
DYNAMISCHE MANAGEMENTVAARDIGHEDEN: VAN STARTUP NAAR SCALE-UP



Datum: 15-07-2021
Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde
Scriptie: Strategisch Management A
Begeleider: Prof. J.J.P. (Justin) Jansen
Meelezer: Prof. T.J.M. (Tom) Mom
Student: Ewout Eilbracht
Studentnummer: 552032

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degene waarnaar verwezen wordt in de tekst en die bij de referenties genoemd zijn.

De inhoud van deze scriptie is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

VOORWOORD

Als 16-jarige was ik 25 jaar geleden in 1996 een vroegtijdige schoolverlater. Tot grote zorgen en hoofdpijn aan toe bij mijn ouders. Ik heb toen een aantal jaar van baantje naar baantje geleefd, waarbij er ook perioden van geen werk waren. Op mijn 20^{ste} bedacht ik mij dat ik toch wel een diploma wilde halen. Het doel werd gesteld om minimaal een Hbo-opleiding te volgen, maar het liefst toch wel een universitaire opleiding.

In de periode van 2000 tot en met 2011 volgde ik verschillende deeltijdopleidingen, zoals het MBO en het HBO. Ondertussen bleef die universitaire opleiding kriebelen. Het zou toch wel mooi zijn om Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te studeren dacht ik altijd.

In 2019 ging mijn wens in vervulling en begon ik de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Door middel van alle maatregelen vanwege COVID-19 heb ik helaas niet helemaal de universiteit kunnen beleven zoals ik gehoopt had. Gelukkig heb ik nog wel het eerste gedeelte van de opleiding op Campus Woudestein door kunnen brengen. Al met al was het een hele leuke en leerzame periode. Het heeft mij wel aardig wat tijd gekost om deze studie te doen. Met name in de afrondende fase tijdens het scriptietraject ging ik nog weleens door een achtbaan van gevoelens. Hopen dat het wel goed genoeg was of twijfel over de te nemen route, maar telkens kreeg ik toch weer een gevoel van euforie. Immers was de "finish line" in het zicht en kan ik eindelijk deze opleiding van mijn bucketlist afstrepen.

Ik wil iedereen bedanken van de faculteit Bedrijfskunde voor de afgelopen 2 jaar. Ook mijn medestudenten voor de samenwerkingen tijdens projecten en het sparren over de lesstof om elkaar verder te helpen. Natuurlijk wil ik in het bijzonder mijn vriendin, familie en vrienden bedanken voor hun support en geloof in mij.

Ten aanzien van deze scriptie wil ik mijn begeleider Justin Jansen bedanken voor de ondersteuning tijdens deze scriptie. Ook wil ik Boomerang Agency hartelijk bedanken voor het onderzoek wat ik bij hen mocht uitvoeren, de tijd die zij daarvoor hebben vrijgemaakt en de informatie die met mij gedeeld is. Het onderwerp van deze scriptie heb ik altijd al boeiend gevonden. Daardoor was het zeer interessant om zowel de literatuur te lezen en ook nog eens in de praktijk hiernaar onderzoek te doen.

Al met al sluit ik deze geweldig wetenschappelijk opleiding af met flinke groei in mijn persoonlijke ontwikkeling. Maar bovenal met heel veel trots!

Ewout Eilbracht

Rotterdam, 15 juli 2021

SAMENVATTING

Scale-ups, de startups die zichzelf ontwikkelen naar snelgroeiende bedrijven. Deze organisaties bleven in deze fase snelle groei met alle uitdagingen die daarbij komen kijken. Dit fenomeen is dan ook zeer interessant om te onderzoeken. Er zijn namelijk in de afgelopen decennia steeds meer bedrijven die door deze fase gaan. Al vormen scale-ups maar een klein gedeelte van de economie, toch zijn zij belangrijk voor de werkgelegenheid. Vaak genieten scale-ups ook van een concurrentievoordeel, bijvoorbeeld verkregen door bepaalde innovatie. De grote vraag is echter welke strategische keuzes maken zij en hoe zorgen zij dat dit goed georganiseerd wordt.

Binnen de wetenschappelijke literatuur van strategisch management bestaat het concept van dynamische (management)vaardigheden. Dit concept kan als lens gebruikt worden om naar de prestaties van bedrijven te kijken. Deze is dan ook gebruikt in dit onderzoek naar de transformatie van startup naar scale-up. Hierbij is de onderstaande onderzoeksvraag geformuleerd.

Welke dynamische managementvaardigheden zijn er benodigd om de transformatie van startup naar een scale-up te bewerkstelligen?

Om deze onderzoeksvraag beantwoordt te krijgen is er allereerste een literatuuronderzoek gedaan. Daarna is er middels een empirisch onderzoek, in de vorm van een case study, onderzocht hoe het groeiproces is verlopen en welke dynamische managementvaardigheden er zijn. Dit is gedaan bij een snelgroeiend creatief bureau door middel van interviews.

De resultaten van dit onderzoek hebben geleid tot een aantal inzichten, waardoor er 5 dynamische managementvaardigheden geïdentificeerd konden worden. Deze zijn, al dan niet de één iets meer dan de ander, verwant met de literatuur. Hierdoor konden de onderstaande proposities als eindresultaat van dit onderzoek worden geformuleerd.

Propositie 1: Het snel en continue herconfigureren van het product/diensten portfolio ten behoeve van de product/market fit draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

Propositie 2: Het vermogen hebben om wederzijds voordelige zakelijke relaties op te bouwen draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

Propositie 3: Het creëren van een community als bedrijfscultuur draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

Propositie 4: Door te reflecteren tijdig signalen opmerken en daar adequaat op reageren draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

Propositie 5: Herstructureren van de organisatie en de processen ten behoeve van de efficiency en effectiviteit draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

In een vervolgonderzoek zouden deze proposities getoetst kunnen worden. Overigens betref dit onderzoek uiteindelijk 1 case study, waardoor de generaliseerbaarheid lastig te voorspellen is. Desondanks levert dit onderzoek zeker een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur, aangezien dit nieuwe/aanvullende theorie met zicht mee heeft gebracht. Daarnaast kan dit onderzoek uitkomst bieden voor ondernemers en managers die in de praktijk stoeien om groei te genereren en/of groei vast willen blijven houden.

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doelstelling & onderzoeksvraag	6
1.3	Relevantie	7
1.4	Kernconcepten	7
1.4.1	Startups, scale-ups & high growth firms	7
1.4.2	Groei, schaalbaarheid & netwerkeffecten	8
1.4.3	Dynamische (management)vaardigheden	9
1.5	Methodologie	10
1.6	Leeswijzer	10
2.	Theoretisch kader	11
2.1	Het belang van startups, scale-ups & high growth firms	11
2.2	De groeifasen, levenscyclus en uitdagingen	12
2.3	Antecedenten van scale-ups	15
2.4	Dynamische (management)vaardigheden	15
2.5	Samenvatting	18
3.	Methodologie	20
3.1	Case beschrijving	20
3.2	Datacollectie	21
3.3	Data-analyse	21
4.	Empirische bevindingen	23
4.1	Boomerang Agency: van startup naar scale-up.....	23
4.1.1	Van 2008 tot en met 2011	23
4.1.2	Van 2012 tot en met 2014	24
4.1.3	Van 2015 tot en met 2017	24
4.1.4	Van 2018 tot en met 2021	25
4.2	Boomerang Agency: dynamische managementvaardigheden	27
4.2.1	Businessmodel innovatie: snel en continue herconfigureren van het product/diensten portfolio ten behoeve van de product/market fit	28
4.2.2	Het vermogen hebben om wederzijds voordelige zakelijke relaties op te bouwen	30
4.2.3	Het creëren van een community als bedrijfscultuur	33
4.2.4	Door te reflecteren tijdig signalen opmerken en daar adequaat op reageren	36
4.2.5	Herstructureren van de organisatie en de processen ten behoeve van de efficiency en effectiviteit	39
5.	Conclusie	44
5.1	Conclusie/discussie.....	44
5.2	Theoretische en praktische implicaties.....	48
5.3	Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek	49
	Literatuurlijst	50

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

In de afgelopen decennia is het aantal snelgroeiende bedrijven, ook wel scale-ups of high growth firms genoemd, sterk toegenomen. Waar eerst bepaalde bedrijven lange tijd aan “de top” stonden is er nu een tendens waarbij deze periode steeds korter wordt. Tevens zorgen scale-ups voor werkgelegenheid, alhoewel scale-ups echter maar een klein gedeelte van de economie vormen. (Coad et al., 2014) Immers zijn er ook aanwijzingen dat grote bedrijven vaker banenverlies hebben en dat juist de kleine bedrijven die groeien meer banen creëren en dus werkgelegenheid scheppen. (Birch, 1981) De toenemende opkomst van scale-ups is dan ook zeer interessant en daardoor wordt er ook steeds meer onderzoek naar dit soort bedrijven gedaan.

Er wordt overigens gesproken over scale-ups als deze aan een bepaalde criteria voldoen. De Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) definieert scale-ups als alle ondernemingen met een gemiddelde jaarlijkse groei van meer dan twintig procent per jaar over een periode van drie jaar en met tien of meer medewerkers aan het begin van de observatieperiode. (Audretsch, 2012)

Scale-ups groeien met name heel hard door de schaalbaarheid van hun product of dienst. Een startup is bijvoorbeeld haar potentieel nog aan het verkennen en is eigenlijk nog aan het aftasten wat wel en niet werkt. Een scale-up heeft in zekere zin haar “sweet spot” al gevonden, waarbij het vaak nog eens (heel snel) een groot voordeel van een netwerkeffect behaalt.

Een netwerkeffect ontstaat naarmate er meer gebruikers het product of dienst gaan gebruiken, waardoor het steeds waardevoller is voor de mensen die het gebruiken. Een goed voorbeeld is Facebook. Hoe meer mensen het platform gingen gebruiken des te meer er een netwerkeffect ontstond. Voor jou als gebruiker werd het namelijk steeds makkelijker om met meer vrienden via het platform contacten te onderhouden. Hierdoor kon Facebook dus heel erg snel groeien.

In een bedrijf met een winstoogmerk is groei essentieel. Ansoff (1957) begint in zijn artikel Strategies for Diversification met dat een bedrijf voortdurend moet groeien en veranderen. Hij geeft dat er vier basisalternatieven zijn voor groei voor een bedrijf. Het kan groeien door een grotere marktpenetratie, door marktontwikkeling, door productontwikkeling of door diversificatie. (Ansoff, 1957) Er is echter een verschil tussen groei en schaalbaarheid. In algemene zin wordt bij groei gedacht aan omzetstijging door middel van het toevoegen van nieuwe middelen, zoals kapitaal, mensen en/of technologie. Schaalvergroting daarentegen is als de omzet stijgt, maar dan zonder (sterke) toename van nieuwe middelen. (Carucci, 2016) Het gaat er dus eigenlijk om dat je proces hebt die je kunt gebruiken voor 1, 2 of misschien wel duizenden klanten zonder al te veel extra inspanning.

Het hoofddoel van een startup zou dan ook moeten zijn om een herhaalbaar en met name schaalbaar businessmodel te vinden. (Blank, 2005) Het valideren van het businessmodel en deze telkens aanpassen waar nodig is dan ook in het begin hard nodig alvorens een organisatie naar de volgende fase gaat. In het artikel From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation schrijft Picken (2017) dat het innovatieproces van ondernemers door vier verschillende fasen (opstarten, transitie, schaalvergroting en exit) verloopt. Er worden in het artikel per fase de belangrijkste uitdagingen gedefinieerd, waarbij er wel een kleine overlap zit tussen de grenzen van de verschillende fasen.

In de opschalingsfase wordt snelle groei bewerkstelligen het doel om een concurrerende schaal en vaak marktleiderschap te bemachtigen. Het opschalen vraagt echter andere organisatiestructuur, want naarmate het bedrijf groeit wordt de creatieve flexibele startup cultuur onpraktisch. De informele communicatie- en besluitvormingsprocessen moeten worden aangepast naar formele gestructureerde processen. (Picken, 2017)

De ontwikkeling van een organisatie, zoals die van een startup naar een scale-up, is natuurlijk een mooie transformatie om te zien. Alhoewel er relatief weinig startups ook echt doorgroeien naar scale-ups. (Acs en Armington, 2006) Het opzetten van een startup blijkt dan ook makkelijker dan het opschalen. (Carucci, 2016) In de literatuur wordt wel het een en ander over de ontwikkeling van scale-ups geschreven, maar het is nogal gefragmenteerd en onsamenhangend. (Demir et al., 2017)

Tijdens de studie voor het artikel The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization hebben Demir et al. (2017) vijf drijfveren weten te identificeren op

basis van 39 artikelen. Dit betreffen het menselijk kapitaal, de strategie, human resource management, innovatie en de capaciteiten. Daarnaast zijn er nog tal van andere studies, welke allemaal op zijn of haar beurt bepaalde zaken hebben kunnen identificeren de ontwikkeling van een organisatie. Bijvoorbeeld ook de levenscyclus van een organisatie die Danny Miller en Peter H. Friesen in 1984 beschreven in 5 fasen. Ook het boek *The Lean Startup* van Reis (2011) beschrijft de stappen die ondernemers moeten nemen om de kans op succes te vergroten.

De belangrijkste uitdaging voor ondernemers is dus simpelweg niet het starten van een bedrijf, maar juist het laten groeien van het bedrijf. (Monteiro, 2019) Meerdere onderzoekers hebben dan ook geprobeerd om categorieën te ontwikkelen voor ondernemers en hun bedrijven langs verschillende dimensies om het groeiproces beter te begrijpen en te analyseren. (Gundry en Welsch, 2001) De wens van de ondernemer om het bedrijf snel te laten groeien was bijvoorbeeld ook één van deze categorieën.

Een ondernemer heeft dan ook zelf invloed op het opschalen. In het boek *Scaling Up* van Harnish (2014) schrijft hij over vier punten waar je als ondernemer de focus op moet hebben. Dat zijn je mensen, de strategie, de uitvoering en geld. Toch is schaalbaarheid, en dan met name de strategische ondernemende kant om dat te bewerkstelligen, nog altijd niet erg duidelijk. (Simsek et al., 2017) Er is voornamelijk onderzoek gedaan naar zaken waarmee groei gestimuleerd kan worden. Wat ondernemers specifiek doen tijdens het proces van opschalen en welke vaardigheden daarvoor nodig zijn is minder over bekend. Al betreft de transformatie van startup naar een scale-up een veranderproces voor zowel de organisatie als de ondernemer zelf.

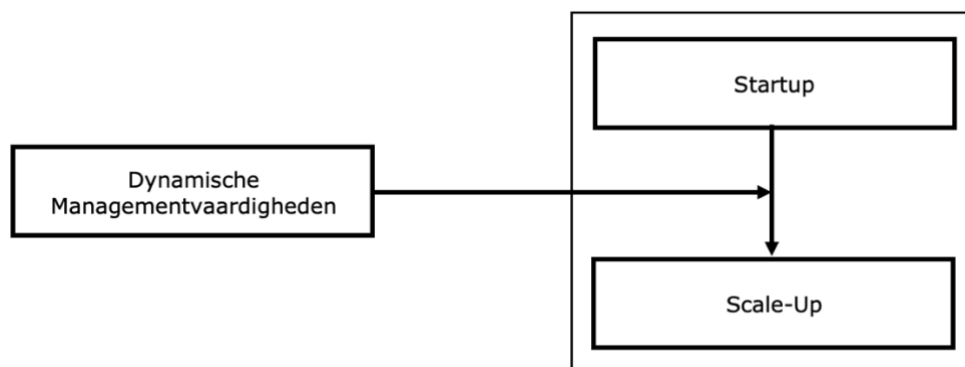
Toch zijn er in afgelopen jaren ook wel inzichten ontwikkeld over de rol managers bij de transformatie van de organisatie om een concurrentievoordeel te behouden en/of te ontwikkelen. (Ambrosini, V. en Altintas, G., 2019) Het betreft hier het concept van dynamische managementvaardigheden, welke helpen de relatie tussen de kwaliteit van beslissingen, veranderingen en de prestaties beter te kunnen verklaren. (Helfat en Martin, 2014) In het artikel *Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities* van Adner en Helfat (2003) definiëren zij het concept als "de vaardigheden waarmee managers organisatorische middelen en competenties opbouwen, integreren en opnieuw configureren". Dynamische managementvaardigheden zijn dan ook cruciaal voor de prestaties van een organisatie. Zij vormen immers de basis voor strategische verandering en vernieuwing. (Ambrosini en Altintas, 2019)

1.2 Doelstelling & Onderzoeksvraag

Dit onderzoek richten zich op de ontwikkeling van startup naar een scale-up, aangezien er in de literatuur hierover gefragmenteerde kennis aanwezig is. (Demir et al., 2017) Er is getracht om te identificeren hoe dit groeiproces verloopt en welke dynamische managementvaardigheden nodig zijn om dit te bewerkstelligen. Dit onderzoek probeert dan ook de onderstaande vraag te beantwoorden.

Welke dynamische managementvaardigheden zijn er benodigd om de transformatie van startup naar een scale-up te bewerkstelligen?

Deze onderzoeksvraag is hieronder schematisch weergegeven in een conceptueel model.



Figuur 1: Het conceptueel model op basis van de onderzoeksvraag.

1.3 Relevantie

Het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is met name relevant om de bestaande literatuur aan te vullen met nieuwe inzichten, concepten en/of bevindingen, oftewel nieuwe/aanvullende theorie te vormen. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan, waardoor er in de literatuur nogal gefragmenteerde en onsamenhangende inzichten te vinden zijn. (Demir et al., 2017) Veel literatuur en inzichten bevinden zich ook op een hoog abstractieniveau en niet zo zeer op hele specifieke zaken.

Scale-ups hebben te maken met een hele sterke groei. Deze groei zorgt voor hectische en hoge veranderingen binnen de organisatie. Door dit soort veranderingen is het belangrijk dat een organisatie zichzelf blijft aanpassen om de groei te kunnen managen. Het is daarom ook zeer interessant om de groei binnen dit soort organisaties te onderzoeken. Immers hebben scale-ups die zo snel groeien hele specifieke en unieke uitdagingen ten opzichte van organisaties die in verhouding langzaam groeien. (Delmar et al., 2003) Er zijn dan ook andere managementvaardigheden nodig tijdens het opschalingsproces. (Zahra et al., 2006) Immers is er tijdens de startup fase veel invloed van de ondernemer hebben onderzoekers geconstateerd. In de transitie van startup naar scale-up verandert de rol van ondernemer naar een meer leiderschapsrol. Iets waar ondernemers vaak moeite mee hebben. (Jirásek en Bilek, 2018)

In de huidige literatuur is er onderzoek gedaan om inzichten te verkrijgen op het gebied van concurrentievoordeel. (Teece, 1997) Ook is er onderzoek gedaan naar groei en het opschalen om te groeien. Maar er is nog weinig bekend over wat de reden is dat bepaalde groei ontstaat binnen een organisatie, althans met name dan snelle groei. Wat ligt eraan ten grondslag dat bepaalde organisaties zo'n snelle groei realiseren en welke vaardigheden bezitten zij om dit te bewerkstelligen. Het is dan ook zeer interessant voor de wetenschap om te achterhalen welke specifieke vaardigheden een organisatie heeft en/of heeft ontwikkeld.

Demir et al. (2017) heeft wel vijf drijfveren weten te identificeren ten aanzien van groei, te weten het menselijk kapitaal, de strategie, human resource management, innovatie en de capaciteiten. Ook heeft Harnish (2014) vier punten benoemd in zijn boek waar je als ondernemer de focus op moet hebben om op te kunnen schalen. Deze vier punten zijn de mensen, de strategie, de uitvoering en geld. Voornamelijk is er dan ook onderzoek gedaan naar zaken waarmee groei gestimuleerd kan worden en de groeifasen die daar dan bij komen kijken.

In afgelopen jaren zijn ook wel wat inzichten ontwikkeld over de rol managers bij de transformatie van de organisatie om een concurrentievoordeel te behouden en/of te ontwikkelen. (Ambrosini, V. en Altintas, G., 2019) Het gaat er hierbij om de vaardigheden die hun en/of de organisatie instaat stellen om adequaat te reageren op veranderingen om daarmee groei te bewerkstelligen. Teece et al. (1997) beschrijft in het artikel *Dynamic Capabilities and Strategic Management* dynamische vaardigheden, welke gedefinieerd worden als het vermogen van een bedrijf om interne en externe competenties te integreren, op te bouwen en te herconfigureren om het hoofd te bieden aan snel veranderende omgevingen. In het geval van de transformatie en/of ontwikkeling van startup naar scale-up is er weinig bekend over de vaardigheden die daar invloed op hebben. Er is namelijk weinig onderzoek gedaan naar hoe scale-ups snelle groei weten te realiseren. (Brown et al., 2017) Middels dit onderzoek wordt er dan ook getracht inzichten te creëren voor andere ondernemers, managers en/of organisaties die ook deze ontwikkeling doormaken of eigenlijk deze ontwikkeling door willen gaan maken.

1.4 Kernconcepten

1.4.1 Startups, Scale-Ups & High Growth Firms

In de volkswaer worden snelgroeiende bedrijven ook weleens startups genoemd. Jonge bedrijven die snel groeien door middel van allerlei innovatieve technologische ideeën. Echter is er verschil tussen startups en scale-ups, oftewel snelgroeiende bedrijven (high growth firms).

Een startup is in principe altijd een startend bedrijf. Alhoewel niet ieder startend bedrijf ook direct een startup is. Vaak wordt er gezegd dat een startup een aantal jaar oud is, want een startup is met name bezig met het zoeken naar een goed businessmodel voor (bijvoorbeeld) de innovatie die zij bewerkstelligen. Er is echter geen eenduidige, universeel aanvaarde definitie van een startup. (Fazzi Bortolini et al., 2018)

In het artikel Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup van Eisenmann et al. (2011) worden startups omschreven als ondernemingen die zijn ontworpen om een nieuw product of dienst te creëren onder marktomstandigheden van grote onzekerheid. In het tijdschrift Forbes wordt er bijvoorbeeld geschreven dat een startup als een nieuw bedrijf dat op zoek is naar een schaalbaar businessmodel. (Robehmed, 2013) Daarnaast schrijft Graham (2012) in Startup=Growth dat een startup een bedrijf is dat is ontworpen om snel te groeien, waarbij hij ook de notitie maakt groei ook echt het enige essentiële is. In een ander boek wordt geschreven dat een startup een tijdelijke organisatie is die erop gericht is om een herhaalbaar en schaalbaar winstgevend businessmodel te ontwikkelen. (Blank en Dorf, 2012)

Zoals gezegd is er dus geen echte universele definitie van een startup. (Fazzi Bortolini et al., 2018) De definitie uit het boek The Lean Startup van Reis (2011) is wellicht het meest voor de hand liggend, aangezien dit boek alom bekend is. Reis (2011) omschrijft hierin een startup als een menselijke organisatie die erop is gericht om een nieuw product of dienst te ontwikkelen onder extreme onzekerheid.

Daarentegen zijn scale-ups, oftewel high growth firms, veelal doorontwikkelde en opgeschaalde startups. Dit type bedrijven zijn er dan ook automatisch minder dan startups. Immers wordt niet iedere startup een scale-up. Vaak zijn scale-ups zeer innovatief en ook disruptief, waardoor zij de "gevestigde orde" verstoren met hun nieuwe idee. In principe wordt er gezegd dat een scale-up een bedrijf is met een gemiddelde jaarlijkse groei van meer dan 20% over een periode van 3 jaar en met 10 of meer werknemers aan het begin van de observatieperiode starten. De groei wordt dus afgemeten aan het aantal medewerkers en/of aan de omzet van een bedrijf. (Audretsch, 2012) Harnish (2014) schrijft in zijn boek Scaling Up dat een groeiend bedrijf een bedrijf is die voorbij de startup fase is en de klantpropositie en het businessmodel in de markt zijn gevalideerd. Scale-up is dus eigenlijk een soort van een aparte (groei)fase die een bedrijf kan doormaken. Monteiro (2019) heeft eigenlijk als eerste een definitie gegeven van een scale-up in zijn artikel High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. Hij definieerde een scale-up als een snelgroeiend bedrijf waarvan de versnelde cyclus van groei en welvaartscreatie fundamenteel gebaseerd is op de schaalbaarheid van het bedrijfsmodel.

1.4.2 Groei, Schaalbaarheid & Netwerkeffecten

Veel bedrijven streven naar een stijgende lijn in omzet en het vergroten van de winstmarge. Om dit te bewerkstelligen moet er een (groei)strategie aan ten grondslag liggen. Dit is het plan over op welke manier de groei bewerkstelligd moet worden. Wordt dit gedaan door nieuwe markten te betreden, ga je nieuwe producten introduceren of wordt het huidige product aan nieuwe klanten verkocht.

Startups hebben de ambitie om te groeien. Al moet er natuurlijk eerst wel een levensvatbaar product worden bewerkstelligd. De ondernemer speelt in de beginfase een belangrijke rol bij het ontwerpen van het businessmodel. (Monteiro, 2019) Afhankelijk van zaken zoals het businessmodel, een goede waardepropositie, de marktomvang en de daarbij gekozen strategie kan er een inschatting gemaakt worden of de startup een snelle groei kan doormaken door op te schalen.

Het bereiken van de opschalingsfase is een opwindend moment voor elk bedrijf. Nieuwe ontwikkelingen doen zich voor, zoals bijvoorbeeld het verhuizen naar een groter kantoorpand om meer personeel te kunnen huisvesten of het internationaliseren van het merk door aan buitenlandse klanten te gaan verkopen. (Miller-Cole, 2019) Het brengt uiteindelijk voor iedere ondernemer uitdagingen en ontwikkelingen met zich mee.

In het artikel Arriving at the High-Growth Firm van Delmar et al. (2003) stellen zij dat bedrijven heel veel verschillende manieren kunnen groeien. Bijvoorbeeld de groei van het aantal medewerkers, de verkoopcijfers en/of het marktaandeel. Scale-ups zorgen dan ook veelal voor werkgelegenheid, ondanks dat zij maar een klein gedeelte van de economie vormen. (Coad et al., 2014) Al die groeipatronen kunnen in de loop van de tijd aanzienlijk variëren en ook verschillende oorzaken hebben.

Sommige mensen verwarren overigens regelmatig groei met een netwerkeffect. Al is het ook wel gemakkelijk om deze twee te verwarren, maar er zit wel degelijk verschil in. Een netwerkeffect gaat namelijk over waarde. Het gaat er hierbij echt om het gebruik van een product of dienst en dan met

name het herhaaldelijke gebruik. Als we bijvoorbeeld Facebook als voorbeeld nemen en het gebruik daarvan. In het begin was Facebook eigenlijk gewoon een webservice. Naarmate er steeds meer mensen Facebook gingen het gebruiken, maar ook steeds vaker, ontstond er een netwerkeffect. Omdat de waarde van het lidmaatschap voor de ene gebruiker positief wordt beïnvloed wanneer een andere gebruiker toetreedt en het netwerk uitbreidt, zouden dergelijke producten of diensten netwerkeffecten vertonen. (Katz en Shapiro, 1994) Simpelweg dus doordat de gebruikers bereid zijn om vaker in te loggen en actiever te zijn werd de webservice van Facebook steeds waardevoller.

