

How do startups achieve business growth?

*An exploration of differences
between service- and product based
startup companies*

Radboud Universiteit
Business Administration
Master thesis Innovation & Entrepreneurship
Supervisor: Dr. R.A.W. Kok
2nd examiner: Dr. Ir. N.G. Migchels
Confidential version

Thijs Knoeff
S4206142

Preface

After five years of studying and one gap year with internships and travelling, the end is near. In 2012 I started my bachelor in business administration and graduated four years later in 2016. Thereafter I started my master Innovation & Entrepreneurship in 2017, and hereby I deliver my final project, the master thesis. After all, it was a very inspring and interesting journey to write a thesis like this. I learned a lot and definitely developed myself, some things which I can certainly take with me in the future.

First of all, I want to thank Robert Kok for supervising me during this journey. Sometimes I really got stuck and was not able to find solutions regarding to my thesis, but after every feedback meeting and the related discussions I was able to continue again and knew what to do next. Secondly, I would like to thank all of the participants and thereby especially the interviewees of this research. Without them it was impossible to gather so much data and eventually draw conclusions. Besides the data, it was also very interesting for me to have a closer look at startup companies, something which has always inspired me a lot.

I hope you will enjoy reading my master thesis.

Abstract

The aim of this research is exploring different antecedents of business growth regarding to startup companies which are operating in different industries. The different investigated industries are the product industry and the service industry. Normally, it can be very hard to achieve business growth for a startup company. Therefore, it is interesting to investigate the antecedents of business growth for startup companies which achieved business growth already. Exploring these antecedents is done by multiple case studies. Entrepreneurs of eight startup companies were asked about their own antecedents of business growth. Besides that, formulated antecedents are also explored within these investigated startup companies. The way of gathering information from these entrepreneurs is done by conducting interviews. After conducting interviews, pattern matching is used to analyze the data. Several interesting outcomes are made evident after analyzis. All of the formulated antecedents had a positive influence on achieving business growth, but the differences and similarities are clearly visible when having a closer look at the dimensions of the antecedents. In general, the antecedents do have a relationship with business growth, but the interpretations of the antecedents differ for both product based startups and service based startups. In the end, it became clear that these industries differ in the dimensions: promotion activities (marketing capabilities), technological orientation (strategic orientation) and vision on growth (mindset of the entrepreneur). The antecedents customer service and team are considered to be nonetheless the same for both product based startup companies and service startup companies.

Keywords: startup company – business growth – product industry – service industry – antecedents

Table of contents

1. Introduction.....	7
1.1 Academic and practical relevance.....	7
2. Theory.....	11
2.1 Business growth.....	12
2.2. Service based industry.....	13
2.3. Product based industry.....	13
2.4. Startup company.....	14
2.5. Marketing capabilities.....	14
2.6. Strategic orientation.....	16
2.7. Customer service.....	18
2.8. Mindset of entrepreneur.....	20
3. Methodology.....	22
3.1. Research design.....	22
3.2. Multiple case study.....	22
3.3. Case selection.....	23
3.4. Operationalization.....	24
3.4.1. Business growth.....	24
3.4.2. Marketing capabilities.....	25
3.4.3. Strategic orientation.....	26
3.4.3. Customer service.....	27
3.4.5. Mindset of entrepreneur.....	28
3.5. Data collection.....	28
3.6. Interview reflection.....	32
3.7. Data analysis.....	33
4. Results and analysis.....	35
4.1. Characteristics.....	35
4.2. Business growth.....	36
4.3. Marketing capabilities.....	39
4.3.1. Set of skills, resources, competencies.....	39
4.3.2. Marketing expertise and knowledge.....	40
4.3.3. Service promotion activities.....	41

