



DYNAMISCHE  
MANAGEMENTVAARDIGHEDEN  
BIJ SNELLE GROEI

SNELGROEIENDE  
BEDRIJVEN

Scriptie Edwin Vente  
Studentnummer 488757  
Begeleider prof. J. Jansen  
Meelezer prof. T. Mom

**RSM**

  
ERASMUS  
UNIVERSITY

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld. Hierbij zijn geen andere bronnen gebruikt dan vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuur lijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.



## Voorwoord

Zeventien jaar geleden ben ik als gymleraar weggeplukt uit het onderwijs om samen met mijn huidige werkgever schoonmaak Nederland te gaan veroveren. Vanaf de eerste werkdag tot aan vandaag bleek dat we in staat waren om te groeien. Middels 'learning by doing' heeft dit geleid tot een florerende schoonmaakgroep met ruim 800 medewerkers en twee vestigingen in Nederland.

Medio 2016 hebben we als directie de koppen bij elkaar gestoken om te onderzoeken wat de verdere groeiambities met elkaar waren. Deze bleken bij ieder nog steeds zeer ambitieus. Wel viel de opmerking of er "wellicht een slimmere manier was dan vallen en opstaan om de volgende transformatie van het bedrijf aan te pakken?". Voilà, de aanmelding voor de parttime master bedrijfskunde voor de lichting 2017 - 2019 was een feit.

De combinatie werken en leren heeft me veel gebracht op diverse vlakken: nieuwe inzichten, een hoger analytisch denkvermogen, discipline en bovendien veel vertrouwen in verdere ontwikkeling van mijn eigen vaardigheden. Ik wil mijn scriptiebegeleider, Justin Jansen, bedanken voor de hulp bij de keuze van het onderwerp en verdere begeleiding bij de scriptie. Het onderwerp bleek een schot in de roos waardoor het ook vooral leuk werd om veel over 'snelle groei' te lezen.

Tot slot besef ik me dat deze studie ook veel tijd heeft gekost. Zonder de support van mijn werkgever, mijn vriendin en boys zou het me niet gelukt zijn. Dank jullie wel daarvoor. Papa's studeerkamertje wordt verbouwd naar gamekamer... En dat hebben jullie meer dan verdiend!

19 juni 2019

Edwin Vente



## Samenvatting

Snelgroeiende bedrijven, zogenaamde scale-ups, zijn cruciaal voor het creëren van banen, productiviteit en innovaties. Dit resulteert in een positieve invloed van het welstandsniveau en concurrentievermogen van landen en zijn dus een belangrijke motor voor de Nederlandse economie. Snelle groei is echter niet makkelijk te verkrijgen en te behouden. Snelle groei zorgt voor allerlei management uitdagingen welke gerelateerd zijn aan het adequaat opschalen en in lijn brengen van middelen, praktijken, systemen en processen. Vaardigheden worden als één van de belangrijkste drijvende krachten benoemd die bijdragen aan snelle groei binnen strategisch management. Tot op heden hebben studies over het algemeen beperkt aandacht besteed aan de rol van vaardigheden in relatie tot snelle groei.

Literatuur over dynamische managementvaardigheden biedt de lens binnen deze scriptie om in te zoomen in de vermogens van het hoger management om adequaat in te spelen op strategische uitdagingen tijdens deze veranderingen bij snelle groei. Een diepgaander begrip hiervan blijft noodzakelijk om verder vorm te geven aan groei van bedrijven via het doorgronden van de relatie tussen kwaliteit van beslissingen van het management, strategische verandering en de uiteindelijke prestaties van het bedrijf. Dit heeft gevolgen voor het creëren en behouden van concurrentievoordeel wanneer bedrijven en industrieën verder evolueren. Om meer inzicht te krijgen in hoe en waarom dynamische managementvaardigheden leiden tot snelle groei, is binnen deze scriptie een casestudie uitgevoerd bij een snelgroeiend bedrijf. Zes dynamische managementvaardigheden zijn geïdentificeerd die leiden naar het aanvoelen en daadwerkelijk pakken van nieuwe kansen. Consistent aan aanbevelingen vanuit eerder onderzoek, draagt deze scriptie verder bij aan rijkere theoretische doorgronding om ook de interactie tussen verschillende soorten vaardigheden in relatie tot snelle groei te verklaren.

De resultaten van dit onderzoek bieden direct handvatten voor managers die op een 'dood spoor' terecht zijn gekomen binnen hun organisatie. Het duurzaam ontwikkelen van dynamische vaardigheden helpt managers en bedrijven via een constante speurtocht naar adequate, nieuwe oplossingen om te overleven en de weg naar herziene groei te vinden.



## Inhoudsopgave

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. Introductie .....                                    | 5  |
| 2. Theoretische achtergrond .....                       | 12 |
| 2.1 Groei van bedrijven .....                           | 12 |
| 2.2 Snelgroeiende bedrijven.....                        | 15 |
| Definitie snelle groei .....                            | 15 |
| Antecedenten bij snelle groei .....                     | 16 |
| 2.3 Dynamische vaardigheden.....                        | 20 |
| Verschil gewone en dynamische vaardigheden .....        | 20 |
| Ontstaan en definitie van dynamische vaardigheden ..... | 21 |
| Dimensies van dynamische vaardigheden.....              | 22 |
| Antecedenten van dynamische vaardigheden .....          | 23 |
| Dynamische managementvaardigheden .....                 | 25 |
| 3. Methodologie .....                                   | 31 |
| Empirische methode .....                                | 31 |
| Case selectie .....                                     | 31 |
| Unit van analyse .....                                  | 32 |
| Dataverzameling .....                                   | 33 |
| Data analyse .....                                      | 34 |
| Betrouwbaarheid en validiteit.....                      | 34 |
| 4. Resultaten.....                                      | 37 |
| 5. Conclusie, discussie en limitaties .....             | 50 |
| 6. Bibliografie .....                                   | 57 |



## 1. Introductie

Diverse studies hebben aangetoond dat snelgroeiende midden- en kleinbedrijven, zogenaamde scale-ups, cruciaal zijn voor het creëren van banen, productiviteit en innovaties (Coutu, 2016). Dit resulteert in een positieve invloed van het welstandsniveau en concurrentievermogen van landen (OECD, 2018). Scale-ups zijn ondernemingen met een gemiddelde omzetgroei van meer dan 20% per jaar, gemeten over een periode van drie jaar (OECD, 2007). Opvallend is dat niet zozeer startups, maar vooral gevestigde, middelgrote bedrijven in de groep snelle groeiers zitten. Door aan de toenemende vraag naar hun producten of diensten te voldoen en door het pakken van nieuwe kansen versterken zij continue hun concurrentiepositie. Snelgroeiende bedrijven zijn dus een belangrijke motor voor de Nederlandse economie. Een zorgelijke ontwikkeling hierin is dat het aantal snelle groeiers in de periode van 2008 tot 2014 bijna gehalveerd is van 10,6% naar slechts 5,4% (Jansen & Roelofsen, 2016). Om beleid en ondersteuningsprogramma's beter aan te laten sluiten bij de behoeftes van snelgroeiende bedrijven is het creëren van nieuwe inzichten hierin cruciaal. Daarnaast is het vanuit praktisch oogpunt ook van belang om de grote groep midden- en kleinbedrijven (Mkb) die onvoldoende groeien te inspireren en inzichten te bieden hoe groei wel mogelijk gemaakt kan worden. Maar, snelle groei is niet makkelijk te verkrijgen en te behouden. Snelle groei zorgt voor allerlei management uitdagingen welke gerelateerd zijn aan het adequaat opschalen en in lijn brengen van middelen, praktijken, systemen en processen. Door het tempo van veranderen tijdens de snelle groei ontstaat voor het management een aanzienlijk grotere organisatorische complexiteit met daarbij strategische uitdagingen (Covin & Slevin, 1990).

Het uitleggen van bedrijfsgroei is lange tijd een veel voorkomend onderwerp geweest voor onderzoek naar het strategisch management voor bedrijven (Penrose, 1959; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Kennis over factoren die van invloed zijn op groei bij ondernemingen is de afgelopen jaren verder toegenomen (Moreno & Casillas, 2007; Coad et al., 2014). Tot op heden is hierbij de meeste aandacht uitgegaan naar het onderzoeken van de redenen waarom bedrijven groeien en andere bedrijven niet (Hambrick & Crozier, 1985; Birch & Medoff, 1994). Enkele overtuigende voorspellers van groei zijn hierbij geïdentificeerd zoals kenmerken van ondernemers (Baum & Locke, 2004), beschikbaarheid van



middelen (Lee et al., 2001) en organisatiestructuren en systemen (Gillbert et al., 2006). Daarnaast zijn relevante bevindingen over de profielkenmerken van scale-ups, zoals hun leeftijd, bedrijfstak en geografische locatie, naar voren gekomen (Moreno & Coad, 2015). Een ander belangrijk bewijs suggereert dat scale-ups niet de neiging hebben om snelle groei langdurig vol te houden (Daunfeldt & Halvarsson, 2014).

In de wetenschap is echter nog steeds gelimiteerd begrip en kennis van de context en condities waaronder leiders van Mkb groei zien. Snelgroeïende bedrijven bieden hierbij een unieke context om bedrijfsgroei beter te doorgronden met daarbij de specifieke uitdagingen die niet of nauwelijks worden gezien bij langzaam groeiende bedrijven (Delmar et al., 2003). Snelle groei is een disruptief proces wat de organisatie constant door elkaar schudt op het gebied van processen en managementpraktijken. Vaak zijn andere managementvaardigheden nodig voor het opschalingsproces (Zahra et al., 2000; Rasmussen et al., 2018; Koryak, et al., 2015). Het is interessant om te weten welke specifieke vaardigheden van leidinggevendenden binnen snelgroeïende bedrijven bepalend zijn in de keuzes en acties in het initiëren en behouden van fases van snelle groei.

Vaardigheden worden hierbij als een van de belangrijkste drijvende krachten geïdentificeerd die bijdragen aan snelle groei (Demir et al., 2017). Sterke dynamische vaardigheden helpen een organisatie om adequaat te reageren op kansen vanuit de markt en de omgeving door het succesvol bouwen, vernieuwen en transformeren van organisatiemiddelen en competenties (Teece et al., 1997; Helfat & Peteraf, 2015; Adner & Helfat, 2003). Het vermogen van het hoger management om op het juiste moment een ontwikkeling of trend waar te nemen en hieruit de waarde te pakken voor de onderneming is waar dynamische vaardigheden over gaat. Dit soort vaardigheden stelt het hoger management in staat om tijdig in te springen op veranderende klantvoorkeuren, technologische ontwikkelingen of andere zakelijke uitdagingen. Dynamische vaardigheden kunnen worden onderverdeeld in drie primaire fases (Teece, 2007): (1) het identificeren en beoordelen van nieuwe kansen in relatie tot klantbehoefte (sensing); (2) het efficiënt organiseren om kansen te pakken (seizing); (3) het voortzetten van de vernieuwing (transforming).



Tot op heden hebben studies over het algemeen de co-evolutie van management, middelen en processen van de organisatie genegeerd. Als gevolg hiervan is de kennis beperkt over *hoe* en *waarom* groei wordt bereikt. Hierdoor ontstaat mogelijk een te simplistisch, lineair beeld van groei. Kortom, er is een grote behoefte om de diverse dynamische managementvaardigheden verder te doorgronden die ten grondslag liggen aan snelle groei van ondernemingen.

Dit onderzoek streeft naar een bijdrage aan de literatuur door meer inzicht te genereren en proposities te ontwikkelen over de eerste twee eerdergenoemde fases van dynamische managementvaardigheden binnen het fenomeen van snelgroeiende bedrijven: (1) de fase van identificeren van kansen en (2) het efficiënt organiseren om die kansen te pakken. Een diepgaander begrip hiervan is noodzakelijk om vorm te geven aan snelle groei binnen ondernemingen en de relatie beter te doorgronden tussen de kwaliteit van managementbeslissingen, strategische verandering en de prestaties van het bedrijf. Van de eerder benoemde drie fases van dynamische vaardigheden wordt fase 3 (het voortzetten van de vernieuwing) binnen mijn scriptieonderzoek niet meegenomen.

Naar aanleiding van de beschreven leemtes in de literatuur over dit concept binnen snelgroeiende bedrijven is mijn onderzoeksvraag samengevat als;

***Hoe en waarom leiden dynamische managementvaardigheden tot snelle groei?***

Om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag wordt binnen deze scriptie stapsgewijs een deel van de vraag beantwoord om zo tot een overkoepelend antwoord op de vraagstelling te komen. De volgende drie deelvragen worden gesteld:

1. Wat is snelle groei?
2. Wat zijn dynamische managementvaardigheden?
3. Hoe beïnvloeden dynamische managementvaardigheden het identificeren en pakken van kansen?





Op basis van de onderzoeksvraag is een conceptueel model opgesteld in figuur 1.

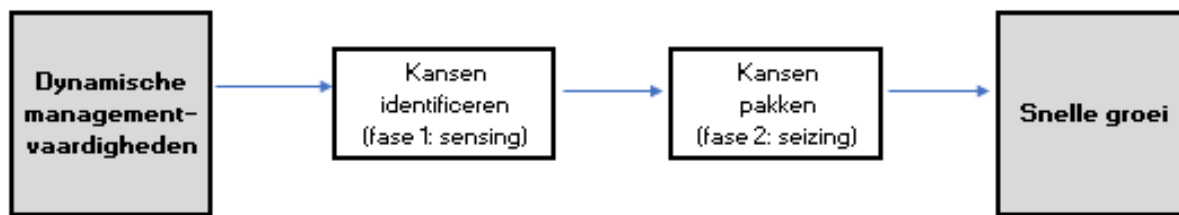


Fig. 1 Conceptueel model van de onderzoeksvraag

Nieuwe inzichten over deze specifieke managementvaardigheden breidt het begrip verder uit van de resource-based view (Barney, 1991). Hierbij gaat de aandacht van het management naar de interne middelen van het bedrijf met als doel activa, vaardigheden en competenties te identificeren voor het behalen van superieure concurrentievoordelen. Management staat centraal bij het begrijpen van de groei van ondernemingen. Groeikansen kunnen niet worden geïdentificeerd en benut zonder de individuele en collectieve inspanningen te vergemakkelijken door het hoger management van een onderneming (Ensley et al., 2006). Onderzoek van Finkelstein et al. (2009) heeft aangetoond dat het hoger management van impact is op de vorm, het vermogen en het lot van ondernemingen door hun strategiekeuze, en hoe en wanneer deze gemaakt worden. Het gaat hierbij over het aanvoelen en begrijpen van kansen, een begin maken en het zoeken naar betere manieren om zaken voor of bij elkaar te krijgen (Teece, 2012).

Vanuit eerder wetenschappelijk onderzoek biedt het concept van dynamische vaardigheden een lens voor het beter begrijpen van de impact van management tijdens groei op een breed vlak. Dit zijn organisatorische en strategische routines van managers voorafgaand aan verandering waardoor de inzet van middelen wijzigt voor het inzetten van nieuwe waarde creërende strategieën (Pisano, 1994). Zij zijn de drivers achter het creëren, evolueren en opnieuw samenstellen van bestaande middelen in nieuwe bronnen van concurrentievoordeel (Teece et al., 1997). Het kernelement uit veel definities van dynamische vaardigheden is haar rol in het botsen met bestaande middelen en routines en deze transformeren op een dusdanige wijze dat een bedrijf haar concurrentievoordeel kan behouden of verbeteren (Ambrosini & Bowman, 2009). Voor het ontwikkelen van deze vaardigheden is vooral een sleutelrol weggelegd voor het hoger management van het bedrijf (Eisenhardt & Martin, 2000). Zij heeft immers een verantwoording in het leiden naar groei en aanpassing van de onderneming. Het gaat hierbij om het



verklaren van de relatie tussen de kwaliteit van besluitvorming, strategische verandering en de prestaties van een bedrijf (Adner & Helfat, 2003). Strategische beslissingen worden niet zomaar genomen, managers maken deze beslissingen bewust. Veel veranderingen op bedrijfsniveau over een langere periode hebben betrekking op besluiten van managers: strategische besluiten op bedrijfsniveau en operationele beslissingen zoals grootte en omvang van bedrijf, grenzen van het bedrijf, investeringen, structuur van de organisatie en financiële doelstellingen.

Het concept van managementvaardigheden helpt dus de verschillen uit te leggen over managementbesluiten en strategie op bedrijfsniveau. Dit vergt van leiders en managers dat zij in staat zijn beslissingen te nemen in het opnieuw samenstellen van middelen en hoe dit aan te pakken als reactie op kansen en veranderingen. Dit doen ze op verschillende manieren met verschillende uitkomsten als resultaat. Een overzicht met definities van de belangrijkste constructen is weergegeven in tabel 1. Deze concepten worden in hoofdstuk 2 verder toegelicht.

| Overzicht definities belangrijkste concepten |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Snelgroeiend bedrijf (scale-up)              | "Ondernemingen met een gemiddelde groei op jaarbasis van meer dan 20% per jaar, over een periode van 3 jaar en met 10 of meer werknemers aan het begin van de waarnemingsperiode". Groei wordt gemeten aan de hand van omzet of werkgelegenheid, waarbij de omzetdefinitie hogere aantallen oplevert dan de werkgelegenheidsdefinitie" (OECD, 2007). |
| Dynamische vaardigheden                      | "Het vermogen om kansen aan te voelen en vervolgens snel en bekwaam te pakken" (Teece, 2000).                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fase 1: sensing                              | "Het identificeren en beoordelen van nieuwe kansen in relatie tot klantbehoefte" (Teece, 2007).                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Fase 2: seizing                              | "Het efficiënt organiseren van middelen om kansen te pakken" (Teece, 2007).                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Tabel 1 Overzicht definities

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag ligt de focus op onderzoek naar dynamische managementvaardigheden van het hoger management van een bedrijf tijdens het identificeren en pakken van kansen. Beercoo schoonmaakgroep behoort al jarenlang tot één van de snelgroeiende schoonmaakbedrijven van Nederland. Het bedrijf is 32 jaar geleden opgericht, met twee broers als grootaandeelhouders van het bedrijf. Anno 2018 heeft het bedrijf 800 medewerkers in dienst, twee vestigingen en een omzet van 18 miljoen euro per jaar. Vanaf 1998 heeft het bedrijf drie periodes van snelle groei doorgemaakt. De



eerste scale-up periode betrof een gemiddelde groei van 40% in de jaren 1998-2002. Vervolgens steeg de omzet van het bedrijf in de periode 2006-2009 met gemiddeld 28% per jaar. Tenslotte herhaalde Beercoo dit kunstje tussen 2013 en 2015. In de tussenliggende jaren is een gemiddelde groei van 10% omzetsijging per jaar waargenomen. Groei is zowel gecreëerd door autonome groei als wel door overnames.

