

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
Erasmus School of Economics
Bachelor scriptie [programma management accounting]

Management control systemen in groeiende
startups

Naam student: Timothy Dressel

Studentnummer: 47937

Begeleider: T.P.M. Welten

Tweede beoordelaar: R. van der Wal

Datum definitieve versie: 20 juli 2020

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Afkortingen	3
Inleiding	3
Theoretisch kader	5
<i>Systeem</i>	6
Strategie	6
De keuze van decentralisatie	9
<i>Structuur</i>	11
Het eerste groei stadium	11
Het tweede groei stadium	12
Overige fases	13
<i>Proces</i>	13
Planning en evaluatie mc-systemen	14
Formeel en informele mc-systemen	14
Strategie en mc-systemen	15
Strategische en financiële mc-systemen	15
<i>Model</i>	16
Methodologie	18
Case beschrijvingen	19
<i>Case 1</i>	19
<i>Case 2</i>	21
<i>Case 3</i>	23
Resultaten	24
<i>Case 1</i>	24
<i>Case 2</i>	26
<i>Case 3</i>	28
Conclusie	30
Discussie	32
<i>Beperkingen</i>	32
<i>Implicatie</i>	33
Appendix	34
Bijlage	37
<i>Interview vragen</i>	37

Samenvatting

Diverse startups falen tijdens de ontwikkeling naar een volgende bedrijfsfase. Uit empirisch en theoretisch onderzoek blijkt dat dit onder andere veroorzaakt wordt door gebrek aan decentralisatie en management control systemen. In dit onderzoek is een theoretisch model opgesteld, waardoor overzichtelijk wordt hoe startups gebruik zouden maken van decentralisatie en management control systemen gebruiken. Er is gebruik gemaakt van empirisch opgestelde casestudies door middel van interviews. Deze cases zijn vervolgens vergeleken met het model uit de theorie. Uit het onderzoek blijkt dat startups gebruik maken van een prospector, differentiatie en groeistrategie. Vanwege dergelijke strategieën moeten startups mogelijk decentraliseren tijdens de groei, door middel van nieuwe managers aan te nemen en werknemers meer verantwoordelijkheid geven. Dit omdat de nieuwe managementtaken door de groei niet altijd binnen de expertise vallen van de oprichter van de startup. De verantwoordelijkheden die nieuwe managers zouden krijgen of uitvoeren, bestaan uit taken die de oprichters niet meer zelf uit kunnen voeren. Uit zowel de cases als de literatuur blijkt dat startups door deze veranderingen formele en bredere control systemen mogelijk moeten gaan gebruiken. Voor oprichters van startups is het dus belangrijk om te realiseren dat er verantwoordelijkheden afgestaan kan worden en dat control systemen kunnen helpen met dit proces. Voor vervolgstudies wordt geadviseerd om dit onderwerp te onderzoeken met meer casestudies die nog meer valide zijn.

Afkortingen

Mc-systeem = Management control systeem

LTV = Lifetime value

CPA = Cost per acquisition (Kosten per verkoop)

Inleiding

In Nederland zijn in de tijdsperiode van 2007 tot en met 2015 165.854 bedrijven opgericht (Rabobank, 2016). Echter, komt uit diezelfde cijfers van de Rabobank (2016) naar voren dat 90% van de startups in Nederland niet in staat zijn door te groeien en in sommige gevallen zelfs failliet gaan. In de levenscyclus theorie van Miller & Friesen (1983, 1984) komen vijf fases naar voren: geboorte, groei, volwassenheid, opwekking en daling. Bedrijven in het geboorte stadium heten startups (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). In de huidige maatschappij worden startups steeds meer van indirect belang voor de totale economie (Rabobank, 2016; Dvalidze & Markopoulos, 2019). Met de komst van zogeheten startup-ecosystemen ontstaan er plekken waar bedrijven samenkomen en samenwerken met kleinere bedrijven om vaker tot innovaties te komen. Op deze plek zijn aantrekkelijke omgevingsfactoren wat leidt tot meer innovaties, dit zorgt voor meer toegevoegde waarde voor een land. Een belangrijk aspect om voor de toekomst ook van toegevoegde waarde te blijven is het belang van het scale-up concept. Hierbij groeien

startups door tot grotere bedrijven (Rabobank, 2016). Kortom, het is maatschappelijk relevant om te onderzoeken hoe startups het best kunnen groeien. Dit omdat er dan op de lange termijn meer startup-ecosystemen ontwikkelen met meer innovaties tot gevolg.

Het succes van een startup wordt in de beginfase voornamelijk bepaald door de visie en de vaardigheden van zijn oprichter. Wanneer een startup gaat groeien en de eigenaar blijft controle houden, kan dit nadelig zijn voor het bedrijf (Wasserman, 2016). Om een bedrijf te laten groeien worden er middelen ingezet. Deze middelen bestaan onder andere uit menselijk, sociaal en financieel kapitaal (Sapienza, Korsgaard & Forbes, 2003). Startups met een hoge potentie om door te groeien, hebben vaak een hoog percentage aan middelen van buitenaf. Voorbeelden hiervan zijn het hebben van medeoprichters, meer werknemers in dienst nemen, en investeerders van buitenaf aantrekken. Door deze middelen te betrekken in het bedrijf verandert de interne bedrijfsvoering en verliest de eigenaar een deel van zijn controle. Bedrijven waarvan de eigenaren het moeilijk vinden en daarnaast weigeren om controle weg te geven, vinden het moeilijker om te groeien naar een volgende bedrijfsfase (Wasserman, 2016).

De mogelijkheid voor een startup om door te groeien wordt bepaald door middel van interne en externe factoren (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). Om dit onderzoek te specificeren wordt er gefocust op interne factoren. Interne factoren die startups mogelijkheden geven tot groei, zijn het verliezen van controle door decentralisatie (het geven van beslissings-making macht aan lager management en autonomie in het maken van plannings, controleren en informatie verkrijgen) en het type strategie dat het bedrijf gebruikt (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). Om dit verlies van controle te compenseren en het voorkomen van asymmetrische informatie kan er gebruik worden gemaakt van management control-systemen (hierna: Mc-systemen) (Davila & Foster, 2007). Mc-systemen zijn systemen waarbij managers middelen bemachtigen, gebruiken en daarnaast het meewerken van de werknemers te stimuleren om zo efficiënt en effectief mogelijk de bedrijfsdoelen te behalen (Langfield-Smith, 1997).

Mc-systemen zijn volgens Davila en Foster (2007) een sleutelement als het gaat om het bedrijfssucces. Ook Samagaio, Crespo & Rodrigues (2018) bevestigen de noodzaak van het gebruik van een mc-systeem. Diverse auteurs claimen dat veel startups geen gebruikmaken van een mc-systeem met als gevolg dat zij niet doorgroeien of failliet gaan (Meyssonier, 2015; Wasserman, 2016; Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). Echter is het niet mogelijk om één specifiek mc-systeem als uitgangspunt te gebruiken (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). Dit omdat elk bedrijf anders is en daardoor met verschillende mc-systemen dezelfde groei kunnen realiseren. Echter is er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de rol van mc-systemen in groeiende startups (Meyssonier, 2015; Davila, 2005). Hierdoor is dit onderzoek wetenschappelijk relevant. Het kijkt specifiek naar wat voor soort decentralisatie plaats moet vinden om op een juiste manier mc-systemen te kunnen gebruiken om maximaal te kunnen groeien. Om die reden staat in dit onderzoek de volgende vraag centraal:

Welke combinatie van decentralisatie en het implementeren van mc-systemen moeten worden gebruikt om een startup te ontwikkelen naar een volgende bedrijfsfase?

In het theoretisch kader worden de oorzaken van het hiervoor genoemde probleem verklaart, met daarbij theoretisch bewijs hoe startups mogelijk kunnen decentraliseren. Er zal gekeken worden of desbetreffende aspecten van decentralisatie leiden tot het juist gebruiken van mc-systemen, om te kunnen doorgroeien. Vervolgens zal er empirisch onderzoek worden gedaan. In de methodologie wordt uitgelegd dat dit onderzoek bestaat uit zelf opgestelde casestudies, waar geprobeerd is om zo goed mogelijk aan triangulatie te voldoen. Triangulatie is een methode om de validiteit van een casestudie te bevestigen en te versterken (Modell, 2005). Doormiddel van de cases wordt er onderzocht of in de praktijk werkelijk zoals in het theorie besproken model kan helpen bij het groeien van een startup. In het hoofdstuk casestudies zullen de cases worden behandeld waarbij in de resultaten de uitkomsten van het onderzoek behandeld worden. Ter afsluiting is er een conclusie getrokken of de bevonden decentralisatie tot een mc-systeem leidt dat daadwerkelijk een substantiële bijdrage levert aan de ontwikkeling van een startup, met daarbij de mogelijke tekortkomingen van het onderzoek.

Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt er geanalyseerd, wat voor problemen startups hebben tijdens de groei van het bedrijf. Er wordt onderzocht of de oorzaak bij decentralisatie ligt en dat daardoor meer formele control systemen gebruikt zouden moeten worden. Tijdens de groei van startups worden informele systemen vervangen door formele systemen (Davila, 2005). Hierdoor zal er in dit onderzoek het formeel management control schema toegepast worden op groeiende startups. In dit onderzoek is onderzocht om welke reden startups decentraliseren. Welke verantwoordelijkheden eigenaren moeten overwegen om weg te geven door de decentralisatie en wat voor control- en beloningssystemen een startup hiervoor kan gebruiken. Dit om een model te kunnen creëren waarmee oprichters van startups kunnen afleiden hoe het bedrijf kan decentraliseren en mc-systemen kan implementeren en om welke redenen.

Mc-systemen veroorzaken groei bij een bedrijf. Wanneer het niet wordt gebruikt kan het zelfs het falen van een bedrijf betekenen (Greiner, 1972, 1998). Het kan gebruikt worden om managers van groeiende bedrijven van extra informatie te voorzien. Zo is het gebruiken van een mc-systeem nodig als het informele netwerk in een bedrijf de informatiestromen niet meer aan kan. Wanneer de hoeveelheid werknemers groeit is het moeilijk om informele controles te blijven doen. De groei van een startup is een transformatieproces van informele management naar formele management tools. Formele mc-systemen kunnen cruciaal zijn voor het succes van een bedrijf (Davila, 2005).

Om een formeel mc-systeem te implementeren kan het formele management control schema gevolgd worden (Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus, & Nilsson, 2014). Hierin worden de stappen overwogen waarom een bedrijf een formeel mc-systeem kan implementeren, wat voor systeem en op welke wijze. Hiermee worden twee interne factoren geanalyseerd. Deze twee interne factoren zijn dezelfde interne factoren als Samagaio, Crespo & Rodrigues (2018) gesteld hebben, decentralisatie en welke strategie een bedrijf kiest (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). Volgens Anthony et al. (2014) is het formeel management control schema te gebruiken als manager wanneer een bedrijf mc-systemen wil implementeren. Eerst zal de strategie en de doelstellingen van het bedrijf bepaald moeten worden en vanuit die doelstellingen en strategieën volgen er drie hoofdvragen. Deze drie deelvragen worden besproken per paragraaf en vervolgens in het model verwerkt aan het eind van het theoretisch kader;

- Systeem: Moeten we de beslissingsmacht decentraliseren om de doelen en strategieën van het bedrijf te behalen?
- Structuur: Als een bedrijf moet decentraliseren, welke verantwoordelijkheden moeten er gegeven worden aan lager management?
- Proces: Hoe is de planning en control cirkel georganiseerd en hoe is prestatie gemeten en beloond?

Systeem

Startups moeten als eerste onderdeel van het formele control schema kijken, of het bedrijf moet decentraliseren door de strategie dat het bedrijf heeft (Anthony et al., 2014). Om deze reden gaat deze eerste paragraaf over strategieën die groeiende startups gebruiken.

