

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT  
ERASMUS UNIVERSITY

# Masterscriptie

---

Scale-ups: Dynamische vaardigheden voor snelle groei

**Naam:** Robert Jan de Leede  
**Studentnummer:** 502360  
**Scriptiebegeleider:** Prof. dr. J.J.P. Jansen  
**Meelezer:** Prof. dr. T.J.M. Mom  
**Datum:** Oktober 2020

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 is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

# Voorwoord

---

In mijn scriptie heb ik onderzocht welke dynamische vaardigheden binnen scale-ups te vinden zijn om snelle groei te faciliteren. Geïnspireerd door ondernemers die in staat waren om snelgroeiende bedrijven op te bouwen en met vernieuwende concepten bestaande markten open te breken, ben ik gestart met mijn master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM). Met een opleiding in de toegepaste natuurkunde zette ik, als echte bèta, de eerste stappen in het domein van de sociale wetenschappen. Dit is een domein waarin empirische verschijnselen vloeibaar kunnen zijn en constanten beperkt aanwezig zijn, of zoals Teece (2014) het omschrijft:

“Managementtheorieën zijn geen natuurkunde.”

Gedurende de colleges werd ik er steeds meer van overtuigd dat mijn onderzoek raakvlakken moest hebben met strategische vernieuwing en ondernemerschap. Het werd een onderzoek naar de dynamische vaardigheden bij snelgroeiende bedrijven. Een scale-up werd gevonden om data te verzamelen en het onderzoek kon beginnen. Dat deze scale-up ondertussen ook mijn nieuwe werkgever is geworden, was van tevoren niet voorzien.

Het schrijven van een scriptie gedurende de coronacrisis was een enerverende ervaring. De zolderkamer werd een werk- en studievertrek, waarbij er dagen waren dat ik bijna niet buiten kwam. Daarnaast zorgde de ‘intelligente lockdown’ ervoor dat de kinderen papa’s medestudiegenoten werden; het was anders dan verwacht, maar zeker niet minder gezellig. Het resultaat van het onderzoek ligt nu voor u: een afgeronde scriptie. Ik wil Justin Jansen en Tom Mom hartelijk bedanken voor hun begeleiding gedurende dit afstudeertraject en voor de nieuwe inzichten die ik heb verkregen door hun scherpe vragen.

Veel vrije tijd heb ik de afgelopen jaren aan deze studie besteed. Dat had ik niet kunnen doen zonder de steun van mijn vrouw, kinderen en familie. Femke, Rhodé, Loïs, Noa, Lea en Nathan, bedankt voor jullie steun en geduld. Boven alles gaat mijn dank uit naar God, mijn Schepper, die mij kracht gaf om de studie te volgen en af te ronden.

Soli Deo gloria.

Robert Jan de Leede

Hendrik-Ido-Ambacht, 28 oktober 2020

# Samenvatting

---

Scale-ups zorgen niet alleen voor het genereren van nieuwe banen, maar zijn ook een bron van innovatie en productiviteitsverbeteringen. In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de impact van scale-ups, maar er is minder aandacht besteed aan de interne organisatiekenmerken. Inzicht in deze kenmerken heeft juist toegevoegde waarde, omdat deze gebruikt kunnen worden om meer groeibedrijven te creëren.

De snelle groei van een scale-up vraagt om dynamische vaardigheden om de beschikbare resources continu op de juiste wijze te organiseren en daarnaast nieuwe competenties te ontwikkelen die bij de fase van groei passen. Dynamische vaardigheden worden als een belangrijke driver van de langetermijnprestatie van een bedrijf gezien en een manier om competitief te blijven in een snel veranderende markt. Dynamische vaardigheden bieden bedrijven een unieke positie in de markt, omdat ze context specifiek zijn en in de organisatie opgesloten zitten.

Om meer inzicht te krijgen in de dynamische vaardigheden die bijdragen aan de snelle groei van een scale-up, is een casestudie uitgevoerd bij een bedrijf dat zich in de transitie van start-up naar scale-up bevindt. Bij deze snelgroeïende IT-dienstverlener zijn drie dynamische vaardigheden gevonden die over de tijd bijgedragen hebben aan het behouden van zijn sterke concurrentie positie in een hoog dynamische markt. Belangrijke antecedenten zijn domeinkennis, innovatie en het faciliteren van conflicterende strategieën.

Een opvallende bevinding is dat het ontwikkelen van dynamische vaardigheden bij een scale-up in de transitiefase sterk afhankelijk is van individuele personen. Door conflicterende vaardigheden binnen een innovatieve zelforganiserende bedrijfscultuur te faciliteren, worden dynamische vaardigheden ontwikkeld die het mogelijk maken om snelle en duurzame groei te realiseren in een dynamische omgeving.

# Inhoudsopgave

---

Voorwoord.....	1
Samenvatting .....	2
Inleiding.....	4
Literatuurstudie.....	8
De definitie van een snelgroeiend bedrijf.....	8
De impact van een snelgroeiend bedrijf.....	9
De interne kenmerken van een snelgroeiend bedrijf .....	10
Dynamische vaardigheden als basis voor duurzaam concurrentievoordeel .....	12
Operationele en dynamische vaardigheden.....	12
Waar dynamische vaardigheden te vinden zijn .....	13
Waar dynamische vaardigheden vandaan komen .....	14
Theoretische verankering.....	15
Conclusie .....	16
Methodologie.....	18
Studiecontext.....	18
Dataverzameling.....	19
Data-analyse .....	20
Validiteit en betrouwbaarheid .....	20
Resultaten .....	22
Faciliteren van conflicterende strategieën .....	22
Creëren van een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur .....	25
Kansen snel weten om te zetten in resultaat.....	26
De configuratie van de dynamische vaardigheden voor snelle groei .....	29
Discussie.....	31
Een combinatie van dynamische vaardigheden als groeiversneller.....	31
Ondernemerschap en innovatiemechanismes als facilitators van dynamische vaardigheden ..	34
Conclusie .....	36
Theoretische implicatie.....	37
Praktische implicaties .....	38
Beperkingen van het onderzoek.....	38
Richtingen voor verder onderzoek .....	39
Literatuurlijst.....	40
Bijlage 1   Datamodel .....	45

# Inleiding

---

De aandacht voor scale-ups is in de afgelopen jaren enorm toegenomen. Deze interesse is zowel bij academici als bij beleidsmakers te vinden (Brown, Mawson, & Mason, 2017; Mason & Brown, 2013). Scale-ups dragen niet alleen bij aan het creëren van nieuwe banen, maar zijn ook een bron van innovatie en verhoging van productiviteit. Daarnaast zorgt hun snelle groei ervoor dat bestaande organisaties worden uitgedaagd om zich te vernieuwen ten behoeve van hun concurrentiepositie (OECD, 2018). Daar staat tegenover dat de meeste kleine bedrijven niet of in een zeer langzaam tempo groeien. Deze dragen daardoor beperkt bij aan de groei van de arbeidsmarkt en economie. Het zijn juist de snelgroeiende bedrijven die de grootste bijdragen leveren aan het creëren van nieuwe banen en het stimuleren van economische groei (Coad, Daunfeldt, Hoelzl, Johansson, & Nightingale, 2014).

Over de definitie van een scale-up is binnen de literatuur geen consensus. Dit zorgt voor verwarring en maakt het minder eenvoudig om studies te vergelijken (Coad et al., 2014; Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017). Binnen dit onderzoek wordt de veelgebruikte definitie van een scale-up van de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (ECE, 2019; OECD, 2007: 61) gebruikt, die als volgt luidt:

*Een scale-up is gedefinieerd als een onderneming met minimaal tien medewerkers die met twintig procent per jaar is gegroeid over een periode van drie jaar.*

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar scale-ups, wat tot uiteenlopende inzichten heeft geleid waarvoor echter een gemeenschappelijke basis ontbreekt (Demir et al., 2017). In een systematische literatuurreview van literatuur gerelateerd aan het strategisch management van scale-ups, komen Demir et al. (2017) met vijf drivers die bijdragen aan de snelle groei van een scale-up, te weten strategie, humanresourcesmanagement (hrm), menselijk kapitaal, innovatie en vaardigheden.

Vanuit het perspectief van strategisch management is de aandacht vooral gericht op het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop scale-ups concurrentievoordeel weten te behalen (Ambrosini & Bowman, 2009; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). In de betreffende onderzoeken is veel aandacht besteed aan hrm, terwijl nog weinig onderzoek is gedaan naar de vaardigheden (Demir et al., 2017). Er is een positieve relatie gevonden tussen de snelle groei en de vaardigheid van scale-ups om financiële en niet-financiële resources te managen (Moreno & Casillas, 2007). Een verdere verdieping heeft echter nog niet plaatsgevonden, terwijl scale-ups door de turbulente groei continu te maken hebben met veranderingen die alle delen van de organisatie raken. Juist in deze snel veranderende omgevingen is er een duidelijke noodzaak om de organisatieassets opnieuw te configureren, de noodzakelijke

interne en externe transformaties vorm te geven en tevens aansluiting te blijven houden bij de snel veranderende markt (Amit & Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997).

Het bezitten van de juiste vaardigheden is in een snel veranderende interne en externe omgeving niet voldoende om duurzaam concurrentievoordeel te behalen (Teece et al., 1997). Echter, die bedrijven die in staat zijn om op tijd op veranderingen te reageren door middel van innovatie en die dit ondersteunen door hun managementvaardigheden aan te spreken om de interne en externe competenties opnieuw in te richten, zijn in staat om de koppositie in te nemen (Leonard-Barton, 1992; Teece et al., 1997). Juist deze koppositie is bij scale-ups te vinden als het gaat om groei. Snelle groei vraagt om dynamische vaardigheden om de beschikbare resources continu op de juiste wijze te organiseren en daarnaast nieuwe competenties te ontwikkelen die bij deze fase van groei passen (Adner & Helfat, 2003; Demir et al., 2017). Dat dit een lastig proces is, blijkt wel uit het feit dat meer dan negentig procent van de start-ups faalt om zijn doelstelling te behalen (Nobel, 2011). Het heeft daarom toegevoegde waarde om inzicht te verkrijgen in de dynamische vaardigheden binnen scale-ups die bijdragen aan het vasthouden van de snelle groei (Demir et al., 2017).

In een wereld van snelle verandering en eenvoudig te kopiëren kennis bieden lastig te kopiëren dynamische vaardigheden duurzaam concurrentievoordeel (Teece, 2007).

Dynamische vaardigheden worden gezien als een multidisciplinair raamwerk, waarmee de langetermijnprestatie van een organisatie verklaard kan worden (Teece, 2014). Dynamische vaardigheden zijn onder te verdelen in de capaciteit om: (1) kansen te ontdekken en te scheppen, (2) deze kansen te grijpen en (3) competitief te blijven door resources te combineren, te verbeteren en indien nodig te herconfigureren (Teece, 2014), specifieker gezegd, door middel van *sensing*, *seizing* en *transforming* (Teece, 2007). Dynamische vaardigheden zijn de strategische routines binnen een organisatie die bestaan uit het integreren, opbouwen en herconfigureren van interne en externe resources om bij de snel veranderende omgeving aan te sluiten (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). Deze evolutie van dynamische vaardigheden vindt plaats via een organisatiespecifiek pad, maar het leren vindt plaats via bekende leermechanismen (Eisenhardt & Martin, 2000).

In de afgelopen jaren is deze definitie op organisatieniveau langzaam verschoven naar de visie dat de dynamische vaardigheden te vinden zijn bij individuele managers en het topmanagementteam, met het ontstaan van verschillende definities tot gevolg (Schilke, Hu, & Helfat, 2018). Dit is bovendien versterkt door een sterke focus in het onderzoek op de dynamische managementvaardigheden en de invloed van individuele acties van ondernemende managers (Kurtmollaiev, 2020; Teece, 2014). Dynamische managementvaardigheden zijn de vaardigheden die managers bezitten om

organisatieresources en competenties op te bouwen, te integreren en te herconfigureren. Aangezien managers verschillende dynamische vaardigheden bezitten en per onderneming over andere resources en competenties beschikken, worden afhankelijk van de organisatie vaak andere managementbeslissingen genomen (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015).

Het toevoegen van het perspectief van dynamische vaardigheden is een belangrijke verbreding van het onderzoek naar scale-ups om inzicht te krijgen in de benodigde dynamische vaardigheden om de snelle groei van scale-ups te beheersen (Demir et al., 2017). Daarnaast zijn de inzichten die uit het onderzoek voortkomen, relevant voor managers van start-ups en bestaande ondernemingen die de groei willen versnellen door nieuwe dynamische vaardigheden te ontwikkelen. Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan de oproep om de verkregen inzichten naar praktische toepassingen te vertalen (Schilke et al., 2018). Zo weet men niet alleen welke dynamische vaardigheden noodzakelijk zijn om snel te kunnen groeien, maar krijgt men ook inzicht in de antecedenten achter de dynamische vaardigheden die gebruikt kunnen worden voor het inrichten van de eigen organisatie. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

### **Welke dynamische vaardigheden hebben scale-ups ontwikkeld ter ondersteuning van de snelle groei?**

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen gedefinieerd:

1. Wat zijn de kenmerken van een scale-up?
2. Welke dynamische vaardigheden zijn noodzakelijk voor een snelle groei?
3. Hoe worden dynamische vaardigheden ontwikkeld binnen een scale-up?

Het onderzoek vindt plaats aan de hand van een enkele casestudie. De casestudie betreft een snelgroeiend bedrijf binnen de IT-dienstverlening met een focus op *business intelligence (BI)* software en *customer relationship management (CRM)* software. De IT-markt kenmerkt zich door een snelle ontwikkeling van technologie en veel innovatie. Daar dynamische vaardigheden vooral in businessomgevingen met een sterk innovatief karakter duurzaam concurrentievoordeel opleveren (Teece, 2014), zouden dynamische vaardigheden binnen deze snelgroeiende organisatie aanwezig moeten zijn. Door middel van een kwalitatief onderzoek is met behulp van diepte-interviews gezocht naar de bij het bedrijf aanwezige dynamische vaardigheden in de periode van de oprichting van het bedrijf in 2013 tot en met 2019. Daarnaast is gezocht naar de antecedenten die voor de ontwikkeling van de betreffende dynamische vaardigheden zorgen.