Dit resulteert in relevante dataverzameling tijdens de casestudie over de twee periodes van scale-up in de jaren 2006 - 2018. Hoe langer de periode waarover het fenomeen bestudeerd kan worden, hoe groter de gelegenheid wordt om de opeenvolgende relaties van gebeurtenissen waar te nemen (Voss et al., 2002). De makkelijke toegang van mezelf als onderzoeker tot rijke en waardevolle data over deze periode maakt deze onderneming relevant voor casestudie onderzoek. Deze methode van onderzoek leent zich voor verkennende onderzoeken waarbij het fenomeen nog niet helemaal begrepen wordt (Meridith , 1998) en is in het bijzonder geschikt als de onderzoeksvraag draait om het verklaren van "waarom en hoe" fenomenen optreden (Yin, 1994: Eisenhardt & Graebner, 2007). Volgens het strategisch overzicht over snelgroeiende bedrijven van Demir et al., (2017) zijn relatief weinig papers van kwalitatieve aard naar onderzoek binnen scale-ups. Dit kan implicaties hebben voor een rijke theorie opbouw of ontdekkend onderzoek dat baanbrekend van aard is. Het belang van theorievorming is noodzakelijk om de overlevering van bedrijven te garanderen aangezien "niets is zo praktisch als een goede theorie" (Van De Ven, 1989). De keuze voor casestudie onderzoek binnen deze scriptie draagt positief bij aan verdere theorie opbouw en ontwikkeling van diepgaandere kennis over dit fenomeen.

Middels het afnemen van semigestructureerde interviews met 8 respondenten worden data verzameld van de laatste twee snelle groei periodes vanaf 2005. Het hoger managementteam binnen deze onderneming is de unit van analyse binnen dit caseonderzoek. De vragenlijst worden eerst vooraf getest in een pilot interview binnen de organisatie. Ieder interview start met een open vraag waarbij de vervolgvragen afhankelijk zijn van de input van de diverse respondenten. Waar nodig wordt gebruik gemaakt van een lijst om nieuwe onderwerpen te introduceren tijdens het interview. Bij het analyseren van de data is de eerste taak het ordenen van de onderzoekgegevens en vaststellen van de relevantie. Vervolgens wordt structuur aangebracht in de ruwe gegevens om deze tenslotte verder te reduceren



via coderen om de relevantie voor het onderzoek vast te stellen. De informatie over gespreksonderwerpen en het niveau van de respondent wordt vastgelegd in tabelvorm. De interviews worden uitgeschreven waarbij de focus ligt op de quotes en onderwerpen die van toepassing zijn op de concepten binnen deze scriptie. Alle interviews worden volledig opgenomen en tezamen met gemaakte aantekeningen tijdens het interview met elkaar in overeenstemming gebracht. Tenslotte maak ik gebruik van relevante archiefbronnen, informele werkgesprekken en aanwezigheid bij vergaderingen en evenementen tijdens de periode van onderzoekverzameling. Deze combinatie van dataverzameling zorgt voor triangulatie van de gegevens. De twee periodes worden middels een het analyseren van de data nader onderzocht om verschillen en overeenkomsten bloot te leggen indien relevant. De mate van limiterende factoren tijdens het onderzoek zal nader toegelicht worden tijdens de discussie in hoofdstuk 5.

De verdere opbouw van de scriptie is als volgt: in hoofdstuk twee wordt dieper ingegaan op de theorie over de concepten zoals weergegeven in tabel 1. In hoofdstuk 3 wordt de case verder geïntroduceerd en de methode van dataverzameling en analyse toegelicht en onderbouwd om de hoofdvraag te beantwoorden. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten uit het onderzoek weer met hierin opgenomen de belangrijkste quotes uit de interviews. Tot slot worden conclusies en discussie in hoofdstuk 5 weergegeven.



## 2. Theoretische achtergrond

Dit hoofdstuk geeft een synthese weer van huidige kennis binnen wetenschap over dynamische vaardigheden en groei van bedrijven. Het verder doorgronden van deze vaardigheden wordt een veelbelovende richting toebedeeld binnen strategisch management als verklaring voor verandering en bedrijfsprestaties. Het doel van dit onderzoek is om huidige onduidelijkheden of zogenaamde 'open eindjes' binnen deze theoretische stroming verder te ontrafelen. Het snelgroeiende bedrijf - oftewel een scale-up - is de specifieke context waarin binnen deze scriptie naar nieuwe inzichten voor verdere theorievorming wordt gezocht. De opbouw van de literatuurstudie is als een springplank gebruikt voor het op een juiste wijze opstellen en uitvoeren van het empirisch onderzoek zoals gepresenteerd in hoofdstuk 3.

De opbouw van de literatuurstudie is als volgt; de eerste paragraaf geeft een beeld over studies van bedrijfsgroei in het algemeen. De tweede paragraaf zoomt verder in op studies die specifieke factoren bij snelgroeiende bedrijven hebben blootgelegd. De derde paragraaf biedt inzichten over het ontstaan en de definities van het concept dynamische vaardigheden. Deze literatuurstudie wordt afgesloten in paragraaf vier met een overzicht van de belangrijkste antecedenten binnen het strategisch managementonderzoek, dynamische managementvaardigheden in het bijzonder.

### 2.1 Groei van bedrijven

Het uitleggen van bedrijfsgroei is lange tijd een veel voorkomend onderwerp voor onderzoek gebleken. Zo is de groei van bedrijven onderzocht vanuit een variëteit aan perspectieven zoals ondernemerschap, strategisch management en de resource-based view van het bedrijf (Barney, 1991; Wiklund & Shepherd, 2003). De relatie tussen bedrijfsgroei en resource-based view is te herleiden naar het werk van Penrose (1959). Haar studie suggereert dat bedrijven een samenstelling zijn van diverse middelen waarbij groei wordt verklaard vanuit de beschikbaarheid van essentiële middelen. Penrose onderstreept hierbij de rol van managementvaardigheden als één van de belangrijkste bronnen voor het groeien van bedrijven. Zij stelt hierbij dat groei gelimiteerd wordt door een gebrek aan talent voor bedrijven. Menselijk talent is een van de weinige middelen die doorgaans niet direct beschikbaar is op de markt. Het vermogen van bedrijven om



middelen te vinden en deze vervolgens op een juiste wijze in te zetten, zorgt voor gestroomlijnde processen. Deze efficiënte bedrijfsvoering werkt als een directe aansporing voor verdere groei van bedrijven (Penrose, 1959). De ontwikkeling van nieuwe middelen of bronnen van inkomsten is te verklaren als een opvolgend proces van het efficiënt en effectief organiseren en exploiteren van bestaande bedrijfsmiddelen (Pettus, 2001).

Een belangrijke studie van Eisenhardt & Schoonhoven (1990) koppelt strategie van het bedrijf, de context van de industrie waarin het werkzaam is en karakteristieken van het hoger managementteams aan groei van bedrijven. De samenstelling van managementteams, eerdere individuele ervaringen binnen of juist buiten de eigen industriebranche beïnvloeden het besluitvormingsproces van het hoger management en daarmee groeiprestaties van bedrijven. Baum & Locke (2004) brengen de positieve relatie in kaart tussen de eigenschappen en de specifieke motivatie van ondernemers bij het leiden van bedrijven. Zelfeffectiviteit, de keuze van doelstellingen en op een motiverende wijze communiceren van de visie door het hoger management zijn gerelateerd als positieve aanjagers voor verdere groei.

De studie van Adrich & Wiedenmayer (1993) suggereert dat bedrijven worden beïnvloed door de dynamiek van hun omgeving. Onder dynamiek wordt hier verstaan het niveau van voorspelbaarheid van de omgeving. Deze manifesteert zich in de mate van verandering van markt en industrie en het niveau van onzekerheid over krachten die niet onder controle van bedrijven zelf vallen. De studie van Dess & Beard (1984) voegt hieraan toe dat bedrijven in stabiele en eenvoudige omgevingen de hoogste groei realiseren omdat het navigeren en leiden van een bedrijf binnen stabiele omgevingen relatief eenvoudig is.

Volgens Porter (1980) zijn er drie concurrentiestrategieën voor het omgaan met omgevingskrachten. Bedrijven die er niet in slagen om één van deze strategieën te selecteren, zitten 'vast in het midden' en daarom bijna altijd gedoemd te mislukken. Bedrijven die daarentegen de nadruk leggen op een strategie voor focus, lage kosten of differentiatie zullen de grootste groei realiseren volgens Porter.



Een studie van Kazanjian & Drazin (1990) bevestigt dat organisatiestructuren uit eerder onderzoek van invloed zijn op groei van bedrijven. Groei gaat gepaard met verschillende organisatorische ontwerpoverwegingen betreffende rollen en taken van medewerkers. Het groeien van een bedrijf creëert kansen om de productiviteit te vergroten door de taakverdeling. Ook creëert het uitdagingen bij het aanpakken van de mechaniek door het verbinden van acties van een groter aantal leden werknemers binnen een bedrijf (Blau & Schoenherr, 1971). Er ontstaat een blijvende erfenis van structuren voor het ontwerpen van organisaties vanaf het moment van de oprichting versus de wijze waarop krachten van groei hebben ingegrepen om het organisatieontwerp binnen de onderneming vorm te geven.

Uit een overzichtsstudie van Desantola & Gulati (2017) blijkt verder dat ook cultuur invloed heeft op de groeiprestaties van een bedrijf. Patterson (2014) omschrijft cultuur als een samenvoeging van processen hoe kennis en betekenissen binnen een bedrijf worden geproduceerd, overgedragen en veranderd via interactiepatronen tussen werknemers. Cultuur wordt ook wel omschreven als vanzelfsprekende veronderstellingen en praktijken binnen een organisatie (Martin, 1992).

Kortom er ontstaat dus een beeld van toenemende heterogeniteit van literatuur over groei van bedrijven in de afgelopen decennia. In figuur 2 zijn enkele overtuigende voorspellers van groei van bedrijven schematisch weergegeven.

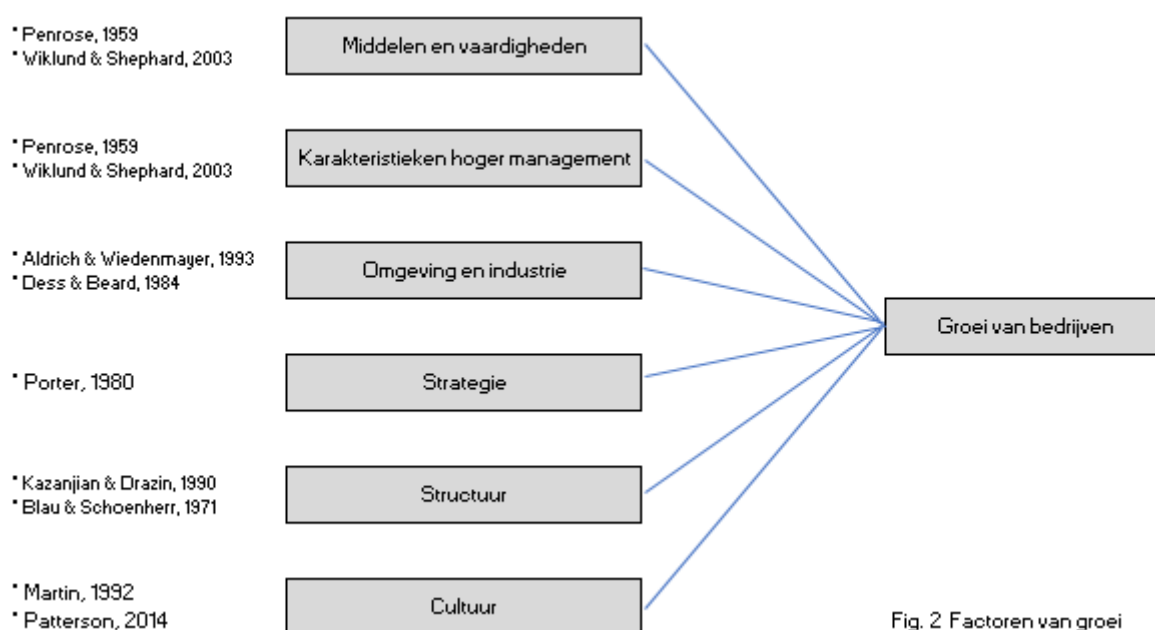


Fig. 2 Factoren van groei



In de volgende paragraaf wordt dieper ingezoomd op factoren binnen de specifieke context van snelgroeiende bedrijven bij studies van strategische management.

## 2.2 Snelgroeiende bedrijven

De afgelopen jaren hebben snelgroeiende bedrijven aanzienlijke aandacht gekregen van academici en beleidsmakers. Een kleine groep van deze zogenaamde snelle groeiers zorgen voor een disproportioneel aandeel in het creëren van banen, productiviteit en innovaties (Coutu, 2016). Deze factoren hebben een positieve invloed op het welstandsniveau en concurrentievermogen van landen (OECD, 2018). Snelgroeiende bedrijven bieden dus een unieke context om groei van bedrijven beter te doorgronden. Juist de snelle groei context brengt uitdagingen voor het management van bedrijven met zich mee die de wetenschap niet ziet bij langzaam groeiende bedrijven. Voor een juist begrip van deze context wordt in de volgende sub paragraaf gestart met de definitie van 'snelle groei'.

### Definitie snelle groei

Binnen de wetenschap komt het meten van groei niet eenduidig naar voren. Een belangrijke studie van Delmar en Davidsson (1998) benadrukt de verschillen tussen indicatoren van groei, hoe groei wordt gemeten en de periode waarover groei wordt gemeten binnen de wetenschap. In deze scriptie wordt de definitie aangehouden van de organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling (OECD). De OECD is een samenwerkingsverband van 36 landen, waaronder Nederland, om sociaal en economisch beleid te bespreken, te bestuderen en te coördineren. De aangesloten landen proberen gezamenlijke problemen op te lossen en internationaal beleid af te stemmen. In 2007 hebben zij een definitie opgesteld voor zogenaamde snelgroeiende bedrijven:

*"Ondernemingen met een gemiddelde groei op jaarbasis van meer dan 20% per jaar, over een periode van 3 jaar en met 10 of meer werknemers aan het begin van de waarnemingsperiode". Groei wordt gemeten aan de hand van omzet of werkgelegenheid, waarbij de omzetdefinitie hogere aantallen oplevert dan de werkgelegenheidsdefinitie" (OECD, 2007).*

Met werkgelegenheid wordt hierbij verwezen naar de aanwezigheid van voldoende betaald werk voor de beroepsbevolking van een streek of land. In 2018 heeft de OECD een conferentie georganiseerd met als doel ondernemerschap te promoten





en groei en productiviteit te bevorderen onder het Mkb (OECD, 2018). In veel landen is aandacht voor het opschalen van het Mkb om lage productiviteit en toenemende inkomensverschillen te adresseren. Een toename van inkomensverschillen geldt namelijk als één van de belangrijkste oorzaken voor instabiliteit en onrust binnen een samenleving. Bedrijven die snel groeien in termen van medewerkers, omzet, winst of marktaandeel hebben een aanzienlijk effect op het creëren van arbeidsplaatsen, innovatie en de concurrentie tussen nationale en internationale economieën.

Onder landen zijn grote overeenkomsten aanwezig tussen groei van bedrijven. De meeste ondernemingen vertonen weinig tot geen groei. Relatief weinig ondernemingen zijn in staat om snel te groeien. De manier waarop bedrijven groeien is hierbij pad-afhankelijk. Groei kan bijvoorbeeld ontstaan uit autonome groei of juist via een effectieve overnamestrategie van bedrijven. Het opschalen gebeurt op verschillende momenten tijdens de levenscyclus van een bedrijf. Bijvoorbeeld meteen na de opstartfase van een bedrijf of later in de levenscyclus van bedrijven. Onderzoek vanuit de OECD (2018) suggereert echter dat meer gevestigde bedrijven de grootste bijdrage leveren van het aantal scale-ups. In Canada was bijvoorbeeld 82% van de scale-ups meer dan 5 jaar oud in 2014. In Nieuw-Zeeland was dit 87% in 2015.

De volgende sub paragraaf geeft een toelichting op studies naar antecedenten die de wetenschap bij snelgroeiende bedrijven hebben geïdentificeerd.

#### Antecedenten bij snelle groei

Een analyse van Barringer et al. (2005) biedt een overzicht van karakteristieken van snelgroeiende bedrijven en hun oprichters. Deze studie vergelijkt narratieve beschrijvingen van vijftig snelgroeiende bedrijven met vijftig langzaam groeiende bedrijven. Uit dit onderzoek komen drie invloedrijke variabelen voor het bereiken en behouden van snelle groei naar voren.

Ten eerste betreft dit de karakteristieken van de oprichter(s). Oprichters van snelgroeiende bedrijven zijn over het algemeen genomen hoger opgeleid (Watson et al., 2003), meer gemotiveerd om ondernemer te zijn (Duchesneau & Gartner, 1990) en putten uit een langere ervaringstermijn binnen hun eigen



industrie (Siegel et al., 1993) dan de oprichters van langzaam groeiende bedrijven.

Ten tweede onderscheiden snelgroeiende bedrijven zich door het leveren van unieke meerwaarde en een dieper niveau van kennis voor en over hun klanten binnen hun model van dienstverlening. Een bedrijf creëert unieke waarde door een taak goedkoper te volbrengen, een probleem op te lossen of een andere behoefte te bevredigen van de klant (Kim & Mauborgne, 1997). Product superioriteit is een ander voorbeeld wat groei bij bedrijven faciliteert op verschillende manieren zoals markttoegang of differentiatie bij snel groeimarkten (Harrison & Taylor, 1997).

Tot slot scoren snelgroeiende bedrijven hoger op het gebied van human resource management praktijken. Het trainen en ontwikkelen van medewerkers, diversiviteit in beloning- en stimuleringsystemen, werving en doorstroom procedures van werknemers zijn uitgebreider aanwezig binnen de groep van snelle groeiers (Weitzman & Kruse, 1990).

