

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit

De ontwikkeling van dynamische vaardigheden bij snelgroeiende bedrijven door leiderschapsteams



Augustus, 2018

Niels Hardam, 461994

Coach:
Prof. dr. Justin Jansen

Meelezer:
Prof. dr. Tom J.M. Mom

Het auteursrecht van deze master thesis berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeerscriptie als laatste onderdeel voor een succesvolle afronding van de parttime bedrijfskunde opleiding aan de Erasmus universiteit, Rotterdam School of Management. Na twee jaar gewerkt te hebben in een startup die doorgroeit tot snelgroeiend bedrijf binnen een startup ecosysteem ben ik geïnteresseerd geraakt in waarom het ene bedrijf wel snel doorgroeit, maar andere bedrijven niet. Welke factoren leiden tot snelle groei en wat is hier de grondslag van? In combinatie met mijn ambitie een eigen bedrijf te starten vond ik het interessant om te onderzoeken welke unieke vaardigheden deze bedrijven ontwikkelen om die snelle groei te faciliteren.

Management van groei is de grootste uitdaging van snelgroeiende bedrijven, om deze reden stellen leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven prioriteiten en zijn ze vaak druk. Een van de grootste uitdagingen van dit onderzoek was dan ook om in contact te komen met leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven die tijd wilden vrijmaken om mee te werken. Uiteindelijk hebben toch zes verschillende ondernemers van snelgroeiende bedrijven tijd vrij gemaakt om hun ervaringen te delen waardoor dit onderzoek een goed inzicht geeft op welke manier zij snelle groei hebben gerealiseerd. Mijn eerste dankwoord gaat dan ook uit naar deze ondernemers die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek uit te voeren.

Naast de ondernemers en medewerkers van de organisaties die geïnterviewd zijn, wil ik ook graag mijn familie bedanken die mij gedurende de gehele studieperiode gesteund hebben. Speciale aandacht verdienen mijn moeder en vriendin die het mogelijk hebben gemaakt om de opleiding te starten en vervolgens veel motivatie en ondersteuning leverden om het goed af te ronden. Tot slot wil ik mijn scriptiebegeleiders bedanken voor hun professionele begeleiding waardoor stap voor stap het onderzoek een hogere kwaliteit kreeg. Ik heb afgelopen zes maanden veel geleerd over wetenschappelijk onderzoek doen en mijn eigen valkuilen hierin ontdekt. Dit was ontzettend leerzaam voor mijn persoonlijke ontwikkeling.

Voor iedereen die meer wil leren over leiderschapsteams van succesvolle snelgroeiende bedrijven en op welke manier zij een snelle groei realiseren, wens ik veel leesplezier toe!

Niels Hardam

Amsterdam, 1 augustus, 2018

Samenvatting

Leiderschapsteams van succesvolle snelgroeende bedrijven zijn in staat om snelle groei te managen. Management van groei is een van de grootste problemen bij bedrijven. Juist wanneer je een relatief jong bedrijf bent, want dan zijn er meer onstabiele factoren dan wanneer je al een gevestigd bedrijf bent. Er is relatief weinig ervaring, er zijn meestal geen grote financiële buffers en binnen een korte periode moet groei gerealiseerd worden om te overleven. De leiderschapsteams die succesvol een jong snelgroeend bedrijf managen zijn in staat om in een dynamische omgeving dynamische vaardigheden te ontwikkelen en hiermee snelle groei te realiseren. Hoe doen ze dit eigenlijk, dit heeft geleid naar de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe ontwikkelen leiderschapsteams van snelgroeende bedrijven dynamische vaardigheden om snelle groei te realiseren?

Door beter te begrijpen welk proces hieraan ten grondslag ligt en welke factoren hierop van invloed zijn, kunnen andere bedrijven leren van hun succesvolle organisatiegedrag. Wellicht leidt het op termijn tot meer succesvolle scale-ups, die een belangrijke positieve bijdrage leveren op de sociale en economische welvaart van de maatschappij. Naast de praktische relevantie van dit onderzoek heeft het ook een theoretische bijdrage en verkent hoe het raamwerk van dynamische vaardigheden op meer granulair niveau aangevuld kan worden. Dit heeft als doel om het perspectief van dynamische vaardigheden minder abstract te maken en meer pragmatisch toe te passen.

Door middel van exploratief kwalitatief onderzoek zijn in totaal een drietal casestudies bij twee verschillende snelgroeende bedrijven in kaart gebracht. De caseselectie is tot stand gekomen op basis dat beide organisaties voldoen aan de kenmerken van een snelgroeend bedrijf, een vergelijkbaar concurrentielandschap hebben en toegang geven tot hun data. De leiderschapsteams en medewerkers zijn door middel van semigestructureerde interviews geïnterviewd. Dynamische vaardigheden zijn complexe organisatieprocessen en om deze reden is dit onderzoek kwalitatief inductief opgezet. Er dient namelijk op gedetailleerd niveau onderzocht te worden welke activiteiten en beslissingen gedurende een specifieke periode ten grondslag liggen aan het ontstaan van het organisatieproces. Naast interviews vormen documentanalyses en aanvullend literatuuronderzoek de basis van het onderzoek. Het perspectief van dynamische vaardigheden is als theoretische onderbouwing gebruikt.

De resultaten hebben geleid naar een meer gedetailleerd inzicht over het proces, de ontwikkeling van dynamische vaardigheden en welke rol het leiderschapsteam hierin heeft. Het patroon tussen de casestudies laat zich kenmerken door een cyclisch proces die start met kansen identificeren, vervolgens continue vernieuwen om te eindigen met kansen benutten. De sociale mechanismen pivoteren, cultiveren en formaliseren spelen een belangrijke rol en het leiderschapsteam heeft drie kritische besluitvormingsmomenten. De eerste is het besluit om resources aan de geïdentificeerde kans toe te kennen of juist niet. De tweede is de overdracht van het project naar een verbinder en tot slot om de nieuwe kennis of vaardigheid te verankeren

in de organisatie. Hiermee wordt de kans benut, er kan echter ook besloten worden om het project te stoppen. Door de deelprocessen die hieraan ten grondslag liggen, de ontwikkeling van dynamische vaardigheden nader te onderzoeken en na te denken hoe die in relatie staan tot snelle groei zijn een drietal proposities ontwikkeld die zich laten vertalen in een conceptueel raamwerk. De proposities zijn:

Propositie I: Een snel lerende organisatie komt voort uit een geformaliseerd aannamebeleid en medewerkers met complementaire kennis en vaardigheden welke snelle groei bevordert.

Propositie II: Een flexibele organisatiestructuur komt voort uit een informele organisatiecultuur, de rol van verbinder en het inzetten van een flexibele schil welke snelle groei bevordert.

Propositie III: Bezielend leiderschap komt voort uit een grote groeiambitie van het leiderschapsteam en het toepassen van transformationeel leiderschap welke snelle groei bevordert.

De generaliseerbaarheid van de proposities zijn nog beperkt, maar was ook geen doel van dit onderzoek. Toekomstig onderzoek zou het conceptueel model op significante resultaten kunnen testen. Wanneer een grotere groep snelgroeiende bedrijven op basis van dit conceptueel model onderzocht worden, kan dit leiden tot een generiek model hoe leiderschapsteams snelle groei realiseren. Wanneer resultaten significant zijn, kan het verwerkt worden tot concrete opleidingsprogramma's zodat startende ondernemers, de overheid en investeerders hier hun voordeel mee kunnen doen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doelstelling.....	9
1.3 Centrale onderzoeksvraag.....	9
1.4 Praktische relevantie.....	9
1.5 Methodologie.....	10
1.6 Leeswijzer.....	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	12
2.1 Snelgroeiende bedrijven.....	12
2.1.1 De uitdagingen.....	12
2.1.2 Groei en snelle groei.....	13
2.1.3 Leiderschapsteams.....	14
2.1.4 Karakteristieken en determinanten van snelle groei.....	15
2.1.5 Conclusie.....	17
2.2 Dynamische Vaardigheden.....	18
2.2.1 Dynamische vaardigheden.....	18
2.2.2 Microgrondslagen.....	22
2.2.3 Conclusie.....	25
Hoofdstuk 3: Empirisch onderzoek	26
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	26
3.2 Dataverzameling.....	26
3.3 Data-analyse.....	27
3.4 Betrouwbaarheid.....	28
3.5 Validiteit.....	28
Hoofdstuk 4: Resultaten	29
4.1 Organisatie A: softwareontwikkeling, innovatieconsultancy en producten.....	29
4.1.1 Case I: Productinnovatie Hexacon.....	31
4.1.2 Case II: Procesinnovatie Design Sprints.....	33
4.1.3 Conclusie.....	38
4.2 Organisatie B: Waardebonnen.....	39
4.2.1 Case III: Procesinnovatie online verkoopplatform.....	41
4.2.2 Conclusie.....	45
4.3 Ontwikkeling dynamische vaardigheden.....	46
Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie en aanbevelingen	50
5.1 Conclusie.....	50
5.2 Discussie.....	54
5.3 Beperkingen van het onderzoek.....	56
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	57
Bibliografie	58

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Snelgroeïende bedrijven, ook bekend als scale-ups, zijn populair. Ze zijn een bron van sociale en economische welvaart (Birch, 1981; Acs & Mueller, 2008). Ze creëren ten opzichte van 'normale' bedrijven onevenredig veel banen en realiseren meer winstgevendheid (Acs et al. 2008; OECD, 2002). Een belangrijke groep bedrijven om van te leren dus. Echter, slechts tussen de 2% en 4% van het Midden Klein Bedrijf (MKB) ontwikkelt zich door tot een snelgroeïend bedrijf (OECD, 2010; Henrekson & Johansson, 2010). Het goed organiseren van groei is dus een uitdaging voor veel bedrijven, want anders zouden deze percentages hoger zijn. Als we beter begrijpen hoe snelgroeïende bedrijven succesvol een snelle groei organiseren, kunnen meer 'normale' MKB's zich ontwikkelen tot snelgroeïende bedrijven, wat kan leiden tot meer sociale en economische welvaart.

Een tweede reden om snelle groei beter te willen begrijpen is vanwege het probleem dat snelle groei in de meeste gevallen slechts een korte tijdsduur heeft. Snelle groei stagneert in veel gevallen naarmate de tijd verstrijkt (Hinton & Hamilton, 2013). Het is niet ondenkbaar dat er een overlap zit in de oplossing van het voorkomen van stagnatie in groei en de realisatie van startende snelle groei. Kortom, door startende snelle groei beter te begrijpen kan stagnatie van groei wellicht worden voorkomen of uitgesteld.

Groei wordt gerealiseerd met de resources van een organisatie. Volgens het perspectief van de Resource Base View (RBV) wordt een strategische concurrentievoordeel behaald wanneer de eigenschappen van de resources waardevol, schaars, moeilijk te imiteren en er geen substituten voor zijn, ook wel VRIN-resources genoemd (Barney, 1991). Om dit soort resources te maken dient een organisatie in staat te zijn om effectief te kunnen reageren op de dynamische omgeving van de markt. Het continu integreren, ontwikkelen en reconfigureren van resources is belangrijk om je aan te passen aan de veranderende omgeving en relevant te blijven voor de toekomst (Eisenhardt & Martin, 2000). Het is een voorwaarde voor het realiseren van snelle groei. De processen die invloed hebben op de vernieuwing van de resource base om groei te realiseren, heten dynamische vaardigheden. Het gaat niet over de processen waar een organisatie op dit moment waarde mee creëert, dit zijn statische vaardigheden. Het gaat over de processen die in de toekomst mogelijk waarde creëren. Enkele voorbeelden van dynamische vaardigheden kunnen zijn: nieuwe kennisontwikkeling, alliantievaardigheden, productinnovatie en strategische besluitvorming.

Het perspectief van dynamische vaardigheden is voor een groot gedeelte ontwikkeld door Teece (1997). In 2007 heeft hij dynamische vaardigheden meer expliciet gemaakt door de microgrondslagen van dynamische vaardigheden vorm te geven. Dynamische vaardigheden bestaan uit drie clusters van activiteiten: 1) identificatie en beoordelen van kansen (*Sensing*); 2) mobiliseren van resources om de kans te benutten en waarde te vangen (*Seizing*); het continue vernieuwen (*Transforming*) (Teece, 2007). Deze activiteiten moeten uitstekend worden uitgevoerd door de organisatie om zichzelf te handhaven, omdat markten en technologieën veranderen. Hoe organisaties dynamische vaardigheden ontwikkeld hebben

hangt onder andere af welke paden in het verleden bewandeld zijn (Teece, 1997). Dit gaat over de ervaringsopbouw en dus historie van een bedrijf. Ook speelt de interne en externe positie van het bedrijf een rol. De externe positie gaat over de markt. De interne positie gaat over de beschikbare resources binnen een organisatie en hoe deze benut worden. Het leiderschapsteam is een voorbeeld van interne resources.

Het besluitvormingsproces van het leiderschap heeft een sterke invloed op hoe dynamische vaardigheden van een organisatie ontwikkeld worden (Sako & Chondrakis, 2016). Deze besluiten bepalen immers de koers van de organisatie. Met andere woorden zij bepalen hoe waarde in de toekomst wordt gecreëerd. Om dus te ontdekken hoe snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden inzetten om snelle groei te creëren, dient onderzocht te worden hoe leiderschapsteams invulling geven aan de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Ook uit de onderzoeksliteratuur komt naar voren dat dynamische vaardigheden van organisaties met name tot stand komen in het topmanagement van de organisatie (Brannback et al, 2012; Teece 2014).

Er zijn nog weinig kwalitatieve studies verricht naar de ontwikkeling van dynamische vaardigheden bij snelgroeiende bedrijven en welke rol het leiderschap hierin speelt (Teece 2014; Jin & Kirsch, 2015; Eisenhardt & Martin, 2000; Ambrosini & Bowman, 2009). Dit is het gat in de literatuur, wat dit onderzoek aanvult. De theoretische bijdrage is dat er nog weinig kwalitatief-inductief onderzoek is verricht naar de manier waarop leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven, dynamische vaardigheden ontwikkelen om snelle groei te behalen. Als we beter begrijpen hoe dynamische vaardigheden in de praktijk ontwikkeld worden dan kunnen managers beter begeleid worden in het bewust ontwikkelen van dynamische vaardigheden.

We weten dat dynamische vaardigheden een belangrijk rol spelen bij het realiseren van groei. Organisaties verschillen van niveau op het gebied van dynamische vaardigheden en kunnen zich om die reden onderscheiden van elkaar. Snelgroeiende bedrijven zijn in die zin dus succesvoller dan hun start-up concurrenten en hebben een concurrentievoordeel weten te realiseren. Wat heeft er nu voor gezorgd dat zij uit die start-up fase zijn gekomen en gezond zijn doorgesloegen? Dynamische vaardigheden van een organisatie spelen waarschijnlijk een indirecte rol bij het realiseren van een duurzaam concurrentievoordeel, waardoor een gezonde groei tot stand kan komen (Teece, 2014). Het succesvol begeleiden van een snelle groei, door het leiderschapsteam, is hier een voorbeeld van. Om deze reden is het belangrijk te leren van snelgroeiende bedrijven. Door te onderzoeken op welke manier leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden ontwikkelen is het mogelijk om een beter inzicht te krijgen waarom ze op specifieke momenten zijn afgeweken van organisatieroutines en hier waarde mee creëren in de toekomst

1.2 Doelstelling

- Meer inzicht verkrijgen in de manier waarop leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden ontwikkelen.
- Het verkrijgen van meer inzicht hoe snelgroeiende bedrijven een snelle groei realiseren met behulp van dynamische vaardigheden.

Door kwalitatieve interviews te houden met de leiderschapsteams van succesvolle snelgroeiende bedrijven, kan geleerd worden op welke manier zij hun kansen herkennen, kansen benutten en continu vernieuwing realiseren. Welke microgrondslagen gebruiken leiderschapsteams om dynamische vaardigheden van de organisatie in te zetten voor snelle groei? De theorie van dynamische vaardigheden en de reeds bekende succesfactoren van snelgroeiende bedrijven vormen het startpunt van het onderzoek. Er wordt in de praktijk onderzocht of en hoe dynamische vaardigheden door leiderschapsteams worden ontwikkeld om snelle groei te realiseren. De centrale onderzoeksvraag met de deelvragen worden hieronder toegelicht.

1.3 Centrale onderzoeksvraag

Hoe ontwikkelen leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden om snelle groei te realiseren?

Deelvragen zijn:

1. Wat zijn snelgroeiende bedrijven?
2. Welke problemen hebben snelgroeiende bedrijven?
3. Wat zijn determinanten zijn bekend van snelgroeiende bedrijven?
4. Wat zijn dynamische vaardigheden?
5. Welke microgrondslagen van dynamische vaardigheden zijn aanwezig bij snelgroeiende bedrijven?
6. Hoe beïnvloeden leiderschapsteams de ontwikkeling van dynamische vaardigheden?

1.4 Praktische relevantie

Dit onderzoek is relevant voor zowel beleidsmakers, ondernemers en toekomstig leiders omdat het nieuwe kennis oplevert die ingezet kan worden voor het maken van opleidingsprogramma's voor deze doelgroepen. Bewustzijn bij deze doelgroepen welke factoren van belang zijn voor de ontwikkeling van dynamische vaardigheden kan leiden tot meer snelgroeiende bedrijven. We weten dat slechts tussen de 2% en 4% van het MKB doorgroeit tot snelgroeiende bedrijven. Snelgroeiende bedrijven creëren in vergelijking met het MKB, onevenredig veel sociale en economische welvaart. Als het percentage snelgroeiende bedrijven omhoog kan gaan, omdat we beter begrijpen hoe dynamische vaardigheden ontwikkeld worden en gebruikt worden voor het realiseren van snelle groei, kan dit leiden tot meer sociale en economische welvaart.

Hoe ontwikkelen succesvolle snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden om een strategisch concurrentievoordeel te creëren en zich aan te passen aan de steeds sneller veranderende omgeving? Door op meer granulair niveau in kaart te brengen welke ondersteunende processen ten grondslag liggen hoe leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden ontwikkelen, kunnen ze beter herkend en begrepen worden. Als we beter in staat zijn om dynamische vaardigheden te herkennen dan is het ook mogelijk de ondersteunende processen te identificeren die van belang zijn voor de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Op dit moment zijn dynamische vaardigheden een abstract theoretisch construct. Dit onderzoek kijkt vanuit de praktijk naar dynamische vaardigheden en wil de bruikbaarheid van dit theoretisch construct vergroten.

1.5 Methodologie

Complexe organisatieprocessen zijn moeilijk te onderzoeken door middel van kwantitatief onderzoek. De reden hiervoor is dat er op gedetailleerd niveau onderzocht moet worden welke activiteiten en beslissingen gedurende een specifieke periode ten grondslag liggen aan het ontstaan van het organisatieproces. Dynamische vaardigheden zijn complexe organisatieprocessen en om deze reden is dit onderzoek kwalitatief inductief opgezet. Dit onderzoek gaat over hoe leiderschapsteams dynamische vaardigheden ontwikkelen en om deze reden is het belangrijk de hoe en waarom van hun beslissingen te ontdekken en te begrijpen in hun context, welke hebben geleid tot de ontwikkeling van een dynamische vaardigheid. Het onderzoek is theorie gedreven om de bestaande theorie over de ontwikkeling van dynamische vaardigheden aan te vullen met als doel om het begrip minder theoretisch en meer pragmatisch te kunnen gebruiken.

Naast literatuuronderzoek wordt tijdens de veldstudie met ondernemers van snelgroeiende bedrijven gesproken om dynamische vaardigheden van de organisatie te ontdekken. In totaal zijn tien snelgroeiende organisaties benaderd waarvan zes organisaties hebben gereageerd. Vanuit de zes organisaties is een selectie van twee bedrijven gemaakt om verder te identificeren welke cases geschikt zijn de ontwikkeling van dynamische vaardigheden in kaart te brengen. Dit is gedaan door middel van semigestructureerde interviews te houden met de Top Management Team's (TMT's) en de medewerkers van de organisaties. Er zijn vier cases geïdentificeerd, maar vanwege de beperkte beschikbare tijd zijn drie cases gebruikt. In totaal zijn 14 interviews gehouden, voornamelijk met de leiderschapsteams van de organisaties. Om de informatie vanuit de leiderschapsteams te verifiëren zijn ook de medewerkers geïnterviewd.

De bedrijven zijn geselecteerd omdat ze voldoen aan de kenmerken van een snelgroeiend bedrijf op basis van hun omzetgroei en in een vergelijkbare dynamische omgeving zitten. Om te overleven in dit soort omgevingen is het te verwachten dat dynamische vaardigheden zijn toegepast om te overleven. Snelgroeiende bedrijven van vier jaar zijn relatief jong waardoor er nog veel geleerd wordt. Ze doen dit anders dan hun startup concurrenten die zich niet kenmerken als snelgroeiend bedrijf. Dat maakt deze organisaties een interessant doelgroep om te onderzoeken welke processen zij inzetten om een goede aansluiting te houden met de omgeving een ook nog snelle groei realiseren. De leiderschapsteams van de organisatie hebben een belangrijke rol op de ontwikkeling van dynamische eigenschappen vanwege de invloed die

ze kunnen uitoefenen. Om deze reden zijn semigestructureerde interviews met de leiderschapsteams gehouden. Aanvullend zijn documentanalyses uitgevoerd en heeft de onderzoeker in een van de twee organisaties twee jaar gewerkt. Die ervaring is meegenomen in de reflectie van de onderzoeksresultaten.

De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd, om eerst te ontdekken welke dynamische vaardigheden aanwezig zijn bij de organisaties en daarna geschikte cases te identificeren voor verder onderzoek. Er zijn drie cases geselecteerd waarin de organisaties dynamische vaardigheden ontwikkelen. Door te kijken op welke momenten de organisatie substantieel meer omzet, dus groei, realiseerde is gekeken naar de periode voor die groei. Wat was er veranderd aan de resource base en welke processen waren hier ondersteunend aan. Na identificatie van dynamische vaardigheden is gericht onderzocht op welke manier leiderschapsteams dynamische vaardigheden ontwikkelen. Het onderzoek laat zich dus kenmerken door twee fases. Fase een is de identificatie van dynamische vaardigheden en fase twee gaat over hoe leiderschapsteams dynamische vaardigheden ontwikkelen. Dit exploratief onderzoek heeft geleid tot drie proposities hoe leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden ontwikkelen en welke factoren van belang zijn voor het realiseren van snelle groei.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk één geeft een overzicht van de aanleiding om dit onderzoek uit te voeren, wat de centrale onderzoeksvraag is en waarom die relevant is. Vervolgens wordt er in dit hoofdstuk ook kort beschreven welke literatuur ter ondersteuning van het onderzoek gebruikt wordt en hoe het empirisch onderzoek is uitgevoerd. Hoofdstuk twee is het literatuuronderzoek, wat duidelijk maakt welke uitdagingen leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven ervaren en welke karakteristieken en determinanten van snelgroeiende bedrijven we reeds kennen. Ook wordt in dit hoofdstuk het raamwerk van dynamische vaardigheden toegelicht. In hoofdstuk drie wordt de methodologie van het onderzoek behandeld. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten uit de veldstudie behandeld, waarin de analyse centraal staat. Tot slot volgt hoofdstuk vijf waar de conclusie en discussie met aanbevelingen gedaan worden. De limitatie van het onderzoek en suggestie voor verder onderzoek worden ook in dit hoofdstuk behandeld.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Snelgroeende bedrijven

Dit hoofdstuk behandelt de uitdagingen waar snelgroeende bedrijven mee geconfronteerd worden. Verder geeft het een overzicht van de een aantal definities zoals groei en snelle groei, in welke samenstelling leiderschapsteams sturing geven aan organisaties. En tot slot de conclusie waarin de belangrijkste elementen worden samengevat.

2.1.1 De uitdagingen

Het vergroten van het aantal snelgroeende bedrijven is een oplossing om meer sociale en economische welvaart te creëren (Birch, 1981; Acs & Mueller, 2008). Maar een bekend probleem is dat organisaties vaak moeite hebben om aanhoudende groei voor de lange termijn te realiseren. Groei is vaak voor een korte periode, met name snelle groei, en dan stagneert het in veel gevallen (Hinton & Hamilton, 2013). Hier zijn verschillende oorzaken voor. Een van de oorzaken is dat ontwikkelingen op het gebied van nieuwe technologieën steeds sneller gaan. Maar ook, veranderende wet- en regelgeving, andere klantwensen of nieuwe concurrenten leiden tot een dynamisch omgeving.

Naast een dynamische omgeving moet een snelgroeend bedrijf ook snelle groei managen. We weten dat onderwerpen zoals het management van groei en uitbreiding van een organisatie, het aannemen van nieuw personeel, financieel management en leiderschap lastig te beheersen activiteiten zijn (Hinton & Hamilton, 2013; Chan, Bhargava, Street, 2006). Organisaties die het best kunnen omgaan met die uitdagingen en de juiste keuzes maken, ontwikkelen een strategisch concurrentievoordeel en creëren hiermee evolutionaire fit. Snelgroeende bedrijven presteren beter op gebied van groei dan hun startup concurrenten. Het bedrijf is beter in staat om resources effectief in te zetten en aan te passen in de dynamische omgeving. Dit soort kwaliteiten zijn van hogere orde en worden dynamische vaardigheden genoemd (Teece, 1997). De leiderschapsteams van snelgroeende bedrijven zijn in staat om dynamische vaardigen te ontwikkelen en snelle groei te managen.

Snelgroeende bedrijven zijn geen heilige graal voor economische en sociale welvaart. Hoe positief de cijfers ook uitgelegd worden door andere onderzoeken, er zijn ook kanttekeningen te plaatsen. Niet elk startend bedrijf of snelgroeend bedrijf draagt evenveel bij aan de creatie van banen. Ten eerste is de context waarin de onderneming opereert van essentieel belang (Brannback, 2014). Het land waarbinnen een organisatie actief is, is hier een voorbeeld van. Er zijn significante verschillen te zien tussen bijvoorbeeld Amerika en Europa, maar ook tussen landen binnen Europa (OECD, 2002). Ten tweede hebben veel bedrijven niet de motivatie om door te groeien tot een grote multinational en willen bij een bepaalde omvang niet verder groeien. De ambities van ondernemers hebben hier ook invloed op. Ten derde maken snelgroeende bedrijven meestal gebruik van nieuwe technologieën, waardoor schaalvoordelen behaald kunnen worden. Meer werk kan verzet worden met minder mensen wat uiteindelijk geen banen creëert maar op termijn juist banen kost. Dit zijn een drietal kanttekeningen die geplaatst kunnen worden bij snelgroeende bedrijven.

Ondanks dat snelgroeiende bedrijven geen heilige graal zijn en de bijdrage op het gebied van sociale en economische welvaart heterogeen is, zijn er dus wel degelijk snelgroeiende bedrijven die significant beter presteren dan hun concurrenten. Hun leiderschap is in staat om zakelijke kansen beter vroegtijdig te herkennen en benutten. Ze zijn creatiever met hun beschikbare resources en weten continu te vernieuwen, waardoor ze in staat zijn om meer waarde te creëren dan hun concurrenten. Dit is de reden waarom het belangrijk is meer over het leiderschap van snelgroeiende bedrijven te leren. Maar wanneer ben je eigenlijk een snelgroeiend bedrijf?

2.1.2 Groei en snelle groei

Snelgroeiende bedrijven zijn organisaties die in een periode van snelle groei zitten. Snelle groei, maar hoeveel snelle groei en groei waarvan? Er zijn verschillende onderzoeken die de definitie van snelgroeiende bedrijven anders gebruiken. Aantal medewerkers, omzetcijfers of winstgevendheid (Brannback et al., 2014). Dit zijn slechts enkele variabelen die gebruikt worden om te bepalen of een organisatie voldoet aan de definitie snelgroeiend bedrijf. Binnen het onderzoeksveld is er een veelheid aan definities te vinden. Voordat een nadere uitleg gegeven wordt over snelle groei zal eerst een korte toelichting worden gegeven hoe ‘gewone’ groei gedefinieerd wordt vanuit het perspectief van de vakgebieden strategische management en ondernemerschap.

Ook bij ‘gewone’ groei is er een veelheid aan definities. Vier invalshoeken over groei zijn (Jin & Kirsch, 2015): 1) de organisatieactiviteiten voor het verkrijgen van essentiële resources, 2) de adaptieve processen hoe een organisatie omgaat met haar externe omgeving, 3) het proces van kansen ontdekken en 4) het ondernemende proces van het verkrijgen van legitimatie van de industrie. De invalshoeken focussen zich elk op een specifiek onderdeel van groei. Om het fenomeen groei vanuit een breder perspectief te kunnen onderzoeken wordt de definitie van Jin en Kirsch gebruikt. Zij gebruiken de volgende definitie: “De verzameling van activiteiten hoe een actor inwerkt op de sociaaleconomische structuur en andere actoren, teneinde een resultaat op groei te realiseren”. Het verschil ten aanzien van de eerste vier definities is, dat het door niet slechts op één aspect te focussen meer vrijheid geeft om de dynamische vaardigheden van micro tot macro en andersom te verkennen. Door het inductieve karakter van dit onderzoek moet niet teveel op voorhand geselecteerd worden. Na deze korte toelichting over groei, wordt in de volgende paragraaf dieper ingegaan op het fenomeen snelle groei en hoe dit gedefinieerd wordt in de wetenschappelijke literatuur.

De organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling (OECD) heeft verschillende grote onderzoeken naar snelgroeiende bedrijven uitgevoerd en definieert een snelgroeiend bedrijf als volgt: “alle bedrijven met een gemiddelde groei van meer dan 20% groei van de omzet per jaar, over een achtereenvolgende periode van drie jaar, en met minimaal tien medewerkers in dienst vanaf de observatieperiode.” (OECD, 2010). Het is binnen het onderzoeksveld nog geen officiële norm, maar het is wel zeer waarschijnlijk dat deze norm in veel onderzoeken gebruikt zal gaan worden (Coad et al., 2014).

Een andere definitie van een snelgroeiend bedrijf is door Deloitte als volgt gehanteerd: “Een bedrijf dat na het 5^e jaar van haar bestaan meer dan 10 miljoen dollar omzet genereert.” Een nadeel van de definitie, die Deloitte hanteert, is dat alleen ondernemingen ouder dan vijf jaar zich kunnen kwalificeren als snelgroeiend bedrijf. Het aantal bedrijven dat zich kan kwalificeren als snelgroeiend bedrijf wordt hierdoor beperkt en vallen bedrijven af die reeds vanaf hun vierde jaar aan de definitienorm voldoen van de OECD. Om deze reden wordt in dit onderzoek de definitienorm gebruikt van snelgroeiende bedrijven zoals gesteld door het OECD. Met andere woorden, snelgroeiende bedrijven zijn organisaties die voor een langere periode achter elkaar constante groei laten zien. Zij zijn in staat om groei continu voort te zetten.

2.1.3 Leiderschapsteams

Om te begrijpen hoe strategische besluitvorming tot stand komt, moeten we eerst begrijpen wie een rol spelen bij het tot stand brengen van deze besluiten. Strategische besluiten worden door het leiderschap van een organisatie genomen. Voordat er dieper ingegaan wordt op wat strategische besluitvorming is, zal eerst toelichting worden gegeven op wat er precies wordt bedoeld met ‘leiderschap’ van de organisatie. Dit zal het onderzoek helpen door concreet informatie in te winnen, bij de mensen die daadwerkelijk strategische besluiten nemen.

Er zijn twee stromingen in de onderzoeksliteratuur als het gaat wie strategische besluitvorming beïnvloedt en uitvoert. Een stroming ziet de Chief Executive Officer (CEO) als onderdeel van een topmanagement team (TMT) en een andere stroming beschouwt de CEO apart van een TMT, omdat hij/zij een sterke invloed op het uiteindelijke besluit kan uitoefenen. (Jones & Cannella, 2011). Dit kan per organisatie en zelfs per beslissing verschillen. Een CEO zal waarschijnlijk niet op elk onderwerp even veel invloed willen hebben en het kan ook afhangen van de stijl van leidinggeven die een CEO hanteert. Het is goed om te beseffen dat dit verschil aanwezig kan zijn en de vraag blijft, is een TMT inclusief of exclusief de CEO? Om hier een antwoord op te geven, volgen verschillende opties voor wie betrokken zijn bij het TMT en wie niet.

Traditioneel gezien bestaat het TMT uit de CEO en enkele top executives, die direct rapporteren aan de CEO. Het bestaat uit de ‘dominante coalitie’ die belast is met het tot stand brengen van strategische besluiten (Thompson, 1967). Dit onderzoek gaat ervan uit dat de CEO los staat van het TMT, vanwege zowel de directe als indirecte invloed die hij op het besluitvormingsproces kan hebben (Jones & Cannella, 2011). Als hoofd van de organisatie kan de CEO bijvoorbeeld bepalen welke onderwerpen aan bod komen in de TMT-vergadering, uitleg geven over specifieke besluiten en welke (mogelijke) gevolgen deze hebben, en bepalen welke wegingsfactoren zwaarder wegen. Een TMT-lid heeft dus een andere beïnvloedingspositie dan de CEO en om deze reden wordt er dus een onderscheid gemaakt tussen een TMT-lid en de CEO. Een TMT-lid is meestal één van de functionarissen zoals: 1) Chief Financial Officer (CFO), 2) Chief Operating Officer (COO), Human Resource Manager (HRM), Chief Marketing officer (CMO), Chief Information Officer (CIO) en een commercieel directeur. Dit zijn slechts mogelijke samenstellingen, maar organisaties hebben hun eigen unieke combinaties en benamingen voor wie ze betrekken bij strategische besluitvorming.

Andere factoren die mogelijkere wijs meewegen bij het nemen van strategische besluiten zijn adviseurs in de vorm van raad van commissarissen, adviesraden, investeerders of persoonlijke vertrouwelingen van een TMT. Het sociaal kapitaal van een TMT en de CEO beïnvloedt het strategisch besluitvormingsproces en kan ook als actor beschouwd worden die invloed heeft op de wijze waarop besluiten worden genomen in een TMT.

In dit onderzoek worden twee type groepen onderscheiden die onderdeel zijn van het TMT. Dit zijn de CEO en TMT-leden. De CEO en de TMT-leden hebben een directe verantwoordelijkheid voor het nemen van strategische besluiten. Een derde groep zijn de experts, die een indirecte invloed hebben op hoe strategische besluiten worden genomen, omdat zij het TMT beïnvloeden met hun adviezen aan de individuele personen binnen een TMT. Door de indirecte invloed van de experts worden zij buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek.

2.1.4 Karakteristieken en determinanten van snelle groei

Wat zijn de belangrijkste determinanten van snelle groei? In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op wat er reeds bekend is vanuit voorgaande onderzoeken, om als startpunt te dienen. Door de belangrijkste randvoorwaarden voor snelle groei goed te herkennen en te begrijpen, kan het fenomeen meer accuraat onderzocht worden, omdat het helpt met het nauwkeuriger identificeren van de relevante factoren en processen bij snelgroeiende bedrijven. De resultaten van een onderzoek van de OECD uit 2002 en andere empirische studies zijn de basis van deze paragraaf.

Vanuit een onderzoek (OECD, 2002) zijn 150 snelgroeiende bedrijven via een gedetailleerde enquête per post benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Het onderzoek had als doel om de karakteristieken van snelgroeiende bedrijven vast te stellen en te identificeren welke factoren een belangrijke rol speelden in hun groeipatroon. Belangrijke karakteristieken van snelgroeiende bedrijven zijn (OECD, 2002):

- 1) Er vindt productinnovatie plaats.
- 2) Er vinden R&D-activiteiten plaats, meestal ondersteund door de overheid.
- 3) Er is procesinnovatie, nieuwe manieren van organiseren worden toegepast om concurrentievoordeel op te bouwen zoals efficiënt resource management.
- 4) De bedrijven hebben een systematische methode om de externe omgeving te scannen. Dit gebeurt veelal door intensieve samenwerking met de salesteams die in direct contact staan met de klanten van het bedrijf. Externe kennis wordt in huis gehaald door middel van inhuur van consultants en het aannemen van senior stafleden die van buiten de organisatie komen.
- 5) Brede variatie van partnerschappen zoals met hun klanten, toeleveranciers of andere eigen entiteiten. Vaak is dit erop gericht om technologische onzekerheid te minimaliseren, met als doel het ontwikkelen van nieuwe producten of procedures en nieuwe markten te creëren.

- 6) Er is een aanvullend beloningssysteem voor de medewerkers, buiten het salaris, wat zij ontvangen wanneer specifieke targets behaald worden. Dit heeft als doel om de energie van medewerkers beter af te stemmen met de bedrijfsdoelstellingen.
- 7) Er wordt nieuwe kennis opgedaan door het personeel opleidingen te geven, waardoor de organisatie zich blijft ontwikkelen

Bovenstaande karakteristieken dienen niet te worden opgevat als noodzakelijke randvoorwaarden om een snelgroeiend bedrijf te worden, maar kunnen wel als versneller werken. Hiermee wordt bedoeld dat het waarschijnlijker is dat je een snelgroeiend bedrijf bent wanneer de organisatie voldoet aan bovenstaande karakteristieken. De karakteristieken hebben in veel gevallen een positieve invloed op het realiseren van snelle groei.

Andere belangrijke determinanten van groei bij een onderneming zijn (Jin & Kirsch, 2015):

- 1) De onderneming begeeft zich in een snelgroeiende markt.
- 2) Er zijn technologische ontwikkelingen die nieuwe kansen bieden.
- 3) De onderneming heeft toegang tot kapitaal.
- 4) De volwassenheid van het organisatieontwerp van de organisatie is relatief hoog ten aanzien van efficiëntie en schaalbaarheid.
- 5) Er is een duidelijke strategische intentie van de ondernemer ten aanzien van groei.
- 6) De groeistrategie is geformuleerd in een visie die door de organisatie goed begrepen wordt.

De bovenstaande determinanten spelen een significante rol bij de mate waarin en de manier waarop een onderneming groeit. De factoren zijn dus belangrijk om groei te realiseren. Hoe deze factoren bijdragen aan (snelle) groei kan worden verklaard door de werking van sociale mechanismen van groei in ogenschouw te nemen.

Tabel 1: Karakteristieken, beïnvloedende factoren en bekende uitdagingen van snelgroeiende bedrijven.

Karakteristieken (OECD, 2002)	Determinanten (Jin&Kirsch, 2015)	Bekende uitdagingen (Chan, Bhargava, Street, 2006)
Productinnovatie	*Snelgroeiende markt *Helder geformuleerde groeistrategie	Management van groei en uitbreiding
*Kennisonwikkeling *Aanvullend beloningssysteem voor personeel	Volwassenheid organisatieontwerp	Human resource management
Systematische methode om omgeving te scannen	Volwassenheid organisatieontwerp	Externe omgeving
Ondersteuning overheid	Toegang tot kapitaal	Financieel management
Veel partnerschappen	Strategische groei intentie ondernemer	Leiderschap
Procesinnovatie	Technologische ontwikkelingen	Management van klanten

2.1.5 Conclusie

Snelgroeiende bedrijven zijn in staat te overleven in een steeds sneller veranderende omgeving en hierin ook nog eens snelle groei te realiseren. Dit onderscheidt ze van hun startup concurrenten. Ze vergroten sociale en economische welvaart. Dit zijn twee redenen waarom het een interessante doelgroep is om van de te leren. Hoe gaan ze om met veranderende klantwensen en welke organisatieprocessen liggen hieraan ten grondslag?

Om onderzoek te kunnen verrichten binnen snelgroeiende bedrijven is een zuivere definitie belangrijk. Door het inductieve karakter van dit onderzoek wordt vanuit een breed perspectief naar groei gekeken. Dit betekent dat het onderzoek een verzameling activiteiten van verschillende actoren, die de uitkomst van groei kunnen beïnvloeden, zal bestuderen en dat er niet slechts naar één enkel proces wordt gekeken. Verder is “snelle groei” gedefinieerd als bedrijven met een gemiddelde groei van meer dan 20% van de omzet per jaar, over een achtereenvolgende periode van drie jaar, en met minimaal tien medewerkers in dienst vanaf de observatieperiode.

De CEO en de TMT-leden hebben een directe verantwoordelijkheid voor het nemen van strategische besluiten; de twee categorieën hebben een verschillende beïnvloedingspositie. Per organisatie kan dit verschillen en kunnen samenstellingen van TMT anders zijn. De TMT-leden en de CEO dienen besluiten te nemen die een belangrijke invloed hebben op de manier waarop karakteristieken en determinanten van snelle groei zich ontwikkelen. De belangrijkste geïdentificeerde factoren voor het realiseren van groei worden gebruikt als startpunt voor dit onderzoek om te herkennen waar en op welke manier de ontwikkeling van dynamische vaardigheden plaatsvindt.

We weten nu waarom het belangrijk is om te leren van snelgroeiende bedrijven en welke definities gebruikt worden met betrekking tot groei en snelle groei. Ook is er duidelijkheid geschept wie er in het TMT zitten, welke karakteristieken en determinanten belangrijk zijn voor het realiseren van groei. In het volgende hoofdstuk wordt het begrip dynamische vaardigheden uitgelegd.

2.2 Dynamische Vaardigheden

Wat zijn organisatievaardigheden en wat is het verschil tussen statische en dynamische vaardigheden? In deze paragraaf wordt hier dieper op ingegaan om een beter begrip te creëren over wat dynamische vaardigheden zijn. Door goed te begrijpen wat dynamische vaardigheden zijn, kunnen ze herkend en onderzocht worden in organisaties. Hieronder worden de begrippen organisatievaardigheid, statische en dynamische vaardigheden uitgelegd. Het sluit af met een toelichting over de microgrondslagen van dynamische vaardigheden.

2.2.1 Dynamische vaardigheden

De term statische en dynamische vaardigheden duidt een contrast aan. Je zou veronderstellen dat het uitersten van elkaar zijn en ze hierdoor makkelijk te onderscheiden zijn. Toch is dit niet het geval en worden de begrippen in de literatuur soms zelfs weggezet als ambigu, vaag fluïde en in het meest extreme geval niet zinvol. In eenvoudige bewoording is het verschil tussen de begrippen, dat dynamische vaardigheden over de processen in een organisatie gaan hoe ze op nieuwe manieren waarde kunnen creëren door de resources in organisatie te veranderen en beter te laten aansluiten op de veranderende omgeving (Ambrosini & Bowman, 2009). Dynamische vaardigheden zijn toekomstgericht. Statische vaardigheden gaan over de processen hoe op dit moment waarde gecreëerd wordt met de resources van de organisatie en is dus niet toekomstgericht. Dynamische vaardigheden gaan dus over processen die de resource base van een organisatie beïnvloeden welke in de toekomst waarde creëren. Dynamische vaardigheden leveren zelf dus geen directe waarde op voor het bedrijf maar leveren een indirecte waarde, hier wordt later dieper op ingegaan. Zonder dynamische vaardigheden zou een organisatie op dezelfde manier waarde blijven creëren. Doordat markten dynamisch zijn zou een organisatie zonder dynamische vaardigheden zichzelf uit de markt plaatsen omdat ze geen relevante waarde meer leveren. Ze verliezen aansluiting met de markt. Hier zal later dieper op ingegaan worden. Voordat verder uitleg gegeven wordt over het construct dynamische vaardigheden staan wordt eerst stilgestaan wat organisatie vaardigheden zijn.

Organisatie vaardigheden

De definitie van een organisatie vaardigheid door Winter (2000) is: *‘An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization’s management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type.’* De definitie bestaat uit drie specifieke kenmerken volgens Winter.

Het eerste kenmerk gaat over een routine of verzameling van routines van hogere orde niveau. Dat roept meteen de vraag op, wat het begrip “hogere orde niveaus” inhoudt. Hier wordt later op teruggekomen. Het tweede kenmerk van een organisatie vaardigheid gaat erover dat de input

van de gecreëerde routines veroorzaakt zijn door een reeks besluiten van het management van een organisatie. Tot slot ontstaat er een significante uitkomst van een specifieke type, als gevolg van de routines binnen een organisatie. De drie kenmerken samen maken dat het een organisatie vaardigheid is of niet. Winter onderschrijft in de uitleg het belang van het woord routine en benadrukt het verschil tussen briljante improvisatie en een vaardigheid die is ontstaan door patronen, aangeleerd gedrag en herhaling. Met andere woorden een organisatievaardigheid is dus een proces wat intentioneel tot stand is gekomen door een aantal besluiten, herhaalbaar is waardoor patronen en routines ontwikkeld worden binnen de organisatie.

Een voorbeeld hiervan is het verrichten van salesactiviteiten op organisatieniveau. In de context van snelgroeiende bedrijven zijn er organisaties die een professioneel ingericht Customer Relationship Management (CRM) systeem hebben, waarin salesactiviteiten nauwkeurig worden geregistreerd. De organisaties hebben routines ontwikkeld om hun salesactiviteiten te organiseren en hebben een continu karakter. Ook zijn er organisaties waar dit niet het geval is. Ze hebben geen systemen en zijn 'toevallig' of via 'geluk' aan hun opdrachten gekomen. Wanneer de organisatie heeft verkocht, komen de salesactiviteiten stil te liggen en wordt er focus aangebracht op de uitvoering. Het verschil tussen de organisaties is dat de eerste organisatie op basis van routines haar salesactiviteiten uitvoert en de tweede op basis van improvisatie. Een managementteam moet een keuze maken of ze de kosten wil dragen voor het invoeren van een CRM-systeem. Daarna moeten de medewerkers in de organisatie ook nog leren werken met het CRM-systeem. Door het vaak te doen, leren zij het CRM-systeem slim in te zetten. Dit kost tijd en dus geld, maar eenmaal aangeleerd kan er meer snelheid, efficiency en effectiviteit worden behaald in de salesactiviteiten. De tweede organisatie vertrouwt op improvisatie en bouwt geen routines op die leiden tot een significant resultaat. Zij vertrouwen erop dat opdrachten hen via een informele weg vinden. Het draait er in dit voorbeeld niet om of het gebruik van een CRM-systeem nu beter is of niet, maar om het verschil te duiden tussen een organisatievaardigheid of improvisatie van een organisatie. Kortom, onderzoek over organisatievaardigheden gaat dus over processen binnen organisaties.

Hierboven is uitgelegd wat een organisatievaardigheid is, maar wat is dan het verschil tussen statische en dynamische vaardigheden?

Statische vaardigheden

Door Teece wordt de term normale vaardigheden geïntroduceerd. In de literatuur worden normale vaardigheden door verschillende auteurs anders benoemd. Alternatieve benamingen van normale vaardigheden zijn (Teece, 2014): statische vaardigheden (Collis, 1994), nul-niveau vaardigheden (Winter, 2003) en eerste-orde vaardigheden (Danneels, 2002). Ze gebruiken een andere benaming, maar er is een grote overeenkomst in de betekenis. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de term statische vaardigheden te gebruiken, omdat dit het contrast van dynamische vaardigheden goed weergeeft. Door het contrast tussen statische en dynamische vaardigheden uit te leggen, zou het construct van dynamische vaardigheden duidelijker moeten worden. Hieronder volgt een toelichting over statische vaardigheden.

Zoals in de inleiding gesteld gaan statische vaardigheden over de processen hoe op dit moment

waarde gecreëerd wordt met de huidige resources van de organisatie. Als er geen veranderingen in de omgeving van de organisatie zijn kan door middel van het perfectioneren van de statische vaardigheden de resultaten van een organisatie verbeteren. Een belangrijk element is dat de omgeving waarbinnen de organisatie opereert stabiel is. Bij het construct statische vaardigheden draait het om operationele excellentie. Denk aan productiviteit, doorloopsnelheid van voorraden en hoe snel kan een product geproduceerd of een dienst geleverd worden. Dit zijn vaak activiteiten die feitelijk meetbaar zijn en daardoor dus ook relatief eenvoudig af te zetten zijn tussen interne en externe werkwijzen in de industrie. Best practices leiden tot verhoogde snelheid, kwaliteit en efficiëntie (Teece, 2014). De statische vaardigheden van een organisatie worden als hoog gezien wanneer de organisatie best practices toepast, de medewerkers relevante vaardigheden beheersen en toepassen, en men beschikt over geavanceerde apparatuur. Vier categorieën van statische vaardigheden zijn: 1) getraind personeel, 2) faciliteiten en apparatuur, 3) processen en routines, 4) administratieve coördinatie ondersteunend aan de kernactiviteiten. Het draait bij statische vaardigheden om optimalisatie van de operationele processen. Doen we dingen goed in plaats van doen we de juiste dingen. Statische vaardigheden zijn in de meeste gevallen relatief eenvoudig te kopiëren en leveren vaak een tijdelijk concurrentievoordeel op. Het gaat over de processen en middelen die organisatie inzet om op dit moment waarde mee te creëren.

Dynamische Vaardigheden

De definitie van dynamische vaardigheden gehanteerd door Teece (2007) is: *'Dynamic capabilities are higher-level competences that determine the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external resources/competences to address, and possibly shape, rapidly changing business environments'*. Anderen leggen dynamische vaardigheden van een organisatie uit als een exogene kracht die voornamelijk bij het topmanagement van de organisatie is, welke in staat zijn om besluiten te nemen die afwijken van het evolutionaire, routinematige organisatiepad (Sako & Chondrakis, 2015). Met andere woorden, ze bepalen de snelheid en in welke mate specifieke resources ingezet worden om te voldoen aan de wijzigende wensen van de omgeving om een abnormaal positieve beloning te ontvangen. Het gaat over op welke manier de organisatie haar resources, om waarde te creëren in de toekomst, aanpast aan de veranderende wensen van de omgeving.

Dynamische vaardigheden bestaan uit drie clusters van activiteiten: 1) identificatie en beoordelen van kansen (*Sensing*); 2) mobiliseren van resources om een kans te benutten en waarde te vangen (*Seizing*); het continu vernieuwen (*Transforming*) (Teece, 2007). Deze activiteiten moeten uitstekend uitgevoerd worden door een organisatie om zichzelf te handhaven, omdat markten en technologieën veranderen. Organisaties verschillen van niveau in bovengenoemde activiteiten en kunnen zich om die reden onderscheiden van elkaar. Een start-up heeft waarschijnlijk meer belang bij de vaardigheid van identificatie en beoordelen van kansen, waar een scale-up wellicht meer belang hecht aan de vaardigheid mobiliseren van resources om de kans te benutten. Start-ups zijn meestal nog zoekende naar validatie van hun product, waarvoor ze dus kansen moeten identificeren en beoordelen. Snelgroeiende bedrijven hebben in de meeste gevallen reeds klanten, zoeken daar nieuwe bij en lopen tegen de beperkingen van hun resources aan. Multinationals hebben wellicht het meeste belang om

continu te vernieuwen om rigiditeit te voorkomen. Om op lange termijn financieel succesvol te zijn, dienen alle drie de elementen van dynamische vaardigheid in de organisatie geborgd te worden (Teece, 2007). Het is van belang voor de evolutionaire fitness met de omgeving, waardoor de organisatie relevant blijft binnen de omgeving waarin zij opereert.

Dynamische vaardigheden van een organisatie kan gezien worden als een extra laag die over de statische vaardigheden van een organisatie heen gelegd kan worden en die een niet-imiteerbaar of lastig te imiteren capaciteit geeft. Dynamische vaardigheden spelen een directe rol bij het creëren van nieuwe VRIN-resources. En de VRIN-resources hebben een directe rol invloed op een strategische concurrentievoordeel. Dynamische vaardigheden spelen dus geen directe rol, maar een indirect rol bij realiseren van een strategische concurrentievoordeel. Het zijn de processen die de resource base van een organisatie beïnvloeden waar VRIN-resources mee worden gecreëerd.

Voorbeelden van dynamische vaardigheden zijn: 1) productinnovatie, 2) overnames en allianties, 3) creëren van markten en 4) procesinnovatie (Teece, 2014). De dynamische vaardigheden van een organisatie zorgen dat organisaties producten en/of diensten in de juiste markten en tegen een aantrekkelijke prijs aanbieden. Zij zorgen ervoor dat de wensen van de klant vroegtijdig worden herkend en dat de klant op het juiste moment wordt bediend.

Hieronder een samenvatting van de belangrijkste verschillen tussen statische en dynamische vaardigheden.

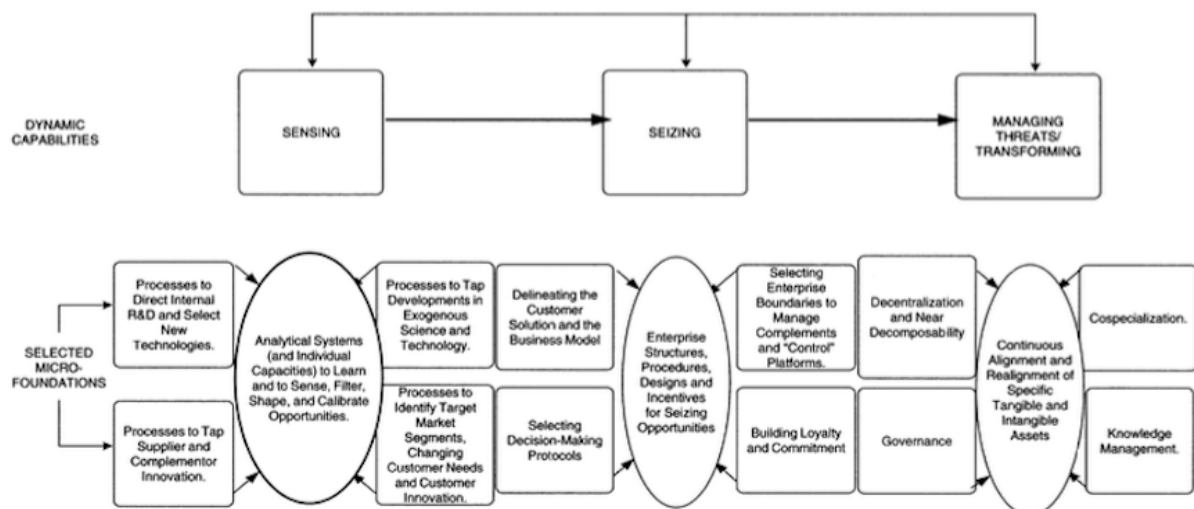
Omschrijving	Statische vaardigheden	Dynamische vaardigheden
Doel	Technische efficiëntie tussen afdeling	Congruentie met klantbehoeften: technologische en zakelijke kansen
Hoe te verkrijgen	Kopen of organisch leren	Leren
Routines	Best practices	Karakteristiek, kenmerkende routines
Focus van management	Kostenreductie/controle	Ondernemend vorm van orkestratie/benutten resources en leiderschap
Activiteiten	Operatie, administratie en bestuur	Kansen herkennen, benutten en continue vernieuwen
Gaat over	Doen we het goed?	Doen we het juiste?
Imiteerbaarheid	Relatief eenvoudig	Zeer moeilijk
Resultaat	Efficiëntie, technische fitness	Evolutionaire fitness, innovatie

Tabel 2 (Teece, 2014): Verschil tussen statische en dynamische vaardigheden

Nu de belangrijkste begrippen gedefinieerd en toegelicht zijn, waaronder wat dynamische vaardigheden exact zijn, wordt in de volgende paragraaf dieper ingegaan hoe dynamische vaardigheden herkend kunnen worden op basis van de microgrondslagen van Teece.

2.2.2 Microgrondslagen

In een verdiepend onderzoek van Teece (2007) over dynamische vaardigheden worden de microgrondslagen behandeld. Het doel om de microgrondslagen van dynamische vaardigheden toe te lichten is om het construct dynamische vaardigheden minder abstract te maken. Tegelijkertijd kan het gebruikt worden om op granulair niveau te onderzoeken welke processen ten grondslag liggen aan het ontwikkelen en toepassen van dynamische vaardigheden. Hierdoor kan meer concreet gezocht worden welke processen benodigd zijn om dynamische vaardigheden te ontwikkelen. In afbeelding één worden de microgrondslagen van dynamische vaardigheden beschreven.



Afbeelding 1: (Teece, 2007) The Dynamic capability framework and its microfoundations

Dit model geeft schematisch weer dat dynamische vaardigheden bestaan uit de drie elementen van kansen identificeren, kansen benutten en continue vernieuwen. De drie elementen worden vervolgens in drie clusters opgedeeld van processen. Deze processen worden weer ondersteund door een aantal sub-processen, microgrondslagen. Belangrijk om te onthouden is dat het gaat om de processen die resource base beïnvloeden waarmee waarde in de toekomst gecreëerd mee kan worden.

Als eerste wordt kansen identificeren uitgelegd als het cluster van processen die te maken hebben met het analytische systeem (en de individuele capaciteiten) om kansen te leren herkennen, filteren, vormen en kalibreren. Denk hierbij aan technologische ontwikkelingen in de markt die nieuwe kansen creëren voor een organisatie om andere inkomstenstromen te genereren. Wanneer een organisatie geen proces geborgd heeft hoe zij nieuwe technologische ontwikkelingen monitoren, zijn zij ook niet in staat om nieuwe kansen op dit gebied te ontdekken. Voorbeelden van ondersteunende sub-processen, oftewel microgrondslagen, kunnen zijn het systematisch lezen van nieuwsbrieven, vakbladen of onderzoek doen. Technologische ontwikkelingen is slechts één voorbeeld van een dynamisch element die invloed heeft op de omgeving van organisaties, andere zijn veranderende klantwensen en veranderende wet – en regelgeving. Voor dit soort dynamische elementen is dus een proces

benodigd die kansen in kaart brengen, filteren, vormen of kalibreren ondersteund welke worden ondersteund door een aantal sub-processen.

Wanneer een kans geïdentificeerd is en er is besloten om de resource base aan te passen dan gaat het over kansen benutten. Concreet kan dit betekenen het aannemen van nieuwe personeel met een specifiek set vaardigheden waar de organisatie eerder niet de beschikking over had. Of het samenvoegen van bedrijfsonderdelen met een complementaire eigenschappen waardoor een uniek product ontstaat. Het veranderen van de organisatiestructuur, procedures of beloningssystemen en de processen die hiervoor benodigd zijn gaan over de microgrondslagen van kansen benutten.

Tot slot het derde element het continue vernieuwen, dat wordt beschouwd als het cluster van processen die te maken hebben met het continu afstemmen van specifieke tastbare en niet-tastbare resources. Meer concreet, het reconfigureren van huidige werkwijzen en zorgen dat een organisatie wendbaar blijft zodat haar dienstverlening relevant blijft (Teece, 2007). Bijvoorbeeld een proces om te ontdekken wanneer een product of dienst niet meer voldoende waarde oplevert. Per element zijn dus verschillende clusters van processen met ondersteunende sub-processen. Dit zijn de microgrondslagen welke invloed hebben hoe dynamische vaardigheden ontwikkelt en toegepast worden.

Positie en Pad

Er zit een verschil tussen de vraag hoe dynamische vaardigheden toegepast of ontwikkeld worden. Dit onderzoek gaat over de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Om de ontwikkeling van dynamische vaardigheden te onderzoeken moet ook naar de positie van de organisatie en de route die zij hebben afgelegd gekeken worden. Met andere woorden het pad wat ze afgelegd heeft (Ambrosini & Bowman, 2009). De positie bestaat uit een interne en externe positie. De interne positie gaat over de resources die een organisatie tot haar beschikking heeft zoals welke technologie wordt gebruikt, in hoeverre zijn vaardigheden complementair, financieel, reputatie en structuur. De externe positie gaat over de omgeving, concurrentie en markt waarbinnen een organisatie zich begeeft. Zowel de interne als externe positie kunnen een negatieve of positieve invloed hebben op de ontwikkeling van dynamische vaardigheden.

Een belangrijke interne factor die dynamische vaardigheden beïnvloeden is het managementteam van een organisatie. Zij zijn tenslotte verantwoordelijk dat de organisatie zich aanpast aan nieuwe omstandigheden. In hoeverre zijn zij in staat om veranderingen in de omgeving te zien aankomen zoals op het gebied van technologie, concurrentie, klanten, wet- en regelgeving. En hoe creatief zijn de leiderschapsteams om nieuwe resources te ontwikkelen. Processen die hierin centraal staan zijn coördineren, configureren, leren en integreren. De wijze waarop deze teams hun omgeving interpreteren bijvoorbeeld of ze de omgeving als onzeker of complex ervaren kan een rol spelen hoe dynamische vaardigheden ontwikkeld worden.

Het pad van een organisatie gaat over de kennis en ervaring van een organisatie opgedaan in het verleden. *'Bygones are rarely bygones'*. Dynamische vaardigheden ontwikkelen door middel van stilzwijgende ervaring verzamel processen met expliciete kennis articulatie en codificatie activiteiten (Ambrosini & Bowman, 2009). Met andere woorden door de tijd heen doet een organisatie ervaring op, zij ontdekken expliciete kennis die zij op een of andere wijze coderen en verankeren in organisatieroutines.

Dynamische vaardigheden en groei

Dynamische vaardigheden staan niet in direct verband tot groei, maar indirect. De processen om dynamische vaardigheden te ontwikkelen kosten geld, want productinnovaties of alliantievorming is niet altijd succesvol. Daarbij moet in de meeste gevallen er eerst resources vrij gemaakt worden om dit soort activiteiten te ontplooien. Later moet blijken of het nieuwe product ook daadwerkelijk zal leiden tot meer omzet wat op haar beurt weer kan bijdragen aan de groei van de organisatie. Vier mogelijke uitkomsten van dynamische vaardigheden zijn (Ambrosini & Bowman, 2009):

1. Ze creëren VRIN-resources waardoor de organisatie een strategisch concurrentievoordeel ontwikkelt
2. In hyper competitieve omgevingen leiden ze tot een tijdelijk concurrentievoordeel
3. Door de dynamische vaardigheden is het überhaupt mogelijk om binnen die industrie te opereren.
4. Het leidt niet de gewenste vernieuwing van resources en kost geld waardoor de groei remt in plaats van bevordert.

Dynamische vaardigheden leiden niet direct tot waarde creatie, het is een indirect proces want het draait tenslotte om organisatieprocessen die potentieel nieuwe resources ontwikkelen welke mogelijk verdiensten opleveren die vervolgens gebruikt kan worden voor groei van de organisatie.

Dynamische vaardigheden worden voor een groot gedeelte veroorzaakt worden door het topmanagement binnen een organisatie, maar worden sterk worden beïnvloed door de organisatieprocessen, systemen en structuren die gecreëerd zijn in het verleden. (Teece, 2007). Een ondernemend management is een vereiste voor het verkrijgen van dynamische vaardigheden. De organisatie moet namelijk in staat zijn om niet-routinematig kansen te herkennen en te benutten. Door continu te vernieuwen, in het juiste tijdsframe, is er een grotere kans dat voldaan blijft worden aan nieuwe behoeftes in de markt. Dit betekent dat een topmanagement van het geijkte pad moet durven stappen om veranderingen aan te gaan ten aanzien van de standaardproducten/diensten die een organisatie levert. Welke processen hier ondersteunend aan zijn, worden ook wel microgrondslagen genoemd.

2.2.3 Conclusie

Statische vaardigheden van een organisatie gaan vaak over efficiëntie door middel van optimalisatie van de huidige processen en werkwijzen. Operationele excellentie staat centraal. Statische vaardigheden zijn een belangrijke onderliggende voorwaarde om dynamische vaardigheden te ontwikkelen. Statische vaardigheden zijn meestal te kopiëren en te kopen. Enkele voorbeelden van statische vaardigheden zijn processen en routines, faciliteiten en apparatuur en administratieve coördinatie. Het gaat over de vraag doen we het goed?

Dynamische vaardigheden zijn de competenties van een organisatie die aangeven in hoeverre zij in staat zijn om nieuwe kansen in hun omgeving te identificeren. Vervolgens moeten deze geïdentificeerde kansen omgezet worden naar het daadwerkelijk benutten van de kans. Hiervoor is besluitvaardigheid nodig, om op een creatieve manier om te gaan met de beschikbare middelen van de organisatie. Uit eerder onderzoek blijkt dat het TMT hier een belangrijke rol in heeft. Zij dienen het vermogen te hebben om patronen te herkennen en routines durven te doorbreken om in staat te zijn nieuwe kansen te identificeren, benutten en continu te vernieuwen. Het continu afstemmen van specifieke tastbare en niet-tastbare middelen is een derde element van dynamische vaardigheden. Dynamische vaardigheden kunnen beschouwd worden als hogere orde competenties, die als een deken over de statische vaardigheden heen valt en kan leiden tot een strategisch concurrentievoordeel. Snelle groei kan hier een resultaat van zijn. Dit betekent voor dynamische vaardigheden onder andere dat zij moeilijk te kopiëren zijn en geleerd dienen te worden. Enkele voorbeelden van dynamische vaardigheden zijn productinnovatie, procesinnovatie en creëren van markten. Het gaat dus niet over de vraag doen we het goed, maar doen we het juiste?

De microgrondslagen van dynamische vaardigheden zijn verschillende factoren die invloed kunnen hebben op hoe dynamisch vaardig een organisatie is. Het geeft een handvat om de verschillende elementen van dynamische vaardigheden bij een organisatie in kaart te brengen.

In paragraaf 2.1 is onder andere uitgelegd wat de definitie van snelle groei is, wie er in een leiderschapsteam zitten en wat karakteristieken van snelle groei zijn. Paragraaf 2.2 stelt dat dynamische vaardigheden van een organisatie een indirecte invloed kan hebben op het realiseren van snelle groei. Het gaat over de processen die de resource base veranderen waardoor mogelijk nieuwe VRIN-resources ontstaan. Snelgroeiende bedrijven zijn beter in staat dan hun startup concurrenten om groei te realiseren. Het TMT heeft een essentiële rol bij de ontwikkeling van dynamische vaardigheden door zijn sterke beïnvloedingspositie binnen een organisatie. Om deze reden is het belangrijk beter te begrijpen hoe het TMT besluiten neemt over specifieke deelprocessen van dynamische vaardigheden.

Hoofdstuk 3: Empirisch onderzoek

3.1 Kwalitatief onderzoek

Dynamische vaardigheden manifesteren zich in de vorm van complexe organisatieprocessen, waarin een bewust denkproces van het TMT en de CEO een belangrijke rol speelt (Brannback et al, 2014; Sako & Chondrakis, 2015; Teece, 2007, Teece 2012). De processen en overwegingen die door individuen in gang zijn gezet, laten zich lastig kwantitatief onderzoeken. Door kwalitatief-inductief onderzoek te verrichten is er meer vrijheid om te begrijpen hoe en waarom TMT's van snelgroeiende bedrijven verschillende microgrondslagen gebruiken om dynamische vaardigheden te ontwikkelen. Welke gedachten liggen ten grondslag aan hun beslissingen en met welke overtuigingen nemen zij hun beslissingen? Om deze reden is het belangrijk om de processen die zijn ontstaan door de besluitvorming van het leiderschapsteam op het gebied van dynamische vaardigheden in kaart te brengen en onderzoeken hoe die de ontwikkeling hebben beïnvloed.

Het onderzoek laat zich kenmerken door twee fases. Fase een is de identificatie van dynamische vaardigheden en fase twee gaat over hoe leiderschapsteams dynamische vaardigheden ontwikkelen. Dit exploratief onderzoek heeft geleid tot drie proposities hoe leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden ontwikkelen en een conceptueel model welke factoren belangrijk zijn voor het realiseren van snelle groei.

3.2 Dataverzameling

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen in dit onderzoek worden een drietal hoofdbronnen gebruikt, 1) de bibliotheek van de Erasmus Universiteit, 2) online databanken die beschikken over relevante wetenschappelijke artikelen, 3) interviews met leiderschapsteams van succesvolle snelgroeiende bedrijven. Literatuur over de dynamische vaardigheden, snelgroeiende bedrijven en het fenomeen snelle groei zijn het startpunt van het onderzoek. De belangrijkste bronnen van hiervan zijn: *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review*, *Journal of Management*, *Journal of Small Business Management* en *Springer*.

Nadat de literatuur is geraadpleegd zal op basis daarvan een semigestructureerd interviewprotocol gemaakt worden om als basis te dienen voor de interviews van de veldstudie. De belangrijkste groeifactoren en de clusters van activiteiten in relatie tot dynamische vaardigheden zijn de basis van het interviewprotocol. De microgrondslagen uit het raamwerk van dynamische vaardigheden van Teece wordt gebruikt als handvat om gericht te onderzoeken welke activiteiten en processen centraal staan bij het organiseren van de groeifactoren. De semigestructureerde interviews worden afgenomen bij de CEO's en TMT-leden van snelgroeiende bedrijven. Per snelgroeiende onderneming wordt een interview gehouden met de CFO, CMO, COO, HR, kortom TMT-leden. Hiervoor is gekozen omdat zij naar verwachting, in samenwerking met de CEO, de belangrijkste besluiten nemen m.b.t. de manier waarop zij hun resources ondernemend inzetten. Uiteindelijk bleek tijdens de uitvoering van het onderzoek dat het TMT van jonge, snelgroeiende bedrijven voornamelijk bestond uit de ondernemers zelf en zij niet beschikken over verschillende functionarissen. Veel rollen

worden door de ondernemers zelf ingevuld. Onderscheidt tussen een CEO of TMT was niet aanwezig. Om deze reden wordt de term CEO niet meer voor in dit onderzoek.

Caseselectie

Er zijn 10 snelgroeiende bedrijven benaderd waarvan zes organisaties hebben gereageerd. Vanuit de zes organisaties is een selectie van twee bedrijven gemaakt om verder te identificeren welke cases geschikt zijn om de ontwikkeling van dynamische vaardigheden in kaart te brengen. Hieruit zijn vier cases geïdentificeerd, maar vanwege de beperkte beschikbare tijd zijn drie cases gebruikt. In totaal zijn 14 interviews gehouden, voornamelijk met de leiderschapsteams van de organisatie. Om de informatie vanuit de leiderschapsteams te verifiëren zijn ook de medewerkers geïnterviewd.

De bedrijven zijn geselecteerd omdat ze voldoen aan de kenmerken van snelgroeiend bedrijf op basis van hun omzetgroei en in een vergelijkbare dynamische omgeving zitten. Omwille van anonimiteit worden de twee onderzochte bedrijven organisatie A en B genoemd. Organisatie A heeft een gemiddelde groei van 250% over de afgelopen drie jaar en is vier jaar oud. Organisatie B heeft een gemiddelde groei van 266% over de afgelopen drie jaar en bestaat ook vier jaar. Beide bedrijven gebruiken softwareontwikkeling om waarde te creëren. De output van de organisatie is verschillend, A verkoopt maatwerk softwareprojecten en organisatie B waardebonnen voor hotels en vliegtuigtickets. Voor organisatie B is hun online platform het belangrijkste verkoopkanaal waardoor er vergelijkbare processen zoals bij organisatie A zijn. De ontwikkeling van hun webshop is namelijk in eigen beheer. Hierdoor zijn de organisaties goed met elkaar te vergelijken. Beide organisaties zitten in een omgeving die zich laat kenmerken als hypercompetitief. Om te overleven in dit soort omgevingen is het te verwachten dat dynamische vaardigheden zijn toegepast om te overleven. Doordat de organisatie in een vergelijkbare hyper competitieve omgeving zitten en snelle groei realiseren, zijn het geschikte organisaties om te onderzoeken hoe zij het proces van de ontwikkeling van dynamische vaardigheden uitvoeren.

3.3 Data-analyse

Er worden transcripten van de interviews gemaakt die als basis dienen voor het onderzoek. Vervolgens worden de transcripten gecodeerd en kunnen wellicht nieuwe thema's en categorieën herkend worden of tot stand komen. Met behulp van de theoretische concepten uit de literatuur over dynamische vaardigheden en de bekende groeifactoren van snelgroeiende bedrijven wordt de verkregen data geïnterpreteerd. Na een zorgvuldige analyse bij welke cases de ontwikkeling van dynamische vaardigheden aan bod komen, worden de ondersteunende activiteiten en deelprocessen in kaart gebracht. Door een vergelijking te maken met de uitkomsten van de casestudies kunnen verschillen en overeenkomsten gevonden worden in de ondersteunende processen van dynamische vaardigheden. De uitkomsten van deze analyse leiden tot een conceptueel model en geeft inzicht welke factoren in relatie staan tot snelle groei.

3.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek gaat erover of het onderzoek herhaalbaar is. Hierbij is het belangrijk dat het onderzoek consistent en goed methodologisch is uitgevoerd. Zijn de omstandigheden die leiden tot een logische opbouw van de onderzoeksresultaten nauwkeurig beschreven? Doordat het onderzoek start met een literatuuronderzoek worden begrippen zoals snelgroeiende bedrijven, snelle groei en dynamische vaardigheden gedefinieerd en kunnen ze consequent gebruikt worden. Door methode triangulatie toe te passen, wat betekent dat meerdere methodes gebruikt worden om tot onderzoeksresultaten te komen, wordt de betrouwbaarheid ook groter. In dit onderzoek worden namelijk literatuuronderzoek, semigestructureerde interviews en documentanalyses gedaan. Er worden dus meerdere methodes gebruikt om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag. Waar het wordt toegestaan worden interviews opgenomen en bronvermeldingen weergegeven; dit vergroot de controleerbaarheid.

3.5 Validiteit

Dynamische vaardigheden zijn meestal een niet tastbaar fenomeen wat geborgd ligt in complexe processen van een organisatie. Het zijn de hogere orde vaardigheden van een organisatie, waarbij waarschijnlijk het besluitvormingsproces van het topmanagement een sterke invloed heeft. Door het niet tastbare karakter en fluïde processen die per organisatie en zelfs per persoon kunnen verschillen, zal de validiteit mogelijk beïnvloed worden. Door het onderzoek vanuit de literatuur te starten en voort te bouwen op bestaande begrippen en concepten wordt de validiteit vergroot. Het onderzoek is theorie bouwend en heeft dus niet tot doel om direct generiek te zijn (Eisenhardt & Graebner, 2007). Het onderzoek is theoriegedreven, wat ervoor zorgt dat er een beperkte reikwijdte is met betrekking tot de gebruikte constructen. Het heeft als doel om nieuwe constructen te ontdekken en te leren welke beïnvloedende determinanten een rol spelen bij het managen van snelle groei.

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1 Organisatie A: softwareontwikkeling, innovatieconsultancy en producten

Tabel 3: kenmerken organisatie A

Kenmerk	2014	2015	2016	2017
Type dienstverlening	Maatwerk softwareontwikkeling	Maatwerk softwareontwikkeling + Product Hexacon	Maatwerk softwareontwikkeling + Product Hexacon + startontwikkeling Design Sprints	Innovatieconsultancy + Maatwerk softwareontwikkeling
Aantal medewerkers	5	10	11	15
Gemiddelde maandomzet (euro)	5k	10k	25k	65k
Jaaromzet (euro)	50k	120k	300k	780k
Groeipercentage per jaar	-	240%	250%	260%
Verdienmodel	Uurtje factuurtje	Uurtje factuurtje + licenties	Uurtje factuurtje + licenties + Service Level Agreements	Uurtje factuurtje + Service Level Agreements

Structuur: Dynamische vorm, zelfsturende teams, SEMCO-model, netwerkvorm

Aantal oprichters: twee

TMT: De oprichters en een CFO.

Afdelingen: Sales, Development, Marketing, Finance, Consultants, HR

Pad

Wanneer op jaarbasis gekeken wordt naar de omzetcijfers laat de organisatie een constante groei zien. Op meer granulair niveau, kijkend naar de inkomsten per maand zijn er pieken en dalen. De reden hiervoor is dat opdrachten op projectbasis worden gewonnen en uitgevoerd. De organisatie laat een gemiddelde groei van 250% zien over de periode 2015 tot en met 2017. Vanaf maart 2017 stijgen de omzetcijfers substantieel. Naast een constante groei in de omzetcijfers laat tabel één zien dat het type dienstverlening door de jaren heen aangevuld wordt. Er zijn twee aanvullende dienstverleningen waarmee de organisatie nieuwe inkomstenstromen genereert. De eerste start in 2015 met het digitale product Hexacon, een online samenwerkingstool. De tweede start met het verkopen van innovatieconsultancy door middel van Design Sprints. Maatwerk softwareontwikkeling blijft een rode draad die als vaste inkomstenstroom en dient om interne projecten zoals Hexacon en Design Sprints te

financiering. De organisatie heeft een hoge absorptiecapaciteit voor wat betreft het ontwikkelen van nieuwe dienstverleningen. Dit is de belangrijkste dynamische vaardigheid van deze organisatie waardoor het in staat is om binnen een korte periode zich aan te passen aan een geïdentificeerde kans in de omgeving en om hier vervolgens een besluit op te nemen om het ook daadwerkelijk te benutten. De oprichters spelen een belangrijke rol om het team dat verantwoordelijk is voor ontwikkeling van de nieuwe dienstverlening van voldoende kennis, vertrouwen en vrijheid te voorzien. Verder kunnen we van de casestudies leren dat dynamische vaardigheden niet altijd leiden tot winst, maar ook kunnen leiden tot verlies wat groei beperkt in plaats van versnelt.

Externe positie

De organisatie bevindt zich hoofdzakelijk in de Nederlandse markt waar het concurrentielandschap zich kenmerkt tot zeer competitief. Er zijn veel vergelijkbare organisaties te vinden. Technologische ontwikkelingen gaan snel en er komen steeds meer standaard softwareprogramma's beschikbaar die geavanceerde functies tot hun beschikking hebben zonder dat hier een regel code voor geschreven hoeft te worden. Hierdoor wordt de noodzaak om maatwerk software te ontwikkelen steeds kleiner. Ontwikkelingen op het gebied van machine learning en blockchain zijn twee voorbeelden van nieuwe opkomende technologieën in deze markt. Dit zijn complexe technologieën om te begrijpen. Veranderingen gaan snel, zijn complex en kunnen grote impact hebben op de relevantie van de dienstverlening. Dit maakt de omgeving hypercompetitief, waardoor het essentieel is om dynamische vaardigheden te hebben. Als gevolg van het concurrerende landschap en het anticiperen van ontwikkelingen in de internationale markt heeft de organisatie haar resource base tweemaal via het toepassen van dynamische vaardigheden getransformeerd.

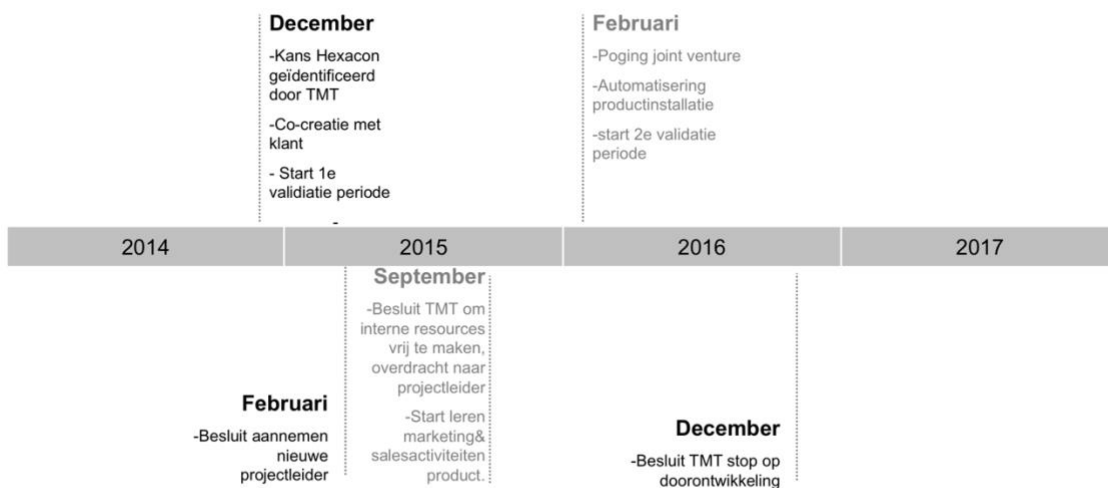
Interne positie

Organisatie A is een maatwerk software ontwikkel bedrijf die zich laat kenmerken als platte organisatie die werkt met autonome teams tussen de twee en vier personen per team. Het development team is verantwoordelijk voor de productie van de software. Er is een marketing en sales team welke nieuwe klanten moet vinden en tot slot is er een designteam. Opvallend is dat er geen leiderschapsteam wordt benoemd vanuit de medewerkers, maar deze is feitelijk wel aanwezig in de vorm van de oprichters en de CFO. Doordat het leiderschapsteam ook actief is in het marketing & sales team worden ze waarschijnlijk niet als apart team gezien en zijn ze onderdeel van de groep. De kennis van de verschillende teams binnen de organisatie is complementair en er is een duidelijke werkwijze hoe de productieketen van maatwerk software werkt. De vijf stappen hieronder zijn een weergave van het primaire productieproces.

1. Zoeken van klanten en begeleiden naar een concreet project om uiteindelijk een verkoop te realiseren.
2. Project overdragen naar development met behulp van designteam
3. Productie
4. Oplevering product naar klant
5. Afsluiten onderhoudscontract

De afdelingen marketing & sales, design en development dienen duidelijk met elkaar te communiceren en zijn hoogopgeleide specialisten. Het salesteam is niet in staat om te programmeren, maar de programmeurs zijn ook niet geïnteresseerd om te verkopen. Dit maakt hun vaardigheden complementair. Om de informatiestromen goed te beheren werken ze via agile development. Er is tegenwoordig een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden, maar dit is zo gegroeid naarmate de organisatie meer ervaring kreeg aldus een van de oprichters. In de eerste twee jaren was die scheiding van taken en verantwoordelijkheden er misschien wel, maar waren zij zich hier niet bewust van. De formalisatie van werkafspraken is ontstaan door de ervaring opgedaan in de uitvoering van verschillende projecten. Dit proces kenmerkt zich door stapsgewijs leren en is ontstaan uit behoefte van de groep. De wijze waarop geleerd wordt, zal in de casestudies nader beschreven worden.

4.1.1 Case I: Productinnovatie Hexacon



Afbeelding 2: Tijdlijn besluitvorming leiderschapsteam en activiteiten van de organisatie

Zoals eerder gesteld kunnen dynamische vaardigheden ook geld kosten in plaats van opleveren. Deze casestudie is hier een voorbeeld van. Door de oprichters van de organisatie is in het begin van 2015 besloten om een online samenwerkingsplatform te ontwikkelen. De naam van het platform is Hexacon. Door de strategische keuze om hier resources voor vrij te maken werd ontwikkeltijd van programmeurs ingezet, marketingmaterialen gemaakt en salesactiviteiten verricht. Verder was een projectleider benodigd om de informatiestromen van de verschillende specialisten op elkaar aan te laten sluiten zodat het product volgens een productvisie ontwikkeld werd die aansloot op de behoeften van de klant.

Projectleider Sales

“Ik zag de potentie van het platform en vond het een uitdaging om dit project te mogen leiden. Met name de schaalbaarheid van het platform sprak mij aan en dacht dat het een goede kans was, dus heb ik gevraagd of ik kartrekker van het project mocht worden”

De oprichters liepen tegen de kans aan omdat ze een pijn in de markt identificeerde binnen het sociaal domein die zich kenmerkt als een versplinterde informatieomgeving. Het stroomlijnen van informatie in een digitaal platform moest een einde maken aan de chaotische en versplinterde informatievoorziening. In co-creatie met een gemeente is het platform modulair ontwikkeld en is gereed voor gebruik in het vierde kwartaal van 2015. De strategische beslissing van de oprichters had impact op de medewerkers in de zin dat er naast maatwerk softwareprojecten opeens ook een nieuw product de markt ingezet moest worden.

Projectleider Sales

“Het was een drukke periode, want naast ons normale werk moesten we ook opeens een product in de markt zetten. Niemand van ons had hier veel ervaring in, maar we hebben samen de schouders eronder gezet en zijn keihard aan het werk gegaan om een nieuwe website, salespitches en presentaties te maken.”

Met name op de marketing en sales afdeling moest nieuwe kennis opgedaan worden. De organisatie bestond pas twee jaar en had geen grote budgetten om hun activiteiten te ondersteunen, hierdoor werd er veel geleerd door te doen met de huidige beschikbare resources. Dure specialisten inhuren was geen optie. Daarbij speelde nog dat de ‘normale’ maatwerk projecten doorliepen en de ontwikkeling van Hexacon feitelijk een neventaak was. In het vierde kwartaal van 2016 is besloten een pauze in te lassen, omdat de concurrentie sneller blijkt te gaan en onvoldoende inkomsten zijn gegenereerd om door te investeren op dit product. Ditmaal leiden de dynamische vaardigheden niet tot het creëren van VRIN-resources.

TMT

“Het ging gewoon niet snel genoeg. We hadden al veel geld in het project gestoken, maar ook na het mislukken van de joint venture leerden we dat het product nog niet ver genoeg ontwikkeld was. We hadden wel klanten en we verkochten licenties, maar ze bleven niet lang. Zelf hadden we het geld niet meer om door te investeren en ons eigen team was ook niet meer enthousiast. Dus hebben ik samen met mijn compagnon besloten om de doorontwikkeling van het project te pauzeren.”

4.1.2 Case II: Procesinnovatie Design Sprints



Afbeelding 3: Tijdlijn besluitvorming leiderschapsteam en activiteiten van de organisatie

Eind 2015 ontdekt een van de oprichters van de organisatie, die op regelmatige basis de trends van Silicon Valley in Californië bijhoudt, de opkomende beweging van Design Thinking. De Product Design Sprint kan in zijn ogen een oplossing zijn om het offerteproces te versnellen en betaald uit te voeren. Vanuit Google door Jake Knapps zijn Design Sprints in 2010 verzonden en ontwikkelt. De resource base wordt aangepast medio januari 2016 en er wordt minder focus gelegd op het verkopen van maatwerk softwareontwikkeling projecten. Dit komt naar aanleiding van een gedetailleerde analyse van de omgeving door het TMT en het zien van de kans.

TMT:

“Mijn rol is het goed mijn huiswerk doen. Er zijn steeds meer organisaties, die moeite hebben met de veranderende omgeving, dus vandaar die pijn. Wij zien dat zij ook moeite hebben met het implementeren en, ja, begrijpen van het innovatie startup methodiek en die methodieken kun je nu inzetten bij organisaties om die organisaties te verbeteren.”

“Er is een duidelijke verdeling tussen mij en mijn compagnon, wie naar buiten kijkt en nieuwe ontwikkelingen in de gaten houdt en wie de interne organisatie begeleid. Het is niet zo dat ik helemaal niet naar de ontwikkelingen in de omgeving kijk. We doen het allebei, maar de een meer als de ander”

Een tweede oorzaak was dat er veel onbetaalde tijd aan klanten werd verloren door actief met ze mee te denken over de ontwikkeling van een digitaal product. De organisatie leerde in die periode dat het veel tijd en dus geld kost om klanten intensief te begeleiden en hun idee te vertalen naar een concreet digitaal product. Pas wanneer een helder beeld ontstond over wat de klant precies wilde kon een accurate offerte uitgebracht worden. Dit proces was in de eerste

anderhalve jaar voor de organisatie nieuw, maar naarmate ze meer ervaring hierin kregen waren ze in staat deze kennis te vertalen naar een nieuwe en betaalde dienstverlening. De conceptfase waarin een digitaal product in samenwerking met de klant wordt uitgedacht werd vervangen door een gestructureerd en formeel proces, de Design Sprint.

Lead Developer

“Op een klassieke manier ga je een offerte maken en ga je met een klant zitten om even uit te vragen wat hij zou willen. Om te vragen of ze een hele duidelijke lijst met requirements kunnen geven. In de praktijk blijkt dat dat vaak heel lastig is voor een klant om dat neer te zetten. Dus dan hebben we daarvoor van een week of twee weken waarin wij een design sprint doen en heel goed kijken wat het probleem is en wat mogelijke oplossingen zijn en of het goed aansluit. Dan maken wij er zelf ook een soort prototype bij en op die manier proberen we bij die klant vaak uit te komen. Nog steeds is dat heel lastig trouwens”

Projectleider Sales

“Alle projecten die ik begeleid heb kostte het veel tijd om duidelijk te krijgen wat de klant precies wilde en hoeveel tijd ons developmentteam hier mee kwijt zou zijn. Later ging dit wel sneller.”

Het viel dus samen met zijn onderzoek hoe andere organisaties in de omgeving met de uitdaging digitale productontwikkeling omgingen en de ervaringen van het salesteam die moeite had om binnen een korte periode een accurate offerte op te stellen. Op basis van deze nieuwe kennis en ervaring is besloten om naast de kernactiviteit softwareontwikkeling een complementaire dienst te ontwikkelen. Niet alleen softwareontwikkeling, maar ook het denkproces hoe het nieuwe digitale product eruit moet komen te zien, is getransformeerd naar een inkomstenstroom in plaats een investering. Waar voorheen het bedrijf vijf dagen moest investeren vanuit eigen middelen, om in staat te zijn een accurate offerte uit te brengen, is dit omgezet naar een formeel proces waar geld mee verdiend wordt in plaats van uitgegeven. De ontwikkeling van een complementaire dienstverlening valt binnen de dynamische vaardigheden onder kansen benutten. Door resources van nieuwe kennis te voorzien was de organisatie in staat om hun dienstverlening uit te breiden.

Niet iedereen binnen de organisatie had de kennis en vaardigheden om een goede facilitator te zijn en een Design Sprint in goede banen te leiden. De skills van het salesteam sloten niet naadloos aan met deze nieuwe manier van werken. Nieuwe kennis moest in huis gehaald worden. Door middel van een flexibele schil van ZZP'ers is hier invulling aan gegeven. Intern werden mensen ook opgeleid en mochten direct ervaring opdoen bij klanten. Veel vertrouwen werd gegeven door het leiderschapsteam. Zij vertoonden hier een hoge mate van flexibiliteit en wendbaarheid. Dit is een rode draad in de stijl waarop zij leidinggeven aan hun organisatie.

TMT

“Ik ben dit bedrijf gestart, om mensen een werkomgeving te bieden waarin ze vrij kunnen ondernemen. Een platform organisatie worden die mensen faciliteert om in vrije vorm hun eigen ondernemingen te starten. Over drie jaar wil ik graag drie bedrijven hebben waar

ongeveer 30 mensen per bedrijf werken waarin een omzet van 30 miljoen zit. Dit kan ik niet zelf en heb hier talentvolle mensen voor nodig, dus geef ik ze alle vrijheid in ons bedrijf om te leren.”

Kenmerkend in deze transitiefase is de wijze waarop de oprichters van het bedrijf de kennis over Design Sprints verankeren in de organisatie. Ze geven de medewerkers handvaten en verwijzen naar bronnen wat deze nieuwe manier van werken inhoudt, verder laten ze het team alles zelf uitzoeken. Bij vragen ondersteunen ze de medewerkers, maar het liefst blijven ze op de achtergrond en geven ze iedereen de vrijheid om vanuit eigen interesse meer te leren over Design Sprints.

TMT

“Ik vind niks mooier dan wanneer onze teams geheel zelfstandig werken. Soms kom ik naar kantoor en dan ben ik verbaasd wat er allemaal vanuit hun eigen initiatief gestart is. Die versnelling kan ik zelf niet faciliteren en wil mij bezighouden met andere taken. Om deze reden geloof ik in vrijheid en autonomie voor onze medewerkers.

Ze passen transformationeel leiderschap toe om succesvol de dynamische vaardigheid procesinnovatie te ontwikkelen. Deze dynamische vaardigheid is een voorbeeld van het continue vernieuwen van de resources, omdat ze nieuwe kennis injecteren en zij op deze manier hun resource base veranderen waardoor ze relevant blijven in de veranderende omgeving. Dit veranderproces vindt plaats van juli 2016 tot en met februari 2017. Later bleek dat deze wending van de organisatie ze een van grootste contracten tot op heden zou opleveren. April 2017 werd ze gevraagd om te helpen met het opzetten van een innovatielab bij een grote semi-overheidsorganisatie. Deze organisatie was voornamelijk geïnteresseerd in de Design Sprints, om op een snelle, experimentele manier te leren om hun dienstverlening naar de burger te verbeteren. Dit is de oorzaak waarom vanaf april 2017 de maandomzet substantieel gegroeid is. In dit specifieke geval hebben de dynamische vaardigheden dus geleid tot een andere resource base die waarde heeft gecreëerd voor de organisatie.

Reflectie case I en II

Voor zowel Hexacon als Design Sprints moest nieuwe kennis opgedaan worden en vertaald worden naar een commercieel product die nieuw de markt ingebracht moest worden. In het geval van Hexacon kost dit de organisatie geld, in geval van Design Sprints verdienen ze geld wat de groei bevordert. In beide gevallen worden dynamische vaardigheden ingezet om de resource base aan te passen. Dynamische vaardigheden die de organisatie laat zien, zijn proces- en productinnovatie. In beide situaties zien we overeenkomsten in het patroon met betrekking tot de besluitvorming. Het leiderschapsteam identificeert de kans en maakt de strategische beslissing om de kans na te jagen. Vervolgens zoekt het leiderschapsteam naar een intrinsiek gemotiveerde medewerker die kan dienen als projectleider en besteedt hiermee het continue vernieuwen element van dynamische vaardigheden uit. Het leiderschapsteam blijft beschikbaar als ondersteuning waardoor veel vertrouwen ontstaat. In beide gevallen moet nieuwe kennis opgedaan worden om productontwikkeling te laten plaatsvinden wat in verband staat met het continue vernieuwen element van dynamische vaardigheden. De volgorde hoe dynamische

vaardigheden tot stand komen begint dus bij kansen identificeren, daarna het continue vernieuwen en tot slot de kans benutten.

Bezielend leiderschap

Transformationeel leiderschap

Kenmerkend van deze organisatie is de wijze waarop de oprichters sturing geven aan de organisatie. Voor hun staat de vraag centraal wat wil jij toevoegen in plaats van, dit zijn de werkzaamheden die je moet verrichten. Ze stellen de wensen en behoeften van de werknemer centraal. Verder passen de oprichters van de organisatie ook in deze situatie transformationeel leiderschap toe en motiveren de medewerkers om vanuit hun eigen interesse een bijdrage te leveren aan het project. Ze maken gebruik van een informeel leider binnen de groep en laten die persoon als kartrekker van het project functioneren. Ook hier blijven de oprichters op de achtergrond, maar wanneer het team om hulp vraagt leveren zij onvoorwaardelijke steun. De oprichters geven absolute vrijheid aan het team en delegeren veel verantwoordelijkheid. Doordat ze klaar staan om het team te ondersteunen, creëren zij een cultuur van vertrouwen. Naast dat het een van de kernwaarden van de organisatie is en het woord vertrouwen tegenkomt op de muren van het kantoor, wordt deze kernwaarde vanaf het ontstaan van de organisatie ingeprent door de oprichters. Ze geven hier zelf een goed voorbeeld in.

Ambitie

Beide ondernemers kenmerken zich als zeer ambitieus. Opvallend is, dat de ondernemers niet praten over een softwareontwikkelaar bedrijf of innovatieconsultancy tijdens de interviews. Er wordt gesproken over ‘venture building’ en werknemers vanuit de organisatie nieuwe ondernemingen laten starten. De ondernemendheid is in beide personen aanwezig. Eén bedrijf is niet genoeg en ze willen meer. Een van de ondernemers is ook al betrokken geweest bij een viertal andere startups.

De combinatie van transformationeel leiderschap en de ambitie waar het leiderschapsteam over beschikt leidt tot ‘bezielend leiderschap’. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers worden meegezogen in een positieve flow van de ondernemers waardoor ze het vertrouwen krijgen om zelf te excelleren en gestimuleerd worden in het behalen van hun ambities.

Lerende Organisatie

Samenstelling team

Binnen organisatie A worden mensen niet aangestuurd door een leiderschapsteam en is de aansturing voornamelijk bottom up. Een leiderschapsteam is wel aanwezig en heeft de rol te ondersteunen, vertrouwen te geven en persoonlijke begeleiding te bieden. Vanuit die begeleiding verwacht het leiderschapsteam dat de teams in staat zijn autonoom te werken. De organisatie laat een hoge mate van absorptiecapaciteit zien. De mensen in de organisatie zijn dus goed in staat om nieuwe kennis op te nemen en te vertalen naar nieuwe dienstverleningen. Een geïdentificeerd ondersteunend proces is het aannamebeleid en speelt een cruciale rol om de juiste mensen met complementaire kennis en voldoende ondernemendheid aan te nemen.

Het aannamebeleid

Potentieel nieuwe medewerkers moeten ook zelf komen uitleggen wat zij graag willen doen in de organisatie. In de laatste ronde van het aannamebeleid geven de deelnemers een presentatie aan het gehele team om te laten zien wie ze zijn, welke ervaring ze hebben en hoe zij dit kunnen inzetten om een bijdrage te leveren aan de uit te voeren activiteiten. De salariswens van de nieuwe medewerker wordt door henzelf bepaald en gepresenteerd aan de groep. Alles gebeurt transparant, de tweede kernwaarde van het bedrijf. Voordat een nieuwe medewerker is aangenomen binnen het team heeft de kandidaat vaak met meerdere personen van de organisatie gepraat en lang nagedacht op welke manier zij een toevoeging kan zijn binnen de organisatie. Dit levert twee voordelen op. Ten eerste moet de kandidaat goed nadenken welke kennis en kwaliteiten zij meebrengt om een goede fit te hebben met het team. In hoeverre is zij complementair met de huidige samenstelling van het team. Een tweede voordeel is dat de kandidaat tegelijkertijd wordt getest op ondernemendheid. De kandidaat moet zelf met een plan komen hoe ze waarde gaat toevoegen. Vanuit de organisatie wordt in eerste instantie niet verteld wat de taken zijn en hoe ze uitgevoerd moeten worden. De kandidaat moet dus tegen onzekerheid kunnen en vanuit zichzelf een businesscase verzinnen om een plek te verdienen. Onzekerheid en ondernemendheid zijn ook twee belangrijke factoren die een rol spelen bij dynamische vaardigheden. Door dit geformaliseerde aannameproces worden mensen direct op deze factoren getest wat kan leiden tot verhoogde dynamische vaardigheden.

Dit aannameproces test niet alleen of de kandidaat tegen onzekerheid kan en ondernemend is. Door niet te vertellen wat van de kandidaat verwacht wordt, moet de kandidaat intrinsiek gemotiveerd zijn. Ze moet zelf nadenken welke bijdrage ze wil leveren en welke doelen zij nastreeft. Die intrinsieke motivatie die de ondernemers zoeken past ook goed bij de transformationele leiderschapsstijl die zij hanteren. Intrinsieke gemotiveerde medewerkers hebben waarschijnlijk een positief effect op dynamische vaardigheden. Ze hoeven niet van anderen te horen wat er moet gebeuren en leren veelal zelfstandig. Dit vergroot de absorptiecapaciteit zonder dat leiderschapsteams zich hier actief mee bezig hoeven te houden. Dit maakt weer ruimte in hun agenda om nieuwe kansen te identificeren.

Flexibele organisatiestructuur

De verbinder

Een ander ondersteunend proces die in beide cases naar voren komen is de complementaire kennis die samengebracht en geleerd moet worden. Sales, design en programmeren zijn unieke vaardigheden dat om diversiteit vraagt in een teamsamenstelling. Het talent van de ondernemers om de verschillende type mensen aan te trekken met deze complementaire vaardigheden heeft ervoor gezorgd dat die diversiteit er ook is. Dit sociale element, dat iemand de verbinding tussen de specifieke kennisdomeinen realiseert, is belangrijk voor dynamische vaardigheden. Dit wordt ook wel het cultiveringsproces genoemd. Het leiderschapsteam vertoont veel respect en geduld ten aanzien van de individuele wensen van de medewerker. Zij stellen de belangen van hun medewerkers voorop en luisteren naar hun teams. Ze staan tussen

de groep en niet erboven. Dit betekent overigens niet dat alleen het leiderschapsteam complementaire vaardigheden samenbrengt, dit kan ook een informeel leider zijn. Dat heeft de voorkeur, zodat dynamische vaardigheden ontwikkelt en verankerd worden vanuit de organisatieleden en de ondernemers meer tijd krijgen om nieuwe kansen te identificeren.

Organisatiestructuur

De keuze van het leiderschapsteam om de focus te verleggen naar innovatieconsultancy heeft de consequentie dat meer innovatieconsultants aangenomen moeten worden. De resourcesbase bestond voornamelijk uit programmeurs en een klein gedeelte sales, door de nieuwe werkwijze is het noodzakelijk de organisatiestructuur anders in te delen. Een flexibele schil van ZZP'ers wordt ingezet om te kunnen voldoen aan de behoeften van de klant. Het leiderschapsteam vertoont een hoge mate van flexibiliteit en verankeren nieuwe kennis pas in de organisatie wanneer het gevalideerd is.

4.1.3 Conclusie

Dynamische vaardigheden zoals product- en procesinnovatie ontwikkelen zich in beide cases via dezelfde weg. Kansen worden geïdentificeerd door het leiderschapsteam. Na de beslissing om achter een kans aan te gaan wordt nieuwe kennis geleerd om beschikbare resources te transformeren. Tot slot wordt de kans benut, dit leidt niet in allebei de cases tot groei.

Het leiderschapsteam past transformationele leiderschap toe en heeft oog voor de individuele wensen van de medewerker. Ze zoeken een (in)formeel leider die de capaciteit heeft om als verbinder op te treden zodat complementaire kennis en vaardigheden goed op elkaar aansluiten. Hierdoor vindt product- en procesinnovatie plaats. De organisatie heeft een geformaliseerd aannameproces die ervoor zorgt dat de juiste mensen met complementaire kennis en vaardigheden de organisatie binnenkomen. Het test direct nieuwe medewerkers op ondernemendheid, intrinsieke motivatie en of ze tegen onzekerheid kunnen. Dit leidt tot een verhoogde absorptiecapaciteit wat ten goede komt aan de wendbaarheid van de resource base.

4.2 Organisatie B: Waardebonnen

Tabel 3: kenmerken organisatie B

Kenmerk	2014	2015	2016	2017
Type dienstverlening	Verkoop waardebonnen hotels	Verkoop waardebonnen hotels	Verkoop waardebonnen hotels	Verkoop waardebonnen hotels + vliegtuigtickets
Aantal medewerkers (inclusief flexibele schil)	4	6	10	12
Groeipercentage per jaar	-	100%	466%	285%
Verdienmodel	Commissie	Commissie	Commissie	Commissie

Structuur: Dynamische vorm

Aantal oprichters: twee

TMT: De oprichters

Afdelingen: Sales, Development, Marketing, Finance, HR, Officesupport

Pad:

Organisatie B start in 2014 met de verkoop van hotel waardebonnen. Zij verkopen de waardebonnen via een online platform. De webshop is hun belangrijkste verkoopkanaal. Een goed functionerend digitaal platform waarin op basis van data resultaten geanalyseerd kan worden, is de strategie om een schaalbaar product in de markt te zetten. Doordat de verkoop online verloopt en het product schaalbaar is, kan het team relatief klein blijven zonder moeite te hebben om grote volumes te realiseren. De organisatie laat een gemiddeld groeipercentage zien van 284% gedurende de periode van 2015 tot en met 2017. De eerste drie jaar focust de organisatie zich met name op de optimalisatie van de webshop. Productinnovatie op basis van conversiecijfers gemaakt door de oprichters van de organisatie bepalen de ontwikkelroute van de organisatie. Er wordt geleerd door middel van experimenteren zoals A/B testen. Het doel is om de klant op een makkelijke manier een leuke ervaring cadeau te doen. Geïdentificeerde dynamische vaardigheden zijn product- en procesinnovatie. Opvallend is de uitbreiding van hun dienstverlening in 2017. Het productportfolio wordt uitgebreid met de verkoop van waardebonnen voor vliegtickets, dit blijkt een succes te zijn en is een van de redenen van de indrukwekkende groeicijfers. Een andere reden is de procesinnovatie van het online verkoopplatform op het gebied van vindbaarheid en conversiecijfers. De casestudie zal zich focussen op dit laatste punt.

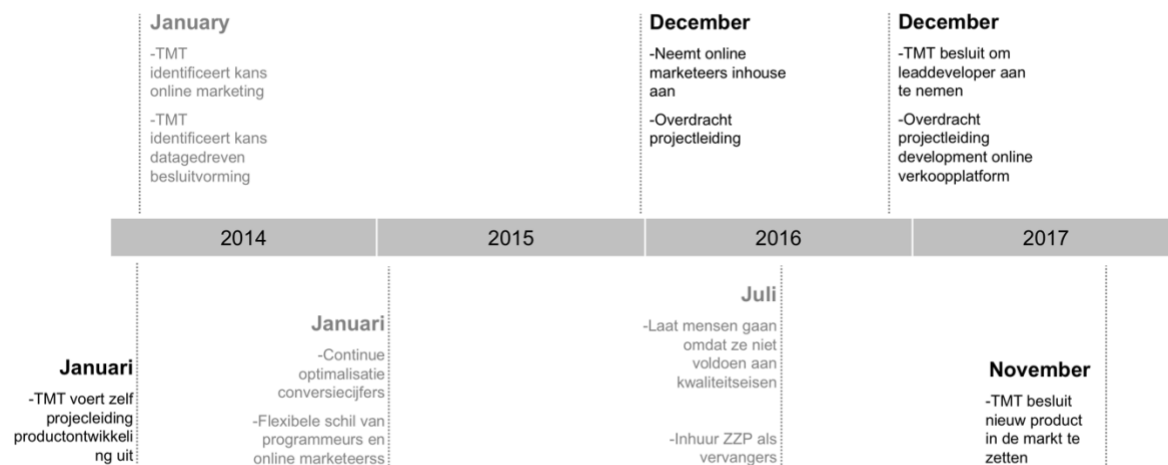
Externe positie

De afzetmarkt van de organisatie is internationaal georiënteerd. Het platform is in de talen Engels, Nederlands en Duits beschikbaar. Het concurrentielandschap kenmerkt zich als zeer competitief. Er zijn veel spelers in de markt die waardebonnen verkopen, en om je te onderscheiden in de markt is moeilijk. Door slim gebruik te maken van technologische ontwikkelingen zoals op het gebied van online marketing is de organisatie toch in staat zich te onderscheiden in de markt. Ze gebruiken online marketing om marktaandeel te verwerven. De gebruiksvriendelijkheid van het platform optimaliseren zij op basis van conversiecijfers. Het concept van waardebonnen verkopen is niet nieuw, het onlineplatform als verkoopkanaal effectief kunnen inzetten is een dynamische vaardigheid op zichzelf. Dit komt mede door de veelheid aan specialisten die moeten samenwerken. Veranderingen op het gebied van online marketing gaan snel en zijn complex. De impact om dit niet goed toe te passen is groot, want het heeft direct invloed op de vindbaarheid van het product. Dit maakt de omgeving hypercompetitief en daarom is het belangrijk om dynamische eigenschappen te hebben. Door de resource base aan te vullen met onlinemarketingspecialisten en een lead developer die vanuit het hoofdkantoor in Nederland de ontwikkeling van het onlineplatform overziet zijn twee momenten geweest waarop het TMT een besluit neemt om dynamische vaardigheden te ontwikkelen.

Interne positie

De opbouw van het team bestaat uit een vast kernteam en een flexibele schil met ZZP's. De flexibele schil wordt voornamelijk ingezet op het gebied van online marketing en development activiteiten. De online marketingspecialisten zijn geselecteerd op de regio's Duitsland, Nederland, Engeland. De flexibele schil van het development team zit in India, maar de lead developer werkt vanuit Nederland en is onderdeel van het kernteam. Andere leden van het kernteam zijn de twee ondernemers, een assistent en een salesprofessional. De ondernemers van de organisatie zijn betrokken in de uitvoering van de operationele activiteiten op het gebied van HR, financieel en verkoop, maar vinden strategische besluitvorming hun belangrijkste verantwoordelijkheid. Zij bepalen de roadmap van het online verkoopplatform. Dit betekent dat zij bepalen welke functies ontwikkelt moeten worden, vervolgens delegeert het leiderschapsteam het ontwikkeltraject uit aan de lead developer en hij dient overzicht te houden over het productieteam in India. De conversiecijfers van website bezoeker tot betaalde klant zijn de belangrijkste data om te analyseren. Welke route legt de klant af, wanneer haken ze af en waarom zijn vragen die door middel van data-analyse beantwoord proberen te worden. Het optimaliseren van de conversiecijfers in combinatie met de strategische beslissing hoe het online platform verder ontwikkelt moet worden, is de dynamische vaardigheid procesinnovatie. De spelers zijn het TMT, de ontwikkelaars en de marketingspecialisten.

4.2.1 Case III: Procesinnovatie online verkoopplatform



Afbeelding 4: Tijdlijn besluitvorming leiderschapsteam en activiteiten van de organisatie

Succesvol zijn in deze industrie wordt voor een groot gedeelte bepaald door de vindbaarheid van het product in de online zoekmachines op internet. Weten wie je klant is en hoe je ze kan bereiken via het internet is een belangrijk onderdeel voor de gerealiseerde groei van de organisatie. Via online marketing wordt de vindbaarheid van het verkoopplatform vergroot. Interessant is, dat de ondernemers deze vaardigheid beleggen in de flexibele schil van de organisatie. De ondernemers zijn zelf betrokken bij de besluitvorming wie hun ideale klant is en waar ze de focus op leggen. De besluitvorming komt tot stand na een grondige analyse op basis van harde data verzameld uit eerdere verkoopgegevens. De ondernemers zijn verantwoordelijk voor de besluitvorming en door middel van informeel, maar wel procesmatig overleg komen keuzes tot stand.

TMT

“Het lastigste voor onze groei is dat mijn compagnon en ik de juiste prioriteiten stellen. Bijvoorbeeld, we hebben één lead developer en die stuurt drie tot vijf developers aan. Nou, als wij een verkeerde keuze maken waar we hem moeten gaan inzetten, dan kun je zo een half jaar developertijd vergoien.”

“Mijn compagnon en ik hebben gelukkig allebei een achtergrond in strategie consultancy en zijn allebei sterk in schematisch denken. Maar, als je erin zit, dan zit er meteen in en heb je ook veel minder structuur in dan als je erboven staat. Maar nee, we hebben eigenlijk continue door te sparren, het idee waar we het meeste uit kunnen halen en dan prioriteren we dat.”

“Mijn compagnon en ik zijn supervoorzichtig en supergoed doordacht met de jaarstrategie. We hebben een jaarstrategie over wat de prioriteiten zijn voor aankomend jaar.”

Inmiddels is het platform in drie talen beschikbaar en hebben de landen Nederland, Engeland en Duitsland hun eigen online marketingstrategie. Dit is gegroeid over de periode van 2014 tot en met 2016. De resource base is aangepast, omdat elk land zijn eigen specialist van een specifieke regio heeft. Het besluit van de ondernemers om voor elke regio een andere marketingspecialist in te zetten is cruciaal geweest voor de verklaring van de snelle groei van de omzet. Door de vindbaarheid van het onlineplatform te vergroten aan een specifiek geïdentificeerde doelgroep en hier de resource base op aan te passen heeft deze procesinnovatie geleid tot snelle groei. Naast de vindbaarheid van het verkoopplatform is een andere belangrijke succesfactor de gebruiksvriendelijkheid van het verkoopplatform. Het moet voor een klant helder en eenvoudig zijn om een waardebon aan te schaffen. De conversiecijfers van potentiële klanten, de bezoekers van de website, naar betalende klanten moet zo hoog mogelijk zijn. Door continu het gedrag van de bezoeker op het verkoopplatform te analyseren krijgt de organisatie een steeds beter beeld over bijvoorbeeld een wenselijke indeling van de website. Dit gebeurt veelal door A/B testen. Het optimaliseren van het online verkoopplatform is een procesinnovatie. De besluitvorming op welke manier het platform geoptimaliseerd moet worden, wordt door de ondernemers zelf gedaan. Dit is een vergelijkbaar proces zoals bij de procesinnovatie online marketing. De ondernemers leiden zelf de analyse en nemen een besluit op basis van harde data. De data bestaat uit A/B testen uitgevoerd op het platform.

TMT

“We doen bijvoorbeeld zelf ook alle A/B-tests, design en de conversies maken. Die maak ik in Photoshop en dan gaat een designer dat mooi uitwerken en ik kan het qua tijd niet aan om drie, vier developers aan te sturen.”

Welke aanpassingen als eerste doorgevoerd moeten worden, oftewel wat zijn de prioriteiten hoe het online verkoopplatform wordt doorontwikkeld ligt bij de ondernemers. Eenmaal een besluit genomen vinden ze iemand in de organisatie, in dit geval de lead developer, om de procesinnovatie te realiseren. Ze vertellen wat er moet gebeuren, maar niet hoe. Ze geven de medewerkers veel vrijheid en hiermee dus ook verantwoordelijkheid om het werk uit te voeren.

TMT

“Maar, ik denk dat financiële beloning niet, ik heb het nu over in engere zin, over geld, maar waarom werken mensen ergens. Omdat ze... Dan staat beloning vaak op plek twee, drie, vier. En, wat bijvoorbeeld onze lead developer heel belangrijk vindt, is vrijheid.”

De lead developer is in dienst vanaf 2016. Daarvoor was een van de ondernemers verantwoordelijk voor de communicatie met het productieteam in India. De route van de dynamische vaardigheid wordt in tijd dus ontwikkelt en uitgebreid binnen het team. De besluitvorming van de ondernemers zijn het startpunt van de ontwikkeling van de dynamische vaardigheid procesinnovatie. Vervolgens delegeren ze de uitvoering naar een specialist om de kans die zij voor zich zien te benutten.

Reflectie

In de case wordt de dynamische vaardigheid procesinnovatie twee keer via dezelfde route ontwikkelt. De ondernemers stellen de prioriteiten welke doelgroepen via online marketing benaderd moeten worden en hoe het verkoopplatform zich moet ontwikkelen om de conversiecijfers te optimaliseren. Na het besluit delegeren ze de taak naar specialisten waarvan zij overtuigd zijn dat zij behoren tot de beste 10% van hun vakgebied. Dit valt met name op uit de interviews met de ondernemers. De uitbreiding van hun kernteam gebeurt zorgvuldig. Bewaking van een high performance cultuur kwam hier veelvuldig ter sprake. Ze passen transformationeel leiderschap toe, met veel aandacht voor het individu. Op deze manier proberen ze ook talent aan te trekken. Een geformaliseerd aannameproces ligt hieraan ten grondslag. Op basis van de omzetcijfers faciliteert de procesinnovatie snelle groei. De dynamische vaardigheid zorgt ervoor dat de resource base van de organisatie zich aanpast. Het online verkoopplatform wordt doorontwikkeld en online marketingspecialisten worden ingehuurd. Dit leidt tot een onderscheidende positie in de markt met als gevolg snelle groei.

Bezielend leiderschap

Transformationeel leiderschap

De ondernemers geven op een informele manier leiding aan de organisatie en laten zich typeren als transformationele leiders. Dit is een vergelijkbaar stijl als bij organisatie A. Het verschil tussen de TMT's is dat organisatie B meer controle houdt over de gestelde prioriteiten. Omdat organisatie A het SEMCO-model toepast verwachten zij dat die prioriteiten van bottum up komen. Dit is bij organisatie B niet het geval. Hier spelen de ondernemers de belangrijkste rol op het gebied van besluitvorming en geven meer richtlijnen aan de teams mee. Een overeenkomst is, eenmaal een taak gedelegeerd krijgen de medewerkers veel vrijheid om te bepalen hoe het werk uitgevoerd gaat worden. Het leiderschapsteam geeft ook onvoorwaardelijke steun wanneer hun medewerkers vragen hebben. Niet alleen op het zakelijk vlak, maar ook wanneer het aankomt op vragen in de meer persoonlijke sfeer. Een voorbeeld is dat de ondernemers hun persoonlijk netwerk inzetten om goede huisvesting te regelen voor hun medewerkers. Dit soort activiteiten wordt door de nieuwe medewerkers gewaardeerd en draagt bij aan een goede basis voor vertrouwen binnen de groep. Dit vertrouwen wat tot stand komt door transformationeel leiderschap leidt tot betere kennisdeling wat benodigd is voor dynamische vaardigheden. De complementaire kennis en vaardigheden tussen de specialistische teams moeten namelijk samenkomen om tot unieke waarde creatie te komen. Een veilige werkomgeving waarin teamleden elkaar vertrouwen is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

Ambitie

De ondernemers spreken een ambitie uit om elk jaar 300% te groeien. Verder willen ze ook nieuwe bedrijven oprichten naast dit bedrijf. Ondanks dat ze nog midden in een drukke periode van de groei zitten, weten ze allebei dat dit niet hun eindstation is. Die ambitie om te blijven groeien en andere bedrijven op te richten is vergelijkbaar als bij het leiderschapsteam van organisatie A.

Lerende organisatie

Samenstelling van het team

Wie er in een organisatie werken, definiëren de wijze waarop er gewerkt wordt en op welke manier besluiten worden genomen. De groep bepaalt de normen, overtuigingen en het gedrag van een organisatie. Kortom wat vinden zij normaal? Anders gezegd de mensen in de organisatie beïnvloeden de organisatiecultuur. De TMT's zijn zich bewust van dit proces en zijn om deze reden kieskeurig wie zij toelaten binnen de organisatie. De keuze voor de uitbreiding van nieuwe teamleden gebeurt in alle gevallen door de oprichters zelf. Ze spelen een actieve rol in het aannamebeleid. Het TMT omschrijft in hun eigen woorden dat zij mensen met specifieke kennis zoeken die experts zijn op hun vakgebied. De uitleg die ze geven waarom zij deze mensen zoeken is met name omdat zij zich bewust zijn dat de mensen in de organisatie de organisatiecultuur ontwikkelen.

TMT

“Dus, eigenlijk proberen we continue te vragen ook aan de mensen die voor ons werken: hoe kunnen we nou verbeteren? En hier is ook kwaliteit van mensen heel belangrijk. Bijvoorbeeld, onze supportdame is wiskunde afgestudeerd en dus die is slim genoeg om dat soort verbeteringen te kunnen doorvoeren. En, te kunnen aanbevelen.”

Door mensen te kiezen die ervaring hebben en zich hebben ontwikkeld tot expert bestaat er een grotere kans dat succesvol gedrag zich inprent in de organisatie. Zij zijn tenslotte in het verleden succesvol geweest en hebben zich kunnen ontwikkelen tot experts. Het geformaliseerde aannamebeleid is een geïdentificeerd ondersteunende proces die invloed heeft op de dynamische vaardigheid van de organisatie.

Flexibele organisatiestructuur

Het aannamebeleid

Een van de ondernemers vertelt het volgende over kwaliteit van mensen: *“Kwaliteit van mensen staat op één en daar doen we echt geen concessies in. Het moeten allemaal top tien procent spelers zijn. We nemen dus gekke, sociale trekjes graag voor lief mits iemand briljant is.”* Verder geeft dezelfde persoon op de vraag: *Hoe bepaal je dat je te snel groeit?”,* het volgende antwoord: *“Nou, als je merkt dat je een richting bent ingeslagen die onvoldoende is. Als je merkt dat je hele cultuur weggaat. Dan ben je te snel gegroeid. Dus, dat voel je. En als je te snel te veel mensen aanneemt, dan gaat je hele cultuur door het putje. We nemen nu heel rustig mensen aan, er moet twee à drie maanden tussen zitten, tussen iedere nieuwe medewerker, zodat je de cultuur er goed in kan krijgen.”* Hier heeft het TMT dus geleerd van hun eerdere ervaringen en passen op basis van deze lessen hun aannamebeleid aan. De ondernemer is zich bewust dat kwaliteit van zijn personeel essentieel is voor een high performance cultuur. De vijf kernwaarden van de organisatie zijn kwaliteit van mensen, gedegen besluitvorming, continue procesverbeteringen, flexibiliteit en snelheid. Vanuit de

overtuiging van de ondernemers dat deze kernwaarden belangrijk zijn voor het succes van de onderneming nemen zij nieuw personeel aan. Nieuw personeel dient een uitstekende trackrecord te hebben op het gebied van de specialistische kennis en ervaring op hun vakgebied. Vergelijkbaar als bij organisatie A, alleen weer met het verschil dat de ondernemers bij organisatie B meer sturing geven aan het proces. Er wordt hier dus minder op ondernemendheid getest in het aannamebeleid.

TMT

“Onze vijf kernwaarden zijn de kwaliteit van mensen, twee is gedegen besluitvorming, drie continue procesverbeteringen, vier flexibiliteit en snelheid.”

De verbinder

Ook in deze case komt naar voren dat bij dynamische vaardigheden zoals procesinnovatie verschillende specialistische kennisdomeinen samenkomen om een unieke waarde te creëren. Er is een verbinder in de organisatie benodigd die dit faciliteert. In organisatie B doen de ondernemers dit veelal zelf. In organisatie A wordt dit vaker uitbesteed. Een ondersteund proces is de communicatie door middel van werkoverleggen. Dit gebeurt niet altijd fysiek maar ook digitaal of telefonisch. De formele leiders faciliteren informatieoverdracht van de ene afdeling naar de andere afdeling. Doordat organisatie B nog relatief klein is in aantal medewerkers, is het nog mogelijk voor ondernemers een centrale rol te spelen. Maar op een gegeven moment om sneller te groeien moeten andere mensen de rol van verbinder op zich nemen. Een voorbeeld waarin dit gebeurde was de beslissing van de ondernemers om een lead developer aan te nemen.

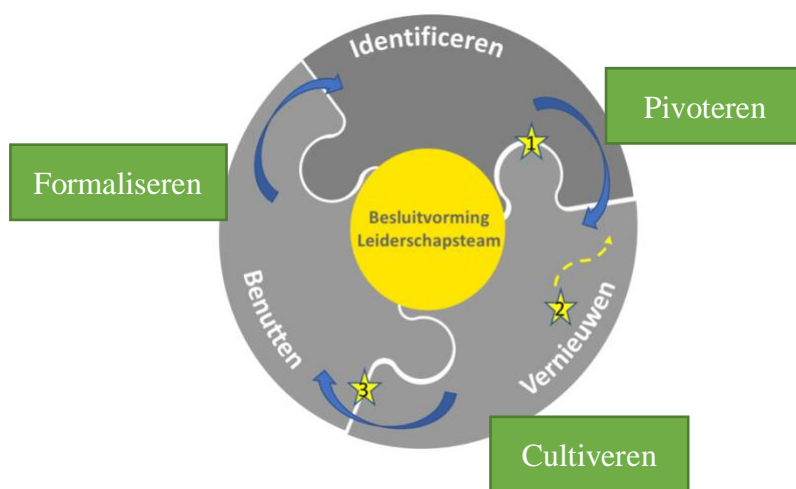
4.2.2 Conclusie

Het identificeren van een kans gebeurt door de ondernemers zelf. Vervolgens maken zij een strategische beslissing gebaseerd op een procesmatige en data gedreven manier. In de periode 2014 tot en met 2016 was de belangrijkste dynamische eigenschap procesinnovatie wat bijdraagt aan snelle groei. De verbinding tussen de verschillende kennisdomeinen; online marketing, development en strategische besluitvorming wordt voornamelijk door de ondernemers zelf ingevuld. Twee ondersteunende processen zijn het faciliteren van de informatieoverdracht tussen de specifieke kennisdomeinen en een geformaliseerd aannameproces. Via transformationeel leiderschap wordt een basis van vertrouwen gecreëerd waardoor effectieve informatieoverdracht plaatsvindt. Er is een duidelijke visie aanwezig aan welke eisen nieuwe medewerkers moeten voldoen. Dit uit zich in een formeel aannamebeleid die nieuwe medewerkers aantrekt met specialistische complementaire kennis.

4.3 Ontwikkeling dynamische vaardigheden

De drie cases laten een vergelijkbaar patroon zien hoe een leiderschapsteam dynamische vaardigheden zoals product- en procesinnovatie ontwikkelen. Het is een cyclisch proces welke wordt georkestreerd door de besluitvorming van het leiderschapsteam. Dit proces bestaat uit de drie elementen: kansen identificeren, continue vernieuwen en kansen benutten. Ze zijn vergelijkbaar zoals in de elementen in het raamwerk van Teece, maar er zijn een aantal verschillen en aanvullingen. De sociale mechanismen pivoteren, cultiveren en formaliseren spelen een belangrijke rol in dit proces. Die verschillen worden in hoofdstuk vijf nader besproken. Hieronder volgt een schematisch overzicht met een uitleg van de ondersteunende microgrondslagen.

Afbeelding 5: proces, ontwikkeling van dynamische vaardigheden



De cyclus start met kansen identificeren en eindigt met kansen benutten. Hieronder wordt de volgorde van cyclus in chronologische volgorde beschreven. De eerste stap gaat voornamelijk over de activiteiten van het leiderschapsteam. De volgende twee zijn meer van toepassing op de medewerkers binnen de organisatie. Per stap zijn verschillende microgrondslagen die invloed hebben op de wijze waarop een dynamische vaardigheid ontwikkeld wordt. Naast de drie stappen in het proces zijn er drie kritische besluitvormingsmomenten geïdentificeerd:

1. Het moment dat besloten wordt om resources te koppelen aan de geïdentificeerde kans.
2. Het moment dat er iemand binnen de organisatie wordt gevonden of aangenomen om kartrekker te zijn voor het project. Diegene is verantwoordelijk voor het verwerven van nieuwe kennis en samenbrengen van verschillende kennisdomeinen. Des te eerder dit gebeurt des te sneller het leiderschapsteam haar focus weer kan leggen op het identificeren van nieuwe kansen. Ze blijven wel beschikbaar in de ondersteunende rol.
3. Verankeren van de nieuwe kennis in een routinematige organisatiestructuur. Of juist het besluit om te stoppen met het project, omdat het leiderschapsteam overtuigd is dat resources beter benut kunnen worden op een andere manier.

Deelprocessen en activiteiten van identificeren:

- Scannen van de omgeving voor toegang tot en betrouwbare informatie
- Door middel van MT-overleggen vindt beeldvorming over de kansen in de externe omgeving plaats
- In de analyse over de externe omgeving wordt naar de concurrentie en trends in de markt geanalyseerd
- Informatie van adviseurs en mentoren wordt ingewonnen, maar speelt een secundaire rol bij de besluitvorming. Eindverantwoordelijk ligt bij ondernemers.
- Besluitvorming gebeurt door het leiderschapsteam zelf, ondersteund door analyse maar gevoel speelt ook een rol. Dit gevoel is de ervaring die ze in de afgelopen jaren hebben opgebouwd

Doordat de casestudies zijn uitgevoerd bij relatief kleine en jonge organisaties bestond het TMT uit de ondernemers zelf. De ondernemers spelen de belangrijkste rol in de eerste stap van het proces bij de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Ze hebben een veelheid aan informatiebronnen waardoor ze blootgesteld worden aan nieuwe kansen. Het sociaal kapitaal speelt een belangrijke rol in welke mate nieuwe kansen geïdentificeerd worden. Welke mensen ze kennen, vakliteratuur lezen of presentaties bijwonen, hebben een grote invloed op de kansen waar de ondernemers aan blootgesteld worden. De kans wordt in de alle drie de cases door de ondernemers zelf beoordeelt of ze de resource base van organisatie willen aanpassen.

Na een strategisch besluitvormingsproces waarin de voor- en nadelen analytisch worden afgewogen volgt het besluit. Adviseurs en medewerkers worden geraadpleegd, maar de eindbeslissing ligt bij de het TMT zelf. Tussen de organisaties was een duidelijk verschil te zien op welke wijze de besluitvorming tot stand kwam. Bij organisatie A gaat het meer op gevoel en door middel van informele overlegstructuren en bij de organisatie B op basis van harde data en formele overlegstructuren. Dit kan te maken hebben door de verschillende kennis en ervaring van de ondernemers. Het leiderschapsteam van organisatie A heeft een communicatie en psychologie achtergrond. Het leiderschapsteam van organisatie B zijn allebei strategieconsultant geweest en hebben bij een investeringsfonds gewerkt. De ervaringsopbouw van het leiderschapsteam, hun pad, is dus verschillend. Ondanks het verschil in het besluitvormingsproces, vergelijkbaar is het startpunt van de ontwikkeling van een dynamische vaardigheid. Pas wanneer zij overtuigt zijn dat de het een investering in tijd en dus geld waard is, wordt de kans nagejaagd. Doordat de organisatie middelen moet alloceren aan de te realiseren proces- of productinnovatie maakt dit het ook een logische plek. Het leiderschapsteam heeft tenslotte het mandaat om middelen vrij te maken.

Een belangrijk sociaal mechanisme in deze fase is pivoteren. Dit zijn de activiteiten van een organisatie om organisatiedoelen aan te passen naar aanleiding van beschikbare bestaande middelen, gezien de structurele beperkingen waarmee zij worden geconfronteerd. Het is het vermogen van de organisatie om kansen te ontdekken en creëren op basis van de kwaliteiten, waarover de onderneming denkt te beschikken of kan beschikken.

Na het besluit om een aanpassing te maken in de resource base, is bij alle drie de cases behoefte aan een persoon die verschillende kennisdomeinen effectief bij elkaar kan brengen. De rol van verbinder kan ingevuld worden door zowel een formeel als informeel leider. In het geval van organisatie A wordt er voornamelijk gewerkt met informele leiders. Bij organisatie B nemen de ondernemers zelf nog veel de rol van verbinder in, maar niet in alle gevallen. Het vergelijkbare proces tussen de cases is dat informatieoverdracht elke keer gebeurt door middel van transformationeel leiderschap. De ondernemers zoeken naar intrinsiek gemotiveerde medewerkers en nemen een ondersteunende, faciliterende houding aan met veel aandacht voor het individu. In elke van de cases moet nieuwe kennis opgedaan worden door de organisatie. Nieuwe werkwijzen worden geleerd en specialistische online marketingtechnieken toegepast. De organisatie koopt kennis in van specialisten. Vanuit een flexibele schil wordt specialistische complementaire kennis de organisatie ingebracht. De absorptiecapaciteit van de organisatie is in deze stap van essentieel belang. De projectleider past transformationeel leiderschap om de verschillende kennisdomeinen effectief samen te laten komen. Een formeel aannamebeleid die potentieel nieuwe medewerkers test op specifieke kwaliteiten helpt bij de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Hieronder een overzicht van de geïdentificeerde microgrondslagen in stap twee

Deelprocessen en activiteiten van vernieuwen:

- Nieuwe kennis of vaardigheden worden verworven en samengebracht, dit gebeurt door een verbinder. Dit kan zowel een formeel als informeel leider zijn.
- De rol van verbinder start meestal bij het leiderschapsteam zelf, maar wordt het liefst zo snel mogelijk overgedragen naar medewerkers. Dan kan het leiderschapsteam verder met het identificeren van nieuwe kansen.
- Wanneer er budget is wordt het ingekocht, maar anders wordt het geleerd door huidige medewerkers.
- Een flexibele schil van medewerkers in de vorm van ZZP'ers worden vaak ingezet om specialistische kennis tijdelijk in te kopen.
- Het HR-beleid selecteert nieuwe medewerkers op ondernemendheid, flexibiliteit, intrinsieke motivatie en diversiteit. Het doel is om een diverse groep specialisten met complementaire kennis en vaardigheden samen te brengen die goed tegen onzekerheid en veranderingen kunnen.
- Transformationeel leiderschap wordt toegepast om een vertrouwde omgeving te creëren voor de medewerkers.

Een belangrijk sociaal mechanisme is cultiveren in deze fase. Dit zijn de activiteiten van een organisatie om essentiële resources te verkrijgen om ontdekte of gecreëerde kansen te benutten door te leren tijdens het groeiproces. Een voorbeeld is de beschikking hebben over niet tastbare resources zoals de mensen met de juiste kwaliteiten, vaardigheden en netwerk.

Deelprocessen en activiteiten van benutten:

- Standaardiseren van werkwijzen.
- Formaliseren van nieuwe routines.
- Overdracht van kennis naar staande organisatie.

De gecreëerde resource moet verankerd worden in de organisatie oftewel de kans moet benut worden. Belangrijk om te onthouden is dat ontwikkeling van dynamische vaardigheden niet altijd direct leiden tot snelle groei, maar kunnen een indirecte bijdrage leveren aan het creëren van VRIN-resources, die vervolgens de snelle groei kan ondersteunen. Denk aan de ontwikkeling van de dynamische vaardigheid productinnovatie van Case I Hexacon, waar uiteindelijk door het leiderschapsteam beslist is om te stoppen met het project.

Een belangrijk sociaal mechanisme in deze fase is formaliseren. Dit zijn de activiteiten van een organisatie die bijdragen aan het ontwikkelen van formele rollen, standaarden, werkwijzen en structuren. Centrale strategische besluitvorming, operationele decentralisatie en formaliseren van routines verminderen de tijd om besluiten te nemen en dragen daarom bij aan de groei van een organisatie. Om dit te realiseren dient er een effectieve organisatie ingericht te zijn waarbij impliciete kennis voor een groot gedeelte is doorontwikkeld tot expliciete kennis wat zich uit in dit formaliseringsproces.

Nu het proces, de sociale mechanismen en microgrondslagen van de ontwikkeling van dynamische vaardigheden door leiderschapsteams in detail zijn behandeld, wordt in het volgende hoofdstuk stilgestaan over de relatie naar snelle groei. Dit wordt onder andere uiteengezet in een conceptueel raamwerk met proposities voor verder onderzoek.

Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie en aanbevelingen

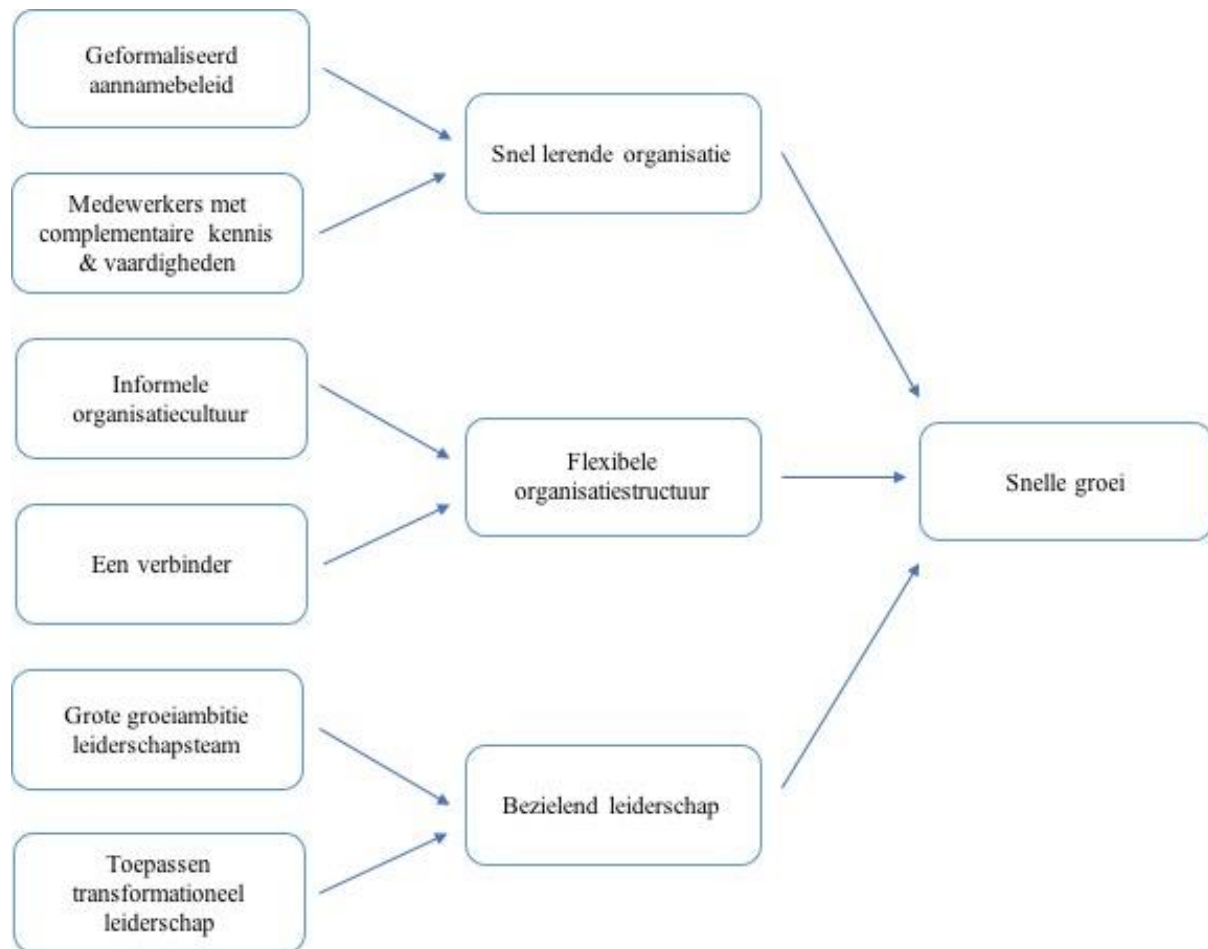
Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen hoe leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden ontwikkelen om vervolgens te leren welke factoren hiervan belangrijk zijn ten aanzien van het realiseren van snelle groei. Dit heeft zich vertaald naar de centrale onderzoeksvraag, hoe ontwikkelen leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven dynamische vaardigheden om snelle groei te realiseren? In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Het begint met de ontwikkeling van dynamische vaardigheden om vervolgens te kijken hoe die in relatie staan tot de snelle groei van een organisatie. Na beantwoording van de centrale onderzoeksvraag worden de beperkingen van dit onderzoek behandeld en sluit het af met enkele suggesties voor verder onderzoek.

5.1 Conclusie

Door de dynamische omgeving waarbinnen snelgroeiende bedrijven opereren is het belangrijk om dynamische vaardigheden te ontwikkelen. Het raamwerk van Teece geeft een abstract beeld wat dynamische vaardigheden zijn. Dit onderzoek heeft als doel een meer granulair proces in kaart te brengen hoe dynamische vaardigheden door leiderschapsteams ontwikkeld worden en welke deelprocessen en activiteiten hieraan ten grondslag liggen. Op basis van een drietal casestudie is onderzocht naar de vergelijkbare patronen die de leiderschapsteams lieten zien. Die zijn in afbeelding vijf van hoofdstuk 4.3 uitgebreid beschreven.

Maar hoe staat de ontwikkeling van dynamische vaardigheden door leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven nu in relatie tot snelle groei? In afbeelding zes is een conceptueel raamwerk gemaakt. De belangrijkste geïdentificeerde determinanten en hun mechanismen worden vervolgens uitgelegd. Geïdentificeerde determinanten die de ontwikkelingen van dynamische vaardigheden ondersteunen en in relatie staan tot snelle groei worden weergegeven in de afbeelding hieronder.

Afbeelding 6: Conceptueel raamwerk snelle groei



Een lerende organisatie betekent dat de mensen in de organisatie in staat zijn om relatief snel nieuwe kennis te leren en toe te passen. Het helpt als mensen in de organisatie een open mindset hebben en op een actieve wijze kennis met elkaar delen. Hiervoor is een vertrouwde werkomgeving nodig. In hoeverre zijn medewerkers in staat om nieuwe kennis te leren en te verankeren in nieuwe organisatieroutines? Wie in de organisatie werken, zijn dus van essentieel belang in relatie tot een snel of langzaam lerende organisatie. Uit de casestudies komt naar voren dat beide organisaties beschikken over een geformaliseerd aannamebeleid die nieuwe medewerkers selecteert op intrinsieke motivatie, flexibiliteit en ondernemendheid. Dit zijn eigenschappen die goed van pas komen in dynamische omgevingen. Want dynamische omgevingen zijn onzeker en ambigu, de organisatie die zich het best kan aanpassen of een kans

weet te creëren heeft een grotere kans om te overleven. Een geformaliseerd aannamebeleid helpt dat de juiste mensen met de juiste eigenschappen aangenomen worden, die tegen een onzekere, ambigue omgeving kunnen. Door een effectieve samenstelling van mensen met complementaire kennis en vaardigheden kan een organisatie sneller leren. Dit heeft tot gevolg dat transformaties van resources sneller plaats vinden. Die resources kunnen vervolgens weer ingezet worden om groei te realiseren. Dit leidt tot de eerste propositie:

Propositie I: Een snel lerende organisatie komt voort uit een geformaliseerd aannamebeleid en medewerkers met complementaire kennis en vaardigheden welke snelle groei bevordert.

Een kanttekening is, wanneer medewerkers het interessant vinden om te leren en zich hier het meest prettig bij voelen de kans bestaat dat de organisatie alleen maar wil leren. Het is dan een te snel lerende organisatie, die steeds nieuwe kennis blijft opnemen en slecht weet te vertalen naar een concrete waardepropositie om in te zetten voor snelle groei. Waarschijnlijk dient een balans gevonden te worden door het HR-team. Wat exact die balans is valt buiten de scope van dit onderzoek, maar is zeker interessant om te onderzoeken.

Zoals in de voorgaande propositie de balans belangrijk is ten aanzien van de leercapaciteit van de mensen in de organisatie, is de flexibiliteit van de organisatiestructuur ook belangrijk. Want als nieuwe kennis en/of vaardigheden niet geborgd worden in een wendbare organisatiestructuur dan is de kans klein dat ze ook benut worden. Allebei de organisaties zijn platte organisaties en beschikken over een kernteam en een flexibele schil. Die flexibele schil wordt met name ingezet wanneer specialistische vaardigheden benodigd zijn. Verder heerst er een informele werksfeer waarin kennisuitwisseling tussen verschillende afdelingen eenvoudig plaatsvindt. De rol van verbinder is van essentieel belang en kan zowel door een formeel als informeel leider worden vervuld. Die rol wordt vervuld door het kernteam. De vaardigheid van de organisatie om nieuwe kennis te verwerven en dit vervolgens te borgen in een passende organisatiestructuur is van belang voor het realiseren van snelle groei. Beide organisaties laten zich kenmerken als een wendbare organisatie met een flexibele organisatiestructuur. Dit leidt tot de tweede propositie.

Propositie II: Een flexibele organisatiestructuur komt voort uit een informele organisatiecultuur, de rol van verbinder en het inzetten van een flexibele schil welke snelle groei bevordert.

Er dient dus een optimale balans gezocht te worden in de organisatiestructuur met rigiditeit en chaos als uitersten, en flexibiliteit als middelpunt. Anders gezegd er dient een balans gezocht te worden in een organisatiestructuur, zodat het in staat is om te groeien wanneer nodig. Ook voor deze propositie geldt dat het interessant is om verder te onderzoeken waar dit exacte balanspunt ligt, maar valt buiten de scope van dit onderzoek.