Het theoretisch perspectief van dit onderzoek is het raamwerk van dynamische vaardigheden. Het dynamische-vaardighedenraamwerk wordt vaak gepositioneerd als een uitbreiding van de *resource-based view of the firm* (Helfat & Peteraf, 2003). Hiertussen is echter een duidelijk onderscheid te maken. De wat statische resource-based view of the firm richt zich meer op de huidige resources en de wijze waarop een organisatie daarmee duurzaam concurrentievoordeel weet te behalen (Schilke et al., 2018), terwijl het dynamische-vaardighedenraamwerk juist kijkt naar de vaardigheden die voor veranderingen in de resourceconfiguraties zorgen als gevolg van veranderingen in de markt. Het dynamische-vaardighedenraamwerk heeft zich ontwikkeld tot een van de meest invloedrijke perspectieven binnen het managementonderzoek (Schilke et al., 2018).

Deze scriptie is opgebouwd uit zes hoofdstukken. In de inleiding worden de aanleiding en de opzet van het onderzoek beschreven. Aan de hand van de opgestelde onderzoeksvragen wordt in het tweede hoofdstuk ingegaan op de inzichten die momenteel in de wetenschappelijke literatuur te vinden zijn. In de daaropvolgende twee hoofdstukken worden de methodologie van het onderzoek en de empirische bevindingen nader toegelicht. Aan de hand van de gevonden resultaten en de actuele inzichten uit de literatuur vindt in het vijfde hoofdstuk een discussie plaats over de implicaties van de gevonden resultaten. In het afsluitende hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord en wordt aandacht besteed aan de beperkingen van het onderzoek. Daarnaast worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan aan de hand van de verkregen inzichten.

# Literatuurstudie

---

Ter ondersteuning van het onderzoek naar dynamische vaardigheden bij snelgroeende bedrijven wordt in dit hoofdstuk ingegaan op twee fenomenen. Het eerste gedeelte van het hoofdstuk gaat over de relevantie en de definitie van een snelgroeende onderneming. Daarnaast wordt bekeken welke antecedenten van snelgroeende bedrijven bekend zijn. In het tweede deel wordt ingegaan op het dynamische-vaardighedenraamwerk. Hierin wordt gekeken naar de definitie van dynamische vaardigheden, het niveau van analyse en de wijze waarop dynamische vaardigheden ontwikkeld worden.

In de loop van de jaren is veel onderzoek gedaan naar snelgroeende bedrijven. Een van de eerste onderzoeken is door Hambrick en Croziers (1985) uitgevoerd bij dertig snelgroeende bedrijven in de Verenigde Staten. Sinds dat onderzoek heeft het onderzoeksveld zich sterk uitgebreid (Demir et al., 2017). De belangrijkste reden voor deze aandacht is dat snelgroeende bedrijven een onevenredig grote bijdrage leveren aan economische groei en het creëren van nieuwe banen (Krasniqi & Desai, 2016). Daarnaast zorgen deze bedrijven voor het realiseren van innovaties en het verbeteren van de productiviteit (OECD, 2018).

## De definitie van een snelgroeend bedrijf

Een grote variatie aan termen wordt gebruikt om snelgroeende bedrijven te beschrijven, zoals *scale-ups*, *stars*, *gazelles* en *high-growth firms* (Moreno & Coad, 2015). Het is echter niet alleen de naamgeving die varieert. Binnen economische en managementtheorieën ontbreekt consensus over de definitie van een snelgroeend bedrijf (Coad et al., 2014; Demir et al., 2017). Dit resulteert in een diversiteit aan onderzoeken die door gebrek aan een eenduidige definitie niet objectief met elkaar vergeleken kunnen worden (Coad et al., 2014). Hierdoor is het lastig om tot een gezamenlijke theorieontwikkeling over snelle bedrijfsgroei te komen (Delmar, Davidsson, & Gartner, 2003). Waar vaak verondersteld wordt dat groei een lineair en uniform proces is (Tunberg & Anderson, 2020), wordt bedrijfsgroei juist gekenmerkt door een continue fluctuatie (Brown et al., 2017). Zo hebben overnames bijvoorbeeld een grote invloed op het groeipad van een onderneming (Delmar et al., 2003).

Om tot een definitie van een snelgroeend bedrijf te komen, is het van belang om de groei-indicatoren te definiëren. De keuze van een groei-indicator heeft grote invloed op het groeipad van de onderneming (Delmar et al., 2003). De meestgebruikte indicatoren voor het meten van groei in de context van een snelgroeend bedrijf zijn de groei in omzet, het aantal medewerkers en de productiviteit (Daunfeldt, Elert, & Johansson, 2013; Demir et al., 2017). Een andere factor die van invloed is op de definitie van een snelgroeend bedrijf, is de periode waarover de groei wordt gemeten. De meest voorkomende periodes zijn drie en vijf jaar (Delmar et al., 2003). Daarnaast vindt steeds meer een verschuiving plaats naar het

meten van relatieve groei. Deze verschuiving maakt het mogelijk om een betere vergelijking te maken over de tijd en tussen verschillende landen (Demir et al., 2017).

De definitie van groei is multidimensionaal, wat lastig te vangen is in één definitie (Coad et al., 2014). Sinds 2000 wordt de door de OECD gestandaardiseerde definitie meer en meer gebruikt door zowel wetenschappers als beleidsmakers (Brown et al., 2017). De definitie van de OECD heeft ook zijn weg gevonden binnen Nederland, bijvoorbeeld binnen het scale-updashboard (ECE, 2019). Deze definitie geeft richting aan de onderzoeken en biedt een fundament om studies met elkaar te vergelijken (Brown et al., 2017). De definitie van de OECD (2007) luidt als volgt:

*Een scale-up is gedefinieerd als een onderneming met minimaal tien medewerkers die met twintig procent per jaar is gegroeid over een periode van drie jaar.*

### De impact van een snelgroeiend bedrijf

Snelgroeiende bedrijven hebben een grote impact op de economie, aangezien ze uitblinken in het genereren van nieuwe banen en economische groei (Henrekson & Johansson, 2010; Krasniqi & Desai, 2016). Dit staat in contrast met de meeste kleine bedrijven, die beperkt of niet groeien en zo minimaal bijdragen aan het creëren van werkgelegenheid (Acs & Mueller, 2007; Delmar et al., 2003). De impact die snelgroeiende bedrijven hebben op het gebied van werkgelegenheid een economische groei, heeft steeds meer aandacht bij beleidsmakers gekregen (Coad et al., 2014). Daarom is het van belang om tot de juiste definities van snelle groei en de daarbij behorende implicaties te komen. Verkeerde interpretatie van data als gevolg van bijvoorbeeld relatieve en absolute groei kan namelijk tot ongewenste interventies van beleidsmakers leiden (Brown et al., 2017; Delmar et al., 2003).

De meeste kritiek richt zich op de pretentie die beleidsmakers hebben, dat stimulerend beleid mogelijk is. De groei van een snelgroeiend bedrijf is namelijk vaak willekeurig en bovendien niet te voorspellen (Coad et al., 2014). Snelgroeiende bedrijven zijn daarnaast in uiteenlopende industrieën te vinden (Nightingale & Coad, 2014) en niet, zoals vaak wordt aangenomen, alleen in de hightechsector (Henrekson & Johansson, 2010). Het implementeren van beleid op het gebied van snelgroeiende bedrijven kan er juist voor zorgen dat organisaties met een slechte bedrijfsprestatie worden gestimuleerd (Coad et al., 2014). Zo heeft de ontdekking dat vooral jonge bedrijven werkgelegenheid creëren (Haltiwanger, Jarmin, & Miranda, 2013; Neumark, Wall, & Zhang, 2011), ervoor gezorgd dat stimuleringsmaatregelen zich meer zijn gaan richten op bedrijven met een duidelijke groeistrategie (Nightingale & Coad, 2014).

Een ander kritiekpunt betreft de vraag hoeveel banen snelgroeiende bedrijven daadwerkelijk creëren. Zo kan onderscheid gemaakt worden in de manier waarop bedrijven groeien.

Bedrijven die via de organische weg groeien, hebben een grotere impact op het creëren van werkgelegenheid dan bedrijven die groeien door middel van overnames (Delmar et al., 2003). Een aanzienlijk deel van de snelgroeïende bedrijven groeit door van andere bedrijven over te nemen, waarbij de vraag gesteld kan worden hoeveel banen daadwerkelijk gecreëerd worden (Daunfeldt et al., 2013). Daarnaast hoeft het niet te betekenen dat internationaal opererende groeibedrijven die wereldwijd sterk groeien, veel werkgelegenheid voor de lokale economie creëren (Brown & Mawson, 2015).

### De interne kenmerken van een snelgroeïend bedrijf

Als de groei van een snelgroeïend bedrijf lastig te voorspellen is (Coad et al., 2014) op basis van externe factoren, kan er ook naar de organisatiekenmerken gekeken worden. De meeste wetenschappelijke onderzoeken naar snelgroeïende bedrijven zijn op dit moment gericht op het aantal groeibedrijven en de impact die deze bedrijven op de economie hebben. Veel minder onderzoek is gedaan naar de manier waarop snelgroeïende bedrijven de groei weten te realiseren (Brown et al., 2017). Dit betreft de interne kenmerken van een snelgroeïend bedrijf (Coad et al., 2014). Deze kenmerken zijn relevant voor het stimuleren en creëren van nieuwe groeibedrijven (Brown et al., 2017).

Naar de interne kenmerken van een snelgroeïend bedrijf is veel gefragmenteerd onderzoek gedaan. Daarbij ontbreekt een gemeenschappelijke basis (Coad et al., 2014) en is daarom verdere uitbreiding van de literatuur over snelgroeïende bedrijven gewenst (Brown et al., 2017). Recent is er echter een raamwerk opgesteld waarin vijf drivers voor een snelle groei zijn gedefinieerd. Dit betreft de thema's strategie, innovatie, menselijk kapitaal, vaardigheden en hrm (Demir et al., 2017). Het succes van de snelle groei wordt bepaald door de mate waarin de oprichters en medewerkers van het bedrijf in staat zijn deze drivers te beïnvloeden (Demir et al., 2017).

Een snelgroeïend bedrijf hanteert in de opstartfase een ondernemende en op intuïtie gebaseerde strategie. Gedurende de groei van de organisatie verschuift deze intuïtieve en ondernemende benadering naar een meer op de korte termijn gerichte aanpak van strategische planning (Demir et al., 2017). Strategische planning is een belangrijk middel om in de groeifase noodzakelijke wijzigingen door te voeren (Sims & O'Regan, 2006). Daarnaast onderscheiden snelgroeïende bedrijven zich vaak door het aanhouden van een één productstrategie in de opstartfase van het bedrijf. In een volgende fase weet men dit ook toe te passen in nieuwe markten (Demir et al., 2017). Dit in relatie met een strategische focus door middel van differentiatie wordt als een sterke voorspeller van snelle groei gezien (Todd & Taylor, 1993). Innovatie wordt al een lange tijd gezien als een positieve factor voor groei, maar in relatie tot snelgroeïende bedrijven is hiernaar slechts beperkt onderzoek gedaan

(Demir et al., 2017). Het ziet er echter naar uit dat productinnovatie minder belangrijk is voor snelle groei dan een proactieve marketingstrategie en een focus op groeikansen (O'Regan, Ghobadian, & Galleary, 2006).

Naast de kenmerken van strategische focus en innovatie speelt menselijk kapitaal een rol in het ontstaan van snelle groei (Demir et al., 2017). Onder menselijk kapitaal valt alle kennis die bij een persoon aanwezig is, betreffende opleiding en ervaring (Coff, 2002). Zo blijkt dat hoe hoger het opleidingsniveau van de oprichters en managers is, hoe groter de kans is dat snelle groei gerealiseerd wordt (Almus, 2002; Barringer, Jones, & Neubaum, 2005). Niet alleen het opleidingsniveau van de oprichters, maar ook eerder opgedane managementervaringen hebben een positieve invloed (Demir et al., 2017). Op basis van ervaring is men sneller in staat om marktgerichte groeistrategieën te ontwikkelen (Baum & Bird, 2010). Een ander kenmerk betreft de kennis binnen het vakgebied. Zo blijkt dat de aanwezigheid van veel industriespecifieke kennis bij de oprichter en eigenaar een goede voorspeller van snelle groei is (Barringer et al., 2005). Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden, is dat men door de industriespecifieke kennis beter in staat is om over kritische kennis te beschikken. Hieronder valt ook de toegang tot een netwerk van businesspartners die relevant zijn voor snelle groei (Florin, Lubatkin, & Schulze, 2003).

Een snelle groei vraagt van een organisatie zich snel te kunnen aanpassen en nieuwe vaardigheden aan te leren (Szalavetz, 2015). Ondanks het beperkte aantal studies zijn drie vaardigheden gevonden die belangrijke drivers van groei zijn: management, financiën en innovatie (Demir et al., 2017) zoals weergegeven in figuur 1. Onder de financiële vaardigheid vallen: (1) budgetteren en cashflowmanagement, (2) beschikbaarheid van financieel kapitaal, (3) financiële rapportageproces, (4) analyse van financiële statements en (5) grip houden op de kosten (Barbero, Casillas, & Feldman, 2011).

De groei van een snelgroeiend bedrijf vraagt om veel flexibiliteit, omdat de interne en externe strategieën continu vernieuwd dienen te worden (Parker, Storey, & Van Witteloostuijn, 2010). Daarom is het onwaarschijnlijk dat een snelgroeiend bedrijf succesvol is wanneer het continu terugvalt op oude routines (Parker et al., 2010). Juist specifieke organisatievormen, zoals een hoge graad van delegeren, ondersteunen het proces van externe kennis vergaren en snel aanpassen. Het continu vergaren van nieuwe externe kennis is een belangrijke dynamische vaardigheid (Szalavetz, 2015). Ook in het aanpassen van de strategische positie van de organisatie spelen dynamische vaardigheden een belangrijke rol (Szalavetz, 2015). Vanuit dit perspectief zou het toevoegen van het dynamische-vaardighedenperspectief van belang kunnen zijn voor het begrijpen van de ontwikkeling een snelgroeiend bedrijf (Demir et al., 2017). Dynamische vaardigheden bestaan uit een

combinatie van organisatieroutines en ondernemend leiderschap (Teece, 2014). Er is dan ook een sterke relatie tussen ondernemerschaps- en dynamische vaardigheden literatuur (Szalavetz, 2015).

### Dynamische vaardigheden als basis voor duurzaam concurrentievoordeel

De belangrijkste vraag binnen het onderzoeksveld van strategisch management betreft de manier waarop bedrijven in staat zijn om duurzaam concurrentievoordeel te verkrijgen en te behouden (Teece et al., 1997). Dynamische vaardigheden worden hierbij als een belangrijke driver van de langetermijnprestatie van een bedrijf gezien (Teece, 2014) en een manier om competitief te blijven in een snel veranderende markt (Barreto, 2009). Dynamische vaardigheden bieden bedrijven een unieke positie in de markt, omdat ze contextspecifiek zijn en in de organisatie opgesloten zitten. De ontwikkeling van deze vaardigheden kost veel tijd (Helfat & Martin, 2015). Dynamische vaardigheden zijn uniek en daardoor lastig te kopen of te kopiëren. Dit draagt bij aan het behalen van duurzaam concurrentievoordeel voor de organisatie (Kurtmollaiev, 2020; Teece, 2007).

Sinds de introductie van de term dynamische vaardigheden door Teece et al. (1997) en de daarop volgende publicatie van Eisenhardt en Martin (2000), heeft het onderzoek naar dynamische vaardigheden een enorme vlucht genomen. Daarbij dient gezegd te worden dat dit onderzoeksveld zich ontwikkeld heeft tot een theoretische lens met een grote invloed binnen de managementwetenschap (Schilke et al., 2018). Ondanks het vele onderzoek is het nog niet gelukt om tot een eenduidige definitie van dynamische vaardigheden te komen (Schilke et al., 2018). Dit wordt grotendeels veroorzaakt door tegenstrijdige en dubbelzinnige interpretaties van de term dynamische vaardigheden (Kurtmollaiev, 2020).

### Operationele en dynamische vaardigheden

Om tot een beter begrip van het dynamische-vaardighedenperspectief te komen, dient onderscheid gemaakt te worden in type organisatievaardigheden. Organiseervaardigheden zijn onder te verdelen in twee typen: de operationele (standaard)vaardigheden en de dynamische vaardigheden (Schilke et al., 2018). De operationele vaardigheden bestaan uit een routine of een set van routines die een significante output produceren (Winter, 2000). Oftewel, het zijn de vaardigheden die een bedrijf op dit moment bezit en die ervoor zorgen dat de kortetermijnactiviteiten uitgevoerd kunnen worden (Winter, 2003). Wanneer de output van een organisatie goed aansluit bij de behoefte van de markt, zijn uitstekende operationele vaardigheden voldoende om competitief te zijn. Dit geldt echter alleen totdat de markt verandert (Teece, 2014).

Daarentegen zijn dynamische vaardigheden altijd gerelateerd aan veranderingen (Winter, 2003). Dit betreft het domein van strategische veranderingen (Helfat & Winter, 2011).

Dynamische vaardigheden zijn dus in staat om wijzigingen aan te brengen in de bestaande organisatieresources (Schilke et al., 2018). Organisatieresources zijn alle zaken die voor een organisatie op dit moment van belang zijn om haar taken uit te kunnen voeren (Helfat & Winter, 2011). Organisaties kunnen dynamische vaardigheden echter ook gebruiken om kenmerken van de omgeving aan te passen (Teece, 2007). Binnen de verschillende perspectieven met betrekking tot dynamische vaardigheden is brede consensus over het feit dat dynamische vaardigheden organisaties helpen om ook in de toekomst relevant te blijven (Helfat & Winter, 2011). Bedrijven kunnen hun concurrentie onderhouden of verbeteren door dynamische vaardigheden boven op de operationele vaardigheden te leggen (Teece, 2012).

Het is echter niet altijd eenvoudig om een scherpe lijn te trekken tussen dynamische en operationele vaardigheden. Ze onderscheiden zich ten opzichte van elkaar qua doel en geplande uitkomst, maar sommige vaardigheden kunnen zowel voor dynamische als voor operationele vaardigheden doorgaan (Helfat & Winter, 2011). Operationele vaardigheden gaan over het doen van de juiste dingen. Dynamische vaardigheden gaan over het doen van de juiste dingen op het juiste moment, gecombineerd met sterke managementvaardigheden en een op verandering gerichte organisatiecultuur (Teece, 2014).

#### Waar dynamische vaardigheden te vinden zijn

De dynamische vaardigheden van een organisatie zitten opgesloten binnen de processen en structuren (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Teece, 2007; Teece, 2014). Het betreft een combinatie van lastig te imiteren organisatorische, functionele en technologische vaardigheden die bijdragen aan langdurig concurrentievoordeel voor de organisatie (Teece et al., 1997). Deze complexe routines zorgen ervoor dat noodzakelijke wijzigingen in andere organisatieroutines plaatsvinden (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Dynamische vaardigheden zorgen voor integratie, herconfiguratie en het inwinnen en afstoten van resources (Eisenhardt & Martin, 2000). De weg die een organisatie bewandelt om hiertoe te komen, is daarbij van belang. Dit houdt in dat historie meespeelt; de ervaringen en routines uit het verleden bepalen het gedrag in de toekomst (Teece et al., 1997). Dit zorgt ervoor dat dynamische vaardigheden uniek en organisatiespecifiek zijn (Teece et al., 1997).

Dynamische vaardigheden zorgen voor herconfiguratie van bestaande organisatieresources (Schilke et al., 2018). Dit vindt plaats volgens het proces van sensing, seizing en transforming (Teece, 2007). Dit proces van dynamische vaardigheden is onder te verdelen in de capaciteit om: (1) kansen te ontdekken en te scheppen, (2) deze kansen te grijpen en (3) competitief te blijven door resources te combineren, te verbeteren en indien nodig te herconfigureren (Teece, 2014). Echter, niet alleen de processen en hun optimale afstemming

met de omgeving bieden een organisatie concurrentievoordeel, maar ook specifieke assets zoals financiën, technologie en organisatieresources (Teece et al., 1997).

In de afgelopen jaren is het niveau van de analyse van dynamische vaardigheden langzaam verschoven naar individuele managers en het topmanagementteam (Schilke et al., 2018). Deze verschuiving is sterk gefaciliteerd door de focus van het onderzoek op dynamische managementvaardigheden (Kurtmollaiev, 2020). Dynamische managementvaardigheden zijn vaardigheden die managers bezitten om organisatieresources en competenties op te bouwen, te integreren en te herconfigureren (Adner & Helfat, 2003). Er is een duidelijke verbinding tussen dynamische vaardigheden en het managementproces dat dit proces coördineert (Helfat et al., 2007). Doordat managers verschillende dynamische vaardigheden bezitten en per onderneming over andere resources en competenties beschikken, worden afhankelijk van de organisatie vaak andere managementbeslissingen genomen (Helfat & Peteraf, 2015).

Dynamische vaardigheden bestaan uit een set van specifieke organisatieprocessen (Teece, 2014). De eerste vijf tot tien jaar in het bestaan van een organisatie zijn de vaardigheden sterk afhankelijk van individuen zoals de oprichters (Teece, 2012). Door collectief te leren en onderling samen te werken, neemt deze afhankelijkheid na verloop van tijd af (Teece, 2012). Hoewel organisatieprocessen een belangrijk onderdeel van dynamische vaardigheden zijn, blijft het van belang dat ondernemende managers zich niet laten tegenhouden door standaardroutines (Teece, 2014). Veel strategische acties en transformaties vereisen acties die niet in routines te vangen zijn (Teece, 2012).

### Waar dynamische vaardigheden vandaan komen

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de antecedenten die invloed hebben op het ontwikkelen of juist verliezen van dynamische vaardigheden. Deze zijn zowel op organisatie- als op individueel en teamniveau te vinden (Schilke et al., 2018). Naast organisatieresources en ervaring spelen organisatiestructuur en -cultuur een belangrijke rol (Schilke et al., 2018).

Vanuit het perspectief van microfoundations gezien, spelen ook individuele factoren, zoals menselijk kapitaal, leiderschap en managementcognitie, een belangrijke rol in het ontwikkelen van dynamische vaardigheden (Schilke et al., 2018). Daarnaast zijn factoren buiten de organisatie onderzocht, zoals de dynamiek van de markt en interorganisatiestructuren (Schilke et al., 2018).

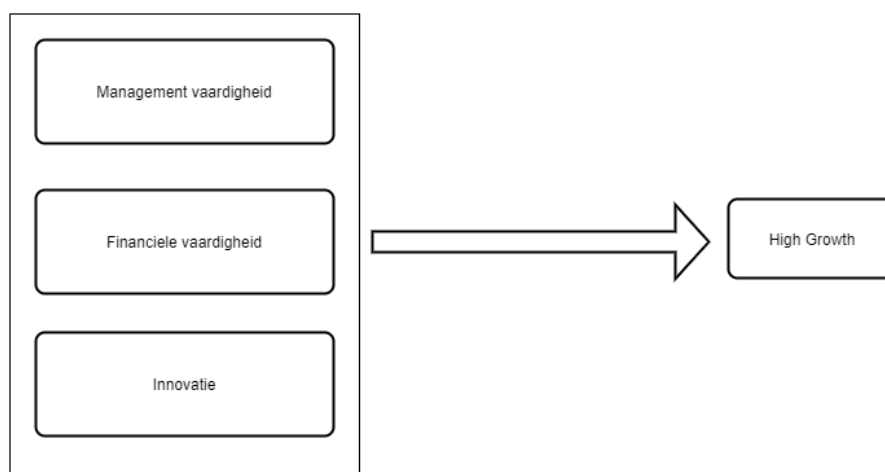
Voor het verkrijgen van dynamische vaardigheden zijn leermechanismes de kritische factor (Chien & Tsai, 2012). Leren vormt een belangrijke basis voor een betere prestatie van de organisatie en biedt de mogelijkheid om nieuwe kansen te ontdekken (Teece et al., 1997).



Organisaties en individuele werknemers ontwikkelen hun vaardigheden over het algemeen door een bepaalde taak te herhalen. Met deze experimentele ontwikkeling van vaardigheden is men in staat concurrentievoordeel te creëren en de bedrijfsprestatie te verbeteren (Levinthal & March, 1993). Op het moment dat een organisatie echter overgaat op routines, stopt het aanleren van nieuwe vaardigheden (Winter, 2000). Daarnaast zorgen een cognitieve beperking van het individu en beperkingen van de organisatie ervoor dat de opgedane kennis niet eenvoudig te implementeren is (Levinthal & March, 1993).

Of de opgedane kennis van een individu binnen de organisatie gebruikt kan worden, is sterk afhankelijk van de bestaande organisatiestructuur. Leren binnen een organisatie is een collectieve bezigheid, waarbij iedereen dezelfde taal moet spreken om complexe problemen op te lossen (Teece et al., 1997). Managers moeten zorg dragen voor mechanismes om bestaande en nieuwe kennis binnen de organisatie te creëren, te verkrijgen en op te slaan (Alegre & Chiva, 2013; Villar, Alegre, & Pla-Barber, 2014). De kennis die door te leren binnen de organisatie gegenereerd wordt, draagt bij aan het opbouwen van een nieuw patroon van activiteiten en routines in de organisatie (Teece et al., 1997).

Om als organisatie te kunnen groeien, is het van belang dat men in staat is om dynamische vaardigheden te repliceren binnen de organisatie, omdat men dan beschikt over de fundamentele om te leren en te verbeteren (Teece et al., 1997). Om dynamische vaardigheden effectief te kunnen implementeren, moet men niet alleen de inhoud van de vaardigheden kennen, maar ook de volgorde van implementatie (Eisenhardt & Martin, 2000).



Figuur 1. Gevonden vaardigheden gerelateerd aan snelle groei

### Theoretische verankering

De theorie van dynamische vaardigheden staat in directe relatie tot de resource-based view of the firm. Beide theorieën hebben een focus op het wijzigen van de organisatieresources

(Schilke et al., 2018). De theorie van de resource-based view of the firm gaat ervan uit dat concurrentievoordeel te behalen is door de resources op de juiste wijze te bundelen (Wernerfelt, 1984). Op basis van deze aannames is het voor bedrijven mogelijk om met resources die waarde opleveren, schaars zijn en niet te kopiëren of door andere resources te vervangen zijn (VRIN), een duurzame strategie van waardetoevoeging te creëren die tevens lastig te kopiëren is (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

De resource-based view of the firm is echter niet goed in staat om uit te leggen hoe en waarom bedrijven concurrentievoordeel behalen in snel veranderende omstandigheden, omdat deze theorie vooral als een statisch model wordt gedefinieerd (Ambrosini & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Vanuit het dynamische-vaardighedenperspectief wordt hieraan echter wel invulling gegeven (Teece et al., 1997). Het dynamische-vaardighedenraamwerk kijkt juist naar de vaardigheden die voor veranderingen in de resourceconfiguraties zorgen als gevolg van veranderingen in de markt (Schilke et al., 2018). Het dynamische-vaardighedenperspectief richt zich op het grijpen van kansen en het creëren van waarde met nieuwe resources (Augier & Teece, 2008; Augier & Teece, 2009).

Het dynamische-vaardighedenperspectief wordt ook wel omschreven als een uitbreiding van de resource-based view of the firm, omdat het gebaseerd is op dezelfde aannames (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Peteraf, 2003) en dus aansluit bij het bestaande onderzoek naar de resource-based view of the firm (Teece et al., 1997). Het dynamische-vaardighedenraamwerk heeft zich een ontwikkeld tot een van de meest invloedrijke perspectieven binnen het managementonderzoek (Schilke et al., 2018).