Binnen het strategisch management van snelgroeiende bedrijven biedt een overzichtsanalyse van Demir et al., (2017) een drietal uitbreidingen op bovengenoemde antecedenten bij snelle groei. Ten eerste de te voeren strategie van snelgroeiende bedrijven; succesvolle bedrijven hebben door het bouwen van intieme relaties met hun klanten vaker een focus op niche markten (Todd & Taylor, 1993). Een andere studie laat zien dat snelgroeiende bedrijven meer de neiging hebben om groei van het bedrijf te plannen en zij focussen daarbij op leiderschap vraagstukken (Gundry & Welsch, 2001).

Ten tweede blijkt innovatie een belangrijke drijfveer te zijn. Reeds langere tijd wordt aangenomen dat innovatie een positieve relatie heeft met snelle groei. Zowel product- als procesinnovaties zijn belangrijk bij snelle groei (Goedhuys & Sleuwaegen, 2010). Innovatie biedt kansen voor bedrijven om niches binnen bestaande producten of geografische markten te bedienen voor verdere snelle groei (Coad & Rao, 2008).

Als derde antecedent worden vaardigheden als indicator aangewezen voor bedrijven om snel te groeien. Dit concept wordt gebruikt om doelgericht middelen, praktijken en processen in te voeren binnen bedrijven. Deze samenstelling is aanpasbaar en te vervangen om bepaalde doelen effectief te bereiken en verdere



groei te realiseren. De kijk op vaardigheden van Demir et al. (2017) wordt beïnvloed door de opvatting dat vaardigheden de kern van een bedrijf vormen. Vaardigheden zijn ingebed in systemen en technologieën van een bedrijf en komen tot uiting in praktijken van medewerkers. Binnen de studie van Demir et al. zijn twee verschillende dimensies van vaardigheden geïdentificeerd die in relatie staan tot snelle groei.

Allereerst betreft dit managementvaardigheden waarnaar wordt verwezen op het gebied van organiseren. Snelle groei vraagt om goede bestuurlijke vaardigheden om verschillende strategische uitdagingen aan te kunnen gaan. Het vermogen om organisatorische barrières te identificeren en te overwinnen onderscheidt snelgroeiende bedrijven van het gemiddelde (Chan et al., 2006). Daarnaast toont het onderzoek naar vaardigheden bij snelgroeiende bedrijven het belang aan van financiële vaardigheden bij het stimuleren van hoge groei. Hoe hoger de groei van het bedrijf hoe meer het bedrijf vertrouwt op haar vermogen om kansen te grijpen die minder financiën vergen. Een soort financieel vermogen van een bedrijf om meer met minder te doen. Deze bevinding heeft raakvlakken met het vermogen van bedrijven om fondsen aan te trekken (Barbero et al., 2011). Dit aantrekken wordt als belangrijker middel voor snelle groei gezien dan het financieel vermogen van het bedrijf zelf.

Enkele aanvullingen op bovenstaande overzichtsstudies zijn hieronder terug te vinden. Coad et al. (2014) omschrijven factoren zoals leeftijd en volume factoren in relatie met snelle groei. Snelle groeiers hebben de neiging om jong te zijn binnen hun industrie maar niet noodzakelijkerwijs klein. Een ander belangrijk bewijs suggereert dat snelgroeiende bedrijven niet de neiging hebben om snelle groei langdurig vol te houden (Daunfeldt & Halvarsson, 2014). Andere auteurs linken snelle groei aan disruptieve technologische innovaties. Onderzoek binnen snelle groei wijst echter uit dat er niet meer scale-ups aanwezig zijn binnen de hightech sector ten opzichte van andere reguliere industrieën (Holzl, 2014). De studie van Moreno & Casillas (2007) geeft inzichten over verschillen op het gebied van sociaal kapitaal tussen langzaam en snelgroeiende bedrijven. Human resources, technologie en financieel vermogen zijn voorbeelden van middelen die buiten het bedrijf zelf verkregen kunnen worden. Het netwerk van een bedrijf - sociaal kapitaal - biedt kansen om deze belangrijke middelen tijdig te leveren voor groei. Sociaal kapitaal van een bedrijf zorgt dus voor een hefboomwerking in de



productiviteit van de middelen basis bij snelle groei van bedrijven (Florin et al., 2003). Verder onderzoekt de studie van Krasniqi & Desai (2016) de invloed van institutionele drijvers. De interactie tussen formele en informele instituties oefenen invloed uit op ontwikkeling van groei. Informele regels zijn diepgewortelde waarden en normen die individueel gedrag aansturen. Vanuit netwerken met formele en informele instituties zijn bedrijven bijvoorbeeld in staat om barrières op te werpen voor concurrenten.

In figuur 3 zijn de belangrijkste antecedenten binnen studies naar snelle groei schematisch weergegeven.

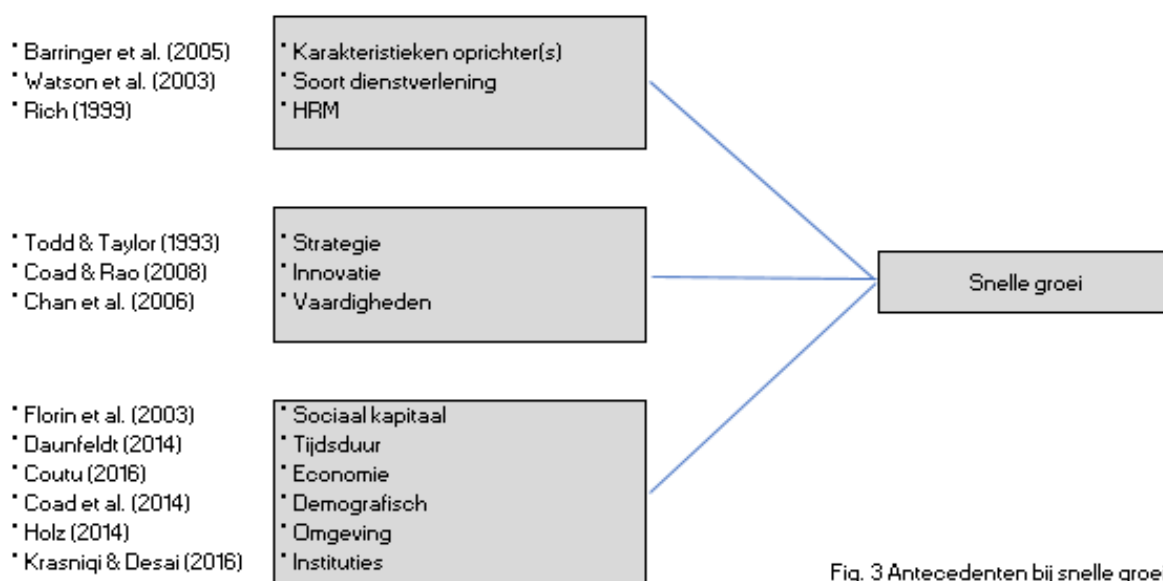


Fig. 3 Antecedenten bij snelle groei

De overzichtsstudie van Demir et al (2017) concludeert dat snelle groei zorgt voor allerlei management uitdagingen binnen een bedrijf. Uitdagingen die gerelateerd zijn aan het adequaat opschalen en in lijn brengen van middelen, praktijken, systemen en processen. Hoewel de rol van vaardigheden reeds als één van de belangrijkste factoren is geïdentificeerd door Penrose (1959) is het opmerkelijk dat slechts vijf studies het belang ervan onderzocht hebben bij snelle groei van bedrijven (Demir et al., 2017). Deze studies gaan in op drie verschillende mogelijkheden voor snelle groei: management, financiën en innovatie. Barbero et al., (2011) verwijzen hierbij naar managementvaardigheden als een samenstelling van verschillende andere vaardigheden zoals organisatorische, HR-, marketing en financiële vaardigheden. De conceptualisatie van Chan et al., (2006) over organisatorische vaardigheden betreft managementvaardigheden om verschillende soorten strategische uitdagingen bij snelgroeïende bedrijven vorm te



geven. Ze vinden dat het vermogen van het management om competitieve of organisatorische barrières te identificeren en te overwinnen onderscheidend is voor de groep snelle groeiers ten opzichte van de langzame groeiers. Willard et al., (1992) onthulde verder dat de oprichters van snelgroeiende bedrijven even capabel zijn als latere managers in termen van het leiden van snelle groei. Tot slot ontdekte Florin et al., (2003) dat ondernemingen sneller groeien als ze in staat zijn meer financieel kapitaal op te bouwen.

De rol van vaardigheden binnen snelgroeiende bedrijven is dus onder belicht binnen de wetenschap. De bijdrage van deze scriptie breidt kennis verder uit over groei binnen dit fenomeen. Paragraaf drie start met de wetenschappelijke stand van zaken over de rol van vaardigheden in combinatie met de prestaties van bedrijven.

### 2.3 Dynamische vaardigheden

Binnen het strategisch management wordt de theorie van dynamische vaardigheden steeds vaker gebruikt als lens om naar prestaties van bedrijven te kijken. De wetenschap over dynamische vaardigheden ontwikkelt zich hierdoor snel. Wellicht mede hierdoor zie ik ook een beeld van verwarring, frustraties en kritiek binnen de literatuur ontstaan vanwege gebrek aan wetenschappelijke kennis, specificatie en praktisch bewijs omtrent het concept dynamische vaardigheden.

De volgende sub paragrafen starten met verschil aan te brengen tussen gewone en dynamische vaardigheden. Vervolgens wordt het ontstaan en de belangrijkste definities van het concept dynamische vaardigheden in kaart gebracht. Tot slot volgt een weergave van de belangrijkste dimensies en antecedenten binnen studies naar dynamische vaardigheden.

#### Verskil gewone en dynamische vaardigheden

Het starten met enige achtergrond informatie over het perspectief van dynamische vaardigheden helpt om de synthese van de literatuur verder te verduidelijken. Dit perspectief wordt vaak beschouwd als een uitbreiding van de resource based view (RBV) van organisaties. Bij de introductie van het concept door Teece et al. (1997) is onderscheid aangebracht ten opzichte van de meer statische oriëntatie van de RBV. Waar de RBV meer de nadruk legt op huidige middelen (materiele en



immateriële activa) en operationele activiteiten van een bedrijf, richt het dynamisch perspectief zich meer op doelgerichte veranderingen van deze middelenbasis. Vaardigheden zijn dus onder te verdelen in twee brede categorieën.

Ten eerste de gewone (operationele) vaardigheden gericht op het onderhouden van de status quo in termen van schaal en reikwijdte van activiteiten, productlijnen en klantsegmenten. In huidige tijden van snelle verandering en transparantie worden deze vaardigheden doorgaans snel gekopieerd door de concurrentie. Operationele vaardigheden zijn moeilijk te beschermen voor langere tijd door bedrijven. Hierdoor ontstaan gevaren voor de prestaties van bedrijven op de langer termijn.

Ten tweede zijn meer dynamische vaardigheden gericht op strategische verandering (Zahra et al., 2006). Ze bieden een route naar concurrentievoordeel onder veranderende omstandigheden. Juist voor de langer termijn. Een kenmerk van elke vaardigheid is de systematische wijze van uitvoering. Alle vaardigheden, dus ook dynamische, leiden tot een vermogen om activiteiten op een geofende en gestructureerde wijze uit te voeren. Dynamisch vermogen maakt een betrouwbare herhaling mogelijk van een uitvoering van een activiteit, een activiteit gericht op strategische verandering. Dit in tegenstelling tot een volledig adhoc probleemoplossing (Helfat & Winter, 2011).

#### Ontstaan en definitie van dynamische vaardigheden

Sinds Teece et al. 's (1997) originele artikel over dynamische vaardigheden geven veel auteurs hun eigen definities aan dit concept. De bevindingen uit een recente studie van Schilke et al. (2018) suggereert gelukkig dat de laatste jaren een meer convergent beeld ontstaat over dynamische vaardigheden. Tabel 2 geeft een overzicht van de belangrijkste definities over dit concept.



| Belangrijkste definities van concept 'dynamische vaardigheden' |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Studie                                                         | Definities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Teece & Pisano (1994)                                          | De verzameling van competenties en vaardigheden die het bedrijf in staat stelt om nieuwe producten en processen te creëren als reactie op veranderende marktomstandigheden.                                                                                                                                                          |
| Teece et al., (1997)                                           | Het vermogen van een bedrijf om interne en externe competenties te integreren, bouwen en opnieuw samen te stellen om zodoende snelle omgevingsveranderingen te adresseren.                                                                                                                                                           |
| Eisenhardt & Martin (2000)                                     | Het bedrijfsproces, dat middelen inzet om aan de veranderende marktvraag te voldoen door middelen te verkrijgen, los te laten, met elkaar te integreren en te configureren. Dynamische vaardigheden zijn organisatorische en strategische routines wat de basis vormt voor bedrijven in opkomende, evoluerende en stervende markten. |
| Zollo & Winter (2002)                                          | Een dynamische vaardigheid is een aangeleerd en stabiel patroon van collectieve activiteiten waardoor een organisatie systematisch haar operationele routines ontwikkeld en aanpast ter verbetering van de effectiviteit.                                                                                                            |
| (Winter, 2003)                                                 | De vaardigheden die nodig zijn om gewone vaardigheden uit te breiden, aan te passen of te creëren.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Zahra et al., (2006)                                           | Het vermogen van een bedrijf om de middelen, samenstelling en routines te veranderen op een - door de ogen van de CEO - geschikte wijze.                                                                                                                                                                                             |

Tabel 2: Overzicht belangrijkste wetenschappelijke definities dynamische vaardigheden

### Dimensies van dynamische vaardigheden

Zoals tabel 2 weergeeft, bestaat over dynamische vaardigheden geen eenduidige definitie binnen de wetenschap. Hierdoor hebben onderzoekers verschillende mogelijkheden gekregen en daarmee dimensies ontwikkeld over de studie naar dynamische vaardigheden. Drie dimensies wil ik binnen dit literatuuronderzoek verder toelichten.

Ten eerste de onderliggende processen waarbinnen dynamische vaardigheden worden ingezet. Teece (2007) benoemt deze processen in zijn studie sensing, seizing en transforming. Sensing is het identificeren en beoordelen van nieuwe kansen (en bedreigingen) in relatie tot klantbehoefte. Het op tijd aanvoelen en vormgeven is vaak een soort van scannen, creëren en interpreteren van informatie. Het vervolgens efficiënt organiseren van middelen om kansen te pakken wordt ook wel seizing genoemd. De vaardigheden die nodig zijn voor het pakken van kansen zijn over het algemeen anders dan de vaardigheden die nodig zijn voor het identificeren van kansen. Met transforming wordt het op efficiënte wijze voortzetten van de vernieuwing of verandering bedoeld.



Ten tweede zijn functionele domeinen waarin de toepassing van dynamische vaardigheden plaatsvindt een dimensie van diverse onderzoeksrichtingen (Eisenhardt & Martin, 2000). Nieuwe productontwikkeling kan waarschijnlijk worden beschouwd als het meest typische en traditionele functionele domein van dynamische vaardigheden. Aangezien organisaties tevens kunnen proberen toegang te krijgen tot bronnen buiten hun huidige grenzen voor strategische verandering, zijn fusies en overnames evenals allianties andere onderzochte functionele voorbeelden van dynamische vaardigheden.

Ten derde is de focuseenheid van analyse een dimensie waarop onderzoek naar dynamische vaardigheden kan rusten. Dit kan plaatsvinden op het niveau van de organisatie, op het niveau van het management of individu of een ander niveau van analyse zoals bijvoorbeeld een team (Adner & Helfat, 2003). Onderzoek op het niveau van de organisatie is het meest gebruikelijk binnen de huidige literatuur. Deze scriptie focust zich op het individueel niveau van het hoger management van een snelgroeiend bedrijf.

Figuur 4 geeft de belangrijkste dimensies weer van wetenschappelijke studies naar dynamische vaardigheden. .

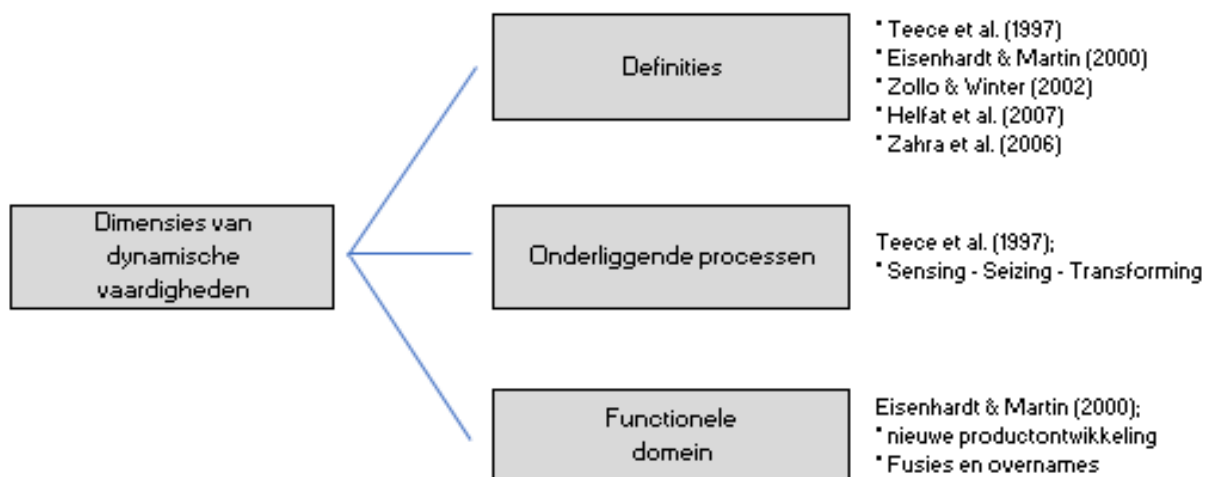


Fig. 4 Dimensies van dynamische vaardigheden

### Antecedenten van dynamische vaardigheden

Inzichten vanuit de wetenschap waar dynamische vaardigheden vandaan komen, heeft geresulteerd in een aantal relevante antecedenten. Deze verduidelijken het





beeld dat ontwikkeling en gebruik van dynamische vaardigheden makkelijker maken of juist belemmeren.

De eerste antecedent betreft de middelen van een bedrijf. Wetenschappers suggereren dat bedrijven met een grote basis bestaande middelen over het algemeen meer mogelijkheden hebben om strategische veranderingen te plannen, uit te voeren en in stand te houden (Helfat & Peteraf, 2015). Financiële of technologische middelen zijn voorbeelden van middelen die bevorderlijk zijn voor dynamische vaardigheden.

De volgende antecedent betreft de ervaring van bedrijven in het uitoefenen van deze vaardigheden. Dynamische vaardigheden ontwikkelen zich deels door 'al doende leert men'. Deze wijze zorgt ervoor dat bedrijven en individuen handiger worden in een vaardigheid naar mate ze het vaker gebruiken (Pisano, 2002; Chen, et al., 2012). Organisatie structuur is de derde antecedent en betreft de wijze waarop taken, coördinatie en toezicht worden toebedeeld voor het halen van de doelstellingen van het bedrijf (Felin & Powell, 2016).

Bock et al., (2012) benoemen de gezamenlijke waarden, overtuigingen en principes van organisatieleden als vierde antecedent.

Verder komt het gebruik van informatie technologie zoals internet en big data als veelbelovende onderzoeksrichting binnen het veld van dynamische vaardigheden naar boven (Macher & Mowery , 2009).

De zesde en laatste antecedent binnen deze literatuurstudie betreft management vaardigheden. Dit omvat tevens de definitieve lens waar ik binnen deze scriptie verder op inzoom. Aan de antecedent van dynamische managementvaardigheden wordt daarom apart aandacht besteed in de volgende paragraaf. Figuur 5 geeft een schematische weergave van de antecedenten van dynamische vaardigheden.



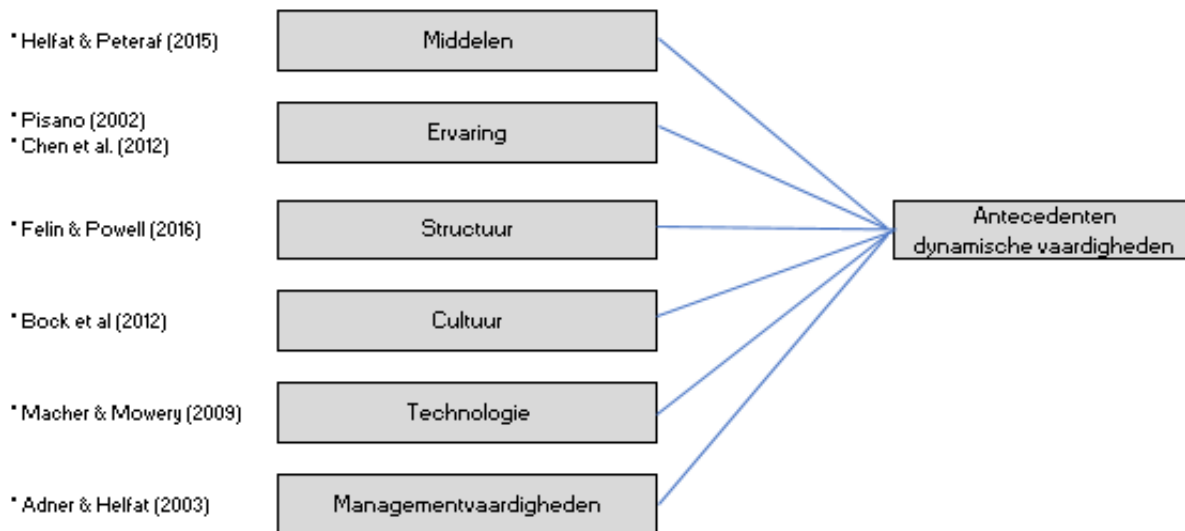


Fig. 5 Antecedenten van dynamische vaardigheden

### Dynamische managementvaardigheden

Adner & Helfat (2003) introduceerden het concept van dynamische management vaardigheden. Het gebruik van deze lens breidt het eerder besproken perspectief van dynamische vaardigheden (Teece et al., 1997) verder uit. Het brengt de analyse naar die van de rol van vaardigheden van leidinggevenden in plaats van naar de vaardigheden van een bedrijf als geheel.

*"Dynamische managementvaardigheden zijn de vaardigheden waarmee leidinggevenden de samenstelling van de middelen en competenties van een bedrijf opnieuw bouwen en integreren"* (Adner & Helfat, 2003).

Door dieper in te zoomen op de rol van leiders en managers bieden dynamische managementvaardigheden een unieke focus om de relatie tussen de kwaliteit van managementbeslissingen, strategische verandering en prestaties van organisaties te verklaren. Adner & Helfat (2003) stellen dat het antwoord op de vraag wat bedrijven verschillend maakt alleen gevonden kan worden door eerst de vraag 'wat maakt managers verschillend' te beantwoorden. Zij stellen dat managers verschillen in hun dynamische managementvaardigheden wat ervoor zorgt dat zij verschillen in de besluiten die zij maken. Verschil in besluiten leidt tot verschil in uitkomsten en prestaties van het bedrijf.

Dynamische managementvaardigheden worden ondersteund door drie onderliggende pijlers (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015). Allereerst de cognitie van het management (Walsh, 1995). Ten tweede het sociaal kapitaal van



managers (Gelatkanycz et al., 2001) en ten derde het menselijk kapitaal van het management (Castanias & Helfat, 1991). De pijlers onderbouwen de belangrijke functies van dynamische managementvaardigheden zoals het opnieuw samenstellen en orkestreren van de middelen basis en het onderliggende proces van identificeren en het grijpen van kansen. De pijlers, zowel afzonderlijk als in combinatie samenwerkend, bieden inzichten in patronen van besluiten en acties van managers waarop de relatie met strategische verandering binnen bedrijven is gebaseerd. Hoe dynamische managementvaardigheden exact leiden tot succesvolle veranderingen en prestaties bij bedrijven wordt in hoofdstuk drie verder binnen deze scriptie onderzocht. Een ordening en analyse van de resultaten van het empirisch onderzoek in hoofdstuk drie is gebaseerd op deze drie pijlers van dynamische managementvaardigheden. Daarom volgt nu eerst de resultaten van een diepgaander literatuur onderzoek van deze drie fundamenteën van dynamische managementvaardigheden.

### Cognitie

Managementcognitie bestaat uit mentale modellen en overtuigingen, mentale processen en emoties binnen het brein van leiders en managers, ook wel kennisstructuren genoemd. Managers maken gebruik van deze kennisstructuren om de grote hoeveelheid en variëteit aan informatie die zij tegenkomen te verwerken. Kennisstructuren beïnvloeden de denkwijze van het management die een rol speelt bij het anticiperen op veranderingen, het begrijpen van de implicaties van verschillende keuzes en uiteindelijk het ondernemen van actie (Helfat & Martin, 2015). Deze mentale activiteiten omvatten onder andere de aandacht en perceptie van managers, wijze van beredenering, communicatie en het reguleren van eigen emoties. De studie van Gazzaniga et al. (2010) definieert zowel het oplossen van problemen als het vinden van een manier om ondanks obstakels doelen te bereiken. Managers verschillen hierin op de wijze hoe ze nadenken voordat ze reageren op problemen. Dit kan kort of juist heel uitgebreid plaatsvinden voordat zij overgaan tot acties. In welke mate houden zij rekening met toekomstige consequenties van beslissingen en wegen zij plussen en minnen op elkaar af? Deze factoren zijn van invloed op het onderdrukken van automatische reacties waardoor andere besluiten en acties genomen worden (Helfat & Peteraf, 2015).



### Sociaal kapitaal

Het managen van sociaal kapitaal ontstaat uit goodwill vanuit relaties van het management met anderen. De banden die ontstaan uit vriendschappen, lidmaatschappen van netwerk- of andere sociale clubs beïnvloeden het gedrag van managers op het werk (Adler & Kwon, 2002). Dit kunnen zowel formele als informele relaties zijn waarmee middelen of informatie verkregen wordt voor het ontdekken van nieuwe kansen (Adner & Helfat, 2003). Sociale banden buiten de organisatie kunnen bijvoorbeeld toegang bieden tot financiering en geschoold personeel. Verder bieden de banden met relaties van managers buiten het bedrijf inzichten over hoe het er bij andere bedrijven aan toe gaat. Een grotere diversiteit van informatie verbetert het proces van besluitvorming. Dit principe geldt ook voor banden van het management binnen de organisatie (Burt, 1997). Deze studie suggereert dat de top van het bedrijf afhankelijk is van haar informatie van managers op business unit niveau. Hoe hechter de onderlinge banden hoe nauwkeuriger de informatie waarop strategische besluiten genomen worden door het management. Het innemen van een positie binnen het sociale netwerk verleent ook een bepaalde macht over middelen, nuttig voor het identificeren en pakken van kansen. Byler & Coff (2003) beweren dat een centrale positie binnen netwerken leidt tot het eerder krijgen van informatie wat belangrijk is bij het als eerste op de markt lanceren van innovaties.

### Menselijk kapitaal

Menselijk kapitaal verwijst naar geleerde vaardigheden en kennis die individuen ontwikkelen door eerdere ervaringen, training en opleiding (Becker, 1964). Vaardigheden beïnvloeden beslissingen en acties voor het identificeren en pakken van kansen door managers. Castanias en Helfat (1991) onderscheiden verschil tussen meer algemene industrie ervaringen en bedrijf specifieke ervaringen. Recent werk van Ployhart & Moliterno (2011) heeft dit concept verder uitgebreid met algemene intelligentie en andere vaardigheden zoals normen en waarden van individuen. Managers verschillen in het aangaan van investeringen ten gevolge van hun eerder aangeleerde expertise (Cohen & Levinthal, 1990). Bij het omhoog klimmen op de carrière ladder van managers verandert vaak de inhoud van taken en verantwoordelijkheden van de functie. De duur van ambtstermijnen, eerdere ervaringen buiten de industrie branche, ervaringen in stijlen van leiderschap zorgen voor verschillen in het menselijk kapitaal van



managers. Besluiten door managers is dus afhankelijk van hun carrière pad. Wright et al. (2014) stellen dat dit ook geldt op teamniveau. Zij beweren dat complementariteit van menselijk kapitaal tussen teamleden een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties.

#### Een combinatie van de drie pijlers

De drie pijlers van dynamische managementvaardigheden hebben niet alleen afzonderlijke effecten. Een combinatie van deze onderbouwingen is ook mogelijk. Door middel van interactie met elkaar ontstaat ook impact op verandering (Adner & Helfat, 2003). Managementcognitie beïnvloedt bijvoorbeeld de ontwikkeling van menselijk kapitaal door interpretatie van informatie tijdens training en de beïnvloeding van werkervaring. Sociaal kapitaal beïnvloedt de ontwikkeling van menselijk kapitaal door kennis die managers verkrijgen uit hun sociale relaties (Castanias & Helfat, 1991). Tenslotte kan sociaal kapitaal van invloed zijn op cognitie en vice versa. Informatie vanuit het sociale netwerk van managers heeft invloed op de overtuigingen betreffende de externe omgeving van de manager. Daarnaast beweren Helfat & Peteraf (2015) dat perceptie en aandacht waarschijnlijk invloed hebben op de sociale banden die managers proberen aan te leggen.

Figuur 6 geeft een schematische weergave van de onderlinge relaties tussen de pijlers van dynamische managementvaardigheden.



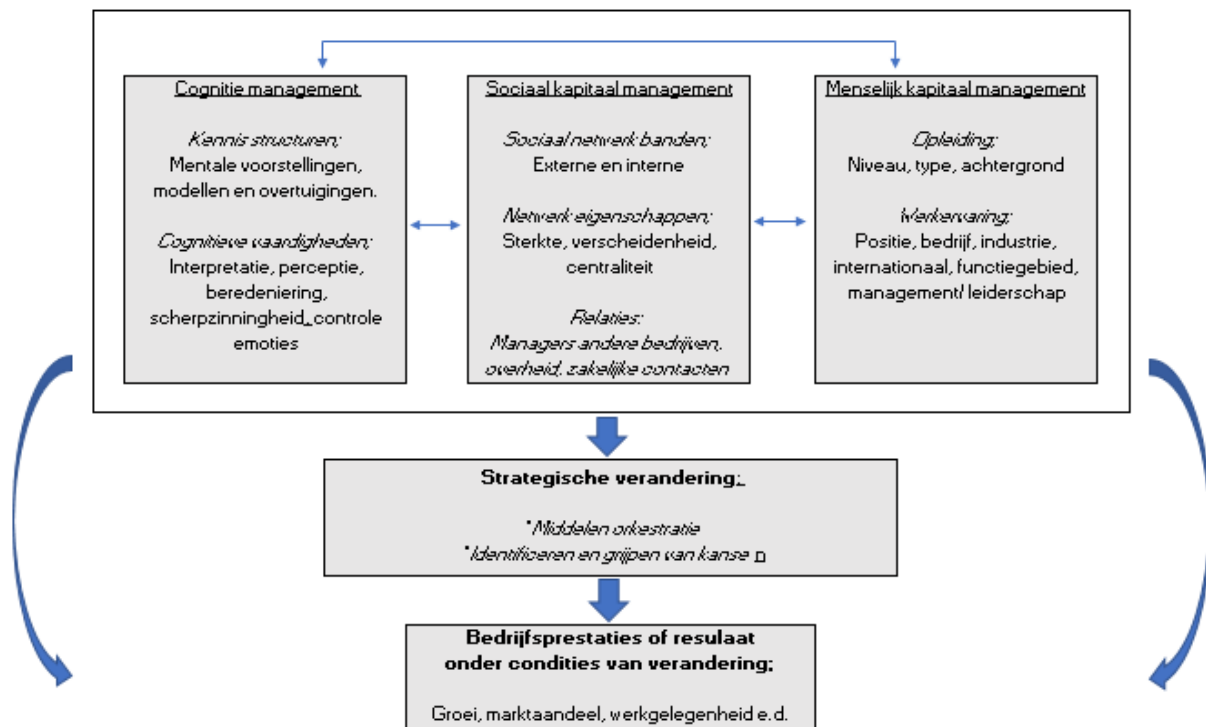


Fig. 6 Relatie van de onderbouwingen van dynamische managementvaardigheden, strategische verandering en (bedrijf) prestaties  
Bron: Helfat & Martin (2015)

Kort samengevat verschillen managers duidelijk van elkaar met betrekking tot drie pijlers waarop hun individuele dynamische managementvaardigheden zijn onderbouwd. Het is waarschijnlijk dat deze verschillen resulteren in verschillende uitkomsten. Dit kunnen tussentijdse resultaten zijn in de vorm van strategische veranderingen zoals herstructurering van organisaties, toetreding van nieuwe markten of vermindering van impact van de omgeving op bedrijven (Peteraf et al., 2013). Deze resultaten hebben vervolgens impact op de overkoepelende bedrijfsprestaties zoals groei, winstgevendheid, overleven en marktaandeel binnen de industrie.

Figuur 7 geeft tot slot een weergave van de pijlers van dynamische managementvaardigheden met daarbij belangrijke studies. Dit vormt in het volgende hoofdstuk methodologie het startpunt voor verdere analyse van de verzamelde data.

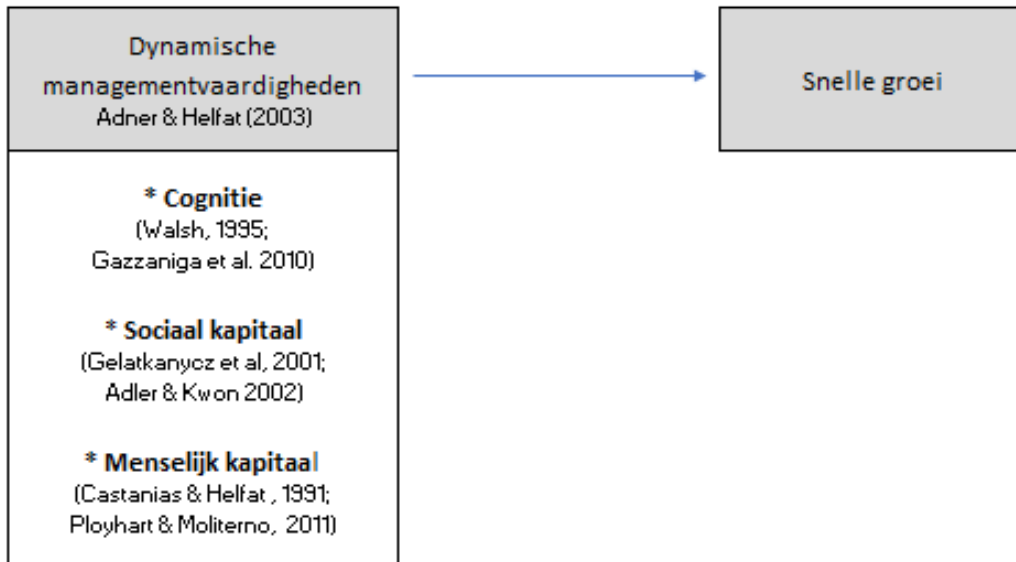


Fig. 7 Pijlers dynamische management vaardigheden

### 3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze van onderzoek met de empirische methode en de relevantie voor dit onderzoek. Daarna volgt een beschrijving hoe de selectie van deze case tot stand is gekomen, welke referenten zijn geselecteerd en de wijze waarop data zijn verzameld en geanalyseerd.

#### Empirische methode

Het doel van deze scriptie is theorievorming. Aangezien relatief nog weinig bekend is over de vraag *hoe* dynamische managementvaardigheden zich manifesteren tijdens het opschalen bij snelle groei is binnen dit onderzoek gekozen voor een casestudie onderzoek. Deze methode beantwoordt '*hoe en waarom*' vragen met een relatief volledig begrip van de aard en complexiteit van het complete fenomeen waarbij variabelen nog relatief onbekend zijn (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 1994). Verder is volgens een studie van Meridith (1998) dit type onderzoek geschikt om een fenomeen, zoals snelgroeiende bedrijven, te bestuderen in haar natuurlijke omgeving van waaruit praktische en relevante theorie te ontwikkelen is.

#### Case selectie

Voordat de daadwerkelijke case wordt geïntroduceerd, licht ik eerst de situatie voor snelgroeiende bedrijven binnen Nederland kort toe. Middels een doorlopend onderzoek van het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) en Rotterdam School of Management (RSM) is een scale-up dashboard ontstaan over Nederlandse snelgroeiende bedrijven (Jansen & Luxemburg, 2018). Dit onderzoek laat zien dat het absolute aantal snelle groeiers opnieuw is toegenomen van 2.285 in 2016 tot 2.695 in 2017. Dit is een toename van bijna 18%. Het is daarbij het derde achtereenvolgende jaar waarin de toename in Nederland meer dan 15% is. Snelgroeiende bedrijven hebben samen 46.837 banen gecreëerd in de periode 2015 tot en met 2017. Voor het eerst sinds jaren heeft meer dan de helft van de Nederlandse bedrijven met meer dan 10 werknemers kunnen groeien. Het aantal snelle groeiers bij gevestigde bedrijven is verder toegenomen.

