive the latest in ideas, tools, and techniques for growing your business.
2. Download copies of the **One-Page Strategic Plan** and other One-Page tools.
3. Access, on scalingup.com, short "Growth Guy" articles offering practical tips on setting up advisory boards, daily huddles for sales people, and 75 other topics.



Go to **www.ScalingUp.com**



SCALING UP SCOREBOARD

The Official Software Tool for Implementing Scaling Up.

Scale 2x faster:

Companies using the software typically see a **2x increase in number of priorities completed** after 12 months.



Run Daily and Weekly Huddles.



Your hub for your One Page Strategic Plan and other growth tools.



Cascade priorities and track KPI progress.



Power of One and Cash Acceleration Strategies.

Request a demo at scalingup.com/software or call **888.315.4049**

DRIVE CULTURE. DELIVER KNOWLEDGE. REWARD RESULTS.



- Effective and inexpensive training program
- Increase your team's human capital
- Reward your employees for reading relevant books

When individual team members learn and grow, the entire company learns and grows.

For more info visit betterbookclub.com

SCALING UP COACHES

Our coaches use the **Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)** tools to help leadership teams align their decisions and actions around **People, Strategy, Execution and Cash**, based on proven best practices.

"Recordsforce has been using Scaling Up for a year and a half and we love it! It has made an amazing difference for me as CEO to have a real methodology for running my business."

— Bill Becker, President

PEOPLE

Become a magnet for A-players, increase accountability, and boost performance.

STRATEGY

Align your values, be honest about your SWTs, and develop a 3 to 5 year strategy to catapult growth.

EXECUTION

Drive flawless execution into your organization and fine-tune processes to run without drama.

CASH

Streamline cash flow to fuel growth and tighten your sales cycle to keep cash reserves healthy.

LET US CONNECT YOU WITH YOUR SCALING UP **CERTIFIED COACH!**

To get started, email us at: coaching@ScalingUp.com



Transform your organization into a **SCALING UP MACHINE!**

Be a part of the next online class of **75 selected leaders** who, within 3 months, will remodel their company's operations with the guidance of **Verne Harnish & Scaling Up Coaches.**

Join the next class at scaleupU.com



Notatki:

Notatki:

Notatki:

Notatki:

