

K A R A K T E R E I G E N S C H A P P E N
O P R I C H T E R S D I E L E I D E N T O T
S N E L L E G R O E I V A N
E - C O M M E R C E O R G A N I S A T I E S



"Succesvolle ondernemers die onderscheiden zich bij doorgaan waar een ondernemer stopt en een succesvolle die gaat door als een ondernemer stopt zeg maar"

Jacco Bouw, oprichter Webpower.

| RSM Erasmus

| PMB 2019-2021

| Désanne Valkenberg

Contactinformatie

Titel Karaktereigenschappen oprichters die
leiden tot snelle groei van e-
commerce organisaties

Datum 09-07-2021

Versie 1.0

Studentgegevens D. L. (Désanne) Valkenberg

Studentnummer 551135

E-mailadres 551135dv@eur.nl

Coach Dr. Jurriaan Nijholt

Meelezer Prof. Justin Jansen

Algemene gegevens Parttime Master Bedrijfskunde
Lichting 2019-2021



Erasmus Universiteit Rotterdam
Burgermeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	6
2. Literatuur.....	9
2.1 Karakteristieken oprichters die leiden tot ondernemerssucces.....	9
2.2 Ervaring	11
2.3 Internationale groei.....	11
2.4 Technologie	12
2.5 Netwerken.....	13
2.6 Innovatie vermogen	13
2.7 Marketing.....	14
3. Methoden.....	16
3.1 Onderzoeksmethode	16
3.2 Caseselectie	17
3.3 Dataverzameling	17
3.4 Data-analyse	18
3.5 Cases.....	18
4. Resultaten	21
4.1 Relevante werkervaring	21
4.2 Samenwerkend vermogen	21
4.3 Vertrouwen	26
4.4 Groeifocus.....	31
4.5 Innoverend vermogen	37
5. Discussie.....	39
5.1 Discussie	39
5.2 Praktische implicaties	44
5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	44
Bibliografie.....	47
Bijlagen.....	51
1. Vragenlijsten semigestructureerde interviews.....	51
1.1 Oprichter.....	51
1.2 Nauw betrokken persoon	53

Voorwoord

In 2019 heb ik de keuze gemaakt om naast mijn baan bij Goedgemerkt, de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management te volgen. Als jongste student van de lichting startte ik in september 2019. Gemiddeld twee keer per week reed ik vanuit Amersfoort naar Rotterdam om met veel plezier de colleges te volgen. Helaas moest ik het laatste jaar door de coronapandemie de colleges vanuit huis volgen. Tegelijkertijd was ik blij dat ondanks de pandemie, colleges en tentamens voortgezet konden worden zonder dat wij studievertraging opliepen.

Het was aanpoten maar ik ben zeer blij dat ik de keuze gemaakt heb om deze studie te gaan volgen. Ik heb afgelopen twee jaar onwijs veel geleerd en veel nieuwe mensen ontmoet die mij ook nieuwe inzichten gaven en waar ik prettig mee kon samenwerken. Al met al heeft de opleiding mijn zichtveld verbreed en mijn analytische -en persoonlijke vaardigheden verder ontwikkeld.

Bij deze wil ik Jurriaan Nijholt, coach, en Justin Jansen, meezeer, bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen en de positieve opbouwende feedback die ik van hen ontvangen heb. Ik heb veel geleerd gedurende het schrijven van mijn scriptie. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun deelname aan het onderzoek en hun interessante, inspirerende verhalen.

In het najaar van 2021 hoop ik mijn diploma in ontvangst te nemen. Iets wat niemand mij meer kan afnemen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'dvw', with a long horizontal stroke extending to the right.

Désanne Valkenberg, juli 2021

Samenvatting

Al jarenlang vindt een verschuiving plaats van de traditionele handel met fysieke verkopen in winkels, naar e-commerce met online verkopen via websites en apps. Door lockdowns als gevolg van de coronapandemie is deze verschuiving in een stroomversnelling gekomen (Emerce, 2021). Door de stijging van wereldwijde concurrentie, technologische vooruitgang en nieuwe behoeften van consumenten worden bedrijven gedwongen om prestatienormen te verhogen in vele dimensies zoals kwaliteit, kostenbeheersing, productiviteit, productintroductietijd en ook operationeel (Singh et al., 2008). Ondanks dat mkb-bedrijven vaak gericht zijn op het bedienen van lokale niches of nauw gespecialiseerd zijn (Urbonavicius, 2005), bevordert e-commerce de economische groei doordat online winkels in staat worden gesteld te concurreren op de wereldmarkt (O'Regan et al., 2006).

Eerdere studies geven aan dat oprichters een belangrijke rol spelen bij het succes van de organisatie. Groei blijkt vooral een kwestie te zijn van goed ondernemerschap (Feindt et al., 2002). Drie karaktereigenschappen die vaak terugkomen in de literatuur die bepalend zijn voor ondernemerssucces zijn: prestatiegerichtheid (McClelland, 1961), bereidheid om risico's te nemen (Brockhaus, 1980) en locus of control (Rotter, 1966). Oprichters scoren hier hoger op dan niet-oprichters (Begley & Boyd, 1987; Sebora et al., 2008). Ook in de literatuur over snelgroeiende bedrijven blijkt de oprichter een zeer belangrijke rol te spelen bij de snelle groei van een organisatie. Oprichters zijn vaak beter opgeleid, hebben meer ervaring in de sector, een sterker ondernemingsverhaal (Barringer et al., 2005) en sterke betrokkenheid bij het succes (Gupta et al., 2004) en de groei van het bedrijf (Barringer et al., 2005). Ze vertonen sterk leiderschap en hebben een grotere bereidheid om offerste brengen voor het succes van het bedrijf (Gupta et al., 2004). De centrale rol van de oprichter is een uniek aspect voor snelgroeiende bedrijven (Demir et al., 2017).

E-commerce verschilt in verschillende opzichten van de traditionele handel. Oprichters van e-commerce bedrijven krijgen veelal te maken met twee belangrijke uitdagingen. Ten eerste moeten bij een e-commerce organisatie veel verschillende disciplines zoals techniek, ontwerp, informatica, communicatie, marketing en zelfs psychologie betrokken worden. Daarnaast ligt een belangrijke uitdaging bij het behalen van duurzaam concurrentievoordeel (Varela et al., 2017). Veel kleine bedrijven hebben moeite met technologie en missen de nodige vaardigheden en kennis (Drew, 2003). De opzet van dit onderzoek was om door middel van een kwalitatieve casestudy drie snelgroeiende e-commerce bedrijven te vergelijken met drie traaggroeiende e-commerce bedrijven en daarmee te verklaren welke (aanvullende) karaktereigenschappen van oprichters, binnen verschillende groeifases, bijdragen aan de snelle groei van e-commerce bedrijven.

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zijn er vier proposities ontstaan. Allereerst speelt het samenwerkend vermogen van de oprichter gedurende de verschillende groeifases een belangrijke rol. Oprichters van snelgroeïende e-commerce bedrijven betrekken bij de oprichting een partner/compagnon. Vervolgens betrekken zij hun netwerk bij de bedrijfsvoering en naarmate het bedrijf groter is betrekken zij ook externe partijen bij de bedrijfsvoering om kennis en expertise te vergaren. Ook besteden zij (zoveel mogelijk) bedrijfsonderdelen uit aan externe partijen.

Ten tweede speelt vertrouwen een zeer belangrijke rol bij de bedrijfsvoering van snelgroeïende e-commerce oprichters. Zij zijn zich er erg bewust van dat zij de juiste mensen om zich heen moeten verzamelen. Werken met mensen die je kent en vertrouwt, waarbij het vertrouwen wederzijds is. Oprichters zijn meer bezig met het opbouwen van een relationele band, waarbij directe aansturing niet altijd nodig is.

Ten derde hebben zij een enorme (groeï)focus die zeer bepalend is voor de groei van het bedrijf. Oprichters van snelgroeïende e-commerce organisaties hebben een sterke visie op groei en focussen zich het liefst op één specifiek product of dienst, waarbinnen zij specialist kunnen worden. Daarnaast verandert de rol van de oprichter van een snelgroeïend e-commerce bedrijf al snel na de oprichting, waarna hij/zij ook taken uitbesteed aan het personeel en niet overal bij betrokken blijft. Oprichters van snelgroeïende e-commerce bedrijven focussen zich al snel na de oprichting op internationale expansie. Waarbij zij hun bedrijf vanaf het begin schaalbaar inrichten.

Tot slot hebben zij een sterke focus op naamsbekendheid en vindbaarheid die leiden tot concurrentievoordeel en groei. Oprichters hebben veelal een sterke focus op bepaalde bedrijfsonderdelen zoals strategie, vernieuwing en marketing. Zij zorgen er dan ook voor dat innovatie en marketing een duidelijke plek krijgen in de organisatie. Waarbij zij actief op zoek gaan naar vernieuwing en altijd bezig zijn met de naamsbekendheid en vindbaarheid van het bedrijf.

Met deze proposities levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur van snelgroeïende bedrijven doordat het de cruciale rol van de oprichter verder is toegespitst op e-commerce. Daarnaast levert het een bijdrage aan literatuur over e-commerce en ondernemerssucces door de specifieke rol van de e-commerce oprichter en bepalende karaktereigenschappen van de oprichter nader te belichten.

1. Inleiding

Oprichters spelen een belangrijke rol bij het succes van de organisatie. Groei blijkt vooral een kwestie te zijn van goed ondernemerschap (Feindt et al., 2002). In de literatuur komen vaak drie karaktereigenschappen terug die bepalend zijn voor ondernemerssucces : prestatiegerichtheid (McClelland, 1961), bereidheid om risico's te nemen (Brockhaus, 1980) en locus of control (Rotter, 1966). Oprichters scoren hier hoger op dan niet-oprichters (Begley & Boyd, 1987; Sehora et al., 2008).

Ook in de literatuur over snelgroeiende bedrijven blijkt de oprichter een zeer belangrijke rol te spelen bij de snelle groei van een organisatie. Oprichters zijn vaak beter opgeleid, hebben meer ervaring in de sector, een sterker ondernemingsverhaal (Barringer et al., 2005) en sterke betrokkenheid bij het succes (Gupta et al., 2004) en de groei van het bedrijf (Barringer et al., 2005). Ze vertonen sterk leiderschap en hebben een grotere bereidheid om offers te brengen voor het succes van het bedrijf (Gupta et al., 2004). De centrale rol van de oprichter is een uniek aspect voor snelgroeiende bedrijven (Demir et al., 2017).

Door de stijging van wereldwijde concurrentie, technologische vooruitgang en nieuwe behoeften van consumenten worden bedrijven gedwongen om prestatienormen te verhogen in vele dimensies zoals kwaliteit, kostenbeheersing, productiviteit, productintroductietijd en ook operationeel (Singh et al., 2008). Door het toepassen van e-commerce kunnen mkb-bedrijven op een toegankelijke wijze en met beperkte toetredingsbarrières voldoen aan deze gedwongen prestatienormen. De kosten van bedrijfsvoering dalen vaak aanzienlijk (Varela et al., 2017) doordat e-commerce kan leiden tot meer productiviteit, meer schaalvoordeel en efficiëntere bedrijfsvoering (Hua, 2016). Ondanks dat mkb-bedrijven vaak gericht zijn op het bedienen van lokale niches of nauw gespecialiseerd zijn (Urbonavicius, 2005), bevordert e-commerce de economische groei doordat online winkels in staat worden gesteld te concurreren op de wereldmarkt (O'Regan et al., 2006)

Al jarenlang vindt een verschuiving plaats van de traditionele handel met fysieke verkopen in winkels naar e-commerce met online verkopen via websites en apps. Door lockdowns als gevolg van de coronapandemie is deze verschuiving in een stroomversnelling gekomen (Emerce, 2021). E-commerce is ongetwijfeld de toekomst die de meeste bedrijven te wachten staat. Bij het opzetten van een online winkel is succes echter niet gegarandeerd (Varela et al., 2017). Er is onderzoek gedaan naar snelgroeiende bedrijven en succesfactoren van e-commerce organisaties. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar karaktereigenschappen die bepalend zijn voor ondernemerssucces. Deze onderzoeken zijn echter nog niet met elkaar in verband gebracht. In het onderzoek van Feindt et al (2002) wordt, gezien de cruciale rol van het ondernemende individu voor het succes van de e-commerce onderneming, aanbevolen

om verder empirisch onderzoek uit te voeren naar het profiel, achtergrond en motivatie van de eigenaar wat kan leiden tot interessante inzichten in de redenen voor succes en mislukking van e-commerce organisaties. Kortom, in de literatuur ontbreekt het aan studies waarin de invloed van de oprichter op het succes van e-commerce organisaties is onderzocht.

De opzet van dit onderzoek was om door middel van een kwalitatieve casestudy drie snelgroeiende e-commerce bedrijven te vergelijken met drie traaggroeiende e-commerce bedrijven en daarmee te verklaren welke (aanvullende) karaktereigenschappen van oprichters, binnen verschillende groeifases, bijdragen aan de snelle groei van e-commerce bedrijven.

Dit onderzoek is relevant omdat e-commerce in verschillende opzichten verschilt van traditionele handel met fysieke verkopen. Een van de grote verschillen met de traditionele handel is de toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT) (Varela et al., 2017) waarbij gebruik gemaakt wordt van technologie in de gehele waardeketen (O'Regan et al., 2006). De primaire focus van e-commerce ligt voornamelijk bij de verkoop- en marketingactiviteiten (O'Regan et al., 2006; Sebora et al., 2008). Daarnaast berust de traditionele handel vaak op face-to-face interactie met consumenten (D. C. Gupta et al., 2018) in tegenstelling tot e-commerce bedrijven, waarbij vertrouwen veel belangrijker is omdat interpersoonlijke uitwisseling hierbij ontbreekt (Gefen & Straub, 2004). Tot slot moeten bij de traditionele manier van handel drijven de meeste bedrijven concurreren binnen één industrie en vaak binnen een specifiek beperkt geografisch gebied. Het internet doorbreekt al deze grenzen waarbij een regionaal bedrijf geconfronteerd kan worden met bedreigingen vanuit het hele land of de hele wereld (D. C. Gupta et al., 2018).

Oprichters van e-commerce organisaties krijgen veelal te maken met twee belangrijke uitdagingen. Ten eerste moeten bij een e-commerce organisatie veel verschillende disciplines zoals techniek, ontwerp, informatica, communicatie, marketing en zelfs psychologie betrokken worden. Ten tweede ligt een belangrijke uitdaging bij het behalen van duurzaam concurrentievoordeel (Varela et al., 2017). E-commerce groeit in een razend tempo (Sebora et al., 2008). Succesvolle e-commerce bedrijven moeten enorm wendbaar zijn om zich aan de dynamische bedrijfsomgeving aan te passen (Hua, et al., 2019) Consumenten kunnen bij e-commerce zeer gemakkelijk informatie vergaren over bijvoorbeeld prijzen en deze eenvoudig vergelijken met prijzen van concurrenten (Feindt et al., 2002). Technologische kennis is een vereiste bij het opzetten van een e-commerce organisatie, echter zijn IT-middelen zoals software vaak eenvoudig te imiteren en leiden daardoor vaak slechts tijdelijk tot een concurrentievoordeel (Hua, 2016). Daarnaast kunnen beperkte middelen en gebrek aan productontwerp- en ontwikkelingscapaciteit bij het mkb leiden tot een gebrek aan

innovatie (Singh et al., 2008). Niet alleen intern maar ook extern moeten verschillende belanghebbenden bij het bedrijf betrokken zijn en samenwerken om te komen tot een product van hoge kwaliteit dat volledig voldoet aan de behoeften en wensen van de eindgebruiker (Varela et al., 2017). Consumenten zullen sneller terugkeren naar een website waar het eenvoudig is om een activiteit succesvol uit te voeren (O'Regan et al., 2006).

Het creëren van online winkels omvat vele technieken en multidisciplinaire gebieden die een synergie van vaardigheden vereisen om het gewenste resultaat te bereiken (Varela et al., 2017). Ondernemingen moeten hun strategieën en activiteiten op het gebied van e-commerce herzien om in het nieuwe informatietijdperk succes te kunnen boeken. E-commerce heeft niet alleen de manier van zakendoen ingrijpend veranderd maar ook de koop-en consumptiegewoonten van de consument (Feng, 2018). Veel kleine bedrijven hebben moeite met technologie en missen de nodige vaardigheden en kennis (Drew, 2003). Naar verwachting zullen er naast prestatiegerichtheid, bereidheid om risico's te nemen en locus of control aanvullende karaktereigenschappen benodigd zijn bij oprichters van e-commerce organisaties die leiden tot snelle groei. Dit onderzoek levert op twee manieren een bijdrage aan de literatuur. Allereerst verrijkt het de literatuur van snelgroeiende bedrijven doordat het de cruciale rol van de oprichter verder toespitst op e-commerce. Daarnaast levert het een bijdrage aan literatuur over e-commerce en ondernemerssucces door de specifieke rol van de e-commerce oprichter en bepalende karaktereigenschappen nader te belichten.