Dit onderzoek vindt plaats binnen zo'n gevestigd bedrijf, actief binnen de zakelijke dienstverlening, met een focus op business to business. Beercoo schoonmaakgroep heeft meerdere fases van snelle groei meegemaakt en is voornamelijk binnen het groot Randstedelijke gebied werkzaam. Dit bedrijf staat





bekend als een top 25 speler op de lijst van grootste schoonmaakbedrijven van Nederland. Twee broers zijn directeur-eigenaar van het bedrijf dat in 1986 begonnen is vanuit een zolderkamer in Bleiswijk. Anno 2018 heeft het bedrijf ruim 800 medewerkers in dienst, een omzet van 18,5 miljoen euro per jaar en een vestiging in Bergschenhoek en Woerden.

De eerste randvoorwaarde voor de selectie betreft de aanwezigheid van snelle groei fases. Dit onderzoek richt zich op de periode van 2005 tot en met 2016 waarin twee fases van snelle groei hebben plaatsgevonden bij deze case (zie figuur 8). De fases van snelle groei zijn gecreëerd door zowel overname van andere schoonmaakbedrijven als autonome groei. Een tweede randvoorwaarde waar deze case aan voldoet is de aanwezigheid van voldoende respondenten met informatie over de fases van snelle groei. Tot slot zorgt de makkelijke toegang van mezelf als onderzoeker tot rijke en waardevolle data over deze fases dit bedrijf relevant voor onderzoek.

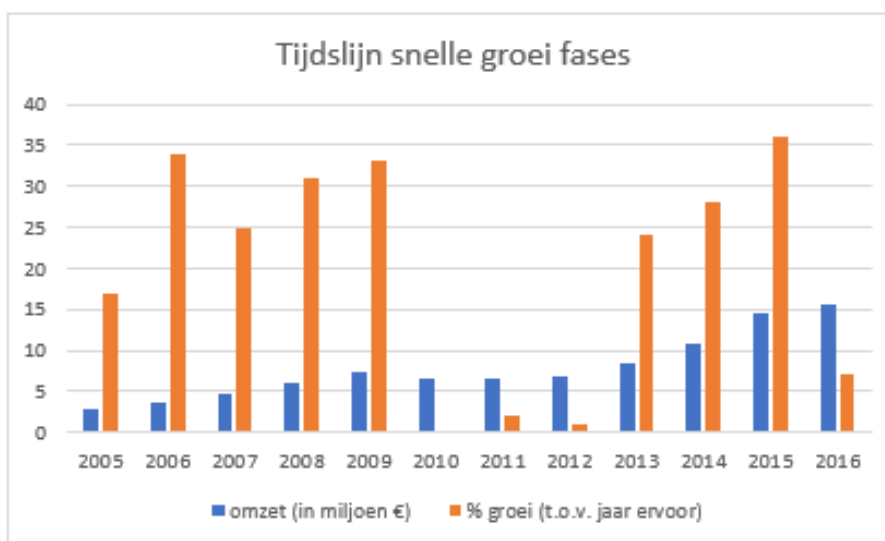


Fig. 8 Snelle groei bij Beercoo schoonmaakgroep

### Unit van analyse

Het hoger management van een snelgroeiend bedrijf, Beercoo schoonmaakgroep, is de unit van analyse binnen dit empirisch onderzoek dat de individuele dynamische managementvaardigheden onderzoekt.



## Dataverzameling

De belangrijkste databron betreft semigestructureerde interviews met respondenten. De respondenten zijn geselecteerd op hun aanwezigheid en relatie met het hoger management tijdens de fases van snelle groei van dit bedrijf. De reden hiervoor is dat vanuit dit perspectief het beste inzicht verkregen wordt in het ontstaan en de ontwikkeling van de fases van snelle groei.

De geïnterviewden zijn het hoger managementteam en vijf managers die rechtstreeks rapporteren aan het hoger management. Tenslotte is een belangrijke partner geïnterviewd. De leverancier van schoonmaakmiddelen is meer dan 20 jaar verbonden aan Beercoo en heeft hierdoor een hechte en vriendschappelijke relatie opgebouwd met het hoger management. Tabel 3 geeft een overzicht van de respondenten.

| Nr. | Positie bedrijf         | Afk. | Rapporteert aan  | Vorm   | Duur |
|-----|-------------------------|------|------------------|--------|------|
| 1.  | Directeur eigenaar 1    | D1   |                  | Duo    | 1:40 |
| 2.  | Directeur eigenaar 2    | D2   |                  | Duo    | 1:40 |
| 3.  | Marketing manager       | MM   | Directeur 1      | 1 op 1 | 0:54 |
| 4.  | Financieel manager      | FM   | Directeur 1      | 1 op 1 | 0:47 |
| 5.  | Accountmanager          | AM   | Directeur 1      | 1 op 1 | 1:11 |
| 6.  | Regiomanager            | RM   | Directeur 1      | 1 op 1 | 1:10 |
| 7.  | Projectleider kwaliteit | PK   | Directeur 1      | 1 op 1 | 0:47 |
| 8.  | Leverancier middelen    | LM   | Directeur 1 en 2 | 1 op 1 | 1:09 |

Tabel 3: respondenten overzicht

De interviews met zijn een 1 op 1 conversatie geweest tussen respondent en onderzoeker. De twee directeur-eigenaren zijn tegelijkertijd als duo geïnterviewd. Alle interviews zijn tijdens bezoeken ter plaatse uitgevoerd en duurden gewoonlijk tussen de 45 en 100 minuten. De interviews zijn volledig opgenomen en deels getranscribeerd (Yin, 2008). Tijdens het interview zijn aantekeningen gemaakt door de onderzoeker om (non-verbale) indrukken op te schrijven zonder de respondent te onderbreken. Het onderzoeksprotocol is als volgt gebruikt. Ten eerste werd na de introductie de tijdslijn met gebeurtenissen en het conceptueel onderzoek model op een tv scherm geprojecteerd. Hierdoor raakten respondenten vertrouwd met de terminologie en de visie om het verband tussen oorzaak en gevolg bloot te leggen van de gebeurtenissen op de tijdslijn (Voss et al., 2002). De respondenten kregen ieder een paar minuten de tijd om de tijdslijn op zich in



te laten werken. Vervolgens werd van daaruit gestart met een open vraag. De vervolgvragen hingen af van wat de respondent vertelde. Hierop werden ze zoveel mogelijk uitgenodigd om in detail zaken te omschrijven over 'waarom en hoe' gedrag en vaardigheden van het hoger management hebben geleid tot verandering of snelle groei.

### Data analyse

De data zijn systematisch geanalyseerd zodat relevante informatie niet verloren is gegaan van waaruit de nieuwe theorie is gevormd. Alle interviews zijn opgenomen en uitgeschreven wat de basis heeft gevormd voor verdere analyse. Binnen dit onderzoek is de benadering van Miles & Huberman (1994) voor analyse aangehouden. Er is gestart met een aantal keer aandachtig naluisteren en lezen van de interviews. Hierdoor is bewustzijn ontstaan bij de onderzoeker ten opzichte van de verschillende standpunten. Vervolgens zijn de quotes die op elkaar leken of met elkaar verbonden waren als eerste stap, middels open codering, bij elkaar in groepjes gezet als 1<sup>e</sup> order concepten. Vervolgens zijn aan deze concepten de pijlers als label gehangen die binnen de literatuurstudie over dynamische managementvaardigheden naar voren zijn gekomen. Hierdoor is meer inzicht verkregen bij de onderzoeker over de achterliggende mechanismes wat heeft geleid tot bepaalde gedragingen van het hoger management. De inzichten zijn gebruikt als basis voor het verder inductief beredeneren naar 2<sup>e</sup> order thema's. In de laatste stap zijn deze thema's geclusterd tot een samengesteld proces; de dynamische managementvaardigheden van het hoger management.

### Betrouwbaarheid en validiteit

Leonard-Barton (1990) attendeert op de mogelijke problemen met historische gegevens. Respondenten herinneren zich niet altijd goed de belangrijke gebeurtenissen tijdens bijvoorbeeld de specifieke fasen van snelle groei. De herinnering kan beïnvloed zijn door vertekening over de tijd. Een specifiek probleem hierin is post-rationalisatie door de respondenten. De interpretatie van gebeurtenissen en acties gebeurt daarbij op een andere manier dan ze daadwerkelijk hebben plaatsgevonden in de geschiedenis. Om deze kans op bias bij respondenten te reduceren is over de periode 2005 tot en met 2016 een tijdlijn met de belangrijkste ontwikkelingen en gebeurtenissen opgesteld (zie tabel 4). De gegevens zijn gegeneerd door deskresearch van jaarverslagen, interne memo's, personeelsbladen en de website van de onderneming.



Deze documentatie is verder geraadpleegd om de antwoorden uit de interviews van de respondenten te verifiëren.

| Jaar | Omzet | Groei | Gebeurtenis                                                                                        |
|------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1986 |       |       | Oprichting Beercoo schoonmaakbedrijf (huidige eigenaar 50%)                                        |
| 1994 |       |       | In dienstbetrekking jongere broer (huidige eigenaar 50%)                                           |
| 2005 | 2,8   | 17%   | Invoering nieuw Hr. Beoordelingssysteem (ABC principe)                                             |
| 2006 | 3,7   | 34%   | Verandering van huisstijl naar de smile in het logo                                                |
| 2007 | 4,7   | 25%   | Aanname 1 <sup>e</sup> accountmanager                                                              |
| 2008 | 6,1   | 31%   | Overname schoonmaakbedrijf Runa<br>Scoren van 1 <sup>e</sup> Europese aanbestedingscontract        |
| 2009 | 7,3   | 33%   | Oprichting gevelwerken BV<br>Overname schoonmaakbedrijf Herbo                                      |
| 2010 | 6,5   | -13%  | Overgang naar nieuw ERP software systeem (Afas)<br>Interne focus                                   |
| 2011 | 6,6   | 2%    | Viering 25 jarig jubileum                                                                          |
| 2012 | 6,7   | 1%    | Inrichting structuur middenkader - ander type/ takenlijst objectleider                             |
| 2013 | 8,3   | 24%   | Opkopen Makzo schoonmaakbedrijf vanuit faillissement<br>Ondertekening code verantwoord marktgedrag |
| 2014 | 10,7  | 28%   | Opkopen Jeantine schoonmaakbedrijf vanuit faillissement<br>Certificering Beercoo ISO 9001 en 14001 |
| 2015 | 14,4  | 36%   | Overname Dejo schoonmaakorganisatie<br>2 <sup>e</sup> vestiging in Woerden                         |
| 2016 | 15,5  | 7%    | Overname Mo-clean schoonmaakbedrijf<br>Lidmaatschap ondernemersvereniging OSB en certificering NEN |

Tabel 4: Tijdslijn: omzet in € x miljoen, groei in % stijging t.o.v. jaar ervoor

Als onderzoeker ben ik me ervan bewust dat het bestuderen van één case de generaliseerbaarheid beperkt van de proposities die hieruit voor de theorie ontwikkeld worden. Dit probleem is deels geadresseerd door het nauwkeurig opstellen van een onderzoeksprotocol (Yin, 1994). Het onderzoeksprotocol is getest in een eerste pilot interview waarbij aandachtspunten verwerkt zijn in de definitieve versie (Voss et al., 2002). Binnen het protocol is verder opgenomen dat ieder interview start met een algemene introductie van het onderzoek. Hierdoor is het doel, de anonimiteit en vertrouwelijkheid van de informatie van ieder interview helder gemaakt aan de respondenten. Doordat alle stappen binnen dit protocol nauwkeurig zijn beschreven heeft dit de mate van betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Tot slot zijn de resultaten en de conclusies van het



onderzoek gepresenteerd aan de respondenten om de plausibiliteit van mijn theoretische verklaringen verder te waarborgen.

In dit onderzoek zijn verschillende maatregelen getroffen om de *validiteit* bij het verwerven en analyseren van de data te verhogen. Triangulatie van de verzamelde gegevens uit de interviews met de archivalische gegevens uit de tijdslijn stelde de onderzoeker in staat om de bevindingen te controleren en de nauwkeurigheid ervan te vergroten. De bevindingen zijn hoofdzakelijk van toepassing binnen de context van deze studie. Het opgestelde conversieschema verhoogt de kwaliteit van oorzaak en gevolg analyse.

Het volgende hoofdstuk presenteert de verdere analysestappen en resultaten.



## 4. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer vanuit het empirisch onderzoek. De analyse van de onderzoeksgegevens hebben middels codering geleid naar zes dynamische managementvaardigheden binnen de context van snelle groei. De opbouw van de presentatie van de resultaten is als volgt. Alle zes de vaardigheden worden in separate paragrafen besproken. Aan de hand van toegevoegde conversieschema's zijn de analyse- en redeneringsstappen van de onderzoeker verder blootgelegd.

Tot slot worden de resultaten in een totaaloverzicht samengevat en schematisch weergegeven.

### 1. Het vermogen om groei systematisch aan te pakken door complementaire teams samen te stellen

"Door heel veel met elkaar over de toekomst te praten, breng je een bepaalde visie naar elkaar toe binnen het directieteam. Jarenlang hebben mijn broer en ik samen gefantaseerd over de mogelijkheden van ons bedrijf. Vaste prik, iedere vrijdagavond" (D2). Het met elkaar in lijn brengen van de groei ambities is een gevolg van collectieve brainstorming die systematisch ingepland wordt door het hoger management van Beercoo. Het onderling sparren en met elkaar nadenken over vragen als "Hoe zou het zijn als we 100 medewerkers hebben?" of "Wat betekent het als we 10 miljoen omzet draaien?" heeft gezorgd voor een eenduidige visie over de toekomst mogelijkheden van het bedrijf. Hieraan ten grondslag ligt de hechte sociale band tussen het management waardoor er altijd naar de "vrijdagavond onder het genot van een biertje" uitgekeken werd. Zonder deze hechte banden zou het collectief brainstormen niet in deze wekelijkse frequentie hebben plaatsgevonden. Dit sociaal kapitaal zorgt verder voor wederzijdse inspiratie van elkaars cognitieve vermogens wat leidt naar investeringen in groei; "In 2008 zijn we verhuisd naar een veel te groot pand voor dat moment. Hierdoor zijn we wel in staat gebleken om de afgelopen jaren verder te groeien. Gewoon omdat we er samen in geloofden dat we er een succes van gingen maken" (D2).

Het visualiseren van nieuwe mogelijkheden bij bestaande middelen zorgt voor oplossingen binnen het managementteam van Beercoo, "Ik heb altijd dingetjes in elkaar geknutseld. Dat begon vroeger al bij het in elkaar knutselen van een skelter uit brommer onderdelen. Ik zag het eindplaatje allang voor me. Ik ben erg visueel ingesteld waardoor ik creatief ben"(D1). Deze creativiteit helpt bij het vinden van



oplossingen tijdens onze groei, "We (managementteam) vullen elkaar hierin aan. Zowel op het gebied van personeel als commercieel zoeken we altijd naar creatieve manieren om zaken alsnog voor elkaar te krijgen als het even tegenzit of anders loopt" (D2). Een voorbeeld hiervan is het "zelf in een clownspak met een roos op het schoolplein huismoeders werven voor de schoonmaak in tijden dat er personeelsschaarste was" (D1). De cognitieve vermogens van het management zorgen hier voor creatieve inzichten om de uitdagingen van snelle groei met elkaar op te lossen.

De verschillen in competenties binnen het menselijk kapitaal zorgen verder voor een uitgebalanceerd en complementaire samenstelling van het managementteam; " Het directie team versterkt elkaar heel erg. De één is heel erg van de processen en de ander is commercieel en extravert. Ze vullen elkaar enorm aan. Waar de kracht van de één ligt, is het gebrek van de ander en visa versa. Wat dat betreft echt een dreamteam en de reden dat ze zo groot zijn geworden" (RM). Dit beeld heerst ook binnen het directieteam zelf; "Het mooie wat wij (directie) hebben is dat we elkaar heel goed aanvullen. Omdat je afzonderlijke kwaliteiten hebt. We zitten nooit in elkaars vaarwater" (D1). "De directeur zoekt lui die in zijn team passen. Dat is een heel belangrijk proces voor zijn organisatie geweest. Dat brengt de organisatie naar een ander niveau waardoor mensen echt aanhaken" (LM). Tot slot meldt de regiomanager dat deze samenstelling leidt tot "leef om te ondernemen en investeringen te doen die een ander wellicht niet alleen zou doen. Als de één te snel gaat dan trekt de ander aan de rem. Als het te langzaam gaat geeft de ander het sein om te versnellen" (RM). Dit laat een relatie zien tussen de kennis en ervaring en het cognitief vermogen van het managementteam. Het leef om investeringen eerder samen aan te durven komt voor uit de redenatie en veronderstellingen van het brein over het aangaan van risico's om verder te groeien.



De dynamische managementvaardigheden om groei systematisch aan te pakken door complementaire teams samen te stellen, ontstaat uit de bundeling van drie andere vaardigheden met elkaar. Deze worden in figuur 9 schematisch weergegeven.

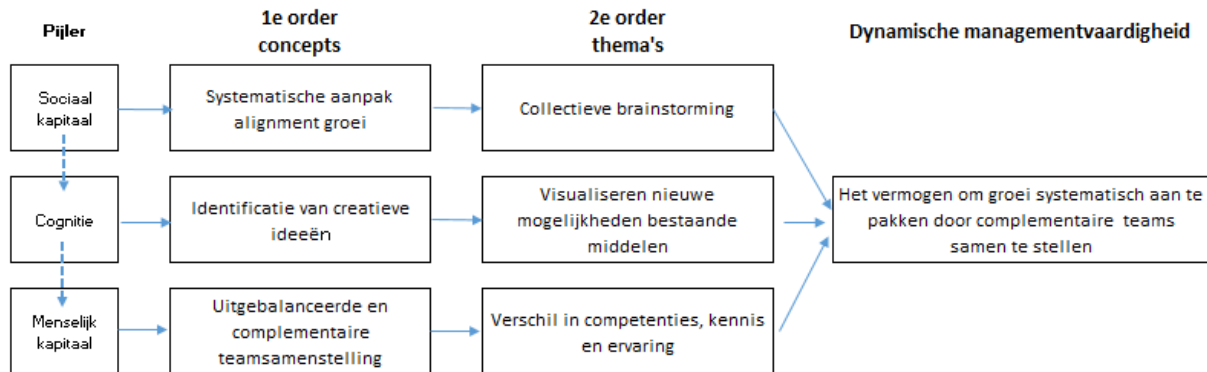


Fig. 9 Dynamische managementvaardigheid

## 2. Het vermogen om implementatie van groeikansen te versnellen door bestaande veronderstellingen opnieuw te framen

De vele overnames van Beercoo valt veel respondenten op als gebeurtenis op de tijdslijn; "De hele grote groeipieken zijn de overnames geweest" (MM). "Investerings doet het management vaak omgekeerd. Ze kopen juist een bedrijf in tijden dat het crisis is. Ook in tijden van crisis bieden ze onbepaalde tijd contracten aan het personeel wat risico's met zich meebrengt. Wie de mensen heeft, heeft de markt geldt immers na de crisis weer" (FM). Sinds de oprichting van Beercoo hebben 29 verkennende gesprekken plaatsgevonden met andere schoonmaakbedrijven. Vanuit deze gesprekken zijn daadwerkelijk acht schoonmaakbedrijven overgenomen door Beercoo. Het menselijk kapitaal van het management zorgt, middels eerdere ervaringen, voor daadkrachtig handelen tijdens het sluiten van commerciële deals; "De directeur is zeer goed in onderhandelen. Hij gaat natuurlijk al een tijdje mee. Deze vaardigheid zorgt ervoor dat hij vaak de deal al mondeling sluit voordat hij vertrekt bij het gesprek. Waar anderen eerder afsluiten met de belofte van opsturen van een offerte, is hij vaak al een stap verder met de klant. Met behulp van simpele vuistregels over wat hij er voor over heeft, lukt het hem om heel snel te schakelen bij het sluiten van deals. Hij heeft hier geen uitgebreide due diligence onderzoeken voor nodig" (FM). Eerdere ervaringen en gebruik maken van vuistregels leiden hierbij tot het daadkrachtig handelen van het management voor het pakken van kansen en





adequater reageren dan concurrenten. Scherpzinnigheid binnen de cognitieve vermogens van het management werkt hier als een moderator tijdens de onderhandelingen.

Het cognitieve vermogen van het management zorgt vervolgens dat medewerkers klaar worden gestoomd voor snelle groeifases zoals een bedrijfsovername; "Maar wat is eigenlijke snelle groei? Snel is nog steeds een waardeoordeel. Nu wordt het op min 20% afgestempeld maar ik heb het nooit snel gevonden. Een ander denkt wellicht bij 20% ... dat gaat hard. Maar wie zegt dat? Het is maar zelf wat voor oordeel je eraan geeft. En als het voor jou normaal is dan ga je er zelf ook normaal naar handelen. Hier praat je over met je medewerkers. De kansen komen dan voorbij door het gewoon met elkaar te doen". (D2). Door snelheid van groei aan het middenkader opnieuw te framen voorkomt het hoger management dat de organisatie in een soort stressmodus raakt zodra een nieuwe groeispuurt zich aandient; "Het lijkt toch op een plan, in ieder geval in één van de kopjes van het management. Door in gesprek te gaan met anderen vormen ze gezamenlijk het plan. Daar komt vervolgens focus op handelen uit" (LM).

Het management betreft de medewerkers door hen in een vroeg stadium mee te nemen in het sluiten van deals bij overnames. Hierdoor worden interne samenwerkingsbanden sterker en hechter; "Bij het plotseling overnemen van een failliet schoonmaakbedrijf wisten we absoluut niet wat ons te wachten stond. Het meest basale is dat je vrijdagavond niet eens de telefoonnummers hebt van 200 nieuwe medewerkers die maandag formeel bij je in dienst komen. Je wist tegelijkertijd ook dat we hier als team een succes van moesten maken. Dit kan alleen doordat je mensen om je heen hebt verzameld die er ook voor willen gaan. Dat is cruciaal. Enthousiasme werkt hierin aanstekelijk. Door ze transparant mee te nemen tijdens het sluiten van de overname deal hebben wij ons team meegekregen" (D2). Dit beeld wordt aangevuld door de quote van een regiomanager; "Betrokkenheid in het proces van de overname doet iets met je. Zelf de zenuwen proeven bij de directie, deelgenoot daarvan zijn, maakt je enthousiast en zorgt ervoor dat je direct bereid bent om te gaan knallen zodra het nodig is" (RM). Het beeld van transparant meenemen van het kader door het hoger management wordt verder versterkt door het gevoel dat medewerkers krijgen als ze door het pand lopen; "Het management heeft als één van de weinigen geen



vaste werkplek en is vaak tussen de medewerkers aan het werk op flexplekken wat zorgt voor een open cultuur” (RM).

Het vermogen van het management om het tempo tijdens de implementatie van groeikansen te versnellen door bestaande veronderstellingen opnieuw te framen wordt geïnitieerd door een in elkaar grijpend proces van meerdere samenwerkende mechanismes. Dit proces is schematisch weergegeven in figuur 10.



Fig. 10 Dynamische managementvaardigheid

### 3. Het vermogen om verandering te initiëren door experimenteerdrift en drive om snel te leren

De drive om iedere dag beter te willen worden zit in de 'koppies' van dit management; "Altijd maar bezig zijn hoe kan het sneller, anders of leuker. Na ieder verkoopgesprek even in de auto kritisch naar jezelf kijken in de spiegel. Wat had beter gekund? En als je dat maar vaak genoeg doet dan slijt dat er weer in en ga je er naar handelen. Wat mij opvalt is dat heel weinig ondernemers die kritische vragen aan zichzelf stellen. Dat heb ik toch altijd wel gedaan" (D2). "Door niet te studeren hebben we er wellicht toch langer over gedaan om de zaak op te bouwen. Of misschien toch ook wel weer niet. Dan ga je er misschien teveel over nadenken en denk je al gauw; 'in de theorie is het zo en zo dus laten we het dan maar niet doen'. Maar doordat wij het niet wisten maar wel het gevoel kregen dat het logisch is, ga je het gewoon toch doen en los je zaken vanzelf op. Met het gevolg dat het ons wel gelukt is" (D1). Door een kritische houding en meteen feedback te vragen uit de markt op eigen prestaties is dit management dagelijks op zoek naar voorbeelden wat het beste werkt. Uit deze drive ontstaat een voorbeeldfunctie naar het middenkader om ook iedere dag het beste uit zichzelf te halen volgens de accountmanager van Beercoo; "We hebben veel geleerd van fases dat we



groeiden maar ook fases waarin we veel klanten verloren. Met elkaar afvragen wat gebeurt er? Vervolgens gaat ieder zich voorbereiden op een fase van nieuwe groei en verandering" (AM).

Het verder nadenken over het zijn van een voorbeeldfunctie voor medewerkers en experimenteren met taakverbredingen van functierollen wordt versterkt door de wekelijkse trainingen van het management aan het kader; "De voorbeelden van de directeur zijn altijd op maat vanuit onze eigen praktijk waarbij je zijn visie en kijk op het leven meekrijgt. Dit lijkt me uniek, met die frequentie, met een bedrijf van deze grootte om dat wekelijks zelf als directeur te doen. Zijn passie om schoonmaakdiensten op een leuke manier commercieel in de markt te zetten, werkt aanstekelijk. Hierdoor ga je vanzelf denken als een ondernemer. Dit leidt automatisch tot groei in verkoop van meerwerken wat in eerste instantie niet onder de kerntaken valt van een rayonleider" (RM).

De snelle feedbackloops zorgen voor een toenemend vertrouwen in eigen kunnen waardoor groeikansen gegrepen worden; "Soms bluffen we gewoon. Dat we iets kunnen. Zodra de opdracht gescoord is gaan we maar eens kijken of we het daadwerkelijk kunnen waarmaken. Op die manier zorg je er wel voor dat je sneller bij grote kanten binnenkomt. Dit heeft met gezonde basis lef te maken. Uiteindelijk komt het ook negen van de tien keer goed" (PK). De coachende manier van leiderschap van dit management 'waardeert men' en zorgt voor verdere groei van vertrouwen en empowerment van medewerkers; "De directie straalt rust uit en geeft veel vertrouwen aan de mensen. Dit voel ik dagelijks. We worden vrijgelaten, er mogen ook dingen fout gaan en we hoeven niet dagelijks te rapporteren. Hierdoor groei ik als manager. Je gaat dingen doen die je anders niet durft te doen" (RM). "Oh we doen nog geen hotels schoonmaken? Dan gaan we daar gewoon mee starten" (PK) geeft de houding weer van de projectleider op het grijpen van een kans binnen een nieuw klantensegment voor Beercoo schoonmaakgroep.

De drie afzonderlijke managementvaardigheden tezamen zorgt voor een vermogen om veranderingen te initiëren door experimenteerdrijf en drive om snel te leren wat wel en wat niet werkt. De drive om snel feedback uit de markt te meten in combinatie met een coachende leiderschapsstijl zorgt voor veel vertrouwen bij eigen medewerkers om 'best practise' met elkaar te delen. Op deze wijze ontstaat ondernemerschap binnen het bedrijf wat een juiste voedingsbodem



is voor verdere groei. Het samengesteld proces van deze dynamische vaardigheid is schematisch weergegeven in figuur 11.

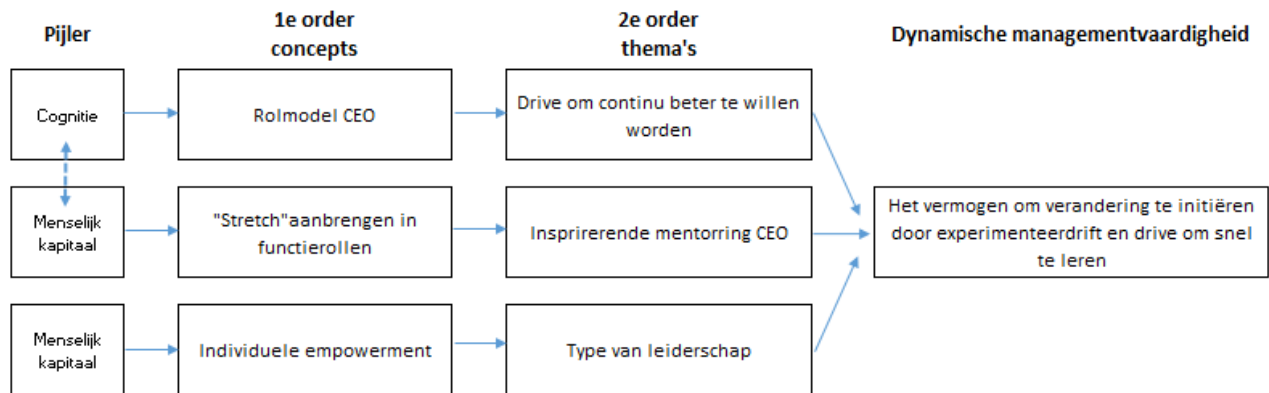


Fig. 11 Dynamische managementvaardigheid

#### 4. Het vermogen om intern nieuwe kansen te creëren en efficiënt door te ontwikkelen voor commerciële doeleinden

Het cognitief vermogen zorgt voor vertrouwen in de eigen bekwaamheden van het management om met succes bepaalde taken te volbrengen en problemen onderweg op te lossen; "Ik zie daar toch een voordeel in dat wij zaken niet over analyseren. Eerder het vertrouwen in jezelf, in de visie dat het goed komt. Als je maar blijft doorrekenen en over analyseren dan doe je uiteindelijk niks. Dan zie je alleen maar de risico's. Gewoon het gevoel in je onderbuik volgen en acties uitzetten" (D2). Met deze visie versterkt het management ook het vertrouwen van projectleiders in eigen kunnen: "We hebben er helemaal geen kaas van gegeten maar laten we het toch maar doen. Als we er dan mee bezig zijn dan leren we vanzelf wel hoe we het moeten doen". Ook de regiomanager laat de bereidheid in het nemen van risico's zien: "Je moet kansen zien, je moet 'out of the box' kunnen denken, dus niet altijd maar focussen op één bepaalde manier van groei. Naast stukje autonome groei ook in overnames met elkaar stappen. En dat moet je durven". Door kansen die bij Beercoo voorbij komen 'gewoon' te pakken, in plaats van te lang risico's afwegen, wordt ondernemerschap verder bij medewerkers aangewakkerd door het management.

Nieuwsgierigheid om te weten hoe zaken precies in elkaar steken versterkt de vaardigheid van het management om nieuwe kansen te verkennen. "Als je weet hoe iets werkt, kun je het vertalen en ook weer naar oplossingen werken. Als je



niet weet hoe het werkt dan ga je een kunstje leren. En als er dan een keer een afwijking is dan sla je dicht. Juist als je weet hoe iets opgebouwd is dan kun je halverwege, als daar een steentje verkeerd ligt, het wel weer zelf oplossen. Door het steentje anders neer te leggen. Daarom wil ik altijd over alles weten hoe iets gaat. Als ik het niet weet word ik er onzeker en ongelukkig van. En daarom verdiep ik me er ook in” is een veelzeggende quote uit het interview met de directie van Beercoo. De combinatie van nieuwsgierig zijn en in staat zijn om middelen aan te passen of anders in te zetten, helpt Beercoo tijdens de fases van snelle groei.

Beercoo werkt met concrete jaardoelstellingen van de afdelingen. Deze zijn transparant terug te vinden op het intranet voor alle medewerkers. Het management stuurt niet star op deze doelen maar gaat hier flexibel mee om; “We worden niet afgerekend op harde KPI cijfers. Het belangrijkste voor de directie is dat afdelingen zelf kansen gaan zien om te verbeteren. Hierdoor gaat het management flexibeler om met het behalen van afdelingsdoelstellingen. Er wordt wel continu gestimuleerd om na te denken ‘hoe en wat’ een volgende keer beter kan. Door niet alleen de focus te leggen op ‘harde KPI’ ontstaat er ruimte om buiten de lijntjes te gaan kijken. Wat speelt er nog meer buiten mijn eigen afdeling en hoe kunnen we dit beter op elkaar afstemmen?” (FM).

In figuur 12 wordt het vermogen om intern nieuwe kansen te creëren en efficiënt door te ontwikkelen voor commerciële doeleinden als een samengesteld proces van meerdere vaardigheden schematisch weergegeven.

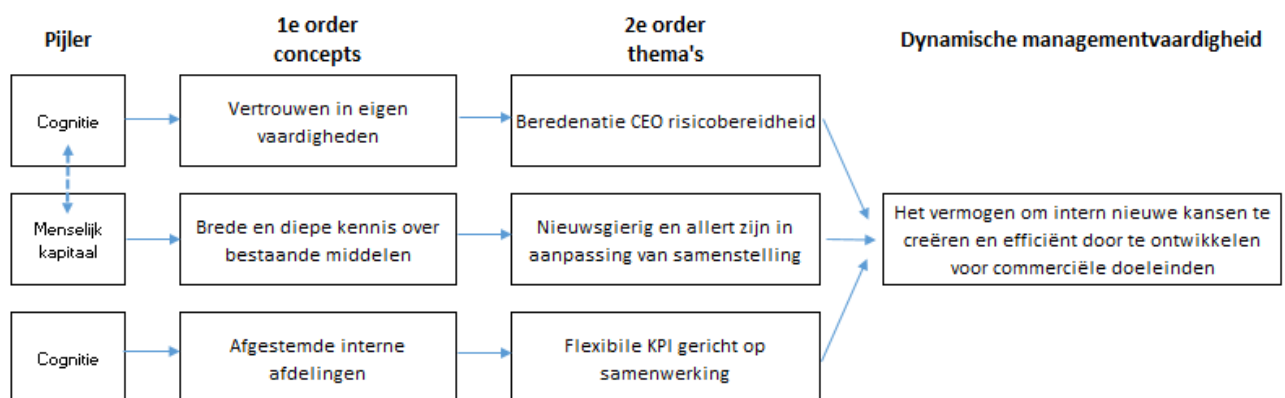


Fig. 12 Dynamische managementvaardigheid



## 5. Het vermogen om organisatiegrenzen te verleggen door brede investeringen in sociale netwerken

“Zodra iemand iets van de visie mee heeft gekregen, levert het uiteindelijk altijd iets op. Zolang je je maar verplaatst in een ander. Behandel een ander zoals jezelf behandeld wilt worden. Je geeft iets en je krijgt er iets voor terug. Heel de wereld is gunning” is een veelzeggende uitspraak van de directeur (D2) over hoe hij aankijkt tegen de kracht van sociaal kapitaal. Hij beseft hierbij dat alleen het deelnemen aan netwerkclubs niet voldoende is om kansen te identificeren. Er dient op meerdere vlakken tegelijkertijd en breed geïnvesteerd te worden in de relatie. “Uiteraard begint dat ook door uit te spreken wat je visie is. Benoem gewoon dat je op een leuke manier wilt groeien. Als je het niet uitspreekt dan weet men je ook niet te vinden. Laatst sprak ik een curator en vroeg hem of hij ook weleens failliete schoonmaakbedrijven voorbij zag komen. Prompt belde hij me de week erop ” (D2). Groei ambities op een inspirerende wijze kenbaar maken, wordt door dit management afgewisseld met attente aandacht voor de andere partij. Oprechte interesse in de ander wordt hierdoor een voedingsbodemp voor het ontstaan van wederzijdse goodwill van waaruit kansen ontstaan. Een uitspraak van de regiomanager bevestigt dit beeld; “Het lukt dit management vaak om net op tijd de juiste informatie boven tafel te krijgen. Dit komt door zijn sociale vaardigheden tegenover onbekende mensen. Hierdoor komen we sneller bij de ander bovendrijven zodra er een behoefte naar een schoonmaakbedrijf bij hen ontstaat”.