## Conclusie

Een scale-up is een bedrijf dat een snelle groei doormaakt. Van de definitie van een snelgroeiend bedrijf zijn in de literatuur vele varianten te vinden. De meestgebruikte definitie van een scale-up is die van de OECD (2007):

*Een scale-up is gedefinieerd als een onderneming met minimaal tien medewerkers die met twintig procent per jaar is gegroeid over een periode van drie jaar.*

Snelgroeiende bedrijven zorgen voor een groot gedeelte van de werkgelegenheid, in tegenstelling tot vele kleine bedrijven die nauwelijks groeien en werkgelegenheid creëren. Een deel van de snelgroeiende bedrijven groeit internationaal of door overnames, waardoor de netto-opbrengst op het gebied van werkgelegenheid voor de lokale economie beperkt is. Wanneer welk bedrijf een snelle groei doormaakt, is niet te voorspellen, waardoor het voor beleidsmakers lastig is om stimulerend beleid te ontwikkelen.

Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar de interne kenmerken van een groeibedrijf. Veel studies zijn bovendien kwalitatief van aard. Vijf belangrijke drivers voor groei zijn strategie, innovatie, menselijk kapitaal, vaardigheden en hrm. De vaardigheden management, financiën en innovatie zijn van groot belang om een snelle groei te kunnen faciliteren. Bij het herdefiniëren van interne en externe strategieën spelen dynamische vaardigheden een belangrijke rol. Het toevoegen van een dynamische-vaardighedenperspectief aan de literatuur over snelgroeiende bedrijven zou van belang kunnen zijn voor het beter begrijpen van de ontwikkeling een snelgroeiend bedrijf.

Het dynamische-vaardighedenperspectief heeft zich ontwikkeld tot een belangrijke theoretische lens op het gebied van duurzaam concurrentievoordeel in dynamische markten. Dynamische vaardigheden zijn vaardigheden die ervoor zorgen dat wijzigingen doorgevoerd worden in de bestaande resources om zo een goede marktfit te behouden. Deze wijzigingen vinden plaats volgens het proces van sensing, seizing en transforming. In combinatie met VRIN-resources en goede strategie vormen dynamische vaardigheden een driver voor uitstekende financiële prestaties.

Dynamische vaardigheden zijn van oorsprong vooral beschreven op organisatieniveau. In de afgelopen jaren is het niveau van de analyse verschoven naar het niveau van individuele managers en topmanagementteams. In het proces van dynamische vaardigheden vervullen managers een belangrijke coördinerende rol. Ondernemende managers zorgen voor strategische aanpassingen op het moment dat de marktomstandigheden veranderen. Deze ondernemende acties zijn niet in processen te vangen.

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de antecedenten die bijdragen aan het ontwikkelen van dynamische vaardigheden. Naast organisatiecultuur en -structuur spelen ervaring en organisatie-resources een belangrijke rol. Daarnaast dragen individuele kenmerken, zoals menselijk kapitaal, leiderschap en management, bij aan het creëren van dynamische vaardigheden. Voor het verkrijgen van dynamische vaardigheden zijn leermechanismes een kritische factor. Effectieve implementatie binnen de organisatie vereist kennis van inhoud, maar men dient ook de juiste volgorde van implementatie van de vaardigheden te weten.

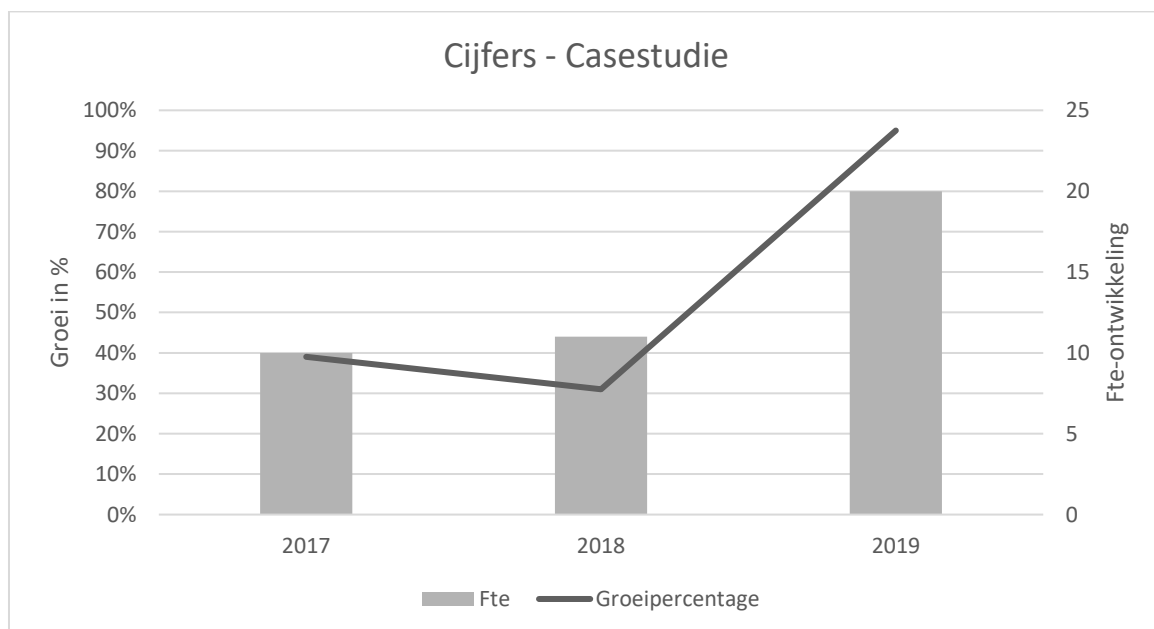
Het dynamische-vaardighedenperspectief heeft zich ontwikkeld tot een zelfstandige theoretische lens binnen het managementonderzoek. Het wordt ook wel omschreven als een uitbreiding van de resource-based view of the firm. De resource-based view of the firm is vooral als een statisch model gedefinieerd. Het dynamische-vaardighedenraamwerk kijkt juist naar de vaardigheden die voor veranderingen in resourceconfiguraties zorgen om een optimale fit met de markt te behouden.

# Methodologie

Om inzicht te krijgen in de dynamische vaardigheden die bijdragen aan een snelle groei is een kwalitatieve casestudie uitgevoerd bij een snelgroeiend bedrijf. Voor de selectie van een snelgroeiend bedrijf is de volgende definitie gebruikt: “Een scale-up is gedefinieerd als een onderneming met minimaal tien medewerkers die met twintig procent per jaar is gegroeid over een periode van drie jaar” (OECD, 2007). Deze definitie wordt meer en meer gebruikt en biedt een goed fundament om studies met elkaar te kunnen vergelijken (Brown et al., 2017).

## Studiecontext

Het onderzochte snelgroeiende bedrijf is actief als zakelijke dienstverlener in de IT-markt voor CRM en BI software oplossingen. Deze markt kenmerkt zich door een onstuimige groei en snel veranderende technologieën (Hoeffnagel, 2017). Sinds de oprichting in 2013 heeft het bedrijf een sterke groei doorgemaakt: in de periode 2017-2019 is het gegroeid van 10 naar 25 voltijdmedewerkers. De netto-omzet groeide in dezelfde periode met meer dan 20 procent per jaar. Begin 2019 vond een fusie plaats met een andere IT-dienstverlener (Visser, 2019). Deze fusie heeft gezorgd voor een versnelling van de groei, maar ook voor een verbreding van het dienstenportfolio. Op dit moment bevindt het bedrijf zich in de transitie van een start-up naar een scale-up.



Figuur 2. Groeicijfers casestudie

In de context van deze onderneming zorgt groei van de omzet ook direct voor groei van het aantal medewerkers. De kennis en vaardigheden van medewerkers zijn belangrijke keyresources in de organisatie. De niet-organische groei door de fusie in het bijzonder heeft

ervoor gezorgd dat de organisatie en processen zijn aangepast. Daarnaast zorgt de korte levenscyclus van IT ervoor dat het bedrijf in de afgelopen jaren met regelmaat nieuwe technologische vaardigheden heeft moeten ontwikkelen om een goede marktfit te behouden.

### Dataverzameling

Aangezien nog weinig bekend is over de interne kenmerken van een snelgroeiend bedrijf (Coad et al., 2014), is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. De data voor de casestudie zijn verzameld met behulp van diepte-interviews. In deze interviews is gezocht naar dynamische vaardigheden in de periode van oprichting tot en met de huidige transitiefase naar scale-up. Dynamische vaardigheden zijn op verschillende niveaus te vinden (Schilke et al., 2018). In deze verkennende studie in de context van een scale-up is ervoor gekozen om dynamische vaardigheden op organisatieniveau te onderzoeken.

Dynamische vaardigheden zorgen voor een herconfiguratie van bestaande organisatieresources en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden (Schilke et al., 2018), waarbij de stappen van sensing, seizing en transforming worden doorlopen (Teece, 2007). Het proces van dynamische vaardigheden is onder te verdelen in de capaciteit om: (1) kansen te ontdekken en te scheppen, (2) deze kansen te grijpen en (3) competitief te blijven door resources te combineren, te verbeteren en indien nodig te herconfigureren (Teece, 2014). In dit onderzoek is ervoor gekozen om deze stappen te operationaliseren naar twee hoofdthema's. Als eerste is gevraagd naar de achtergrond en rol van de geïnterviewde; dit geeft inzicht in eventuele antecedenten die zorgen voor dynamische vaardigheden. Voor het tweede hoofdthema is gevraagd naar knelpunten in de afgelopen jaren waarbij wijzigingen in de resources noodzakelijk waren. Hierbij zijn de processtappen van Teece (2014) vertaald in de volgende vragen: (1) Hoe kwam je erachter?, (2) Wat heb je gedaan? en (3) Hoe heb je het gedaan?

De thema's strategie, innovatie, menselijk kapitaal, vaardigheden en hrm hebben invloed op de snelheid waarmee organisaties groeien (Demir et al., 2017). Voor de selectie van respondenten is er daarom bewust voor gekozen om personen die affiniteit hebben met deze onderwerpen te selecteren. Dit heeft geleid tot elf interviews, in een periode van een maand, op verschillende niveaus binnen de organisatie zoals weergegeven in tabel 1. Deze interviews zijn afgenomen op locatie of via een videoverbinding en alle zijn opgenomen om een verdere analyse mogelijk te maken.

Functie	Datum	Tijdstip	Duur (minuten)	Locatie
<b>Algemeen directeur en partner</b>	21-4-2020	15:30	77	Remote
<b>Officemanager</b>	6-5-2020	11:30	34	Kantoor
<b>Operationeel directeur en partner</b>	6-5-2020	14:30	72	Kantoor
<b>Teamleider</b>	7-5-2020	13:00	77	Kantoor
<b>IT-architect</b>	11-5-2020	10:00	75	Remote
<b>Teamleider</b>	12-5-2020	10:30	44	Kantoor
<b>Teamleider</b>	13-5-2020	14:00	81	Kantoor
<b>Commercieel directeur en partner</b>	14-5-2020	15:00	81	Kantoor
<b>Developmentmanager</b>	19-5-2020	16:00	72	Kantoor
<b>Partner en adviseur</b>	20-5-2020	13:30	49	Kantoor
<b>Hr-adviseur</b>	8-6-2020	10:00	53	Kantoor

Tabel 1. Overzicht van respondenten.

### Data-analyse

Als basis voor de analyse van de data is gebruikgemaakt van de Gioia-methodologie (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Met behulp van deze methodiek is aan de hand van de gevonden codes (1) een aggregatie gemaakt naar concepten. Aan de hand van deze concepten is (2) een aantal thema's gedefinieerd. Op basis van deze thema's zijn (3) geaggregeerde dimensies gedefinieerd. De combinatie van concepten, thema's en dimensies levert een datastructuur op, die te vinden is in Bijlage 1.

Om de data te kunnen verwerken, zijn transcripties van de interviews gemaakt. Deze transcripties zijn met ATLAS.ti gecodeerd. Met behulp van enkele beschikbare businessplannen en interne mailings heeft triangulatie plaatsgevonden.

### Validiteit en betrouwbaarheid

De meeste onderzoeken die gerelateerd zijn aan het strategisch management van scale-ups, zijn uitgevoerd bij een beperkt aantal scale-ups, waardoor ze kwalitatief van aard zijn. De kwantitatieve studies hebben een beperkte steekproefgrootte, waardoor ze eerder kwalitatief van aard zijn dan kwantitatief (Demir et al., 2017). Daarnaast zorgt het gebrek aan standaardmethodologie in het onderzoek naar scale-ups voor uiteenlopende resultaten, die met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden (Coad et al., 2014).

De literatuur over dynamische vaardigheden laat een verregaande ontwikkeling zien om deze vaardigheden meer als generiek concept neer te zetten en te definiëren als een onderscheidend fenomeen op theoretisch niveau (Schilke et al., 2018). Empirisch onderzoek naar een generiek concept is echter problematisch, omdat dynamische vaardigheden

contextafhankelijk zijn. Bij empirisch onderzoek dient daarom specifiek en precies te worden omschreven wat gemeten wordt (Schilke et al., 2018).

Om de aansluiting met de scale-upliteratuur te behouden, is ervoor gekozen om de definitie van de OECD te gebruiken. Deze definitie wordt sinds 2000 steeds meer gebruikt door zowel wetenschappers als beleidsmakers (Brown et al., 2017). Om in deze context onderzoek te verrichten naar dynamische vaardigheden, biedt het proces van sensing, seizing en transforming een goede aansluiting voor empirisch onderzoek (Teece, 2007). In dit geval wordt de capaciteit bekeken om: (1) kansen te ontdekken en te scheppen, (2) deze kansen te benutten en (3) competitief te blijven door te combineren, te verbeteren en indien nodig te herconfigureren (Teece, 2014).

Door de beperkte rapportage-eisen die gesteld worden aan kleine bedrijven, is het lastig om secundaire data te verzamelen, doordat: (1) de data niet bestaan, (2) de data inaccuraat zijn of (3) de beschikbare data niet representatief zijn (Nightingale & Coad, 2013). Voor de onderzochte case waren secundaire data, zoals bedrijfsplannen en interne memo's, beperkt beschikbaar. In het onderzoek is daarom veel aandacht besteed aan de selectie van de respondenten. Onder de elf geïnterviewden bevinden zich (ex-)medewerkers met verschillende functies en dienstjaren zoals weergegeven in tabel 2. Door verschillende medewerkers te spreken over dezelfde geïdentificeerde knelpunten in de afgelopen jaren is het mogelijk om tot meerdere perspectieven te komen en om zo de betrouwbaarheid van de data te verbeteren.

<b>Functie</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
CEO	[Bar filled]							
COO							[Bar filled]	[Bar filled]
CCO		[Bar filled]						
Teamleider	[Bar filled]	[Bar filled]						
Teamleider							[Bar filled]	[Bar filled]
Teamleider						[Bar filled]	[Bar filled]	[Bar filled]
Developmentmanager		[Bar filled]						
IT-architect		[Bar filled]						
Officemanager		[Bar filled]						
Partner/adviseur	[Bar filled]							
Hr-adviseur					[Bar filled]	[Bar filled]	[Bar filled]	

Tabel 2. Selectie van geïnterviewden in relatie tot het aantal dienstjaren.

# Resultaten

---

In de periode van oprichting (2013) tot en met 2019 zijn in de onderzochte onderneming vele wijzigingen doorgevoerd in het portfolio en de organisatie. Kenmerkend hierbij is dat veel wijzigingen voortkwamen uit een besef dat verandering noodzakelijk is om de verbinding met de markt te kunnen behouden. Daarnaast was er in de organisatie behoefte aan aanpassingen door de snel veranderende markt en de groei van de organisatie. De combinatie van snelle marktveranderingen en organisatiegroei zorgden voor veel dynamiek, of zoals de *chief executive officer* (CEO) het omschrijft: “Ik denk dat we best wel een redelijk dynamische club zijn met veel wisselende projecten en snelle beslissingen.”

In de analyse van deze herspositioneringen en herstructurerings zijn drie dynamische vaardigheden geïdentificeerd. Deze drie vaardigheden zorgen in het proces van sensing, seizing en transforming voor een herconfiguratie van de bestaande resources. Deze vaardigheden zijn: (1) faciliteren van conflicterende strategieën, (2) creëren van een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur en (3) kansen snel weten om te zetten in resultaat. Zij hebben Growteq ondersteund om zijn positie te behouden in een snel veranderende markt.

## Faciliteren van conflicterende strategieën

Vanaf de oprichting is een tweesporenbeleid gevoerd voor de strategische positionering. Zo was er een team dat werkte aan een eigen softwareplatform voor de accountancymarkt. Dit softwareplatform werd ontwikkeld op basis van een duidelijke visie op accountancy door enkele seniormedewerkers. De andere richting was het leveren van IT-dienstverlening, waarbij een brede richting is gekozen wat betreft de positionering. De basis voor de positionering was dat er een raakvlak moest zijn met IT. Op basis van deze positionering heeft het bedrijf onderzocht waarin zijn expertise ligt door verschillende opdrachten uit te proberen.

“Als het maar een klein beetje raakvlakken met IT had; dat is wel een van onze uitgangspunten.”

“We waren er bewust van dat we best wel wat konden, maar een beetje zoekend naar waar we echt goed in waren.”

Uit deze ‘zoektocht’ kwam duidelijk naar voren dat standaard-BI-oplossingen, die passen bij de platformgedachte, niet aansluiten bij de behoefte van de markt. De maatwerk-BI-oplossingen bleken echter wel te voldoen aan de marktbehoefte en dit werd ook teambreed zo gevoeld. Versterkt door individuele overtuigingen dat een product als platform



onvoldoende waarde voor de klant biedt, is de focus op maatwerk-BI-oplossingen gelegd. Dit zorgde uiteindelijk voor een versnelling van de maatwerksoftwareontwikkeling.

“BI vond ik een sweet spot. Dat gaat de komende jaren echt wel hard groeien, alles rondom die rapportage en analyse.”

“Vanuit de projecten-, sales- en marketing-kant heeft men ook keurig gewerkt aan een stukje maatwerk-BI. En ja, daar ging .NET ook een steeds grotere rol in spelen.”

“De klanten, die geloofden er niet in, in het platform [...] ik ben altijd een beetje de tegenhanger geweest.”

“Ik denk maatwerk-BI eigenlijk dat je beter kan zeggen, omdat we erachter kwamen van ja, standaardisatie is gewoon in heel veel gevallen niet van toepassing.”

Naast de maatwerksoftwareoplossingen werd veel tijd besteed aan het ontwikkelen van een eigen softwareplatform gericht op de accountancymarkt. De basis hiervoor was een duidelijke visie van het seniorteam over hoe IT de accountancy verder kan helpen om haar activiteiten te optimaliseren. Doordat een aandeelhouder de eerste klant was, kon aan deze visie worden gewerkt door een product te ontwikkelen. Deze hechte band heeft veel mogelijkheden gegeven om de software te optimaliseren. Ook werd alle ruimte aangeboden om verschillende producten te ontwikkelen en deze in de markt te testen.

“Wij hadden eigenlijk maar één opdracht: maak iets waardoor we uiteindelijk een product krijgen waarmee we automatisch dashboards kunnen aanmaken, waarmee we de gehele auditpraktijk gaan ondersteunen.”

“SmartInsight, [...] het standaardiseren van financiële data van klanten en het toevoegen van externe bronnen daaraan. We hebben voor de auditpraktijk in die periode controledashboards gebouwd.”

“We hadden eigenlijk niet een hele directe omzetdoelstelling. Tenminste, zo voelden wij als mensen die aan de techniek aan het knutselen waren, niet [...] uiteraard probeerde men ondertussen ook nog opdrachten binnen te halen.”

Deze combinatie van het ontwikkelen van een innovatief platform voor de accountancymarkt en het leveren van maatwerksoftwaredienstverlening zorgde voor veel intern debat. De groep die vooral de focus wilde leggen op maatwerkapplicatieontwikkeling bepleitte te stoppen met het ontwikkelen van het platform, omdat dan niet meer geïnvesteerd hoefde te worden en de beschikbare capaciteit kon worden ingezet voor de maatwerksoftwareontwikkeling. Aan de andere kant was er de overtuiging dat een versnelling van investeringen in het platform zou leiden tot een betere marktfit en daardoor

tot groei van het softwareplatform. In deze discussies vervulde de CEO een belangrijke rol om tot een beslissing te komen, waarbij hij vaak een duale keuze maakte, zodat de twee stromingen naast elkaar konden blijven bestaan.

“Met enige regelmaat kan dat ook best wel knetteren [...] dan dacht ik van: ja, we gaan weer een innovatietraject starten een hele middag en gaan alle telefoons uit. Laten we nou eerst proberen het klantenproject af te ronden.”

“[...] maar die twee stromen gingen op den duur wel een beetje botsen. Want ja, als je niks meer doet aan dat hele SmartInsight, dan verlies je er ook geen geld meer op en heb je nog meer capaciteit beschikbaar voor maatwerk. Waar je gewoon geld aan verdient...”

“[...] uiteindelijk is er een balans gevonden, veel strijd moeten leveren om uiteindelijk ook mijn ding voor elkaar te kunnen krijgen.”

“[...] de CEO bleef het liefst er altijd een beetje tussenin zitten.”

Op basis van de productinnovatie is een gestructureerde basis ontstaan om te experimenteren en onderzoek te verrichten. In de beginfase vond dit plaats onder de noemer Developersoverleg, maar uiteindelijk is dit omgezet naar het Innovatielab. In het Innovatielab werd organisatiebreed ruimte gecreëerd om nieuwe dingen te kunnen ontdekken. De enige voorwaarde was dat het geleerde werd gedeeld met de rest van de organisatie. Door dit innovatiemechanisme zijn nieuwe ontwikkelingen snel te testen en beschikte de maatwerksoftware dienstverlening over een continue inzicht in de laatste marktontwikkelingen.

Een sprekend voorbeeld hiervan is de opkomst van Microsoft Power BI. De oorspronkelijke propositie was sterk gericht op het vermarkten van maatwerk-BI-oplossingen gebaseerd op Qlik-technologie. Dit was ook succesvol, waardoor een gedeelte van de organisatie niet de noodzaak zag om een nieuwe technologie te gaan gebruiken. In het Innovatielab werden echter verschillende experimenten uitgevoerd met Microsoft Power BI, waarover men enthousiast was. Uiteindelijk is een wedstrijd georganiseerd om te testen of de technologie klaar was om gelanceerd te worden in maatwerkprojecten. Dit bleek het geval, waarna direct een project verkocht werd op basis van Microsoft Power BI. Dit bleek succesvol te zijn, met als gevolg dat ook de personen die eerst weerstand hadden, zich sterk gingen focussen op deze nieuwe technologie. Hierdoor werd er direct meebewogen met de technologische verandering die plaatsvonden in de markt. De combinatie van een productgedreven innovatiestrategie en maatwerk-BI-oplossingen heeft gezorgd voor een organisatiebrede focus op innovatie.

“[...] de grote bedreiging van Qlik was Power BI, maar een aantal jaar geleden, toen Power BI opkwam, toen zag nog niemand dat echt. Het was het ook nog niet echt een hele volwassen tool.”

“Toen kwam Power BI ineens heel hard op. Dat was echt in de beginfase dat Power BI opkwam. Dus toen zijn we gelijk meegegaan met die Power BI-beweging.”

“We hebben wel in het Innovatielab een paar keer dingen met Power BI gedaan, waardoor er wat enthousiasme ontstond. We hebben zelfs ook gewoon een soort van battle georganiseerd. We hadden een Power BI-believer en een Qlik-believer en die mochten op basis van dezelfde data laten zien wat het kon.”

“[...] we hebben gestructureerd wat dingen naast elkaar gezet, de plussen en minnen. Daar kwam ook uit wat het kan. Toen heb ik gezegd: ‘Wij gaan vanaf nu ook Power BI aanbieden.’”

“Als een Power BI-oplossing dan ook werkt, dan ga ik er ook voor. [...] Ik was tegen, maar dan loop ik ook.”

### Creëren van een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur

Om de organisatie te veranderen en de groei in goede banen te leiden, is ervoor gekozen om veel verantwoordelijkheid bij individuele medewerkers te leggen. Dit geeft eenieder de vrijheid om actief nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en te verbeteren. Om deze vaardigheden te realiseren, moet niet alleen vertrouwen worden gegeven, maar ook gezorgd worden voor een goede onderlinge verstandhouding. Bij verschil van inzicht werkt dit als katalysator en voorkomt het dat polarisatie ontstaat.

“Hij is iemand die vooral mensen vrijheid geeft. Dat zit ook heel erg in zijn karakter.”

“Het is gewoon een leuk team met een goede vibe [...] en bijdragen aan dingen die uiteindelijk wel lukken.”

“Dan vind je elkaar gewoon weer op het menselijk vlak en je kijkt dan wat mensen nodig hebben.”

“Hij is echt wel continu bezig geweest om enthousiast te blijven, durven te investeren, goede mensen er bij te halen en vanuit die goede mensen zeggen: ‘Zorg dat je het leuk vindt hier samen.’”

Daarnaast is er vanaf de start duidelijk voor gekozen om een pionierscultuur uit te dragen. Deze cultuur werd versterkt door de ontwikkeling van een eigen product en de ruimte voor innovatie die hiermee werd gerealiseerd. Door ruimte te realiseren voor innovatie, met behulp van het Innovatielab, leert men te experimenteren en voelt men zich ook comfortabel

om dit samen met klanten te doen (cocreatie). Dit verhoogt de flexibiliteit van de medewerkers en maakt het daarnaast mogelijk om op een gestructureerde manier marktontwikkelingen bij te houden. Een sprekend voorbeeld van deze vorm van cocreatie is het initiatief rond datawetenschap. Hoewel er nog veel onduidelijkheid is over de verwachte resultaten, is de overtuiging dat de markt zich op termijn in dit segment zal ontwikkelen. Door een samenwerking aan te gaan met een belangrijke klant leren beide partijen.

“En zeker in die beginjaren was het echt uitzoeken. Pionieren, googelen tot je een ons woog.”

“Maar misschien wel 90 procent van de initiatieven die we voorbij hebben zien komen, hebben we in de praktijk niet zo veel aan gehad. [...] maar het grappige is wel dat er eigenlijk twee opbrengsten waren. Eén: mensen leren om op een speelse manier nieuwe dingen te ontdekken. En daarnaast dat het oké is om te pionieren en elkaar om hulp te vragen.”

“[...] we zijn met datascienceprojecten vooral bezig om naar de mogelijkheden en kansen te kijken.”

“Laat ze maar een beetje pionieren en gooi alles maar in die grote pot, misschien komt er iets fantastisch uit. En komt er niks uit, oké, dan hebben we mensen gehad die enorm waardevol zijn en die ook nog hebben genoten.”

In de transitie van start-up naar scale-up was nog iedere medewerker van belang. De vrijheid en het onderlinge vertrouwen zorgden ervoor dat deze medewerkers de ruimte kregen om initiatieven te nemen om bedrijfsprocessen te optimaliseren. Doordat er problemen waren bij de uitvoering van de werkzaamheden was er ook de wil om deze op te lossen, dit te verbeteren, zodat ze bij de groei van de organisatie geen knelpunt bleven.

“Als je groeit van één, twee, acht, negen, dan is iedereen nog een key...”

“Dat was toen. Dat staat me nog heel goed bij, dat ik dacht: dit moet echt anders.”

“We hebben gewoon dingen gedaan die wel heel erg aansloten aan scrum en die gewoon goed voor ons werkten.”

“Dat is best wel effectief als het gaat om een stukje projectkwaliteit. Want er waren best wel wat projecten waar de kwaliteit nou niet echt denderend van was of waarvan de deadlines niet werden gehaald.”