2. Literatuur

Dit hoofdstuk bevat een verkenning van de literatuur over het onderzoeksonderwerp. Hierbij wordt de literatuur van de karaktereigenschappen van succesvol ondernemerschap, e-commerce, snelgroeiende bedrijven en mkb nader toegelicht. Daarnaast wordt er gekeken welke mogelijke oprichterskarakteristieken kunnen leiden tot snelle groei in een e-commerce organisatie.

E-commerce of ook wel elektronisch zakendoen is snel in belang toegenomen en wordt door bedrijven van elke omvang ingezet (O'Regan et al., 2006). Een van de grote verschillen met de traditionele handel is de toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT) (Varela et al., 2017). Bij e-commerce wordt gebruikgemaakt van technologie in de gehele waardeketen (O'Regan et al., 2006). De primaire focus van e-commerce ligt voornamelijk bij de verkoop-en marketingactiviteiten (O'Regan et al., 2006; Sebora et al., 2008). E-commerce maakt het mogelijk om bestellingen te plaatsen, verkoopgegevens en voorraadinformatie door geven en transacties online uit te voeren (Varela et al., 2017). Technologie stelt het mkb tegenwoordig niet alleen in staat zich op de internationale markt te begeven, maar zich daar ook in aanbod, kwaliteit en service te onderscheiden (Ingenico, 2019). E-commerce kan met name het concurrentievermogen van mkb-bedrijven verhogen, omdat het een efficiënte samenwerking mogelijk maakt. Volgens Hua (2016) wordt het algemeen erkend dat e-commerce leidt tot een beter organisatie-imago en de reputatie van het mkb op de wereldmarkt. Uit onderzoek van het Erasmus Center of Entrepreneurship (2020) bleek dat in 2018 5,4% van het Nederlandse mkb een snelgroeiend bedrijf was. Snelgroeiende bedrijven zijn belangrijk voor de maatschappij omdat ze de meeste nieuwe banen genereren en hiermee niet direct bestaande banen vervangen (Hölzl, 2013). In totaal zijn Nederlandse snelgroeiende bedrijven gedurende de afgelopen drie jaar met 232.000 FTE banen gegroeid (Erasmus Centre for Entrepreneurship, 2020). De Eurostat (Coad et al., 2014) en OESO (Erasmus Centre for Entrepreneurship, 2020) hebben aanbevolen snelgroeiende bedrijven te definiëren als ondernemingen met ten minste 10 werknemers in het startjaar met een jaarlijkse groei in werknemers of omzet van meer dan 20%, gedurende een periode van 3 jaar met een minimale omzet van 5 miljoen euro per jaar.

2.1 Karakteristieken oprichters die leiden tot ondernemerssucces

Oprichters spelen een belangrijke rol bij het succes van de organisatie. Groei blijkt vooral een kwestie te zijn van goed ondernemerschap. De meeste ondernemingen die niet sterven, groeien alleen in de eerste jaren na de oprichting en stabiliseren zich vervolgens. De meeste eigenaren lijken tevreden te zijn met dit comfortabele niveau en laten hun bedrijf niet actief verder groeien (Feindt et al., 2002). Zij kunnen de groei van een organisatie dan bewust

tegenhouden. Belangrijke karakteristieken die bepalend zijn voor ondernemerssucces die vaak terugkomen in de literatuur zijn prestatiegerichtheid (McClelland, 1961), bereidheid om risico's te nemen (Brockhaus, 1980) en locus of control (Rotter, 1966). Uit onderzoek blijkt dat oprichters hier hoger in scores dan niet-oprichters (Begley & Boyd, 1987; Sebora et al., 2008)

Prestatiegerichtheid blijkt een van de belangrijkste eigenschappen voor succesvolle ondernemers te zijn (Sebora et al., 2008). McClelland, een van de belangrijkste bijdragers aan de studies over ondernemerschap, definieerde deze term (Achievement Motivation) die symbolisch bekend staat als nAch (Ahmed, 1985). Het helpt obstakels te overwinnen en andere zwakke punten te compenseren. Volgens McClelland wordt iemand met een hoge prestatiebehoefte gekenmerkt door het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid voor beslissingen, neiging om harder te werken aan taken die mentale manipulatie vereisen, de drive om gestelde doelen te behalen en vooruit te denken en plannen (Sebora et al., 2008). Ook in de literatuur van snelgroeiende bedrijven blijkt dat oprichters van snelgroeiende bedrijven beschikken over een sterker ondernemingsverhaal of ook wel de motivatie om ondernemer te zijn (Barringer et al., 2005) en een sterke betrokkenheid bij het succes van het bedrijf (Gupta et al., 2004). Tot slot zijn oprichters van e-commerce bedrijven met een hogere prestatiegerichtheid volgens Feindt et al. (2002) succesvoller dan anderen.

Locus of control is hoe ondernemers hun relatie met hun omgeving percipiëren (Sebora et al., 2008). Waarbij verwerving van prestaties kan worden waargenomen als gevolg van vaardigheden (intern) of toeval (extern) (Rotter, 1966). In de locus of control theorie zijn er 2 soorten mensen. Mensen met externe locus of control, die geloven dat wat hen overkomt het resultaat is van het lot, toeval, geluk of de kracht van buiten hun controle en mensen met interne locus of control die geloven dat hun toekomst voor het grootste deel onder controle staat van hun eigen inspanning (Begley & Boyd, 1987; Sebora et al., 2008). Oprichters hebben meer interne locus of control dan niet-oprichters (Begley & Boyd, 1987; Rotter, 1966; Sebora et al., 2008).

Daarnaast is de bereidheid om risico's te nemen ook een belangrijke karakteristiek die leidt tot ondernemingssucces. Oprichters hebben een hogere bereidheid om risico's te nemen dan niet-oprichters (Begley & Boyd, 1987). Ze zijn bereid onzekerheid en risico's te aanvaarden (Sebora et al., 2008). Risicobereidheid is één van de voordelen die mkb-bedrijven genieten ten opzichte van grotere bedrijven en zij kunnen door snelle besluitvorming en flexibiliteit gemakkelijker inspelen op nieuwe marktkansen (Love & Roper, 2015).

2.2 Ervaring

De literatuur van snelgroeïende bedrijven voegt daar nog aan toe dat oprichters vaak beter opgeleid zijn en meer ervaring hebben (Barringer et al., 2005). Daarnaast hebben ze een sterke betrokkenheid bij het succes (Gupta et al., 2004) en de groei (Barringer et al., 2005) van het bedrijf. Uit onderzoek van Ganotakis & Lindsay (2016) blijkt, in tegenstelling tot de literatuur over ondernemingssucces, dat bij de adoptie van e-commerce in reeds bestaande organisaties, oudere ondernemers en organisaties minder geneigd zijn om e-commerce te adopteren in de bedrijfsvoering. Zij zijn eerder geneigd om strategieën en routines uit te rollen die eerder succesvol waren. Waarbij zij zouden kunnen denken dat hun uitgebreide ervaring alle informatie verschaft die benodigd is om beslissingen te nemen. Daarnaast zijn zij risicomijdend en voelen zich minder op hun gemak bij onzekerheid. Kleine bedrijven slagen er zelden in het internet te benutten omdat er weinig informatie beschikbaar is om ze daarbij te helpen (Jeffcoate et al., 2002). In hoeverre is het van belang dat een oprichter van een snelgroeïende e-commerce organisatie, bij de oprichting eerdere ervaring had in de e-commerce sector?

2.3 Internationale groei

Volgens Ganotakis & Lindsay (2016) zijn exporterende ondernemingen en ondernemersteams met een hoog niveau van commerciële/marketingervaring meer geneigd e-commerce op een gevorderd niveau in te voeren. Voor mkb-bedrijven is er een sterk positief verband tussen export en groei. Europese mkb-bedrijven groeien twee keer zo snel als mkb-bedrijven die niet exporteren (Love & Roper, 2015). Overal ter wereld worden mkb-bedrijven beschouwd als belangrijke bron voor economische groei (Singh et al., 2008). Hoewel het mkb een belangrijke bron van innovatie, structurele verandering en industriële vernieuwing kan zijn (Mina et al., 2021), worden ze wat export betreft, vaak geconfronteerd met beperkingen als gevolg van beperkte middelen (Singh et al., 2008). Schaarste aan financiële middelen zijn daarbij vaak het meest beperkend. Dit kan de ontwikkeling van mkb-bedrijven ernstig beperken (Mina et al., 2021). De toegankelijkheid van het internet (Sebora et al., 2008), mogelijkheid een webwinkel op te zetten en onmiddellijk te starten met verkopen, zonder hoge investeringskosten (Varela et al., 2017) maken e-commerce tot een realistische mogelijkheid voor het mkb.

Uit de literatuur van snelgroeïende bedrijven blijkt dat in vergelijking tot traaggroeïende bedrijven, de strategie van snelgroeïende bedrijven een grotere focus hebben op markttuitbreiding en nieuwe technologieën (Gundry & Welsch, 2001). Het succes van deze start-ups wordt voor een groot deel bepaald door de schaalbaarheid van het verdienmodel en de organisatie (Erasmus Centre for Entrepreneurship, 2020). E-commerce verlaagt kosten

aanzienlijk (Varela et al., 2017) doordat het de productiviteit verbetert en schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden, hetgeen leidt tot betere operationele efficiëntie en bedrijfsprestaties (Hua, 2016). Naar verwachting zullen oprichters van snelgroeïende e-commerce bedrijven een grotere focus hebben op markttuitbreiding en de schaalbaarheid van hun verdienmodel. En zullen zij de verschillende facetten van hun organisatie daarop inrichten.

2.4 Technologie

Technologie stelt mkb-bedrijven tegenwoordig niet alleen in staat zich op de internationale markt te begeven, maar zich daar ook in aanbod, kwaliteit en service te onderscheiden (Ingenico, 2019). Consumenten zijn door de huidige informatietechnologie (IT) beter geïnformeerd dan op ieder ander moment (Hua, et al., 2019). De eenvoudige toetreding en mogelijkheid om een webwinkel op te starten, zonder hoge investeringskosten heeft er toe geleid dat veel mensen zonder relevante kennis geïnvesteerd hebben in e-commerce (Varela et al., 2017).

E-commerce is ongetwijfeld de toekomst die de meeste bedrijven te wachten staat. Bij het opzetten van een online winkel is succes echter niet gegarandeerd. Het ontwerpen van een winkel zonder inzicht van potentiële succesfactoren, blijkt echter moeilijk succesvol te zijn. Een van de succesfactoren van e-commerce ondernemingen is technologieacceptatie. Factoren voor technologieacceptatie zijn vooral gericht op de kwaliteit en het ontwerp van de webwinkel. Waarbij informatiekwaliteit en systeemkwaliteit een belangrijke rol spelen (Varela et al., 2017). Consumenten zullen sneller terugkeren naar een webwinkel waar het eenvoudig is om een activiteit succesvol uit te voeren (O'Regan et al., 2006).

Een belangrijke uitdaging van e-commerce ligt bij het behalen van duurzaam concurrentievoordeel. (Varela et al., 2017). Consumenten kunnen gemakkelijk overstappen naar een andere organisatie (Hua, et al., 2019). In het algemeen creëren IT-infrastructuur en andere fysieke IT-activa zoals internet en gerelateerde technologieën, geen waarde zonder geïntegreerd te zijn met andere organisatorische middelen. Fysieke IT-middelen zoals software zijn vaak eenvoudig te imiteren en leiden daardoor vaak slechts tot tijdelijk concurrentievoordeel. Alleen door deze aan te vullen met immateriële IT-middelen, zoals menselijke IT-middelen, kunnen prestatieverschillen tussen bedrijven verklaard worden (Hua, 2016). Het creëren van online winkels omvat vele technieken en multidisciplinaire gebieden die een synergie van vaardigheden vereisen om het gewenste resultaat te bereiken (Varela et al., 2017). Naar verwachting is bij het opzetten van een succesvolle e-commerce onderneming, technologische kennis een vereiste. De oprichter zal dan ook de juiste kennis moeten hebben om een goed functionerende webwinkel op te zetten.

2.5 Netwerken

Naast dat technologische kennis belangrijk is, is een bekende uitdaging voor e-commerce organisaties is dat bij e-commerce veel verschillende disciplines betrokken moeten worden zoals techniek, ontwerp, informatica, communicatie, marketing en zelfs psychologie. E-commerce vereist daarom ook een doeltreffende coördinatie en integratie in samenwerkingsverbanden (Varela et al., 2017). Veel bedrijven zijn beperkt in hun middelen en daardoor afhankelijk van het bredere ecosysteem waarin ze zich bevinden (Love & Roper, 2015). Niet alleen intern maar ook extern moeten verschillende belanghebbenden bij een bedrijf betrokken zijn en samenwerken om te komen tot een product van hoge kwaliteit dat volledig voldoet aan de behoeften en wensen van de eindgebruiker (Varela et al., 2017). E-commerce maakt efficiënte samenwerkingen mogelijk (Hua, 2016). Ondernemers kunnen sneller en tegen lage kosten over de nieuwste informatie beschikken (Sebora et al., 2008) en daardoor het concurrentievermogen van mkb-bedrijven verhogen (Hua, 2016). Vooral voor het mkb zijn netwerken belangrijk. Door toegang te krijgen en gebruik te maken van externe middelen door middel van netwerken, kunnen prestaties en daardoor de groei van kleine bedrijven bevorderd worden. Het vormen van netwerken gaat gepaard met de sterke groei van geografische uitbreiding van markten (Havnes & Senneseth, 2001).

E-commerce is een complex proces dat kennis uit meerdere disciplines vereist om het tot een succes te brengen. Een e-commerce organisatie is het middelpunt van een groot netwerk met veel verschillende disciplines die in harmonie moeten zijn. Zodra een onderdeel van het netwerk wegvalt, kan de stabiliteit van het hele systeem ondermijnd worden (Varela et al., 2017). De centrale rol van de oprichter is een uniek aspect voor snelgroeiende bedrijven (Demir et al., 2017). Naar verwachting zal het vermogen om een netwerk van contacten en samenwerkingsverbanden op te bouwen (vanaf de start van het bedrijf) en te onderhouden, bijdragen aan de snelle groei van e-commerce bedrijven.

2.6 Innovatie vermogen

Succesvolle e-commerce bedrijven moeten enorm wendbaar zijn om zich aan de dynamische bedrijfsomgeving aan te passen (Hua, et al., 2019). Doordat de e-commerce wereld anoniem en wereldwijd is moeten mkb-bedrijven harder werken op het gebied van inhoud, gemak en interactie om zich te onderscheiden van concurrenten (O'Regan et al., 2006). Echter doet het mkb het in de strijd tegen grotere webshops steeds beter dankzij hun diepgaande kennis van product en klant en hun persoonlijke service (Ingenico, 2019). Voordelen die mkb-bedrijven genieten ten opzichte van grotere bedrijven zijn de mogelijkheid voor snelle besluitvorming, bereidheid om risico's te nemen en flexibiliteit bij het inspelen op nieuwe marktkansen (Love & Roper, 2015). Bedrijven die wendbaarder zijn kunnen zich beter aanpassen aan de

dynamische bedrijfsomgeving wat kan leiden tot superieure bedrijfsprestaties (Hua, 2016). Het innovatievermogen kan de hoge groei van een bedrijf ondersteunen. Export gaat ook gepaard met het innovatie vermogen. Mkb-bedrijven met eerdere innovatie ervaring hebben meer kans om met succes te exporteren en groei te realiseren door export dan niet-innoverende bedrijven (Love & Roper, 2015). Uitdagingen zijn echter beperkte middelen en gebrek aan innovatie. Dit wordt veroorzaakt door kennisverlies en gebrek aan productontwerp- en ontwikkelingscapaciteit (Singh et al., 2008). In kleinere bedrijven vindt R&D vaker ad hoc en informeel plaats. In tegenstelling tot grotere bedrijven is er minder vaak een specialistische R&D functie. MKB bedrijven zijn voor innovatie vaak meer afhankelijk van externe kennis die wordt verkregen via partnerschappen (Love & Roper, 2015). Daarnaast zijn de vaardigheden van de werknemers van cruciaal belang en kunnen het beste ontwikkeld worden in een stimulerende werkomgeving (Feindt et al., 2002).

Naar verwachting zal de oprichter van een snelgroeïende e-commerce organisatie moeten beschikken over innoverend vermogen. Daarbij moeten de juiste resources, zoals technologische expertise, partnerschappen voor externe kennis en de juiste werknemers geworven worden. Ook de ontwikkeling van de medewerkers is daarbij van belang. Daarnaast moet worden voorkomen dat kennisverlies optreedt zodat er uiteindelijk met weinig middelen, de juiste ontwikkelingscapaciteiten zijn om innoverend te blijven in de dynamische, concurrerende e-commerce wereld.

2.7 Marketing

E-commerce groeit in een razend tempo (O'Regan et al., 2006). De wereldwijde concurrentie en technologische vooruitgang (Singh et al., 2008) leiden ertoe dat ondernemingen ook concurreren op verschillende gebieden zoals ontwerp, communicatie en marketing (Franco et al., 2014). E-commerce wordt vaak verward met e-business. E-business betreft het gebruik van computernetwerken, waaronder internettechnologie. Waarbij de primaire focus van e-commerce voornamelijk ligt bij de verkoop-en marketingactiviteiten door klanten te bedienen en samen te werken met zakenpartners (O'Regan et al., 2006; Sebora et al., 2008). Belangrijke succesfactoren voor een e-commerce organisatie zijn sociale en ethische factoren. Sociale factoren bevatten het gevoel van virtuele gemeenschap en gebruik van sociale media (blogs, klantenbeoordelingen) die online winkeliers helpen een aankoopbeslissing te doen. De ethische factoren duiden voornamelijk op vertrouwen. Vertrouwen in bijvoorbeeld het privacy beleid, objectief en eerlijke beschrijvingen van producten en diensten en transparante bedrijfsvoering (Varela et al., 2017). Vertrouwen is voor e-commerce belangrijker dan in de traditionele handel omdat interpersoonlijke uitwisseling hierbij ontbreekt (Gefen & Straub, 2004). Klanten zullen gemakkelijker terugkeren naar een site waar het eenvoudig is om een activiteit succesvol uit te voeren. Daarnaast heeft

e-commerce het potentieel om klanten in veel situaties een betere deal te bieden in vergelijking met aankopen via traditionele methoden (O'Regan et al., 2006). Inhoud en gemak zijn belangrijke onderdelen van een virtuele winkel, het is de onderscheidende factor op het web. Ze fungeren als etalage voor klanten en zijn daardoor een belangrijk middel om mensen naar een webwinkel te trekken. Waarbij de nadruk ligt op het bereik van aangeboden producten, het gemak waarmee (potentiële) klanten informatie kunnen vergaren over bijvoorbeeld prijzen en deze kunnen vergelijken met prijzen van concurrenten (Feindt et al., 2002). Hoewel marketing een belangrijke rol speelt in het succes van grote ondernemingen, is de rol voor mkb-bedrijven nog veel crucialer aangezien het winnen of verliezen van één klant vaak bepalend kan zijn voor hun bestaan (Franco et al., 2014). Volgens Reijonen en Laukkanen (2010) wordt marketing gezien als een van de grootste problemen en tegelijkertijd een van de belangrijkste en meest essentiële bedrijfsactiviteiten waar mkb-bedrijven mee te maken krijgen in hun bedrijfsvoering voor de groei en overleving van het mkb. Er zijn tal van webwinkels die gewoon niet verkopen. Zo zijn er bijvoorbeeld webwinkels die niet in staat zijn om te begrijpen hoe men een product op een webwinkel wenst te kopen. Waardoor de gebruiker de webpagina direct sluit, nog voordat hij de inhoud bekeken heeft (Varela et al., 2017). De oprichter is misschien wel de belangrijkste factor voor de marketingstijl van kleine bedrijven (Franco et al., 2014). Vertrouwen zijn tezamen met inhoud en gemak zeer belangrijke factoren voor e-commerce bedrijven. Het leidt niet alleen tot aankopen op de webwinkel, maar ook voor herhaalaankopen. Daarnaast kan een e-commerce onderneming niet succesvol zijn als consumenten de webwinkel niet weten te vinden. De oprichter is de verantwoordelijke persoon die betrokken is bij alle aspecten van het bedrijf, zo ook de marketing. Naar verwachting moet de oprichter toegewijd zijn aan marketing door de juiste marketingstijl en -inzet te bepalen en marketing een plek te geven in de organisatie.

Naar verwachting zullen oprichters van snelgroeiende e-commerce organisaties een sterke focus hebben op internationale groei, technologie, netwerken, innovatievermogen en marketing en daarmee andere karaktereigenschappen vereisen dan in de traditionele handel.

3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt de empirische methode van het onderzoek en de relevantie hiervan beschreven. Vervolgens wordt toegelicht welke eenheden zijn geselecteerd en hoe de data is geanalyseerd. Ook worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht.

3.1 Onderzoeksmethode

Het doel van het onderzoek is om de te verklaren welke karaktereigenschappen van oprichters bijdragen aan de snelle groei van e-commerce bedrijven.

Het onderzoek kent een kwalitatief karakter, dit biedt namelijk de mogelijkheid om gegevens te verzamelen die een grondig begrip van de context, relaties en gebeurtenissen weergeven (Yin, 2017) Volgens Yin (2017, p. 8) kent sociaalwetenschappelijk onderzoek vijf methoden: experimenten, enquêtes, archiefanalyses, geschiedenisstudies en casestudies die allen gebruikt kunnen worden voor de doeleinden: verkennend, beschrijven en verklarend onderzoek.

Een casestudy is volgens Yin (2017, p. 4) een empirische methode die een hedendaags verschijnsel (de case) diepgaand en binnen zijn reële context onderzoekt, vooral wanneer de grenzen tussen verschijnselen en context wellicht niet duidelijk zijn. Het is een onderzoeksstrategie die zich richt op het begrijpen van de dynamiek die aanwezig is binnen een bepaalde context (Eisenhardt, 1989). In dit onderzoek is daarom gekozen voor een kwalitatieve casestudy onderzoeksmethode met als doel een diepgaande en gedetailleerde analyse van karakteristieken van oprichters die bijdragen aan de snelle groei van e-commerce bedrijven.

Casestudies kunnen zowel enkelvoudige als meervoudige casestudies omvatten (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017). In dit hoofdstuk is gekozen voor een meervoudige casestudy. Het voordeel hiervan is dat cases onderling vergeleken kunnen worden op unieke en gemeenschappelijke kenmerken om zo de overeenkomsten en verschillen te vinden (Eisenhardt, 1989). In dit onderzoek worden de karaktereigenschappen van oprichters van snel- en traaggroeiende e-commerce bedrijven met elkaar vergeleken. Er is onderzoek gedaan naar snelgroeiende bedrijven en succesfactoren van e-commerce organisaties. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar karaktereigenschappen die bepalend zijn voor ondernemerssucces. Deze onderzoeken zijn echter nog niet met elkaar in verband gebracht.

In deze studie is bewust gekozen voor 6 cases, bestaande uit 3 snelgroeiende en 3 traaggroeiende e-commerce bedrijven, om het gewenste resultaat te garanderen. Per case zijn 2 interviews gehouden, één met de oprichter zelf en één met een persoon nauw betrokken bij de oprichter die beide de fase van snelle groei hebben meegemaakt. Er is bewust gekozen

om binnen de cases verschillende invalshoeken te onderzoeken. Het voordeel hiervan is dat de verschillende perspectieven, complementaire inzichten kunnen bieden die bijdragen aan de rijkdom van de gegevens. Deze verhogen de kans op nieuwe inzichten, vertrouwen in de bevindingen en de kans op verrassende bevindingen (Eisenhardt, 1989).

Tijdens de literatuurstudie zijn er verschillende karakteristieken van oprichters gevonden die mogelijk een positief effect hebben op de snelle groei van een e-commerce organisatie, deze zijn gebruikt als constructen maar zijn niet leidend. De betrouwbaarheid van het onderzoek is relatief laag, omdat de omstandigheden lastig te repliceren zijn. Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden, zijn de interviews door één en dezelfde persoon afgenomen.

3.2 Caseselectie

De cases zijn zorgvuldig geselecteerd om een zo goed mogelijk resultaat te behalen. De cases voldoen aan een aantal criteria en zijn niet willekeurig gekozen. De oprichters in dit onderzoek zijn actief betrokken gedurende de gehele fase van snelle groei. Deelnemende bedrijven zijn opgericht in Nederland en bestaan minimaal 15 jaar. Daarnaast voldoen de snelgroeiende bedrijven aan de geadviseerde definitie van de Eurostat en OESO: bedrijven moeten tenminste 10 werknemers hebben in het startjaar met een jaarlijkse groei in werknemers of omzet van meer dan 20% gedurende een periode van 3 jaar met een minimale omzet van 5 miljoen euro per jaar. Traaggroeiende bedrijven die deelnemen aan dit onderzoek, hebben een jaarlijkse omzet van minder dan 5 miljoen euro of hadden een minimale omzet van 5 miljoen euro per jaar maar groeiden <10% per jaar.

3.3 Dataverzameling

Bij casestudies worden verschillende vormen van dataverzameling gehanteerd, de meest voorkomende bij casestudies zijn: archieven, interviews, enquêtes en observaties (Eisenhardt, 1989). In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van interviews. Daarnaast is ook (online) informatie verworven worden om een beter beeld te schetsen over de aard van de deelnemende bedrijven. De data verzameling vond veelal online plaats.

Er zijn twee opties voor interviews. Bij gestructureerde interviews wordt uitgegaan van een gestandaardiseerde vragenlijst. Bij semigestructureerde interviews bestaat er een vragenlijst met de belangrijkste onderwerpen die aan de orde moeten komen, daarnaast is er ruimte om door te vragen en daarmee af te wijken van de vragenlijst om zo meer diepgang te krijgen (Bell et al., 2019). In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews, dit zorgt voor een hogere betrouwbaarheid van de resultaten. De vragenlijsten zijn toegevoegd in de bijlage. Vooraf aan de dataverzameling is er een pilot interview afgenomen, om de kwaliteit van het interviewscript te testen.

De interviews zijn gehouden met oprichters en personen die nauw betrokken zijn bij de oprichting en groeifase van het bedrijf. Gedurende het interview zijn controle vragen gesteld waarna aan het einde het interview kort samengevat werd om er zeker van te zijn dat de interpretatie en daarmee de validiteit juist is. Het doel was om gedetailleerde informatie te verkrijgen over oprichterskarakteristieken die snelle groei van e-commerce organisaties bevorderen. Drie interviews uit twee extra cases zijn niet gebruikt in het onderzoek omdat zij niet voldeden aan de onderzoek criteria.

3.4 Data-analyse

De interviews zijn, met akkoord van de geïnterviewde, opgenomen. Vervolgens zijn de interviews teruggeluisterd en uitgeschreven. De interviews zijn hierdoor ingekeken om zo de betrouwbaarheid van de dataverzameling te verhogen en het analyseren van de data mogelijk te maken. Volgens Eisenhardt (1989, p. 540) bestaat het gevaar dat de onderzoeker voorbarige of zelfs onjuiste conclusies trekt als gevolg van vooringenomenheid bij het verwerken van informatie. Dit kan voorkomen worden door gebruik te maken van de cross-case zoektechniek die gebruikt is bij dit onderzoek. Hierbij worden onderzoekers gedwongen verder te gaan dan hun eerste indrukken door data op verschillende manieren te bekijken. Eén van de manieren is het selecteren van categorieën of dimensies waarbinnen naar verschillen en overeenkomsten gezocht wordt. Nadat alle interviews uitgeschreven zijn, zijn deze gecodeerd per thema. Vervolgens zijn de interviews van oprichters, nauw betrokken personen en de verschillende interviews per case met elkaar vergeleken.

Daarnaast is er ook algemeen gezocht naar overeenkomsten en verschillen om er zeker van te zijn dat er geen onderwerpen ontbreken in de analyse, waarna er weer nieuwe categorieën of concepten ontstonden. Met als doel het beoordelen van de relevantie en het reduceren van de gegevens. Ook is er kritisch gekeken of er overkoepelende termen gebruikt werden waarmee hetzelfde bedoeld werd. Een voorbeeld hiervan is het begrip marketing, het werd door de verschillende respondenten gebruikt maar de invulling ervan was verschillend. Deze overkoepelende term is uiteindelijk opgesplitst in naamsbekendheid, vindbaarheid en overige marketingtaken.

De observaties zijn per thema beschreven en vervolgens samengevat tot conclusies. Waarbij mogelijk is er onderscheid gemaakt in twee groeifases. Waarna er is gekeken naar de literatuur om zo een uitspraak te kunnen doen op verschillen, overeenkomsten en patronen.

3.5 Cases

Zes verschillende e-commerce organisaties hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze organisaties zijn weergegeven in tabel 1.

Case nummer	Organisatie	Groeivorm	Bedrijfsvorm	Oprichting	Respondent
S1	Goedgemerkt	Snelgroeiend	B2C	2003	Oprichter (S1a) Business Manager (S1b)
S2	Topgeschenken	Snelgroeiend	B2C	1999	Oprichter (S2a) Operationeel Manager & Manager bedrijfsvoering (S2b)
S3	Webpower	Snelgroeiend	B2B	1999	Oprichter (S3a) Client Service Manager/Account Manager (S3b)
T1	E-learning made easy	Traaggroeiend	B2B/(B2C)	2004	Oprichter (T1a) Teammanager ontwikkeling (T1b)
T2	Enveloprint	Traaggroeiend	B2B	1980	Oprichter (T2a) Verantwoordelijk dagelijkse aansturing (T2b)
T3	Spandex Nederland	Traaggroeiend	B2B	1980	Oprichter (T3a) Product Manager & Key Accountmanager (T3b)

Tabel 1, Overzicht deelnemende bedrijven

Goedgemerkt, Topgeschenken en Webpower zijn snelgroeiende bedrijven. Zij hadden drie jaar achter elkaar een omzetgroei van meer dan 20% met een minimale omzet van 5 miljoen euro.

Goedgemerkt

Goedgemerkt is opgericht door Anouk van Schaardenburg samen met haar partner Wilco Huizing. Goedgemerkt verkoopt gepersonaliseerde Naamstickers en Kledinglabels aan jonge ouders in 9 verschillende landen (B2C). Inmiddels zijn zij onderdeel van een beursgenoteerd Canadees bedrijf. Anouk is kort na de overname onverwachts overleden wegens ziekte.

Topgeschenken

Topgeschenken BV is opgericht door Edwin van Arkel, hij had een bloemisterij met een snelgroeiend netwerk aan bloemisterijen in verschillende steden. Waarna hij bedacht zijn bloemisterij in te ruilen voor een onlineplatform waarop landelijk bloemisten konden aansluiten. Inmiddels hebben zij vier merken: Topgeschenken.nl, Topbloemen.nl, Toptaarten.nl en Topfruit.nl en zijn zij sinds 2014 gegroeid van 11 naar 112 werknemers.

Webpower

Webpower is opgericht door Jacco Bouw, Jacco heeft 10 maanden voor een baas gewerkt, waarna hij dacht 'dit kan ik beter'. Hij ontwikkelde als één van de eerste een platform voor e-mailmarketing (B2B). Waarna hij in China het verschil heeft gemaakt door een nieuwe anti-spam wetgeving te initiëren en zo grote concurrenten uitschakelde. Webpower is in 2020 overgenomen door de Spotler Group. Jacco wordt inmiddels erkent als China specialist en won verschillende prijzen waaronder de Nederlandse Online Media Man (2011).

Daarnaast hebben E-learning made easy, Enveloprint en Spandex Nederland deelgenomen aan het onderzoek. Zij groeien ook nog steeds alleen in mindere mate dan de andere cases.

E-learning Made Easy

E-learning Made Easy is opgericht door Hedwig Schlotjes-Belle. Zij startte als ZZP'er, waarbij ze trainingen gaf in de ouderenzorg en interim communicatie klussen deed. Waarna zij besloot om e-learning te ontwikkelen en aan te bieden voor de ouderenzorg. Inmiddels hebben zij meer dan 25000 cursisten en behoren zij tot één van de drie grootste e-learning verstrekkers in de ouderenzorg.

Enveloprint

Enveloprint is opgericht door Ed van Craaikamp. Hij rolde vanuit zijn middelbare detail school in het bedrijfsleven en was op een gegeven moment de jongste ondernemer van Nederland. Enveloprint is één van de grootste spelers op het gebied van enveloppen. Daarnaast zijn zij de grootste rouwuitgever van Nederland.

Spandex

Tot slot Spandex Nederland, opgericht door Camiel Bosma. Hij startte een franchise onderneming in Nederland. Zij bevinden zich in een snel evoluerende markt en verkopen zelfklevende folie in honderden verschillende motieven voor onder andere: ramen, vloeren, wanden, meubels, vrachtwagens en auto's. Daarnaast verkopen zij ook nog printers in uiteenlopende formaten.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de verzamelde gegevens geanalyseerd en toegelicht. Aan de hand van het literatuuronderzoek en het coderen van de data zijn verschillende variabelen ontstaan, deze worden weergegeven in de verschillende paragrafen. De paragrafen bevatten verschillende inzichten vanuit de zes cases, waarbij de overeenkomsten en verschillen tussen de cases per groeifase toegelicht worden.

4.1 Relevante werkervaring

De achtergrond van de oprichters in dit onderzoek is zeer divers. De oprichters hebben gestudeerd in zeer diverse richtingen, van humane voeding en de Tuinbouwschool tot de latere Middelbare detail school en Business School Webster. Oprichters van snelgroeïende bedrijven hebben, in tegenstelling tot de traaggroeïende bedrijven, eerdere werkervaring opgedaan bij een werkgever voordat zij de e-commerce organisatie oprichtten. Dit was niet altijd een e-commerce bedrijf. De insteek van de oprichting van hun bedrijf was ook divers. Sommige oprichters wisten altijd al dat ze voor zichzelf wilden beginnen [S2], andere rolden erin [T2] of kwamen erachter dat wat ze aan het doen waren voor een werkgever, ze zelf waarschijnlijk beter konden [S3].

“Ik ga voor mezelf beginnen, dat doe ik dan een jaartje, dan rust ik een beetje uit. En dan ga ik op zoek naar een echte baan, dus dat was mijn perspectief. Ik had zelfs nog nooit nagedacht over ondernemerschap.” [T1a]

Zoals te lezen in bovenstaand citaat was er soms zelfs de intentie om het slechts tijdelijk te doen.

4.2 Samenwerkend vermogen

In tabel 2 en 3 zijn de uitwerkingen van de resultaten van het variabel ‘samenwerkend vermogen’ weergegeven. Waarbij onderscheid is gemaakt tussen de start-up fase en initiële groei fase.

Oprichters van snelgroeïende bedrijven starten hun bedrijf vaak samen met een partner/compagnon. Met als voornaamste reden te beschikken over kennis op verschillende vlakken. De oprichter van Topgeschenken startte echter alleen. Wanneer hij in 2011/2012 de directeur van Euroflorist (voormalig concurrent) aanneemt en lid van de directie maakt, heeft dat grote impact op de groei van de organisatie waarna ze marktleider werden. Oprichters van traaggroeïende bedrijven starten het bedrijf veelal alleen.

Samenwerkend vermogen - Start-up fase

Groeivorm	Case	Meerdere oprichters		Inzetten netwerk	
		Respons	Citaten	Respons	Citaten
Snelgroeiend	S1	+	<i>"Nog een reden tot het succes was dat Wilco en Anouk een hele sterke combinatie waren. Anouk had het creatieve en Wilco het financiële, het cijfermatige." [S1b]</i>	Bedrijfsvoering	<i>"Als ik kon, dan introduceerde ik haar wel ergens. Zei ik, nou misschien moet je even met die praten." [S1a]</i>
	S2	-	<i>"Toen heb ik ook de directeur van euroflorist aangenomen dus wat eerst nog mijn concurrent was, die directeur heb ik toen aangenomen toen waren we een tweekoppige directie, toen is de groei nog wat sneller gegaan en in 2015 zijn we marktleider geworden." [S2a]</i>	Bedrijfsvoering	<i>"En zo is eigenlijk dat netwerk van bloemisten ontstaan, tot ik landelijke dekking had en dus eigenlijk de euroflorist niet meer nodig had." [S2a]</i>
	S3	+	<i>"Ik heb het idee gehad en de collega tegenover mij die melde zich graag mee te willen doen en toen zijn we gaan bouwen en toen misten we nog een deel tussen het doen van onze, van het verkopen van het programmatuur en het hele technische, zit nog een heel stuk HTML tussen daar ik heb ik toen een derde collega voor gevraagd. Enne toen zijn we het met z'n drieën verder gaan doen." [S3a]</i>	Bedrijfsvoering	<i>"Ik heb het idee gehad en de collega tegenover mij die melde zich graag mee te willen doen en toen zijn we gaan bouwen en toen misten we nog een deel tussen het doen van onze, van het verkopen van het programmatuur en het hele technische, zit nog een heel stuk HTML tussen daar ik heb ik toen een derde collega voor gevraagd. Enne toen zijn we het met z'n drieën verder gaan doen." [S3a]</i>
Traaggroeiend	T1	-	<i>"Oké, ja, ja, uiteindelijk denk ik dat je dit soort dingen vooral zelf doet. Ja, tenzij je kijk je in die tijd was, dat was dat gewoon nog niet, hè. Maar nu heb je natuurlijk echt allerlei start ups en dan wordt er denk ik voor af, ook al vaak geld opgehaald en start je gelijk al met een team." [T1a]</i>	Nieuwe klanten	<i>"Naja wat we dus hebben gedaan is in het begin heb ik gewoon al mijn ... LinkedIn contacten en mensen met wie ik regelmatig contact had – die heb ik geabonneerd op de nieuwsbrief. Dat ik hem niet naar nul mensen stuurde." [T1a]</i>
	T2	-	<i>"Ehm werd daarna gebeld door een machineleverancier jij moet enveloppen gaan bedrukken. Waarvan ik zei van nou dacht het echt niet, hij zei ik ben oud jij bent jong jij moet luisteren, ik heb de wijsheid in macht. Ehm dus toen heb ik gezegd van laten we maar eens een gesprek aan gaan en zo is het eigenlijk gaan rollen en een beetje uit de hand gelopen." [T2a]</i>	Geen gebruik gemaakt	x
	T3	+	<i>"En toen ben ik samen met een, met een partner, hebben we de franchisers van Spandex opgezet eigenlijk. Maar toen wisten we nog helemaal niet welke kant op ging of zou gaan natuurlijk." [T3a]</i>	Nieuwe klanten	<i>"Nou ja, veel persoonlijk betrokken je je, je probeert gewoon, als je begint, probeer je klanten kring te gaan bedenken." [T3a] .."Ja, toen kocht je nog adressenbestanden want internet was er nog niet of nauwelijks natuurlijk, dus je ging bestanden kopen en dan ging je letters schilders bellen." [T3a]</i>

Tabel 2, Resultaten variabele samenwerkend vermogen in start-up fase

Samenwerkend vermogen - Initiële groei fase

Groeivorm	Case	Kennis en expertise binnenhalen		Bedrijfsonderdelen uitbesteden		
		Respons	Citaten	Respons	Citaten	
Snelgroeiend	S1	+	<i>"Een ander sleutelmoment toch wel, denk ik, is op een gegeven moment met onze Google expert. Damian heeft een hele grote rol gespeeld in dat hele online business. Ik denk dat de keuze van Damian ook een cruciaal punt was."</i> [S1a]	+	<i>"Ja alles wat extern zou kunnen is extern gedaan" [S1a] "Anouk geloofde ook in een heel klein vast team en alle onderdelen zoveel mogelijk outsourcen, bijvoorbeeld IT of marketing."</i> [S1b]	
	S2	+	<i>"Ja, dus je hebt externe specialisten in het hele SEO/SEA verhaal en je hebt externe specialisten in het DTP verhaal."</i> [S2b]	+	<i>Succesfactoren: "Ja, toch wel een beetje de dingen die ik net zei, dus de keuze om volledig naar online te gaan volledig alles uit te besteden dus 2005."</i> [S2a]	
	S3	?		x	?	x
Traaggroeiend	T1	+/-	<i>"Ik heb in het begin een aantal business coaches gehad."</i> [T1a]	-	<i>"Ja! Dus in eerste instantie, hè, was het zo dat ik eigenlijk de bulk deed, hè van inderdaad. En we hadden dus wel die website en de nieuwsbrief en het template die, dat hadden ik dan laten ontwerpen."</i> [T1a]	
	T2	-		x.	-	<i>Onderzoeker: "Ja er verder hebben jullie eigenlijk alles in huis toch? Dus ook logistiek? En supplychain," Respondent: "Ja je hebt al gehoord he, we zijn niet zo goed in marketing maar wij hebben inderdaad, dat soort dingen doen we allemaal in huis."</i> [T2b]
	T3	-	<i>"Nou ja, veel persoonlijk betrokken je je, je probeert gewoon, als je begint, probeer je klanten kring te gaan bedenken."</i> [T3a]... <i>"Ja, toen kocht je nog adressenbestanden want internet was er nog niet of nauwelijks natuurlijk, dus je ging bestanden kopen en dan ging je letters schilders bellen."</i> [T3a]	-		x

Tabel 3, Resultaten variabele samenwerkend vermogen in initiële groei fase

Naast het betrekken van een partner of compagnon bij de oprichting, betrekken snelgroeiende bedrijven na de start van hun bedrijf ook al gauw hun netwerk om kennis en expertise te vergaren voor hun bedrijfsvoering. Oprichters van traaggroeiende bedrijven leggen de focus bij het inzetten van hun netwerk meer bij het ontwikkelen van een netwerk van klanten, in plaats van gebruik te maken van een netwerk bij de bedrijfsvoering.

Naar mate de bedrijfsomvang gegroeid is, is een belangrijke uitdaging voor de oprichters om de organisatie mee te laten groeien. Eén van de belangrijke taken van de oprichter is om ervoor te zorgen dat de juiste kennis en expertise aanwezig is in de organisatie om zo concurrenten voor te blijven en te blijven groeien. Er is een duidelijk verschil te zien in het binnenhalen van externe partijen bij de bedrijfsvoering van snel- en traaggroeiende bedrijven. De website laten bedrijven veelal extern ontwikkelen. Echter betrekken oprichters van snelgroeiende bedrijven ook andere externe partijen bij hun bedrijfsvoering, wat door oprichters benoemd wordt als één van de sleutelmomenten voor de snelle groei [S1][S2]. Waarbij zij externe personen inhuren om expertise binnen te halen of besteden zij bepaalde bedrijfsonderdelen volledig uit. Soms zelfs met als doel om zoveel mogelijk onderdelen uit te besteden. Dit wordt ook bevestigd in onderstaand citaat:

“Zo is dat zo is dat ontstaan en toen heb ik in 2005, ben ik zelf gestopt met het uitvoeren van mijn eigen regio, met het maken van boeketten en ben ik alleen nog maar daarop gaan richten, dus binnenhalen van orders en het uitbesteden daarvan, zonder dat ik zelf heel veel of heel weinig moest doen... Want je had weinig werk om zonnorder te verwerken. Je haalt hem binnen en zet hem door naar een lokale bloemist bij de bloemist kreeg ik een korting en dat was mijn marge.” [S2a]

De voornaamste reden is het binnenhalen van expertise en zo de volledige focus kunnen hebben op de core business en je niet laten afleiden door randzaken. Daardoor bleef er ook meer tijd over voor andere dingen. Extra betalen voor expertise is daarbij geen probleem [S1].

“We willen gewoon iemand die zijn expertise verkoopt. Die mag veel geld verdienen, dat maakt niet uit.” [S1a]

Kennis die veelal extern betrokken wordt bij e-commerce bedrijven, is marketing [S1][S2].

Vertrouwen					
Groeivorm	Case	Delegatie vermogen		Verwachtingen werknemers	
		Respons	Citaten	Respons	Citaten
Snelgroeiend	S1	+	<i>'Ja, ook echt wel een flexibel zijn, veel vrijheid krijgen Anouk geloofde ook echt veel in eigen verantwoordelijkheid.'</i> [S1b]	Betrokkenheid	<i>"Iedereen bij Goedgemerkt was wel heel betrokken bij het bedrijf denk ik, en ik denk dat mensen die niet zo betrokken waren, daar nam ze ook wel wat makkelijker afscheid van." [S1a]... "Maar ook echt wel, ze verwachtte ook wel gewoon dat als het nodig was dat je er ook echt stond. Van eigenlijk wel het hele team, dat je flexibel was." [S1b]</i>
	S2	+	<i>"Ik focus me heel graag op de klantbeleving, wat de klant ziet en merkt. Dat vind ik belangrijk en wat ik niet leuk vindt, zijn HR en finance." [S2a]... "Ja, ik mag me natuurlijk nergens mee bemoeien. Bij wijze van spreken dan zit ik in de weg." [S2a]</i>	Toewijding en liefde	<i>"Ja, ik verwacht toewijding en liefde voor het bedrijf ook wel een beetje hoop je. Trots, je hoopt dat ze trots zijn, dat ze voor topgeschenken werken ehm ja.." [S2a]</i>
	S3	+	<i>"Dat is wel de charme van eerst het kleine bedrijf wel. Maar Jacco ja, niet qua administratief dat wilde hij zo snel mogelijk afstoten" [S3b] .. "Want Jacco is van de grote stappen, leuke dingen doen en administratie of of dingen tot in detail uitwerken is niet zo aan hem besteed." [S3b]</i>	Met z'n allen schouders eronder	<i>"Met z'n allen je schouders eronder zetten en met z'n allen hetzelfde willen bereiken." [S3a]... "Kunnen overtuigen dat wat wij doen dat het echt het beste voor de wereld is en er dan met zn allen in geloven." [S3a]</i>
Traaggroeiend	T1	-	<i>"Ja nou ja, daar moet je dus, dat blijft gewoon wel een ding: ja, daar moet je wel een rol in.. ja een komma neuker in zijn. En ik.. ja, dat vind ik zelf een lastige. Ja hoe zeg je dat, ja, dat vind ik niet de de meest leuke taak die je hebt als oprichter, want ik denk liever na over waar wil ik over vijf jaar staan." [T1a]</i>	Communiceren	<i>"Ja, ik vind twee dingen heel erg belangrijk: is communiceren en op tijd je spullen afleveren." [T1a]</i>
	T2	-	<i>"De lijntjes komen allemaal heel snel bij jou en ik ben een ongelofelijke control freak." [T2a]</i>	Enthousiasme	<i>"Als je dat met enthousiasme doet, met passie, dan ben je al 3 stappen verder want dan heb je er plezier in." [T2a]</i>
	T3	+	<i>"Ja ik pas op de winkel zoals ik dat zelf altijd noem. Ik ben ik, ik, ik mag het team aansturen. Daarnaast ben ik verantwoordelijk voor een aantal landen." [T3a]</i>	Initiatief nemen	<i>"Dat ze heel hard werken en luisteren haha. Nou ja wat verwacht je, het leukste is als mensen gewoon zelf initiatief nemen. Dat vind ik het allerbelangrijkste dat schort er wel eens aan." [T3a]</i>

Tabel 4, Resultaten variabele vertrouwen

4.3 Vertrouwen

In tabel 4 zijn de uitwerkingen van de resultaten van het variabel 'vertrouwen' weergegeven.

Een zeer belangrijke variabele die vaak terug komt in de interviews met oprichters van snelgroeende bedrijven is 'vertrouwen'. Zoals beschreven in paragraaf 4.2 starten oprichters van snelgroeende bedrijven veelal met meerdere oprichters. Naast dat een netwerk ingezet kan worden om informatie, kennis of expertise te werven, wordt het door snelgroeende oprichters ook verkozen uit vertrouwens oogpunt. Het is belangrijk dat je mensen kunt vertrouwen, mensen uit je eigen netwerk ken je [S3a].

Naarmate de organisatie groeit, moet de rol van de oprichter ook meegroeien. Opvallend is dat de rol van oprichters van snelgroeende organisaties al snel na de oprichting verandert. Zo wordt het administratieve gedeelte al snel overgedragen en focussen zij zich op specifieke bedrijfsonderdelen 'waar zij echt goed in zijn'. Dat is ook terug te lezen in onderstaand citaat:

"Dus ik heb met name gezorgd dat het administratief allemaal in orde was. Ja, met behulp van BDO uiteraard is dat gewoon, denk ik wel heel belangrijk geweest, waardoor Anouk zich gewoon kon focussen op het product en de range van producten en mensen aannemen." [S1a]

De rol van de oprichters groeit dan ook mee met de organisatie. De verantwoordelijkheden in de organisaties zijn duidelijk verdeeld en de oprichter is in staat taken te delegeren aan het team.

Oprichters van traaggroeende bedrijven blijven veelal betrokken in alle facetten van het bedrijf. Waar zij in de dagelijkse bedrijfsvoering nog veel bezig zijn met het goedkeuren/beoordelen van offertes en kwaliteitscontroles, zijn oprichters van snelgroeende bedrijven meer bezig met de klantbeleving, marketing en het uitrollen, bedenken en testen van nieuwe ideeën. Dat is ook terug te lezen in onderstaand citaat:

"En zij wilde zich voornamelijk bezighouden met het creatieve, met ideeën en marketing, producten en een stukje design een keertje." [S 1b]

Oprichters van traaggroeende bedrijven houden alle touwtjes graag in handen. Zij noemen zichzelf ook wel 'control freak' [T2a] of 'kommaneuwer' [T1a]. Als het goed moet gebeuren, voelen zij de noodzaak daar bij betrokken te moeten zijn. Dat komt ook terug in onderstaande citaten:

"Ja blijven sturen en ook als we de nieuwe dingen in de leeromgeving zijn, dan moet ik ze dus eerst zelf uitproberen en denken van hé: hoe zouden we dat kunnen inzetten?"

Want als ik mijn team daarop ga zetten en die mogen daar zomaar een beetje mee gaan freewheelen. Dan gaat het waarschijnlijk echt helemaal linksaf.” [T1a]

“Maar het vervelende is alleen dat je ook altijd die mensen hebt die met de hakken in het zand gaan staan. En die mensen die kom je dan ook tegen en dan is het soms makkelijker om het maar gewoon te doen met z’n tweeën en dan door te gaan.” [T2b]

Zo zie je ook dat oprichters van traaggroeiende bedrijven zich onder andere bezighouden met personeelszaken. Geen van de traaggroeiende bedrijven heeft een HR afdeling, terwijl Enveloprint momenteel ongeveer 140 werknemers in dienst heeft. Waarbij P&O naar eigen zeggen, tot zijn grote verdriet, onder de verantwoordelijkheden van de oprichter valt:

“Hebben wij gezegd van kan P&O, dus HRM om er maar een mooie term aan te hangen, dat zit bij ons allemaal op één afdeling. En dat doen we helemaal in eigen beheer. Op P&O vlak omdat we echt zelf de mensen kennen, je kent de verhalen van achter en dat is toch net iets anders dan een excelletje invullen. Certificeringen, dat is heel belangrijk dus dat ligt allemaal wel bij één persoon, daar doen we niks met extern.” [T2a]

Oprichters van traaggroeiende bedrijven, hebben vaak geen specifieke focusgebieden en blijven zeer bepalend op veel verschillende vlakken. Dit kan directe invloed hebben op het oplossend vermogen van werknemers, omdat alles gedicteerd en opgelegd wordt [T2b]. Wat ook terugkomt in onderstaand citaat:

“Hij is meer van de korte klap van snel, snel. Zo gaan we het doen, klaar geen gezeur. Dat is zijn leiderschapsstijl.” ... “Hij is direct, hij zegt hoe hij het wil hebben en dan is het ook zo. Het is wel in één keer duidelijk, dat is het.” [T2b]

Betrouwbaarheid van mensen om je heen wordt door oprichters van snelgroeiende bedrijven beschouwd als één van de belangrijkste dingen bij de bedrijfsvoering. Oprichters van snelgroeiende bedrijven zijn zich zeer bewust van het belang van ‘de juiste mensen om je heen verzamelen’[S1] [S3]. Dat komt ook terug in onderstaande citaten:

“Mensen die je vertrouwt dat is belangrijk.” [S3a]

“Ze was er heel erg bewust van dat ze de juiste mensen om zich heen moesten verzamelen.” [S1b]

Vertrouwen komt ook terug in het leiderschap van de oprichters. Wanneer je de juiste mensen om je heen verzamelt, is directe aansturing niet altijd nodig, aldus de snelgroeiende oprichter. Daarbij komt voor werknemers veel vrijheden en vertrouwen kijken. Bij Topgeschenken is er

een MT gevormd waarbij ieder MT-lid (inclusief directie) zijn eigen afdelingen heeft waar hij verantwoordelijk voor is. Hieronder zijn enkele citaten weergegeven die dit bevestigen.

“Ja maar als je goeie mensen hebt, dan hoef je ze eigenlijk niet aan te sturen. Dan is het meer de goeie afbakening geven, weet je wel. Ze durfde zich denk ik ook wel kwetsbaar op te stellen dus bijvoorbeeld ook naar Marco en Jan, het was niet zo ik ben de baas en we gaan het zo doen ze was wel kritisch maar ze volgende wel daarin de theoretische kennis van Jan of de technische kennis van Jan en Marco en dat dat dat dus dus dat kon ze goed loslaten.” [S1a]

“Ehm hij is one of the guys dus hij is absoluut geen, geen, hij gaat mee.” [S3b]

Dat komt ook terug in de verwachtingen van het personeel. Waarbij oprichters van traaggroeiende bedrijven van hun personeel verwachten dat zij zich volledig inzetten, loyaal zijn, hard werken, goed luisteren en duidelijk communiceren, richten de snelgroeiende bedrijven zich meer op de relationele kant waarbij zij liefde en toewijding voor het bedrijf verwachten, waarbij mensen werken die betrokken zijn bij het bedrijf. Je schouders er onder zetten en met z'n allen ervoor gaan. Waarbij de oprichter aanvoelt dat het goed zit en werkt met mensen die hij 100% kan vertrouwen, dit vertrouwen is overigens wederzijds. Wanneer dat vertrouwen er niet is, kan dat ook leiden tot het einde van het dienstverband van de desbetreffende persoon.

“Ja, ik vind twee dingen heel erg belangrijk: is communiceren en op tijd je spullen afleveren.” [T1a]

“En gewoon goede mensen om zich heen weten te verzamelen, die ze de ruimte heeft gegeven.” [S1a]

Dit verschil in verwachtingen van oprichters komt duidelijk terug in bovenstaande citaten.

Groefocus – Start-up fase

Groevorm	Case	Product focus		Visie op groei	
		Respons	Citaten	Respons	Citaten
Snelgroeiend	S1	Eén product	<i>"Zolang je groei maakt. Waarom niet focussen om dat heel erg goed te doen en daarbij te blijven." [S1a]</i>	+	<i>"Wat ik heel sterk van Anouk en wat ik me heel erg herinner is dat ze altijd zei write it down on paper and make it happen. Dus ze geloofde echt dat als je het opschreef er volledig in geloofde en er voor gaat dat je iets kan bereiken." [S1b]</i>
	S2	Eén product	<i>"Maar hebben toen de keuze gemaakt: oké, nou, dit is misschien een mooie kans om ons assortiment te verbreden dus geschenkbzorgd.nl overgenomen. Niet lang daarna hebben we dat onderverdeeld in vier merken. Topgeschenken.nl, Topbloemen.nl, Toptaarten.nl en Topfruit.nl." [S2a]</i>	-	<i>"Dus ik, ik groeide hard maar dat kwam ook omdat ik gewoon een gezond bedrijf had en nooit heb hoeven lenen en geen externe investeerders nodig heb gehad, ik kon het gewoon doen omdat ik gewoon goed verdiende en dat wel weer in mn bedrijf stak. En daardoor eigenlijk bleef groeien. Ik heb nooit zo een hele duidelijke stip op de horizon gehad van daar wil ik naartoe." [S2a]</i>
	S3	Eén product	<i>"En uiteindelijk bleef de e-mail tak de meeste focus houden, dus dat dat de rest hebben ze op een gegeven moment afgestoten om die focus te houden." [S3a]</i>	+	<i>"Hij heeft echt wel een duidelijke visie en hij weet wel waar die uit gaat komen." [S3b]</i>
Traaggroeiend	T1	Eén product	Onderzoeker: <i>"Jullie richten je, als ik het goed zeg, alleen op de ouderenzorg?"</i> Respondent: <i>"Ja, dus dat zijn we ook aan het doen we zijn nu met de gehandicaptenzorg bezig." [T1a]</i>	-	<i>"Ja, dat heb je maar heel beperkt in de hand. Zo bedoel ik het, het is niet maakbaar. Je kunt wel nadenken over je visie en ergens naar streven. Maar ja..." "Ja je kunt dingen tegengekomen onderweg die je toch echt, ook al heb je nog zo hard over dingen nagedacht. Die je niet kan voorzien." [T1a]</i>
	T2	Ruim assortiment	<i>"Het heeft allemaal met papier te maken, dat is bij ons de bindende factor, wij zullen niet snel buiten het papier gaan." ... "Verpakkingen inderdaad een tak van ons waar wij ook wel inzitten." ... "En we zijn ook nog de grootste rouwuitgever van Nederland. Dat doen we er ook bij." [T2a]</i>	-	<i>"Wij zijn niet het bedrijf wat ergens een kamertje heeft waar dan op het bord hebt staan wat de doelstelling van de week is wat je behaald hebt en wat je omzetten zijn. Daar zijn wij niet fancy genoeg voor." [T2b]</i>
	T3	Ruim assortiment	<i>"Ongelooflijk breed en mooi assortiment van producten en alle toonaangevende merken kunnen we leveren en waarbij we ook met het merk ImagePerfect, dat is uniek voor Spandex dat is ontzettend uitgebreid assortiment. Waarbij we voor elke uitdaging, voor elke klus hebben wij wel een passende oplossing binnen ons assortiment." [T3b] ... "Voor de rest hebben we ook sinds een paar jaar hebben we 100den hout vinylachtige producten" ... "Maar wij verkopen ook printers vier en een halve meter breed en die die 400 vierkante meter per uur produceren, bijvoorbeeld." [T3a]</i>	-	<i>"Groei, nou op zich, vroeger was het niet belangrijk, omdat het dan dan dan was je 100 procent was je je eigen baas, was je geen. Ja, we zijn nu eigendom van private equity, dus op het moment dat je 100 procent je eigen bedrijf was, was groei, minder belangrijk, wilde je alleen maar de lol hebben en wel vooruitgang en voldoende geld verdienen." [T3a]</i>

Tabel 5, Resultaten variabele groefocus in start-up fase

Groefocus - Initiële groei fase							
Groeivorm	Case	Internationale expansie		Professionaliseringsslagen		Focus op naamsbekendheid en vindbaarheid	
		Respons	Citaten	Respons	Citaten	Respons	Citaten
Snelgroeiend	S1	+	"Door heel vroeg erbij te zijn en door vroeg ook in andere markten te zijn, bijvoorbeeld in Duitsland, en dan heb je gewoon echt wel een voordeel." [S1b]	+	"Uiteindelijk hebben we van die administrateur toch gewoon afscheid van genomen en toen zijn we met BDO verdergegaan en ik denk dat dat een goede keuze is geweest, weet je wel, dus net weer professioneler." [S1a]	+	"En ook wel omdat ze op een gegeven moment groei ging maken. Was ze ook wel bereid om, ze had een beetje bedacht van 20 procent van je omzet moet je aan Google Marketing/Sales uitgeven." [S1a]
	S2	+	"We zitten ook in België." [S2b]... "Nee ook een Franse website, topfleurs.be." [S2b]	+	"We hebben ook wel professionaliteitslagen gemaakt door bijvoorbeeld een mt te vormen, ehm ja eigenlijk de interne structuur veel beter op orde te krijgen." [S2a]	+	"Ja naamsbekendheid en marketing zijn dingen waar wij ons in onderscheiden en ik denk dat wij, wat we kunnen heel goed doen." [S2b]
	S3	+	"Enne toen ben ik in Nederland eh Europa gaan trekken. Toen heb ik Spanje geopend, Duitsland geopend, in Polen geopend. Om in Europa gewoon een veel grotere groei te krijgen." [S3a]	+	"Ja, en dan, op een gegeven betekent dat niet zozeer meer groeien qua mensen. We hebben met elkaar een groter team gehad, op een gegeven moment maar dan is het weer, dingen weer samenvoegen of anders inregelen zeg maar. Om het beter of sneller te kunnen doen, efficiënter ja net hoe je het zeggen wil." [S3a]	+	"Nee, ja, we hebben in het begin zelfs radio campagne gedaan en allemaal dat soort dingen. Om maar bekendheid te maken." [S3a]
Traaggroeiend	T1	-	x	-	"Ah, ja, kwaliteitscontrole, controle weet je wel, dat is. Ik denk dat dat een beetje voor alle eigenaren, directeuren geldt die een bedrijf hebben een beetje van van mijn omvang en weet je, ik heb geen afdeling personeelszaken." [T1a]	+/-	"Want ja, wij schrijven dus die nieuwsbrief onze website is dus heel belangrijk. We hebben natuurlijk ook hē Adwords, dames en een Facebook dame." [T1a]
	T2	-	x	-	"Maar de lijntjes komen allemaal heel snel bij jou en ik ben een ongelofelijke controlfreak".. [T2a]... "Het is altijd een combinatie van je onderbuikgevoel, je kennis, je kunde, je ratio en je onderbuikgevoel." [T2a]	-	"Nee zijn we heel slecht in, haha. Zijn we echt ongelofelijk slecht in." [T2a].. "En dat vind ik het moeilijke van marketing. Eh het is moeilijk meetbaar, het is moeilijk grijpbaar." [T2a] ..
	T3	+/-	"Ik ben ik, ik, ik mag het team aansturen. Daarnaast ben ik verantwoordelijk voor een aantal landen" [T3a]	-	x	-	"Het laatste wat erbij is gekomen, is marketing natuurlijk." [T3a]

Tabel 6, Resultaten variabele groefocus in initiële groei fase

4.4 Groeifocus

In tabel 5 en 6 zijn de uitwerkingen van de resultaten van het variabel 'groeifocus' weergegeven. Waarbij onderscheid is gemaakt tussen de start-up fase en de initiële groei fase.

Traaggroeiende bedrijven hebben vaak een focus op een productsoort, bijvoorbeeld papier [T2] of zelfklevende folie [T3], dat wordt ook wel hun core genoemd. Echter vallen er enorm veel producten binnen dit core product, dat is duidelijk terug te zien in de citaten uit tabel 5

Respondent [T3b] beschrijft hun enorm uitgebreide assortiment als onderscheidende factor en tegelijkertijd ook als valkuil. Zo geeft hij aan dat je alle ballen in de lucht moet houden, veel afspraken moet maken met veel verschillende leveranciers en ook aan hun verwachtingen moet voldoen. Snelgroeiende bedrijven focussen zich veel meer op één product of dienst en proberen grote groei te realiseren binnen dat focusgebied. Dit wordt bevestigd in onderstaand citaat:

“Dus ik denk sleutelmoment is geweest dat je een goed product hebt, waar groei in zit en dat ze daarbij gebleven is en zich niet heeft laten afleiden door, door allerlei anderen.”... “Zolang je groei maakt. Waarom niet focussen om dat heel erg goed te doen en daarbij te blijven.” [S1a]

Traaggroeiende bedrijven die deelnamen aan dit onderzoek gaven aan dat ze in een teruglopende of zeer veranderende markt zitten. Dat leidt er toe dat zij zich, volgens hen, niet kunnen focussen op één product of dienst. Ook [S1a] geeft aan het assortiment te moeten verbreden om te kunnen overleven. In 2016 neemt Topgeschenken, geschenkbezorgd.nl over, een bedrijf dat allerlei geschenken verkoopt met een zeer breed assortiment. Waarbij Topgeschenken niet meer alleen de focus legt op bloemen. Echter past hij de bedrijfsstructuur, zoals te lezen in onderstaand citaat, hier ook direct op aan:

“Maar hebben toen de keuze gemaakt: oké, nou, dit is misschien een mooie kans om ons assortiment te verbreden dus geschenkbezorgd.nl overgenomen. Niet lang daarna hebben we dat onderverdeeld in vier merken. Topgeschenken.nl, Topbloemen.nl, Toptaarten.nl en Topfruit.nl. “ [S2a]

[S2a] geeft aan dat hier een gedachte achter zit, zij vinden dat je voor een aantal producten specialist moet zijn, of in ieder geval doen alsof je specialist bent naar de buitenwereld. Dat is de reden dat zij de verschillende artikelgroepen lostrokken.