Een belangrijke derde determinant voor snelle groei is het hebben van een bezielend leiderschapsteam. Die bestaat uit twee andere determinanten, namelijk dat het leiderschapsteam een grote groeiambitie heeft en transformationeel leiderschap toepast. Dit

zijn belangrijke eigenschappen om bezielend leiderschap te bereiken als leiderschapsteam. Zonder groeiambitie van het leiderschap zal de organisatie waarschijnlijk minder kansen benutten die zij tegen komen. De exogene kracht die nodig is om niet routinematige beslissingen te nemen komt voor uit de motivatie en het vertrouwen van het leiderschapsteam in de kans die zij denken te zien. Uit de interviews hebben alle vijf de oprichters van de verschillende snelgroeiende bedrijven meerdere bedrijven gehad. En ze spreken in de toekomst over het oprichten van meer bedrijven. Eén organisatie ziet zichzelf ook als ‘venture builder’ en identificeert daar mee. Naast die grote groeiambitie passen ze ook allemaal transformationeel leiderschap toe. Ze hebben aandacht voor het individu en weten hierdoor talentvolle mensen aan zich te binden. Ze creëren een vertrouwde werkomgeving waarin op individueel niveau medewerkers een hoge mate van vrijheid en persoonlijke ontwikkeling ervaren. De combinatie van een grote groeiambitie bij het leiderschapsteam en het toepassen van transformationeel leiderschap leidt tot bezielend leiderschap. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie III: Bezielend leiderschap komt voort uit een grote groeiambitie van het leiderschapsteam en het toepassen van transformationeel leiderschap welke snelle groei bevordert.

Dit conceptueel raamwerk over de determinanten van snelle groei levert op basis van dit relatief kleine aantal casestudies onvoldoende bewijs om als nieuwe wet aangenomen te worden. Maar is een start om beter te begrijpen hoe de ontwikkeling van dynamische vaardigheden door leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven bijdragen aan snelle groei. De deelprocessen (afbeelding vijf) zijn op meer granulair niveau in kaart gebracht om vervolgens de belangrijkste factoren die in relatie staan tot snelle groei te identificeren. Om succesvol te zijn als snelgroeiend bedrijf heb je een lerende organisatie nodig, met een flexibele organisatiestructuur en bezielend leiderschap.

5.2 Discussie

Zoals gesteld in hoofdstuk één heeft dit onderzoek zowel een theoretische als praktische bijdrage. Hieronder volgt een discussie op welke manier die bijdrage geleverd is.

De eerste theoretische bijdrage is dat het raamwerk van Teece op meer granulair niveau in kaart is gebracht. In zijn raamwerk over de microgrondslagen van dynamische vaardigheden onderkent hij een drietal elementen waaruit dynamische vaardigheden bestaan. Dit zijn kansen herkennen, benutten en continue vernieuwen. Die elementen worden ondersteund door microgrondslagen ook wel deelprocessen genoemd. Dit onderzoek geeft empirisch bewijs dat de ontwikkeling van dynamische vaardigheden inderdaad deze drie elementen bevatten. Aanvullend op dit raamwerk geeft het ook bewijs dat de ontwikkeling van dynamische vaardigheden volgens een specifiek patroon verloopt in de vorm van een cyclus. Die cyclus wordt gestart en begeleidt door het leiderschapsteam welke een centrale rol speelt. Het zijn dus drie elementen die als puzzelstukjes via een specifieke volgorde in elkaar vallen. De eerste stap in het proces is kansen identificeren om vervolgens te vernieuwen en tot slot de kans te benutten. Ook zijn er drie kritische besluitvormingsmomenten geïdentificeerd die leiderschapsteams van snelgroeïende bedrijven hebben om dynamische vaardigheden te ontwikkelen. Het inzicht dat de ontwikkeling van dynamische vaardigheden cyclisch verloopt en er drie kritische besluitvormingsmomenten zijn, maakt het construct minder abstract en beter waarneembaar. Dit leidt dat toekomstig onderzoek over dynamische vaardigheden beter in staat is om het in kaart te brengen, omdat we beter begrijpen hoe het proces van de ontwikkeling van dynamische vaardigheden werkt.

De tweede theoretische bijdrage is dat per element van de dynamische vaardigheid product- en procesinnovatie specifieke deelprocessen zijn ontdekt. Ook dit draagt bij aan het beter herkennen en begrijpen hoe de ontwikkeling van dynamische vaardigheden werken. Toekomstige onderzoeken kunnen die deelprocessen bevestigen of ontkrachten. Op basis van dit relatief kleine aantal casestudies is er geen sprake van enige vorm van generaliseerbaarheid en moet meer empirisch bewijs verzameld worden om de generaliseerbaarheid te vergroten. Dit onderzoek had ook tot doel om te exploreren en de bestaande theorie aan te vullen. Toch zijn vanuit die geïdentificeerde deelprocessen factoren ontdekt die in relatie staan tot snelle groei. Het resulteert in een conceptueel raamwerk welke verklaart wat de belangrijkste determinanten van snelle groei zijn, vanuit de ontwikkeling van dynamische vaardigheden door leiderschapsteams van snelgroeïende bedrijven. Dit is belangrijk omdat leiderschapsteams van snelgroeïende bedrijven deze factoren gebruiken als succesvol antwoord op de dynamische omgeving. Zij weten tenslotte snelle groei te realiseren met behulp van deze factoren. Dit brengt ons bij de praktische bijdrage van het onderzoek.

De praktische bijdrages van het onderzoek richten zich op de belangrijkste uitdagingen van snelgroeïende bedrijven, namelijk management van de groei en het HR-beleid. Snelgroeïende bedrijven hebben dynamische vaardigheden zoals product- en procesinnovatie als antwoord op de dynamische omgeving. Hoe leiderschapsteams van snelgroeïende bedrijven die dynamische vaardigheden ontwikkelen en welke factoren hierbij een rol spelen is dus interessant voor andere ondernemers om van te leren en geven een antwoord op de twee belangrijkste

uitdagingen van snelgroeiende bedrijven. Een dynamische omgeving vraagt om een dynamische organisatie. Factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van dynamische vaardigheden, waarmee snelle groei gecreëerd wordt, zijn een snel lerende organisatie, een flexibele organisatiestructuur en bezielend leiderschap. Het draait allemaal om de vraag in hoeverre een leiderschapsteam in staat is om zijn resources te orkestreren. Het acquireren, bundelen en reconfigureren van nieuwe kennis en vaardigheden om tot nieuwe VRIN-resources te komen, wordt in grote mate bepaald door de leercapaciteit van de mensen en de flexibiliteit in de organisatiestructuur. Het is mogelijk hier een verband zien naar het perspectief van de dynamische managementvaardigheden geïntroduceerd door Adner en Helfat (2003). Het is een model wat verklaart hoe leiderschapsteams creëren, verlengen, aanpassen in de manieren waarop een onderneming geld verdient. Het valt nu buiten de scope van dit onderzoek om hier dieper op in te gaan, maar is een interessant perspectief om de onderzoeksdata mee te analyseren.

Bezielend leiderschap beïnvloedt de snelle groei van de onderneming door middel van de ambitie bij het leiderschapsteam en het transformationeel leiderschap wat ze toepassen. Dit exploratief onderzoek bevestigt dat de ontwikkeling van dynamische vaardigheden start bij het leiderschapsteam en zij ook een centrale rol blijven spelen gedurende het cyclische proces. Dit laat zicht vertalen naar een aantal praktische aanbevelingen als antwoord op de grootste uitdagingen bij snelgroeiende bedrijven.

Management van snelle groei:

- Pas transformationeel leiderschap toe voor het aantrekken van talent
- Zoek informele of formele leiders in de organisatie die de rol van verbinder uitvoert
- Creëer een informele, vertrouwde werkcultuur waarin kennisdeling tussen teamleden en afdelingen de norm is
- Geef autonomie aan medewerkers
- Investeer in sociaal kapitaal om een flexibele schil in te kunnen zetten wanneer nodig
- Wees flexibel in de inrichting van de organisatiestructuur

HR-beleid

- Creëer een geformaliseerd aannamebeleid die nieuwe medewerkers selecteert op ondernemendheid, intrinsieke motivatie, flexibiliteit en tegen onzekerheid kunnen
- Beloon medewerkers een salaris iets boven de marktnorm, maar luister vooral naar hun individuele wensen. Dit kan zijn op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, werktijden of andere specifieke wensen

Een rode draad in de uitkomsten van dit onderzoek is het woord balans. Wat wellicht ook niet verrast als we praten over een dynamische omgeving. Een omgeving die steeds sneller verandert vraagt om een balans in de type mensen, organisatiestructuur en type leiderschap van een organisatie. Ze moeten tegen veranderingen en onzekerheid kunnen. Een brede basis van mensen met specialistische complementaire kennis, een verbinder, een flexibele maar niet te flexibele organisatiestructuur en bezielend leiderschap lijkt een winnende formule voor deze snelgroeiende bedrijven. Waarom niet voor andere bedrijven? Ik daag u uit om het ontwikkelde

conceptueel raamwerk te testen met als doel om meer zekerheid te krijgen of de ontdekte factoren ook daadwerkelijk een positieve relatie hebben met snelle groei.

Er zijn vele andere factoren die ook invloed hebben op groei bijvoorbeeld toegang tot kapitaal, maar zijn bewust buiten beschouwing gelaten. De voornaamste reden hiervoor is dat dit type factor weinig te maken heeft met de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Ja, geld moet er zijn als brandstof om een organisatie te laten draaien, maar zoals in de literatuur naar voren komt worden dynamische vaardigheden geleerd en niet gekocht. Dynamische vaardigheden zoals proces- en productinnovatie worden geleerd door de mensen werkzaam in de organisatie, die in een flexibele organisatiestructuur werken en beschikken over een bezielend leiderschapsteam.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Ondanks dat er in deze studie veel aandacht is gegeven aan de onderzoeksmethodologie zoals de caseselectie en veel onderzoeksdata is verkregen bij primaire informatiebronnen, moeten een aantal punten onder de aandacht worden gebracht ten aanzien van de beperkingen van het onderzoek.

Als gevolg van een beperkte tijd voor het onderzoek zijn er een beperkt aantal organisaties en leiderschapsteams onderzocht. Doordat er relatief weinig data vanuit de primaire bronnen is verkregen kan het zijn dat de patronen geen echte patronen zijn, maar toevalstreffers. In totaal zijn zes snelgroeiende bedrijven waarvan negen interviews met de ondernemers gehouden. Op basis hiervan is een selectie gemaakt van drie cases die in detail zijn onderzocht. Toegang tot informatie is een belangrijke factor geweest om deze drie cases te selecteren. Doordat kwalitatief onderzoek veel tijd kost en het soms lastig is om toegang te krijgen bij de snelgroeiende bedrijven is het belangrijk om voldoende tijd te hebben om nauwkeurig onderzoek te verrichten. Een grotere onderzoeksgroep met aandacht voor cases die op gedetailleerd niveau via een vergelijkbare manier geanalyseerd worden, zal de betrouwbaarheid op het gebied van patroonherkenning vergroten.

Een tweede beperking is de heterogeniteit van de markten waarin de onderzochte organisaties actief zijn. Organisatie A doet alleen business-to-business en organisatie B is voornamelijk actief in de business-to-consumer markt. Ze hebben verschillende doelgroepen als klant waardoor de factoren van snelle groei kunnen verschillen. Bijvoorbeeld kunnen de drijfveren van hun klantengroepen geheel verschillen. Of het concurrentielandschap is verschillend. Met andere woorden er is sprake van heterogeniteit in de externe omgeving die de factoren van snelle groei beïnvloeden. Dit onderzoek gaat voornamelijk over de interne factoren, omdat het specifiek is door te focussen op de ontwikkeling van dynamische vaardigheden door leiderschapsteams. De organisaties voeren wel dezelfde activiteiten, zoals softwareontwikkeling, uit om hun dienstverlening aan te bieden of te optimaliseren. Alleen voor organisatie A is dit hun kernproduct en bij organisatie B een optimalisatie van een van de verkoopkanalen. Naast vergelijkbare activiteiten hebben ze ook een vergelijkbare leeftijd en omvang op het gebied van aantal medewerkers. Dit leidt ertoe dat beide organisaties

geconfronteerd worden met vergelijkbare problemen wat juist ten goede komt aan patroonherkenning tussen de geselecteerde cases. Desalniettemin door een meer homogene onderzoeksgroep te kiezen die actief zijn in dezelfde markt is de omgeving beter vergelijkbaar wat een verhoogde betrouwbaarheid kan opleveren ten aanzien van de geïdentificeerde factoren van snelle groei.

Tot slot is in het onderzoek specifiek gefocust op de ontwikkeling van dynamische vaardigheden door leiderschapsteams waardoor er een focus is gelegd op de interne positie van de organisatie. De toepassing van de dynamische vaardigheden in combinatie met de externe positie zijn ook van belang, maar hoeven niet altijd in direct verband te staan met het leiderschapsteam van de organisatie. Doordat de focus op het leiderschapsteam ligt, is er een aanname dat het antwoord van snelle groei in direct verband staat bij het formele leiderschapsteam. Hierdoor kan belangrijke data gemist zijn wanneer het gaat over beïnvloedende factoren van snelle groei door de externe positie van de organisatie of de organisatieleden die niet behoren tot het leiderschapsteam.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het cyclische proces, de ontwikkeling van dynamische vaardigheden, in afbeelding vijf dient uitgebreider getest te worden om de generaliseerbaarheid te vergroten. Dit proces is tot stand gekomen op basis van een drietal casestudies verdeeld over tweetal organisaties. Als er meer organisaties en verschillende leiderschapsteams van snelgroeiende bedrijven door middel van exploratief onderzoek onderzocht worden en een vergelijkbaar patroon wordt ontdekt vergroot dit de betrouwbaarheid.

Naast het vergroten van de betrouwbaarheid van het proces, de ontwikkeling van dynamische vaardigheden kunnen ook de factoren van snelle groei op significante resultaten getest worden. Wanneer een grotere groep snelgroeiende bedrijven op basis van dit conceptueel model onderzocht worden, kan dit leiden tot een generiek model hoe leiderschapsteams snelle groei realiseren. Wanneer resultaten significant zijn, kan het verwerkt worden tot concrete opleidingsprogramma's zodat startende bedrijven hier hun voordeel mee kunnen doen, waardoor de kans op succesvolle groei toeneemt.

Tot slot kan dit onderzoek ook een aanvulling zijn op het perspectief van dynamische managementvaardigheden. Ondanks dat dit perspectief niet gebruikt is voor de onderbouwing voor het antwoord op de centrale onderzoeksvraag lijkt de determinant bezielend leiderschap hier wel een raakvlak mee te hebben. Hoe verhoudt de verkregen onderzoeksdata zich tot dit perspectief? Dit onderzoek bij jonge, snelgroeiende bedrijven geeft duidelijk aan dat door de besluitvorming van een ondernemend leiderschapsteam met een grote ambitie en de vaardigheid om transformationeel leiderschap toe te passen bijdraagt aan snelle groei. Welke dynamische managementvaardigheden hebben nog meer invloed op snelle groei?

Bibliografie

Artikelen en boeken

1. Acs, Z.J., Mueller, P. (2008), Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants, *Small Business Economics*, Vol 30, nr 5, 85–100.
2. Adner, R., & Helfat, C. E. (2003) Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol24, 1011-1025.
3. Ambrosini V. & Bowman C., What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, *International Journal of Management Review*, Doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
4. Amit R. & Zott C. (2015), Business Model Design: A Dynamic Capability Perspective, *Oxford University Press*, 6
5. Brännback et al. (2014), Understanding the Myth of High Growth Firms, *Springer*.
6. Barney J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99–120
7. Birch D. (1981), Who creates jobs?, *The public interest*, vol 65, nr 3, 3-14
8. Bhuskan N. & Rai K. (2004), Strategic Decision Making, *Springer*, 3
9. Chan Y.E. & Bhargava N. & Street C.T. (2006), Having arrived: The Homogeneity of High Growth Small Firm, *Journal of Small Business Management*, Vol 44, nr 3, 432
10. Collis D.J. (1994), How valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, Vol 15, 143-152
11. Coad A. et al. (2014), High-growth firms: introduction to the special section, *Industrial and Corporate Change*, Vol 23, nr 1, 91–112.
12. Churchill & Mullins (2001), How Fast Can Your company Grow? *Harvard Business Review*, 135-145
13. Birch D. (1987), Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work: *New York Free press*
14. Carsrud & Brannback, 2011, Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?, *Journal of Small Business Management*, Vol 49, nr 1, 9-26
15. Eisenhardt K.M. & Graebner M. E. (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol 50, nr 1, 25-31.
16. Eisenhardt K.M. & Martin J.A. (2000), Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, Vol 21, 1105-1121
17. Hedstrom P., & Swedberg, R. (1998), Social mechanism: An analytical approach to social theory, *Cambridge University Press*, 231.
18. Henrekson M. & Johansson D. (2008), Gazelles as Job Creators: A Survey and Interpretation of the Evidence, *Research Institute of Industrial Economics*, 15-18
19. Hinton M. & Hamilton R.T. (2013), Characterizing high growth firms in New-Zealand, *Entrepreneurship and innovation*, Vol 14, nr 1, 39-48
20. Jin B. & Kirsch D.A. (2015), Entrepreneurial Growth as a Process: Mechanism-Based Theorizing" In Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region, *Emerald Insight published online*: 04 Aug 2015; 63-94. Permanent: <https://doi.org/10.1108/S1074-754020150000017010>

21. Jones C.D. & Cannella A.A., (2011), Alternate configurations in strategic decision making, *MPG Books Group*, 15
22. Lin C.T.S. (2007), Sources of Competitive advantage for emergent fast growth small-to-medium enterprises: the role of business orientation, marketing capabilities, customer value, and firm performance', doctoral dissertation, *MIT University*, Melbourne.
23. Mahoney T. & Rajendran Pandian J. (1992), The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol 13, 363-380.
24. OECD (2002), High-Growth SMEs and Employment, *OECD Studies*, 62.
25. OECD (2010), High-Growth Enterprises: what governments can do to make a difference, *OECD Studies*, 114.
26. O'Reilly C.A & Tushman M.L. (2008), Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Research in Organizational Behavior*, Vol 28, 185–206.
27. Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–53.
28. Teece D.J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol 28, nr 13, 1319-1350.
29. Teece, D.J. (2012), Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, Vol 49, nr 8, 1395-1400.
30. Teece, D.J. (2014), A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, 45: 8–37.
31. Teece, D.J. (2014), The Foundations of enterprise performance, *The Academy of Management Perspective*, Vol 28, Nr 4, 330-334
32. Sako M. & Chondrakis G. (2015), Dynamic Capabilities: implications for Firm Boundaries and Organizational Design, *Oxford university press*, 14-18.
33. Winter S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol 24, Nr 10, 991-995
34. Wadhvani R.D. & Jones G. (2015), Historical Change and the Competitive Advantage of Firms: Explicating the 'Dynamics' in the Dynamic Capabilities Framework, *Oxford University Press*, 1-27.

Interviews snelgroeiende bedrijven

1. Interview Ondernemer 1 softwareontwikkel bedrijf, 05-04-2018, 46 minuten.
2. Interview Ondernemer 2, softwareontwikkel bedrijf, 04-05-2018, 31 minuten.
3. Interview CFO, softwareontwikkel bedrijf, 05-04-2018, 44 minuten.
4. Interview Lead Developer softwareontwikkel bedrijf, 07-05-2018, 23 minuten.
5. Interview Scrummaster, softwareontwikkel bedrijf, 02-05-2018, 36 minuten.
6. Interview Projectleider Sales, softwareontwikkel bedrijf, 07-07-2018, 47 minuten
7. Interview Ondernemer 1, waardebonnen, 03-05-2018, 35 minuten.
8. Interview Ondernemer 2, waardebonnen, 03-05-2018, 13 minuten.
9. Interview Backoffice medewerker, waardebonnen, 11 minuten.
10. Interview Ondernemer, detachingsbedrijf, 04-06-2018, 25 minuten.
11. Interview Ondernemer 1, reclame- ontwerp bureau, 04-05-2018, 29 minuten.
12. Interview Ondernemer 2, reclame- ontwerp bureau, 04-05-2018, 31 minuten.
13. Interview Ondernemer, retail duurzame handtassen, 23-06-2018, 34 minuten.
14. Interview Ondernemer, catering, 03-05-2018, 35 minuten.