Naast groei bestaat ook schaalbaarheid/-vergroting. Groei betekent dat de inkomsten stijgen in hetzelfde tempo als waarmee middelen worden toevoegt en schaalbaarheid/-vergroting betekent dat er veel meer inkomsten worden gegenereerd en de kosten nagenoeg op hetzelfde niveau blijven. (Carucci, 2016) Het proces wordt dus als het ware misschien wel duizenden keren gebruikt zonder al te veel extra inspanning.

Al met al kan groei dus bewerkstelligd worden middels een goed uitgedachte strategie. Deze groei kan ontstaan op verschillende vlakken, zoals het groeien van het aantal medewerkers en/of in verkoopcijfers. Waarbij deze twee laatstgenoemde veelal worden gebruikt worden als meeteenheden bij startups en scale-ups. Als het proces het toelaat, of als deze daarop wordt ingericht, kan er opgeschaald worden. Hierdoor zullen dan de inkomsten toenemen en de kosten daarentegen minimaal toenemen. In sommige gevallen kan een scale-up ook nog een voordeel behalen uit een netwerkeffect. Dit gebeurt met name als er steeds meer waarde ontstaat als meerdere mensen het product of dienst gaan gebruiken.

1.4.3 Dynamische (Management)Vaardigheden

In de afgelopen jaren zijn er steeds meer inzichten gekomen over de rol van managers bij een transformatie van een organisatie. (Ambrosini en Altintas, 2019) In het artikel Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities van Adner en Helfat (2003) wordt het concept van dynamische managementvaardigheden besproken. Het concept wordt gedefinieerd als de vaardigheden waarmee managers organisatorische middelen en competenties opbouwen, integreren en opnieuw configureren. Alhoewel het concept van dynamische vaardigheden al veel eerder is geïntroduceerd in het artikel Dynamic Capabilities and Strategic Management van Teece et al. (1997).

In het artikel Dynamic Capabilities and Strategic Management worden drie onderliggende aspecten beschreven; Sensing, Seizing en Transforming. Sensing staat voor het identificeren en beoordelen van nieuwe kansen en bedreigingen. Het gaat er hierbij om het "aanvoelen" (lees: het verwerken van informatie) Bij Seizing gaat het vooral om het zo goed mogelijk de middelen te organiseren om in te spelen op de betreffende kansen die zich voordoen. Het echt vernieuwen en veranderen op een efficiënte wijze valt onder Transforming. Alle drie behoeven dan ook andere vaardigheden. Teece et al. (1997) definieerden dynamische vaardigheden als het vermogen van een bedrijf om interne en externe competenties te integreren, op te bouwen en te herconfigureren om het hoofd te bieden aan snel veranderende omgevingen.

Adner en Helfat (2003) hebben eigenlijk een verdiepingsslag gemaakt op het perspectief van Teece et al. (1997), aangezien zij het niveau van vaardigheden hebben teruggebracht van de organisatie naar het niveau van de managers. In hun artikel beschrijven zij uiteindelijk uit drie aspecten: menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en cognitie. Deze drie verschillende aspecten, al dan niet individueel of in combinatie met elkaar, zijn van invloed op de operationele en/of strategische beslissingen van managers. (Adner en Helfat, 2003)

Dynamische vaardigheden worden als een belangrijke driver voor de prestaties van een bedrijf gezien. (Teece, 2014) Organisaties waarvan de managers goede dynamische managementvaardigheden hebben kunnen de strategie beter aanpassen dan organisaties die dat niet hebben. (Ambrosini en Altintas, 2019) De ontwikkeling van deze dynamische managementvaardigheden kost overigens vaak veel tijd. (Helfat en Martin, 2014)

Ieder mens, dus ook ondernemers, verschillen allemaal van elkaar en zijn allemaal uniek. Dit gezegd hebbende is dus ook iedere organisatie uniek. Hierdoor zijn de dynamische (management)vaardigheden ook altijd anders. De drie aspecten menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en cognitie hebben dan ook een grote invloed op de vaardigheden van managers en/of ondernemers

waarmee zij organisatorische middelen en competenties opbouwen, integreren en opnieuw configureren, oftewel sensing, seizing en transforming.

1.5 Methodologie

Het doel was om inzicht te krijgen in welke dynamische managementvaardigheden er benodigd zijn om de transformatie van startup naar scale-up te maken. Het type onderzoek wat hieraan ten grondslag ligt is inductief van aard. Het gaat hier om theorievorming, aangezien er nog niet heel veel bekend is over het onderwerp. Er is dus een kwalitatief onderzoek opgezet om (nieuwe) inzichten te verkrijgen en (nieuwe) theorie te vormen. Het onderzoek is dan ook exploratief van aard.

Allereerst is er literatuuronderzoek uitgevoerd om zoveel mogelijk over het onderwerp te achterhalen. Hierin zijn wetenschappelijke artikelen geraadpleegd en geanalyseerd over wat er al bekend is over het onderwerp om zo een theoretisch kader te vormen.

Op de literatuurstudie is er een case study gevolgd, waarbij één case grondig is onderzocht om diepgaande kennis te vergaren met betrekking tot het onderwerp. Het doel hierbij was om een beschrijving te geven en (aanvullende) theorie te ontwikkelen. (Eisenhardt, 1989)

Voor de case study is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Semigestructureerd interviewen is een zeer flexibele techniek voor kleinschalig onderzoek. (Drever, 1995) Door middel van deze interviewmethode kan er eventueel, indien nodig, meer doorgevraagd worden om zodoende dieper op een onderwerp of het antwoorde van de geïnterviewde in te gaan. Voor het interview is er een topic guide opgesteld met een daaraan een aantal (voorbeeld) vragen gekoppeld. Naast het maken van aantekeningen tijdens het interview zijn de interviews opgenomen. Hierdoor kon het nogmaals beluisterd worden en er konden transcripties worden gemaakt van de opname.

Het analyseniveau van deze case study is hoofdzakelijk op het (hoger)management toegepast.

Nadat de semigestructureerde interviews zijn afgenomen zijn deze uitgewerkt aan de hand van de topicguide. Alle data zijn vervolgens geordend worden per thema en van diverse labels voorzien, waarna deze verder geanalyseerd kon worden. Het doel was om hieruit uiteindelijk verbanden te leggen, overeenkomsten te herkennen en nieuwe inzichten te verkrijgen om uitgewerkt te kunnen worden in een conclusie.

1.6 Leeswijzer

Om te beginnen is er literatuur gezocht om meer kennis over de centrale onderwerpen te verkrijgen. Hierdoor is er meer kennis opgedaan omtrent startups, scale-ups, high growth firms en dynamische (management)vaardigheden die benodigd zijn voor de groeiontwikkeling.

In de volgende fase van het onderzoek is de literatuur nog meer uitgediept. Hierin zijn nog meer wetenschappelijke artikelen geraadpleegd en geanalyseerd over wat er al bekend is over het onderwerp. Het belang van startups, scale-ups en high growth firms wordt dan besproken, daarna de groeifasen en de levenscyclus, de antecedenten en vervolgens de dynamische (management)vaardigheden.

In de fase daarna is er een kwalitatief onderzoek opgezet middels een case study. Hierin is er gedetailleerd onderzoek gedaan om inzichten te verkrijgen om zodoende de literatuur aan te vullen met nieuwe theorie. In hoofdstuk 3 is de methodologie die gebruikt is beschreven.

Nadat het onderzoek verricht was zijn de resultaten geanalyseerd en gepresenteerd in hoofdstuk 4. Om vervolgens tot slot tot een conclusie te kunnen komen ten aanzien van de onderzoeksvraag. Waarna de theoretische en praktische implicaties besproken worden, de limitaties van het onderzoek worden weergegeven en aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Dit zal uiteengezet worden in hoofdstuk 5.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt er verder op de literatuur ingegaan. Als eerste wordt het belang van startups, scale-ups en high growth firms besproken. Daarna de groeifasen en de levenscyclus, de antecedenten van scale-ups en vervolgens de dynamische (management)vaardigheden.

2.1 Het belang van Startups, Scale-Ups & High Growth Firms

Over het algemeen worden vaak jonge bedrijven startups zo genoemd. Alhoewel dit eigenlijk niet altijd zo is. Een startup kan namelijk ook al een aantal jaar oud zijn. Deze startup is dan nog bezig met de zoektocht naar het juiste businessmodel voor (het innovatieve) product of dienst die zij op de markt hebben geïntroduceerd of moet deze zelfs nog op de markt gaan brengen. Bijvoorbeeld in het tijdschrift Forbes wordt er geschreven dat een startup een nieuw bedrijf is dat op zoek is naar een schaalbaar businessmodel. (Robehmed, 2013) Hoe jong of hoe oud een startup is dus lastig om te definiëren. Een startup kan bijvoorbeeld de eerste paar jaar alleen maar bezig met zijn met investeerders zoeken of een prototype ontwikkelen. Alhoewel Graham (2012) in Startup=Growth schrijft dat een startup een bedrijf is dat is ontworpen om snel te groeien, waarbij hij ook de notitie maakt groei ook echt het enige essentiële is.

Veelal is een startup een bedrijf dat gebruik maakt van (moderne) technologie om een innovatief idee leven in te blazen. Dit betreft overigens geen harde eis. Wel is het zo dat een startup vaak op bepaalde manier vernieuwend moet zijn. Startups zijn ondernemingen die zijn ontworpen om een nieuw product of dienst te creëren onder marktomstandigheden van grote onzekerheid. (Eisenmann et al., 2011) Al dan niet vernieuwend met bestaande technologie. Bijvoorbeeld een nieuwe bakker op de hoek of een nieuwe kledingwinkel in het winkelcentrum is geen startup. Hier is sprake van starters. Bekende bedrijven die zijn begonnen als een startup zijn bijvoorbeeld Uber, Airbnb en Whatsapp. De één doorbreekt de traditionele wereld van de taxi's, de ander is een vernieuwende speler op de tijdelijke accommodatie markt en de laatste maakt een grote impact in telecommunicatie. Deze businessmodellen zijn dan ook zeer disruptief binnen bepaalde markten, maar zijn ook zeer vernieuwend op economisch vlak. Dit soort startups zorgen namelijk vaak voor een, al dan niet noodzakelijke, vernieuwing van producten, diensten en verdienmodellen. Daarmee hebben zij ook echt een essentiële verandering teweeggebracht. Op veel terreinen spelen zowel startups als scale-ups dan ook echt een belangrijke rol. Bepaalde complexe uitdagingen, zoals klimaatverandering en/of betaalbare gezondheidszorg, vergen innovatieve ideeën om deze te overkomen.

De transformatie van een startup naar een scale-up is natuurlijk een mooie ontwikkeling om te zien. Er groeien overigens relatief weinig startups ook echt door naar scale-up. (Acs en Armington, 2006) Het opschalen van een startup blijkt dan ook lastiger dan het opzetten ervan. (Carucci, 2016) Een scale-up wordt door Monteiro (2019) gedefinieerd als een snelgroeiend bedrijf waarvan de versnelde cyclus van groei en welvaartscreatie fundamenteel gebaseerd is op de schaalbaarheid van het bedrijfsmodel. In de afgelopen decennia is het aantal scale-ups ook sterk toegenomen. Eerst stonden er bepaalde bedrijven een lange tijd aan "de top", maar nu is er een tendens waarbij deze periode steeds korter wordt.

Scale-ups zorgen voor werkgelegenheid, alhoewel scale-ups echter maar een klein gedeelte van de economie vormen. (Coad et al., 2014) Overigens zijn er ook aanwijzingen dat de grote bedrijven meer banenverlies hebben. Dus de kleine bedrijven die groeien creëren meer banen en daarmee dus werkgelegenheid scheppen. (Birch, 1981) De zogenoemde scale-ups zorgen dan ook voor een groot deel voor innovatie en de banencreatie. (Coutu, 2016) Deze scale-ups zijn dan ook echt de motoren van het creëren van banen voor de economie. Er is ook een echt aangetoond dat bedrijven die aan de criteria van een scale-up voldoen meer tevreden medewerkers hebben. (Coutu, 2016) Tevens zijn er ook wel aanwijzingen dat het steeds "aanvaardbaarder" wordt om een baan bij een grote corporate organisatie te verruilen voor een baan bij een groeiend bedrijf.

Ook is het regionaal gezien zeer interessant als startups en scale-ups zich ergens vestigen, aangezien dit voor zo'n regio een goede bijdrage kan zijn. Het kan daardoor bijvoorbeeld economisch gezien een competitieve regio zijn en/of blijven. Belanghebbenden in de betreffende regio's geven dan ook steeds meer aandacht aan dit soort bedrijven, aangezien die een impact hebben en/of maken op de regio. (Coad et al., 2014) Alhoewel het natuurlijk lastig is om te voorspellen of een startup ook echt een scale-up gaat worden. Daarnaast zijn scale-ups in alle verschillende branches te vinden. (Nightingale en Coad, 2014) Daardoor is het voor belanghebbende, zoals bijvoorbeeld de gemeentes

in Nederland, zeer lastig om ook echt beleid te ontwikkelen die kan bijdragen aan de (snelle) groei van een startup en/of scale-up.

Al met al zijn startups en met name scale-ups uitermate vernieuwend. Zij zijn innovatief van aard en doen bestaande markten opschudden door middel van hun nieuwe businessmodellen. Hierdoor creëren zij dan ook vaak nieuwe banen en dragen zij bij aan de economie.

2.2 De groeifasen, levenscyclus en uitdagingen

Over het algemeen genomen willen alle organisaties groeien. De manier waarop die groei moet worden gerealiseerd is een groeistrategie. Makkelijk gezegd beschrijft het de manier van hoe je van A (de huidige situatie) naar B (het doel) komt. Uiteindelijk is het natuurlijk de bedoeling dat een succesvolle groeistrategie zorgt voor de stijgende lijn in omzet en dat de winstmarge wordt vergroot. Bekende strategische modellen zijn bijvoorbeeld het vijf-krachten model van Porter (1979), waarbij hij aangeeft dat deze krachten uiteindelijk de aantrekkelijkheid qua winstpotentieel van een bedrijfstak bepalen. (Porter, 1979) Ook het model van Ansoff (1957) is heel bekend. Middels dit model kan er op een redelijk eenvoudige manier nagedacht worden over strategische keuzes met betrekking tot de product markt combinatie om zodoende het groeimodel te bepalen. (Ansoff, 1957) Ook het model van Treacy en Wiersema (1993), waarbij zij zeggen dat een organisatie alle drie de verschillende disciplines (product leadership, customer intimacy en operational excellence) moet beheersen. Maar wel moet excelleren op één discipline als strategische keuze. (Treacy en Wiersema, 1993) Dit soort modellen kunnen dan ook uitkomst bieden voor de analyse en de ontwikkeling van een groeistrategie.

Veelal wordt er in de opstartfase van een bedrijf een op intuïtie gebaseerde, maar wel ondernemende, strategie gebruikt. De ondernemer heeft immers een idee en gaat daarmee aan de slag. Als er dan groei ontstaat verschuift als het ware de informele creatieve manier van werken naar een meer formele gestructureerde manier, zoals een doelgericht strategisch plan. (Demir et al., 2017) Tevens hebben opstartende bedrijven in het begin vaak maar één product of dienst die zij proberen te vermarkten.

Voor decennialang hield men zich overigens aan de conventionele manier van ondernemen. Je schrijft een businessplan, leent geld van de bank of stelt je idee voor aan investeerders, verzamelt een team om je heen, lanceert je product of dienst en gaat aan de slag met verkopen. (Blank, 2013) Totdat het boek The Lean Startup van Reis (2011) uitkwam. Hierin kwam een methodologie in naar voren die de voorkeur gaf aan het experimenteren in kleine stappen in plaats van hele uitgebreide plannen met een groot ontwerp vooraf. (Blank, 2013) Deze methodiek maakte het starten van een bedrijf dan ook minder risicovol, waardoor dit vrij snel werd opgepikt en er genoeg startups middels deze methodiek begonnen.

Er zijn verschillende modellen die de groeifasen, ook wel levenscyclus genoemd, van een bedrijf te beschrijven. Deze modellen beschrijven de chronologische volgorde, ofwel evolutie, van een startende onderneming naar een bedrijf van de gevestigde orde. Veelal worden de klassieke modellen van organisatiegroei gebruikt. Steinmetz (1969) richt zich in zijn artikel Critical Stages of Small Business Growth: When they occur and how to survive them met name op het ontwikkelen van managementrollen/-functies in verschillende fasen. Overigens deed Kroeger (1974) dat ook in haar artikel Managerial Development in the Small Firm. Daarentegen schreef Greiner (1972) in zijn artikel Evolution and Revolution as Organizations Grow over de evolutie, ofwel de perioden van groei, aan de hand van leiderschap, autonomie, controle en bureaucratie.

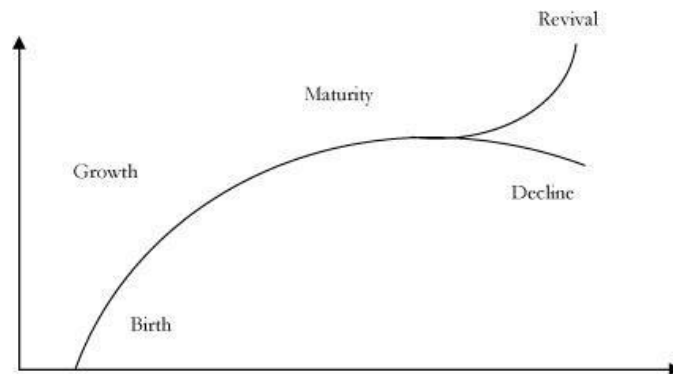
Hieronder een aantal groeifasen en/of levenscyclussen overzichtelijk benoemd in een tabel.

AUTEUR(S)	JAAR	FASEN
Churchill, N. and Lewis, V.	1983	Existence, survival, succes
Greiner, L.E.	1972	Creativity, direction, delegation, coordination, collaboration, alliances
Kroeger, C.V.	1974	Launch, development, expansion, maturity/stability, decline
LeBrasseur, R. Zanibbi, L. and Zinger, T.J.	2003	Strategic intention, pre-startups and expansion intention, expansion
Marmer, M. Herrmann, B.L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., and Blank, S.	2011	Discover, validation, efficiency, scale
Miller, D. and Friesen, P.H.	1984	Birth, growth, expansion, maturity, decline
Salamzadeh, A. and Kawamorita Kesim, H.	2015	Bootstrapping, seed, creation
Steinmetz, L.L.	1969	Survival, managerial phase

Figuur 2: Overzicht van verschillende groeifasen en levenscyclussen.

Er zijn dus tal van theorieën over groeifasen en de levenscyclus van bedrijven over de jaren heen ontwikkeld. Alle theorieën en modellen hebben zo'n 3 tot vijf fasen benoemd die een bedrijf doormaakt.

In het artikel *The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda* hebben Jirásek en Bilek (2018) 24 verschillende onderzoeken over de levenscyclus van organisaties bestudeerd. Het onderzoek had als doel om de belangrijkste kwesties en tegenstrijdigheden van de levenscyclustheorie in kaart te brengen. Zij vinden dat het model van Miller en Friesen (1984) de levenscyclus van een bedrijf goed weergeeft, waarbij er een bedrijf zich in vijf verschillende fasen kan vinden. Dat betreffende de geboorte, groei, volwassenheid, heropleving en achteruitgang.

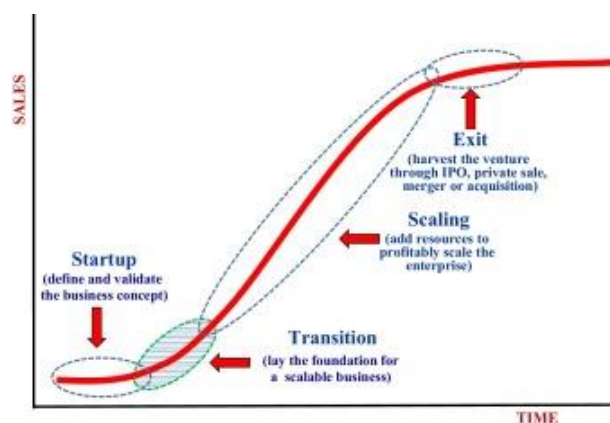


Figuur 3: Levenscyclus van een organisatie. Bron: Miller en Friesen, 1984.

Voor startups bestaat ook de Darwin theorie. De alom bekende Charles R. Darwin zag namelijk dat een vogelsoort zich had verplaatst van het vasteland naar eilandengroep, waarbij overtijd deze vogelsoort zich evolueerde tot een nieuwe vogelsoort in dat gebied. Bedrijven leveren meestal waarde in de vorm van het oplossen van een probleem. Het zijn als het ware groepen die zich richten op een bepaald probleem en die daarin een evolutie doormaken.

Volgens de Startup Lifecycle theorie maakt een startup drie levensfasen mee. Allereerst de Valley of Death, waarbij de startup niets meer en minder doet dan zijn of haar businessmodel ontwikkelen. De startup verdient niets en (over)leeft van het geld van de investeerders. Daarna komt de break-even fase. Tijdens deze fase wordt er genoeg geld verdient om zichzelf in leven te houden. De IPO-fase (Initial Public Offering) breekt dan aan. De startup stijgt dan namelijk in waarde in verband met de verwachte inkomsten in de toekomst en het gaat dan naar de beurs. Alhoewel het dan ook kan overgenomen worden door een ander bedrijf. Hierna is het in principe geen startup meer. Het betreft dan een bedrijf van de gevestigde orde.

In het artikel *From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation* schrijft Picken (2017) dat het innovatieproces van ondernemers door vier verschillende fasen (opstarten, transitie, schaalvergroting en exit) verloopt. Er worden in het artikel ook per fase de belangrijkste uitdagingen gedefinieerd, waarbij er wel een kleine overlap zit tussen de grenzen van de verschillende fasen.



Figuur 4: Vier fasen in de levenscyclus. Bron: Picken, 2017.

In de eerste fase, de opstartfase, is het een uitdaging voor de ondernemer om zijn product of dienst goed neer te zetten. Hij of zij probeert een juiste match te vinden in de product/markt combinatie. Veelal zijn de producten in het begin gericht op een nichemarkt. Het vinden van deze nichemarkt gaat gepaard met vallen en opstaan. (Miller en Friesen, 1984) De ondernemer heeft weinig middelen en moet daarmee zijn businessmodel met de waardepropositie valideren. De ondernemer zelf speelt in deze beginfase met name een hele belangrijke rol bij het ontwerpen van het businessmodel. (Monteiro, 2019) In deze fase is de startup doorgaans informeel en niet heel erg gestructureerd. (Picken, 2017) De ondernemer richt zich op het in leven houden van de organisatie. (Miller en Friesen, 1984) Deze fase betreft in principe de geboortefase in het model van Miller en Friesen (1984), waarbij bedrijven vaak nog klein zijn, zoals de maatstaven van het aantal verkopen, het marktaandeel en het aantal medewerkers.

Zodra het bedrijf merkt dat de markt goed reageert op de waardepropositie begint de transitiefase. Hierin wordt vaak ook de nichemarktstrategie aangepast naar een strategie voor bredere markt. (Jirásek en Bilek (2018) Deze periode kan beschouwd worden als een brug van het informele karakter naar een meer gestructureerde vorm die nodig is om te kunnen opschalen. (Picken, 2017) Vaak zijn er extra middelen nodig, moeten er andere en/of nieuwe vaardigheden ontwikkeld worden en neemt de complexiteit van uitdagingen drastisch toe voor het oprichtende team. (Hambrick en Crozier, 1985) Het is hierbij de uitdaging om goede fundering te leggen om snel te kunnen opschalen. (Picken, 2017)

Tijdens de opschalingsfase moeten er veelal aanzienlijke middelen worden toegevoegd, partnerships worden opgezet en er moeten processen gestandaardiseerd. (Picken, 2017) Het proces moet zo goed staan dat het misschien wel duizenden keren gebruikt kan worden zonder al te veel extra inspanning. Monteiro (2019) definieerde een schaalbaar businessmodel als een model dat wordt gekenmerkt door activiteiten of transacties die op een zodanige manier kunnen worden gerepliceerd dat het bedrijf in staat is om zijn inkomsten sneller dan de kosten te verhogen, en dus schaalvergroting. Zodoende kan er dus opgeschaald worden om meer inkomsten te genereren en de kosten nagenoeg op hetzelfde niveau blijven. (Carucci, 2016) Immers is het doel om een snelle groei te bewerkstelligen om een groot concurrentievoordeel te behalen en om te kunnen werken op een grotere schaal. (Miller en Friesen, 1984) Het opschalen vergt een totaal ander soort organisatie. Er doen zich nieuwe uitdagingen voor zoals meer personeel en daardoor verhuizen naar een groter kantoorpand of producten/diensten in het buitenland te gaan verkopen. (Miller-Cole, 2019) De informele flexibele organisatie moet transformeren naar een organisatie met structuur, processen en discipline. (Picken, 2017) Waar in het begin alle rollen door generalisten werden vervuld zijn er nu specialisten nodig en moeten informele besluitvormingsprocessen plaatsmaken voor formele processen en beleid. (Hofer en Charan, 1984) Immers zijn er tijdens het opschalingsproces ook echt andere managementvaardigheden nodig. (Zahra et al., 2006) Ondernemers hebben vaak moeite met deze verandering van managementvaardigheden. (Jirásek en Bilek, 2018) Het bedrijf moet uiteindelijk ook een goede betrouwbare winstgevendheid kunnen laten zien om financieel aantrekkelijk te zijn voor investeerders. Immers willen zij ook een bepaald rendement hebben.

In het model van Miller en Friesen (1984) wordt als tweede de groeifase genoemd. Zoals de naam het eigenlijk al aangeeft, draait het hier om de groei die het bedrijf doormaakt. Veelal gaat dit gepaard met diversificatie, wat erop gericht is om verschillende producten op dezelfde markt aan te bieden. Deze fase betreft eigenlijk de gecombineerde fases van transitie en opschaling uit het model dat Picken (2017) beschreef in het artikel From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation.

Uiteindelijk kan er dan een exit volgen door middel van een IPO (Initial Public Offering), verkoop, fusie of overname. Deze exit is vaak op een gegeven moment wel gewenst om de waarde van het bedrijf te verzilveren voor de ondernemer en de investeerders. (Picken, 2017) Daarentegen kan men ook in de volwassenheidsfase uit het model van Miller en Friesen (1984) komen, waarbij er wordt geprobeerd om zoveel mogelijk marktaandeel te behouden. Men doet dit vaak door de markt te blijven domineren door nieuwe concurrenten buiten de markt te houden, zodat de markt eigenlijk redelijke hetzelfde blijft. Alleen de noodzakelijke wijzigingen ten aanzien van het product of dienst worden gedaan om de concurrentie te weren en/of bij te houden. Veelal wordt er hier ook op de kostenkant gefocust door middel van zo efficiënt mogelijke processen.

De transitie van een startup die groeit naar een goed georganiseerd en gestructureerd bedrijf is in de levenscyclus de meest kritieke periode. In principe betreft dit een relatief korte periode, welke doorgaans 18 tot 36 maanden duurt. (Picken, 2017) Er moeten middelen geworven worden, strategische richting moet worden bepaald, implementeren van processen, het bouwen van een managementteam zijn uitdagingen waarmee de ondernemer(s) mee te maken krijgen. Dit vraagt om ander soort leiderschap en een andere managementstijl. (Picken, 2017)

In het artikel van A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle van Miller en Friesen (1984) beschrijven zij nog twee andere fasen in de levenscyclus. De heroplevingsfase, waarbij een organisatie weer, op een goede manier, een verandering ingaat. Vaak gaat een bedrijf zich dan op verschillende markten begeven en vindt er innovatie plaats op het product en/of dienst. De strategie wordt dan meer risicomijdend en veel meer gebaseerd op reflexie en analyse. (Miller en Friesen, 1984) Hierbij verandert ook de organisatiestructuur, aangezien deze eigenlijk altijd vanuit de strategie voortvloeit. Indien er geen heropleving plaatsvindt dan kan er een fase van achteruitgang ontstaan. Tijdens deze fase draait het meer om het behouden van wat er al was. Daarbij is het ook nog zo dat de focus intern gericht is. Bepaalde belangen binnen het bedrijf moeten tevreden gehouden worden waardoor er meer wordt gediversifieerd en/of geïnnoveerd. Er ontstaan communicatiestoornissen en vertrouwenskwesties binnen het bedrijf. De aandacht gaat dus naar alle interne perikelen in plaats van de strategie en de visie voor de toekomst. (Miller en Friesen, 1984)

2.3 Antecedenten van scale-ups

Snelgroeiende bedrijven, oftewel scale-ups, zijn zeer interessant voor onderzoekers. Immers hebben scale-ups door deze snelle groei te maken met tal van veranderingen en uitdagingen binnen de organisatie. In de transformatie van startup naar scale-up moet de ondernemer ook meer een leiderschapsrol aannemen. Iets waar ondernemers vaak moeite mee hebben. (Jirásek en Bilek, 2018) Binnen de wetenschappelijk literatuur zijn er onderzoeken te vinden die inzichten geven op het gebied van concurrentievoordeel. (Teece, 1997) Ook is er wel onderzoek gedaan naar groei en het opschalen om te groeien.

In het artikel A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and their Founders van Barringer en Neubaum (2003) wordt er bijvoorbeeld een overzicht gegeven van bepaalde karakteristieken van scale-ups en de oprichters. Tijdens hun kwantitatieve studie hebben zij door middel van een steekproef bij zowel 50 snelgroeiende bedrijven als 50 langzaam groeiende bedrijven een analyse uitgevoerd. Barringer en Neubaum (2003) concluderen in hun artikel dat er 3 variabelen zijn die snelle groei met zich mee kunnen brengen. Als eerste geven zij de kenmerken van ondernemers scale-ups aan ten opzichte van ondernemers van langzaam groeiende bedrijven. Deze ondernemers van scale-ups zijn veelal hoger opgeleid (Watson et al., 2003), zij zijn ook meer gemotiveerd om ondernemer te zijn (Duchesneau en Gartner, 1990) en hebben veelal ook ervaring in betreffende branche. (Siegel et al., 1993) Daarbij geven zij als tweede aan dat scale-ups een sterkere toewijding hebben aan groei door middel van een groeigerichte missie, leveren scale-ups vaak een unieke meerwaarde en hebben zij in verhouding meer kennis van hun klanten dan langzaam groeiende bedrijven. Als derde concludeerden Barringer en Neubaum (2003) dat scale-ups goed kijken naar de opleiding van medewerkers, het ontwikkelen van medewerkers en hun ook te prikkelen door middel van een stimulerende financiële factor, zoals bijvoorbeeld een aandelenpakket.

Zo zijn er verschillende studies die op hun beurt bepaalde aspecten van scale-ups hebben onderzocht. Demir et al. (2017) heeft vijf drijfveren als belangrijke pijlers weten te identificeren ten aanzien van groei, te weten het menselijk kapitaal, de strategie, human resource management, innovatie en de capaciteiten. Ook zijn er onderzoeken gedaan, waarbij de auteurs innovatie als een van de meest essentiële factoren benoemen voor scale-ups. Toch is er nog niet zo veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen innovatie en snelle groei gedaan. (Demir et al., 2017) Holzl (2014) heeft bijvoorbeeld ook aangegeven dat er niet meer scale-ups zijn binnen de ene of andere branche en dan met name de hightech branche. Zo kwam Florin et al. (2003) er bijvoorbeeld ook achter dat als organisaties in staat zijn om financieel kapitaal op te bouwen zijn zij ook sneller groeien.

2.4 Dynamische (Management)Vaardigheden

Een belangrijke rol bij de groeisnelheid van een bedrijf zijn zowel de management- en leiderschapsvaardigheden van een ondernemer als de vaardigheden van de organisatie zelf. Binnen de wetenschappelijk literatuur, oftewel in het wetenschappelijk onderzoeksveld, wordt er gebruik

gemaakt van het concept dynamische (management)vaardigheden. Dit concept wordt vanuit een strategisch oogpunt vaak gebruikt als lens om naar de prestaties van bedrijven te kijken. (Schilke, 2018) Door middel van de dynamische (management)vaardigheden kan men namelijk achterhalen hoe en waarom bepaalde bedrijven beter omgaan met bepaalde veranderingen dan andere bedrijven.

Teece et al. (1997) definieerde het concept dynamische vaardigheden als het vermogen van een organisatie om interne en externe competenties te integreren, op te bouwen en te herconfigureren om het hoofd te bieden aan snel veranderende omgevingen. Alhoewel er in de literatuur sindsdien ook wel andere definities van het concept te vinden zijn. Zo geeft Zahra et al. (2006) aan dat dynamische vaardigheden anders zijn bij startups dan bij gevestigde organisaties. Hierdoor is haar benadering van het concept dynamische vaardigheden ook anders gedefinieerd. Zahra et al. (2006) beschouwt dynamische vaardigheden als het vermogen om de middelen en routines van een organisatie te herconfigureren op de manier die wordt voorgesteld en passend wordt geacht door de belangrijkste besluitvormer(s) van een organisatie. Immers is het besluitvormingsproces anders georganiseerd bij gevestigde organisaties als bij startups. Winter (2003) spreekt overigens van aangeleerd gedrag als het gaat om routines, waarbij wordt aangegeven dat deze herhalende acties vaak zijn gebaseerd op stilzwijgende kennis. Ook Eisenhardt en Martin (2000) hebben zo hun eigen definitie van het concept dynamische vaardigheden. Zij omschrijven het als de processen van een organisatie die middelen gebruiken, met in het bijzonder de processen om middelen te integreren, te herconfigureren, verwerven en vrijgeven, om marktverandering op elkaar af te stemmen of zelfs te creëren. (Eisenhardt en Martin, 2000) Onderdelen van het concept dynamische vaardigheden zijn volgens Teece et al. (1997) zelfs al terug te herleiden naar het artikel *The Theory of Economic Development* van Schumpeter in 1934.

Tevens bestaan er ook operationele/standaard vaardigheden, welke ook statische vaardigheden worden genoemd. Dit betreffen in principe vaardigheden die benodigd zijn voor de huidige operatie/bedrijfsvoering. Er kan dus een onderscheidt gemaakt worden tussen de twee soorten vaardigheden. Alhoewel de scheidslijn redelijk grijs gebied is. Bepaalde vaardigheden zijn zowel statisch als dynamisch. (Helfat en Winter, 2011) Enerzijds de operationele vaardigheden die een organisatie gebruikt om ervoor te zorgen dat de kortetermijndoelstellingen en de bijbehorende activiteiten behaald worden. (Winter, 2003) Anderzijds dus dynamische vaardigheden die meer gaan over de lange termijn en zijn dus toekomstgericht.

In het artikel *Dynamic Capabilities and Strategic Management* van Teece et al. (1997) worden sensing, seizing en transforming als de drie onderliggende aspecten van dynamische vaardigheden beschreven. De dynamische vaardigheden van een organisatie worden dan ook als een belangrijke driver voor de prestaties gezien. (Teece, 2014) Door middel van het concept van dynamische vaardigheden kan men analyseren hoe de waardecreatie en/of het concurrentievoordeel in een bedrijf is gecreëerd. Het concurrentievoordeel van bedrijven kan gezien worden als de onderscheidende processen (de verschillende manieren om te coördineren en te combineren) en de evolutie die het bedrijf daarbij heeft doorgemaakt. (Teece et al., 1997) Dynamische vaardigheden worden dus onderverdeeld in drie aspecten; het vermogen om kansen en bedreigingen aan te voelen en vorm te geven (sensing), om kansen te pakken (seizing) en het concurrentievoordeel te behouden door te veranderen (transforming). (Teece, 2007)

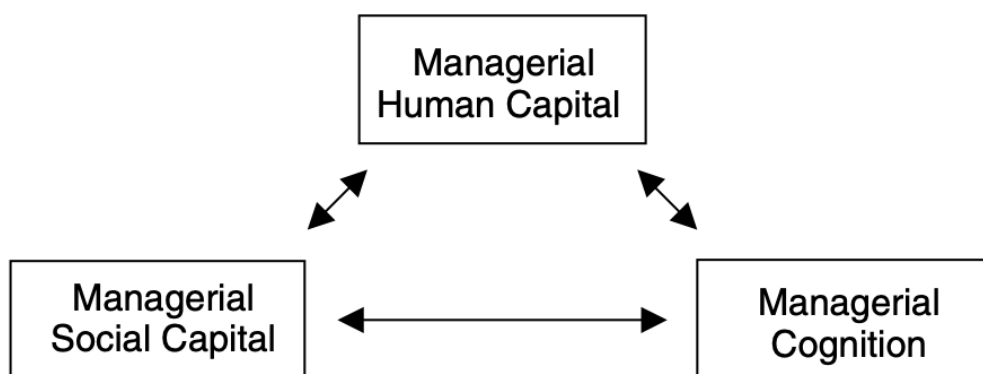
Vanuit het wetenschappelijk onderzoeksveld zijn er al verschillende inzichten over dynamische vaardigheden. Er wordt bijvoorbeeld gezegd dat organisaties met veel middelen daardoor ook wel meer mogelijkheden hebben om veranderingen te bewerkstelligen. (Helfat en Peteraf, 2015) De meeste inzichten komen overigens vanuit onderzoeken die zijn uitgevoerd bij gevestigde organisaties. (Zahra et al., 2006) Voor startups en scale-ups zijn middelen natuurlijk uitermate belangrijk om mogelijkheden tot verandering te benutten. Het zijn uiteindelijk vaak de financiële en/of technologische middelen die hierin het verschil kunnen maken. Informatietechnologie wordt overigens ook aangemerkt als een zeer goede vaardigheid om in de toekomst te onderzoeken. (Macher en Mowery, 2009) Alhoewel dynamische vaardigheden startups en scale-ups ook in staat zouden kunnen stellen om te groeien door middel van het ontwikkelen van bepaalde vaardigheden. Een ander inzicht is dat gevestigde organisaties vaak al ervaring hebben opgedaan, aangezien zij al het een en ander hebben ondergaan en daardoor bepaalde vaardigheden hebben ontwikkeld. Dit zorgt ervoor dat organisaties dus steeds meer bedreven worden in bepaalde vaardigheden, omdat deze vaardigheden vaker gebruikt worden. (Pisano, 2000)

Het lijkt er overigens op dat ondernemers van snelgroeiende bedrijven meer neigen naar een gestructureerde organisatie, oftewel een meer gedisciplineerde benadering van het management. De "ambitieuze" ondernemers maken meer gebruik van team gebaseerde structuren, waardoor het bedrijf beter gepositioneerd wordt om snel te kunnen reageren op (externe) veranderingen. Daarentegen gebruiken ondernemers die minder snel groeien soms helemaal geen gebruik van enige structuur. Zowel de ondernemers als de medewerkers doen hierdoor verschillende taken en is er weinig coördinatie. (Gundry en Welsch, 2001)

Ondernemers zijn in principe mensen die een nieuw bedrijf oprichten op zoek naar winst en groei. Deze ondernemers worden voornamelijk gekenmerkt door innovatief gedrag en gebruiken verschillende strategische managementmethoden binnen hun onderneming. (Martínez Campo, 2010) Met name sensing is dan ook een belangrijke vaardigheid voor ondernemers. (Teece, 2016) Velen zeggen ook wel dat dit het tijdperk is van de ondernemer. De personen die een eigen bedrijf starten worden als ware helden beschouwd. Deze ondernemers worden gezien als risiconemers en innovators die een bepaalde zekerheid van werkgelegenheid in grote organisaties afwijzen, zodat zij rijkdom kunnen najagen en vermogen weten te vergaren. (Blanchflower en Oswald, 1998) Al met al ontwikkelt iedere organisatie eigen dynamische vaardigheden en daardoor is ieder bedrijf uniek. Het is daardoor lastig om deze vaardigheden te kopen en/of te kopiëren. In een snel veranderende markt is het uiteindelijk ook een manier om competitief te blijven. (Barreto, 2009)

Al met al zijn ook ondernemers, leiders en managers in het bezit van bepaalde vaardigheden, zoals een duidelijke richting voor de toekomst zien en deze duidelijk communiceren, anderen leiden en motiveren, tekortkomingen in het team herkennen en deze vaardigheden aanvullen. Ieder mens is uniek en daardoor zijn managers en leiders ook verschillend in hoe zij werken, hun interactie, wat zij doen en hoe zij denken. Dit komt doordat zij veelal andere ontwikkelingspaden hebben bewandeld vanaf de kindertijd tot de volwassenheid. (Fernald et al, 2005) Tijdens de groei van een organisatie verschuift de rol van de ondernemers, waarbij zij van werken in hun bedrijf naar werken aan hun bedrijf gaan. (Carucci, 2016)

Het concept van dynamische vaardigheden is later dan ook uitgebreid door Adner en Helfat (2003), waarbij zij het niveau van de vaardigheden hebben verplaatst van de organisatie naar het niveau van de managers. Managers kunnen namelijk door hun dynamische managementvaardigheden invloed uitoefenen op interne zaken binnen de organisatie als op externe invloeden buiten de organisatie. (Harris en Helfat, 2018) Adner en Helfat (2003) gaan uit van drie onderliggende aspecten, te weten het menselijk kapitaal, het sociaal kapitaal en de cognitie. Zij stellen dat deze drie aspecten, al dan niet individueel of in combinatie met elkaar, van invloed zijn op de beslissingen van de managers. Het concept wordt door Adner en Helfat (2003) in het artikel *Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities* gedefinieerd als de vaardigheden waarmee managers organisatorische middelen en competenties opbouwen, integreren en opnieuw configureren.



Figuur 5: De onderliggende aspecten van dynamische managementvaardigheden.
Bron: Adner en Helfat, 2003.

Het aspect menselijk kapitaal verwijst naar de kennis en vaardigheden van managers die zij ontwikkeld hebben door middel van hun opleiding en zowel persoonlijke als zakelijke ervaringen. (Becker, 1964) Al deze ervaringen uit het verleden dienden dan ook als basis voor het ontwikkelen en/of verbeteren van vaardigheden, welke uiteindelijk managers helpen om zaken aan te voelen

en/of te begrijpen. Zodoende kunnen en nemen zij bepaalde beslissingen. Er wordt gesteld dat er betere (investerings)beslissingen genomen worden als managers meer ervaring hebben. (Sirmon en Hitt, 2009) Alle managers verschillen in vaardigheden en in hoe deze vaardigheden ontwikkeld zijn. (Adner en Helfat, 2003) Ieder mens ontwikkelt zich in het leven immers tot een uniek persoon.

Het aspect sociaal kapitaal is het resultaat van de relaties die een manager heeft, welke op een bepaalde manier van invloed kunnen zijn. (Adner en Helfat, 2003) Relaties vanuit eerdere dienstverbanden, uit voorgaande rollen/functies, uit vriendschappen en/of door middel van bijvoorbeeld sportverenigingen beïnvloeden het gedrag van managers op het werk. (Adler en Kwon, 2002) Enerzijds kan sociaal kapitaal dan ook toegang geven tot een netwerk om bijvoorbeeld een goede financiering te krijgen. Maar het biedt ook de mogelijkheid om kennis/informatie vanuit verschillende andere bedrijven te vergaren. Anderzijds kan sociaal kapitaal managers helpen om bepaalde informatie te vergaren vanuit verschillende niveaus binnen de organisatie. (Ambrosini en Altintas, 2019)

Het aspect cognitie is zeer belangrijk, omdat dit gaat over de denkwijze van de manager. Denkwijzen zijn mentale modellen en bestaan uit interpretatieve kaders en bepaalde geloofssystemen. (Adner en Helfat, 2003) Dit heeft namelijk effect op de wijze dat managers communiceren, hun emoties worden gereguleerd en hoe zij zaken beredeneren. Ook hier verschillen managers van elkaar met betrekking tot op de manier waarop zij reageren op bepaalde obstakels en hoe zij daarvoor nadenken.

2.5 Samenvatting

In de afgelopen decennia is het aantal scale-ups gegroeid, waarbij zij vaak bijdragen aan de werkgelegenheid. (Coad et al., 2014) Tevens is de tendens dat bedrijven steeds korter aan de top staan, waarbij het voorheen zo was dat bepaalde bedrijven een lange periode aan de top stonden. Dit maakt scale-ups zeer interessant om onderzoek naar te doen. Daarnaast zijn scale-ups in alle verschillende branches te vinden. (Nightingale en Coad, 2014)

Vaak zijn de businessmodellen van scale-ups binnen bepaalde markten disruptief en daardoor ook vaak vernieuwend op economisch vlak. Zij zorgen dan ook voor innovatie en banencreatie. (Coutu, 2016) Deze scale-ups spelen een belangrijke rol in de hedendaagse uitdagingen, maar ook voor de uitdagingen in de toekomst. Vernieuwende producten en/of diensten met nieuwe verdienmodellen.

In de literatuur zijn verschillende soorten theorieën en modellen te vinden over de groei die bedrijven doormaken. Ook wel levenscyclus genoemd. Zo bestaat bijvoorbeeld de Startup Lifecycle theorie. Deze theorie gaat uit van drie levensfasen; Valley of Death, Break-Even fase en de IPO. In het onderzoek van Jirásek en Bilek (2018) voor hun artikel The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda hebben zij verschillende theorieën over de levenscyclus onderzocht. Hierbij kwamen zij tot de conclusie dat het model van Miller en Friesen (1984) de levensfasen van een bedrijf goed weergeeft. Hun model bestaat uit vijf fasen, te weten de geboorte, groei, volwassenheid, heropleving en achteruitgang.

Zo zijn er in de literatuur ook studies te vinden die onderzoek hebben gedaan naar scale-ups. Zo benoemden Barringer en Neubaum (2003) 3 verschillende variabelen die snelle groei met zich mee kunnen brengen. Ook is er gesteld dat ondernemers moeite hebben met de veranderende rol van ondernemer naar een leiderschapsrol. (Jirásek en Bilek, 2018) Waarbij Florin et al. (2003) er bijvoorbeeld achter kwam dat er een verband was tussen snelle groei en organisaties die in staat zijn om financieel kapitaal op te bouwen.

Er zijn steeds meer inzichten gekomen over de rol van managers bij de transformatie van organisaties. (Ambrosini en Altintas, 2019) Immers hebben managers, leiders en/of ondernemers bepaalde vaardigheden nodig om zo transformatie te bewerkstelligen. Alhoewel dat niet alleen van toepassing is op individuele personen. Ook bedrijven als geheel moeten bepaalde vaardigheden hebben om te transformeren. Binnen de literatuur wordt er gebruikt gemaakt van een bepaalde manier om naar deze vaardigheden te kijken. Dat betreffen de dynamische (management)vaardigheden.

Als eersten definieerden Teece et al. (1997) dynamische vaardigheden als het vermogen van een bedrijf om interne en externe competenties te integreren, op te bouwen en te herconfigureren om het hoofd te bieden aan snel veranderende omgevingen. In hun artikel Dynamic Capabilities and

Strategic Management beschrijven zij Sensing, Seizing en Transforming als de drie onderliggende aspecten van dynamische vaardigheden.

Adner en Helfat (2003) hebben later het concept van dynamische vaardigheden uitgebreid. Zij hebben het niveau van analyse verschoven van de organisatie naar de managers. Zij definieerden het concept dynamische managementvaardigheden als de vaardigheden waarmee managers organisatorische middelen en competenties opbouwen, integreren en opnieuw configureren. Zij beschrijven het menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en cognitie als de onderliggende aspecten van dynamische managementvaardigheden.

In dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van een combinatie van beide vaardigheden. Al zal het accent liggen op de dynamische managementvaardigheden.

3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde onderzoeksstrategie besproken. De methode van onderzoek wordt behandeld en er wordt aangegeven hoe de resultaten uit het onderzoek verwerkt zijn.

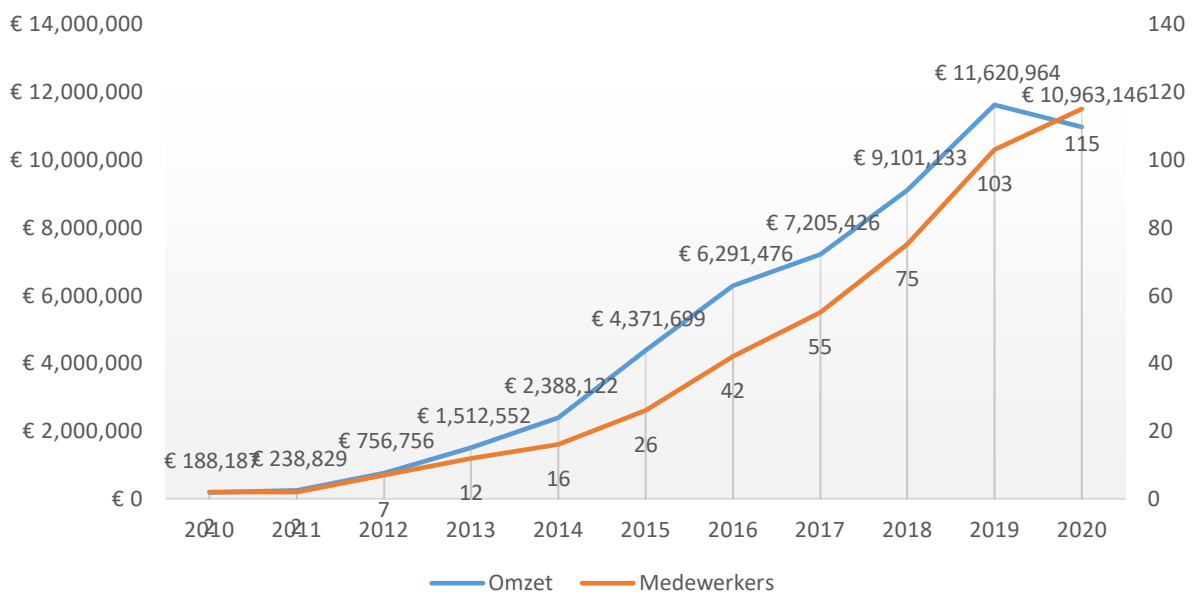
Theorievorming staat in dit onderzoek centraal en het onderzoek is inductief van aard. Immers is er nog relatief weinig bekend over dynamische (management)vaardigheden bij transformaties van startups naar scale-ups. Het doel is dan ook om inzicht te krijgen in welke dynamische managementvaardigheden er benodigd zijn om de transformatie van startup naar scale-up te maken.

3.1 Case beschrijving

Dit onderzoek is uitgevoerd middels een case study. De selectie voor een geschikt bedrijf is gedaan aan de hand van de definitie van de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): ondernemingen met een gemiddelde jaarlijkse groei van meer dan twintig procent per jaar over een periode van drie jaar en met tien of meer medewerkers aan het begin van de observatieperiode. (Audretsch, 2012)

Boomerang Agency in Amsterdam voldoet aan deze criteria. Immers zijn zij in een periode van een aantal jaar snel gegroeid in zowel omzet als het aantal medewerkers. Ruim 10 jaar geleden waren de ondernemers namelijk nog met z'n tweeën en momenteel telt Boomerang Agency zo'n 115 medewerkers. In het begin deden zij ongeveer €200.000,- omzet, waarbij zij vandaag de dag een omzet maken van zo'n €11.000.000,- per jaar. Boomerang Agency is dan ook ieder jaar met tientallen percentages gegroeid.

GROEI AFGELOPEN DECENNIUM



Figuur 6: Groei van Boomerang Agency in het afgelopen decennium.

Boomerang Agency is een nieuw soort creatief bureau. Zij zijn gespecialiseerd in het verbinden van merken en mensen, online en offline. Als een van de grootste onafhankelijke creatieve bureaus in Nederland verbindt het diverse team van copywriters, creatievelingen, strategen en neurowetenschappers een wereldwijd publiek met merken om resultaten te behalen. Het kloppende hart van Boomerang Agency zijn dan ook al die medewerkers met een passie voor mensen, communicatie en cultuur. Bij Boomerang Agency zijn zij van nature street-smart en sociaal. Zij weten wat mensen leuk vinden. Hoe ze praten. Waarom ze lachen. Hoe ze verbinding maken. Zij kunnen merken helpen menselijker te zijn door authentieke gesprekken tussen bedrijven en mensen op gang te brengen. Het zijn creatives, producers, filmmakers, copywriters, sound designers en influencers allemaal onder één dak!

3.2 Datacollectie

In dit onderzoek is er een case study uitgevoerd. Dit type onderzoek is een zeer goede methode om een diepgaande analyse van een situatie en/of gebeurtenis die zich heeft voorgedaan te maken. Het doel is namelijk om een gedetailleerde beschrijving te geven en (aanvullende) theorie te ontwikkelen. (Eisenhardt, 1989) Tijdens deze case study is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze interviewmethode leent zich namelijk goed om meer door te vragen over een onderwerp die de geïnterviewde verteld. Semigestructureerd interviewen is namelijk een zeer flexibele techniek voor kleinschalig onderzoek. (Drever, 1995)

Alvorens de interviews gehouden werden is er een topic guide opgesteld met daaraan een aantal van vragen gekoppeld. In dit geval was de topic guide een tijdslijn met gebeurtenissen die gevonden waren aan de hand van nieuwsberichten op internet over Boomerang Agency.

Tijdens de interviews is enerzijds kort naar de achtergrond van de geïnterviewde gevraagd en anderzijds is de transitie van start-up naar scale-up van de organisatie besproken. Dit laatste is gedaan aan de hand van de periode dat de geïnterviewde werkzaam is bij de organisatie. Tijdens de interviews is met de geïnterviewde besproken welke groei er is geweest, tot welke ontwikkeling het heeft geleid en de reden (hoe en waarom) dit is gebeurd.

De interviews zijn één op één afgenomen tussen de geïnterviewde en de interviewer. Doordat iedereen tijdens dit onderzoek thuiswerkte in verband met de maatregelen omtrent de COVID-19 pandemie zijn alle interviews digitaal afgenomen via Microsoft Teams. Het voordeel hiervan was dat de interviews gemakkelijk opgenomen konden worden. Het nadeel was dat de interviewer niet alle non-verbale communicatie van de geïnterviewde hierdoor meekreeg.

De geïnterviewden zijn een aantal van de ondernemers, managers en een medewerker. Hieronder een overzicht van de gehouden interviews. Tijdens het onderzoek is er helaas door omstandigheden een gepland interview afgezegd.

Nr.	Functie geïnterviewde	Datum interview	Duur interview
1	Co-founder (1)	10 mei 2021	00:58:10
2	Brand Manager	28 mei 2021	00:25:15
3	Co-founder (2)	2 juni 2021	00:48:29
4	Head of Strategy	8 juni 2021	00:34:53
5	Head of Production	8 juni 2021	00:31:42
6	Executive Creative Director	10 juni 2021	Geannuleerd
7	Head of Dynamic	11 juni 2021	00:38:51
8	Head of Studio	11 juni 2021	00:34:35

Figuur 7: Overzicht van de interviews.

3.3 Data-analyse

Nadat de interviews waren afgenomen zijn deze getranscribeerd. Dit is gedaan met behulp van de transcribeerfunctie in Microsoft Word en handmatig gecorrigeerd waar nodig. Hiermee werd de eerste stap in het analyse proces genomen. Alhoewel de echte eerste stap eigenlijk het naluisteren van de interviews was.

Aan de hand van de topic guide, oftewel de tijdslijn, zijn de interviews per fragment van een label voorzien in Atlas.ti. Dit betrof een codering op niveau 1. (Yin, 2011) Hierdoor kon de data uit de verschillende interviews geordend worden per label om zodoende de tijdslijn verder in te vullen. Tijdens deze coderingsronde, welke 1st order concepts of open coderen wordt genoemd, zijn er gelijk ook labels gegeven aan de andere fragmenten of soms ook dezelfde. (Corley en Gioia, 2004) Deze fragmenten zijn daarna nogmaals in Microsoft Excel doorgenomen en zijn toen voorzien van een korte notitie/omschrijving van het fragment om een goede analyse te kunnen doen.

De volgende stap in het analyse proces was de labels groeperen en om van een overkoepelend label te voorzien. Deze stap wordt door Corley en Gioia (2004) ook wel 2nd Order Themes genoemd of het wordt ook wel axiaal coderen genoemd. Doordat de data in Microsoft Excel stond was het

overzichtelijk en hierdoor kon er naar verbanden en overeenkomsten in de verschillende data gezocht worden. Deze verbanden en overeenkomsten zijn dus van een overkoepelend label voorzien, waardoor er een verdere verdieping van de data werd gerealiseerd. Hiermee werd er een codering op niveau 2 gedaan. (Yin, 2011)

Uiteindelijk kon door deze manier van data verwerken een gestructureerde analyse gedaan worden. Allereerst volgde er nog een ronde om de gelabelde teksten met elkaar te vergelijken. Door de labels te controleren konden er eventuele correcties gedaan worden indien er een discrepantie was ontstaan tijdens het proces. Daarna kon er naar een conclusie gewerkt worden. Het doel hierbij was om dynamische managementvaardigheden van Boomerang Agency te achterhalen. Dit betreft het zoeken naar aggregated dimensions of ook wel selectief coderen genoemd. Nadat alle labels waren geanalyseerd en gegroepeerd kon er gewerkt worden naar een algehele conclusie ten aanzien van de onderzoeksvraag.

4. EMPIRISCHE BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk worden de data en de resultaten uit het empirisch onderzoek weergegeven. De resultaten worden weergegeven door middel van de centrale thema's in de onderzoeksvraag.

Welke dynamische managementvaardigheden zijn er benodigd om de transformatie van startup naar een scale-up te bewerkstelligen?

Als eerste zal de transformatie van startup naar scale-up beschreven worden. Dit wordt gedaan aan de hand van een tijdslijn. Vervolgens wordt er ingegaan op de dynamische managementvaardigheden.

4.1 Boomerang Agency: van Startup naar Scale-Up

Jaar	Omzet	Groei %	Medewerkers	Groei %	Gebeurtenis
2010	€ 188.187		2		
2011	€ 238.829	27%	2	0%	Enkel pitches online: verschillende creatieve opdrachten (nore cure, no pay model)
2012	€ 756.756	217%	7	250%	Businessmodel innovatie: focus op Facebook campagnes en positionering als social media bureau (uren model)
2013	€ 1.512.552	100%	12	71%	
2014	€ 2.388.122	58%	16	33%	
2015	€ 4.371.699	83%	26	63%	Boomerang Motion: in-house videoproductie
2016	€ 6.291.476	44%	42	62%	
2017	€ 7.205.426	15%	55	31%	Boomerang Agency: een fusie tussen Boomerang Create en Boomerang Motion
2018	€ 9.101.133	26%	75	36%	Dynamic: proces innovatie (smart production tool)
2019	€ 11.620.964	28%	103	37%	Overname Ride Creative Agency
2020	€ 10.963.146	-6%	115	12%	Nieuw management team Boomerang Agency
2021					Implementatie project management tool

Figuur 8: Tijdslijn van Boomerang Agency.

4.1.1 Van 2008 tot en met 2011

Zo'n 13 jaar geleden is door 2 vrienden de basis gelegd voor het huidige Boomerang Agency. "Toen hadden we het idee om een reclamebureau te beginnen" (3). "Wij hadden zelf een idee, dat hadden we Spotload genoemd. Een slechte naam. Maar dat was een soort creatief potlood met uploaden. Maar gewoon slechte naam" (1). "Dat was pitchen online wat we daar deden. Het was Dragons' Den meets Idols en alleen dan allemaal online" (3). Het concept was dat zij een briefing bij een adverteerder ophaalden en deze dan online gingen uitzetten. Het idee was dat creatieve mensen daarop zouden reageren. "We vonden namelijk dat niet altijd iedereen een opleiding gedaan moet hebben gedaan om creatief te zijn. Jij hebt ook een goed idee soms, dus dat vonden we interessant. Dat noemden we toen cloud creation, is ons eigen bullshit bingo woord" (1). Echter niemand reageerde en daardoor zijn zij opzoek gegaan naar waar al die creatieve mensen zaten. "We hadden geen creatieven in ons netwerk, want we kwamen gewoon van een vrij commerciële studie, hij van economie en ik van bedrijfskunde" (1). Uiteindelijk zijn zij met Boomerang Media in contact gekomen. Boomerang Media had namelijk al een netwerk met creatieve mensen die kaarten ontwierpen. Toen hebben zij Boomerang Create opgezet, oftewel de reclame tak. Hiervoor hebben zij het netwerk van Boomerang Media gebruikt. "Boomerang [Media] had al 2000 kaartenmakers in een netwerkje en dat zijn we gaan uitbouwen" (1).

Na verloop van tijd bleek het businessmodel toch niet handig. Boomerang Create had dus een community met creatieven die op basis van no cure, no pay reageerden op een online pitch. "Dat was niet een goed product, want wij konden 5 pitches doen. Als we er 6 deden dan liep eigenlijk die zesde pitch niet goed" (3). Immers zetten zij de pitches steeds uit in dezelfde community van creatieven. Al deze creatieve mensen kozen natuurlijk een pitch die hun aansprak en/of waar zij ervaring mee hadden, oftewel daardoor hadden zij geen tijd meer voor andere opdrachten/pitches. "We konden dus niet groeien door meer pitches te doen, dus dat was één van de problemen" (3). Het was ook niet interessant voor alle creatieve mensen in de community, aangezien er op een gegeven moment zo'n 16000 concullega's in het netwerk zaten. De kans dat hun ontwerp werd uitgekozen en zij daardoor betaald kregen werd steeds kleiner. "En toen dachten wij van als wij nou niet een logo maken, maar gewoon een post voor op Facebook. Want op dat moment vroegen klanten, en Facebook zei dat ook, je moet eigenlijk elke dag een post plaatsen" (3). Doordat deze behoefte ontstond bij klanten kon Boomerang Create ineens veel meer pitches uitzetten in de community. Immers wilde de klant ook steeds meer Facebook posts afnemen. "Daardoor hadden we onze product fit zeg maar gevonden. Toen zijn we echt dat als product gaan aanbieden, dus toen zijn we echt vol gaan focussen op het op het maken van Facebook content eigenlijk" (3).

4.1.2 Van 2012 tot en met 2014

Boomerang Create had dus hun product/market fit gevonden. Immers begon destijds Facebook ook steeds meer gebruikers te krijgen en zette de trend van social media door. "Eigenlijk was het mooie van het model, was dat we heel weinig mensen in dienst hadden. Omdat de meeste mensen deden dat gewoon vanuit die community. Dus die hoefden we niet in dienst te hebben. Die konden we gewoon uitbetalen op het moment dat een post van hun was uitgekozen" (3). Facebook veranderde na verloop van tijd ten aanzien van alle posts op hun netwerk. Het was namelijk zo dat als jij als merk iets poste dan zagen al jouw klanten en/of fans dat. Het werd meer een advertentiepagina, waarbij adverteerders dus budget moesten inzetten op een post om zoveel mogelijk bereik te krijgen. Het organische bereik van een post werd daarmee onaantrekkelijk voor adverteerders. "Toen zeiden ze, we willen een soort van campagne doen en dan moet er ook mediabudget op" (3). Daar moesten zij eigenlijk veel meer voor doen. Hierdoor volstond het no cure, no pay model niet meer. "En toen hebben we gezegd als jij iets wil hebben, dan gaan wij kijken hoeveel tijd dat kost en voor die tijd moet je betalen. Dus toen kregen wij toch iets meer een uren model" (3). Het urenmodel wordt overigens alom gebruikt in de reclamewereld. "Toen zijn we mensen gaan aannemen en zijn we mensen meer in teams gaan zetten" (1). Het was dan ook voor Boomerang Create een manier om te groeien. "Voor ons was dat een beetje een soort van way in. Omdat iedereen had altijd al een reclamebureau, maar nog geen social mediabureau" (1). Je ziet dan ook een flinke stijging van in de omzet van 2011 naar 2012. Deze verdriedubbeld zelfs, van €238k in 2011 naar €756k in 2012. "Ik denk dat deze groei die van 2011 naar 2012, ik denk dat dat het verschil is van dat wij van pitches online naar Facebook content zijn gegaan" (3). In 2013 verdubbeld de omzet weer naar €1,5 miljoen en in 2014 eindigt Boomerang Create met een omzet van €2,3 miljoen. "Je ziet eigenlijk dat het daar pas echt goed ging" (3).

4.1.3 Van 2015 tot en met 2017

In 2015 is er besloten om ook de videoproductie zelf te gaan doen. Dit was in die tijd niet gewoonlijk, want een reclamebureau deed dat altijd uitbesteden naar een videoproductiebedrijf. "Dat was deels zodat je sneller was dan veel andere reclamebureaus" (1). "En een van de redenen was dat het wel goedkoper moest zijn, omdat de budgetten op social nog kleiner waren" (3). De traditionele keten duurde natuurlijk altijd lang en was prijstechnisch daardoor niet aantrekkelijk. Zoals gezegd moesten reclamebureaus dan videoproductiebedrijven inhuren en daar wilden zij dan natuurlijk ook een marge op verdienen in verband met het regelen en organiseren ervan. "Want als iedereen 50% marge op elkaar maakt, dan krijgen ze een kerstboom van marges" (1). Door de videoproductie zelf te gaan doen ontstond er dan ook concurrentievoordeel.

Het internet werd beter en alle platformen gingen ook steeds meer video content doen. Boomerang Create ging daardoor in samenwerking met twee andere jongens Boomerang Motion beginnen. Deze jongens hadden een videoproductiebedrijf, waarbij de ene cameraman was en de andere producer. "Als videoproductiebedrijf ben je soms wat laat, dan is het idee al bedacht. Zij wilden meer opschuiven naar ook het idee bedenken" (1). Boomerang Motion ging toen alle aanvragen doen met bewegend materiaal, zoals animaties en video's. "Je ziet gewoon nu dat bijna alle reclamebureaus zijn bezig om hun in house productie partij op te zetten. En ja, wij waren echt één van de eerste daarmee" (3).

In het begin was het allemaal nog relatief klein qua organisatiegrootte. Zo deden zij bij Boomerang Motion dan ook de producties nog met een klein team. "... produceerde toen zelf nog en ... deed de regie en creatie" (5). Er was op dat moment geen overduidelijk organisatiestructuur bij Boomerang Motion en Boomerang Create. "In die tijd was Boomerang nog met dertig, veertig man en echt nul structuur" (2). Iedereen deed eigenlijk van alles. "... die had en het klantcontact en die deed de projecten oppakken, produceren. En ik kreeg een soort van mix rol van projectmanagement/producer. Nou ja, klantcontact ook, dus ja, geef het een naam. Maar het mocht meerdere namen hebben" (5).

Op een gegeven moment, ergens in 2017, zijn Boomerang Create en Boomerang Motion gefuseerd. "Klopt, ik denk vanaf 2017 hebben we met zijn vieren de leiding gepakt" (3). Het waren namelijk twee losse bedrijven. "We factuureerden naar elkaar, zeg maar" (8). Alhoewel dus in de praktijk niemand echt iets merkte van de twee losse bedrijven, want iedereen werkte samen met elkaar. Beide bedrijven zaten ook in hetzelfde kantoorpand. "Wij zaten beneden op de eerste verdieping in een klein kantoor" (8). "Nou en op een gegeven moment naar boven verhuisd" (8). "Ja, we zijn

heel klein, met een mini kantoortje begonnen en continu zorgen dat kantoortjes die daaromheen vrijkomen opgekocht werden of gehuurd" (2). "Dat hele pand, dat is dus van die andere aandeelhouder die van Boomerang [Media] en het is een bedrijfsverzamelgebouw en elke keer eigenlijk als wij te krap zaten, dan konden we een kantoortje erbij pakken" (3). Het was uiteindelijk dus makkelijker om Boomerang Create en Boomerang Motion met elkaar te fuseren. Daarmee werd het ook meer toekomstbestendig. "Op een gegeven moment hebben we dat op een hoop gegooid, omdat het onhandig was. Dus toen hebben we gezegd, jullie verkopen je aandelen Boomerang Motion en je krijgt eigenlijk Boomerang Agency ervoor terug. En op dat vanaf dat moment zaten we allemaal in dezelfde verhoudingen in allebei de werkmaatschappijen" (3). Immers zat daarvoor niet iedereen met dezelfde verhoudingen in Boomerang Create en Boomerang Motion. "Als de omzet allemaal naar video ging, dan pakte ... en ... daar wel een deel van mee en als het allemaal niet naar video ging maakte het voor ons iets minder uit, want wij waren aandeelhouder in beide. Maar je zag daarmee dat dus neuzen niet allemaal dus dezelfde kant op stonden. Die discussie, wil je dan op een gegeven moment voorkomen en dat hebben dat eigenlijk zo gedaan" (3). Zodoende is Boomerang Agency dus ontstaan.

In deze periode kreeg Boomerang Agency ook steeds meer een internationale focus. "Dus op een gegeven moment kregen we een klant die in meerdere landen actief was en wilden zij dat wij ook voor hun in meerdere landen campagnes gingen maken en zo zijn we meer internationaal werk gaan doen" (3). Immers is internet en daarmee social media in principe natuurlijk niet grens gebonden. Tevens is Nederland ook gunstig qua belastingstructuur voor grote bedrijven. "Ook met onze gunstige belastingcultuur voor grote bedrijven. Dat hier grote bedrijven zich vestigen als een Adidas Europe, Nike die zit hier. Maar ook een Tommy Hilfiger, een Take Away, KLM, Philips Heineken, Ikea. Er zitten hier heel veel grote bedrijven. Een Uber bijvoorbeeld zit hier ook. Dat is echt interessant dat hier zoveel grote bedrijven zitten. Daarom dachten wij als een Booking.com hier zijn hoofdkantoor heeft, dan zitten wij heel dichtbij" (1). Zodoende ontwikkelde zich een internationale focus.

Ook Amsterdam is als vestigingslocatie zeer aantrekkelijk voor Boomerang Agency. Immers is het voor Nederlanders al een interessante stad om te wonen, maar zo ook voor expats uit andere landen. "Als creatieven moeten kiezen tussen Düsseldorf of Frankfurt, dan kan het zo zijn dat ze zeggen Amsterdam lijkt me voor 3 jaar wel leuk" (1). Met name vinden klanten het natuurlijk ook fijn als er bepaalde talen worden gesproken. "Soms vindt gewoon een Duitse klant het fijn als er een Duitse projectmanager is en dat wij met zekerheid kunnen zeggen dat we Braziliaanse copy of Portugese copy echt kunnen doen" (1). Daarnaast kan je in deze tijd natuurlijk ook alles online doen waardoor de afstanden kleiner worden. "Het feit dat zo makkelijk is. Ja, dat maakt het alleen nog maar gunstiger dat we gewoon de nationaliteiten in huis hebben" (1).

4.1.4 Van 2018 tot en met 2021

Steeds meer werd het internationale speelveld de ambitie. "Dat stond altijd al hoog op de agenda en dat is altijd wel op de achtergrond genoemd inderdaad (...) Ik denk dat de laatste twee jaar wij daar echt fanatiek mee aan de slag zijn" (8). Binnen de Nederlandse grenzen had Boomerang Agency al een mooie klant met een mooi merk als klant. "... Nederland is een soort van ons paradepaard als klant. Maar die focus werd ook gewoon internationaal, dus wij zijn voor ... Globaal gaan werken en toevoorders" (2). Deze klant had een grote opdracht bij Boomerang Agency neergelegd. "Daar was net 1 grote vraag binnengekomen eigenlijk voor een project, dat nu de basis vormt van de Dynamic afdeling binnen Boomerang" (7).

"Drie jaar geleden kwamen we erachter dat in de reclamebranche weinig geautomatiseerd wordt" (1). Zoals gezegd is de reclamewereld nog redelijk traditioneel en is veelal het businessmodel op uren gebaseerd. "Nu is het zo dat voor een huidige campagne hebben heel vaak global brands dus gewoon partijen die global campagnes doen over de hele wereld. Die hebben dat nodig voor elk land" (1). Reclamewerk is in de loop der jaren natuurlijk wel veranderd door alle technologie waarmee je makkelijker of mooier een logo kan maken. "Nou zien wij dat de reclamebranche niet de meest innovatieve branche is. (...) Dus bijvoorbeeld finance is al veel verder in automatisering dan HR bijvoorbeeld, dus je hebt gewoon branches die verschillen in mate van professionaliteit. Nou reclamebureaus zitten meer richting HR dan richting finance" (1).

Zo'n 3 jaar geleden is Boomerang Agency gaan samenwerken, oftewel een partnership aangegaan, met een andere partij. "Die doet zeg maar technische gedeelte en wij zorgen dat alle creatives er voor hun zijn" (2). In samenwerking met deze partij heeft Boomerang Agency deze tool ontwikkeld.

"Het is echt een hele smart production optie is. Je kan het tegen een global klant zeggen 'wij maken alle assets voor jullie, al jullie creatie en wij doen het heel slim produceren, waardoor je niet zoveel productiekosten hebt'" (4). Boomerang Agency kan dus kostenefficiënt produceren door middel van deze tool. Dit begon, makkelijk gezegd, dus allemaal met die ene aanvraag vanuit het parapedaardje van Boomerang Agency. "Ze hebben besloten om in ieder geval voor een groot deel een aantal campagnes de media te centraliseren en die vraag is bij Boomerang terechtgekomen" (7) en "omdat er een trend heerst bij vooral corporate klanten dat ze willen centraliseren. Dus zij willen ownership hebben en willen niet meer dat alle markten afzonderlijk hun advertising doen. Ze willen daar meer controle over krijgen en op die trend zijn wij ingesprongen met Dynamic" (8). "Want al die lokale markten die haken weer lokale partijen aan om de assets weer opnieuw te creëren voor de local market. Nou en daar gaat natuurlijk super veel geld in zitten" (7). Deze tool geeft Boomerang Agency dus de mogelijkheid om redelijk eenvoudig, snel en goedkoop heel veel assets te genereren voor (internationale) klanten. Het geeft Boomerang Agency daardoor ook een concurrentievoordeel. "Het is niet dat andere bedrijven dit nu niet ook aan het bouwen zijn. Maar soms, dan ben je net genoeg even twee jaar vooruit" (1). Dit soort dingen moet je als ondernemer en/of als organisatie aanvoelen. "Wat wij geloven is dat we elke keer moeten we weer klaar zijn voor die volgende stap en die stappen die volgen zichzelf steeds sneller op" (1).

In 2019 wordt Ride Creative Agency overgenomen door Boomerang Agency. Ride Creative Agency was een specialist in video en social media-content. "Dat is een vrij kleine agency. Ik weet niet precies, maar laten we zeggen tien man" (2). Toch was Ride Creative Agency interessant voor Boomerang Agency om over te nemen. "Soms ga jij sommige mensen in de markt niet vinden die zo ondernemend zijn, die bedrijven dus starten. Dus een deel van waarom je een bedrijf overneemt kan ook zijn, omdat je dan die ondernemende mensen meekrijgt die normaal niet zich aanmelden op een vacature die je zet. Dus dat was een belangrijke reden" (1). Daarnaast had Ride Creative Agency "interessante ingangen bij klanten, maar waar ze nog niet zoveel voordeden, maar wel waar de relatie was" (1). Dus "dat was eigenlijk meer een PR-verhaal. (...) en zij zaten op dat moment nog in wat pitches en wij wilden eigenlijk die pitches overnemen en eigenlijk de enige manier om dat te doen was door te zeggen van dat we ze hadden overgenomen" (3).

"Ik vind dat ze het heel goed hebben aangepakt. Als in, we hebben toen een borreltje gedaan met 'hey, we hebben Ride overgenomen' en dat het wel officieel bekend werd gemaakt" (5) "Op een gegeven moment ben je ook aan de mensen die voor je werken. (...) Moet je ervoor zorgen dat iedereen op de hoogte is van wat er gebeurt en op een gegeven moment lieten ze steekjes vallen en lukte het niet meer om dat allemaal rond te breien met vol in de operatie zelf ook zijn" (8). Er is toen een managementteam aangesteld voor het aansturen van de dagelijkse operatie. "Dan maak je een survey in het bedrijf en dan hoor je daar wel een paar keer in terug 'we vinden de structuur ontbreken', 'we vinden dat er weinig 1op1's zijn', zeg maar de persoonlijke incheck. Nou, dat zijn allerlei signalen die je kan krijgen. Die waarvan je denkt dit is eigenlijk niet meer hoe het zou moeten" (1). "Ze konden niet overal meer een vinger aan de pols hebben. Vanuit daar hebben ze dan inderdaad gehandeld in die Head of functies" (8).

"Vaak zijn ondernemers ook wat grillig in wat ze goed kunnen en wat ze minder goed kunnen. En wij hebben dus ook veel mensen in ons managementteam die aanvullende kwaliteiten hebben die, laat ik voor mezelf spreken, ik niet zo heb. Dus ik geloof soms dat ondernemers zijn goed in ondernemen en kansen zien en dingen starten en niet te bang zijn. Er zijn anderen weer goed in processen, optimaliseren of zorgen dat het werk wat dat mensen verkopen ook echt op een kwaliteitsniveau wordt geleverd" (1) Aan alle kanten merk je dat de organisatie van Boomerang Agency behoefte heeft aan structuur, waardoor het managementteam dan ook bezig is om dit te bieden. "Dat is wat wij als MT wel voor elkaar kunnen krijgen en waar wij echt goed mee op weg zijn, ook een hele way of working opgebouwd. Weet je wat meer met elkaar schakelen, zorgen dat de juiste poppetjes op de juiste plek, dat het georganiseerder is. Ja, die professionaliseringsslag wat dat betreft" (8). "Daar was gewoon hang ook vanuit de organisatie naar meer structuur en helderheid in communicatie, hoe de communicatie loopt en wat de verantwoordelijkheden van mensen zijn. Ja en daar zijn eigenlijk een aantal dingen voor gedaan. (...) We hebben mensen ingezet om bijvoorbeeld van het begin tot het einde van een project, om dat in kaart te brengen. Van goh, hoe lopen al die communicatiestromen nu en wat voor functies heb je überhaupt nodig op dit project. Dus daar is heel veel aandacht in gaan zitten" (7). Voorheen, bijvoorbeeld zo'n 5 jaar geleden, ging dit allemaal anders en was het meer ad hoc en ongeorganiseerder. "Ik kwam daar aan en letterlijk op mijn eerste dag kreeg ik een rode MediaMarkt tas op m'n bureau met een laptop van MacBook daarin" (2).

Tegenwoordig gaat het allemaal niet meer zo. "Dat het allemaal geregeld is. Ja, dat zijn wel echt goede dingen en dan een heel onboardings traject" (8).

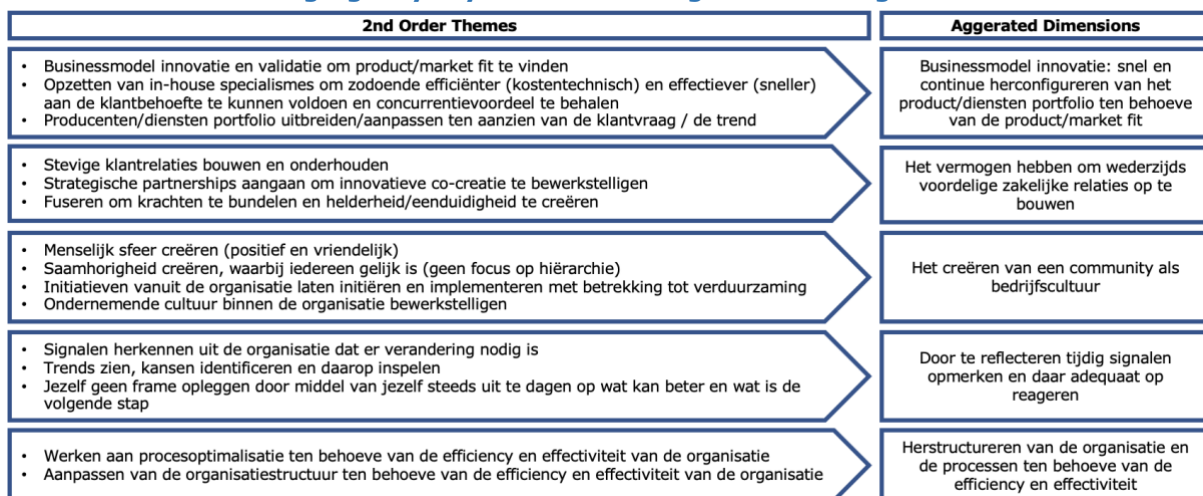
Het is voor de oprichters, de ondernemers, de directie niet altijd even gemakkelijk. "Soms hebben we daar ook nog wel moeite mee, want je hebt het zo lang zelf gedaan" (1). "Het doel is uiteindelijk dat we inderdaad niet meer nodig zijn, maar als je nu kijkt zijn wij nog best wel operationeel actief. Met name ..., want die is gewoon Executive Creative Director dus hij zit nog eigenlijk bij alle concepten mee te kijken" (3). Deze nieuwe organisatiestructuur met betrekking tot het managementteam moet dan ook steeds meer vorm gaan krijgen. "Maar ik zie nu natuurlijk wel de opbouw richting een steeds meer gestructureerd bedrijf en het gaat niet van de ene op de andere dag" (7). "Kijk, die jongens zitten er nog steeds allemaal in, dus die zijn nog steeds allemaal druk bezig en die rennen nog steeds als een kip zonder kop ook rond" (8). "De betrokkenheid is er zeker nog en de board zit nog steeds in de operatie. Dus hun rollen zijn wel iets bij gescherpt in die zin en ze zitten iets meer met helicopterview erin. Dan echt keihard op de projecten meedraaien" (7).

Zoals iedereen kreeg ook Boomerang Agency in 2020 te maken met impact van COVID-19. "We zijn van bijna €12 miljoen, dus €11,6 miljoen toen naar €10,9 miljoen gegaan. Dat is eigenlijk het enige jaar ooit dat we gekrompen zijn qua omzet" (3). "Dat was vorig jaar ook best spannend, vooral met zoveel mensen" (1). "Toen werden eigenlijk alle campagnes op stop gezet en al het werk werd stopgezet, ook omdat we best wel veel evenement en festivalachtige dingen deden. (...) Maar we werken ook voor ..., één van onze grotere klanten. Die hadden echt meer campagnes nodig dan ooit toen de pandemie begon. Die hadden echt uitleg nodig over hoe nu te winkelen en veilig winkelen en routes in de supermarkt et cetera. Dus die gingen echt juist alleen maar groter en groter worden. Zo zag je gewoon een beetje verschuiving qua klanten" (2).

Al met al is Boomerang Agency met al hun ambitie hard aan de weg aan het timmeren om te blijven groeien. "Dan hoop ik dat op een gegeven moment ook de status van alleen sociaal bureau zijn, social by nature noemen wij het. Ja, dat we dat ook in bepaalde creatieve opzichten kunnen ontstijgen en dat we ons kunnen meten met de grote creatieve bureaus in de industrie en dat we ook op de all round campaigns, de grote campagnes, voor de grote partijen op mogen pakken" (7).

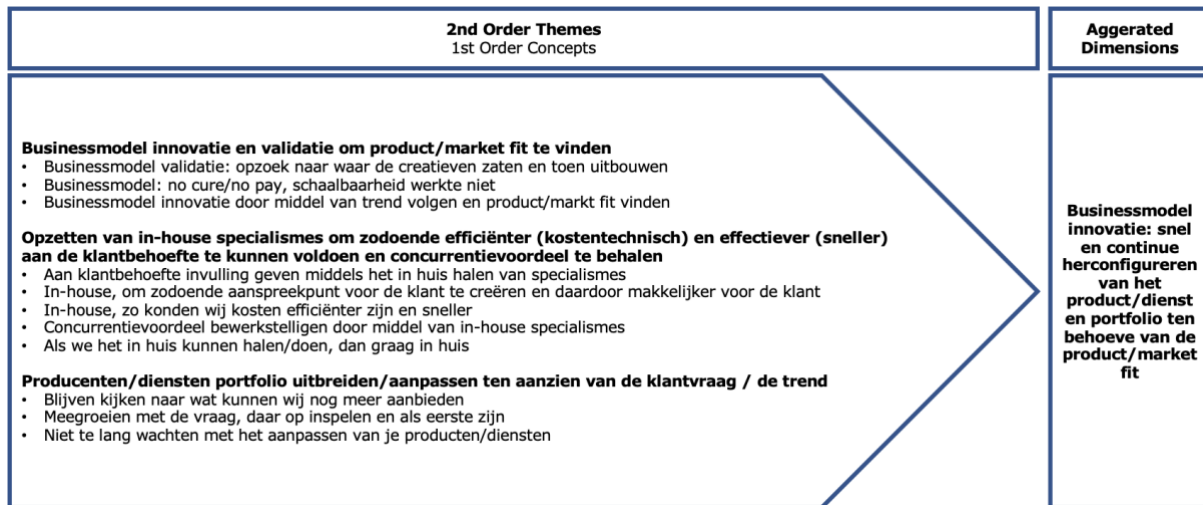
Onlangs is er ook een nieuw programma, (...), in gebruik genomen binnen Boomerang Agency. "Dat is een systeem waar je uren opschrijft. Dus dat we uren zijn gaan schrijven, dat is wel echt een verandering, hele verandering. Waar we voorheen, en ook vooral waar je 6 jaar geleden dan vandaan komt van 'hé okay let's go, het maakt niet uit hoeveel uur bij wijze van we erin stopten. We gaan de fixen.' Naar van 'hé, laten we even heel goed kijken hoeveel we begroten aan de klant, wat gebeurt er precies op, komt dat overeen met wat we begroot hebben, maken we het aantal uren er ook op of zitten we er ver overheen' Dat geeft wel echt heel veel inzichten" (7). Hierin zie je de ontwikkeling naar een data gedreven organisatie om zodoende weer de volgende stap te kunnen maken.

4.2 Boomerang Agency: Dynamische Managementvaardigheden



Figuur 9: Dynamische Managementvaardigheden van Boomerang Agency.

4.2.1 Businessmodel innovatie: snel en continue herconfigureren van het product/diensten portfolio ten behoeve van de product/market fit



Figuur 10: Dynamische Managementvaardigheid 1.

Zoals gezegd hadden 2 vrienden zo'n 13 jaar geleden het idee om een online reclamebureau te beginnen. Sindsdien is het businessmodel een aantal keer veranderd, aangepast en bijgeschaafd om telkens hun product/market fit te kunnen behouden.

"We hoopten dat creatieven online een idee instuurde en uiteindelijk deed niemand dat dus toen zijn we gaan zoeken 'van waar zijn al die creatieven?' en die bleken bij Boomerang [Media] te zitten. En dat was een groepje mensen die de kaarten designde en zo zijn we eigenlijk met Boomerang [Media] in contact gekomen. En toen hebben we het huidige Boomerang Agency met Boomerang [Media] eigenlijk opgezet. Dus je had dan hun kaarten bedrijf dat Boomerang Media deel en je hebt creatie, de reclame tak en dat dat hebben ... en ik opgezet" (3).

"Dus dat model dat klopte niet. En toen dachten wij van als wij nou niet een logo maken, maar gewoon een post voor op Facebook. Want op dat moment vroegen klanten, en Facebook zei dat ook, je moet eigenlijk elke dag een post plaatsen. En toen konden we ineens een pitch online zetten en zeggen, bedenk een post voor ... of bedenk een post voor Ja en daardoor konden we ineens veel meer plaatsen en de klant kon er ook veel meer afnemen. Dus je zag hadden we onze product fit zeg maar gevonden. Daardoor hadden we onze product fit zeg maar gevonden. Toen zijn we echt dat als product gaan aanbieden, dus toen zijn we echt vol gaan focussen op het op het maken van Facebook content eigenlijk" (3).

Er is eigenlijk altijd, nog steeds overigens, gekeken naar de behoefte in de markt en welke trend er gaande was. Zo bleven zij steeds kijken naar hun portfolio van producten en diensten en wat er ontbrak of veranderd moest worden.

"Op die manier zijn we altijd blijven kijken naar welke diensten kunnen we nou nog meer aanbieden. Dus op een gegeven moment hadden klanten community management nodig en dat zijn we toen ook voor ze gaan doen" (1).

"Zo hadden we toen dus ook community management als een product en zo zijn we nu ook begonnen met een influencer tak. Wat veel bedrijven doen, maar ook veel bureaus, maar daar hebben wij nu echt een sterke tak die dat goed kan. En zo zagen wij dus dat je op een gegeven moment meerdere diensten moet kunnen aanbieden om te kunnen groeien, dus dat was een belangrijk voor ons" (1).

"Zijn we gewoon langzaam meegegroeid met wat de vraag is en proberen daar ook elke keer weer op inspelen. Dus als er iets nieuws komt, daar als één van de eerste er weer bij te zijn en kijken of we dat weer kunnen oppakken" (8).

"Dat aanpassen van je diensten of producten, dat je daar niet te lang mee wacht. Dat was een belangrijke. Dus we zeiden 'hé, dat video, dat kunnen we gewoon helemaal in huis gaan doen'.

Nou dat heeft de omzet verdubbeld. Dus dat was 1 grote stap dat we dat konden aanbieden, dat ook klanten dat ook heel fijn vonden' (1).

"Op gegeven moment ook steeds meer aanvragen vanuit klanten van 'hé, we willen ook videocontent hierbij en we willen meer video en'. Nou ja, en dat stuk is wel echt gaan groeien. Dus met online video's merkte ze gewoon daar is gewoon heel veel vraag naar, dus het werd niet alleen een aanvraag van kunnen jullie een inhaker bedenken of een stilstaande campagne. Maar we willen er ook bewegend beeld bij. Dus je merkt gewoon dat klanten daar heel erg behoefte aan hadden om hun campagne echt uit te breiden met videobeeld ook. En zo is [Boomerang] Motion ook echt, denk ik, een stuk gaan groeien en daarbij nu natuurlijk ook heel Boomerang. Merkte we echt wel dat er meer video aanvragen kwamen" (5).

Zo is ook het businessmodel steeds onder de loep genomen en is er gekeken hoe er meer waarde gecreëerd kon worden. De traditionele reclamewereld heeft een vrij lange keten en werkte blijkbaar met veel afzonderlijke bedrijven. Het opzetten van in-house specialismes werd daardoor ook aantrekkelijk. Immers was het kostentechnisch voordeliger, kon er sneller geschakeld worden en had de klant maar 1 aanspreekpunt.

"Dus we hebben op een gegeven moment de keuze gemaakt om eigenlijk naast concept en creatie ook de videoproductie zelf te doen. Eigenlijk in die tijd bestond dat niet dat een reclamebureau hun eigen productie deed. Dus dan was er gewoon reclamebureau. Die had een idee en dan gingen ze dat idee neerleggen bij een productiebedrijf. En dat waren mensen die gingen regisseur sourcen en die gingen die productie draaien en wij deden dat in-house. En een van de redenen was dat het wel goedkoper moest zijn, omdat de budgetten op social nog kleiner waren. Maar de andere reden was ook dat we veel sneller moesten zijn. Dus op deze manier konden we gewoon veel sneller zijn, omdat we alle mensen in huis hadden" (3).

"Eerst was het los en dat was gewoon Boomerang Create. Vroeger was er minder vraag naar echt social video's. Nou, die vraag is groter geworden. Dus vandaar ook dat snel ook Boomerang Motion erbij kwam" (2).

"Dat was deels zodat je sneller was dan veel andere reclamebureaus. Die moesten dan weer een productiebedrijf inhuren en dat duurde allemaal eindeloos en het was soms ook wat duurder. Want als iedereen 50% marge op elkaar maakt, dan krijgen ze een kerstboom van marges. Dus ik huur een productiebedrijf in, maar ik moet ze ook handelen en daar wil ik ook een marge over hebben. Terwijl als ik die zelf, als het één bedrijf is, dan is het niet zomaar marge. Dus dan is het gewoon de kosten die ik heb voor die mensen aannemen en de apparatuur die ik gekocht heb. Maar dan kan ik dus ook wat kostenefficiënter ermee omgaan. Dat was ons idee, dus zo zijn we gaan groeien" (1).

"Dat is gewoon gigantisch groot worden, die hele video tak. Dat is denk ik een hele grote verandering is geweest, dat die vraag meer werd en groter" (2).

"Onze USP is echt dat we alles in huis hebben. Dus we hoeven geen cameramannen en geen geluidsmannen en strategen in te huren, want we hebben alles in huis" (2).

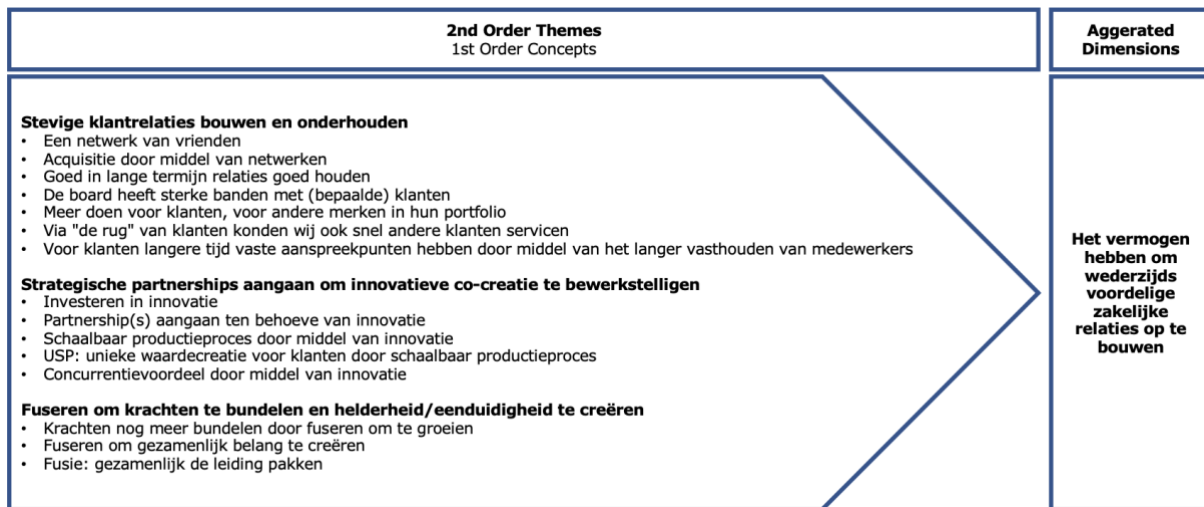
"Als we ervoor kunnen zorgen dat iemand gewoon zijn salaris betaald wordt om het zo maar te zeggen, dan is dat natuurlijk de moeite waard" (8).

Deze dynamische managementvaardigheid 'businessmodel innovatie: snel en continue herconfigureren van het product/diensten portfolio ten behoeve van de product/market fit' heeft dan ook voornamelijk betrekking op het cognitieve vermogen. Het cognitief vermogen wordt in deze vaardigheid telkens weer aangesproken om te leren en anders te gaan denken. Alhoewel de achtergronden in Commerciële Economie en Bedrijfskunde (overigens zijn deze studies niet afgemaakt) van de 2 startende oprichters hoogstwaarschijnlijk ook een rol hebben gespeeld bij het innoveren van het businessmodel, oftewel een ondersteuning vanuit het menselijk kapitaal.

"En we hebben gezegd, van laten we niet te bang zijn voor de groei. Want heel veel reclamebureaus die zeggen 'nou, 20 man of 40 man of 80 man, dat is echt genoeg. Dat kan ik nog handelen', terwijl er zijn miljoenen bedrijven van minder dan 1000 man, maar er zijn maar een paar duizend bedrijven die meer dan 1000 mensen hebben. Dus om daar doorheen

te breken, dat kost heel veel kracht. Maar je moet vooral niet te veel jezelf een frame opleggen van dat kunnen wij niet of zo, want waarom zouden we dat niet kunnen" (1).

4.2.2 Het vermogen hebben om wederzijds voordelige zakelijke relaties op te bouwen



Figuur 11: Dynamische Managementvaardigheid 2.

In de ontwikkeling van Boomerang Agency zie je een patroon van relaties die worden aangegaan. Het begon al met het allereerste businessmodel, waarbij er gezocht moest worden naar creatieven voor het platform Spotload. Hier werd het eerste zakelijke relatie gelegd met een wederzijds voordeel. Enerzijds met de creatieven, maar met name de relatie met Boomerang Media.

"Er was helemaal niks qua creatie. Dus het enige wat er was qua creatie was een creatie op het moment dat Boomerang [Media] een kaart had die niet gesponsord was. Ja, dan vroegen ze een freelancer of iemand uit hun netwerk om die kaart te designen en dat netwerk werd steeds groter en dat is eigenlijk het netwerk wat wij hebben gebruikt om uiteindelijk Boomerang [Create] op te zetten" (3).

"En toen hebben we het huidige Boomerang Agency met Boomerang [Media] eigenlijk opgezet. Dus je had dan hun kaarten bedrijf dat Boomerang Media deel en je hebt creatie, de reclame tak en dat dat hebben ... en ik opgezet" (3).

In de jaren die daarop volgden werden verschillende relaties aangegaan. Zo werd er op een gegeven moment nagedacht over het businessmodel en moest er een strategische keuze gemaakt worden.

"En toen hebben we op een gegeven moment gezegd van we moeten een videobedrijf, we huren dat nu zoveel in. We moeten make or buy, dus zelf mensen aannemen en een video tak beginnen of een bedrijf overnemen" (1).

In de eerste instantie werd er naast Boomerang Create een samenwerking aangegaan met een videoproduktiebedrijf onder de naam Boomerang Motion. In een later stadium bleek deze organisatorische opzet, en met name juridisch en financieel gezien, niet meer handig. Met het oog op de toekomst was het dan ook beter om volledig fuseren om zodoende de krachten helemaal te bundelen en transparantie te creëren.

"Het waren twee bedrijven. Dus je had Boomerang Motion en je had Boomerang Create. En Boomerang Create was het reclamebureau die de campagnes doet en Boomerang Motion was echt de video tak. Ik denk na twee jaar dat ik er werkte zijn die twee gefuseerd" (2).

"Toen werkten we al wel met Boomerang Create samen. Dus als zij opdrachten hadden met bewegend materiaal dan kwamen die bij ons terecht (...) Uiteindelijk zijn we toen gemerched. (...) Op een gegeven moment naar boven verhuisd en steeds meer samen gaan werken. En dat werd meer en meer en meer. En vanuit daar is het Boomerang Agency geworden" (8).

"Ja, we factureerden naar elkaar" (8).

“In de business had het wel meer voeten in de aarde, want als een klant zei ik heb een budget en dat budget is een ton, dan konden we voor een ton konden we allemaal concepten bedenken en foto’s maken en misschien activatie bedenken. Maar we konden ook voor een ton alleen een video maken. En dat maakt natuurlijk uit, want als die omzet allemaal naar video ging, dan pakte ... en ... daar wel een deel van mee (...) Dus voor ons maakte het iets minder uit, want wij waren aandeelhouder in beide. Maar je zag daarmee dat dus neuzen niet allemaal dus dezelfde kant op stonden. Die discussie wil je dan op een gegeven moment voorkomen. En dat hebben we eigenlijk zo gedaan” (3).

“In de jaren 2015, 2016, hadden ... en ... eigenlijk de leiding over Motion en wij de leidingen over Create” (3).

“Vanaf 2017 hebben we met zijn vieren de leiding gepakt” (3).

“Ik denk uiteindelijk door die krachten te bundelen, dus tussen [Boomerang] Motion en Create. Met de klanten die Create ook had en wij vanuit Motion. Dat dat inderdaad ervoor zorgde dat we konden groeien en dat we nog verder konden groeien, groter konden groeien en meer mensen konden gaan aannemen” (8).

“Boomerang Create en Boomerang Motion dat smelte steeds meer in één, dus dat werd steeds meer gewoon Boomerang Agency zoals we nu heten” (5).

Dit patroon van relaties aangaan herhaalt zich veelvuldig. Zo ontvouwt zich ook een strategisch partnership om co-creatie te bewerkstelligen en om aan innovatie te werken. Boomerang Agency laat hiermee zien dat het in staat is om telkens weer bepaalde relaties aan te gaan die voordelig zijn voor beide partijen.

“Wij zijn het gewoon op een handige manier met een partij gaan doen. Die het echt kan personaliseren” (2).

“Wij zijn nu met [een] software [partij] gaan samenwerken, met een partij die software hiervoor maakt, en daardoor kunnen wij een film maken, maar voor ... teruggerekend. (...) Het kost dan ... versus mijn concurrenten die dat voor ... kunnen. Dus daar zit soms nog zo’n groot gat tussen iets automatiseren versus manueel doen” (1).

“Nu is het zo dat voor een huidige campaign hebben heel vaak global brands gewoon partijen die global campaigns doen over de hele wereld. Die hebben dat nodig voor elk land. Video met die taal, dus de tekst over de video heen moet in die taal in stories in een feed in alle formaten. Dat moet je soms ook met verschillende producten. Dus wat wij zijn gaan doen is zeggen ‘hoe kunnen we nou automatiseren dat je van een shoot in plaats van 10 edits hebt, dus 10 versies van die film?’. (...) want als je 3 talen hebt met 3 verschillende formaten is het al 3 keer 3, dus dat gaat nogal snel dat het grote aantallen wordt. Nou, heel vaak was dat en nog steeds bij bureaus is dat manueel werk, dus iemand zit gewoon, een editor zit die talen erin te slepen en het juist wel zo een soort van alles manueel aan te passen” (1).

“Dat is gewoon iets nieuws wat we zijn gaan ontwikkelen. Wat we zijn gaan neerzetten en profileren als dat zijnde iets van Boomerang, iets unieks. Samen dus met die partij, met ..., en dat is echt verkopen aan klanten” (2).

“Wij werken samen met partner, dat is ..., (...) dat doen we dan met ..., dus dat is ook een slimme. Dus ze maken wel slimme partnerships met dat soort partijen. Dus dan gaan we met ... naar ... om dat verhaal te vertellen. Bijvoorbeeld dat doet de directie ook heel erg slim en daarin zijn er nog maar weinig partijen die dat een spel een beetje beheersen en dat ook goed kunnen” (4).

“Daar zijn we gewoon nu wel goed in om het zo maar even te zeggen. We weten wel waar we het over hebben en daar kunnen we wel echt veel kanten mee op, om daar samen met ... dan natuurlijk aan te bouwen” (8).

“Samen met een andere partij. (...) Die doet zeg maar het technische gedeelte en wij zorgen dat alle creatives er voor hun zijn” (2).

“En hoe komen ze dan aan die partnerships? Ja, dat denk ik ook door gewoon toch wel te weten wat er speelt en ik denk dat ook hun achtergrond. Ik weet ... en ... waren in de IT of zo begonnen. Misschien is daar het nog een interesse van” (4).

Het bouwen en onderhouden van stevige relaties wordt door Boomerang Agency niet alleen aan de operationele kant van de organisatie gedaan. Ook met klanten worden goede contacten onderhouden en wordt er geïnvesteerd in de relatie voor de lange termijn.

“Maar anderzijds hebben we ook altijd gehad van ‘ja, als wij het niet doen, dan gaat iemand anders aan doen’. Ja, dus dan hadden we maar zoiets van ‘Ja, ik heb liever een klant die ik tevreden kan houden en dan maar wat minder omzet, dan dat we hem wat langer uitmelken en dan op een gegeven moment zegt ‘ja, weet je, dit kan ook gewoon met software’” (3).

“Ja, die hebben echt een goede relatie. Dat we elke keer die gunfactor hebben om met een pitch mee te doen” (4).

“Een voorbeeld, ... is met ons meegegroeid. Dus die directe klant, die was eerst ook gewoon maar een brand manager. Want die is nu hoofd van sponsorship bij ..., dan krijgen wij die opdrachten ook. Dus zij hebben hele goede manier hoe zij met al die mensen contact houden en die groeien ook, die wordt ook ouder. Dus dan op gegeven moment zitten beslissers opeens aan tafel die ooit onze brand managers waren (...) en dat doen zij heel goed” (4).

“De directie die doet eigenlijk wel goed contact onderhouden” (4).

“Wij kwamen we erachter dat ook op de rug van klanten konden wij snel andere landen ook servicen. Dus ... heeft veel medewerkers die ook dan een tijdje in het buitenland gaan werken en dan kijken ze naar de bureaus daar en dan zien ze dat ze daar wat missen en zo halen ze ons er weer bij. Nou, dat gebeurt veel” (1).

“Het account, dus dat is de board (...) En die zitten gewoon zo diep bij ... enzo erin. Maar ook bij ... en ook bij heel veel andere hele grote concerns. Daar werken we al jaren voor” (2).

“Heb je dat draagvlak gecreëerd, dus je hebt die naam gecreëerd dat je dit kan dragen en dat laten zien. Weet je een ... inderdaad, hebben dan een contract voor een aantal jaren, ... hadden we natuurlijk al. Dat laat natuurlijk zien dat we daadwerkelijk wel echt iets kunnen” (8).

“Die lange termijn relaties, die gewoon de directie gewoon goed kan houden” (4).

“Dus ze hebben echt wel een long standing relatie met Boomerang” (7).

“Dat je op een gegeven moment binnen die klanten soort van verspreid. ... hebben we ook wel een paar klanten van, dus via via vragen ze dan ‘Kun je dan met dit merk weer meekijken’, zo werkt dat dan ook” (4).

Boomerang Agency heeft dan ook het vermogen om wederzijds voordelige zakelijke relaties op te bouwen. Deze dynamische managementvaardigheid behoort tot het sociale kapitaal. Hieraan ten grondslag ligt waarschijnlijk een stuk cognitie, zoals Boomerang Agency in al die jaren positieve ontwikkelingen heeft doorgemaakt waar in samenwerking/relaties sleutelmomenten waren.

“De video tak erbij trekken. Dat is key (...) Dat is echt een sleutelmoment” (3).

Maar ook een heel stuk sociaal kapitaal. Immers heeft de directie gewoonweg een goed netwerk en delen de 2 startende oprichters al een vriendschap vanaf jongs af aan.

“Maar ... en ... zijn dit begonnen. Die hebben uiteindelijk ... en ... erbij als partners in Boomerang gelaten. Dus nu zijn ze met zijn vieren partners, maar zij hebben gewoon een netwerk van vrienden” (4).

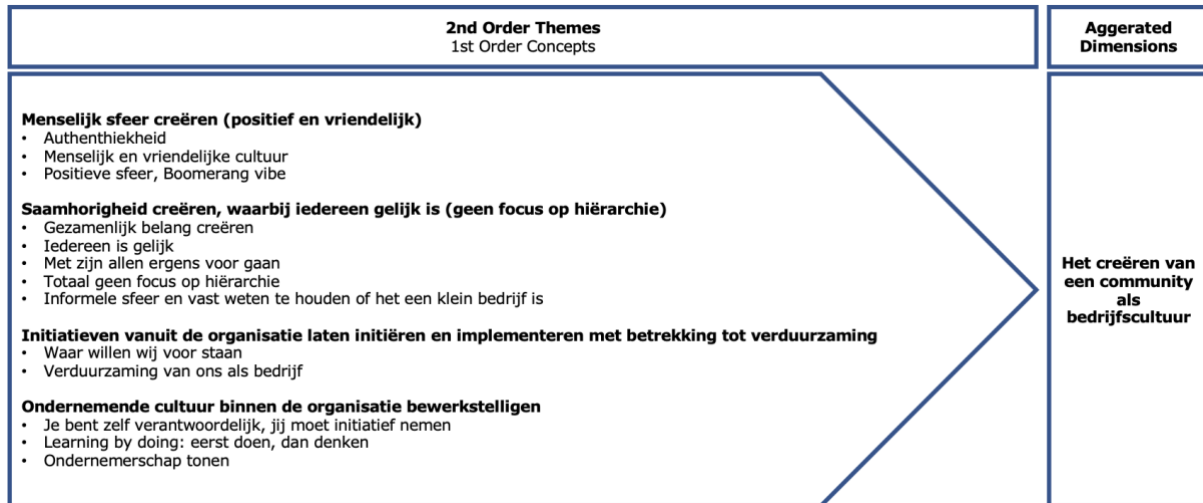
“... kende ik al vanaf mijn zesde en zaten we samen op hockey in Amersfoort” (1).

Ook een stuk menselijk kapitaal zal hier wellicht een bijdrage aan hebben geleverd. Naast dat zij namelijk vrienden zijn hebben zij hiervoor ook samen ervaring opgedaan in het ondernemen.

“Tijdens mijn studie ben ik voor een investeringsmaatschappij gaan werken en met die investeringsmaatschappij heb ik eigenlijk een aantal bedrijven opgezet. Vaak starters overigens, zowel in de farmacie als in IT. En één van die bedrijven die ik daar met hen heb opgezet, dat is FactuurControl. Dat is een bedrijf wat ik ook samen met ... heb opgezet en dat heb ik toen verkocht aan Daar hebben we toen een jaar lang gewerkt en dan toen waren we er wel klaar mee” (3).

“En toen zijn we een ICT-bedrijf begonnen bij de plek waar hij zijn afstuderen deed. Dat was interessant, maar was ook wel saai die hele IT-business” (1).

4.2.3 Het creëren van een community als bedrijfscultuur



Figuur 12: Dynamische Managementvaardigheid 3.

Bij Boomerang Agency is er, al dan niet bewust of onbewust, in de afgelopen jaren een community ontstaan. Een community is een vorm van een groep mensen of een soort gemeenschap met een gezamenlijk doel, belang en/of interesse. Met ook gedeelde normen en waarden, maar bovenal een stukje identiteit. Binnen Boomerang Agency zie je dan ook bepaalde kenmerken hiervan terug.

Eén van de eigenschappen van de cultuur binnen Boomerang Agency is een ondernemende inslag. Natuurlijk begint dat bij de ondernemers zelf, aangezien dit er bij hen eigenlijk altijd al heeft ingezeten. Maar dit wordt ook bewerkstelligd binnen de organisatie zelf. Dit zit hem in het type personen en dit betreffen ook de normen en waarden onder elkaar.

“Toen ben ik me eigen bedrijfje begonnen. De Bierkoerier in Groningen, bier rondbrengen aan studenten. Maar dat groeide heel hard en dat was eigenlijk een best wel een succes. Omdat niemand vaak een auto had en toch vaak dat met die winkelkarretjes naar huizen moeilijk zat te doen. Dus toen vond ik dat ondernemen, dat de vond ik wel wat. Met een eigen pand zoeken en alles gewoon soort van alles wat erbij komt kijken en alle domme dingen. En we zijn een keer beroofd, in de zomer is dat helemaal leeggehaald. Weet je wel al dat soort dingen” (1).

“Ik denk dat die jongens wat dat betreft echt ondernemer zijn en gewoon gaan. Dat heeft er altijd in gezeten en dat heeft mij eigenlijk ook vanaf begin af aan heel erg aangesproken in Boomerang” (8).

“Ik ben strateeg, maar eigenlijk ben ik ook meer ondernemend en dat vond ik er gewoon zo leuk aan. Ik wist als bij Boomerang kwam, dan mag ik gewoon dingen ontwikkelen. Dus wij doen heel veel van dat soort initiatieven. Ik heb echt die afdeling kunnen bouwen. Ik heb nu structuur in mijn team gecreëerd en dat is dus echt heel leuk. (...) We hebben echt heel veel ondernemende mensen” (4).

“Boomerang is niet het bedrijf waar je aan je handje wordt meegenomen en mensen die gaan vertellen hoe je het moet doen. Het is vooral gewoon learning by doing. Dat maakt natuurlijk ook dat ik hier al 5 jaar zit, omdat het dus elke keer zo evolueert en elke keer groter wordt en dingen veranderen. En ja, wat interessant blijft” (8).

"We staan wel heel erg in de wedstrijd van je moet het zelf doen. Dus willen wel allemaal helpen, maar je bent daar zelf wel echt verantwoordelijk voor en het is gewoon kneiter druk. Dus je moet wel eigenlijk" (8).

"Maar ... zegt ja op alles" (2).

"En vanuit daaruit gaan rennen. Zoals ik het altijd maar noem" (5).

"Ja, ik wil gewoon die druk voelen. Dat vind ik wel fijn" (5).

"Maar dat maakt het ook wel weer Boomerang. Dat als er goede ideeën zijn, dat je dus dat gewoon kan doen. Dat is ook wel iets bijzonders ofzo. Dus daar is het heel erg flat" (4).

"Ik denk dat wij door allerlei initiatieven proberen dat op afstand iets meer te stimuleren en te inspireren aan de mensen die dat moeten leiden" (1).

"Ook voor directie als iemand zegt 'nou, ik weet hoe we dit moeten doen, ik ga het zo doen'. Dat heb ik ook gedaan. Ik heb gewoon tegen ... gezegd 'dit is mijn plan, ik ga het zo doen'. Ja, okay top. Vond hij heel chill, hoefde hij er niet over na te denken" (4).

Zo is er ook een project, genaamd Boomerang 4 Better. Door middel van dit project worden er initiatieven vanuit de organisatie geïnitieerd en geïmplementeerd ter verduurzaming. Hier kan en mag iedereen zijn steentje aan bijdragen om ervoor te zorgen dat Boomerang Agency een duurzame organisatie wordt. Hierin wordt heel bewust met elkaar gewerkt aan "een betere Boomerang".

"We hebben heel Boomerang 4 Better. Dat is een soort programma voor intern, maar ook extern, waarin we zeggen van hoe blijft Boomerang over 10 jaar nog steeds bestaan. Dus dan moeten we ook klanten hebben die duurzamere producten hebben. Er wordt heel hard aan gewerkt om te zorgen dat we zelf een 'b corp' worden. Dat is een soort van certificering van dat je voor je omgeving, voor je medewerkers en voor je klanten dat je daar een soort van goed over nagedacht hebt" (1).

"We hebben bijvoorbeeld ook een initiatief dat heet Boomerang 4 Better. Dat we echt voor klanten beter willen maken en dat het ook environment friendly is, dat het inclusive is al dat soort dingen" (4).

"Ik weet niet of de Boomerang 4 Better bijvoorbeeld al genoemd is. Dat is een initiatief wat eigenlijk uit de koker van ... komt. Waar een vast team van mensen op zit die echt gewoon puur bezig zijn met wat speelt er op dit moment in de wereld? Wat is belangrijk? Waar willen we voor staan? En zij betrekken ook het hele bedrijf erbij. Er zijn allemaal focusgroepen van mensen die over bepaalde initiatieven nadenken en dat maakt Boomerang wel echt anders" (7).

"Ze willen het dak groener maken. Het zijn allemaal kleine dingen, dus bijvoorbeeld de prullenbakken zijn niet meer van die grote plastic gevallen en dat is gewoon recycled karton met een met een zak erin. We houden ons bezig met connecties leggen, met partijen die al goede dingen in de markt doen. Dus we hebben bijvoorbeeld voor de verkiezingen samengewerkt met een partij die via een infographic in kaart heeft gebracht van welke partijen interessante vrouwen eventueel in de kamer terecht zouden kunnen komen" (7).

"Dat is ook iets, we willen ons er ook heel bewust van zijn dat Boomerang 4 Better ook niet een PR-punt wordt. (...) Dat is niet charmant en ook niet nodig. Dus ja, het leren daarover begint bij onszelf en dat dragen we in ieder geval intern uit met Boomerang 4 Better" (7).

Binnen de community draait het ook om een bepaalde mate van saamhorigheid. Een saamhorigheid waarbij iedereen gelijk is, oftewel dat er geen nadruk ligt op hiërarchie. Het gaat met name om het samen zijn en het samen doen.

"... hadden een belang in Boomerang Motion en niet in Boomerang Create. En dat hebben we op een gegeven moment op een hoop gegooid, omdat het onhandig was. Dus toen hebben we gezegd, jullie verkopen je aandelen Boomerang Motion en je krijgt eigenlijk Boomerang Agency ervoor terug. Vanaf dat moment zaten we allemaal in dezelfde verhoudingen in allebei de werkmaatschappijen" (3).

“Waar wij een beetje een hekel aan hebben, is dat hiërarchische model van middle management en directie” (1).

“Er zijn denk ik niet veel partijen waar zo niet op hiërarchie wordt gefocust. Het is ook niet belangrijk” (7).

“En naar onze eigen mensen proberen we wat ego eruit te halen. Veel bedrijven zijn net iets te onaardig, zeg maar gewoon als jij nu, ga maar eens gemiddeld kijken naar een bedrijf. Dat ziet er best wel ouderwets eruit en is best onaardig naar hun werknemers” (1).

“Het is wel een bepaald clubje mensen of zo. Die toch op de één of andere manier goed allemaal bij elkaar passen en kunnen, terwijl de ene is super uitgesproken en de andere, net als ik, wat meer ingetogen” (7).

“Ja, sowieso dat diversiteit en inclusiviteit is natuurlijk nu hot topic. Dus daar zijn we wel echt mee bezig, om daar aan de weg te timmeren en inderdaad dat zo goed mogelijk neer te zetten binnen Boomerang” (8).

“Ik denk dat het voor een groot deel ligt aan het feit dat wij altijd dedicated iemand op brand hebben gehad. (...) is iemand die heeft lang op die functie gezeten en dat is iemand die gewoon heel erg Boomerang uitdraagt. Ook zeg maar naar buiten, maar ook binnen Boomerang. Die events organiseert. Gewoon heel erg zichtbaar is als waar mensen zich mee kunnen identificeren van ‘oh ja, dit is Boomerang. (...) Dus dat draagt al heel erg bij, omdat er gewoon constant wel focus op is” (7).

“Maar dat is over het algemeen wel feestjes, gezelligheid en in de tussentijd hard werken en flexibel zijn voor klanten. Ja, op de een of andere manier resoneert dat in ieder geval met iedereen” (7).

Die saamhorigheid is natuurlijk ook een gevoel dat mensen hebben. Immers moet jij je wel ergens mee kunnen identificeren. Het kan ook gecreëerd worden, of in ieder geval gestimuleerd worden, door bijvoorbeeld Boomerang Create en Boomerang Motion samen te voegen.

“Eerst had je echt heel apart Boomerang Motion en Boomerang Create. Dat is nu Boomerang Agency geworden. (...) Dat heeft ook wel een verandering teweeggebracht. Waarbij de afdelingen zich niet meer zo op zichzelf staand voelen, maar nu is het echt Boomerang als een geheel. Als in we Motion in de productie tak erbij vragen. Het is gewoon, het voelt veel meer standaard als onderdeel van een project en je bent elkaars collega’s” (7).

“De klik voelde echt supergoed met Boomerang en degenen die daar zaten en ik had zoiets van ‘ja, hier ga ik me ga ik me wel thuis voelen’. Maar inderdaad, in het video produceren had ik dat moment nog geen ervaring” (5).

“Zij zaten er bovenop en eigenlijk was het je volgde gewoon en let’s go. Dat gevoel heb ik heel, als ik eraan terugdenk, heel erg. (...) Zij hadden ideeën en het was ‘tof idee, let’s go. We gaan het nu uitvoeren’. Iedereen rennen en dan aan het einde denk je ‘ja, dat was er weer eentje’ (5).

“Ja, het met z’n allen ergens voor gaan. Ik ben ook heel erg iemand die het heel fijn vindt om met anderen samen te werken. En dat gevoel dat was wel heel sterk van ‘we hebben een nieuw project jongens’ en iedereen ging er allemaal 100% voor, dus je had echt het gevoel van ‘oh, heel gaaf dit, we gaan dit rocken met z’n allen’. Ja en de sfeer. Het was toen ook al van een borreltje hier en een vrijdagmiddagborreltje en dat soort dingen. Ja, daar hou ik ook wel van” (5).

Alles draait uiteindelijk om mensen. Boomerang Agency weet dan ook een bepaalde menselijke sfeer te creëren. De organisatie doet dit onderling, maar ook naar klanten en samenwerkende partijen.

“Ja, ik denk dat persoonlijke aandacht wel een goeie is om te noemen. Kijk, ik heb afgelopen 2,5 jaar bij Boomerang als intens, maar ook als super leerzaam ervaren” (7).

“Het is, denk ik, een hele belangrijke en dat wij misschien toch een vriendelijke cultuur hebben naar klanten toe” (4).

“Ik denk ook wel dat wij als kantoor best wel menselijk, vriendelijk zijn” (4).

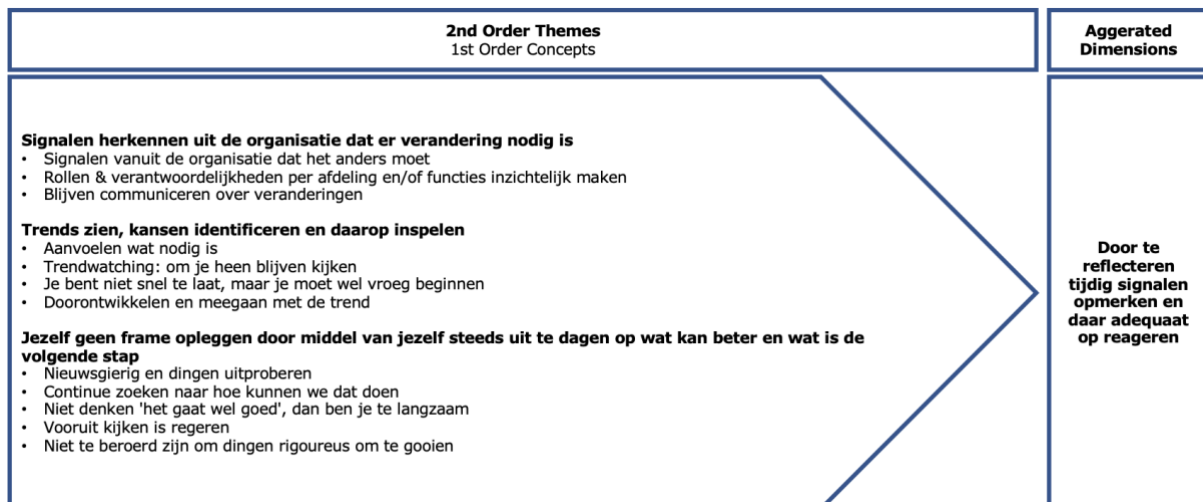
“Ik vind het persoonlijk heel knap hoe Boomerang, zeg maar, wel een bepaalde vibe en een bepaalde authenticiteit behoudt. Ook al is het gewoon aan het groeien” (7).

“Iedereen heeft het altijd wel over de positiviteit die er hangt en de vibe. Dus de Boomerang vibe om het zo maar eventjes te zeggen” (8).

“Ik denk eigenlijk één van de grootste dingen is dat we toch weten vast te houden aan het gevoel alsof het een klein bedrijf is. En dat ligt ook heel erg aan de betrokkenheid van de board” (7).

Het creëren van een community als bedrijfscultuur is een dynamische managementvaardigheid die valt onder het sociaal kapitaal. Het is immers een band die onder elkaar gecreëerd wordt. Onderliggend wordt deze dynamische managementvaardigheid dan ook voornamelijk gevormd door het sociaal kapitaal, waarbij de saamhorigheid en de menselijke sfeer eigenschappen zijn. Daarnaast wordt het ook enigszins gevormd door de achtergrond van de ondernemers zelf. Zij hebben namelijk enige ervaring in het ondernemerschap, welke een stuk menselijk kapitaal vormt.

4.2.4 Door te reflecteren tijdig signalen opmerken en daar adequaat op reageren



Figuur 13: Dynamische Managementvaardigheid 4.

De afgelopen jaren maakt Boomerang Agency een transformatie door. Dit gaat natuurlijk niet vanzelf en een belangrijk gegeven is om alert te zijn op zowel interne als externe signalen. Hierbij gaat het er natuurlijk om trends zien, kansen te identificeren en daarop in te spelen. In het geval van de ontwikkeling van Boomerang Agency is dan ook heel sterk een patroon te zien van de aspecten sensing, seizing en transforming van Teece et al. (1997). Dit patroon dat dus keer op keer herhaald wordt. Bijvoorbeeld het telkens aanpassen van het businessmodel en uitbreiden van het product/diensten portfolio. Hierdoor wordt waarde gecreëerd voor klanten en ontstaat er een concurrentievoordeel.

“Groeien dat hadden vooraf wel gezien, maar we wisten niet hoe hoeveel tijd mensen uiteindelijk op social zouden gaan besteden. Dat was echt voor ons niet in het begin te zien” (1).

“Dat heeft denk ik gewoon met de tijd ook wel te maken. Het juiste moment om het zo maar te zeggen voor de jongens natuurlijk, omdat zij een bedrijf zijn gestart. En daar goed naar hebben gekeken, naar wat de trends zijn en daarin hebben kunnen meebewegen” (8).

“Wij dachten elke keer kritisch kijken naar wat en hoe doen ze dat nu? (...) Zo zagen wij als op je timeline meer content gaat bewegen, dan moeten wij dat snel kunnen maken. Zelfs in

24 uur. (...) Nou, als we dat te veel moeten inkopen, dan zijn we daar ook langzaam. Dus het begint vaak gewoon heel praktisch van hier is een vraag of een klant vraagt mij een keer wat. En ik zeg 'nou, dat heb ik nu al 3 keer gevraagd gekregen, misschien moeten we dat daar iets mee'" (1).

"Dat zijn dan wel echt dingen waar we dan ook weer opspringen en die horen we dan voorbijkomen dat daar weer vraag naar is vanuit de markt. En dan denk ik 'oké, dat halen we in huis'" (8).

"En daar kwam ik dus ook achter wij hoeven niet de eerste te zijn. Maar als we iets zien van 'hé, dit werkt goed', dan is er nog lang genoeg tijd om dat te adopteren met de kennis en het groter maken. Dus wij waren niet het eerste social mediabureau, maar we zijn wel de grootste geworden in Nederland" (1).

"Er is gewoon iemand de hele tijd TikTok trends in de gaten aan het houden is, omdat het voor content zo aantrekkelijk is wat daar gebeurt. Er zit zoveel energie in en ook al die dansjes. En dan denken mensen 'ja, dansjes', maar het is gewoon vrolijk. Het is positief. Er gebeurt veel in plaats van Instagram wat al wat statisch is aan de foto's. Het is heel mooi en inspirerend, maar TikTok heeft meer energie. Voor klanten, sommigen zijn nog niet klaar om op TikTok te gaan, maar we halen wel daar soms de ideeën voor content vandaan. (...) Instagram, ja die jat nu heel veel van TikTok qua trends" (1).

"Wat die klanten dus interessant vinden, omdat er een trend heerst bij vooral corporate klanten dat ze willen centraliseren. Dus zij willen ownership hebben dat ze niet meer voor alle markten afzonderlijk hun advertising doen. Ze willen daar meer controle over krijgen en op die trend zijn wij ingesprongen met Dynamic" (4).

Anderzijds is het belangrijk om ook signalen uit de organisatie te herkennen. Vanuit de interne organisatie kunnen er namelijk verschillende signalen zijn dat er verandering nodig is op bepaalde vlakken. Er is dan veelal een behoefte die vervuld moet worden, zoals bijvoorbeeld duidelijkheid en/of structuur.

"Toen ben ik bij Boomerang terecht gekomen en toen hadden ze nog geen strategie afdeling en ze zochten een strateeg. Nou, dat is super interessant. Toen ben ik met hen in gesprek gegaan en toen hebben ze hem aangenomen" (4).

"Ik was echt gewoon old school opgeleid in de reclame. Dus je hebt dan de rollen als in account en strategie, creatie. Die werken altijd samen, waarin de strateeg de briefing krijgt van een klant. Maar dan krijg je een briefing en dan mag de creatie daaraan werken. Bij Boomerang, iedereen begint gewoon meteen. Dus dat was een hele andere manier, dus de creatieven die schreven hun eigen briefings. Het eerste wat ik heb gedaan, is een template gebouwd voor strategie. Dat wij debriefs maken en niet meer creatie. Dat was ook wel in het begin een struggle om uit te leggen wat een strateeg nou deed. Want niemand werkte met strategen, dus ik moest überhaupt gewoon vertellen waarom een strateeg nodig was" (4).

"Het was kleiner, dus het was nog op de één of andere manier nog te managen. Gewoon met elkaar communiceren en elkaar bellen en elkaar inzetten als je elkaar nodig had voor een project. Communicatie vanuit de board gewoon rechtstreeks richting personeel en op een gegeven moment werd het daar wel iets te groot voor" (7).

"En ook daarna is het MT opgestaan is. Ook die is gaan communiceren. Het was ook operations die ging dingen communiceren. Die ging ook een nieuwe tool oppakken. Een management tool. (...) Daar kwam natuurlijk veel communicatie over" (7).

"En hetzelfde met managementteam, op een gegeven moment was er gewoon de behoefte. Wij moeten met gestroomlijnde communicatie komen vanuit de managers, eigenlijk ook richting de teams" (7).

"Ja, heel veel kleine dingen. Sommige teams hadden geen managers bijvoorbeeld. Dus die kregen informatie vanuit allerlei kanten. Of die hadden misschien het idee van 'nou, het is heel duidelijk bij welke persoon ik bij terecht kan'. Je merkte bijvoorbeeld dat mensen die in andere

teams zaten, bijvoorbeeld projectmanagement en studio, kregen heel andere informatie. Gewoonweg omdat ze met andere mensen praten, die eigenlijk niet met elkaar praten" (7).

"Een paar jaar geleden zeiden ze 'wij willen andere sporten, wij willen class pass', onze medewerkers. Omdat ze met sporten, niet naar één sportschool, die willen naar allerlei sportscholen. Dat had ik niet bedacht dat mijn mensen dat graag zouden willen, dus we zijn de hele tijd aan het kijken van wat is nu weer belangrijk" (1).

"Nou, dan maak je een survey in het bedrijf en dan hoor je daar wel een paar keer in terug dat ze vinden de structuur ontbreken. We vinden dat er weinig top1's zijn, zeg maar de persoonlijke incheck. Nou, daar zijn allerlei signalen die je kan krijgen waarvan je denkt 'dit is eigenlijk niet meer hoe het zou moeten'" (1).

Om dit steeds weer te bewerkstelligen legt Boomerang Agency zichzelf geen frame op en blijft het zichzelf ook steeds uitdagen op wat beter kan. Het reflecteert en dwingt zichzelf om na te denken over wat de volgende stap is.

"Ja, waar we continu naar op zoek zijn is van hoe kunnen we dat doen?" (3).

"En dat ja, ik denk dat die houding van niet te snel denken dat je het zelf ook al zo geniaal doet. Dat is denk ik ook een belangrijk" (1).

"We moeten dus niet gaan zitten en zeggen 'het gaat wel goed naar Boomerang', want dan zijn we te langzaam in die change" (1).

"Dus wat wij geloven is dat we elke keer moeten we weer klaar zijn voor die volgende stap en die stappen die volgen zichzelf steeds sneller op. Dus we moeten de hele tijd bedenken, wat is dan de volgende stap? Want anders ben je outdated en is iemand anders sneller" (1).

"Ik denk dat wij dus vooruitkijken op wat zien we gebeuren in de markt, qua toekomstbeeld en hoe spelen we daarop in" (1).

"Maar het heeft ook wel weer dat je elke keer weer kijkt van wat heeft uw bedrijf dan nu nodig" (1).

"Want soms zijn ze met een project bezig, waar wij dan niet zo goed weten wat. Maar dat is omdat ze dan weer een stap verder daarover nadenken. Wat heel logisch is" (4).

Het zit hem dan ook in de mentale modellen en in de overtuigingen die zij als ondernemers van Boomerang Agency hebben. Hoe kijk je naar jezelf en hoe kijk je naar anderen. Die bril is belangrijk voor de wereld die jij (als organisatie) ziet. Daardoor ontstaat er bepaald gedrag en een bepaalde visie die dit allemaal bewerkstelligen.

"Het is echt nog allemaal niet zo heel geweldig wat we hier allemaal in Nederland doen. Weet je wel een soort van ook zelf relativieren. De mensen doen zo vaak wel of het allemaal zo geweldig is en dat valt wel mee. Ga maar naar een bedrijf, dan denk je 'is het zo onprofessioneel hier'. Dat is bijna overal. Dus er is gewoon nog heel veel ruimte voor verbetering" (1).

"Ja, ik heb dat dus ook met de Bierkoerier in Groningen gedaan 'van laat studenten maar gewoon een bedrijf van een paar ton omzet draaien runnen'. Dat is gewoon goed voor je om die verantwoordelijkheid te hebben en niet dat ik als een soort commissaris er nog boven gaan zitten. En met vroeger deden we het zo, weet je wel. Dat is ook iets, ik denk dat mensen in de praktijk heel veel leren en ook heel veel fouten maken. En dat is ook met het ondernemen. Van mensen vragen dan 'hoe voorkom ik die fouten?'. Dan zeg ik 'nee hoor, ik heb ze allemaal gemaakt en nog steeds'. Dus het is helemaal niet echt dat voorkomen van fouten, maar het is meer hoe werk je er doorheen of hoe ga je weer door en zorgen dat je slimmer bent dan dat je vorig jaar was, zeg maar zo" (1).

"We zijn ook een keer een influencer platform begonnen. Sic heette dat, Social Influencer Community. Nou, zoiets hadden het genoemd. Hebben we, ik geloof €50k ingestopt, is niks geworden, dus daar hoor je ons ook niet meer over. Zo zijn er genoeg dingen die we hebben

geprobeerd. Waar we te laat waren of dachten dat we dat wel even konden of zo, waar je gewoon allemaal verkeerde beslissingen neemt” (1).

“Ik denk dat wat heel erg in ons DNA zit, is dat we snel verveeld zijn. Heel nieuwsgierig en niet te beroerd om dingen gewoon rigoures om te gooien. Dus we gaan iets proberen. Als iets niet werkt dan stoppen we ermee. En ja, dat blijven we eigenlijk altijd doen. Ook op het moment dat het al goed gaat. Dus we hebben nooit gezegd ‘oh ja, wat we nu doen dat werkt heel goed. Laten we daarom dit gewoon zo groot mogelijk maken en niet meer innoveren” (3).

“Die interesse dat je ook in het weekend artikelen zit te lezen en dat je gewoon zegt, volgens mij kunnen we dit gewoon doen, dus niet denken van ‘we hebben heel duur onderzoek nodig om een product te starten’. En dat eigenlijk dat een beetje naïeve nieuwe dingen starten. Dat heeft er voor ons voor gezorgd dat we die groei elke keer konden volhouden. En dat is nog steeds iets wat wij ook het leukste vinden. Dus als je vraagt van ‘waarom zijn wij iets meer uit de daily Business gegaan’, om ons nog meer daar op te focussen” (1).