Ondanks dat E-learning made easy wel productfocus heeft op e-learning, behoren zij niet tot de snelgroeiende bedrijven. Dat is wellicht verklaarbaar doordat zij zich alleen richten op de

Nederlandse markt en in de Nederlandse markt specifiek op de ouderenzorg. Waarbij zij kansen hebben laten liggen, hetgeen is terug te lezen in onderstaand citaat:

“Nou weet je wel, dat je nadenkt over zo'n nieuwe doelgroep gehandicaptenzorg, weet je wel dat je denkt, eigenlijk hebben we daar maar één concurrent op als veel handiger als we daarvoor bijvoorbeeld begonnen waren. Ik heb een zelf een achtergrond in de ouderenzorg. Dus ja, dat was toen logischer. Ik denk wel dat er in de gehandicaptenzorg eigenlijk meer mogelijkheden liggen, omdat er maar één echte concurrent is ja. Dat terwijl in de ouderenzorg, dan kan ik er zo al wel 5 noemen, weet je.” [T1a]

Echter gaven zij aan daar nu wel mee bezig te zijn.

Er is een duidelijk verschil in de visie op groei bij oprichters van traag- en snelgroeiende bedrijven. Waar groei bij traaggroeiende bedrijven vaak een bijkomstigheid is, iets wat aan kwam waaien of iets wat als vanzelfsprekend ervaren wordt. Is de sterke visie om te willen groeien bij oprichters van snelgroeiende bedrijven zeer duidelijk aanwezig. Nauw betrokken personen gaven aan dat oprichters beschikken over een zeer duidelijke visie, tomeloze energie en enorm doorzettingsvermogen. Zij hebben een duidelijke stip op de horizon. Zoals te lezen is in onderstaand citaat:

“Jacco wilde wel groot, groter grootst..”... “hij liep altijd zes stappen voor.” [S3b]

Bij Spandex (Nederland) kwam de focus op groei na de overname van hun bedrijf door een investeerder, die duidelijk de nadruk legt op groei.

Bij snelgroeiende bedrijven lijkt de focus meer te liggen op groeien dan geld verdienen. Zoals bevestigd wordt in onderstaand citaat:

“Het mooie van Anouk was dat Anouk was niet zo met geld bezig.” [S1a]

Ook zijn snelgroeiende bedrijven er vaak van overtuigd dat groei volledig in eigen hand ligt (interne locus of control). In tegenstelling tot traaggroeiend bedrijf [T1a], die gelooft dat groeidoelen niet maakbaar zijn door de onvoorziene omstandigheden die onderweg tegengekomen kunnen worden (externe locus of control). Dit verschil is duidelijk terug te zien in onderstaande citaten:

“Ja zeker dat is, ik noem het altijd van dat is waar de ondernemers en de succesvolle ondernemers die onderscheiden zich bij doorgaan waar een ondernemer stopt. En een succesvolle die gaat door als een ondernemer stopt zeg maar.” [S3a]

“Ja, dat heb je maar heel beperkt in de hand. Zo bedoel ik het, het is niet maakbaar. Je kunt wel nadenken over je visie en ergens naar streven. Maar ja...”... “Ja je kunt dingen tegengekomen onderweg die je toch echt, ook al heb je nog zo hard over dingen nagedacht. Die je niet kan voorzien.” [T1a]

“Ja, ik was dusdanig overtuigd van mijn eigen kracht en wat wij aan het doen waren dus dat ik dacht leuk dat jullie dat roepen maar wij gaan gewoon onze klanten laten zien wat we kunnen doen. Als je gaat beginnen en je bent zo overtuigd dat wat je doet, dat je dat beter doet dan 9/10 van de anderen, dan interesseert het je niets. Echt niet. Mensen gaan je vanzelf wel vinden.” [S3a]

Investeringsvoelen voor traaggroeiende oprichters sneller aan als een risico doordat bij snelgroeiende bedrijven de cashflow hoog is, worden grote investeringen minder als risico's gezien [S1a][S2a]. Het vermijden van risico's kan echter ook weer leiden tot uitdagingen [S1b]. Zoals in bovenstaand citaat bevestigd wordt:

“Ze wist de kwaliteit, dus ze vond bijvoorbeeld voor een webshop het ontegenwoordig, moeilijk om daar risico's in te nemen. En daarom deed ze het niet, stelde het uit, en dan loop je tegen een aantal uitdaging aan.” [S1b]

Bij snelgroeiende bedrijven ligt de focus al snel op internationale expansie in tegenstelling tot de traaggroeiende bedrijven. Dit deden zij door hun bedrijf, naar eigen zeggen, schaalbaar op te zetten. Zij geven dan ook aan dat internationale expansie een sleutelmoment was voor de groei van hun organisatie [S1][S3]. Voor Goedgemerkt en Webpower was Nederland gedurende de snelle groei niet hun grootste afzetmarkt. Zo verkoopt Goedgemerkt haar product momenteel in negen verschillende landen, waarbij Duitsland de grootste afzetmarkt is. Webpower heeft het verschil gemaakt in China, waar zij vijf vestigingen opende. Daarnaast opende zij ook vestigingen in Duitsland, Zweden, Spanje en Polen. Topgeschenken opereert daarentegen alleen in Nederland en België. Maar zij geven aan dat dit een bewuste keuze is.

“Ik heb altijd geroepen, wij hebben een schaalbaar model. En voor een schaalbaar model moet je niet alleen in Nederland zijn, moet je gewoon global skills hebben.” [S3a]

“Nederland deed het gewoon wel goed eh maar in China hebben wij gewoon het verschil gemaakt.” [S3a]

Waar oprichters van traaggroeiende bedrijven zich veel bezig houden met het aannemen van werknemers, zijn oprichters van snelgroeiende bedrijven meer bezig met het maken van professionaliseringsslagen door interne structuren beter op orde te krijgen, vooral na periodes van sterke groei. Zo zijn zij bijvoorbeeld bezig met hoe zij het bedrijf efficiënter kunnen

inrichten en daarbij kunnen afschalen in personeel en partners. Onderstaand citaat bevestigt dit:

“Afscheid genomen van heel veel bloemisten we hebben er nu nog maar 170. We gaan terug naar 140 ongeveer. Dus er gaan er nog z'n 30 afvallen ja.” [S2a]

Andere onderwerpen zijn het doorontwikkelen van medewerkers, het toevoegen van functies en managementlagen en het vormen van een MT. Een belangrijk onderdeel is ook het tijdig opschalen van de IT capaciteit. Wanneer dat niet gebeurt, kan dat voor uitdagingen zorgen [S1a][S1b].

Een belangrijke uitdaging voor oprichters van snelgroeiende bedrijven is dat zij het werk leuk moeten blijven vinden. Zo geven zij aan, dat nadat het bedrijf hard gegroeid is, de rol van oprichter dusdanig verandert dat ze ervoor moeten blijven waken dat ze blijven doen wat ze leuk vinden.

Eén van de grote succesfactoren van snelgroeiende bedrijven, die naar zeggen van de oprichters een groot deel van de groei heeft veroorzaakt, is de focus op marketing, met als grootste doel het vergroten van de naamsbekendheid en de online vindbaarheid. Dit wordt bevestigd in onderstaande citaten:

“Ja de marketing en en een ander sleutelmoment toch wel, denk ik, is op een gegeven moment met onze Google expert.” [S1a]

“Voor ons is het ook belangrijk geweest dat we op een gegeven moment online alle advertentiemogelijkheden, marketingmogelijkheden wel aan het benutten waren.” [S2a]

“Dus continu focussen op de marketing.” [S1b]

“Nee, ja, we hebben in het begin zelfs radio campagne gedaan en allemaal dat soort dingen. Om maar bekendheid te maken.” [S3a]

Zoals in paragraaf 4.2 al naar voren kwamen, wordt marketing expertise door snelgroeiende bedrijven veelal extern verkregen. Het juist inzetten van marketing wordt door oprichters van snelgroeiende bedrijven ook wel beschouwd als onderscheidend vermogen [S1][S2], ook kan marketing volgens [S2a] zorgen voor vertrouwen bij klanten wanneer een bedrijf bijvoorbeeld adverteert op televisie. Oprichters zijn dan ook bereid een groot deel van hun omzet te investeren in marketing. Goedgemerkt besteedt zelfs 20% van haar omzet aan marketing.

“Ja naamsbekendheid en marketing zijn dingen waar wij ons in onderscheiden.” [S2b]

“En toen de stap hebben gemaakt naar televisie, televisie, ja, dat heeft wel achteraf heeft dat wel gewoon heel goed uitpakkt het is natuurlijk best prijzig.” [S2a]

“Het ook echt wel de visie, ik denk samen met Wilco ontwikkeld dat je gewoon echt een flink deel van je omzet moet besteden aan marketing. En zij zei dat moet je blijven doen, want anders halen andere partijen je in.” [S1b]

In tegenstelling tot traaggroeiende bedrijven, waar marketing er als laatste bijgekomen is [T3] of geen plek heeft in de organisatie [T2]. De reden hiervoor is veelal het belang ervan niet inzien of het anders interpreteren van de functie. Zo zijn de marketingmedewerkers bij Spandex (Nederland) verantwoordelijk voor de inrichting van de website in plaats het genereren van naamsbekendheid.

Naast de focus op naamsbekendheid en vindbaarheid, heeft marketing bij snelgroeiende bedrijven ook een prominente plek in de organisatie waarbij de oprichter duidelijk betrokken is. Dit is ook terug te zien in onderstaande citaten:

“Ja kijk wij hebben een marketingafdeling en daar werken een aantal mensen en die zijn belast met het creëren van waarde en alles wat daar omheen hangt.” [S2b]

“Elk MT-lid heeft bepaalde afdelingen onder zich, bij mij is dat marketing en productontwikkeling dus.” [S2a]

“Anouk was echt wel heel erg gefocust op de sales en marketing ze had zoiets van als je je daar maar op richt en nieuwe ideeën, nieuwe producten dan groei je wel en moest eigenlijk gewoon volgen.” [S1b]

Zo kan marketing het focus gebied zijn van de oprichter, is de oprichter verantwoordelijk voor de marketingafdeling of dient de oprichter als visiteplaatje voor de organisatie door het geven van bijvoorbeeld seminars.

Innoverend vermogen					
Groeivorm	Case	Actief op zoek naar vernieuwing		Innovatie een plek geven in de organisatie	
		Respons	Citaten	Respons	Citaten
Snelgroeïend	S1	+	<p>"Ik denk zelf dat dat wel erg belangrijk was. Anouk geloofde heel erg je moet continu met iets nieuws komen. Anders vergeten mensen je. Dus eigenlijk haar doel was eigenlijk wel één keer per maand een nieuwsbrief te sturen, op dat moment, tegenwoordig doen we dat vaker zelfs iedere week. En ze wilde altijd wel iets nieuws toevoegen. Of iets wijzigen, maar in ieder geval continu bezig met die ontwikkeling, want je moet gewoon wat nieuws brengen. Anders vergeten mensen je, dat was haar visie." [S1b]</p>	+	<p>"Ja, met behulp van BDO uiteraard is dat gewoon, denk ik wel heel belangrijk geweest. Waardoor Anouk zich gewoon kon focussen op het product en en de range van producten." [S1a]</p>
	S2	+	<p>"Ja, ja. Nou, dat is wat we gedaan hebben inderdaad, van ja hoe vernieuw je nou in de bloemen, wat wij toen gedaan hebben is dat dat tasje inderdaad geïntroduceerd. Ja, hoelang bestaat die inmiddels? Denk een jaar of acht, negen en dat was wel een behoorlijke vernieuwing. We hebben hem ook bedacht." [S2a]</p>	+	<p>"Eehm, we hebben een tweedeling. Als je kijkt op productniveau. Daar hebben we een afdeling productontwikkeling voor en die kijken naar markt, ontwikkelingen, trends eh die raadplagen marketing of berichten voor data en op basis daarvan starten ze een ontwikkeltraject." [S2b]</p>
	S3	+	<p>"Ja.. maar ik heb gehad wetgevingen moet je gewoon volgen. Die is er en die is er voor een doel. Enne op het moment dat de overheid wat doet dan ben je zelf al zoveel stappen verder...Elke dag lezen en als je elke dag daarin zit, dan gaat het wel." [S3a]</p>	+	x
Traaggroeïend	T1	-	<p>"En daar zijn toen ook een aantal organisaties van de gehandicaptenzorg, die hadden dat gezien, die zeiden: goh wat leuk kan dat ook voor ons. En toen is dat balletje een beetje gaan rollen." [T1a]</p>	-	<p>"Ja, weet je, je moet je team. Dat is het lastige. Kijk, als je in je eentje bent, kun je denken: oh, gut dat is leuk. Weet je wel leuk, dat ga ik het proberen bla die bla. Maar als je met een inmiddels zo groot team bent. Ja, ja, weet je als je zegt van nou gaat maar eens proberen. Dat is dus niet handig." [T1a]</p>
	T2	-	<p>"Maar hoe kun je er nou voor zorgen dat je, dat je je klanten aan je bindt, terwijl je eigenlijk niet een heel innoverend product hebt. Tuurlijk doen wij aan innovaties we zijn met allerlei dingen bezig, alleen met het papier, venstermaterialen, allemaal dat soort dingen. Alleen dat is niet nieuw." [T2b]</p>	-	<p>"Wordt steeds meer, in het begin, hij moest daar wel. Hoe moet ik dat nou zeggen, hij heeft het altijd in z'n eentje moeten rooien. Dus in het begin was hij daar best wel.. als überhaupt iemand al wat inbracht dan was het eh ja nee.. kijken we niet naar. Of waarom kom je daar nu in één keer mee." [T2b]</p>
	T3	-	<p>"Ohh ja, nou ja, in principe heb je natuurlijk heel veel mensen in de buitendienst rondlopen. Dat zijn onze ogen en oren dus die melden alles wat ze zien bij andere bedrijven of bij klanten van ons daar staat best wel eens een machine van de concurrenten" [T3a]</p>	-	<p>"Nou.. dat ligt, dat ligt er een beetje aan, maar goed, er is altijd ruimte om over zaken te praten. Ja, zeker en of hij er dan wat mee doet, het ligt er een beetje aan wat het beleid is op dat moment of de strategie, en wat ik zeg je kunt uiteraard lokaal beslissingen nemen." [T3b]</p>

Tabel 7, Resultaten variabele innoverend vermogen

4.5 Innoverend vermogen

In tabel 7 zijn de uitwerkingen van de resultaten van het variabel 'innoverend vermogen' weergegeven.

In vergelijking tot traaggroeiende bedrijven, leggen oprichters van snelgroeiende bedrijven direct de focus op het uitnutten van hun website en waarbij zij zich volledig richten op het online gedeelte. Bij het openen van de website, sloot de oprichter van Topgeschenken zelfs zijn fysieke winkel. Snelgroeiende bedrijven geven aan dat zij één van de eerste waren en dat dat ook een voorsprong heeft geboden [S1b][S3a]. De IT afdeling wordt door snelgroeiende bedrijven gezien als belangrijk orgaan van de organisatie.

"IT afdeling daar werken tussen de 20 en 25 fulltimers die niets anders doen dan bezig zijn met technologie, IT, coderen, systeembeheren, technisch, applicatiebeheer, frontend design, backend. Allerlei verschillende type programmeurs." [S2b]

Traaggroeiende bedrijven leggen, zoals terug te lezen is in onderstaande citaten, minder nadruk op de kwaliteit en het vernieuwen van de website.

"Ja, ja ik had altijd al wel een website, maar dat was dat was zo'n website met drie pagina's zal ik maar zeggen." [T1a]

"Ehm, phoe nouja de website zoals hij nu staat dat is ook al anno 1980, daar zijn we nu met een hele operatie bezig om dat allemaal weer naar de huidige tijd te krijgen." [T2a]

"Ik denk dat wij actief met de webshops begonnen. Vijf, vijf, zes jaar geleden, toen leek het nog eigenlijk nergens op. Onze klanten, onze klanten zijn heel conservatief, en heel traditioneel." [T3a]

Wanneer de basis staat, blijft vernieuwing voor snelgroeiende bedrijven een belangrijke factor. De bepalende factor bij nieuwe producten of diensten is in alle cases de oprichter. Ideeën zijn welkom, maar vaak moet je van goede huize komen mocht daar iets mee gedaan worden. De weg naar die nieuwe producten, diensten of ideeën is echter verschillend bij snelle- en traaggroeiende bedrijven.

Traaggroeiende bedrijven hebben een passieve houding ten opzichte van productvernieuwing. Input voor productontwikkeling komt niet vanuit hunzelf maar wordt vaak extern verkregen vanuit de markt of van leveranciers. Daarnaast zien buitendienst medewerkers het een en ander langskomen van concurrenten bij hun klanten waar zij op sales of technisch bezoek gaan. Het lijkt er niet op dat traaggroeiende bedrijven zelf actief op zoek gaan naar mogelijkheden voor vernieuwing. Dit in tegenstelling tot oprichters van

snelgroeiende bedrijven. Zij zien meer noodzaak in actief op zoek gaan naar vernieuwing en zijn actief bezig met marktonderzoek, productontwikkeling en vernieuwing.