Strategie

Er zijn drie eigenschappen van een leider die ervoor zorgen dat de groei van een startup succesvol kan worden: een visie ontwikkelen, het bereiken van optimale vol hardheid en kunnen werken tussen de chaos door. Daarnaast zijn er drie kenmerken nodig van een leider: de leider is goed in strategisch denken, coachen en zelfevaluatie (Dvalidze & Markopoulos, 2019). De persoonlijke strategieën die een oprichter gebruikt, beïnvloed de prestatie van een bedrijf (van Gelderen, Frese & Thurik, 2000). In deze paragraaf worden verschillende strategieën behandeld waarmee vervolgens een passende fit met startups gezocht wordt.

Startups die groeien kunnen hun structuur veranderen om met nieuwe informatie om te gaan. Dit zorgt voor een meer dynamisch, complexe en hierdoor een vijandig interne omgeving. Hiervoor is het gebruiken van strategieën belangrijk (Miller & Friesen, 1983). Als het bedrijf gebruik maakt van mc-systemen in combinatie met de strategie van het bedrijf dan leidt dat tot een competitie voordeel en

gewenste prestaties. Hoe werknemers en hun managers gebruik maken van controles heeft invloed hoe een gekozen strategie van een bedrijf verloopt (Langfield-Smith, 1997).

Er zijn drie soorten strategische organisatie types die succesvol kunnen zijn volgens Miles, Snow, Meyer, & Coleman (1978): Defenders, prospectors en analyzers. Defenders hebben een klein productassortiment en ontwikkelen ook weinig product of marktontwikkeling. Het succes van een dergelijk bedrijf wordt bepaald door het bedrijf zijn financiële afdeling, productie en engineering.

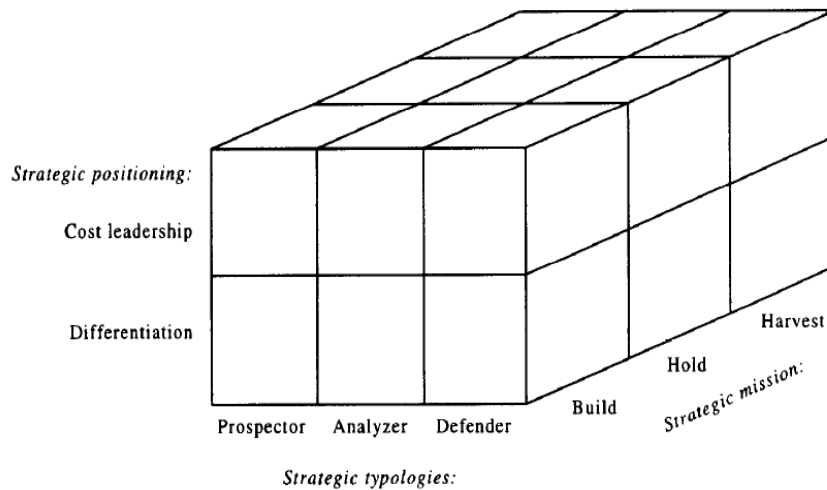
Prospectors zijn op zoek naar nieuwe producten en marktmogelijkheden; zij zorgen voor verandering en onzekerheid. Hier moeten concurrenten op reageren. Efficiency en omzet performance is minder belangrijk voor een prospector vergeleken een defender. Een analyzer is een combinatie van twee bovengenoemde types (Langfield-Smith, 1997).

Door Miller & Friesen (1982) wordt er onderscheid gemaakt tussen een conservatief bedrijf en een ondernemend bedrijf. Kijkend naar de productinnovatie. Ondernemende bedrijven gebruiken relatief meer agressieve innovaties en gebruiken daarbij control systemen als waarschuwingssystemen naar buitensporige innovaties, vergeleken met conservatieve bedrijven (Miller & Friesen, 1982). Ondernemers zijn dus net zoals prospectors innovatief. Echter kan een ondernemer ook een defenders of analyzer strategie hebben. Zowel entrepreneurs als prospectors hebben over het algemeen een gebrek aan goede kost controles hebben (Langfield-Smith, 1997).

Porter (1980, 1985) omschrijft drie andere verschillende strategieën die een bedrijf kan aannemen: cost leadership, differentiatie en focus. Bij cost leadership probeert hij het bedrijf te zijn wat het product met een zo laag mogelijke kosten kan produceren. Wanneer een bedrijf een differentiatie strategie heeft probeert het bedrijf een product te maken wat het hoogst wordt gewaardeerd door een klant. Bij de focusstrategie gaat het bedrijf kijken welke van cost leadership of differentiatie strategie gekozen moet worden om een specifieke markt het best te bedienen. Om deze verschillende strategieën te kunnen toepassen is het nodig dat er ook gebruik wordt gemaakt van verschillende resources, skills, andere ondersteunende organisatie regelingen en control systems. Als een bedrijf focust op cost leadership dan probeert het de laagste kosten te krijgen, dit kan behaald worden door bijvoorbeeld schaalvoordelen of toegang tot gunstige grondstoffen en superieure technologieën (Langfield-Smith, 1997).

Volgens Gupta & Govindarajan (1984) zijn er nog drie andere soorten strategieën bouwen; behouden en oogsten als strategische missies. Organisaties die aan bouwen doen willen hun marktaandeel en competitie positie verbeteren. Ook al kan dit leiden tot een korte termijn vermindering van inkomen. Een bedrijf dat aan oogsten doet probeert hun kortetermijnwinst zo groot mogelijk te maken in plaats van hun marktaandeel groter maken. Terwijl bij de strategie 'behouden', het bedrijf zijn marktaandeel

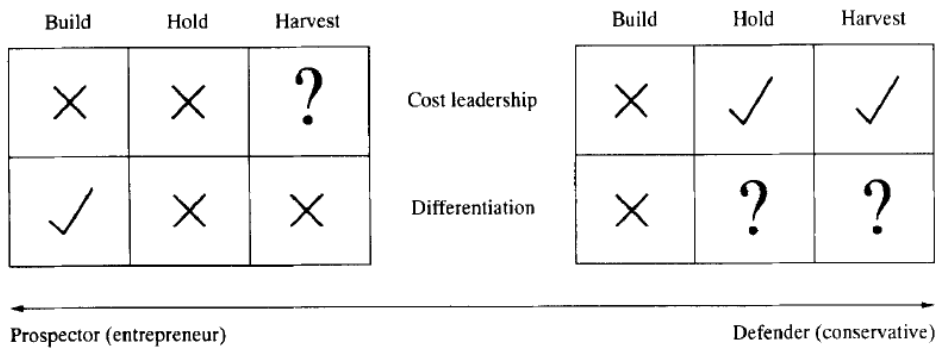
wil behouden en tegelijkertijd een schappelijk winstaandeel wil realiseren (Langfield-Smith, 1997). Bedrijven kunnen de drie verschillende soorten strategieën van Miles, Snow, Meyer, & Coleman (1978), Porter (1980, 1985) en Gupta & Govindarajan (1984) tegelijk gebruiken, dit is overzichtelijk weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Strategische keuzes

Bron: Langfield-Smith, 1997.

Bepaalde eigenschappen van een oprichter van een startup kunnen helpen bij het succesvol maken van het bedrijf. Een van die eigenschappen is dat de oprichter een proactieve persoonlijkheid moet hebben dat gelinkt is aan de strategische oriëntatie, dit zorgt ervoor dat een bedrijf erg flexibel is. Wanneer een dergelijk bedrijf een prospector strategie gebruikt hebben dit soort eigenaren een directe impact op hun goals en richting van hun organisatie. Dit kan er ook voorzorgen welke mate en type innovatie er plaatsvindt binnen en buiten het raamwerk van het bedrijf. Als dit soort bedrijven een prospector theorie aannemen hebben zij meer kans om goed te groeien. Zij gaan, wanneer er een verandering is, in plaats van niets meer doen op zoek naar nieuwe kansen (Kickul & Gundry, 2002). Welke van de strategieën van Porter (1980, 1985) en Gupta & Govindarajan (1984) het best samenhangen met ondernemerschap is te zien in figuur 2.



Figuur 2. Strategische samenhang

Bron: Langfield-Smith, 1997.

Volgens van Gelderen, Frese & Thurik (2000) is er nog een type soort strategie, de actieve strategieën. Er zijn voor een startup vijf soorten actieve strategieën die toegepast kunnen worden. Actieve strategieën zijn strategieën die bedrijven gebruiken als zij op iets reageren. De verschillende actieve strategieën zijn; reactie-, complete planning-, opportunistisch-, kritiekpunt- en gewoonte strategie. De reactie strategie, hierbij reageren bedrijven op situaties. Bedrijven die gebruik maken van complete planning strategieën, plannen vooruit. Opportunistisch strategieën gebruiken een soort basis punt waarmee vergeleken wordt. Ook is er de kritiekpunt strategie waarbij begonnen wordt met de meest moeilijke factor waar een bedrijf mee moet omgaan. Daarna worden de overige zaken behandeld. Daarnaast voegt het artikel ook nog een vijfde strategie toe; de gewoonte strategie. Waarbij een bedrijf gebruik maakt van gewoontes en zo min mogelijk wil veranderen. Als laatst kan een bedrijf ook de vijf strategieën samenvoegen. Wanneer een startup een succes is, is de kans groter dat het bedrijf gebruik gaat maken van een complete planning strategie. Dit is nodig wanneer er meer mensen worden aangenomen (van Gelderen, Frese & Thurik, 2000).

De keuze van decentralisatie

Leiderschap is een significante factor die de prestatie van een bedrijf beïnvloed. Ondernemend leiderschap is een ontwikkelend proces, dat verandert tijdens de groei van een startup (Dvalidze & Markopoulos, 2019). Volgens Dvalidze & Markopoulos (2019) zijn er vier fases binnen de ontwikkeling van een startup.

- In het begin van een startup is het belangrijk dat een leider gepassioneerd, moedig en veerkrachtig is. Daarnaast moet de leider de innovatieve ideeën hebben en aanmoedigen. Ook moet de leider kunnen omgaan met een chaotische omgeving.
- In de volgende fase is het belangrijk dat de leider flexibel en behendig is met daarbij een open leiderschap.

- In deze fase is het belangrijk dat de leider goed leiderschap uitstraalt die een goed werkend team kan opbouwen met de juiste talenten.
- In deze fase moet de leider zich focussen op het geven van de juiste rollen, de mensen motiveren en sterk maken, en het delen van leiderschap aan de werknemers.

(Dvalidze & Markopoulos, 2019)

In stap vier van de ontwikkeling van een startup is het van belang dat de leider zijn leiderschap aan werknemers kan overdragen (Dvalidze & Markopoulos, 2019). Als startups groeien levert het veranderen van hun organisatie proces weerstand op. Startups hebben vaak gelimiteerde middelen en een platte organisatiestructuren met weinig managementlevels. De bedrijven hebben een laag niveau van routines en processen. Wanneer een bedrijf groter wordt veranderd dit allemaal. De grootte van het bedrijf beïnvloedt de organisatie processen en de cultuur (Zaech & Baldegger, 2017).

Volgens Mintzberg (1980) zijn er vijf soorten succesvolle hiërarchische structuren voor bedrijven. Startups vallen vaak onder de simpele structuur. Dit bedrijfsstructuur heeft vergeleken de andere bedrijfsstructuren meer een directe supervisor en is gecentraliseerd. Wanneer bedrijven groeien gaan die vaak naar een andere bedrijfsstructuur. Deze andere structuren zijn allemaal minder gecentraliseerd en hebben minder directe supervisors (Mintzberg, 1980).

Het bedrijf kan veranderen in een machine bureaucratie die gebruik maakt van techno structuren. Techno structuren zijn analisten die niet bij het bedrijf horen, bijvoorbeeld externe adviseurs. Daarnaast zijn banen gespecialiseerd en gevormd. Divisies zijn functioneel en groot. Macht is deels nog steeds gecentraliseerd. Deze structuur wordt vooral gevonden in simpele en stabiele omgevingen en zijn vaak oudere en grotere bedrijven met massa productie. Naast machine bureaucratie kan het bedrijf ook uitgroeien tot een professional bureaucratie. Dit soort bedrijven focussen zich vooral op het standaardiseren van skills in een dienstensector die gespecialiseerd zijn, maar niet gevormd. Het bedrijf bestaat uit grote divisies en is gedecentraliseerd. Dit wordt gevonden in complexe, maar stabiele omgevingen met simpele technische systemen.