### Kansen snel weten om te zetten in resultaat

De derde dynamische vaardigheid richt zich op het detecteren en benutten van kansen. Om

kansen te kunnen benutten, beschikt men over de vaardigheid om deze kansen snel te valideren op haalbaarheid. Gecombineerd met resultaatgericht werken en de inzet van unieke resources kunnen deze kansen worden omgezet in een succes.

Een belangrijk onderdeel van het creëren en ontdekken van kansen is een strategische visie op het gebruik van data in de bedrijfsvoering. Met behulp van deze visie konden klanten worden overtuigd en medewerkers worden gemotiveerd bij nieuwe kansen. Deze visie zorgde voor een breed draagvlak en een gezamenlijke overtuiging.

“[...] ik al zoiets van: hé, business intelligence, dat is een sweet spot. Dat gaat de komende jaren echt wel hard groeien. De CEO had daar echt wel een hele strakke visie op, ook vanuit zijn achtergrond als accountant. Ik geloofde daar heel erg in.”

“[...] al dat dashboarding, dat voelde je aan de hele markt in die tijd, dat heel veel bedrijven daarop zaten te wachten. Daar was de tijd rijp voor.”

Deze visie was gevormd doordat verschillende medewerkers vele jaren in de accountancy hadden gewerkt. Daardoor was precies bekend hoe een bedrijf werkt en wat de impact is van processen en cijfers. Met deze kennis kon de vraagstelling van een bedrijf snel worden omgezet in een concrete oplossing.

“Op dat moment had zo'n achtergrond als accountantclub, die goed mee konden denken over cijfers en processen, natuurlijk een enorm voordeel. Want we waren in staat om gewoon goed te begrijpen hoe organisaties werkten en hoe dat met een stukje technologie verbeterd en versneld kon worden. Dit gecombineerd met een stel gasten die ook wel redelijk goed konden knutselen en ervoor zorgden dat er iets kwam te staan wat werkte.”

“Hij is ook supersterk om businessrequirements gewoon snel om te zetten in iets wat simpel werkt, en daar zat eigenlijk ook op den duur de kerncompetentie.”

De focus op het benutten van kansen betekende dat men ook bereid was om nieuwe technologieën in te zetten met beperkte ervaring. Dit is te zien op het moment dat bekend werd dat BI een marktgebied was waarin veel waarde gecreëerd kan worden. In korte tijd werd een partnerschap aangegaan en is het bedrijf zich volledig gaan focussen op dit marktsegment. Door deze focus kwamen er vragen over het ontwikkelen van maatwerksoftware. Deze maatwerksoftware oplossingen waren al verkocht zonder dat er veel ervaring was met het opzetten van grote softwareontwikkeltrajecten.

“Toen hebben we ervoor gekozen in een vrij vlot tempo QlikView-implementatiepartner te worden. Ook niet echt gebaseerd op een marktanalyse of wat dan ook. Maar dat kwam voorbij, gesprekken gevoerd [...] en toen waren we opeens ook QlikView-partner.”

“Overigens waren de plannetjes meestal zo simpel dat men vergat dat we er wel een dag of vijftig mee bezig waren in plaats van die vijf dagen die men zelf tegen de klant had verteld.”

“De meeste maatwerkapplicaties, maar dat gebeurde ook wel vaker, zijn verkocht, terwijl we dit nog geen eens konden überhaupt.”

Om deze opdrachten tot een succes te maken, was het bedrijf sterk afhankelijk van de vaardigheden van de medewerkers. Veel medewerkers waren hoogopgeleid en konden breed ingezet worden. Het vertrouwen was groot dat mensen meer kunnen dan ze denken. Dit maakte het eenvoudiger om een diversiteit aan opdrachten te verwerken. Daarnaast waren er veel ideeën over hoe eventuele problemen opgelost konden worden. Zo werd een deel van de ontwikkelingsactiviteiten uitbesteed aan het buitenland door een gebrek aan ontwikkelaars in Nederland. Veel van deze vaardigheden werden verkregen door het SmartInsight-platform te ontwikkelen.

“Eerst moet de opdracht binnenkomen, dan is er altijd wel een club te vinden die het kan maken.”

“Ik heb veel basisvertrouwen in wat mensen kunnen. Ik weet dat ze sowieso altijd meer kunnen dan dat ze op zo'n moment zeggen.”

“Maar dan voel ik me wel met allerlei ervaring die we hebben opgedaan in de afgelopen jaren comfortabel genoeg. Weet je, hoe dan ook met bloed, zweet en tranen, maar we gaan het gewoon opleveren.”

“We gaan het gewoon doen en als het niet lukt, dan kunnen we het altijd nog ergens in India uitbesteden.”

In deze nieuwe ontwikkelingstrajecten werd het resultaat altijd voorop gesteld. Deze organisatiebrede focus op het resultaat geeft vertrouwen in de organisatie om nieuwe kansen te benutten. Als meer tijd wordt besteed aan een nieuwe ontwikkeling, wordt dit niet afgestraft. Deze focus op resultaat wordt versterkt door de grote domeinkennis, wat resulteert in een oplossing die past bij het vraagstuk. Hierdoor krijgt de klant een oplossing die aan zijn wensen voldoet.

“Wat we binnen Growteq altijd hebben gedaan, is dat we gaan voor het resultaat. [...] ik heb altijd ook gefocust op: we moeten gewoon een goed product leveren, zodat we daar de afgesproken prijs voor kunnen factureren.”

“[...] daarin werd er dus ruimte geboden [...] die je ook kon gebruiken om dingen te onderzoeken, want je bent een pionier in de organisatie. Dus ja, je kan wel eens richting op gaan waar je je neus stoot. Ja, dan moeten we naar richting B. Ja, dat is verloren tijd, maar zorgt er wel voor dat je dus verder kan groeien of in ieder geval meer inzicht krijgt in wat de mogelijkheden zijn.”

“We zijn ook nog altijd, denk ik, niet de allerbeste programmeurs, maar door juist die combinatie van ‘we snappen wat de business wil’, ‘we snappen wat er in de techniek mogelijk is’ en ‘we zorgen dat daar gewoon een passende oplossing voor komt’.”

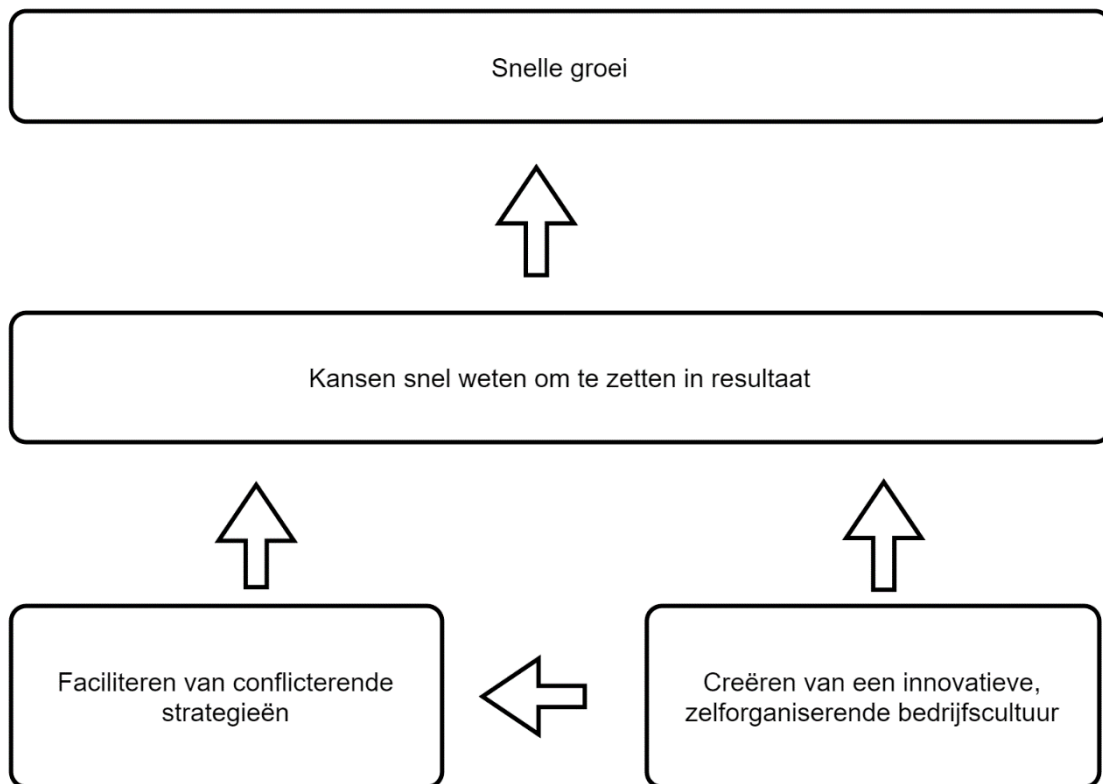
### De configuratie van de dynamische vaardigheden voor snelle groei

In de casestudie zijn drie dynamische vaardigheden geïdentificeerd: (1) faciliteren van conflicterende strategieën, (2) creëren van een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur en (3) kansen snel weten om te zetten in resultaat. Deze dynamische vaardigheden hebben invloed op elkaar zoals weergegeven in figuur 3. De basis is te vinden in het creëren van een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur. Hiermee is het voor ondernemende medewerkers mogelijk om te innoveren en om strategische wijzigingen door te voeren.

Dit heeft tot gevolg dat conflicterende strategieën ook beter uit te voeren zijn. Men krijgt de vrijheid om een eigen focus te bepalen die gebaseerd is op een gedeelde visie. Door een conflicterende strategie te hanteren, zijn door de productontwikkeling verschillende nieuwe operationele vaardigheden ontwikkeld. Deze vaardigheden hebben eraan bijgedragen om snel nieuwe kansen te benutten. Zo is door de ontwikkeling van het SmartInsight-platform een nieuw product ontstaan, namelijk YouProvide. Dit product is nu succesvol in de markt, maar zou er niet geweest zijn zonder alle innovaties in het SmartInsight-platform.

“Dus ja, zonder SmartInsight, geen YouProvide.”

Een vergelijkbare afhankelijkheid is zichtbaar bij de individuele focus op de verkoop van winstgevende dienstverlening. Innovaties en vrijheid van individuen zorgden ervoor dat de focus gelegd kon worden op nieuwe kansrijke projecten. Zo werd kennis vergaard over nieuwe technologieën in het Innovatielab. Deze kennis bood ruimte om nieuwe marktsegmenten te betreden. In combinatie met de operationele vaardigheden die zijn verworven bij het ontwikkelen van het SmartInsight-platform konden kansen tot een goed resultaat worden gevormd.



Figuur 3. Procesmodel van de geïdentificeerde dynamische vaardigheden.



# Discussie

---

Voor een beter begrip van de ontwikkeling van vaardigheden over een bepaalde periode moet het dynamische-vaardighedenperspectief worden toegevoegd aan de scale-upliteratuur (Demir et al., 2017). Dit was aanleiding voor dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de nieuwe inzichten besproken die de geïdentificeerde dynamische vaardigheden toevoegen aan de bestaande literatuur.

## Een combinatie van dynamische vaardigheden als groeiversneller

Strategieën in hoogdynamische markten hebben een aantal onvoorspelbare voordelen door de juiste timing en losse organisatiestructuren, waarbij de strategische logica is om kansen te benutten (Eisenhardt & Martin, 2000). Binnen het perspectief van dynamische vaardigheden worden kansen benut volgens het proces van sensing, seizing en transforming (Teece, 2007). Een van de dynamische vaardigheden die is geïdentificeerd in de onderzochte casestudie, is: **‘Creëren van een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur’**.

Deze vaardigheid bevat twee dimensies, namelijk initiatief nemen en verbetering en vernieuwing realiseren door middel van innovatie. Dit betekent dat er een organisatiecultuur is die gericht is op continue vernieuwen van bestaande routines en strategieën. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers gericht zijn op het verbeteren van de eigen vaardigheden om zo de aansluiting op de marktontwikkelingen te behouden, of zoals een van de geïnterviewden het omschreef op het moment dat hij net gestart was: “Dat staat me nog heel goed bij, dat ik dacht: dit moet echt anders.”

Vernieuwingen kunnen echter alleen worden doorgevoerd als veel verantwoordelijkheid is gelegd bij medewerkers die laag in de organisatie staan. Deze verantwoordelijkheid zorgt ervoor dat het bedrijf in staat is om de gewenste vernieuwing ook te realiseren. Door inzet van dynamische vaardigheden kunnen vervolgens de operationele vaardigheden worden onderhouden of verbeterd (Teece, 2012).

De brede consensus van de verschillende dynamische-vaardighedenperspectieven is dat dynamische vaardigheden er vooral ook voor zorgen om in de toekomst relevant te blijven (Helfat & Winter, 2011). Een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur zorgt vooral voor verbetering van de bestaande prestatie en een noodzakelijke organisatieverandering als gevolg van de snelle groei. Dit is echter niet genoeg om strategische vernieuwingen door te kunnen voeren, terwijl voor strategische wijzigingen dynamische vaardigheden wel nodig zijn om een snelle marktverandering bij te kunnen houden (Teece, 2014). Aan de andere kant merkt Winter (2003) op dat er een duidelijk onderscheid is tussen ad hoc een probleem

oplossen en het bezit van een dynamische vaardigheid. Wanneer een innovatieve en zelforganiserende bedrijfscultuur wordt gecreëerd, is een routinematig proces zichtbaar van individuele medewerkers die proactief wijzigingen in de resources weten aan te brengen onder invloed van omgevingsfactoren. Het is daardoor een dynamische vaardigheid: het integreren, het herconfigureren en het inwinnen of afstoten van resources (Eisenhardt & Martin, 2000).

*Propositie 1: Losse organisatiestructuren gecombineerd met een innovatiegedreven organisatiecultuur versterken het transformatievermogen van een organisatie.*

Niet alleen een losse organisatiestructuur en een innovatiegedreven cultuur zorgen voor strategische veranderingen, maar vooral voor de tweede dynamische vaardigheid: **'Kansen snel om weten te zetten in resultaat'** beïnvloed dit. Voor de fases sensing en seizing speelt de grote hoeveelheid domeinkennis hierbij een belangrijke rol. Zoals een seniormedewerker het verwoordde: "Op dat moment had zo'n achtergrond als accountantclub, die goed mee konden denken over cijfers en processen, natuurlijk een enorm voordeel." Door de domeinkennis kan de behoefte van de klant snel begrepen worden en worden omgezet in een concrete oplossing. Het bezit van veel industriespecifieke kennis bij de oprichter en eigenaar is een goede voorspeller van snelle groei (Barringer et al., 2005). Hierdoor is er niet alleen kritische kennis, maar ook toegang tot businesspartners die relevant zijn voor snelle groei (Florin et al., 2003). In relatie tot de literatuur over dynamische vaardigheden wordt deze domeinkennis en de toegang tot businesspartners vooral gebruikt om nieuwe kansen te creëren en deze te valideren en te benutten.

Om als organisatie kansen te kunnen benutten is het resultaat altijd voorop gesteld. Een innovatieve en zelforganiserende bedrijfscultuur speelt hierbij een belangrijke rol, omdat veelal de kennis ontbrak op het moment dat een nieuwe opdracht was verkregen. Medewerkers moeten worden meegenomen in de strategische verandering en ondersteuning vinden in het perspectief dat het een uitdaging is om te pionieren. Een van de technisch specialisten omschreef het als volgt: "En zeker in die beginjaren was het echt uitzoeken. Pionieren, googelen tot je een ons woog."

Een geïdentificeerde factor voor snelle groei is de opleiding van de oprichters en managers (Almus, 2002; Barringer et al., 2005). In het transformeren van kansen speelt ook opleidingsniveau een belangrijke rol. Breed opgeleide medewerkers kunnen op verschillende plaatsen ingezet worden, wat een scale-up in de beginfase van de groei ruimte geeft om met een beperkt aantal mensen snel kansen te benutten. Het opleidingsniveau van medewerkers geeft daarom ruimte om de gevarieerde strategische kansen te benutten. Deze gedachte

leeft ook in het managementteam: “Eerst moet de opdracht binnenkomen, dan is er altijd wel een club te vinden die het kan maken.”

De timing en de losse organisatiestructuren gecombineerd met de strategische logica van het benutten van kansen bieden een langdurig competitief voordeel (Eisenhardt & Martin, 2000). Hierbij heeft uitgebreide domeinkennis een belangrijke invloed op de strategische logica van kansen benutten. Dit leidt tot de volgende propositie.

*Propositie 2: Uitgebreide domeinkennis zorgt voor snelle sensing en seizing van businesskansen en versnelt daardoor het proces van strategische vernieuwing.*

Uit het beperkte aantal studies naar de vaardigheden die gerelateerd zijn aan snelle groei komen vaardigheden op het gebied van management, financiën en innovatie naar voren als drivers voor snelle groei (Demir et al., 2017). Een combinatie van deze vaardigheden is aanwezig in de laatste geïdentificeerde dynamische vaardigheid: **‘Faciliteren van conflicterende strategieën’**. Eén strategie was gericht op het ontwikkelen van een softwareplatform voor de accountancymarkt gebaseerd op een duidelijke visie. Hiervoor bestond een duidelijke commitment voor de lange termijn, wat ook noodzakelijk is voor de ontwikkeling van dynamische vaardigheden (Winter, 2003). Dit was op korte termijn echter onvoldoende rendabel om de bedrijfsvoering ook op langere termijn goed vorm te geven. Hierna werd de strategische positie aangepast door winstgevende maatwerksoftwareoplossingen te verkopen. Dit sluit aan bij het belang van financiële vaardigheden als driver voor snelle groei (Barbero et al., 2011).

Het continu verkrijgen van nieuwe externe kennis is een belangrijke dynamische vaardigheid (Szalavetz, 2015) en sluit aan bij het sensingproces van een dynamische vaardigheid (Teece, 2007). Door te werken aan het softwareplatform zijn veel nieuwe vaardigheden ontwikkeld die op een later moment ingezet konden worden voor de maatwerksoftwareoplossingen. Door de twee conflicterende strategieën naast elkaar te voeren, kan niet alleen de huidige financiële situatie goed worden geborgd, maar kunnen ook nieuwe technologische ontwikkelingen snel worden gedetecteerd. Met deze nieuwe technologische kennis worden nieuwe markten betreden. Dit leidt tot de volgende propositie.

*Propositie 3: Het faciliteren van conflicterende strategieën in een hoogdynamische markt borgt het verkrijgen van nieuwe kennis en versterkt de financiële prestatie.*

Meer onderzoek is nodig naar de bundeling van vaardigheden in relatie tot snelle groei, omdat de omgeving en bedrijfstechnologie bepalen welke vaardigheid nodig is (Demir et al., 2017). Dynamische vaardigheden moeten daarom worden gezien als een omvattend raamwerk voor de uitleg van bedrijfsprestatie (Teece, 2014). Het is de combinatie van sterke

dynamische vaardigheden, VRIN-resources, een goede strategie en ondernemende managers die zorgen voor langetermijnprestatie (Teece, 2014). Een losse, innovatieve organisatiestructuur gecombineerd met een conflicterende strategie en een sterke dynamische vaardigheid om kansen te benutten, is niet de enige manier om snelle groei te realiseren. Voor bedrijven die actief zijn in een dynamische en competitieve markt is ook een grote rol weggelegd voor ondernemende managers om de organisatie te transformeren en het ecosysteem te creëren om niet routinematige strategische acties uit te voeren (Teece, 2012).

Het zijn juist de eigenzinnige acties geweest die de grootste transformaties teweeg hebben gebracht voor het bedrijf uit de casestudie. In het benutten van kansen en in het omzetten van deze kansen in resultaat is zowel het ecosysteem als de actie zichtbaar. De ontwikkeling van maatwerksoftware is hier een voorbeeld van. Verschillende applicaties werden al verkocht voordat hiervan enige kennis was. Zoals een van de ontwikkelaars het omschreef: “De meeste maatwerkapplicaties, maar dat gebeurde ook wel vaker, zijn verkocht, terwijl we dit nog geen eens konden überhaupt.” Met behulp van de configuratie van dynamische vaardigheden kon echter een passende oplossing worden geleverd.

#### Ondernemerschap en innovatiemechanismes als facilitators van dynamische vaardigheden

Om dynamische vaardigheden effectief te kunnen implementeren, moet niet alleen de inhoud, maar ook de volgorde van implementatie bekend zijn (Eisenhardt & Martin, 2000). Daarnaast spelen leermechanismen een kritische rol bij de ontwikkeling van dynamische vaardigheden (Chien & Tsai, 2012). Voor de geïdentificeerde dynamische vaardigheden vormt het Innovatielab het belangrijkste leermechanisme. Het Innovatielab stimuleert een cultuur van laagdrempelig innoveren en experimenteren en leert medewerkers vooral ook dat het goed is om nieuwe dingen te ontdekken. Om als organisatie kennis te verwerven, moet leren een collectieve bezigheid zijn waarbij dezelfde taal gesproken wordt om complexe problemen op te lossen (Teece et al., 1997). Managers moeten zorgdragen voor mechanismen om bestaande en nieuwe kennis binnen de organisatie te creëren, te verkrijgen en op te slaan (Alegre & Chiva, 2013; Villar et al., 2014). Het Innovatielab heeft deze functie organisatiebreed vervuld.

Deze manier van gestructureerd, organisatiebreed innoveren komt voort uit het hanteren van de conflicterende strategie met een belangrijke focus op productinnovatie. Bedrijven die sterk innovatiegedreven zijn, passen hun vaardigheden hier op aan (Doz & Kosonen, 2010). Dit resulteert in een cultuur waarin nieuwe vaardigheden continu ontwikkeld worden door te experimenteren met nieuwe technologieën. Deze nieuwe vaardigheden werden echter ook direct gebruikt om kansen te benutten voor de andere strategie. Het is juist deze

kennisoverdracht die ervoor zorgde dat het bedrijf zich elke keer aanpaste aan de veranderende marktomstandigheden. Dit leidt tot de volgende propositie.

*Propositie 4: In de organisatie geïnstitutionaliseerde innovatieleermechanismes zijn een belangrijk facilitator van dynamische vaardigheden.*

Een leermechanisme stimuleren, zoals het Innovatielab, is een belangrijk middel om collectief nieuwe kennis te verkrijgen en op te slaan (Alegre & Chiva, 2013; Villar et al., 2014). Het collectief leren van dynamische vaardigheden wordt gestimuleerd door mensen met elkaar samen te laten werken. Het duurt over het algemeen vijf tot tien jaar voordat dynamische vaardigheden in een organisatie zijn opgenomen. Tot die tijd zijn ze sterk afhankelijk van de oprichters van het bedrijf en enkele individuele medewerkers (Teece, 2012). Vooral in bedrijven die aan het begin van een snelle groei staan, is het volledige team nog van belang. Een bedrijf dat in deze fase over de juiste dynamische vaardigheden wil beschikken, is sterk afhankelijk van individuele kwaliteiten.

Dit was ook duidelijk zichtbaar bij het faciliteren van een conflicterende strategie. Door individuele ervaringen en overtuigingen richtte twee personen zich sterk op de exploitatie van winstgevendende activiteiten, terwijl anderen bleven focussen op het innoveren en het verder ontwikkelen van een softwareplatform. Deze duale strategieën werden ook gefaciliteerd door de CEO. Gedreven door verschillende ervaringen van het topmanagementteam zorgde dit voor de ontwikkeling van een dynamische vaardigheid. Variatie in de achtergrond zorgt voor conflicten, maar heeft een positieve invloed op het behouden van de groei (Kor, 2003).

Vanuit het perspectief dat ieder persoon in de begin van de groeifase onmisbaar is en dat de combinatie van verschillende persoonsgebonden dynamische vaardigheden ervoor zorgt dat de groei wordt behouden, is de volgende propositie geformuleerd.

*Propositie 5: De samenstelling van verschillende persoonsgebonden dynamische vaardigheden zorgt voor een succesvolle transitie van start-up naar scale-up.*

# Conclusie

---

De centrale vraag van dit onderzoek is:

Welke dynamische vaardigheden hebben scale-ups ontwikkeld ter ondersteuning van de snelle groei?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende drie deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de kenmerken van een scale-up?
2. Welke dynamische vaardigheden zijn noodzakelijk voor een snelle groei?
3. Hoe worden dynamische vaardigheden ontwikkeld binnen een scale-up?

Aan de hand van deze deelvragen wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Daarnaast worden de theoretische en praktische implicaties toegelicht. Als laatste worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden twee richtingen voor vervolgonderzoek gepresenteerd.

De thema's strategie, innovatie, menselijk kapitaal, vaardigheden en personeelsbeleid zijn de bekende drivers voor snelle groei (Demir et al., 2017). Het huidige onderzoek bij een bedrijf dat in transitie is van start-up naar scale-up laat zien dat innovatie, strategie en menselijk kapitaal de belangrijkste factoren zijn. Onder menselijk kapitaal valt vooral de industriespecifieke kennis of het zogenoemde bezit van domeinkennis (Demir et al., 2017). Deze industriespecifieke kennis draagt bij aan het snel ontwikkelen en benutten van kansen. Daarnaast staat een op innovatie gerichte bedrijfscultuur, die ervoor zorgt dat steeds nieuwe kennis wordt vergaard om de snel veranderende technologische ontwikkelingen bij te kunnen houden. Op basis van een sterke visie is jarenlang een conflicterende strategie gevoerd, waarbij een duidelijk afweging is gemaakt tussen financiële prestatie op de korte termijn en productontwikkelingsdoelstellingen op de lange termijn.

In de scale-upliteratuur ontbreekt op dit moment het perspectief van dynamische vaardigheden in relatie tot snelle groei (Demir et al., 2017). In het huidige onderzoek zijn drie dynamische vaardigheden geïdentificeerd die gezorgd hebben voor de snelle groei over een bepaalde periode. De eerste is een op innovatie gerichte bedrijfscultuur met veel ruimte voor eigen initiatief. Deze dynamische vaardigheid zorgt vooral voor het verbeteren en herconfigureren van bestaande processen. Wanneer deze vaardigheid gecombineerd wordt met de tweede geïdentificeerde dynamische vaardigheid, ondersteunen van conflicterende strategieën, wordt het mogelijk om een gezonde financiële prestatie te realiseren. Daarnaast biedt het mogelijkheden om op langere termijn de flexibiliteit te behouden om strategische vernieuwing mogelijk te maken en de aansluiting op de dynamische markt te behouden. Deze twee dynamische vaardigheden worden versterkt door de derde geïdentificeerde

dynamische vaardigheid: kansen snel weten om te zetten in resultaat. Een conflicterende strategie draagt vooral bij aan het ontwikkelen van nieuwe technologische kennis en organisatievaardigheden, wat het mogelijk maakt om in een breder perspectief kansen te zoeken en te valideren. Een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur maakt het mogelijk om onbekende kansen snel in resultaat om te zetten.

Dynamische vaardigheden worden ontwikkeld door een op innovatie gebaseerd leermechanisme te institutionaliseren. Een leermechanisme is een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling van dynamische vaardigheden (Chien & Tsai, 2012). Door de focus op innovatie is er een gerichtheid om nieuwe technologische ontwikkelingen te vinden die kansen bieden in een dynamische omgeving. Specifiek voor een bedrijf dat zich bevindt in de fase van start-up naar scale-up zijn veel dynamische vaardigheden nog te vinden bij individuele medewerkers. Het is de combinatie van tegenstrijdige individuele vaardigheden die zorgen voor de ontwikkeling van de geïdentificeerde dynamische vaardigheden.