Bij snelgroeiende bedrijven heeft vernieuwing veelal ook een plek in de organisatie [S1][S3]. Oprichters geven aan hier een speciale afdeling voor te hebben [S2] of hier zelf een groot deel van hun tijd aan te bededen [S1][S3]. Belangrijk is ook om op de hoogte te blijven door veel te lezen, de markt en concurrenten nauwlettend in de gaten te houden en actief in contact te blijven met klanten. Door het een plek in de organisatie te geven, blijven de snelgroeiende bedrijven vernieuwend en proberen zo de concurrentie voor te blijven. Dit komt duidelijk terug in het volgende citaat:

“Ze had zoiets van als je je daar maar op richt en nieuwe ideeën, nieuwe producten dan groei je wel en dan moest de rest eigenlijk gewoon volgen, de productie bijvoorbeeld.” [S1b]

De wil is er bij traaggroeiende bedrijven wel om meer actief te focussen op vernieuwing. De belangrijkste reden waarom dit niet gebeurt is door tijdsgebrek van de oprichter, die hier volledig verantwoordelijk voor is. Werknemers leveren zoals in onderstaande citaten ook niet altijd een bijdrage aan ideeën voor vernieuwing of verbeteringen:

“Dat komt niet vanuit ons bij de sales. Onze sales is op dit moment niet dat zij zeggen van: hé, ik zie dit bij concurrenten zullen wij dit oppakken of ik heb deze nieuwe markten gezien zullen we daarmee bezig gaan? Dat komt echt bij mij en Ed vandaan.” [T2b]

“Dat komt niet bij ons uit de verkoop, dat zou ik wel eens willen.” [T2b]

Dit wordt mogelijk veroorzaakt doordat oprichters hier niet voor open staan:

“Want als ik mijn team daarop ga zetten en die mogen daar zomaar een beetje mee gaan freewheelen. Dan gaat het waarschijnlijk echt helemaal linksaf dat je denkt van. Oh mijn God ook leuk, maar dat is totaaaaal niet nuttig.” [T1a]

“Wordt steeds meer, in het begin, hij moest daar wel. Hoe moet ik dat nou zeggen, hij heeft het altijd in z'n eentje moeten rooien. Dus in het begin was hij daar best wel.. als überhaupt iemand al wat inbracht dan was het eh ja nee.. kijken we niet naar. Of waarom kom je daar nu in één keer mee.” [T2b]

Opvallend is ook het verschil in visie op ontwikkeling. Waarbij [T2b] aangeeft wel te willen vernieuwen maar geen innoverend product te hebben, geeft [S2a] aan altijd op zoek te gaan naar vernieuwing, ondanks dat het product niet zeer innovatief is.

5. Discussie

5.1 Discussie

Er vindt al jarenlang een verschuiving plaats van de traditionele handel met fysieke verkopen in winkels naar e-commerce met online verkopen via websites en apps. Door lockdowns als gevolg van de coronapandemie is deze verschuiving in een stroomversnelling gekomen (Emerce, 2021). Uit de literatuur bleek al dat e-commerce in verschillende opzichten verschilt van de traditionele handel. Het doel van dit onderzoek was om door middel van een vergelijkende casestudy drie snelgroeiende e-commerce bedrijven te vergelijken met drie traaggroeiende e-commerce bedrijven en daarmee te verklaren welke karaktereigenschappen van oprichters, binnen verschillende groeifases, bijdragen aan de snelle groei van e-commerce bedrijven. In dit hoofdstuk wordt deze onderzoeksvraag beantwoord door middel van de verkregen resultaten. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zijn vier proposities ontstaan. Deze proposities worden gerelateerd aan bestaande literatuur en de relevantie van de bevindingen wordt nader toegelicht. Tot slot worden de limitaties van het onderzoek toegelicht en worden aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Dit onderzoek levert op twee manieren een bijdrage aan de literatuur. Allereerst verrijkt het de literatuur van snelgroeiende bedrijven doordat het de cruciale rol van de oprichter verder toespitst op e-commerce. Daarnaast levert het een bijdrage aan literatuur over e-commerce en ondernemerssucces door de specifieke rol van de e-commerce oprichter en bepalende karaktereigenschappen nader te belichten.

Oprichters spelen een belangrijke rol bij het succes van de organisatie (Feindt et al., 2002). Drie karaktereigenschappen die volgens de literatuur bepalend zijn voor ondernemerssucces zijn prestatiegerichtheid, (McClelland, 1961) bereidheid om risico's te nemen (Brockhaus, 1980) en locus of control (Rotter, 1966). Waarbij in dit onderzoek de prestatiegerichtheid en locus of control duidelijk terugkwamen bij oprichters van snelgroeiende bedrijven. De bereidheid om risico's te nemen komt volgens de respondenten zowel bij traaggroeiende als snelgroeiende oprichters voor. Echter voelen investeringen voor traaggroeiende oprichters sneller aan als een risico dan bij snelgroeiende doordat bij de laatste de cashflow hoog is. In de literatuur van snelgroeiende bedrijven komt naar voren dat oprichters beter opgeleid zijn, dat werd niet bevestigd in dit onderzoek. Wel werd bevestigd dat zij meer werkervaring hadden opgedaan en een sterke betrokkenheid hebben bij de groei van het bedrijf. Dit onderzoek geeft rijkere inzichten met aanvullende karaktereigenschappen die bij e-commerce organisaties leiden tot snelle groei.

Propositie 1: Het samenwerkend vermogen van de oprichter speelt gedurende de verschillende groeifasen een zeer belangrijke rol.

Oprichters van e-commerce bedrijven krijgen te maken met de uitdaging dat er veel verschillende disciplines betrokken moeten worden bij de bedrijfsvoering waardoor er een doeltreffende coördinatie en integratie in samenwerkingsverbanden vereist is. Waarbij niet alleen intern maar ook extern verschillende belanghebbenden bij een bedrijf betrokken moeten worden (Varela et al., 2017). Veel kleine bedrijven hebben moeite met technologie en missen de nodige vaardigheden en kennis (Drew, 2003). Dit onderzoek biedt rijkere inzichten in de integratie van deze samenwerkingsverbanden. Het samenwerkend vermogen van de oprichter speelt al een rol bij de start van het bedrijf wanneer oprichters van snelgroeiende bedrijven (kort na de oprichting) een partner/compagnon betrekken bij de bedrijfsvoering met voornaamste reden te beschikken over kennis op verschillende vlakken. Uit onderzoek van Chen et al. (2012) blijkt dat ondernemingen met meerdere oprichters waardevoller zijn dan alle andere soorten ondernemingen (waaronder ondernemingen met één oprichter en familiebedrijven). Het kan een efficiënt mechanisme zijn voor zowel het opstarten van nieuwe ondernemingen als de groei van bestaande ondernemingen (Rosa & Scott, 1999).

Wanneer de basis van de organisatie staat, zetten zowel snel- als traaggroeiende bedrijven hun netwerk in met verschillende doeleinden. Volgens Havnes & Senneseth (2001) kunnen bedrijven, door toegang te krijgen en gebruik te maken van externe middelen door middel van netwerken, prestaties en daardoor de groei van kleine bedrijven bevorderen. Dit onderzoek constateerde een verschil in de inzet van netwerken. Traaggroeiende bedrijven zetten hun netwerk in voor het opbouwen van een netwerk van klanten. Snelgroeiende bedrijven betrekken hun netwerk echter bij de bedrijfsvoering, met als voornaamste doel kennis en expertise binnen de organisatie te brengen. Naast dat oprichters hun netwerk betrekken bij de bedrijfsvoering, betrekken snelgroeiende organisaties naarmate het bedrijf groter is ook externe partijen bij de bedrijfsvoering. Hiermee brengen zij niet alleen kennis en expertise binnen de organisatie, maar besteden zij ook (een deel van de) taken uit aan externe partijen. Soms zelfs met als doel om zoveel mogelijk onderdelen uit te besteden. Hierdoor kunnen zij zich volledig focussen op de core business en laten zij zich niet afleiden door randzaken waardoor er meer tijd overblijft voor andere dingen. Dit wordt ook bevestigd in de literatuur, uitbesteden kan volgens McIvor (2008) organisaties in staat stellen capaciteiten te ontwikkelen en benutten die nodig zijn om te concurreren in de globale bedrijfsomgeving.

Propositie 2: Vertrouwen is voor oprichters van snelgroeiende bedrijven een zeer belangrijk begrip.

In de literatuur wordt erkend dat vertrouwen binnen organisaties belangrijk is. Het wordt gezien als een afzonderlijke sociale motivatie (Tyler, 2003). Uit dit onderzoek blijkt dat vertrouwen een zeer belangrijk begrip is voor oprichters van snelgroeiende bedrijven. Vertrouwen begint al bij het opzetten van het bedrijf door daarbij de juiste mensen te betrekken zoals een partner/oprichter. Gevolgd door het inzetten van het netwerk, waarbij mensen betrokken worden die de oprichter vertrouwt. Dat is volgens oprichters van snelgroeiende bedrijven zeer belangrijk.

Naarmate de organisatie groeit, moet de rol van de oprichter mee veranderen, wat regelmatig leidt tot uitdagingen. Om dit te kunnen realiseren moet er werk gedelegeerd worden, zodat de oprichter zich kan focussen op de bedrijfsvoering en strategie. De oprichter moet hierbij het vertrouwen hebben, dat als hij taken delegeert, deze juist uitgevoerd worden zonder dat hij daarbij betrokken moet zijn. De betrouwbaarheid van mensen wordt door oprichters van snelgroeiende bedrijven als één van de belangrijkste dingen gezien bij de bedrijfsvoering. Zij zijn zich er bewust van dat zij de juiste mensen om zich heen moeten verzamelen. Zij verwachten van werknemers dat iedereen zijn schouders eronder zet en er volledig voor gaat. Werknemers moeten zich zeer betrokken voelen bij het bedrijf. Directe aansturing is dan niet altijd nodig. Dit wordt bevestigd in de literatuur, volgens Tyler (2003) is er minder behoefte aan stimulerings- en sanctiestrategieën als werknemers willen meewerken en/of vinden dat zij moeten meewerken door interne motivatie. Respondenten van dit onderzoek gaven aan dat je als oprichter aanvoelt wanneer het goed zit en je werkt met mensen die je 100% kunt vertrouwen.

Propositie 3: De enorme (groei)focus van de oprichter is bepalend voor de groei die het bedrijf maakt.

Uit de literatuur blijkt dat prestatiegerichtheid één van de belangrijkste eigenschappen is voor succesvolle ondernemers (Sebora et al., 2008). Zij zijn ook sterker betrokken bij het succes van de organisatie (Gupta et al., 2004). Dat komt ook terug in dit onderzoek waarin duidelijk naar voren komt dat oprichters van snelgroeiende bedrijven een zeer sterke visie hebben op groei die vaak al aanwezig is bij de oprichting. Zij zijn er vaak van overtuigd dat groei volledig in eigen hand ligt (interne locus of control) en hebben een duidelijke stip op de horizon. Groei lijkt dan ook belangrijker dan geld verdienen. Dit onderzoek biedt rijkere inzichten in de specifieke focusgebieden van de e-commerce oprichter die leiden tot (snelle) groei. Zo kiezen oprichters van snelgroeiende bedrijven bij het ontwikkelen van hun aanbod bewust voor één product of dienst waarbinnen zij grote groei proberen te realiseren, dit in tegenstelling tot

traaggroeiende bedrijven. Dat biedt te mogelijkheid om specialist te worden in hun vakgebied en daardoor concurrenten voor te blijven. Focus houden is belangrijk, aldus de oprichters van snelgroeiende bedrijven van dit onderzoek. Daarnaast verandert de rol van de oprichter van een snelgroeiend e-commercebedrijf al snel na de oprichting, waarna hij ook taken uitbesteed aan het personeel en niet overal bij betrokken blijft. Op deze manier kan de oprichter zich blijven focussen op bepaalde bedrijfsonderdelen zoals strategie, vernieuwing en marketing.

Het succes van start-ups wordt voor een groot deel bepaald door de schaalbaarheid van het verdienmodel en de organisatie (Erasmus Centre for Entrepreneurship, 2020). Dit werd ook bevestigd in dit onderzoek. Oprichters van snelgroeiende bedrijven zetten hun bedrijfsmodel zeer schaalbaar op, waardoor zij eenvoudig kunnen expanderen naar het buitenland. Dit blijkt volgens respondenten uit dit onderzoek een belangrijke factor te zijn voor snelle groei. Opvallend is dat bij de deelnemende cases in dit onderzoek het land van oprichting vaak niet het grootste omzetland is.

Uit onderzoek van Hua (2016) blijkt dat e-commerce de kosten aanzienlijk verlaagt doordat het de productiviteit verbetert en schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden, hetgeen leidt tot betere operationele efficiëntie en bedrijfsprestaties. Echter bleek in dit onderzoek dat de schaalbaarheid van e-commerce bedrijven ook zorgt voor uitdagingen bij snelgroeiende bedrijven, waarbij de inrichting van het bedrijf en de rol van de oprichter mee moeten groeien met de bedrijfsomvang. Oprichters van snelgroeiende bedrijven zijn zich hiervan bewust en proberen uitdagingen te voorkomen door tijdig professionaliseringslagen te maken. Voorbeelden hiervan zijn taken delegeren of uitbesteden, opschalen van afdelingen (bijvoorbeeld de IT-afdeling), functies creëren en managementlagen toevoegen. Belangrijk blijft te allen tijde dat de oprichter zich kan focussen op groei en strategie.

Uit de literatuur bleek al dat succesvolle e-commerce bedrijven enorm wendbaar moeten zijn om zich aan de dynamische bedrijfsomgeving aan te passen (Hua, et al., 2019). Bedrijven die wendbaarder zijn kunnen zich beter aanpassen aan de dynamische bedrijfsomgeving wat kan leiden tot superieure bedrijfsprestaties (Hua, 2016). Het innovatievermogen kan de hoge groei van een bedrijf ondersteunen (Love & Roper, 2015). Dit wordt ook bevestigd in dit onderzoek, waarbij het innoverend vermogen een belangrijk onderdeel blijkt te zijn voor de groei van de organisatie. Wanneer de website staat, blijven snelgroeiende bedrijven actief op zoek naar vernieuwing, in tegenstelling tot traaggroeiende bedrijven. Innovatie heeft dan ook een duidelijke plek in de organisatie en de oprichter is hier nauw bij betrokken.

Propositie 4: Sterke focus op naamsbekendheid en vindbaarheid leiden tot concurrentievoordeel en groei.

Ten slot bleek uit de literatuur dat het creëren van online winkels vele technieken en multidisciplinaire gebieden omvat die een synergie van vaardigheden vereisen om het gewenste resultaat te bereiken (Varela et al., 2017). Het ontwikkelen van een website wordt dan ook door alle oprichters van dit onderzoek uitbesteed. Echter is bij het opzetten van een online winkel, succes niet gegarandeerd (Varela et al., 2017). De website is het visiteplaatje voor e-commerce bedrijven. Snelgroeiende bedrijven leggen dan ook de volledige focus op de website waarbij de IT-afdeling gezien wordt als belangrijk orgaan van de organisatie.

Een belangrijke uitdaging van e-commerce ligt bij het behalen van duurzaam concurrentievoordeel. (Varela et al., 2017). Consumenten kunnen gemakkelijk overstappen naar een andere organisatie (Hua, et al., 2019). Dit onderzoek biedt rijkere inzichten in het behalen van duurzaam concurrentievoordeel en de retentie van klanten. Traditionele handel berust vaak op face-to-face interactie met consumenten (D. C. Gupta et al., 2018) in tegenstelling tot e-commerce bedrijven. Volgens Varela et al. (2017) zijn belangrijke succesfactoren voor een e-commerce organisatie sociale en ethische factoren, waarbij ethische factoren voornamelijk duiden op het vertrouwen op de website. Echter blijkt uit dit onderzoek dat focus op naamsbekendheid en vindbaarheid een zeer belangrijk succesfactor is voor snelgroeiende e-commerce bedrijven. Waarbij het belangrijk is dat consumenten het merk kennen en gemakkelijk kunnen vinden waar en wanneer zij dat willen (Hollis, 2013). Uit dit onderzoek blijkt dat bij snelgroeiende e-commerce organisaties de marketingafdeling hier veelal verantwoordelijk voor is en het een duidelijke plek in de organisatie krijgt waarbij de oprichter duidelijk betrokken is. Het juist inzetten van marketing wordt door oprichters van snelgroeiende bedrijven ook wel beschouwd als onderscheidend vermogen ook kan marketing vertrouwen wekken bij klanten. Traaggroeiende bedrijven zien vaak het belang er niet van in of interpreteren de functie anders. Vindbaarheid is volgens Hollis (2013) een basisconcept die mensen vaak als vanzelfsprekend beschouwen.