“Dat zit ook wel in een beetje in ons DNA. Maar we zijn altijd bezig om technologie en creatie, omdat gezamenlijk zeg maar in te zetten, dus wij proberen altijd zo slim mogelijk te kijken naar wat is er technologisch mogelijk en hoe kunnen we dat gebruiken voor wat wij doen” (3).

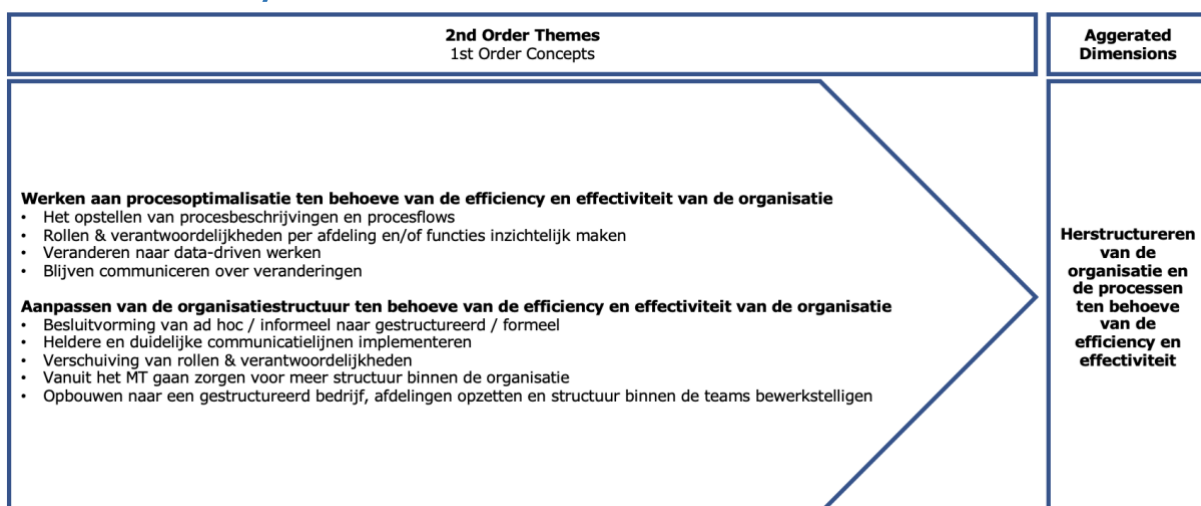
“Wij zijn juist voor onszelf zijn begonnen, omdat we houden van die vrijheid” (1).

“Dus wat wij zagen, is dat de klanten ons vonden voor wat wij konden. Wij waren helemaal niet zo goed in PR, want we zijn zelf ook best calvinistisch en houden helemaal niet van een soort van met ego op elk hoog podium klimmen. Daar zijn we eigenlijk helemaal niet van. Wij geloven dat ons goeie werk vertelt zich voort naar anderen die dat nodig hebben” (1).

Zeer essentieel is het dus om te blijven reflecteren. Om zodoende jezelf een spiegel voor te houden om stil te staan bij hoe je dingen kunt verbeteren, wat er nodig is en/of wat er om je heen gebeurt.

De dynamische managementvaardigheid ‘door te reflecteren tijdig signalen opmerken en daar adequaat op reageren’ betreft een cognitieve vaardigheid. Door deze vaardigheid wordt het cognitief vermogen aangesproken om steeds weer te leren. Hieraan ten grondslag ligt in principe echt puur cognitief vermogen, zoals trends zien en signalen opmerken. Met name jezelf geen frame opleggen en jezelf continu blijven uitdagen is zeer belangrijk.

4.2.5 Herstructureren van de organisatie en de processen ten behoeve van de efficiency en effectiviteit



Figuur 14: Dynamische Managementvaardigheid 5.

Tijdens de transformatie die Boomerang Agency doormaakt kwam er ook een punt waarbij zij de organisatie moesten herstructureren. Dit is namelijk nodig om efficiënt en effectief te blijven.

“Ja, ik bedoel hoe productie [medewerkers] eerst gewoon zelf altijd werden ingezet op shoots. Als een soort van bijrolletje of achtergrond dingetje. En dat kan je je niet meer voorstellen. Alleen maar hoe alle onze collega’s constant voorbijkomen. En, natuurlijk als er echt acteer rollen nodig waren dan waren er echt acteer rollen nodig” (5).

“Tot 60 man was iedereen gewoon gelijk. Er was niemand meer dan iemand anders. ... en ik waren het alleen begonnen. Ja, toevallig waren wij begonnen, weet je wel? Nou ja, op een gegeven moment worden mensen juist heel onrustig van geen structuur, terwijl wij juist voor onszelf zijn begonnen omdat we houden van die vrijheid. Maar dat is niet voor iedereen het meest geschikt en vinden het juist fijn dat ze weten waar ze aan toe zijn en naar wie ze toe kunnen stappen” (1).

Het is dan ook nodig om te werken aan procesoptimalisatie om die efficiency en effectiviteit te bewerkstelligen. Waar alles informeel en ad hoc georganiseerd was kwam er steeds meer behoefte aan structuur naarmate de organisatie groter werd.

“Dan kwam er een project binnen en dat kwam niet bij één persoon binnen, maar dat kwam als jij op ... had gewerkt dan ging de klant automatisch natuurlijk naar jou toe om dat volgende project op te pakken. Maar als jij vol zit, wie gaat het dan over pakken, wie heeft er tijd” (5).

“Iemand bij creatie, dacht ‘ja, hoezo ik krijg gewoon die opdrachten van die klanten dus kan meteen aan de slag’. Terwijl wat een strateeg doet, je probeert die opdracht te verhelderen en die probeert een campagne planning daar omheen te bouwen. Dus dan komt er meer structuur in uiteindelijk de hele campagne. Ja, dat was even wennen in het begin’ (4).

“Ik denk met een klein team, dan spreek je elkaar ook zo vaak. Dus dan weet je precies hoe, wat, waar, waarom. Maar nu met zoveel projecten kan dat niet, dus moet je wel goede structuur hebben, goede documentatie hebben. Stel er wordt iemand ziek, je moet weten waar je dingen staan. Dus ja, dat is wel echt nodig” (5).

“Nu hebben we een way of working opgesteld, waarin we echt heel duidelijk hebben van daar komt het project binnen. Die komt via een accountmanager binnen. Die gaat ernaar kijken, gaan we het wel of niet doen? Er wordt een team aangehangen. (...) Zo is echt een way of working opgesteld van welke stappen moet je doorlopen als er een briefing komt. Eigenlijk van A tot Z en dat is superbelangrijk voor de nieuwe mensen. Voor het onboarden, dat je gewoon weet van deze stappen doorloop ik als er een project binnen komt. Het is ook dat je weet van we zitten in dit stadium, daar zijn deze mensen nu bij betrokken. En dat is wel echt een wezenlijk verschil, dat dat nu gestructureerd is” (5).

“Een goede onboarding die er nu staat, waardoor je gewoon kan zeggen op een gegeven moment van na twee weken of dat een editor bijvoorbeeld het wel of niet is. Dat zijn echt superfijne dingen. Waar we voorheen mensen gewoon lieten aanmodderen en contract na contract gaven en toch niet helemaal tevreden waren, kunnen we daar gewoon nu scherper op handelen” (8).

“Inderdaad gewoon echt een onboarding sessie op kantoor van gewoon de Head of Creation en Head of Production. Die gaan gewoon vertellen hoe we het allemaal doen en word je gewoon voorgesteld aan de teams en dan de klanten waarop je werkt. Dat gaat allemaal veel gestructureerder. Je wordt veel beter begeleid, gewoon echt een direct aanspreekpunt als manager. Wat toen gewoon niet was” (2).

“Zij heeft ook echt gekeken naar welke structuur kunnen we aanbrengen, wat voor documenten moeten daarvoor zijn, wat voor processen moeten daarvan zijn. Dat is heel fijn. Als je ook iemand hebt die je dat aanstuurt, coördineert. Want ik kan het wel vanuit mijn productie kant bekijken en strategie bekijkt het vanuit zijn of haar kant. Maar je moet iemand hebben die dat ook dan allemaal verzameld en zorgt dat het er dus uiteindelijk komt” (5).

Doordat er naar processen gekeken wordt ontstaat er ook steeds meer inzicht. Er is bijvoorbeeld ook een project management tool in gebruik genomen. Hierdoor bevindt Boomerang Agency zich ook in de transitie naar meer data-driven werken. In plaats van alles op gevoel doen gaat er nu meer op basis van feiten (lees: data) gestuurd worden.

"En wat ook heel erg veranderd is, we hebben begin dit jaar ... geïntroduceerd. Dat is een soort project management tool. Die we dus nooit hadden. (...) Dat is echt dat je veel meer kan bijhouden als projectmanager, dus waar creatives op zijn ingeboekt en hoeveel uren je mag maken van het project en ook de klanten kan attenderen van 'hé, we gaan eroverheen, jullie moeten nu extra betalen'. Dat deden we ook altijd maar een beetje met een natte vinger" (2).

"Mogen best trots zijn dat we ermee werken en dat iedereen dat doet. Ook omdat je vooral komt uit dat niemand het doet. Je hebt al een systeem waar je uren in tracked en je gaat naar een ander systeem is iets heel anders, maar je gaat in een keer van geen uren tracken naar uren tracken en dat bijhouden. En wat ben ik nou eigenlijk aan het doen en voor welke klant en hoe lang? En die bewustwording is ook wel grappig" (5).

"Ja, inderdaad. In waar ga je opsturen en dat het niet meer, dat het minder van gevoel maar echt daadwerkelijke data gaat" (5).

Zoals gezegd ontstond er steeds meer behoefte aan structuur naarmate de organisatie groter werd. Naast het optimaliseren van processen werden ook de rollen en verantwoordelijkheden in kaart gebracht. Immers werd die behoefte alleen maar groter.

"Op een gegeven moment ben je ook aan de mensen die voor je werken (...) Moet je ervoor zorgen dat iedereen op de hoogte is van wat er gebeurt en op een gegeven moment lieten ze steekjes vallen en lukte het niet meer om dat allemaal rond te breien met vol in de operatie zelf ook zijn" (8).

"En op gegeven moment merk je gewoon van 'ja, er moet sturing komen en er moet overzicht komen'. Als je allemaal individuele poppetjes hebt die allemaal in hun eigen project duiken, dan heeft niemand het overzicht meer. En op een gegeven moment merkte je van dat is gewoon wel nodig" (5).

"Daar was gewoon hang ook vanuit de organisatie naar, meer structuur en helderheid in communicatie, hoe de communicatie loopt en wat de verantwoordelijkheden van mensen zijn. Ja en daar zijn eigenlijk een aantal dingen voor gedaan. (...) We hebben mensen ingezet om bijvoorbeeld van het begin tot het einde van een project, om dat in kaart te brengen. Van goh, hoe lopen al die communicatiestromen nu en wat voor functies heb je überhaupt nodig op dit project. Dus daar is heel veel aandacht in gaan zitten" (7).

Ook is er altijd gebruikt gemaakt van een soort flexibele schil. Hierdoor kunnen zij vaak snel opschalen in capaciteit, door middel van flexibele krachten, indien dat nodig was.

"Ze hadden wel een aantal vaste freelancers. (...) En ook een aantal freelancers die gewoon bijvoorbeeld parttime contracten hadden. Dat hadden we voor de fotografen die van freelancebasis twee dagen in de week naar werkten en een aantal creatives ook. Maar ik geloof dat toen ook net in zo'n periode zaten dat er gewoon heel veel werk binnenkwam, dus ook ik ben toen als freelancer binnengehaald op een project. Ze hadden gewoon handen nodig en hadden die dus niet" (7).

Uiteindelijk is ook de organisatiestructuur gewijzigd. Er is een managementteam aangesteld voor de dagelijkse operatie. Zij zijn dan de aanspreekpunten en dragen de zorg dat de organisatie efficiënt en effectief draait. Hierdoor ontstaat er voor de directie, oftewel de ondernemers, tijd en ruimte om te ondernemen. Om echt aan de toekomst van de organisatie te werken.

"Op een gegeven moment moesten ze bepaalde gelaagdheid er ook wel in gaan brengen. Die 'Head of' functies zijn toen op een gegeven moment ontstaan. Er zijn meer teams gebouwd" (8).

"Nu is er een managementteam en die regelen dit, maar alles wat daaruit trickle-de (uitvloeide) was wel duidelijk dat ze bezig waren met structuur, het structureren van de organisatie" (7).

"Daarnaast is natuurlijk die managementlaag gekomen, dus je hebt een Head of Studio gekregen, Head of Productie, Head of Projects, Head of Strategie. Die vertegenwoordigen gewoon al die departments bij ons in het bedrijf. Head of Brand. En dat is een managementlaag geworden, waardoor ook de board wordt ontlast in continu in de operatie te zitten" (2).

“Ik denk dat veel ook weten waar ze nu iemand voor moeten hebben, waar je naar toe kan. (...) Maar het is heel fijn om voor de dagelijkse operatie iemand te hebben waar je naar toe kan. Ik denk dat het omslagpunt was toen we dat nog niet hadden, maar er wel behoefte aan hadden. Iedereen was een beetje zwemmend van ‘ga ik het nou aan ... vragen of aan ... of ... of ga ik het nu zelf doen of waar moet ik nu naartoe, bij wie moet ik zijn, kan ik dit wel doen, kan ik deze beslissing niet maken’. En ik denk dat dat wel echt nu verschil heeft en daardoor echt impact heeft. Dat er dus managers zijn. Ja, dat het impact heeft over hoe je dingen met elkaar afspreekt en bij wie je moet zijn” (5).

“Dan ging je gewoon direct naar ..., ..., ... of ... en dat was jouw aanspreekpunt. Nu ga je eerst naar jouw manager, dus in mijn geval was dat dan Head of Projects. Vervolgens kan je via haar weer dingen aangeven bij haar of bij de board. Dat is jouw eerste aanspreekpunt en niet meer de board. Daar zit nu een MT tussen, een MT die ook samen de plannen maakt en dat presenteert aan de board. De board zit daardoor minder in executie” (2).

“En dat dat je ziet dat het ook wel echt nodig is om zo’n groep nu met 130 man inmiddels, volgens mij nog net iets meer, aan te sturen. En dat iedereen daar behoefte aan heeft, om wel een manager te hebben. Om het overzicht te houden en ik denk dat het wel echt een verandering geweest die wel veel impact heeft gehad” (5).

“Het MT heeft echt voor mij goede dingen gebracht. Ook zeg maar als je kijkt naar de organisatie, gewoon het bieden van die structuur en het zorgen voor de mensen” (8).

“Zij waren eindverantwoordelijk voor alles. Dat zijn ze nog steeds, dat is niet veranderd, Alleen ze hebben nu managementteam ook onder zich die eigenlijk de rest doet. Het was ook wel eerst een struggle om uit te zoeken wat wij dan konden doen. Want je moet de touwtjes dan uit het handen geven en dat soort dingen. Maar dat gaat denk ik nu al steeds beter. En ik denk dat zij het ook wel fijn vinden, want zij hoeven dan niet over al die medewerkers na te denken. Daar hebben ze nu mensen voor zitten die dat gewoon doen en dan kunnen zij weer nadenken over nieuwe innovaties. Ik denk dat daar het een beetje in zat, van dat je groeit dat je ook als eigenaar te veel dan doet. Dat je daardoor niet meer kan focussen op waar je echt goed in bent, dat ondernemen. En, ik denk dat ze dat wel goed hebben gedaan door een managementteam neer te zetten” (4).

Eén van de uitdagingen vind ik wel dat we dat MT geïnstalleerd hebben. Het belangrijkste is dat andere mensen manager zijn geworden. Sinds dat moment namen zij alle mensen aan en deden we alle evaluaties en alle voortgangsgesprekken met alle mensen. En dat is eigenlijk een stap terug die we hebben gedaan, want dat doen wij nu niet meer. Dus wij sturen alleen nog maar het MT aan en daar doen we ook de voortgangs[gesprekken] en de evaluatie en de aannames. Maar alle mensen daaronder worden eigenlijk aangenomen door onze MT leden” (3).

“De betrokkenheid is er zeker nog en de board zit nog steeds in de operatie. Dus hun rollen zijn wel iets bij gescherpt in die zin en ze zitten iets meer met helicopterview erin. Dan echt keihard op de projecten meedraaien” (7).

“Die konden ook samen soms gewoon bij een weekly teammeeting met de klant zitten en met Boomerang, met de andere stakeholders aanschuiven. Om de wekelijkse voortgang te bespreken. Dat zouden ze dan niet elke week doen, maar wel gewoon een regelmatige check-in enzo. Dat ze toch wisten van waar staat het project. Ja, in ieder geval een check-in. En nu hebben we daarvoor andere account directors en zitten zij eigenlijk meer op een client service level, dus zij zijn escalatie en zitten echt in die positie. Op het hoogste gedeelte met ... over de pipeline voor de komende periode. Dus wel nog steeds betrokken bij het project, maar niet meer inhoudelijk” (7).

“Het doel is uiteindelijk dat we inderdaad niet meer nodig zijn, maar als je nu kijkt zijn wij nog best wel operationeel actief. Met name ..., want die is gewoon Executive Creative Director dus hij zit nog eigenlijk bij alle concepten mee te kijken” (3).

Het herstructureren van de organisatie is een uitdaging, maar het werpt wel zijn vruchten af. Het wordt overzichtelijker, transparanter en het brengt rust. Al met al wordt het georganiseerd.

“Dat heeft er wel echt voor gezorgd dat er veel meer rust is ontstaan en dat je weet bij wie je moet zijn en waarom” (5).

“Maar ik zie nu natuurlijk wel de opbouw richting een steeds meer gestructureerd bedrijf en het gaat niet van de ene op de andere dag” (7).

Deze dynamische managementvaardigheid ‘herstructureren van de organisatie en de processen ten behoeve van de efficiency en effectiviteit’ betreft een cognitieve vaardigheid. Hierbij gaat het namelijk over uitdagingen die overwonnen moeten worden. Iedereen gaat daar anders mee om. De reden daarvoor is dat iedereen andere denkwijzen heeft en daardoor dus ook anders over zaken nadenkt. Het is dan ook de organisatie als geheel die op een andere manier moet gaan denken om op een andere manier te gaan werken. Onderliggend aan deze vaardigheid ligt voornamelijk cognitie, aangezien het gaat om eenieder zijn of haar denkbeelden en interpretatie.

5. CONCLUSIE

Dit betreft het laatste hoofdstuk waarin de conclusie/discussie wordt besproken. De theoretische en praktische implicaties komen aan bod, de limitaties van het onderzoek worden weergegeven en er worden een aantal suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie/Discussie

Door middel van dit onderzoek wordt er een bijdrage geleverd aan de literatuur met betrekking tot de transformatie van startup naar scale-up. Het is namelijk zeer relevant om inzichten te verkrijgen in dit fenomeen. In de wetenschappelijk literatuur zijn er al wel theorieën te vinden, welke zijn ontwikkeld door verschillende onderzoekers. Echter is dit nog onsamenhangend en gefragmenteerd. (Demir et al., 2017) Met name is er relatief weinig onderzoek verricht naar de manier hoe scale-ups snelle groei weten te realiseren. (Brown et al., 2017) Ook het abstractieniveau is in vele onderzoeken hoog, waarbij dit onderzoek wat meer specifiek is in plaats van generiek.

Alhoewel dit onderzoek ook een praktische kant heeft. Immers kunnen ondernemers en managers lering trekken uit de inzichten die verkregen zijn. In de praktijk kunnen namelijk bepaalde dynamische vaardigheden geoperationaliseerd worden en/of het biedt nieuwe inzichten om zaken op een bepaalde manier te bekijken. Zeker in een omgeving die snel verandert en/of als een versnelling van groei gewenst is. De transformatie naar een scale-up is immers een uitdagende periode, waarbij ook de notitie gegeven moet worden dat niet iedere startup een scale-up wordt.

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Welke dynamische managementvaardigheden zijn er benodigd om de transformatie van startup naar een scale-up te bewerkstelligen?

Deze hoofdvraag is onderzocht door middel van een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek. Middels een case study is er diepgaand bestudeerd wat de reden is dat de startup zich heeft ontwikkeld tot scale-up.

Interessant om te zien is dat in de transformatie van startup naar scale-up er overeenkomsten zijn in de fasen die bekend zijn in de literatuur. Picken (2017) beschrijft bijvoorbeeld dat het in de opstartfase een uitdaging is om een goede match te vinden in de product/marktet fit. Dit gaat overigens met vallen en opstaan. (Miller en Friesen, 1984) Zo blijkt ook uit het empirisch onderzoek dat dit één van de eerste obstakels was om te overkomen.

Toen eenmaal de juiste product/marktet fit gevonden was werd daar volledige focus opgelegd. Er werden mensen aangenomen en de omzet kwam in een stroomversnelling. De transitiefase, zoals Picken (2017) die beschrijft, ging hiermee van start.

Uiteindelijk komt ook in het empirisch onderzoek naar voren dat er op een gegeven moment een strategische keuze gemaakt moet worden; make or buy. Op dat moment, in 2015, wordt er samen met 2 andere partners een videoproduktiebedrijf opgezet als onderdeel van de groep. Zoals in het artikel From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation van Picken (2017) staat beschreven begint dan de opschalingsfase. Wat ook overeenkomt is het innoveren naar een schaalbaar businessmodel. Uit het onderzoek kwam dit ook als één van de punten naar voren. Immers wordt er flink aan de weg getimmerd om aan de hand van de innovatieve smart production tool een (internationaal) concurrentievoordeel te behalen. Al dan niet in de vorm van co-creatie middels een strategisch partnership. Zo zie je ook in de case study het formaliseren van processen, het uitbreiden van het kantoorpand en de verschuiving van generalisten naar specialisten terug. (Miller-Cole, 2019; Picken, 2017; Hofer en Charan, 1984) Ook het installeren van een managementteam was één van de uitdagingen in de case study, welke ook door Picken (2017) benoemd wordt. Immers vraagt dit om een andere managementstijl en type leiderschap. (Picken, 2017)

In de levenscyclus van Miller en Friesen (1984) zijn de eerste twee fasen geboorte en groei. Deze komen sterk overeen met de eerste drie fasen die worden beschreven door Picken (2017), oftewel de case study uit het empirisch onderzoek valt binnen deze twee fasen. De tweede fase uit de levenscyclus van Miller en Friesen (1984) gaat vaak gepaard met diversificatie. Ook het aanbieden van verschillende producten/diensten op dezelfde markt komt terug in de case study.

De Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) heeft alle bedrijven met een gemiddelde jaarlijkse groei van meer dan 20% per jaar over een periode van drie jaar en met 10 of meer medewerkers aan het begin van de observatieperiode gedefinieerd als scale-ups. (Audretsch, 2012) Alhoewel in de case study blijkt dat er bijna continu snelle groei in de omzet zit. Jaar op jaar zit er groei in, echter was vorig jaar het eerste jaar dat er een krimp in de omzet was. Dit is redelijk te verklaren, aangezien de hele wereld in 2020 te maken kreeg met het COVID-19 virus. Deze pandemie had een wereldwijde impact en ook alle maatregelen die daaruit voortvloeiden.

Dit onderzoek gaat met name over welke dynamische managementvaardigheden er benodigd zijn om deze transformatie te bewerkstelligen. Immers wordt dit concept vaak gebruikt vanuit een strategisch oogpunt als lens om naar de prestaties van bedrijven te kijken. (Schilke, 2018)

Zoals in de literatuur te lezen is bestaan er in principe 2 verschillende analyseniveaus. Enerzijds dynamische vaardigheden die met name gericht zijn op de vaardigheden van de organisatie. Anderzijds dynamische managementvaardigheden waarbij het analyseniveau betrekking heeft op het niveau van de managers in plaats van het niveau van de organisatie.

Het is zeer interessant om in de case study de aspecten van Teece et al. (1997) terug te zien. Teece et al. (1997) beschreef sensing, seizing en transforming als de drie onderliggende aspecten van dynamische vaardigheden. Deze drie aspecten worden beschreven als het vermogen om kansen en bedreigingen aan te voelen en vorm te geven (sensing), om kansen te pakken (seizing) en het concurrentievoordeel te behouden door te veranderen (transforming). (Teece, 2007) In de case study is te zien dat dit proces telkens weer wordt toegepast. Keer op keer wordt er iets aanvoeld of wordt er een trend gesignaleerd, waarna deze kans wordt gepakt en vervolgens onderdeel wordt van de organisatie en het daardoor dus blijft transformeren om een vorm van concurrentievoordeel te behouden.

In het geval van dynamische managementvaardigheden hebben Adner en Helfat (2003) het concept gedefinieerd als de vaardigheden waarmee managers organisatorische middelen en competenties opbouwen, integreren en opnieuw configureren. Hierbij zijn 3 onderliggende aspecten van belang. Adner en Helfat (2003) beschrijven deze als het menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en cognitie.

Kort nog even samengevat valt onder het menselijk kapitaal de kennis en vaardigheden die zijn ontwikkeld door middel van persoonlijke en zakelijke ervaringen, zoals bijvoorbeeld opleiding en werkervaring. Het sociaal kapitaal verwijst naar de relaties, welke op een bepaalde manier van invloed kunnen zijn. (Adner en Helfat, 2003) Cognitie gaat over de cognitieve vaardigheden en de kennisstructuren, welke van invloed zijn op hoe iemand naar de wereld kijkt en zijn/haar denkwijze.

In het artikel Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities wordt door Adner en Helfat (2003) afgesloten met dat de 3 aspecten afzonderlijk zijn onderzocht. Maar veel minder is nog onderzocht de interactie tussen de aspecten en welke invloed die dan hebben. Tijdens dit onderzoek is gekeken naar welke dynamische managementvaardigheden er zijn en welke onderliggende aspecten daar mee te maken hebben.