4.3.4. Propositions.....	42
4.4. Strategic orientation.....	43
4.4.1. General orientation.....	43
4.4.2. Customer orientation.....	44
4.4.3. Competitor orientation.....	45
4.4.4. Technological orientation.	45
4.4.5. Propositions.....	46
4.5. Customer service.....	47
4.5.1. Quality of service.....	47
4.5.2. Customer satisfaction.....	48
4.5.3. Behavioral outcomes.....	49
4.5.4. Propositions.....	49
4.6. Mindset entrepreneur.....	50
4.6.1. Overcoming situations/circumstances.....	50
4.6.2. Vision on growth.....	51
4.6.3. Propositions.....	53
5. Conclusion and discussion.....	54
5.1. Conclusion.....	54
5.2. Discussion.....	58
5.2.1. Theoretical implications.....	58
5.2.2. Practical implications.....	59
5.2.3. Reflection, limitations and future research.....	61
Reference list.....	63
Appendix 1: Overview codes:	68
Appendix 2: Overview codes per startup company:	69
Appendix 3: Original quotes:	70
Appendix 4: Business growth (extended):	72
Appendix 5: Interview guideline - pilot:	73
Appendix 6: Interview transcript (pilot 1) – Stuurlui:	77
Appendix 7: Interview transcript (pilot 2) – Sit & Heat:	85
Appendix 8: Interview guideline - final:	91
Appendix 9: Interview transcript – USB cycle:	95
Appendix 10: Interview transcript – Doen’r:	103
Appendix 11: Interview transcript - Labfresh:	111

Appendix 12: Interview transcript - Codebreakers:	120
Appendix 13: Interview transcript Swapfiets:	131
Appendix 14: Interview transcript Postmasters:	138

1. Introduction

The way to come to business growth can be very different and hard for startup companies (Lebrasseur, Zanibbi & Zinger (2003). Very often, companies with hope for high and quick growth fail to meet the prior formulated expectations (Davila, Foster & Jia, 2010). Due to these findings, it is necessary to be aware of the way in which a startup company achieves business growth. First of all, startups differ from non-startup companies in a couple of ways. They are considered to be very diverse, independent, flexible in their way of working and also have close proximity to their customers, mainly due to the size of the company (Nooteboom, 1994). Although these characteristics seem applicable to other organizations as well, the major difference for a startup company is that they are even more diverse, independent, flexible and proximate in comparison to general organizations such as former established small and medium businesses. This is mainly because startup companies still can change and adapt to the aforementioned characteristics because they are mostly not bound to an already chosen situation or strategy and therefore a lot of directions and possibilities are still open (Baumol, 2004). According to Baumol (2004), small entrepreneurial firms are of great importance in the growth of developing economies.

1.1. Academic and practical relevance

In general, there are many different ways to come to business growth for startup firms. In Majumdar's (2008) article, he examines how especially small entrepreneurial companies or startups come to growth. He made the proposition that small entrepreneurial companies' achievement of growth is mainly due to the startups' attitude and vision, strategic orientation and search for fit and last but not least the startups' continuous learning and search process. Majumdar (2008) also states that these antecedents of growth can vary a lot for different industries in which startups exist, "hence, industry-specific research using this conceptual framework will be useful" (Majumdar, 2008, p. 165). Another investigation which examined the antecedents of business growth states that firm strategy, human capital, finance and vision or characteristics of the company can be added to the list of antecedents (Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006). Zou, Chen & Ghauri (2010) are underlining these antecedents and also state that marketing- and technological capabilities play a role as antecedents for business growth. In the limitations of this previous research, the authors state that the antecedents of business growth can vary for different industry structures. In short, different studies examined the potential antecedents for business growth. However, they did not examine any particular

industry or type of organization to come to clear antecedents of business growth for that particular in these areas. Concluding, it is not clear whether the influence of certain antecedents on business growth differ a lot per industry. Another academic reason why particularly the service and product based industry are chosen, is the fact that there is not much academic research previously done regarding to the service based industry. This is mainly because over the past couple of years, service based companies are getting more and more popular because a general transition from the product based industry to the serviced based industry is visible (Cusumano, Kahl & Suarez, 2015). Little academic research about antecedents for growth of service based companies is done in the past but because of the increasing attention, it will be of high relevance nowadays and in the near future. After all, this research will contribute to the beginning of the (growing) academic list of business growth for service based industry research.

Two appropriate examples of startup companies within different industries are Swapfiets and Labfresh. The first company Swapfiets is a service based bicycle startup and can hardly be unseen in (student) cities in the Netherlands (NRC, 2017). Consumers have to pay a certain amount of money every month, and Swapfiets guarantees an always working bike. This means that when something is wrong with a customers' bike, the customer can text or call a telephone number to make an appointment to fix or exchange the bike for a new one for free. This is a typical way of using access over ownership because there is no transfer of ownership (Bardhi & Eckhardt, 2012) of the bike which is proven to be successful over the past couple of months regarding to the growth numbers of the company (Swapfiets, 2017). An example of a growing startup company within the product based industry is the company Labfresh. Main activity of Labfresh is producing stain and smell repellent shirts for men. The company uses a special and unique type of clothing to produce these shirts. Labfresh grew exponentially over the past couple of months and increased their sales enormously (Labfresh, 2017). Kasper Petersen (cofounder of Labfresh) states that this is only the beginning of something very renewal. Instead of delivering a service, Labfresh delivers a product because there is a transfer of ownership (Bardhi & Eckhardt, 2012).

The definition of a service offering company is a company which uses transactions where no transfer of ownership takes place (Bardhi & Eckhardt, 2012). This ownership generally means the legal possession of the goods which are sold (Bustinza, Parry & Vendrell-Herrero, 2013). Service offering companies vary from product offering companies because of its intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability (Lovelock & Gummesson, 2004). On its turn, the product based industry can be defined as an industry where companies use transactions with a change of ownership after this transaction (Bustinza, Parry & Vendrell-

Herrero, 2013). Product based companies are selling tangible products instead of intangible services and mainly focus on differentiating from competitors by using advantages regarding to the characteristics of these manufactured products (Cusumano, Kahl & Suarez, 2015).

Because of these characteristics and general differences of both industries, it is likely that there is also a difference in achieving business growth between service based and product based startup companies. Take for example marketing capabilities as an antecedent for business growth. There is no doubt that having great marketing capabilities will influence business growth in a positive way. But, is a service based startup company interpreting, experiencing and executing marketing capabilities in a similar way as product based startup companies, or does this antecedent perhaps differ for both industries to eventually come to business growth? Explicitly, it is likely that intangible and perishable services need to be marketed in a different way than tangible and separate products where, moreover, transfer of ownership takes place.

Since Majumdar (2008) and Zou, Chen & Ghauri (2010) evidently stated that industry-specific research will be useful, the scope of this research is limited to two different industries. These industries will be the service based industry and the product based industry. Main purpose of this research is to explore (dimensions of) antecedents which are precursors of business growth. Because yet there is no clarity regarding to differences between these dimensions of antecedents and the impact on business growth for a specific industry, this research will explore this difference for startup companies in the service based industry compared to the product based industry. Hence, the theoretical and practical gap of industry specific research will be fulfilled. Therefore, the main question to be addressed is formulated as follows:

How do marketing capabilities, strategic orientation, customer service and the mindset of the entrepreneur as antecedents for business growth differ for startup companies in a service based industry compared to a product based industry and which other different business growth factors can be explored?

In short, the chosen antecedents and their dimensions will be investigated for both startups within a service based industry and startups within a product based industry. After all, it is likely that these formulated antecedents will differ between these two industries and thus it is necessary that these differences need to be explored and analyzed. Besides that, in this research there is plenty of room for exploring new antecedents. By gathering deep insights in different startup companies, these differences could emerge and thus be identified. It is very

important that general and/or superficial information will be insufficient to draw conclusions, so that deeper and personal insights of particular cases are necessary and thus should be collected.