Op de achtergrond werkt het cognitief vermogen, zoals intellect, mee als mechanisme om het juiste gesprek op het juiste moment met de juiste persoon te voeren binnen het netwerk. Dit blijkt uit een uitspraak van de toeleverancier van schoonmaakmiddelen; “De directeur van Beercoo is op een bepaalde manier met zijn werk bezig. Eigenlijk wel uniek. Ik ken niet veel ondernemers binnen de schoonmaakbranche die op zo’n manier naar hun organisatie kijken zoals hij dat doet. Het gaat natuurlijk ook om de klik, dat je elkaar aardig vindt. Dat je van elkaar begrijpt wat interessant is (..) en dat je elkaar daarin prikkelt en stimuleert. Door gewoon dingen te vragen of je onverwachts te helpen. Je advies te geven over hoe hij het zelf doet maar ook de wedervraag stelt hoe ik daar over denk. Je moet hier mensen ook voor kunnen aanvoelen. Het gaat over mensenkennis, over hoe je iets brengt en hoever je gaat om iets duidelijk te maken. Het gaat op een natuurlijke manier. Hierdoor word je vanzelf opener naar hem over je eigen



organisatie. Daarom vertel ik dingen aan hem die ik normaal niet zou vertellen aan mijn klanten. Dat is een soort band die je met iemand krijgt en waar je dan zelf ook wat aan hebt. Het is niet louter gebaseerd op interesse of belangstelling maar hier is ook intellect voor nodig. Vervolgens ontstaat er een wederzijdse gunfactor". Vanuit de relatie ontstaat een gezamenlijk verhaal dat nodig is voor de ontwikkeling van zogenaamde wederzijdse goodwill. De samenwerking tussen cognitie en sociaal kapitaal van het management worden op deze wijze complementair aan elkaar. Een ander veelzeggend voorbeeld ter ondersteuning van deze relatie komt uit het interview met de directie; "We denken altijd in lange termijn. Laatst belde een bedrijf ons die op zoek was naar een schoonmaakbedrijf. Deze ondernemer hadden we 10 jaar (!) geleden spontaan een bosje bloemen met felicitaties gestuurd nadat we in de krant lazen dat hij de ondernemersprijs van Rotterdam had gewonnen. Zijn eigen schoonmaakster ging nu met pensioen en hij gunde het ons nu. Hij had het kaartje na 10 jaar nog steeds bewaard. Ik had toen dit gedaan omdat het in mijn ogen logisch is. Anderen doen te kortzichtig. Gewoon geduld hebben en opvallen door creatief te zijn. Kansen komen dan vanzelf".

Ook binnen de eigen organisatie worden nieuwe kansen geïdentificeerd door dit management. Interne informatie stroomt soepel door naar de top van het bedrijf door de positie die door het management wordt ingenomen; "De directie zorgt voor een familiale sfeer. Ze gaan zelf op de werkvloer kijken, de deur staat letterlijk altijd open, ze lopen niet in pak en lunchen dagelijks met het personeel in de kantine. Hierdoor zijn ze benaderbaar en durf je makkelijker naar de directie toe te stappen. Vanuit eigen medewerkers is de directie geattendeerd op de kans van twee succesvolle overnames in de laatste snelle groei periode" (RM). De benaderbaarheid van deze directie komt in veel interviews naar boven als culturele waarde waarom veel medewerkers het naar hun zin hebben bij deze werkgever. Belangrijke informatie en kennis waar markten heen bewegen zit vaak verscholen bij de medewerkers van het bedrijf zelf. De hechte, familiale banden zorgen voor een soepele coördinatie van informatie via de medewerkers naar het management. Waardevolle informatie die omgezet kan worden in het identificeren van een nieuwe kansen voor het bedrijf.



Het vermogen om de grenzen van organisatie te verleggen door kansen vanuit brede investeringen in sociale netwerken wordt gecreëerd binnen een samenspel van verschillende vaardigheden. Dit samenspel wordt weergegeven in figuur 13.

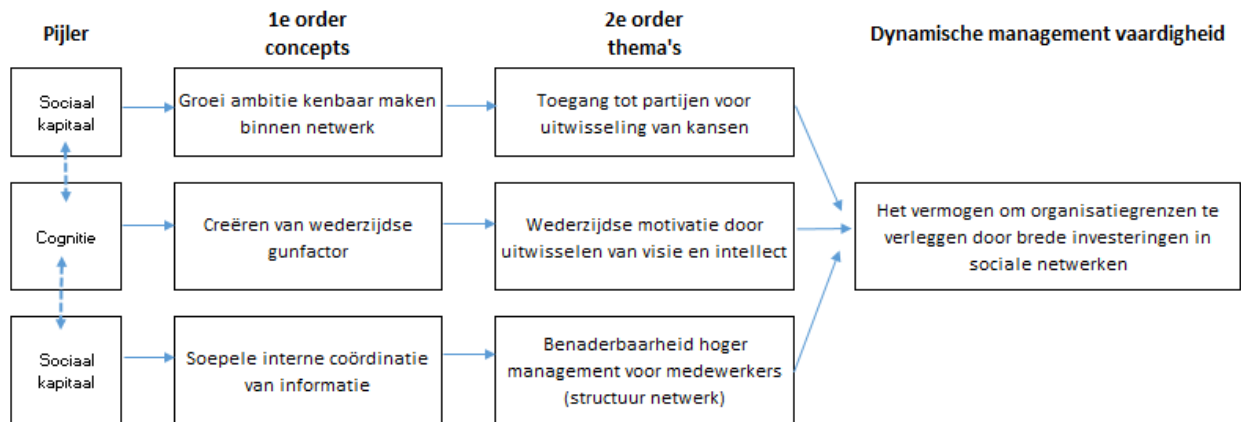


Fig. 13 Dynamische managementvaardigheid

## 6. Het vermogen om op het juiste moment de noodzaak voor verandering aan te voelen en een passende reactie daarop te ontwikkelen

Door regelmatig stil te staan en na te denken over het 'plaatje van de toekomst' neemt het management de tijd voor zichzelf om bewust te worden waar men staat en waar men naar toe wilt; "De directeur is ook altijd weer verder aan het denken. Bijvoorbeeld met technologie en workflows op het gebied van ICT. Hij ziet dan waar hij naar toe wil in zijn hoofd. Beseft ook waar we nu staan maar denkt wel alvast na hoe hij de processen gaat inrichten zodat het in de toekomst schaalbaar is" (PK). Dit gedrag wordt gestimuleerd vanuit het cognitieve vermogen van het management waarmee een veranderende samenstelling van middelen eerst wordt gevisualiseerd in het brein; "Het vermogen om belangrijke dingen en nieuwe verbanden te ontdekken tussen verschillende vormen en informatie, herken ik veel van mezelf in terug. Ik zie het meer als gezond boerenverstand, het is gewoon logisch nadenken voor mij. Altijd bezig zijn om ergens logica in te stoppen. Ook in onze processen. Ik merk wel wat voor de één logisch is, geldt niet voor een ander" (D1). Dit 'nadenken over wat heeft de markt iedere maand nodig' heeft ertoe geleid dat Beercoo gestopt is met eenmalige verbouwingen en gestart is met een eigen ploeg glazenwassers; "Hierdoor stapel je opdrachten en begin je niet iedere maand met de teller op nul" (D1).





Een andere vaardigheid is het herkennen van wanneer je gaat investeren in het bouwen van een soort collectief vertrouwen in wat groeikansen voor medewerkers kan betekenen. Dit vertrouwen wordt gevoed door te investeren in talent: "Ze (het management) durft te investeren in medewerkers. Sommige goede collega's willen gewoon na verloop van tijd wat anders. Binnen Beercoo zijn er meerdere voorbeelden van medewerkers die mochten blijven en op zoek mochten naar een nieuwe, passende functie voor hen binnen het bedrijf. Zelfs als deze functies er nog niet waren. Dan worden functies gecreëerd voor deze A-spelers. Uiteindelijk blijken dit toch succesvolle collega's te worden op nieuwe posities die bijdragen aan de groei" (RM). Een andere uitspraak van deze regiomanager bevestigt de relatie tussen het vroegtijdig investeren in talent op het collectief vertrouwen van medewerkers: "Er wordt steeds sneller geschakeld in het opschalen van mankrachten. Zelf ben ik eigenlijk nog redelijk behoudend. De directie geeft dan toch al snel groen licht om vast op te schalen zonder dat de omzet in mijn regio het eigenlijk toestaat. In het vertrouwen dat het goed komt zolang we maar doorgroeien. Dit geeft rust en vertrouwen om je op deze wijze klaar te maken voor komende groeifases".

Het vermogen om op het juiste moment de noodzaak voor verandering aan te voelen en een passende reactie daarop te ontwikkelen wordt als laatste dynamische managementvaardigheid weergegeven in figuur 14.

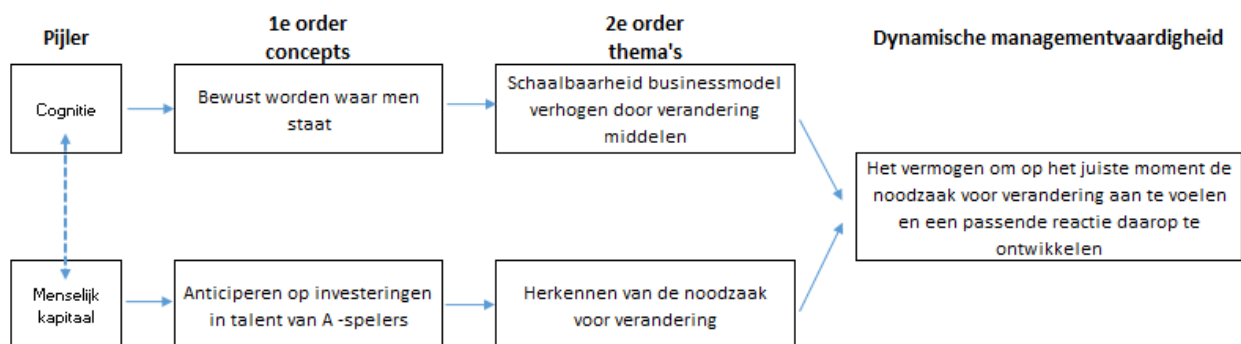


Fig.14 Dynamische managementvaardigheid

Op de volgende pagina geeft figuur 15 de zes hierboven gepresenteerde dynamische managementvaardigheden samengevat weer in een totaaloverzicht.



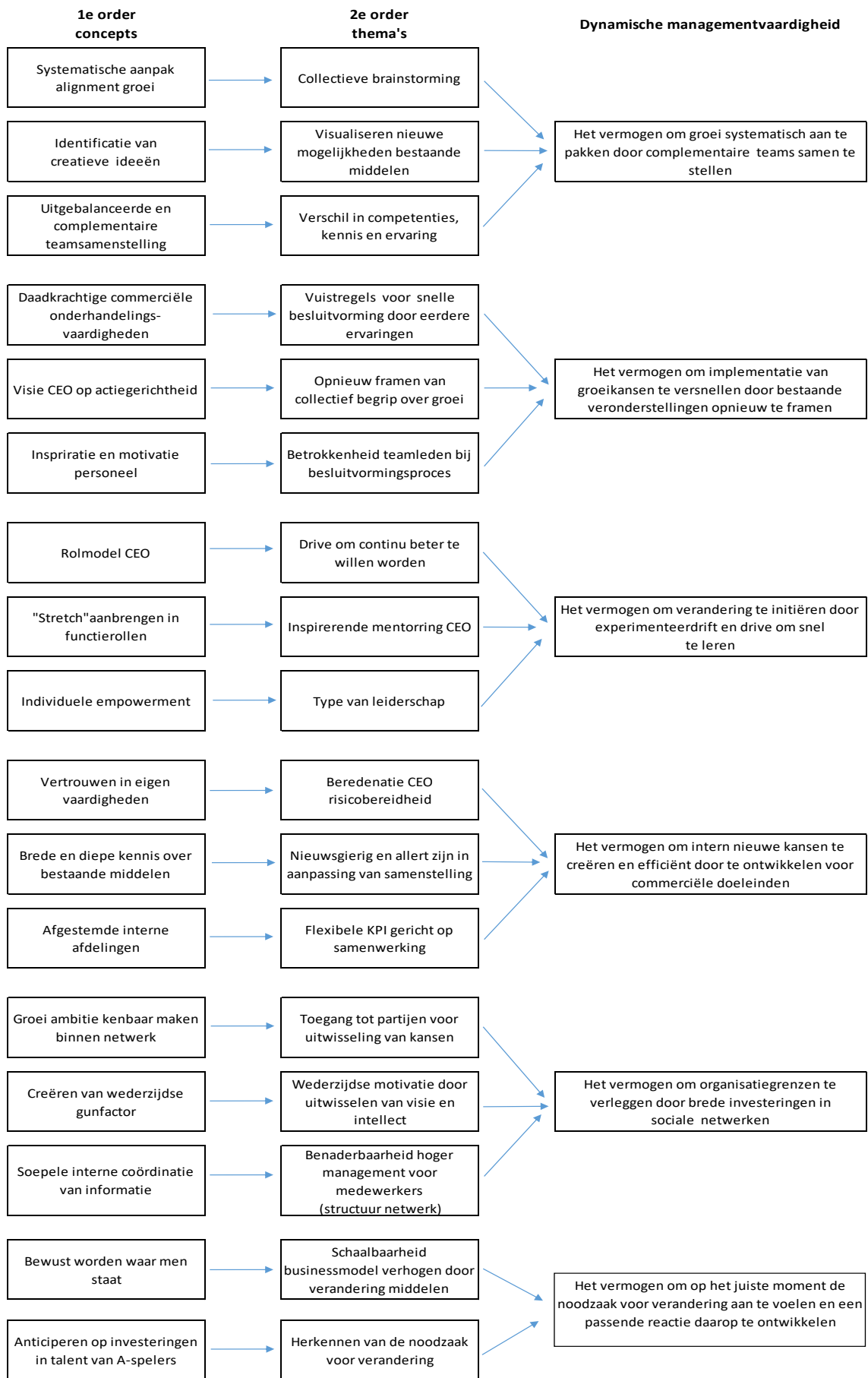


Fig. 15 Totaaloverzicht zes dynamische managementvaardigheden



## 5. Conclusie, discussie en limitaties

Deze scriptie levert een bijdrage aan verdere ontwikkeling van theorie over snelgroeiende bedrijven. Middels empirisch onderzoek is de hoofdvraag onderzocht hoe en waarom dynamische managementvaardigheden leiden tot snelle groei. Een diepgaander begrip hiervan blijft noodzakelijk om verder vorm te geven aan groei van bedrijven door middel van het doorgronden van de relatie tussen kwaliteit van beslissingen van het management, strategische verandering en de uiteindelijke prestaties van het bedrijf. Op drie manieren wordt de kennis over vaardigheden van managers binnen het fenomeen van snelgroeiende bedrijven verder ontrafeld.

Ten eerste zijn zes dynamische managementvaardigheden geïdentificeerd bij een snelgroeiend bedrijf gebaseerd op inzichten vanuit interviews, deskresearch en verdere analyse van data door de onderzoeker;

(1) Binnen deze case heeft het vermogen van managers om groei systematisch aan te pakken - door de samenstelling van complementaire teams - gezorgd voor het aanboren van nieuwe werving en selectiekanalen. Dit om aan de aanwas van nieuwe talenten te voldoen dat nodig is bij snelle groei.

(2) Door bestaande veronderstellingen opnieuw te framen heeft dit management ervoor gezorgd dat de 'spelregels bij het sluiten van deals' zijn veranderd. Middels slimme besluitvorming worden concurrenten effectief buitenspel gezet tijdens de race om bedrijfsovernames. Dit vermogen om implementatie van groeikansen te versnellen door bestaande veronderstellingen opnieuw te framen zorgt er verder voor dat uitvoerend en kaderpersoneel niet in 'de stressmodus' schiet bij plotselinge aankondiging van snelle groeikansen. Hierdoor wordt nieuwe omzet effectief onder de bestaande business geschoven.

(3) Vanwege de drive van het management om snel te leren en experimenteerdrift op alle afdelingsniveaus te stimuleren is een dynamisch vermogen ingesleten om veranderingen te initiëren. Deze vaardigheid zorgt er bij deze case voor dat functies en taken rekbaar uitgevoerd worden in plaats van gestandaardiseerde 'in beton gegoten' functieomschrijvingen.



(4) Het vermogen om nieuwe kansen vanuit de eigen organisatie te creëren en efficiënt door te ontwikkelen voor commerciële doeleinden bouwt voort op de vorige vaardigheid. Flexibiliteit in geleverde KPI uitkomsten zorgt binnen deze case ervoor dat gedrag beloond wordt wat juist 'buiten de lijntjes valt' en hoe deze veranderingen zo effectief mogelijk onderling op elkaar worden afgestemd.

(5) Cognitieve vaardigheden zoals intelligentie en visie onderbouwen het vermogen van dit management om de organisatiegrenzen te verleggen middels brede investeringen in sociale netwerken. Vanuit de eigen organisatie worden tips over nieuwe acquisities en overnames soepel aangedragen bij de directie. Daarnaast zorgen hechte banden met belangrijke partners voor verdere inzichten over ontwikkeling van de industrie en opbouw van gunning en goodwill bij nieuwe kansen.

6) Tot slot zorgt het vermogen om op het juiste moment de noodzaak voor verandering aan te voelen en de ontwikkeling van een passende reactie ervoor dat het management op tijd is gestopt met eenmalige verbouwingen en de overstap heeft gemaakt naar een abonnementen verdienmodel. Dit heeft geen windeieren gelegd voor verdere groei en uitbouw van dit bedrijf met meerdere fases van snelle groei.

Ten tweede geeft dit onderzoek een uitbreiding van onbeantwoorde vragen vanuit eerder wetenschappelijk onderzoek. De studie van Adner & Helfat (2003) heeft drie belangrijke pijlers geïdentificeerd als fundamentele van dynamische managementvaardigheden. Helfat & Martin (2015) wijzen in hun review "dat er nog geen studies zijn die de drie pijlers samen opgenomen hebben als voorspellers van strategische verandering". De pijlers betreffen managementcognitie (Gazzaniga et al., 2010), sociaal kapitaal (Gelatkanycz et al., 2001) en het menselijk kapitaal van leidinggevend (Ployhart & Moliterno, 2011). Door opname van deze drie pijlers tijdens de beoordeling en conceptualisering van de geïdentificeerde vaardigheden binnen dit onderzoek, is een rijker en dieper inzicht gecreëerd over de invloed van deze pijlers op het gedrag van managers die ten grondslag ligt naar het leiden van verandering. Zo levert de hechte band binnen het managementteam (sociaal kapitaal) binnen deze case een positieve bijdrage aan de frequentie van collectieve brainstormsessies. Hieruit is verder het gezamenlijke 'groots denken' ontstaan (cognitie) wat ertoe heeft geleid dat naar



een groter pand is verhuisd om groeikansen verder te exploiteren. Door snelle groei positief te framen, veranderen bestaande veronderstellingen binnen de cognitieve vermogens van medewerkers. Plotselinge snelle groeikansen, zoals het overnemen van een failliet schoonmaakbedrijf van de één op de andere dag, worden hierdoor effectiever geïmplementeerd binnen de bestaande business. Het positief denken leidt hierbij tot betrokken medewerkers die hierdoor adequater hun kennis en ervaring (menselijk kapitaal) inzetten bij strategische veranderingen. Een ander voorbeeld binnen deze case onderstreept de relatie tussen de pijlers van menselijk kapitaal en cognitie. Wekelijks traint de directie zelf het middenkader. Jarenlang opgebouwde kennis en ervaring binnen de branche van de ondernemer zorgt hierbij voor voldoende technische bagage tijdens deze 'colleges'. Naast de branche specifieke kennis worden leidinggevenden gestimuleerd om vooral ondernemerschap te laten zien bij de uitvoering van hun taken. Het menselijk kapitaal en de visie van de ondernemer blijken elkaar te versterken wat leidt tot het herkennen van groeikansen door medewerkers zelf.