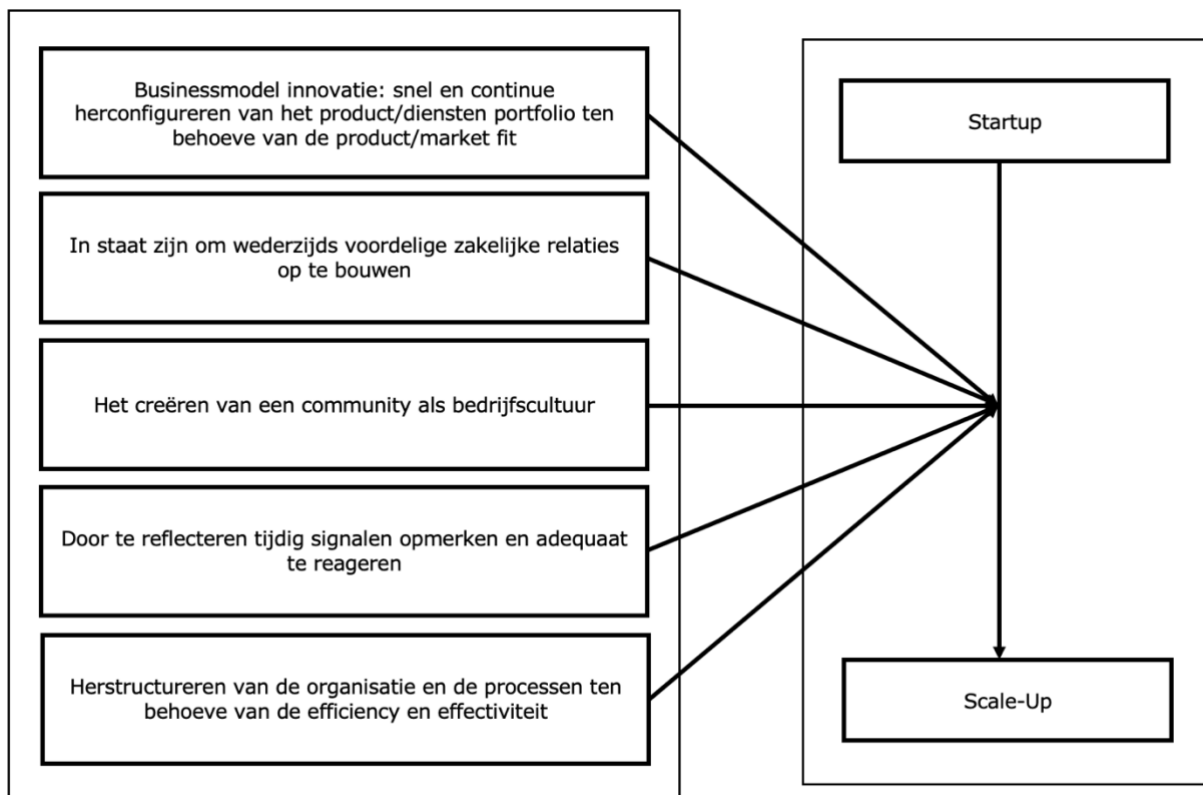
In relatie tot de dynamische managementvaardigheden die in deze case study zijn geïdentificeerd liggen verschillende thema's ten grondslag. Door een link te leggen tussen de thema's en de onderliggende 3 aspecten van Adner en Helfat (2003) is invulling geven aan hoe een dynamische managementvaardigheid is opgebouwd.

Over het algemeen lijkt het erop dat de achtergronden van de 2 initiële oprichters van grote invloed zijn op de dynamische managementvaardigheden. De commerciële en bedrijfskundige achtergrond en de ervaring hebben in het ondernemen geven invulling aan het menselijk kapitaal. Het meest voor zich sprekend is waarschijnlijk wel de vriendschap van de 2 initiële oprichters. Zij delen al een vriendschap sinds hun 6^{de} jaar. Het sociale kapitaal wordt daar wellicht ook sterk door beïnvloed. Daarnaast zie je een patroon van zakelijke relaties die worden aangegaan. Deze relaties genieten telkens een wederzijds voordeel. Hierbij is er binnen de organisatie veel saamhorigheid met een menselijke sfeer in combinatie met een actiegerichte (c.q. ondernemende) houding. Vanuit het cognitieve aspect is er een bepaalde denkwijze en visie die invulling geeft aan het geheel. Jezelf geen frame opleggen en constant te blijven reflecteren, de ontwikkelingen die telkens worden doorgemaakt en ook de overtuiging dat iedereen kwaliteiten heeft geven allemaal een bepaalde invulling hieraan.

Het resultaat van dit onderzoek heeft geleid tot het identificeren van 5 dynamische managementvaardigheden die bijdragen aan de transformatie van startup naar scale-up. Deze zijn geïdentificeerd aan de hand van de literatuurstudie en door het analyseren van de data uit de interviews.

1. Businessmodel innovatie: snel en continue herconfigureren van het product/diensten portfolio ten behoeve van de product/market fit
2. Het vermogen hebben om wederzijds voordelige zakelijke relaties op te bouwen
3. Het creëren van een community als bedrijfscultuur
4. Door te reflecteren tijdig signalen opmerken en daar adequaat op reageren
5. Herstructureren van de organisatie en de processen ten behoeve van de efficiency en effectiviteit

Hieronder wordt het schematische overzicht uit figuur 1 aangepast weergegeven aan de hand van de onderzoeksresultaten.

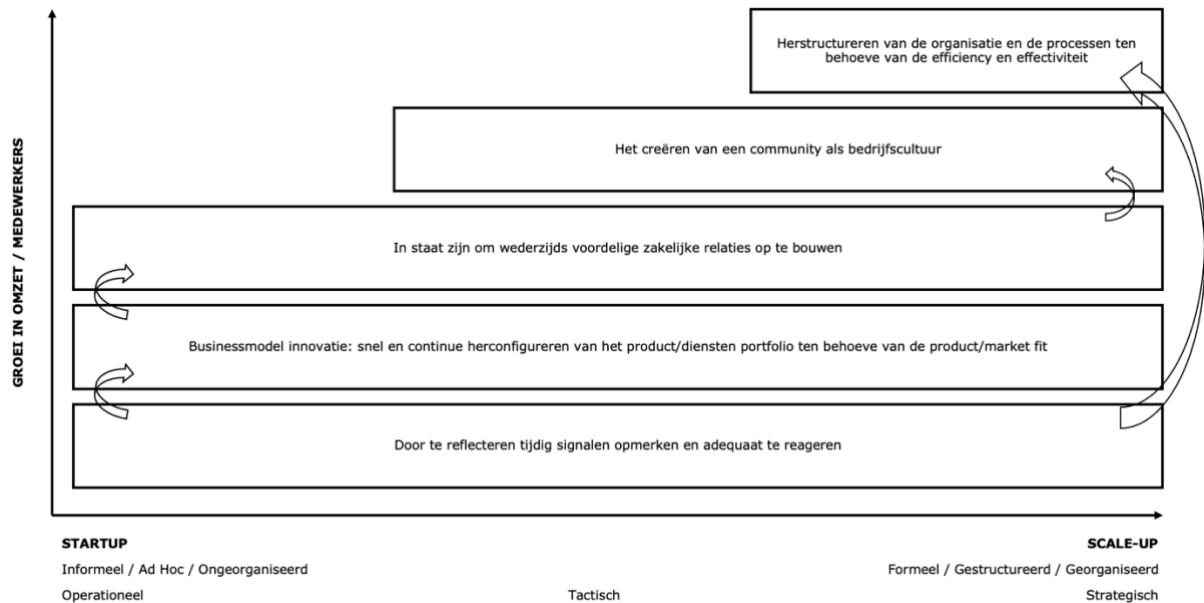


Figuur 15: Het conceptueel model op basis van de onderzoeksresultaten.

In de transformatie van startup naar scale-up spelen deze dynamische managementvaardigheden op een bepaald moment een rol. Natuurlijk kunnen zij afzonderlijk van elkaar gezien worden. Maar bepaalde dynamische managementvaardigheden hebben ook invloed op een andere of ze zijn van onderliggende waarde voor een ander.

Bijvoorbeeld door te reflecteren kan je tijdig signalen opmerken en daar adequaat op reageren kan je het businessmodel snel en continue herconfigureren. Maar ook door te reflecteren kan je tijdig signalen opmerken dat er verandering nodig is in de interne organisatie. Dat er processen geoptimaliseerd moeten worden, behoefte is dat de rollen en verantwoordelijkheden meer gedefinieerd moeten worden en dat een managementteam uitkomst kan bieden om meer gelaagdheid in de organisatie aan te brengen. Het innoveren van het businessmodel kan dan weer op haar beurt het aangaan van strategische partnerships met zich meebrengen. Maar in ieder geval is het in staat zijn om wederzijds voordelige zakelijke relaties op te bouwen een belangrijke dynamische vaardigheid voor de transformatie. Onderliggende elementen van deze vaardigheid kunnen ook helpen bij het creëren van een community als bedrijfscultuur. Immers gaat het hierbij ook over relaties, al dan wel in de vorm van werkgever en werknemer.

Deze dynamische managementvaardigheden spelen allemaal op hun beurt een rol in de transformatie op een bepaald moment. De dynamische managementvaardigheden 1, 2 en 4 spelen continu een rol, waarbij 3 en 5 pas in een later stadium van toepassing worden. In het onderstaande overzicht worden deze afhankelijkheden en het momentum van de dynamische managementvaardigheden weergegeven.



Figuur 16: Het ontwikkelingsmodel op basis van de onderzoeksresultaten.

Al met al hangen met name de dynamische managementvaardigheden 1, 2, 4 en 5 nauw samen met de literatuur. Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat deze zeer van invloed zijn bij de transformatie naar een scale-up. De derde hangt minder samen met de literatuur, desalniettemin is deze zeker van invloed op de transformatie.

Allereerst is de dynamische managementvaardigheid 'businessmodel innovatie: snel en continue herconfigureren van het product/diensten portfolio ten behoeve van de product/market fit' die het mogelijk maakt om telkens weer te transformeren geïdentificeerd. Hieruit komt de onderstaande propositie uit voort.

Propositie 1: Het snel en continue herconfigureren van het product/diensten portfolio ten behoeve van de product/market fit draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

Als tweede is de dynamische managementvaardigheid 'het vermogen hebben om wederzijds voordelige zakelijke relaties op te bouwen' geïdentificeerd. Het aangaan van partnerships, oftewel relaties opbouwen, wordt ook besproken in de literatuur en is ook in de case study geïdentificeerd. De volgende propositie is hieruit geformuleerd.

Propositie 2: Het vermogen hebben om wederzijds voordelige zakelijke relaties op te bouwen draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

De derde geïdentificeerde dynamisch managementvaardigheid is 'het creëren van een community als bedrijfscultuur'. Alhoewel deze niet specifiek in de literatuurstudie naar voren komt is dit wel een belangrijke die geïdentificeerd is. Een community heeft namelijk gedeelde waarden, gaan voor een gezamenlijk doel of belang. Het grootste voordeel daarvan is dat je het samen doet. Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat het creëren van een community als bedrijfscultuur bijdraagt aan de transformatie van startup naar scale-up. Hiervoor is de onderstaande propositie opgesteld.

Propositie 3: Het creëren van een community als bedrijfscultuur draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

Als vierde dynamische managementvaardigheid is 'door te reflecteren tijdig signalen opmerken en daar adequaat op reageren' geïdentificeerd. Deze vaardigheid hangt heel erg samen met het proces

van sensing, seizing en transforming van Teece et al. (1997). De volgende propositie is geformuleerd uit deze dynamische managementvaardigheid.

Propositie 4: Door te reflecteren tijdig signalen opmerken en daar adequaat op reageren draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

De laatste, de vijfde, dynamische managementvaardigheid die is geïdentificeerd is 'herstructureren van de organisatie en de processen ten behoeve van de efficiency en effectiviteit'. Deze vaardigheid draagt op een bepaald moment bij aan de transformatie van startup naar scale-up. Met name omdat er op een gegeven moment behoefte aan structuur ontstaat in de organisatie. Maar ook omwille van de groei van de organisatie is dit nodig om effectief en efficiënt te blijven. Deze vaardigheid brengt de volgende propositie met zich mee.

Propositie 5: Herstructureren van de organisatie en de processen ten behoeve van de efficiency en effectiviteit draagt bij aan de transformatie naar een scale-up

De resultaten uit dit onderzoek hebben uiteindelijk geleid tot het feit dat er weer een puzzelstukje over scale-ups gelegd kon worden binnen de wetenschappelijke literatuur van strategisch management.

5.2 Theoretische en praktische implicaties

Door middel van dit onderzoek wordt er een bijdrage geleverd aan de literatuur omtrent scale-ups. Zoals gezegd zijn er zeker een aantal overeenkomsten tussen de resultaten en de literatuur. De uitdagingen die Picken (2017) beschrijft bijvoorbeeld. Echter geldt dat niet voor alles en geeft dit onderzoek ook wel inzicht om zaken op een andere manier te bekijken.

Bijvoorbeeld in het onderzoek van Barringer en Neubaum (2003) worden een aantal kenmerken aangegeven van ondernemers van scale-ups. Daarin schrijven zij dat ondernemers vaak hoger opgeleid zijn hoger (Watson et al., 2003), meer gemotiveerd om ondernemer te zijn (Duchesneau en Gartner, 1990) en dat zij vaak ook ervaring hebben in de betreffende branche. (Siegel et al., 1993) Maar je ziet in dit onderzoek dat de 2 initiële ondernemers geen ervaring hadden in de betreffende branche. Daarnaast hebben zij wel hoger onderwijs gevolgd, echter hebben zij hun studie niet afgemaakt. Dit geeft dus aan dat ondernemers niet per definitie hoger opgeleid zijn en ook niet per se ervaring hebben in de betreffende branche om naar een scale-up te transformeren.

Er is nog niet zo veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen innovatie en snelle groei. (Demir et al., 2017) Al was dit niet een specifiek topic, maar innovatie is wel aan de orde in deze case study. Immers wordt er een concurrentievoordeel behaald door middel van een smart production tool. Deze tool zorgt voor schaalbaarheid in het productieproces. Ondanks dat dit niet geïdentificeerd is als een dynamische managementvaardigheid is dit wel (weer) een bevestiging dat innovatie bijdraagt aan de transformatie naar een scale-ups.

Ook wordt er in dit onderzoek gekeken naar de onderliggende aspecten van dynamische managementvaardigheden zoals Adner en Helfat (2003) beschreven in hun artikel Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. Zij geven daarin aan dat de interactie van deze aspecten niet heel veel is onderzocht. In dit onderzoek zijn de resultaten onderbouwd aan de hand van deze aspecten. Dit geeft al een inzicht en is daarmee een verrijking voor de literatuur. Alhoewel de onderliggende aspecten veelal te herleiden zijn naar de initiële oprichters, oftewel het is voornamelijk een mix van hun persoonlijke onderliggende aspecten. Overigens is er nog niet veel bekend over dynamische managementvaardigheden in relatie tot scale-ups, waardoor dit eveneens een bijdrage is aan de wetenschappelijke literatuur.

De resultaten van dit onderzoek zijn verkregen doordat er gebruik is gemaakt van de lens dynamische (management)vaardigheden. Immers beidt deze lens een manier om naar organisaties, teams, managers en/of ondernemers te kijken ten aanzien van strategische verandering. De resultaten van dit onderzoek geven dan ook inzicht voor dezelfde groep.

Het niet denken dat je het al zo goed doet, want dan ben je te laat. Of het niet focussen op hiërarchie, maar voor een gezamenlijk doel gaan. Dit zijn interessante concepten die in deze case study voorbijkwamen, welke in de praktijk hulp kunnen bieden indien het wellicht niet lukt om groei te realiseren en/of vast te blijven houden.

De geïdentificeerde dynamische managementvaardigheden geven ieder op hun beurt stof tot nadenken voor ondernemers en/of managers. Deze vaardigheden kunnen zij namelijk inzetten, al dan niet gecombineerd, om strategische vernieuwing te bewerkstelligen en daarmee ook de transformatie naar een scale-up. Overigens zijn deze vaardigheden natuurlijk niet zo zeer alleen voor scale-ups van belang, want ieder ander bedrijf kan baat hebben bij de inzichten uit dit onderzoek. In het algemeen gaat het immers over het bewerkstelligen van een transformatie in combinatie met groei. In het geval van scale-ups dus met hele snelle groei.

5.3 Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft bepaalde limitaties, oftewel beperkingen. Allereerst de generaliseerbaarheid. Immers is het onderzoek uitgevoerd door middel van één case study. Het nadeel hiervan is dat er geen vergelijking is gemaakt met andere scale-up cases. Tevens zijn er 7 interviews gehouden, waarvan 4 willekeurige leden uit het managementteam en 1 willekeurige medewerker. De 2 initiële oprichters waren wel met voorbedachtenrade geselecteerd. Hierdoor bestaat er een kans dat de zwaarte van de antwoorden van de oprichters zwaarder hebben gewogen in de analyse, aangezien zij ook meer over de gehele periode konden vertellen. Ook de hoeveelheid aan interviews kan beperkend werken, want een grote groep levert meer data op waardoor er in principe een betrouwbaarder beeld zou ontstaan. Daarnaast maakte het tijdsplan van het onderzoek dat er op een bepaald moment overgegaan moest worden tot het analyseren van de data en dat er geen interviews meer werden afgenomen.

Het gehele onderzoek is uitgevoerd door 1 onderzoeker. Hierdoor kan er een bias ontstaan in zowel de literatuurstudie als in het empirisch onderzoek. Ook voor de onderzoeker geldt immers dat deze de literatuur bestudeerd en de data uit de interviews analyseert door middel van een eigen lens. Deze lens bestaat ook uit een stuk menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en cognitie. Alhoewel er is gehandeld naar en geweten en er ook bewust met dit aspect is omgegaan om zo objectief mogelijk het onderzoek uit te voeren.

Alle interviews zijn online via Microsoft Teams afgenomen. Hierdoor was het lastig voor de onderzoeker om non-verbale communicatie goed te signaleren. De reden van het online afnemen van de interviews heeft alles te maken met het feit dat dit onderzoek is gedaan tijdens een periode in de COVID-19 pandemie. Hierbij was één van de maatregelen vanuit de overheid dat iedereen thuis moest werken.

Natuurlijk biedt dit onderzoek een aantal proposities die getoetst kunnen worden in een vervolgonderzoek. Maar daarnaast is het ook zeer interessant om de ontwikkeling die zich heeft voorgedaan binnen de branche van social media nader te onderzoeken. Met name dan de aanverwante partijen, zoals influencer platformen en ondersteunende applicaties, en niet zo zeer de sociale netwerken als Facebook of Instagram. De dynamische managementvaardigheden die zij hebben ontwikkeld liggen wellicht in lijn met deze case study, aangezien er waarschijnlijk ook een verband is met de trend die zich heeft voorgedaan.

Tijdens deze case study kwam ook de innovatiekracht van de reclamewereld voorbij. Het onderzoeken van innovatie en de daarbij ontwikkelde dynamische managementvaardigheden zouden namelijk zeer interessant zijn binnen deze branche. Alhoewel innovatie ten aanzien van scale-ups op zichzelf al interessant is om te onderzoeken en daar zeker onderzocht kan worden welke dynamische managementvaardigheden eraan ten grondslag liggen.

Eén van de proposities gaat over het creëren van een community als bedrijfscultuur. Natuurlijk is het goed om deze te toetsen, maar daarnaast is dit ook een zeer interessant onderwerp om verder te onderzoeken. Om nog meer diepgaande inzichten te verkrijgen over welke vormen van bedrijfsculturen er zijn te vinden bij scale-ups en welke dynamische managementvaardigheden daarbij aan te pas komen.

LITERATUURLIJST

- Acs, Z. J., and Armington, C. (2006), *Entrepreneurship, geography and American economic growth. Cambridge University Press*
- Adler, P.S., and Kwon, S. (2002), Social capital; prospects for a new concept. *Academy of Management Review Vol. 27, No. 1*
- Adner, R. and Helfat, C.E. (2003), Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 24: 1011-1025*
- Akpınar, E. and Berger, J. (2017), Valuable Virality. *Journal of marketing research: JMR. - Vol. 54.2017, 2, p. 318-330*
- Ambrosini, V. and Altintas, G. (2019), *Dynamic Managerial Capabilities. Oxford University Press*
- Ansoff H. I. (1957), *Strategies for Diversification. Harvard Business Review*
- Audretsch, D.B. (2012), Determinants of High Growth Entrepreneurship. *University of Indiana*
- Barreto, I. (2009), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management 36(1):256-280*
- Barringer, B. R., Jones, F. F., and Neubaum, D.O. (2003), A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and their Founders. *Journal of Business Venturing 20 (2005) 663-687*
- Becker, G. (1964), *Human Capital. The University of Chicago Press*
- Birch, D.L. (1981), *Who Creates Jobs? The Public Interest*
- Blanchflower, D.G. and Oswald, A.J. (1998), What Makes an Entrepreneur? *Journal of Labor Economics Volume 16, Number 1*
- Blank, S. (2005), *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. K & S Ranch*
- Blank, S. and Dorf, B. (2012), *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch*
- Blank, S. (2013), *Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review*
- Brown, R., Mawson, S., and Mason, C. (2017), Myth-Busting and Entrepreneurship Policy: The Case of High Growth Firms. *Entrepreneurship and Regional Development 29(5-6):1-30*
- Carucci, R. (2016), *Midsized Companies Should not Confuse Growth with Scaling. Harvard Business Review*
- Churchill, N. and Lewis, V. (1983), *The five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review*
- Coad, A., Daunfeldt, S., Hölzl, W., Johansson, D. and Nightingale, P. (2014), High-Growth Firms: Introduction to the Special Section. *Industrial and Corporate Change, Volume 23, Issue 1, February 2014, Pages 91-112*
- Corley, K.G. and Gioia, D.A. (2004), Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly 49(2):173-208*
- Coutu, S. (2016). *The Scaleup Review on Economic Growth. Scaleup Institute*

- Delmar, F., Davidson, P. and Gartner, W.B. (2003), Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, Volume 18, Issue 2, Pages 189-216
- Demir, R., Wennberg, K.J. and Mc Kelvie, A. (2017), The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, Volume 50, Issue 4, Pages 431-456
- Drever, E. (1995), Using Semi-Structured Interviews in Small-Scale Research. A Teacher's Guide. *Scottish Council For Research In Education*
- Duchesneau, D., and Gartner, W. (1990), A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, issue 5, 297-312
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121
- Eisenmann, T., Ries, E. and Dillard, S. (2011), Hypothesis-Driven Entrepreneurship: the Lean Startup. *Harvard Business School*
- Fazzi Bortolini, R., Nogueira Cortimiglia, M. and De Moura Ferreira Danilevicz, A. (2018), Lean Startup: A Comprehensive Historical Review. *Management Decision*
- Fernald, Jr., L.W., Solomon, G.T. and Tarabishy, A. (2005), A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership. *Southern Business Review*, Volume 30, No. 2
- Florin, J., Lubatkin, M., and Schulze, W. (2003), A Social Capital Model of High-Growth Ventures. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3
- Graham, P. (2012), Startup = Growth. <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Gundry, L.K. and Welsch, H.P. (2001), The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Women-Owned Enterprises. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Issue 5, Pages 453-470
- Greiner, L.E. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*
- Hambrick, D.C. and Crozier, L.M. (1985), Stumblers and Starts in the Management of Rapid Growth. *Journals of Business Venturing*, Volume 1, Issue 1, Pages 31-45
- Harris D. and Helfat C.E. (2018), Dynamic Managerial Capabilities. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*
- Harnish, V. (2014), Scaling Up. *Gazelles, Inc.*
- Helfat, C.E. and Martin, J.A. (2014), Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management* 41(5):1281-1312
- Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. (2015), Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Volume 36, Issue 6, Pages 831-850
- Helfat, C. E., and Winter, S. G. (2011), Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, Volume 32, Issue 11, Pages 1243-1250

- Hofer, C.W. and Charan, R. (1984), The Transition to Professional Management: Mission Impossible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 9, Issue 1, Pages 1-11
- Holzl, W. (2014), Persistence, Survival and Growth: A Closer Look at 20 Years of Fast Growing Firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 23, issue 1, 199-231
- Jirásek, M. and Bilek, J. (2018), The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. *Quality Innovation Prosperity*, vol. 22, No 3, p. 1-18
- Katz, M.L. and Shapiro, C. (1994), Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 2, Pages 93-115
- Kroeger, C.V. (1974), Managerial Development in the Small Firm. *California Management Review*
- Knight, A. P., Greer, L. L., and De Jong, B. (2020), Start-Up Teams: A Multidimensional Conceptualization, Integrative Review of Past Research, and future research agenda. *Academy of Management Annals* Vol. 14, No. 1
- LeBrasseur, R. Zanibbi, L. and Zinger, T.J. (2003), Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-Ups. *International Small Business Journal* (Vol. 21, Issue 3)
- Macher, J., and Mowery, D. C. (2009), Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semi-Conductor Manufacturing. *British Journal of Management*, Volume 20, Issue 1, Pages S41-S62
- Marmer, M. Herrmann, B.L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., and Blank, S. (2011), Startup Genome report extra: Premature scaling. *Startup Genome, cracking the code of innovation*
- Martínez Campo, J.L. (2010), The Propensity for Entrepreneurship: Psychological and Social Factors. *The propensity for entrepreneurship: Psychological and social factors*. 51-76
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1984), A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science* Vol. 30, No. 10
- Miller-Cole, B. (2019), When Does A Start-Up Become A Scale-Up? *Forbes.com* <https://www.forbes.com/sites/biancamillercole/2019/02/27/when-does-a-start-up-become-a-scale-up/?sh=41ba6cb6636d>
- Monteiro, G.F.A. (2019), High-Growth Firms and Scale-Ups: A Review and Research Agenda. *RAUSP Management Journal* Vol. 54 No. 1, pp. 96-111
- Nightingale, P., and Coad, A. (2014). Muppets and Gazelles: Political and Methodological Biases in Entrepreneurship Research. *Industrial and Corporate Change*, Volume 23, Issue 1, Pages 113-143
- Picken, J.C. (2017), From founder to CEO: An Entrepreneur's Roadmap. *Business Horizons* Volume 60, Issue 1, Pages 7-14
- Picken, J.C. (2017), From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation. *Business Horizons* Volume 60, Issue 5, Pages 587-595
- Pisano, G. P. (2000). In Search of Dynamic Capabilities. *New York: oxford university press*, 129-154
- Porter, M.E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*

- Reis, E. (2011), *The Lean Startup*. *Crown Business*
- Robehmed, N. (2013), What Is A Startup? *Forbes.com*
<https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>
- Salamzadeh, A. and Kawamorita Kesim, H. (2015), Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. *Harvard Economic Studies*
- Siegel, R., Siegel, E., and MacMillan, I. C. (1993), Characteristics Distinguishing High-Growth Ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, issue 2, 169-180
- Simsek, Z., Heavey, C. and Fox, B.C. (2017), (Meta-)Framing Strategic Entrepreneurship. *Strategic Organization* 15(4): 504-518
- Sirmon, D. G., and Hitt, M. A. (2009), Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Volume 30, Issue 13, Pages 1375-1394
- Steinmetz, L.L. (1969), Critical Stages of Small Business Growth: When they Occur and How to Survive them. *Business Horizons* Volume 12, Issue 1, Pages 29-36
- Teece, D.J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350
- Teece, D.J. (2014), The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives* Vol. 28, No. 4
- Teece, D. J. (2016). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm. *European Economic Review*, Volume 86, Pages 202-16
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509-533
- Treacy, M. and Wiersema, F. (1993), Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*
- Watson, W., Steward, W., and Barnir, A. (2003), The Effects of Human capital, Organizational Demography, and Interpersonal Processes on Venture Partner Perceptions of Firm Profit and Growth. *Journal of Business Venturing* 18(2):145-164
- Winter, S. G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 24: 991-995
- Yin, R. K. (2011), *Qualitative Research from Start to Finish*. *The Guilford press*
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., and Davidsson, P. (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies* 43(4):917-955