Een derde structuur is divisionalized vorm. Er bij deze structuur in een grootte mate gedecentraliseerd en de macht ligt bij de verkoopdivisies. De inspanning die werknemers leveren wordt gecontroleerd door middel van outputs met prestatie control systemen. Dit wordt vaak gevonden in grote, volwassen bedrijven in diverse markten. Als laatste is er een bedrijfsvorm die heel gedecentraliseerd is, namelijk adhocracy. Hierbij zijn er veel businessunits in een matrixvorm die zelfstandig activiteiten uitvoeren. Dit is terug te zien in complexe markten met een dynamische omgeving (Mintzberg, 1980). In de loop van de tijd gaat een bedrijf in meer of mindere mate decentraliseren. Een onderneming gaat tijdens het groeien van een top-down structuur naar een platte organisatiestructuur (Mintzberg, 1980).

Het maakt niet uit welk type actie strategie een startup gebruikt. Als een bedrijf door zijn groeistrategie groeit zal er gebruik worden gemaakt van de complete planning strategie, omdat er nieuwe mensen moeten worden aangenomen. Hiervoor is het gebruik van control systemen meer nodig (van Gelderen, Frese & Thurik, 2000). Kortom is er een bepaalde mate van decentralisatie nodig.

Structuur

Uit de vorige paragraaf kwam naar voren dat decentralisatie voorkomt tijdens de groei van een bedrijf. Echter welke verantwoordelijkheden moeten er gegeven moeten worden aan lager management. Wat voor macht wordt gegeven aan managers is afhankelijk volgens Greiner (1998) van de bedrijfsfase. De fases waar startups doorheen gaan tijdens de groei is onderzocht.

Managers zouden zich vaker moeten afvragen in welke fase zijn bedrijf nu zit zodat ze mogelijke veranderingen kunnen aanbrengen. Elk bedrijf ervaart een moment van evolutie waarbij de groei stabiel is. Echter eindigt een dergelijke periode altijd met een revolutionaire periode waarin grote veranderingen plaatsvinden (Greiner, 1998).

Er zijn vier factoren die invloed hebben hoe een bedrijf zich ontwikkelt. Ten eerste is de leeftijd van een organisatie een factor. Managementproblemen zijn verbonden met de tijd en zal niet altijd hetzelfde zijn. Ten tweede de grootte van het bedrijf beïnvloedt de ontwikkeling. En dus de evolutie en revolutionaire stadia. Ten derde beïnvloedt de groei ratio van de industrie dit. Wanneer deze groei ratio groot is zullen de revolutie stadia ook sneller komen in een bedrijf (Greiner, 1998).

Het eerste groei stadium

De eerste fase is de creativiteit fase. In het geboorte stadium moeten bedrijven erg creatief zijn, zij moeten namelijk een product en een markt ontwikkelen. Vaak zijn de oprichters technologisch en ondernemend georiënteerd. De management skills gaan puur naar het opzetten van het bedrijf. De communicatie tegenover de werknemers zijn informeel. Overuren maken worden beloond met bescheiden salarissen en beloftes van aandeelhouder. Keuzes worden vaak gemaakt door wat de markt wil (Greiner, 1998). Of een startup kan doorgroeien wordt in de beginfase bepaald door de visie en de vaardigheden van zijn oprichter (Wasserman, 2016).

Wanneer het bedrijf groeit, gaan de creatieve activiteiten, de groei belemmeren. Wanneer er meer geproduceerd moet worden vereist dat ook meer kennis over efficiency. Startups met een hoge potentie om goed door te groeien hebben vaak een hoog percentage aan middelen van buitenaf zoals werknemers (Wasserman, 2016). Een grotere hoeveelheid werknemers kunnen niet alleen door informele

communicatie gemanaged worden. De nieuwe werknemers hebben ook vaak een ander soort van incentive nodig. Er moet meer gecontroleerd worden en accounting is nodig. Dit zorgt ervoor dat er nieuwe management skills worden verwacht van de manager (Greiner, 1998).

Oprichters ervaren de nieuwe management skills die van zij verlangd wordt, in veel gevallen als onprettig en niet wat zij wilde (Greiner, 1998). Voor een oprichter is het moeilijk om manager te worden (Mintzberg, 1973). Voor goed leiderschap is het belangrijk dat leiders capabel zijn om hun ego los te laten en daarbij het loslaten van de macht om beslissingen te maken. Dit is vaak moeilijk voor leiders wanneer de onderneming groeit (Dvalidze & Markopoulos, 2019). Echter is het van belang dat zij de macht deels weggeven. Startups waar de oprichter nog steeds in control is van de board of directors en of CEO is, is significant minder waard dan startups waar dat niet meer zo is (Wasserman, 2016). De oprichters zijn namelijk geneigd om te proberen weer terug naar het verleden te gaan. Op dit moment is er een crisis van leiderschap ontstaan. Hierdoor ontstaat de eerste revolutie (Greiner, 1998).

Er is een manager nodig die andere vaardigheden heeft als de oprichter. De nieuwe manager heeft kennis en skills nodig om nieuwe business technieken te kunnen introduceren (Greiner, 1998). Bedrijven waarvan de eigenaren het moeilijk vinden en daarnaast weigeren om controle weg te geven, ondervinden problemen om te groeien naar een volgende bedrijfsfase (Wasserman, 2016). De eerste stap is een manager die goed kan samenwerken met de oprichter (Greiner, 1998). Hoe meer waarde het bedrijf heeft doordat de oprichter werkzaam is in het bedrijf hoe meer controle de oprichter in het bedrijf moet houden. Wanneer werknemers, managers of andere externe factoren meer waarde toe voegen dan de oprichter dan zal de oprichter minder controle van het bedrijf krijgen (Wasserman, 2016).

Het tweede groei stadium

De tweede fase is die van de richting. Wanneer een goede manager is aangenomen kan het bedrijf weer doorgroeien onder de leiding van een leidend leiderschap. De heterogeniteit van het team groeit wanneer een startup groeit. Dit omdat de nieuwe manager en supervisors andere skills hebben, zij kunnen dan werkzaamheden overnemen waar de originele oprichter niet goed in is (Kaiser & Mueller, 2013). De verantwoordelijkheden die door de oprichters aan de nieuwe managers afgestaan zijn, de organisatiestructuur, mc-systemen en de richting van het bedrijf. Onder een nieuw structuur wordt productie en marketing niet meer als één activiteit gezien. Banen worden meer gespecialiseerd. Accountingsystemen worden geïntroduceerd om het magazijn en de inkopen te registreren. Incentives, budgets en overige controles worden geïntroduceerd. De communicatie wordt formeler (Greiner, 1998). De mate van eindverantwoording tegenover de oprichter wordt bepaald door de mate waarin de oprichter nog controle heeft over het bedrijf. Dit is afhankelijk van de mate van toegevoegde waarde voor het

bedrijf (Wasserman, 2016). De mate van controle van de oprichter zorgt ervoor dat de mate van verantwoording tegenover de oprichter van keuzes door de nieuwe manager afhankelijk is per bedrijf.

Supervisors van bedrijfsunits die worden aangenomen worden gezien als functionele specialisten en nog niet als een autonome beslissing makers. Echter door de groei ontstaat een meer complexe organisatie waarbij er meer lagere managers moeten worden aangenomen. Hierdoor ontstaat de “crisis of autonomie”. Er moeten meer “lagere” managers komen met ook eigen nichemarkten. Die bevoegd zijn om eigen keuzes te maken (Greiner, 1998). Afhankelijk van hoe snel de startup groeit is dit relevant voor groeiende startups. Dit onderzoek focust zich op de eerste crisis van het groeiproces. Omdat elke startup die groeit deze crisis ervaart en de tweede crisis niet door elke startup ervaren wordt.

Overige fases

De overige drie stappen volgen als bedrijven ver voorbij de startup fase zijn. De derde stap is delegatie, er ontstaat weer groei, echter wordt het steeds moeilijker om controle te houden. “Crisis of Control” (blz 61). Stap 4 is de stap van de coördinatie, er worden speciale technieken gebruikt en het bedrijf wordt nog formeler. Echter te formeel en de “red-tape crisis” ontstaat. De laatste fase van een bedrijf zijn groei is de samenwerkingsfase, er ontstaan teams en managers die spontaner mogen worden. Het bedrijf is zo groot dat het flexibeler wordt (Greiner, 1998).

Proces

De laatste stap die onderzocht moet worden is wat voor soort planning en control systemen gebruikt moeten worden om te controleren en te belonen door de decentralisatie.

Wanneer een startup groeit beïnvloedt dit de organisatie processen en cultuur, het bedrijf wordt complexer door een verslechterde interne communicatie en het bedrijf verliest controle (Sapienza, Korsgaard & Forbes, 2003; Davila, 2005; Zaeck & Baldegger, 2017). Mc-systemen kunnen een belangrijke rol hebben in het herstellen van de balans die de organisaties kwijt is geraakt door te decentraliseren (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018; Mitchell & Reid, 2000; Mitchell & Reid, 2000). De behoefte van mc-systemen ontstaan voornamelijk door agency problemen en informatieverwerking. Het wordt namelijk door de groei moeilijker om informatie te verplaatsen naar de juiste beslissingsmaker. Zonder een goed systeem lopen het aantal interacties, om informatie over te brengen binnen een bedrijf, exponentieel toe als er meer werknemers aangenomen worden en kunnen de kosten oplopen (Merchant & Van der Stede, 2007; Otley, 1980; Davila & Foster 2007). Ook kunnen mc-systemen helpen met het wegnemen van onzekerheden, waardoor beter keuzes gemaakt kunnen worden (Gul & Chia, 1994).

Samenvattend wordt de toevoeging van mc-systemen in bedrijven onder andere beïnvloed door de grootte van het bedrijf, de leeftijd, de vervanging van de oprichter als CEO en de bestaande investeerders (Davila, 2005).

Planning en evaluatie mc-systemen

Mc-systemen die kijken naar management organisatiecultuur, evaluatie en het belonen van werknemers, zijn significant belangrijk voor kleine groeiende bedrijven (Davila & Foster 2007). Davila & Foster (2007) hebben acht soorten algemene mc-systemen onderzocht: financiële planning, financiële evaluatie, HR-planning, HR-evaluatie, strategische planning, productontwikkeling, sales/marketing en parentship. Wanneer startups groeien worden in eerste instantie financiële planning, HR-planning en strategische planning geïnstalleerd als systemen. Als de planningsystemen geïnstalleerd zijn en de startup doorgroeit dan worden deze control systemen aangevuld met evaluatie systemen. Kortom bedrijven gebruiken eerst planningsystemen en vervolgens evaluatie systemen (Davila & Foster 2007).

Formeel en informele mc-systemen

Naast dergelijke formele planning en evaluatie systemen, wordt er in een beginnende fase van een bedrijf controle en coördinatie gebeurt door informeel interacties (Davila, 2005; Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). Informele controles zijn niet bewust ontworpen. Zij bevatten het ongeschreven beleid van een organisatie wat vaak komt uit een organisatiecultuur. Dit komt door gedeelde waarde en normen. Ook wel clan controles genoemd. Echter kunnen deze soms ook formeel zijn (Langfield-Smith, 1997).

Als een bedrijf groeit dan verandert de attentie naar een systeem dat informele interacties verwerkt in een formeel systeem. Wanneer de hoeveelheid werknemers groeit is het namelijk moeilijk om informele controles te blijven uitvoeren (Davila, 2005). Formele controles bevatten regels, standaard procedures en budgettering systemen. Dit zijn meer zichtbare en objectieve componenten van het besturingssysteem. Dit is dan ook makkelijker te onderzoeken. Veel onderzoek is gericht op formele control systemen. Deze omvatten output en resultaat controles die feedback gericht zijn. Ook zijn dit soort controles vaak financieel georiënteerd. De formele controles zijn er om ervoor te zorgen dat bepaalde doelen behaald worden. En bevatten monitoring, meting en corrigerende maatregelen. Een paar voorbeelden hiervan zijn feed forward control (ex-anti controles) inclusief administratie controle, personeel controles en gedrag controles (Langfield-Smith, 1997). Formele controles zijn essentieel als om een goede relatie tussen de mc-systemen en de business strategie te creëren (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018).

Strategie en mc-systemen

De reden dat bedrijven control systemen gebruiken, is om ervoor te zorgen dat bedrijven strategische goals behalen en zal daarom moeten aanpassen aan de context waar zij zich in bevinden (Barringer & Bluedorn, 1999; Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). Een control systeem in een startup moet ervoor zorgen dat innovatie, pro activiteit en risico nemend gedrag moet stimuleren (Barringer & Bluedorn, 1999). Wanneer startups een prospector strategie hebben zijn formele control systemen belangrijk, formele controlesystemen worden minder gebruikt door defenders. Een prospector zijn control systemen zorgen voor minder risico. Financiële controles zijn mogelijk de enige manier om een wijde scope te hebben als prospector om zijn activiteiten te kunnen omvatten. Omdat defenders meer stabiel zijn hebben zij minder kost controles nodig (Langfield-Smith, 1997). Bedrijven die een cost leadership strategie hebben gebruiken mc-systemen om informatie bemachtigen over de interne operaties. Bedrijven die een differentiatie strategie gebruiken hebben mc-systemen om informatie over klanten, competitie en anders aspecten van de omgeving te bemachtigen (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018).

Strategische en financiële mc-systemen

Twee vormen van controlesystemen zijn in het bijzonder belangrijk voor startups. Dit zijn strategische controles en financiële controles. In de meeste bedrijven zijn beide soorten controles aanwezig. Financiële controles zijn gebaseerd op prestatie en objecten financieel criteria zoals netto-inkomen, winst, en verkopen. Strategische controles zijn gebaseerd op onder andere strategische control meters inclusief klant tevredenheid criteria, nieuwe patenten, succes in behalen van target datums om nieuwe producten te hebben ontwikkeld. Ook in het bereiken van kwaliteit controle standaards (Barringer & Bluedorn, 1999).

Strategische controles zijn in staat het belonen van creativiteit en mogelijkheden te vinden en innovatie. Conservatieve bedrijven hebben juist minder strategische controles. Er zitten kosten bij het hebben van een strategische control zoals time en effort door de manager. Conservatieve bedrijven gebruiken vaker meer financiële controles. De controles zijn duidelijk en hebben een hoge discipline nodig. Het is niet gewenst voor bedrijven die creatief willen zijn (Barringer & Bluedorn, 1999).

De mate van creativiteit is belangrijk om te kiezen welke controle nodig is (Barringer & Bluedorn, 1999). Ook is centralisatie beter voor een erg innoverend bedrijf. Net zoals dat informatie processing en beslissingsmaker apparaten slecht zijn voor erg innoverende bedrijven om verder te innoveren. Echter wanneer een bedrijf groeit en te veel aan het innoveren is, lopen de kosten op en moeten zij ervoor kiezen om minder te gaan innoveren. Control systemen in een startup kunnen ervoor zorgen dat het duidelijk wordt dat sommige innovaties te kostelijk zijn. Zij laten zien dat innovatie tempo vertraagt moet worden. Wanneer een startups groeit kan het niet blijven groeien met innoveren en zal de structuur

ook meer gedecentraliseerd worden en andere typen controles moeten gebruiken (Miller & Friesen, 1982). Zo kunnen startups naast strategische controles ook meer gebruik maken van financiële controles (Barringer & Bluedorn, 1999). Het type control systeem moet algemener worden. Er moet een algemeen monitoring system worden geplaatst met een mate van accountability (Meyssonnier, 2015).

Mc-systemen van startups richten zich algemeen op een onderdeel van het bedrijf in plaats van de algehele controle (Meyssonnier, 2015; Otley, 1999). Volgens Otley (1999) is er een raamwerk van vijf kernvragen. Dit geeft een breder beschrijvend kader om een breed mc-systeem te installeren. Deze vragen zijn niet alleen financieel gericht maar ook vanuit standpunten van de stakeholder. Volgens Otley (1999) is er een combinatie nodig van mc-systemen om al deze vijf vragen te betrekken binnen één bedrijf (Otley, 1999). Het is ook niet mogelijk om een mc-systeem te kiezen dat voor soortgelijke bedrijven op eenzelfde wijze zal werken (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018).

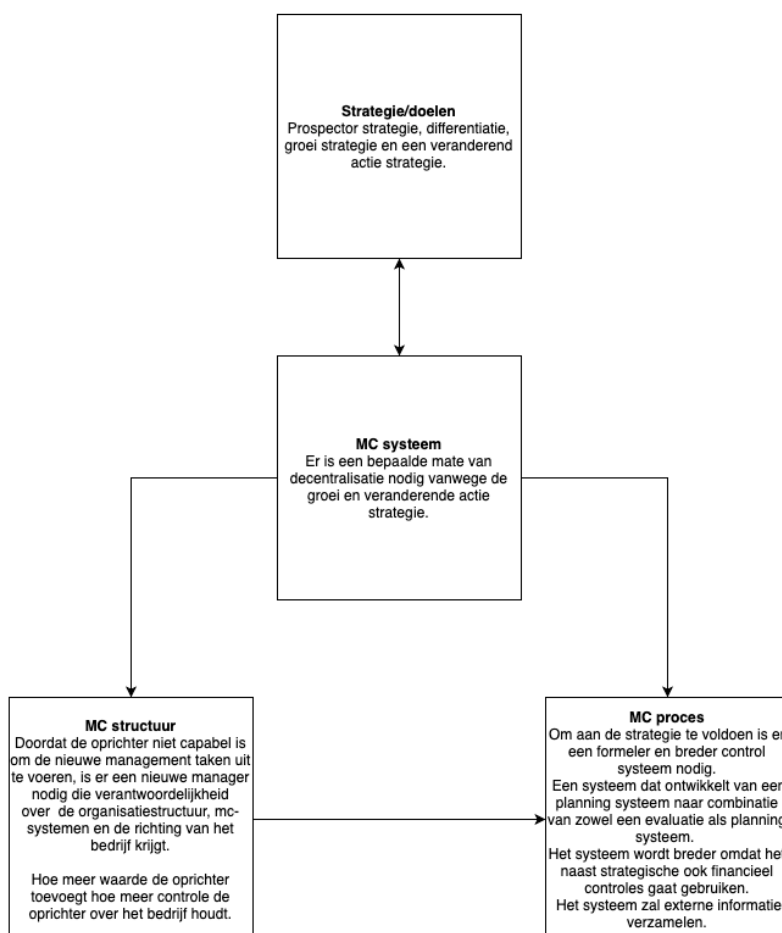
Model

Om een antwoord te geven op de hoofdvraag wordt er in dit onderzoek een model opgesteld waarbij duidelijk wordt wat groeiende startups kunnen overwegen als zij aan het groeien zijn. Als startups groeien is het van belang dat de oprichter controle weggeeft en daardoor decentraliseerd (Wasserman, 2016). Hierdoor is het belangrijk om formele mc-systemen te implementeren (Davila, 2005). Om het model op te bouwen is het formele management control schema toegepast op de ontwikkeling van startups (Anthony et al., 2014). Het model in dit onderzoek maakt gebruik van de drie hoofdelementen van het schema (systeem, structuur en proces), maar dan specifiek toegepast voor groeiende startups. Uit de toepassing van het formele management control schema blijkt het volgende model:

Systeem: Startups hebben over het algemeen een prospector strategie met een differentiatie strategie en bouwende strategie. Vanwege de veranderende actie- en groeistrategie is een bepaalde mate van decentralisatie nodig (van Gelderen, Frese & Thurik, 2000). Dit om de doelen en strategieën van het bedrijf te kunnen blijven behalen.

Structuur: Startups hebben een mate van decentralisatie nodig. Door de groei verandert de interne bedrijfsstructuur van een startup, hier zijn andere vaardigheden voor nodig als manager van het bedrijf. Doordat de oprichter van het bedrijf vaak niet capabel is om dergelijke managementtaken uit te voeren, heeft een startup een nieuwe manager nodig als decentralisatie (Greiner, 1998). Deze moet verantwoordelijkheid krijgen over de organisatiestructuur, mc-systemen en de richting van het bedrijf (Greiner, 1998). Hoe meer waarde de oprichter toevoegt in het bedrijf hoe meer controle de oprichter houdt over het bedrijf (Wasserman, 2016). De nieuwe manager verdeelt als vervolg decentralisatie stap het bedrijf in niet autonome units (Greiner, 1998).

Proces: Doordat de bedrijfsstructuur veranderd door de decentralisatie hebben groeiende startups een breder en formeler controlesysteem nodig (Barringer & Bluedorn, 1999; Meyssonier, 2015; Gul & Chia, 1994; Davila, 2005). De mc-systemen die gebruikt gaan worden zullen eerst bestaan uit planning control systemen en vervolgens zullen er meer evaluatie systemen geïnstalleerd worden (Davila & Foster 2007). Het bedrijf zal eerst gebruik maken van strategische controles die creativiteit en innovatie kunnen belonen. Tijdens de groei zal er vervolgens ook financiële controles als toevoeging worden gebruikt (Barringer & Bluedorn, 1999). Omdat de bedrijven gebruik maken van een prospector strategie heeft het bedrijf formele mc-systemen nodig. Daarnaast gebruikt een startups een differentiatie strategie, daardoor heeft het bedrijf een control systeem nodig dat externe informatie zoals klant informatie verzameld (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018).



Figuur 3. Startup gebaseerd formeel management control model

Methodologie

Om de onderzoeksvraag ‘Welke combinatie van decentralisatie en het implementeren van mc-systemen moeten worden gebruikt om een startup te ontwikkelen naar een volgende bedrijfsfase?’ te beantwoorden, is er in het theoretisch kader een model opgesteld. Om dit model te testen, wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatief empirisch onderzoek. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een fieldresearch, waarbij oprichters en CEO’s van meerdere groeiende startups geïnterviewd zijn.

Van de vijftien bedrijven hebben drie bedrijven gereageerd. Voor twee van de bedrijven is de medeoprichter geïnterviewd en voor de derde is de CEO geïnterviewd. De bedrijven die gemaaild zijn, zijn groeiende ondernemingen die niet ouder zijn dan zes jaar en waarvan duidelijk was dat deze groeiende waren. Dit is onderzocht doormiddel van deskresearch. Het zijn bedrijven die verschillen qua omvang, tussen de 4 en 150 werknemers. De bedrijven die gereageerd hebben leveren alle drie producten. Twee bedrijven leveren digitale producten en het derde bedrijf raamdecoratie. Met deze medeoprichters en CEO, zijn vervolgens online of telefonische interviews gehouden, dit wegens de maatregelen tegen Corona verspreiding. De interviews duurde circa 45 minuten. Ook zijn de interviews met goedkeuring van de geïnterviewde opgenomen om de resultaten beter te analyseren.

De interviews die afgenomen zijn, waren semigestructureerd interviews. Dit om gestructureerd de resultaten te kunnen vergelijken met het model en ook de mogelijkheid te hebben om meer informatie te verzamelen door dieper op antwoorden in te kunnen gaan.

Deze interviews zijn vervolgens tot cases geformuleerd. Hierin wordt alleen de informatie verwerkt wat relevant is voor het onderzoek. Antwoorden die irrelevant zijn voor dit onderzoek zijn niet in de casussen verwerkt. Daarnaast is de informatie waarvan de oprichters en de CEO deze niet in de paper verwerkt wil hebben niet in de case opgenomen. Financiële data is niet verwerkt in de casestudies, omdat de eigenaren van de bedrijven niet willen dat dergelijke informatie gepubliceerd wordt.

Door middel van de opgezette cases wordt er onderzocht wat voor decentralisatie de bedrijven gebruikt hebben. Verder wordt er onderzocht wat voor mc-systemen de bedrijven gebruikt hebben. Van deze gegevens worden er vervolgens grafische weergaves gemaakt per case. Deze grafische weergaves en gegevens worden vervolgens vergeleken met het model wat is opgesteld in het theoretisch kader om zo te testen of het model aangenomen kan worden of verworpen moet worden. Met de resultaten van de vergelijking tussen het empirisch- en literair onderzoek zal de onderzoeksvraag beantwoord kunnen worden.

Om de betrouwbaarheid en de relevantie van dit onderzoek te waarborgen, is er rekening gehouden met verschillende componenten. Er zijn startups geïnterviewd die al een aantal jaar aan het groeien zijn, zodat er daadwerkelijk effecten zijn door de groei. Ook zijn er startups onderzocht die verschillende producten verkopen en in verschillende markten opereren. Dit om een algemene conclusie te kunnen trekken. Verder zijn de interviews gehouden met verschillende soorten CEO's zoals oprichters en ook met een nieuwe manager. Dit om subjectieve antwoorden er mogelijk uit te filteren.

Om de antwoorden zo objectief mogelijk te verkrijgen is er gebruik gemaakt van deskresearch. Dit om zo goed mogelijk te voldoen aan de triangulatie. Dit is methode waarbij validiteit van een case wordt gewaarborgd. Het bestaat uit drie delen; externe validiteit, interne validiteit en construct validiteit. Triangulatie wordt gebruikt om de cases te kunnen gebruiken als bewijs om de theorie te testen (Modell, 2005). Om de cases zo valide mogelijk te maken is er gebruik gemaakt van meerder onderzoeksmethodes om cases te genereren. Zo is er gebruik gemaakt van interviews en deskresearch om de interne validiteit zo goed mogelijk te waarborgen. Informatie over de bedrijfsstructuur is onderzocht door middel van de website van het bedrijf of de LinkedIn pagina (LinkedIn, 2020). Echter vanwege privacy redenen kunnen de specifieke bronnen er niet bijgezet worden. Ook zijn de cases vergeleken met de theorie om zo goed mogelijk externe validiteit te creëren. Echter is er niet binnen eenzelfde bedrijf geïnterviewd met een oprichter en een manager, hierdoor kunnen antwoorden subjectief zijn en is het nadelig voor de construct validiteit, hier wordt in de discussie verder op ingegaan.

Case beschrijvingen

Case 1

De eerste casestudie is gebaseerd op een interview met de CEO van een online sport en gezondheid organisatie, die 3,5 jaar geleden is opgericht. De oprichter was zelf thuis aan het sporten en vond dat het aanbod van thuis sportplatformen beter kon.

Strategie

Het concurrentievoordeel wordt behaald door een platform te hebben die mensen motiveert en coacht op een manier dat andere bedrijven niet doen. Als doel heeft het bedrijf daarnaast om een zo hoog mogelijke waarde te creëren voor de klant. Dit komt overeen met een differentiatiestrategie. Dit wordt bevestigd door wat er op de website staat van het bedrijf. Het bedrijf gebruikt de website voornamelijk om de toegevoegde waarde van het product voor de consumenten te adverteren. Het bedrijf wil naast een zo hoog mogelijke waarde creatie, kosten zo laag mogelijk houden.

De toekomstvisie van het bedrijf is om in meer dan vijf landen actief te opereren en daarmee schaalvoordelen te creëren. Dit doordat de toegenomen winsten door middel van een groei aan consumenten groter is dan de kosten die hierdoor ontstaan zijn. Een ander voorbeeld dat laat zien dat het bedrijf wil doorgroeien, is dat het bedrijf sinds kort een business to business platform heeft. Zo wil het bedrijf meer consumenten krijgen en zich verder ontwikkelen, zodat de toekomstvisie kan worden behaald.

Systeem

Het bedrijf heeft naast de CEO, vier werknemers in dienst. Dit om werkzaamheden uit te voeren die de CEO niet alleen kon. De werknemers zijn verantwoordelijk voor de marketing, het bouwen van het platform en de klantenservice. Zonder deze werknemers had het bedrijf volgens de CEO de doelen van de strategie niet kunnen behalen. Om aan de triangulatie te voldoen (Modell, 2015), zijn de werknemers opgezocht op LinkedIn (LinkedIn, 2020).

Structuur

Het bedrijf is ontstaan doordat de oprichter een idee had dat er een beter thuis sport platform ontwikkeld kon worden. Dit idee is de oprichter gaan omzetten tot een business. De oprichter kon het idee door zijn creativiteit tot een product ontwikkelen, maar executeren tot een solide bedrijf lukte niet. Er was geen juist businessmodel geïnstalleerd, want er werd te veel aan productontwikkeling gedaan. De CEO is vervolgens aangenomen om de oprichter te vervangen als eindverantwoordelijke. Als het bedrijf niet een nieuw bestuur had gekregen, was het bedrijf failliet gegaan volgens de nieuwe CEO.

Daarnaast heeft de CEO een aantal verantwoordelijkheden afgestaan aan degene die het platform ontwikkelt. Die persoon is nu eindverantwoordelijk voor het platform (LinkedIn, 2020). De CEO beschikt niet over expertise om dit zelf uit te voeren. Momenteel is de organisatie nog niet onderverdeeld in divisies, dit kan nog ontwikkelen indien het bedrijf zich gaat opschalen. Ook verwacht de CEO dat hij in de toekomst nog meer verantwoordelijkheden moet afstaan.

Proces

De CEO heeft vervolgens het businessmodel van het bedrijf gestructureerd met behulp van control systemen. Daarnaast zijn er bedrijfsprocessen gecreëerd. De control systemen worden voornamelijk gebruikt als planningsysteem. Als control systeem wordt er momenteel gebruik gemaakt van boekhoudsystemen. Daarnaast wordt de CPA (kosten per acquisitie) en de LTV (Lifetime value) gecontroleerd met behulp van een database, een dashboard en performance marketing.

De controles zijn momenteel nog informeel. Zo beschikt het bedrijf nog niet over een budgetstelsel of een soortgelijk systeem. Het bedrijf is volgens de CEO nog te veel in beweging om een budgetstelsel

te implementeren. De tijd die nodig is om een budget op te stellen is niet beschikbaar. Wel is het bedrijf bezig om de administratiesystemen verder te ontwikkelen. De CEO controleert via een wekelijkse performance meeting de kosten per acquisitie. En ook doet het personeel van het bedrijf iedere dag aan een korte update. Hierdoor heeft het bedrijf meer zicht gekregen op de activiteiten. Uit gesprekken met de werknemers van het bedrijf kan dit beargumenteerd worden en is er voldaan aan de triangulatie (modell, 2015).

Wanneer er nog meer werknemers worden aangenomen wil de CEO van het bedrijf nog meer gaan organiseren. Echter verwacht de nieuwe CEO niet veel meer werknemers nodig te hebben, omdat het bedrijf een digitaal product verkoopt en veel geautomatiseerd is.

Case 2

De tweede casestudie is gebaseerd op een interview met de CEO en medeoprichter van een tweede bedrijf. Het bedrijf levert een onlinedienst waarbij webshop platformen van bedrijven kunnen worden geadverteerd op google, facebook en overige grote online platformen. Het idee is ontstaan toen de oprichters met een ander eerder bedrijf data omzetten tot apps. Toen de vraag kwam of deze data niet worden gebruikt om naar google te sturen voor advertenties, begonnen de oprichters een nieuw bedrijf en stopte zij met het andere bedrijf. Het bedrijf is nu zes jaar oud. Het interview is met de CEO, de eindverantwoordelijke van alle teams. Hij is ook degene die zichtbaar is voor het bedrijf naar buiten toe, naar de partners en andere partijen.

Strategie

Dit bedrijf kijkt niet naar de concurrentie. Het bedrijf kijkt naar de klanten en hun behoeftes. Het platform wat het bedrijf ontwikkeld, krijgt de functionaliteiten waarnaar de klanten verlangen. Hierdoor wil het bedrijf een platform creëren die voorloopt op de concurrentie en veel waarde creëert voor de consument. De eerste twee jaar van het bestaan van het bedrijf was deze strategie anders. Toen keken zij wel naar de concurrentie. Echter bleek dit niet de juiste strategie te zijn en zijn zij overgestapt naar een vooroplopende strategie, omdat zij sneller konden ontwikkelen dan de concurrentie. Het bedrijf heeft nu 3 functionaliteiten die geen enkele concurrent heeft. De combinatie is uniek en daarnaast focussen zij op service. Met deze strategie willen zij doorgroeien de komende aantal jaren.

Systeem

Het bedrijf heeft 125 werknemers in dienst, dit wordt ook onderbouwd door de website van het bedrijf. De oprichters hebben nieuwe werknemers aangenomen, omdat zij de werkzaamheden niet meer aan konden. De werknemers hebben verschillende taken, deze taken zijn onderverdeeld in zes afdelingen: development, sales, marketing, integrations, support en operations. Ook dit is op de website onderbouwd

om aan de triangulatie te voldoen (Modell, 2015). Zonder extra werknemers aan te nemen had het bedrijf volgens de CEO niet geweest waar zij nu zijn.

Structuur

Het bedrijf streeft ernaar om een relatief een platte organisatiestructuur aan te houden. Wel zitten er inmiddels verschillende managementlagen in de bedrijfsstructuur. Het bedrijf heeft een managementteam van zeven managers. Een deel van deze managers zijn aangenomen een andere deel is doorgegroeid vanuit lagere functies. Ook zijn er teamleiders die teams aansturen en een tussenlaag vormen, dit wordt ook onderbouwd door middel van de website. Het bedrijf is nu ook van plan om nog meer expertise van buitenaf aan te nemen. Specifiek managers met meer ervaring in bedrijfsvoering. Dit omdat bepaalde managementtaken niet onder de expertise vallen van het huidige management.

De zes afdelingen die er zijn heeft ieder een eigen manager uit het managementteam die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de divisie. De CEO die in geïnterviewd is vervolgens eindverantwoordelijke voor het hele bedrijf en gaat over de belangrijkste bedrijfsstructuren van het bedrijf.

Proces

Het bedrijf maakt vanwege de hoeveelheid nieuwe werknemers door de strategie, gebruik van control systemen. Het bedrijf heeft in zijn beginfase eerst alleen gebruik gemaakt van informele control systemen. Toen het bedrijf ongeveer 60 werknemers had, ging het gebruik maken van formele systemen. Dit zorgde voor rust onder de werknemers in vergelijking met de chaos van een startup, volgens de oprichter. Daarnaast hadden werknemers door dit systeem meer inspraak op de doelen. Achteraf kon het formele control systeem wel eerder geïmplementeerd worden volgens de CEO.

Het formele systeem wat het bedrijf gebruikt is het 'Okr objectives and key resources'. Dit is een gratis framework (N., 2018). Met dit raamwerk kan een bedrijf een systeem maken waarin er management doelen worden gezet met daarbij een aantal sleutel resultaten. De sleutel resultaten moeten meetbaar zijn. In dit systeem zetten de teams zelf ook doelen, deze doelen zijn bij sales meer financieel gericht dan bij andere divisies. Hierdoor is dit systeem zowel top down als bottom up. De doelen zetten de managers en werknemers per kwartaal. Maandelijks wordt er gecontroleerd door het management of de doelen nog haalbaar zijn. De doelen hoeven niet altijd behaalt te worden, er kan veel veranderen volgens de oprichter.

Ook maakt het bedrijf gebruik van informele control systemen. Zo heeft de geïnterviewde wekelijkse meetings met het managementteam en leveren dan een document aan alle werknemers en vragen daar

feedback op. De deuren staan altijd open in het kantoor, zodat mensen elkaar makkelijk opzoeken voor feedback.

Case 3

De derde case is gebaseerd op een interview met de medeoprichter van een bedrijf dat zonweringsystemen verkoopt. Het idee is bedacht door de compagnon. Die had een online winkel waarmee hij samples naar klanten stuurde. Toen kwam hij op het idee om een sample box in een winkel neer te laten zetten. Hierdoor konden mensen die samples meenemen om thuis de kleur te kunnen bepalen. Het bedrijf is nu zes jaar oud. De geïnterviewde ondersteund het sales team, verder houdt hij zich bezig met het oplossen van klachten en adviseren in de winkels over het introduceren van nieuwe producten.

Strategie

Het product is al bekend. Echter probeert het bedrijf zich te onderscheiden door een ander soort producten te kunnen leveren, zoals ander soort kleuren en het product anders te presenteren het anders presenteren van het product. Dit wordt bewezen door de website van het bedrijf, waarin het vooral gaat over de waarde voor de consument en de bijzonderheden van het product. Het bedrijf onderscheidt zich van de concurrentie met een goede prijs-kwaliteit verhouding, hoge service en op een enthousiaste manier het product verkopen. Met de producten probeert het bedrijf meer waarde te creëren voor de consument, maar wel op een manier dat de kosten laag blijven zodat er voldoende marge is. Door deze strategie is het bedrijf een serieuze markt aandeelhouder geworden. Het doel van het bedrijf is om door te groeien. Dit door middel van automatisering van het verkoopproces.

Systeem

Het bedrijf heeft in totaal acht werknemers in dienst (LinkedIn, 2020). Vier werknemers werken in de binnendienst en de andere vier in de buitendienst. Er is dus sprake geweest van decentralisatie. Doordat de verkoop groeide was het nodig om personeel aan te nemen. In het begin hadden de oprichters moeite met de extra hoge kosten. Maar volgens de oprichter heeft het bedrijf door werknemers op tijd aan te nemen de productie op tijd kunnen verhogen en wordt er nu meer omzet gedraaid door deze investering. De werknemers die aangenomen zijn werken zelfstandig. De werknemers kunnen alles doen binnen het verkoopproces. Zonder de extra werknemers had het bedrijf de doelen van de strategie niet behaalt volgens de oprichter.

Structuur

De geïnterviewde heeft door werknemers aan te nemen verantwoordelijkheid afgestaan. Zo is hij momenteel niet altijd meer eindverantwoordelijke, alleen als er fouten opgelost moeten worden. Zo is

er ook een hoofd binnendienst aangenomen. Deze is doorgroeid van onderaf en is nu eindverantwoordelijk. De managementtaken die door de groei verantwoordelijkheden werden, vielen niet onder de expertise van de oprichter. Het delen van verantwoordelijkheid heeft voor rust gezorgd en zorgt ervoor dat hij zich kan focussen op de zaken waarin hij goed is. De andere medeoprichter is nog steeds eindverantwoordelijke van het bedrijf. Ook de buitendienst werknemers hebben ieder verantwoordelijkheid, zij werken relatief zelfstandig en mogen keuzes zelf maken. Alleen als er bepaalde zaken fout gaan, lost de geïnterviewde het op.

Proces

Het bedrijf maakt gebruik van mc-systemen. Zo maken ze gebruik van Perfectview, dit is een CRM-systeem waarin alle gesprekken die er gevoerd worden opgeslagen kunnen worden (Perfectview, z.d.). Ook orders en klachten komen binnen via het systeem. Hierdoor kan het bedrijf de resultaten goed analyseren. Ook staan agenda afspraken in het systeem, waardoor er makkelijk klanten overgenomen kunnen worden als er werknemers ziek zijn. Het systeem is geïmplementeerd toen er werknemers aangenomen werden en het drukker werd qua orders. Alles verwerken in een Excel sheet was niet meer voldoende.

Het bedrijf maakt gebruik van een formeel systeem, hiermee wordt ook gecontroleerd. Door het Perfectview systeem kan makkelijk gezien worden hoeveel omzet er gedraaid wordt. De binnendienst wordt vooral gecontroleerd op aantal orders die behandeld zijn en de buitendienst wordt vooral op financiële prestaties gecontroleerd. De werknemers kunnen aanspreken op fouten of als zaken goed zijn gegaan gebeurt nog wel informeel. Nu het bedrijf een formeel systeem gebruikt kan het volgens de oprichter niet meer zonder. Het zorgde voor meer structuur en werkzaamheden konden makkelijker overgenomen worden. Wel vraagt het systeem om meer administratie, wat nadelig kan zijn.

Resultaten

Om de cases te kunnen vergelijken met het model wat is opgesteld in het theoretisch kader worden de cases geanalyseerd.

Case 1

Strategie

Het bedrijf behaalt een concurrentievoordeel door een product te verkopen wat andere bedrijven niet hebben en een zo hoog mogelijke waarde te creëren. Met deze strategie is het bedrijf van plan verder te groeien. Deze drie strategieën komen overeen met een prospector strategie, een differentiatie strategie en een groeistrategie.

Systeem

Om de strategische doelen te behalen heeft het bedrijf vier werknemers in dienst genomen. Deze werknemers hebben een bepaalde verantwoordelijkheid gekregen en er is dus sprake geweest van een bepaalde mate van decentralisatie. Ook is er een nieuwe manager aangenomen als decentralisatie stap.

Structuur

In dit bedrijf heeft de oprichter al zijn verantwoordelijkheid afgestaan aan een nieuwe CEO. Dit omdat de manager niet in staat was het bedrijf zijn strategische doelen te laten behalen volgens de nieuwe CEO. De oprichter was niet capabel om de nieuwe managementtaken uit te voeren die door de groei ontstaan waren. De nieuwe CEO heeft andere vaardigheden die nodig zijn bij een groeiend bedrijf met een andere interne bedrijfsvoering. De verantwoordelijkheden die de CEO heeft gekregen omvatten alle taken als eindverantwoordelijke, hieronder valt de richting van het bedrijf, de organisatiestructuur en de mc-systemen. Doordat de oprichter geen solide bedrijf kon oprichten was de waarde die de oprichter toevoegde voor het bedrijf niet significant, hierdoor heeft de oprichter zelf geen uitvoerende taken meer.

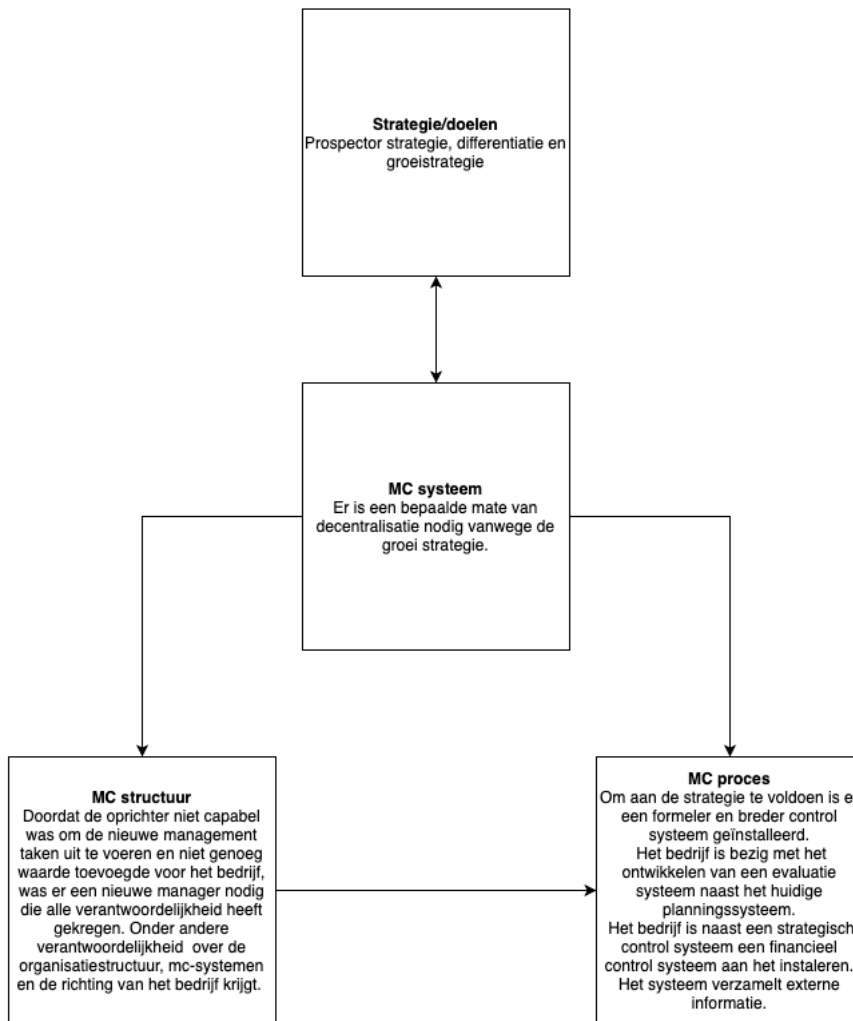
Het bedrijf heeft nog geen divisies opgericht. Echter is dit bedrijf nog niet voorbij groeifase 2 van Greiner (1998). Het bedrijf opdelen in divisies kan nog gebeuren.

Proces

Toen de nieuwe CEO is aangenomen heeft het bedrijf control systemen geïmplementeerd. Deze control systemen zijn voornamelijk informeel en als planningssystemen, maar er zijn ook een aantal formele control systemen zoals dashboards om te evalueren. Deze control systemen zijn geïmplementeerd om grip te hebben op het businessmodel, de kosten zo laag mogelijk te houden en de waarde voor de klant zo hoog mogelijk. De control systemen met betrekking van het personeel zijn strategische controles, het bedrijf is bezig met het opstellen van financiële controles zoals budget targets. Het bedrijf gebruikt ook control systemen om externe data te verzamelen doormiddel van performance marketing.

Decentralisatie

Het bedrijf is in het proces van de ontwikkeling van het bedrijf gedecentraliseerd. Dit vooral doordat er een nieuwe CEO is aangenomen en alle verantwoordelijkheden van de oprichter heeft overgenomen. Het bedrijf is verder gaan decentraliseren, omdat er werknemers zijn die verantwoordelijkheid gekregen hebben.



Figuur 4. Op case 1 gebaseerd formeel management control model

Case 2

Strategie

De strategie die dit bedrijf gebruikt komt overeen met een prospector strategie en differentiatiestrategie. Dit omdat het bedrijf kijkt naar wat de klanten willen om concurrentievoordeel te behalen en de waarde zo hoog mogelijk proberen te maken. Het bedrijf heeft als doel om door te groeien, er kan aangenomen worden dat het gebruik maakt van een groeistrategie.

Systeem

Doordat het bedrijf 125 werknemers in dienst heeft met ieder bepaalde verantwoordelijkheden, kan er aangenomen worden dat het bedrijf gebruik maakt van een bepaalde mate van decentralisatie. Dit om de strategische doelen te behalen die de oprichters voor het bedrijf gesteld hebben.

Structuur

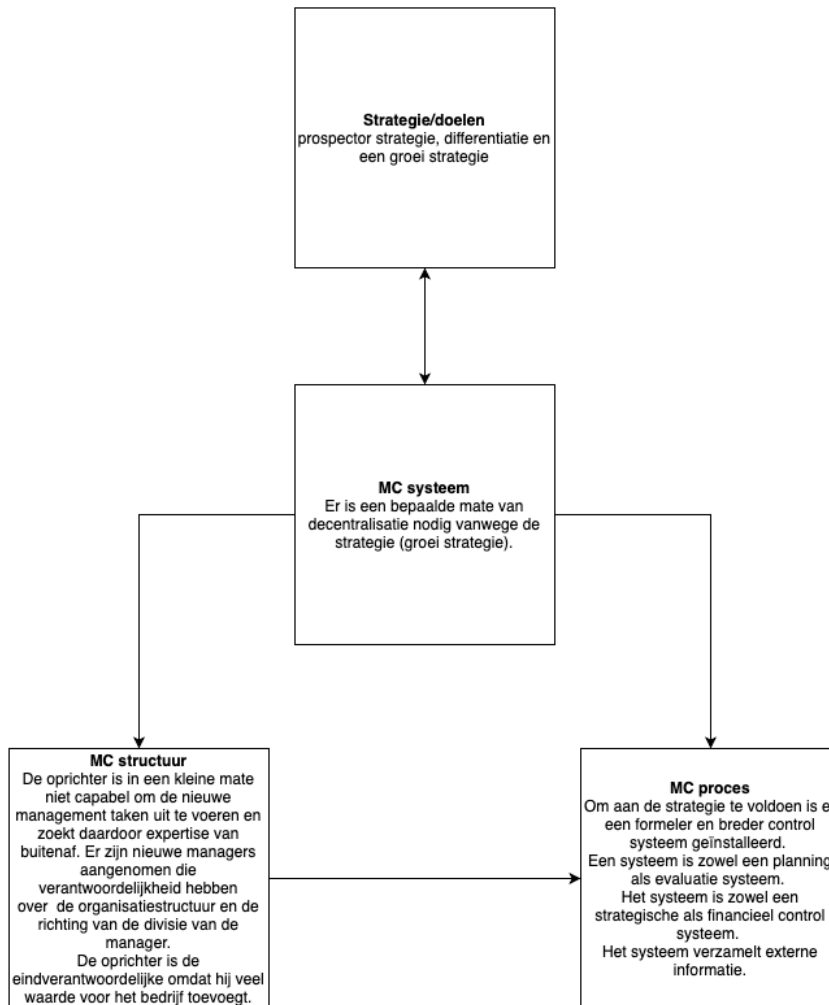
De oprichters hebben verschillende verantwoordelijkheden afgestaan aan nieuwe managers. De oprichters zitten zelf ook nog in het managementteam en de oprichter die geïnterviewd is, is nog steeds eindverantwoordelijke. De oprichters hebben de klantenkring opgebouwd en zijn de belangrijke vertegenwoordigers, hierdoor is de waarde voor het bedrijf nog significant. Er is dus verantwoordelijkheid afgestaan aan management maar bepaalde eindverantwoordelijkheid ligt nog bij de oprichters. De verantwoordelijkheid die de nieuwe managers gekregen hebben is het verantwoordelijk zijn voor de divisies, hierbij mogen zij richting aangeven, structuur veranderen, echter valt mc-systemen nog onder de verantwoordelijkheden van de oprichter. Het managementteam is nu op zoek naar expertise van buitenaf omdat de groei ervoor heeft gezorgd dat bepaalde bedrijfsvoeringen niet meer onder de kennis valt van het huidige managementteam. Ook heeft het bedrijf divisies opgericht met ieder een eigen manager. Teams hebben daarnaast teamleiders om nog meer bedrijfsstructuur toe te voegen.

Proces

Het bedrijf is door de groei, breder en formele control systemen gaan gebruiken. Dit vanwege de huidige strategie en de bedrijfsomvang. Het huidige control systeem wat het bedrijf gebruikt is zowel een planning als een evaluatie systeem. Er wordt op zowel een strategische als financiële manier gecontroleerd, de verhouding verschilt per divisie. Bij de sales divisie wordt er meer financieel gecontroleerd dan bij andere divisies bijvoorbeeld. Het systeem wat het bedrijf gebruikt verzamelt zowel interne als externe data.

Decentralisatie

Het bedrijf heeft op meerdere manieren gedecentraliseerd. Zo zijn er meer managers aangenomen en zijn er werknemers aangenomen die verantwoordelijkheid hebben gekregen. Er zijn divisies ontwikkelt met eigen verantwoordelijkheden. Daarnaast hebben werknemers ook verantwoordelijkheid.



Figuur 5. Op case 2 gebaseerd formeel management control model

Case 3

Strategie

Doordat het bedrijf zich wil onderscheiden tegenover de concurrentie, duidt dit op het gebruik maken van een prospector strategie. Ook probeert het bedrijf door te groeien en probeert het een zo hoog mogelijke waarde te creëren voor de consumenten van het bedrijf. Dit duidt op een groei en differentiatie strategie.

Systeem

Om de doelen van de strategie te kunnen behalen heeft het bedrijf werknemers aangenomen die verantwoordelijkheden overgenomen hebben. Dit duidt op een bepaalde mate van decentralisatie binnen dit bedrijf. Ook is er een divisie manager aangenomen die eindverantwoordelijke is voor de divisie. Dit is ook een decentralisatie stap.

Structuur

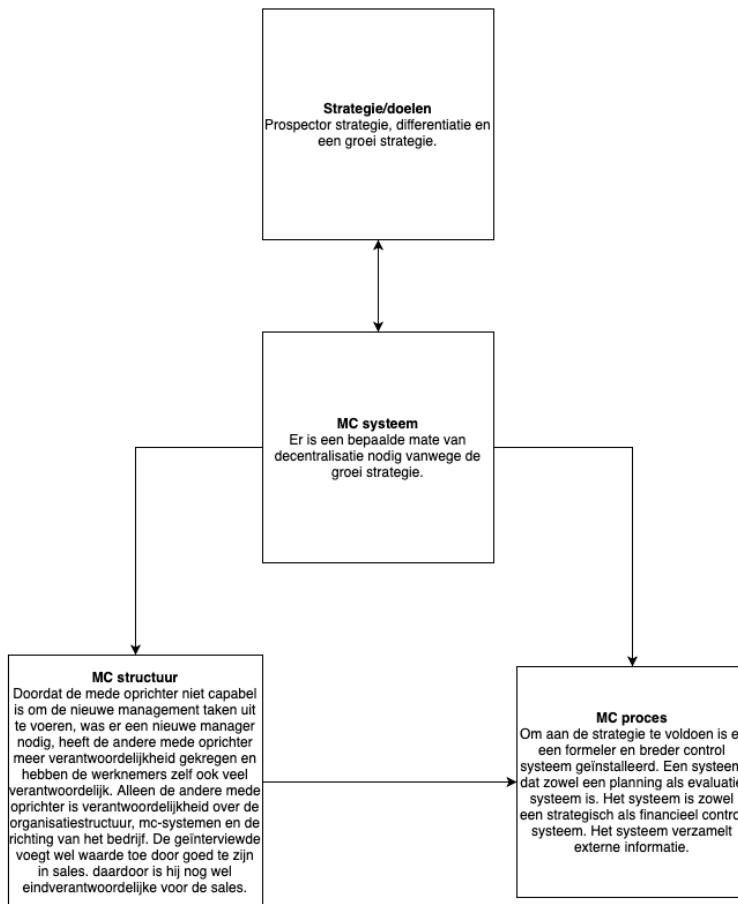
De geïnterviewde heeft verantwoordelijkheden afgestaan aan de werknemers van het bedrijf en is nu geen eindverantwoordelijke meer. Dit omdat de managementtaken niet onder zijn expertise vielen en de oprichter liever met andere werkzaamheden bezig is. De oprichter is een belangrijk onderdeel van het bedrijf voor de sales, hierdoor voegt de medeoprichter waarde toe. De oprichter heeft om deze reden nog bepaalde eindverantwoordelijkheid. De andere oprichter is eindverantwoordelijke geworden, hij is nog steeds de manager die verantwoordelijk is voor de organisatiestructuur, mc-systemen en de richting van het bedrijf. De divisie manager heeft de eindverantwoording over de organisatiestructuur van de divisie en de richting van de divisie. Ook de werknemers die in de buitendienst werken relatief zelfstandig en hebben een bepaalde verantwoordelijkheid over de richting.

Proces

Het bedrijf maakt door de groei van het bedrijf gebruik van een breder en formeler control systeem. Dit systeem wordt momenteel vooral als planningssysteem gebruikt. Het systeem wat het bedrijf gebruikt is zowel een strategische als financieel control systeem. De binnendienst wordt vooral met een strategisch systeem gecontroleerd en de buitendienst met een financieel systeem. Het systeem wat gebruikt wordt is belangrijk om externe data te verkrijgen zoals aantal orders.

Decentralisatie

Het bedrijf heeft aan decentralisatie gedaan door werknemers aan te nemen die verantwoordelijkheden overgenomen hebben. Ook is er een nieuwe manager aangenomen. Het bedrijf is daarnaast nog in twee verschillende divisies verdeeld met ieder eigen verantwoordelijkheden.



Figuur 6. Op case 3 gebaseerd formeel management control model

Conclusie

Om antwoord te geven op de centrale vraag van dit onderzoek: *Welke combinatie van decentralisatie en het implementeren van mc-systemen moeten worden gebruikt om een startup te ontwikkelen naar een volgende bedrijfsfase?* Is er een model opgebouwd. Dit model is vergeleken met meerdere cases studies om tot een antwoord te komen voor de hoofdvraag.

Systeem:

Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat startups over het algemeen een prospector strategie, differentiatie strategie en bouwende strategie gebruiken. Dit komt overeen met de resultaten van het empirisch onderzoek, want alle drie de bedrijven gebruiken een prospector, een differentiatie en groei strategie. Uit de casestudies blijkt dat de drie bedrijven in een bepaalde mate gedecentraliseerd hebben en dat daardoor de bedrijfsdoelen en strategieën behaald zijn. De casestudies geven geen bewijs voor een veranderende actie-strategie die startups gebruiken door de groei van de startup.

Structuur:

Uit het onderdeel 'systeem' blijkt er dat startups een mate van decentralisatie nodig hebben. Volgens de literatuur is de oprichter van het bedrijf niet capabel om managementtaken uit te voeren, hierdoor heeft een startup een nieuwe manager nodig als decentralisatie. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat alle drie de bedrijven nieuwe managers hebben aangenomen die verantwoordelijkheden overgenomen hebben. Uit de cases blijkt dat de reden hiervoor is dat nieuwe bedrijfsprocessen, voor ander soort leiderschap vraagt, zoals het omzetten van een product naar een business. In alle drie de cases hebben de oprichters op verschillende tijdstippen binnen de groei van het bedrijf verantwoordelijkheden afgestaan. Dergelijke verantwoordelijkheden vielen niet binnen de expertise van de oprichters. Dit komt overeen met het model wat is opgesteld uit de literatuur.

Uit de literatuur bleek dat de nieuwe manager verantwoordelijkheid krijgt over de organisatiestructuur, mc-systemen en de richting van het bedrijf. De resultaten verschillen per case. Bij case één heeft de nieuwe manager verantwoordelijkheid gekregen over deze zaken. In case twee is deze verantwoordelijkheid nog voor de oprichter. Echter hebben managers van de divisies wel verantwoordelijkheid gekregen over de richting en de structuur. In case drie heeft één van de medeoprichters deze verantwoordelijkheden afgestaan maar niet beide oprichters. Er is dus niet genoeg bewijs om te concluderen dat de nieuwe manager verantwoordelijkheid moet krijgen over de organisatiestructuur, mc-systemen en de richting van het bedrijf vanuit het empirisch onderzoek. De mate van toegevoegde waarde voor het bedrijf door de oprichters heeft hier betrekking op. In case twee en drie voegen de medeoprichters relatief veel waarde toe. De mate van wat voor verantwoordelijkheid afgestaan wordt hierdoor beïnvloedt, dit blijkt ook uit de literatuur. Hierdoor kan dit onderdeel niet verworpen worden.

Uit de literatuur blijkt dat het bedrijf vervolgens in divisies wordt verdeeld. De bedrijven uit case twee en drie hebben beide het bedrijf verdeelt in divisies. Het bedrijf uit case één heeft dit nog niet gedaan, maar het bedrijf is nog niet voorbij de tweede groeifase en kan het bedrijf dus nog opgedeeld worden. Het onderdeel 'structuur' kan niet verworpen worden.