Scale-ups bezitten een combinatie van dynamische vaardigheden die erop gericht zijn nieuwe kansen te ontwikkelen en te benutten. Door middel van een innovatiegedreven bedrijfscultuur en conflicterende strategieën wordt het succes van kansen benutten vergroot en is het bedrijf in staat om snel te groeien. De antecedenten van de geïdentificeerde dynamische vaardigheden zijn losse organisatiestructuren, domeinkennis en de managementvaardigheid om conflicterende strategieën te faciliteren. Dynamische vaardigheden worden ontwikkeld via een op innovatie gericht leermechanisme. Daarnaast is voor een bedrijf dat in transitie is van start-up naar scale-up, de samenstelling van het seniorteam van groot belang voor de ontwikkeling van de dynamische vaardigheden.

### Theoretische implicatie

Door deze studie zijn twee nieuwe perspectieven toegevoegd aan de scale-upliteratuur in relatie tot het dynamische-vaardighedenperspectief. Voor snelle groei zijn er vijf bekende drivers: strategie, innovatie, menselijk kapitaal, organisatievaardigheden en personeelsbeleid (Demir et al., 2017). Daarnaast wordt een modererend effect verondersteld van de innovatiedriver op de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden (Demir et al., 2017), omdat innovatiegedreven bedrijven hun vaardigheden hierop afstemmen (Doz & Kosonen, 2010). De huidige onderzoeksresultaten tonen aan dat de drivers menselijk kapitaal, strategie en innovatie de belangrijkste antecedenten zijn van de geïdentificeerde dynamische vaardigheden. Ook is innovatie een belangrijke driver om nieuwe vaardigheden te verkrijgen en bestaande processen te verbeteren, waarbij er een belangrijke plaats is weggelegd voor een op innovatie gebaseerd leermechanisme.

Daarnaast laten de resultaten zien dat dynamische vaardigheden bij bedrijven in de transitiefase van start-up naar scale-up sterk gebonden zijn aan individuen. Het is de combinatie van verschillende individuele dynamische vaardigheden die zorgt voor snelle groei. Deze beweging naar een individuele invloed op dynamische vaardigheden heeft zich de laatste jaren sterk ontwikkeld (Schilke et al., 2018), maar is nog niet onderzocht binnen de scale-upliteratuur.

Daarbij wordt betoogd dat strategieën in hoogdynamische markten een aantal onvoorspelbare voordelen hebben door de juiste timing en losse organisatiestructuren, waarbij de strategische logica het benutten van kansen is (Eisenhardt & Martin, 2000). Hoewel dit een onderdeel is van de configuratie van dynamische vaardigheden, is het op zichzelf niet toereikend genoeg om snelle groei te realiseren. Met deze bevinding wordt invulling gegeven aan de oproep van Demir et al. (2017) om onderzoek te verrichten naar de configuratie van vaardigheden die bijdragen aan een snelle groei.

### Praktische implicaties

Voor een bedrijf in de transitiefase van start-up naar scale-up zijn dynamische vaardigheden sterk afhankelijk van tegenstrijdige individuele vaardigheden. Snelgroeïende bedrijven die in staat zijn om deze vaardigheden goed met elkaar te combineren in een managementteam, ontwikkelen op deze manier dynamische vaardigheden die tot snelle groei leiden. Dit dient echter wel gecombineerd te worden met een zelforganiserende bedrijfscultuur. Hierdoor wordt het voor individuele medewerkers mogelijk om zelf initiatief te nemen om te verbeteren en zo de snelle groei in de juiste banen te leiden. Om een innovatiegedreven organisatiecultuur te creëren, is een op innovatie gericht leermechanisme van belang. Dit versterkt de organisatiebrede focus op innovatie en zorgt daarnaast voor de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden. Deze vaardigheden zijn inzetbaar om een strategische vernieuwing door te voeren en zo de verbinding met de dynamische markt te behouden.

### Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent meerdere beperkingen. Een belangrijke beperking is dat het onderzoek zich richt op scale-ups die aan de beginfase van de groei staan. Doordat dynamische vaardigheden in deze fase vaak bij individuele personen geborgd zijn (Teece, 2012), bijvoorbeeld bij de oprichters, zijn de resultaten niet direct te vertalen naar scale-ups die zich verder in hun groeifase bevinden. Door collectief leren zullen er bij organisaties die zich verder in de groeifase bevinden namelijk meer dynamische vaardigheden zijn die in de organisatie ingebed zijn (Teece, 2012).

Doordat snelgroeïende bedrijven vaak jong zijn, is de hoeveelheid beschikbare data beperkt en zijn de data vaak van lage kwaliteit (Coad et al., 2014). Daarnaast is empirisch onderzoek



naar een generiek concept, zoals dynamische vaardigheden, vaak problematisch omdat dynamische vaardigheden contextafhankelijk zijn (Schilke et al., 2018). De geïdentificeerde dynamische vaardigheden zijn niet één op één te generaliseren zonder rekening te houden met de context waarin ze gevonden zijn. Ze geven echter wel een aanleiding voor vervolgonderzoek.

### Richtingen voor verder onderzoek

Voor verder onderzoek zijn er verschillende richtingen. De eerste bevinding is dat bedrijven die zich bevinden in de overgang van start-up naar scale-up, beschikken over dynamische vaardigheden die sterk afhankelijk zijn van de combinatie van individuele personen.

Daarnaast is er sinds 2000 langzaam een verschuiving, in het onderzoek naar dynamische vaardigheden op organisatieniveau naar dynamische vaardigheden op teamniveau en individueel niveau (Schilke et al., 2018). Dit wordt versterkt door het vele onderzoek naar dynamische managementvaardigheden (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015). Het zou toegevoegde waarde hebben om onderzoek te verrichten naar de microfoundations die leiden tot de geïdentificeerde dynamische vaardigheden, omdat het belangrijkste doel van het microfoundationonderzoeksprogramma is gericht op het begrijpen van de invloed van individuele factoren op de organisationele uitkomst (Helfat & Peteraf, 2015). Door dit inzicht kan beter worden begrepen welke teamsamenstelling leidt tot dynamische vaardigheden voor snelle groei.

Een andere geïdentificeerde dynamische vaardigheid is het faciliteren van conflicterende strategieën. De vaardigheid van een bedrijf om gelijktijdig te exploreren en te exploiteren wordt ook wel *ambidexterity* genoemd (O'Reilly & Tushman, 2007); dit betreft een specifieke subset van dynamische vaardigheden (Teece, 2014). Voor een scale-up dat staat aan het begin van een snelle groei blijkt organisatie ambidexterity veroorzaakt te worden door de combinatie van individuele ondernemende medewerkers. Om een beter begrip te krijgen van deze invloed, is meer onderzoek naar de microfoundations van organisatie ambidexterity noodzakelijk.

# Literatuurlijst

---

- Acs, Z. J., & Mueller, P. (2007). Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants. *Small Business Economics*, 30(1), 85-100. doi:10.1007/s11187-007-9052-3
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. doi:10.1002/smj.331
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507. doi:10.1111/jsbm.12005
- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497-1508. doi:10.1080/00036840110105010
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Amit, R., & Schoemaker, P. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. doi:10.1002/smj.4250140105
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208. doi:10.1177/0170840608094776
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. doi:10.1287/orsc.1090.0424
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship*, 29(6), 671-694. doi:10.1177/0266242610378287
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barreto, I. (2009). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.03.004
- Baum, J. R., & Bird, B. J. (2010). The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: Links to new venture growth. *Organization Science*, 21(2), 397-412. doi:10.1287/orsc.1090.0445

- Brown, R., & Mawson, S. (2015). The geography of job creation in high growth firms: The implications of 'rowing abroad'. *Environment and Planning C-Government and Policy*, 34(2), 207-227. doi:10.1177/0263774X15614152
- Brown, R., Mawson, S., & Mason, C. (2017). Myth-busting and entrepreneurship policy: The case of high growth firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(5-6), 414-443. doi:10.1080/08985626.2017.1291762
- Chien, S., & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444. doi:10.1108/09534811211228148
- Coad, A., Daunfeldt, S., Hoelzl, W., Johansson, D., & Nightingale, P. (2014). High-growth firms: Introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 91-112. doi:10.1093/icc/dtt052
- Coff, R. W. (2002). Human Capital, Shared Expertise, and the Likelihood of Impasse in Corporate Acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128. <https://doi.org/10.1177/014920630202800107>
- Daunfeldt, S., Elert, N., & Johansson, D. (2013). The economic contribution of high-growth firms: Do policy implications depend on the choice of growth indicator? *Journal of Industry, Competition and Trade*, 14(3), 337-365. doi:10.1007/s10842-013-0168-7
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216. doi:10.1016/S0883-9026(02)00080-0
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456. doi:10.1016/j.lrp.2016.09.004
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.006
- ECE. (2019). *Top 250 scale-ups 2019 insights into fastest-growing companies of the netherlands*. ().
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374-384. doi:10.2307/30040630
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Miranda, J. (2013). Who creates jobs? small versus large versus young. *The Review of Economics and Statistics*, 95(2), 347-361. doi:10.1162/REST\_a\_00288

- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31-45. doi:[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90005-9)
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. doi:10.1002/smj.332
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. doi:10.1177/0149206314561301
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley-Blackwell.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi:10.1002/smj.2247
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. doi:10.1002/smj.955
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227-244. doi:10.1007/s11187-009-9172-z
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), 707-719. doi:10.1287/orsc.14.6.707.24867
- Krasniqi, B. A., & Desai, S. (2016). Institutional drivers of high-growth firms: Country-level evidence from 26 transition economies. *Small Business Economics*, 47(4), 1075-1094. doi:10.1007/s11187-016-9736-7
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3-16. doi:10.1177/1056492617730126
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities - a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125. doi:10.1002/smj.4250131009
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112. doi:10.1002/smj.4250141009
- Mason, C., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211-225. doi:10.1007/s11187-011-9369-9
- Moreno, A., & Casillas, J. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminant analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 69-88. doi:10.1080/08985620601002162

- Moreno, F., & Coad, A. (2015). High-growth firms: Stylized facts and conflicting results. *Entrepreneurial growth: Individual, firm, and region* (pp. 187-230) Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S1074-754020150000017016
- Neumark, D., Wall, B., & Zhang, J. (2011). Do small businesses create more jobs? new evidence for the united states from the national establishment time series. *Review of Economics and Statistics*, 93(1), 16-29. doi:10.1162/REST\_a\_00060
- Nightingale, P., & Coad, A. (2013). Muppets and gazelles: Political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 113-143. doi:10.1093/icc/dtt057
- Nightingale, P., & Coad, A. (2014). Muppets and gazelles: Political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 113-143. doi:10.1093/icc/dtt057
- OECD. (2007). *Eurostat-OECD manual on business demography statistics*. ().Structural and Demographic Business Statistics.
- OECD. (2018). *Enabling SMEs to scale up*. ().2018 SME Ministerial Conference.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Gallea, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), 30-41. doi:10.1016/j.technovation.2005.05.004
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2007). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *SSRN Electronic Journal*, 10. <https://doi.org/10.2139/ssrn.978493>
- Parker, S. C., Storey, D. J., & van Witteloostuijn, A. (2010). What happens to gazelles? the importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 35(2), 203-226. doi:10.1007/s11187-009-9250-2
- 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*, 12(1), 390-439. doi:10.5465/annals.2016.0014
- Sims, M. A., & O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, 26(8), 943-954. doi:10.1016/j.technovation.2005.07.001
- Szalavetz, A. (2015). A dynamic capabilities perspective of high-growth firms: Organizational aspects. *International Journal of Management and Economics*, 48(1), 45-62. doi:10.1515/ijme-2015-0034
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.O.CO;2-Z
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640

- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. doi:10.5465/amp.2013.0116
- Todd, A., & Taylor, B. (1993). The baby sharks - strategies of Britain supergrowth companies. *Long Range Planning*, 26(2), 69-77. doi:10.1016/0024-6301(93)90137-5
- Tunberg, M., & Anderson, A. R. (2020). Growing a small firm: experiences and managing difficult processes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, doi:10.1007/s11365-020-00647-0
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.08.008
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Winter, S. G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. doi:10.1002/smj.318
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi:10.1287/orsc.13.3.339.2780
- Hoeffnagel, W. (2017). Omzet in wereldwijde BI- en analytics-markt groeit tot 18,3 miljard dollar in 2017. <https://dutchitchannel.nl/571972/wereldwijde-bi-en-analytics-markt-groeit-tot-miljard-dollar-in.html>
- Nobel, C. (2011). *Why Companies Fail—and How Their Founders Can Bounce Back*. HBS Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>
- Visser, C. (2019). *Refine-It en Kt-Vision verder als Growteq*. Computable.nl. <https://www.computable.nl/artikel/nieuws/datamanagement/6595708/250449/refine-it-en-kt-vision-verder-als-growteq.html>

# Bijlage 1 | Datamodel

Concept	Themes	Dimensions
Vernieuwen van portfolio door veranderende markt Overgaan tot exploiteren bij een sterke marktfit	Het portfolio vernieuwen ten behoeve van de winstgevendheid	Faciliteren van conflicterende strategieën
Innoveren vanuit een duidelijke strategische visie Leiden op basis van vertrouwen en inspiratie	Ruimte creëren voor productinnovatie.	
Open cultuur een sterk onderling vertrouwen Creëren van innovatie cultuur Innoveren in co-creatie met klanten door begrip van klant behoefte	Experimenteren als fundament van bedrijfscultuur	Creëren van een innovatieve, zelforganiserende bedrijfscultuur
Sterke sociale cohesie onderling Eenvoudig herstructureren van functies Van individuele verbeteringen naar bedrijfsbrede verbeter trajecten	Snelle herconfiguratie van resources ten behoeven van het te bereiken doel	
Overtuigen en inspireren doormiddel visie / ideeën Met veel domeinkennis kansen weten te identificeren en valideren Bereidheid om te experimenteren met onbekende technologieën en projecten	Nieuwe kansen snel weten te valideren op haalbaarheid	Kansen snel om weten te zetten in resultaat
Hoog opleidingsniveau en brede inzetbaarheid van medewerkers Sterk op korte termijn gerichte probleem oplossingsvermogen Resultaatgedreven aanpak van projecten	Beschikbare resources resultaat gedreven inzetten	