Een andere belangrijke studie van Demir et al., (2017) omschrijft de factoren achter snelgroeiende bedrijven. Vaardigheden worden hierbij als één van de belangrijkste drijvende krachten benoemd die bijdragen aan snelle groei. Uit die studie blijkt de rol van vaardigheden slechts schaars bestudeerd te zijn in relatie tot hoge groei; "slechts vijf studies hebben de rol van vaardigheden behandeld". Consistent aan de aanbeveling vanuit dit onderzoek, draagt deze scriptie bij aan rijkere theoretische doorgronding van de relatie van vaardigheden tot snelle groei.

De derde belangrijke bijdrage van dit onderzoek sluit aan bij de aanbeveling uit de discussie binnen de studie van Demir et al. (2017) om interactie tussen verschillende soorten vaardigheden in relaties tot snelle groei te verklaren in toekomstig onderzoek. Er ontstaat een uitbreiding op het oorspronkelijk opgesteld onderzoek raamwerk uit de introductie (figuur 1) door de zes geïdentificeerde dynamische managementvaardigheden uit de resultaten hierin te plotten. Figuur 16 is een schematische weergave waarbij de onderlinge relaties zichtbaar worden en waaruit proposities voor vervolg onderzoek zijn opgesteld.



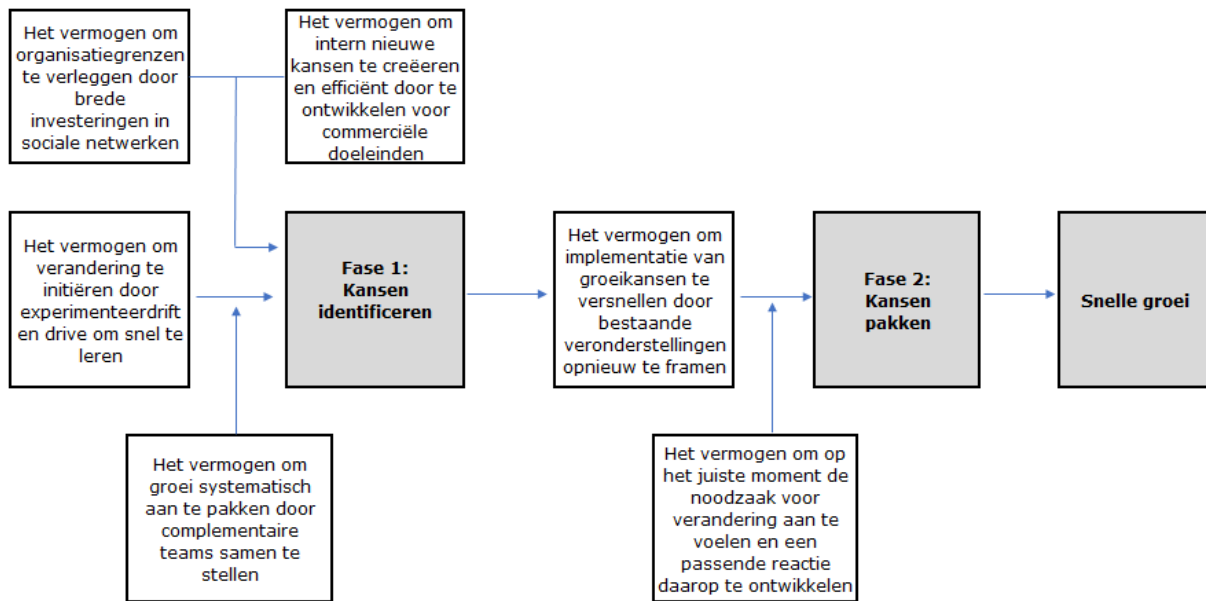


Fig. 16 Uitgebreid conceptueel raamwerk onderzoek

De dynamische vaardigheden zijn onderverdeeld in hun relatie met de twee primaire fases (Teece, 2007) die voorafgaan aan het fenomeen van snelle groei.

### **Fase 1: het identificeren en beoordelen van nieuwe kansen in relatie tot klantbehoefte.**

#### *Propositie 1;*

*Het vermogen van managers om organisatiegrenzen te verleggen door brede investeringen in sociale netwerken leidt tot het identificeren van kansen.*

#### *Propositie 2;*

*Het vermogen van managers om intern nieuwe kansen te creëren en efficiënt door te ontwikkelen voor commerciële doeleinden leidt tot het identificeren van kansen.*

#### *Propositie 3;*

*Het vermogen van managers om verandering te initiëren door experimenteerdrijf en drive om snel te leren leidt tot het identificeren van kansen.*



Het vermogen van managers om verandering te initiëren door experimenteren aan te moedigen met een drive om heel snel te leren wat wel en niet werkt, is een vaardigheid die leidt naar het begin van het proces, namelijk het identificeren van kansen in fase 1. Een andere vaardigheid, het vermogen om groei op een systematische wijze aan te pakken door complementaire teams samen te stellen, beïnvloedt waarschijnlijk de impact van de eerste vaardigheid in fase 1.

*Propositie 4;*

*Managers met het vermogen om complementaire teams samen te stellen waardoor groei systematisch wordt aangepakt, identificeren waarschijnlijk meer en vaker nieuwe kansen dan managers zonder deze vaardigheden.*

**Fase 2: het efficiënt organiseren van het pakken van kansen en deze verder toe te eigenen als bedrijf.**

*Propositie 5;*

*Het vermogen van managers om implementatie van groeikansen te versnellen door bestaande veronderstellingen opnieuw te framen leidt tot het pakken van kansen.*

Het vermogen om implementatie van groeikansen te versnellen door bestaande veronderstellingen opnieuw te framen leidt naar het efficiënt organiseren van het pakken van kansen in fase twee. Dit vermogen wordt waarschijnlijk beïnvloed door het 'aanvoelen' van het juiste moment om de verandering in te zetten door het management met het adequaat vinden van een oplossing.

*Propositie 6;*

*Managers met het vermogen om op het juiste moment de noodzaak voor verandering aan te voelen en een passende reactie daarop te ontwikkelen, implementeren waarschijnlijk effectiever en efficiënter kansen voor groei binnen het bedrijf.*

Limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De conclusies van dit onderzoek worden gelimiteerd door een aantal factoren die verbonden zijn aan het ontwerp en de omgeving waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. De eerste beperking wordt gevormd door de keuze van de case selectie. Individuele gevallen hebben beperkingen; de generaliseerbaarheid van



de conclusies, modellen en theorie die ontwikkeld zijn uit één casestudie is beperkt. Alhoewel het proces met zorg is vorm gegeven blijven risico's aanwezig van een verkeerde beoordeling van gebeurtenissen door de tijd heen van respondenten. Verder ben ik me ervan bewust dat mijn rol van onderzoeker van invloed kan zijn op de objectiviteit van het onderzoek aangezien ik zelf ook werkzaam ben bij het bedrijf. Hier is bewust mee omgegaan door geen suggestieve vragen te stellen, het opstellen van een onderzoeksprotocol en het streven om zo onbevooroordeeld als mogelijk het onderzoek in te gaan.

Het hoger management is als focus aangewezen als onderzoekseenheid binnen dit onderzoek. Het analyseren van dynamische managementvaardigheden van het middenkader onder het hoger management is verder niet onderzocht. Onderzoek van dynamische vaardigheden op andere managementniveaus, het statistisch testen van de proposities middels kwantitatief onderzoek en verder kwalitatief onderzoek bij meerdere bedrijven, moedig ik verder aan. Op deze wijze kunnen meerdere cases bij meerdere bedrijven met elkaar vergeleken worden waardoor rijkere inzichten worden gegeneerd voor verdere theorieopbouw over de rol van vaardigheden op strategische vernieuwing en groei van bedrijven. Een grotere verscheidenheid aan data levert immers een betrouwbaarder beeld op.

Tijdens dit onderzoek is gezocht naar een verband tussen vaardigheden en snelle groei. Binnen de bedrijfskunde kan altijd sprake zijn van meer dan twee invloeden op het resultaat. Andere factoren die direct of indirect invloed hebben kunnen nooit uitgesloten worden bij bedrijfskundig onderzoek. Ik benoem er twee;

Ten eerste benadrukt een deel van de studie naar snelgroeiende bedrijven het belang van financiering voor snelle groei. Een voorbeeld hierover is terug te vinden in de studie van Todd en Taylor naar Britse supergroei bedrijven (1993, p75); "groei vergt financiering en de verstrekking van financiering is een bijzonder belangrijke strategische vaardigheid". Alhoewel de volgende quote tijdens een interview mij wel hierop heeft gewezen, is financiering van groei verder niet opgenomen binnen dit onderzoek; "Daarnaast kun je het moment plukken als je voldoende financiële reserves hebt opgebouwd. Een visie van het management is ook geweest om voldoende te sparen om kansen die voorbij komen te kunnen pakken. Ze hadden er ook voor kunnen kiezen vaker op vakantie te kunnen gaan. Het betreft eigenlijk een stuk financiële discipline om ook te kunnen toeslaan op





het moment dat kansen voorbij komen. Een financieel gezond bedrijf kan kansen pakken” (MM).

Een tweede factor die niet is opgenomen binnen dit onderzoek is de relatie van de economie van landen op groei van bedrijven (Coutu, 2016). Het is voor te stellen dat binnen deze casestudie de gevolgen van een crisis, zoals de kredietcrisis in 2008, de groei van het bedrijf heeft beïnvloed. Een veelzeggende quote van de salesmanager van het bedrijf beaamt dit, “Het is ook aan de markt. Die beweegt continu op en neer. Het is een golfbeweging. Laat de tijdslijn ook zien. Voor een deel is het economie en conjunctuur” (SM).

### Praktische betekenis

Het concept dynamische managementvaardigheden onderscheidt zich door zijn unieke focus op de vaardigheid van managers, individueel en in teams, om strategische verandering tot stand te brengen. De theorie stelt dat bedrijven wiens managers superieure dynamische managementvaardigheden hebben, zich met meer succes kunnen aanpassen en veranderen dan bedrijven waarvan managers minder effectieve of geen dynamische managementvaardigheden hebben. Dit heeft op zijn beurt gevolgen voor het concurrentievoordeel en nadeel als bedrijven en industrieën verder evolueren. De identificatie van zes dynamische vaardigheden binnen dit scriptie onderzoek, biedt direct handvatten aan managers bij bedrijven die op een ‘dood spoor’ terecht zijn gekomen met hun organisatie. Wat tot heden altijd goed genoeg gewerkt heeft binnen de branche, blijkt opeens niet meer de juiste ‘fit’ te hebben aan de veranderende marktvraag. Vaak jarenlang opgebouwde en voornamelijk gespecialiseerde routines werken meer en meer als een verlamdend nadeel in plaats van in het voordeel van het bedrijf. Vaste routines belonen juist hierbij de strikte naleving van inadequate programma’s door managers. In deze tijden van snel veranderende omgevingen zorgt de eenzijdige aandacht voor deze routine programma’s ervoor dat initiatieven van managers vroegtijdig gedood worden. Het duurzaam ontwikkelen van dynamische vaardigheden helpt managers en bedrijven in het opbouwen van een constante speurtocht naar adequate, nieuwe oplossingen om te overleven en de weg naar herziene groei te vinden.



## 6. Bibliografie

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital; prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 17-40.
- Adner, R., & Helfat, C. (2003). Corporate effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 1011-1025.
- Adrich, H., & Wiedenmayer, G. (1993). An ecological perspective on organizational foundings. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 145-193.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 29-49.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium sized enterprises. *International Small Business Journal*, 671-694.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 663-687.
- Baum, J., & Locke, E. (2004). The Relationship of Entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 587-598.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. Columbia University Press; New York.
- Birch, D., & Medoff, J. (1994). Gazelles. In *Labor Markets, Employment Policy, and Job Creation*. Westview Press, 159-167.
- Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). *The structures of organizations*. New York: Basic Books.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 279-305.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 339-365.
- Byler, M., & Coff, R. (2003). Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation: Ties that split Spies. *Strategic Management Journal*, 677-686.
- Castanias, R., & Helfat, C. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 155-171.
- Chan, Y., Bhargava, N., & Street, C. (2006). Having arrived; the homogeneity of high-growth small firms. *Journal of Small Business Management*, 426-440.
- Chen, P. L., Williams, C., & Agarwal, R. (2012). Growing pains; pre-entry experience and the challenge to transition to incumbency. *Strategic Management Journal*, 252-276.
- Coad, A., & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high tech sectors: a quantile regression approach. *Research Policy*, 633-648.
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., & Hoelzl, W. (2014). High Growth Firms: introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 91-112.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.



- Coutu, S. (2016). *The Scaleup Review on Economic Growth*. Scaleup Institute .
- Covin , J., & Slevin, D. (1990). New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: an Industry life Cycle Analysis. *Journal of Business Venturing*, 123-135.
- Daunfeldt, S., & Halvarsson, D. (2014). Are high growth firms a one hit wonder: evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 361-383.
- Delmar , F., Davidsson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing*, 1165-1185.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (1998). A taxonomy of high growth firms. *Frontiers of entrepreneurship Research* , 399-413.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 431-456.
- Desantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of management annals*, 640-668.
- Dess, G., & Beard , D. (1984). Dimensies of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.
- Duchesneau, D., & Gartner , W. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 297-312.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? . *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures. *Administrative Science Quarterly*, 504-529.
- Eisenhardt, M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 25-32.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The leadership Quarterly*, 217-231.
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 78-96.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannela, A. (2009). Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Board. *Oxford University Press*.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A Social Capital Model of High-Growth Ventures. *Academy of Management Journal*, 373-384.
- Gazzaniga, M., Heatherton, T., & Halpern, D. (2010). *Psychological Science*. Norton, New York.
- Gelatkanycz, M., Boyd, B., & Finkelstein , S. (2001). The Strategic Value of CEO External directorate networks: implications for CEO compensation. *Strategic Management Journal*, 889-898.
- Gillbert, A., McDougall, P., & Audretsch, D. (2006). New Venture Growth: a review and extension. *Journal of Management Review*, 926-950.
- Goedhuys , M., & Sleuwaegen, L. (2010). High-growth entrepreneurial firms in Africa; a quantile regression approach. *Small Business Economics*, 491-517.
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The Ambitious Entrepreneur; high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 453-470.



- Hambrick, D., & Crozier, L. (1985). Stumblers and Stars in the management of rapid Growth. *Journal of Business Venturing*, 31-45.
- Harrison, J., & Taylor, B. (1997). *Supergrowth Companies*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 831-850.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the never changing world. *Strategic Management Journal*, 1243-1250.
- Holzl, W. (2014). Persistence, survival and growth: a closer look at 20 years of fast growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*(12).
- Jansen, J., & Luxemburg, M. (2018, Dec 27). *ScaleUp dashboard*. Opgehaald van Erasmus Centre for Entrepreneurship: <https://ece.nl/research/scaleup-research/>
- Jansen, J., & Roelofsen, O. (2016). *De haperende groeimotor van het Nederlands kleinbedrijf*. NL Groeit.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 137-150.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation; the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 103-112.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial Leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 89-105.
- Krasniqi, B. A., & Desai, S. (2016). Institutional drivers of high-growth firms: country level evidence from 26 transition economies. *Small Business Economics*, 1075-1094.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. (2001). Internal Capabilities, external Networks and Performance: a study of technology based ventures. *Strategic Management Journal*, 615-640.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organisation Science*, 248-266.
- Macher, J., & Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semi-conductor manufacturing. *British Journal of Management*, S41-S62.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford University Press.
- Meridith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 441-450.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analyses: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Moreno, A., & Casillas, J. (2007). High-growth SMEs versus non-high growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 69-88.
- Moreno, F., & Coad, A. (2015). High-growth firms: stylized facts and conflicting results. *Emerald Group Publishing Limited, Bingley*, 187-230.



- OECD. (2007). *Eurostat - OECD Manual on Business Demography Statistics*. Opgehaald van Manual on Business Demography Statistics (2007) defines high-growth .
- OECD. (2018). Enabling SMEs to scale up; discussion paper. *SME Ministerial Conference*. Mexico City.
- Patterson, O. (2014). Making sense of culture. *Annual Review of Sociology*, 1-30.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The Elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 1389-1410.
- Pettus, M. L. (2001). The resource based view as a developmental growth process: evidence from the deregulated trucking industry. *Academy of Management Journal* , 878-896.
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration, and the Locus of Learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 85-100.
- Pisano, G. P. (2002). In search of dynamic capabilities. *New York: oxford university press*, 129-154.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review* , 127-150.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Rasmussen, C., Ladegard, G., & Korhonen-Sande, S. (2018). Growth Intentions and Board Composition in High- Growth Firms. *Journal of Small Business Management*, 601-617.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 390-439.
- Siegel, R., Siegel, E., & MacMillan, I. C. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 169-180.
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 1395-1401.
- Teece, D. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long range planning*, 35-54.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319 - 1350.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuan, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Todd, A., & Taylor, B. (1993). The baby sharks; strategies of Britain's supergrowth companies. *Long Rang Planning*, 69-77.
- Van De Ven, A. (1989). Nothing is quite as practical as a good theory. *Academy of Management Review*, 98-118.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 195-219.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organization cognition: notes from a top down memory lane. *Organization Science* , 280-321.
- Watson, W., Steward, W., & Barnir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 145-164.



- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium sized business. *Strategic Management Journal*, 1307-1314.
- Wright, M., & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and Growth. *International Small Business Journal*, 3-22.
- Yin, R. (1994). Case study research. *Sage Publications, Beverly Hills, CA*.
- Yin, R. (2008). Case study research: design and methods. *Sage, Thousand Oaks, CA* (4e editie).
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 0022-2380.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 339-351.