Proces:

De drie bedrijven zijn alle drie gebruik gaan maken van mc-systemen. De eerder opgerichte bedrijven van case 2 en 3 gebruiken meer formele control systemen dan het bedrijf van case 1. Ook zijn alle drie de bedrijven meer gaan controleren en zijn de bedrijven meer aan dataopslag gaan doen. Uit de cases blijkt ook dat de bedrijven meer algemene en brede control systemen zijn gaan gebruiken. De systemen verzamelen daarnaast externe data in alle drie de cases. Dit komt ook overeen met wat gevonden is in de literatuur.

De bedrijven uit case twee en drie gebruiken alle twee zowel een planning als evaluatie systeem als een strategisch en financieel control systeem. Er is echter geen data van de wijze hoe deze systemen geïmplementeerd zijn en in welke volgorde. De oprichter van case één geeft aan dat het bedrijf bezig is om naast een planningsysteem en een strategisch control systeem een evaluatie systeem en een financieel control systeem wil gaan implementeren. Uit de literatuur blijkt deze ontwikkeling ook nodig voor de groei van een startup. Hierdoor kan het onderdeel ‘proces’ van het theoretisch model niet verworpen worden.

Kortom kan het model met het empirisch onderzoek niet verworpen worden en kan dus als valide worden beschouwd. Het model biedt een combinatie aan van decentralisatie en mc-systemen die startups kunnen gebruiken om de groei naar een volgende bedrijfsfase te bevorderen.

Discussie

Beperkingen

Het model wat in dit onderzoek is opgesteld kan door het te vergelijken met het empirisch onderzoek, als valide worden beschouwd. Er zijn echter mogelijke beperkingen van het empirisch onderzoek. Zo bestaat het empirisch onderzoek uit 3 casestudies van drie bedrijven. Om een betrouwbaarder antwoord te geven op de hoofdvraag kan er gebruik worden gemaakt van een onderzoek met meer bedrijven. Ook zijn de casestudies opgesteld door middel van een interview met een CEO van het bedrijf en daarnaast is er gebruik gemaakt van de websites van de bedrijven en de websites van de mc-systemen van de bedrijven. Om de resultaten betrouwbaarder te maken is het beter om met meerdere mensen van eenzelfde bedrijf te interviewen. Hierdoor worden subjectieve antwoorden er beter uitgefilterd. Voor vervolgonderzoek wordt er dan ook aangeraden om meer bedrijven en meer werknemers van eenzelfde bedrijf te interviewen.

Het model wordt niet altijd volledig door de cases onderbouwd en kan soms simpel weg alleen niet verworpen worden. Voor vervolgonderzoek wordt er dan ook aangeraden om meer bedrijven te onderzoeken. Hierdoor kan er mogelijk meer bewijs dit model gevonden worden, waardoor het niet kunnen verwerpen van het model nog aannemelijker is.

Wat de validiteit van het onderzoek mogelijk minder juist kan maken is dat er in het empirisch onderzoek alleen gekeken is naar bedrijven die al in of voorbij de eerste groeifase zitten. Er is geen interview gehouden met bedrijven die de groeifase niet doorstaan hebben en failliet zijn gegaan. Wanneer het model wordt vergeleken met resultaten van een bedrijf dat failliet is gegaan kunnen de conclusies mogelijk anders zijn. Dit kan dus mogelijk de validiteit aantasten.

Dit onderzoek probeert een algemene conclusie te genereren voor groeiende startups. Het is voorbij aan de doelen van dit onderzoek om specifieke soorten startups te onderzoeken. Echter kan er in vervolgstudies specifieke groepen startups onderzocht worden. Dit om antwoorden te genereren waaraan managers van startups nog bewuster naar kunnen handelen. Een dergelijk onderzoek zal een toevoegingen zijn bovenop dit onderzoek. Ook is het mogelijk om specifiek één bepaald mc-systeem te onderzoeken of die bruikbaar is voor groeiende startups. Dit zal een specifiek antwoord geven en zal toegevoegde waarde geven bovenop dit onderzoek. Let wel dat een dergelijk onderzoek alleen bruikbaar is voor de bedrijven die onderzocht zijn. Een uitkomst van een specifiek mc-systeem hoeft niet voor elk bedrijf hetzelfde te zijn (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018).

Het empirisch onderzoek kan ook beïnvloed zijn door de tijdsperiode waarin het onderzoek plaats heeft gevonden. Het onderzoek heeft plaatsgevonden tijdens de Corona crisis. Hierdoor was de manier van interviewen anders dan gebruikelijk, namelijk door middel van een videogesprek. Deze setting van het interview zou mogelijk de resultaten hebben kunnen beïnvloeden. Verder heeft het kunnen zijn dat managers anders over bepaalde strategieën en bedrijfsprocessen denken, doordat de managers in uitzonderlijke tijden zijn geïnterviewd. Voor vervolgonderzoek wordt er dus aangeraden om onderzoek te doen in een tijd die meer als normaal beschouwd kan worden.

Implicatie

Uit het empirisch en literatuuronderzoek blijkt dat startups, mc-systemen en decentralisatie nodig hebben om door te groeien. Startups die in een groeifase zitten zonder decentralisatie of mc-systemen, moet de oprichter overwegen om bepaalde verantwoordelijkheden aan een werknemers en managers te geven om door te kunnen groeien. Het is maatschappelijk van belang dat oprichters van startups dit weten en hiervoor open staan. Managers kunnen in het vervolg het model wat is opgesteld in dit onderzoek gebruiken tijdens het overwegen wat voor decentralisatie en/of control systeem implementatie het bedrijf wil gaan doen.

Appendix

- Banker, R. D., Chang, H., Janakiraman, S. N. & Konstans, C. (2004). A balanced scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research*, 154(2), 423–436. [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(03\)00179-6](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(03)00179-6)
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421–444. [boek](#).
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems* (1st European edition, Vol. 25). New York, Verenigde Staten: McGraw-Hill Education.
- Braam, G. J. M. & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- Davila, A. & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223–248. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>
- Dvalidze, N. & Markopoulos, E. (2019). Understanding the Nature of Entrepreneurial Leadership in the Startups Across the Stages of the Startup Lifecycle. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 961, 281–292. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8_26
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 55–64.
- Gul, F. A. & Chia, Y. M. (1994). The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4–5), 413–426. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90005-1)
- Kaiser, U. & Mueller, B. (2013). Team Heterogeneity in Startups and its Development Over Time. *SSRN Electronic Journal*, 13–58. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2316260>
- Kickul, J. & Gundry, L. (2002). Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85–97. <https://doi.org/10.1111/1540-627x.00042>

- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(95)00040-2)
- LinkedIn. (2020, 1 juli). *LinkedIn*. Geraadpleegd op 1 juli 2020, van https://www.linkedin.com/signup/cold-join?session_redirect=https%3A%2F%2Fwww%2Elinkedin%2Ecom%2Ffeed%2F&trk=login_reg_redirect
- Liu, P. & Tsai, S. (2007). Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study of Hi-Tech Companies using the Balanced Scorecard Approach. *International journal of management*, 24(4), 734–743. Geraadpleegd van <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/233229317?pq-origsite=gscholar>
- Meyssonier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 21(2), 33–61. <https://doi.org/10.3917/cca.212.0033>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mitchell, F. & Reid, G. C. (2000). Editorial. Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research*, 11(4), 385–390. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0152>
- Modell, S. (2005). Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting Research*, 16(2), 231–254. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.03.001>
- N. (2018, 12 november). *OKRs - The Fundamentals*. Geraadpleegd op 1 juli 2020, van <https://medium.com/startup-tools/okrs-5afdc298bc28>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

Perfectview. (z.d.). *Perfectview*. Geraadpleegd op 1 juli 2020, van https://www.perfectviewcrm.nl/definities/krachtig-crm/?keyword=perfect%20view&adgroupid=28544778147&adposition=&matchtype=p&device=c&gclid=Cj0KCQjw6PD3BRDPARIsAN8pHuHBywu89v7XcYJmd7xEQiBVQGAN--fCtwUcJIIGhgYwMtimaFaAPMaAiO2EALw_wcB

Rabobank. (2016, 23 mei). *Meer startende sterren: het toenemende belang van startups in Nederland*. Geraadpleegd op 16 april 2020, van <https://economie.rabobank.com/publicaties/2016/mei/meer-startende-sterren-het-toenemende-belang-van-startups-in-nederland/>

Samagaio, A., Crespo, N. F. & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351–360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.028>

Sapienza, H. J., Korsgaard, M. A. & Forbes, D. P. (2003). THE SELF-DETERMINATION MOTIVE AND ENTREPRENEURS' CHOICE OF FINANCING. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, 105–138. [https://doi.org/10.1016/s1074-7540\(03\)06005-7](https://doi.org/10.1016/s1074-7540(03)06005-7)

van Gelderen, M., Frese, M. & Thurik, R. (2000). Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups. *Small Business Economics*, 15(3), 165–181. <https://doi.org/10.1023/a:1008113613597>

Vervest, M. (2019, 3 september). *Eén op tienduizend startups succesvol*. Geraadpleegd op 13 april 2020, van <https://www.deondernemer.nl/actueel/een-op-tienduizend-startups-succesvol%7E714374>

Wasserman, N. (2016). The throne vs. the kingdom: Founder control and value creation in startups. *Strategic Management Journal*, 38(2), 255–277. <https://doi.org/10.1002/smj.2478>

Zaech, S. & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>

Bijlage

Interview vragen

Inleiding

Beste bedankt dat u deel wilt nemen aan mijn onderzoek naar mc-systemen in groeiende startups. In dit interview gaan we de volgende onderwerpen bespreken: decentralisatie, strategie, mc-systemen, beloningen en groei. Het interview zal worden opgenomen om de verkregen gegevens later te kunnen analyseren. Ik garandeer u dat de opname anoniem zal blijven en alleen bestemd is voor mij.

Ik zou graag willen beginnen met wat algemene vragen over u en uw bedrijf.

Wat is de dienst of het product van het bedrijf?

Hoe kwam u of de eigenaar op het idee om dit bedrijf te starten?

Hoe oud is uw bedrijf?

Wat is uw taak binnen het bedrijf?

Welke combinatie van decentralisatie en het implementeren van mc-systemen moeten worden gebruikt om een startup te ontwikkelen naar een volgende bedrijfsfase?

Strategie

Wat voor type strategie gebruikt u met toepassing op de concurrentie?

Wacht u af of bent u meer een bedenker van producten?

U moet zich natuurlijk ook onderscheiden van de concurrenten? Hoe onderscheidt u zich?

Wat voor type strategie gebruikt u om uw producten bijzonder te maken?

Is het doel van uw bedrijf om kostenleider te zijn of wilt de organisatie het meeste waarde creëren voor de consument?

Wat zijn de effecten van deze strategische keuzes.

Hoe ziet u uw bedrijf over 5 jaar?

Hoe wilt u dat gaan bereiken?

Systeem

Hoeveel werknemers heeft u in dienst?

Wat waren de redenen dat u werknemers heeft aangenomen

Wat voor taken hebben de werknemers

Had u uw doelen van uw strategie behaalt als u geen werknemers extra had aangenomen

Structuur

Heeft u wel eens macht/verantwoordelijkheid afgestaan?

Wat voor verantwoordelijkheid dan?

Heeft u een manager aangenomen? Zo ja? Waarom?

Heeft u verschillende divisies?

Hoe ervaarde u het delen van uw verantwoordelijkheid?

Denkt u dat u nog meer verantwoordelijkheid moet afstaan in de toekomst?

Proces

Heeft u een mc-systemen?

Welke type

Formeel of informele systemen?

Wat controleert u dan?

Wat waren de gevolgen van toen u een controlesysteem implementeerde?

Beloont u uw werknemers weleens? Hoe beloont u, uw werknemers?

Hoe gaat u om met informatieprocessen?

Hoofdvraag

Wat voor effecten ontstaan er in uw ogen uit de combinatie heeft decentralisatie en het implementeren van mc-systemen

Op een schaal van 1 tot 10 hoe tevreden bent u nu met uw bedrijfsstructuur?

Hartelijk dank voor uw tijd. Dit was alweer de laatste vraag. Heeft u nog vragen voor mij?