Naast de duidelijke plek in de organisatie en de rol van de oprichter bij de marketing, worden voor de marketing veelal externe partijen betrokken die beschikken over veel kennis en expertise. Oprichters zijn bereid een groot deel van hun omzet aan marketing te besteden.

5.2 Praktische implicaties

De bevindingen van dit onderzoek hebben belangrijke implicaties voor oprichters en managers van e-commerce organisaties in de praktijk maar ook voor toekomstige ondernemers. In dit onderzoek komt de factor 'focus' zeer vaak naar voren bij oprichters van snelgroeiende bedrijven. Het is ten alle tijde van belang dat de oprichter een duidelijke focus houdt in zijn werkzaamheden, waarbij strategie en vernieuwing zeer belangrijke onderdelen zijn. De rol van de oprichter en de inrichting van het bedrijf moeten meegroeien met de bedrijfsomvang waarbij de oprichter op den duur taken moet delegeren aan werknemers en eventueel zelfs extern. Het inzetten van externe partijen kan een positief effect hebben op de groei van de organisatie waarbij kennis en expertise verkregen worden of waarbij werkzaamheden (volledig) uitbesteed worden zodat het bedrijf de focus kan houden op haar core business. Oprichters van snelgroeiende bedrijven hebben een sterke focus op groei. Zo zetten zij hun bedrijfsmodel schaalbaar op, richten zij zich al snel op internationale expansie en zorgen zij ervoor dat zij vernieuwend blijven door actief op zoek te gaan naar vernieuwing en vernieuwing een plek te geven in de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat oprichters van snelgroeiende bedrijven de inzet van marketing zien als één van de succesfactoren en bereid zijn om een groot deel van hun omzet te besteden aan marketing om zo de naamsbekendheid te vergroten en de vindbaarheid voor bestaande en nieuwe klanten te verbeteren. Tot slot zijn samenwerkingsverbanden van belang voor oprichters. Denk daarbij aan het aanstellen van een partner of compagnon, inzetten van het netwerk of het werven van externe partijen bij je bedrijfsvoering. Vertrouwen en het verzamelen van de juiste mensen is daarbij van cruciaal belang.

5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Deze paragraaf geeft inzicht in de beperkingen van het onderzoek. Waarbij deze limitaties ook weer mogelijkheden bieden tot vervolgonderzoek.

Onderzoeksmethode

Er is gekozen voor een multi-casestudie om de diversiteit aan data te vergroten. Door het verkennende en open karakter van dit onderzoek, beoogt het een breed inzicht te vormen in karaktereigenschappen van oprichters van snelgroeiende e-commerce organisaties. Dit leidt er echter toe dat er in dit onderzoek niet specifiek gefocust wordt op relaties tussen geïdentificeerde factoren, wat het trekken van sluitende conclusies uitdagender maakt. Dit onderzoek zou verder verrijkt kunnen worden door gebruik te maken van een kwantitatieve methode om relaties tussen de geïdentificeerde factoren te kunnen onderzoeken onder een groter aantal respondenten.

Caseselectie

Bij de caseselectie is gebruikt gemaakt van het sociale netwerk van de onderzoeker, door het sociale platform LinkedIn in te zetten. Mogelijk zijn uitkomsten van het onderzoek anders wanneer de respondenten op een andere manier verkregen zouden zijn.

Het onderzoek is uitgevoerd in zes organisaties, wat de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt. De mogelijkheid bestaat dat er aanvullende of andere uitkomsten gevonden worden wanneer er meer of andere organisaties deelnemen aan het onderzoek. Echter zal er naar verwachting na enige tijd verzadiging van de data optreden. Ook zou de toepasselijkheid van het onderzoek verhoogd kunnen worden door het onderzoek uit te voeren met een bredere geografische spreiding.

De mogelijkheid bestaat dat organisaties die meededen aan het onderzoek over het algemeen succesvoller zijn omdat zij deel wilden nemen aan het onderzoek. Bedrijven die verkeren in moeilijkheden zullen daar mogelijk niet graag over praten.

Eén van de oprichters van Goedgemerkt, die een cruciale rol had bij de oprichting en groei van de organisatie is overleden. Hierdoor kon zij niet deelnemen aan het onderzoek. Wilco, haar echtgenoot, was medeoprichter en heeft deelgenomen aan het onderzoek. Het kan zijn dat belangrijke inzichten missen vanuit haar perspectief.

Dataverzameling

Het onderzoek is deels uitgevoerd binnen de organisatie van de onderzoeker. Dit kan mogelijk de objectiviteit van het onderzoek aantasten. Er is bewust gekozen om per case twee interviews te houden, één met de oprichters en één met een persoon, nauw betrokken bij de oprichter om zo binnen de cases verschillende invalshoeken te onderzoeken. Omdat het onderzoek vragen bevat over de oprichter en het handelen van de oprichter bestaat de mogelijkheid dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven zijn of dat er informatie achtergehouden is door nauw betrokken personen. De onderzoeker heeft dit proberen te beperken door door te vragen en te vragen naar voorbeelden. Daarnaast wordt de anonimiteit van respondenten gewaarborgd doordat de namen van nauw betrokken personen niet genoemd worden in het onderzoek. Een mogelijk vervolgonderzoek zou meerdere invalshoeken kunnen onderzoeken binnen één case om mogelijk nog meer inzichten te verkrijgen vanuit verschillende perspectieven van een bedrijf.

De deelnemende organisaties bevatten een zeer brede samenstelling van industrieën en contexten waardoor het onderwerp vanuit een hoog en breed perspectief benaderd wordt. Dit schept een uitdaging om de verschillen tussen snelgroeiende en traaggroeiende bedrijven nauwkeurig te vergelijken. Een mogelijk vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op

specifieke industrieën (bijvoorbeeld alleen B2B of B2C) binnen de e-commerce branche waarbij andere of nieuwe inzichten verkregen kunnen worden en bevindingen beter met elkaar vergeleken kunnen worden.

Door de aanwezigheid van de coronapandemie was het niet altijd gewenst om interviews fysiek af te nemen. Daarom is een groot deel van de interviews digitaal afgenomen waardoor mogelijk ruis is ontstaan. Om dit te beperken zijn de interviews afgenomen met beeldbellen, waarbij de respondent en zijn reactie grotendeels zichtbaar waren voor de onderzoeker.

Tot slot is er niet altijd bij alle variabele dezelfde data verkregen, waardoor de zes cases niet op alle bevindingen met elkaar vergeleken konden worden.

Data-analyse

In dit onderzoek zijn in totaal 15 interviews afgenomen, drie gevallen uit 2 verschillende cases bleken niet te voldoen aan de onderzoekscriteria, wat ertoe leidt dat deze interviews niet meegenomen zijn in het onderzoek.

Doordat de interviews en analyse zijn uitgevoerd door één persoon kan het zijn dat er gedurende het proces een vooringenomenheid is ontstaan in de interpretatie van data. Wanneer er meerdere onderzoekers betrokken zouden zijn bij het onderzoek zouden er mogelijk rijkere inzichten verkregen zijn.

Tot slot kan het interessant zijn om vervolgonderzoek te doen naar bedrijven met meerdere oprichters waarbij er onderzocht wordt welke combinatie van kennis of vaardigheden leidt tot ondernemerssucces.

Bibliografie

- Ahmed, S. U. (1985). nAch, risk-taking propensity, locus of control and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 6(6), 781–782. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(85\)90092-3](https://doi.org/10.1016/0191-8869(85)90092-3)
- 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*, 20(5), 663–687. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79–93. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90020-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90020-6)
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5de ed.). Oxford University Press.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509–520. <https://doi.org/10.2307/255515>
- Chen, E. T., Gray, S., & Nowland, J. (2012). Multiple founders and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 20(3), 398–415. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2011.12.001>
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Holzl, W., Johansson, D., & Nightingale, P. (2014). High-growth firms: introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 91–112. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt052>
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
- Drew, S. (2003). Strategic Uses of E-Commerce by SMEs in the East of England. *European Management Journal*, 21(1), 79–88. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(02\)00148-2](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(02)00148-2)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Emerce. (2021, 29 maart). “Kunstmatige intelligentie onmisbaar bij online retail”. <https://www.emerce.nl/nieuws/kunstmatige-intelligentie-onmisbaar-online-retail>
- Erasmus Centre for Entrepreneurship. (2020). *ScaleUp Dashboard 2020*. https://www.ece.nl/app/uploads/2020_ScaleUp_Dashboard.pdf

- Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics*, 19(1), 51–62.
<https://doi.org/10.1023/a:1016165825476>
- Feng, Y. (2018). Supply chain models and channel strategies for distributing tangible and intangible products with the Internet -enabled market. ProQuest Dissertations Publishing. Published. https://www-proquest-com.eur.idm.oclc.org/citedreferences/MSTAR_219978492/64238B538B2B4CA0PQ/1?accountid=13598
- Franco, M., de Fátima Santos, M., Ramalho, I., & Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 265–283. <https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2012-0112>
- Ganotakis, P., & Lindsay, V. (2016, januari). E-commerce adoption within an entrepreneurial context. University of Wollongong Dubai.
<https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1795&context=dubaipapers>
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407–424. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.006>
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453–470. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00059-2)
- Gupta, D. C., Bindal, M., Agarwal, N., & Kumar, K. K. (2018). Traditional Commerce v/s E-commerce and Impact of Demonetization on E-commerce. *International Journal of Engineering and Management Research*, 8(02).
<https://doi.org/10.31033/ijemr.v8i02.11601>
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7–18. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>
- Havnes, P. A., & Senneseth, K. (2001). A panel study of firm growth among SMEs in networks. *A panel study of firm growth among SMEs in networks*, 16, 293–302.
https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/40229159?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Hollis, N. (2013). Findability. *Brand Premium*, 133–144. https://doi.org/10.1007/978-1-137-51038-9_10

- Holzl, W. (2013). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 199–231.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtt054>
- Hua, N. (2016). E-commerce performance in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2052–2079.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2015-0247>
- Hua, N., Hight, S., Wei, W., Ozturk, A. B., Zhao, X. R., Nusair, K., & DeFranco, A. (2019). The power of e-commerce. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1906–1923. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2018-0168>
- Ingenico. (2019, 20 februari). Ingenico: 2019 is het jaar van de mkb'ers in e-commerce. Emerce. <https://www.emerce.nl/wire/ingenico-2019-jaar-mkbers-ecommerce>
- Jeffcoate, J., Chappell, C., & Feindt, S. (2002). Best practice in SME adoption of e-commerce. *Benchmarking: An International Journal*, 9(2), 122–132.
<https://doi.org/10.1108/14635770210421791>
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 28–48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- McClelland, D. C. M. (1961). *Achieving Society*. Amsterdam University Press.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, 26(1), 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.008>
- Mina, A., Minin, A. D., Martelli, I., Testa, G., & Santoleri, P. (2021). Public funding of innovation: Exploring applications and allocations of the European SME Instrument. *Research Policy*, 50(1), 104–131. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104131>
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Gallea, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), 30–41.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.004>
- Reijonen, H., & Laukkanen, T. (2010). Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(2), 115–136.
<https://doi.org/10.1108/02634501011029646>
- Rosa, P., & Scott, M. (1999). The prevalence of multiple owners and directors in the SME sector: implications for our understanding of start-up and growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(1), 21–37. <https://doi.org/10.1080/089856299283272>

- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
<https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Sebora, T. C., Lee, S. M., & Sukasame, N. (2008). Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: an empirical study of Thailand. *Small Business Economics*, 32(3), 303–316. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9091-9>
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547.
<https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556–568.
<https://doi.org/10.1108/00483480310488333>
- Urbonavicius, S. (2005). ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: A tool of managerial and marketing benefits development. *Research in International Business and Finance*, 19(3), 412–426.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2005.03.002>
- Varela, M. L. R., Araújo, A. F., Vieira, G. G., Manupati, V. K., & Manoj, K. (2017). Integrated Framework based on Critical Success Factors for E-Commerce. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.20897/jisem.201704>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6de ed.). SAGE Publications, Inc.

Bijlagen

1. Vragenlijsten semigestructureerde interviews

1.1 Oprichter

Wat is jouw achtergrond?

- Opleiding
- Werkervaring
- E-commerce
- Eerder bedrijf opgericht?

Kun je wat vertellen over de oprichting van het bedrijf?

- Waar mee gestart?
- Eerste dingen die je opgepakt hebt
- Website bouwen – hoe was dat?
- Betrokken personen/partijen – intern/extern – sociale kring?
- Technologie – hoe belangrijk?

Welke markt richten jullie je op?

- Is dat veranderd?
- Welke landen/markten actief?

Van idee tot resultaat, wat is er overgebleven van het oorspronkelijke idee?

- Risico's genomen?

Hoe groot was jouw rol als oprichter en hoe heeft die zich ontwikkeld?

- Hoe bepalend ben jij?

Wat heeft invloed gehad op jouw keuzes? Heb je je laten beïnvloeden en waardoor?

- Heb je je plannen moeten bijstellen?

Wat was jouw inspiratiebron?

Hoe blijven jullie concurrenten voor?

- Vindbaarheid
- Marktonderzoek?

Wat is cruciaal geweest voor de groei van het bedrijf?

- Succesfactoren
- Sleutelmomenten
- Groeide jullie meteen al?

Hoe zorgen jullie dat jullie blijven groeien?

- Welke specifieke acties worden ondernomen?
- Hoe belangrijk is groei voor jullie?
- Doelstellingen/strategie/plannen
- Langere termijn
- Productinnovatie – intern/extern

Hebben jullie grote risico's genomen?

Tegen welke uitdagingen liepen jullie aan?

- Hoe zijn jullie daar mee omgegaan?
- Wat ging er niet goed?
- Waar hebben jullie van geleerd?

Hoe heb je het bedrijf ingericht? Wat is daarbij belangrijk?

- Hoe heeft dat zich ontwikkeld door de jaren heen?
- Mensen, functies, afdelingen
- Intern/extern

Hoe ga je om met je team? Wat verwacht je van je medewerkers?

- Doorgroeien
- Ontwikkeling

Wat heeft volgens jou geleid tot het succes van de organisatie?

1.2 Nauw betrokken persoon

Hoe lang ben jij werkzaam voor het bedrijf? Wat is jouw functie? Wat is jouw positie?

Ben je betrokken geweest bij de oprichting van het bedrijf?

- Waar mee gestart? Eerste dingen die opgepakt zijn
- Website bouwen – hoe was dat?
- Betrokken personen/partijen – intern/extern – sociale kring?
- Technologie – hoe belangrijk?

Welke partijen en/of personen zijn betrokken bij de opbouw van het bedrijf (inclusief de website)?

Hoe zou je de oprichter(s) omschrijven?

- Welke karaktereigenschappen maken de oprichter uniek?

Hoe zou je het leiderschap van de oprichter omschrijven?

In welke mate is de oprichter betrokken bij de bedrijfsvoering?

- In hoeverre is dat veranderd door de jaren heen?
- Wat is de rol van de oprichter?

Hoe bepalend is de oprichter?

Hoe blijven jullie concurrenten voor?

- Vindbaarheid
- Marktonderzoek?

In hoeverre wordt er gestuurd op groei?

Wat is cruciaal geweest voor de groei van het bedrijf?

- Succesfactoren
- Sleutelmomenten
- Groeide jullie meteen al?

Hoe zorgen jullie ervoor dat jullie blijven groeien?

- Welke specifieke acties worden ondernomen?
- Hoe belangrijk is groei voor jullie?
- Doelstellingen/strategie/plannen
- Langere termijn
- Productinnovatie – intern/extern

Tegen welke uitdagingen liepen jullie aan?

- Hoe zijn jullie daar mee omgegaan?
- Wat ging er niet goed?
- Waar hebben jullie van geleerd?

Hoe wordt er omgegaan met het team? Wat wordt er verwacht van medewerkers?

- Doorgroeien
- Ontwikkeling

Wat heeft volgens jou geleid tot het succes van de organisatie?