In the next upcoming chapters and paragraphs, the aforementioned research question will be investigated. First of all, in chapter 2 the theory of this research will be discussed. This means that the theory on which this research is based will be elaborated on and the initial conceptual model will be drawn. Thereafter, the concepts of the conceptual model will be explained and the associated propositions will be given. To add on this, in chapter 3 the methodology will be elaborated on. This chapter explains topics such as the design of the research, the way of collecting data, the operationalization and the way of analysis. In chapter 4, the analysis is done per concept to explore the data which is needed for chapter 5, the conclusion and discussion. In this last chapter, the propositions and the research question will be reviewed and both theoretical and practical implications will be given, while also having a look at future research.

2. Theory

This research builds upon the exploration of new insights regarding to antecedents of business growth for startup companies in two different industries. By doing this, the resource based view is taken into account as main theory of this research. The research based view focuses on the resource side of the firm rather than the product side of the firm (Wernerfelt, 1984). This view implies that existing resources combined with the development of new resources will lead to first mover advantage, higher performance and lower entry barriers when entering other markets (Wernerfelt, 1984). Besides that, the resource based view states that different companies have different strategies and therefore different ways to achieve these outcomes (such as higher performance and competitive advantage) because they have different resources (Barney, 2001). Since “superior performance and competitive advantage in the smaller firm is invariably equated with successful business development culminating in exceptional return on investment and growth in turnover, volume, profit and employment” (Jennings & Beaver, 1997, p. 63), it can be said that a resource based view can be considered as contributor of this business growth. Moreover, little research is done about the resource based view as a theory and service based companies. Therefore, this research can be seen as contribution of the academic background regarding to these subjects. The antecedents marketing capabilities and entrepreneurial mindset are two typical examples which are built upon resources which a company have, to achieve higher performance or competitive advantage in order to achieve business growth. Customer service as an antecedent can be partly covered by the resource based view, but also consists of another view which will be explained in the next paragraph.

To add to the resource based view, this research also uses the structure-conduct-performance paradigm or perspective. This is mainly because not all formulated antecedents can be (fully) considered to be part of the resource based view. Obviously this paradigm consists of three elements, namely: structure, conduct and performance. Founders of the paradigm Mason (1939) and Bain (1956) state that the most important point of view is that economic performance of a company is a consequence of the conduct or behavior of buyers and sellers in a market which is a part or function of the industry’s structure. The performance part of this paradigm is considered to be a measure of compared results of different firms along an industry (McWilliams & Smart, 1993). In this case, besides the resource based view customer service fits perfectly in this paradigm because this antecedent is mainly reviewed and compared to other companies by the total quality of the customer service. The structure-conduct-performance paradigm is also often used to determine strategic decisions and visions (McWilliams & Smart,

1993). This is because the whole industry is viewed within this paradigm and different changing factors such as conduct of buyers and sellers are taken into account. That is why the antecedent strategic orientation fits best within this paradigm. By watching the market's structure (which is often relatively stable over time) and the influence of the conduct of buyers and sellers on this market and thus on a company, a strategic orientation is made to anticipate and adapt to the ever changing environment to achieve performance which can be seen as business growth (Jennings & Beaver, 1997). After all, the conceptual model of this research is as follows:

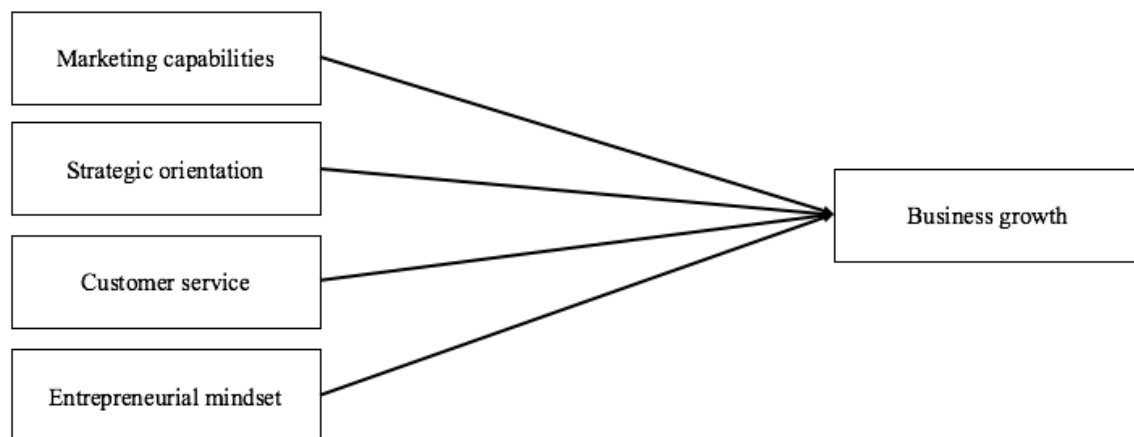


Figure 1. Conceptual model

2.1. Business growth

Business growth is a very broad term and can be interpreted in many different ways. Firstly, business growth is something to aim for for an organization, but it is linked to radical changes in the business characteristics which should be definitely kept in mind (Wiklund & Shepherd, 2003). Weinzimmer, Nystrom & Freeman (1998) state that during their multiple investigations of organizational and business growth, the vast majority uses sales (or revenues) as their measure of growth. When the numbers of sales are higher than a previous year, then there is business growth (Weinzimmer, Nystrom & Freeman, 1998). Garcia-Mila & McGuire's (1998) article adds to this while stating that the increase in sales should appear in consecutive years to call it business growth. Besides having a look at the numbers of sales, other research shows that there are more ways to measure growth. Achtenhagen, Naldi & Melin (2010) state that especially for young growth oriented firms, the process of internal development is a striking measurement of business growth. In their research, many entrepreneurs of young (highly) growing firms state that "the process of growth was as important or even more important than

the growth outcome as such, as without that process no growth in terms of outcome would occur” (Achtenhagen, Naldi & Melin, 2010, p. 306). This process of growth exists of different aspects, such as identifying competencies and developing them, establishing a professional sales process, developing business activities and entering different markets. Different markets can be seen as selling products or services within different market segments or category types. An example can be when a product based company is starting to sell food as a product as well as lifestyle products such as clothing under the same brand name. Thereafter, another characteristic of business growth which can be considered a single dimension is expansion (Achtenhagen, Naldi & Melin, 2010). Despite the fact that a company is facing certain new challenges when expanding to other countries or cities (Barringer & Greening, 1998), expansion can be seen as way of business growth because generally the products or services of a company are available in more places in the world which leads to a (literally) growing business (Anwar, 2017). It is also stated that expansion is needed for a (startup) company to keep ahead of the threatening competition (Dobbs & Hamilton, 2007). This research aims to use a definition which covers all already investigated aspects of business growth. Therefore, in this research business growth can be seen as the situation where an increase in number of sales is visible, but where also internal development and expansion of the company takes place.

2.2. Service based industry

The service based industry is considered to be the area of the market in which service based companies sell their services (Krause & Scannell, 2002). According to Krause & Scannell’s (2002) research, the service-based industry definitely differs from a product-based industry because companies in these markets mostly have another way of approaching the market and dealing with competitive pressure and the goods sold between service- and product-based industries vary in utilization. Katsumoto & Watanabe (2004) are underlining this definition of a service-based industry after doing research in more than 100 countries over the last two decades. They also state that the service-based industry is definitely a particular part of the total industry because it is characterized by companies which sell services instead of products. In this research, our conceptual model will be tested partly in the service based industry and also partly in the product based industry which will be explained in the next paragraph.

2.3. Product based industry

In contrast to a service based industry, companies in a product based industry are selling tangible product to their customers (Cusumano, Kahl & Suarez, 2015). Main difference with

the service based industry is that in this industry, ownership of an object changes after transaction (Bustinza, Parry & Vendrell-Herrero, 2013). This means that a customer owns something after purchase, instead of only using the service of an object. Besides that, companies in a product based industry are considered to manufacture more tangible and homogeneous output than companies in a service based industry (Lovelock & Gummesson, 2004). This product based industry is complementary to the service based industry. In this case, this means that examined startup companies can be either in the service based industry or in the product based industry.

2.4. Startup company

Nooteboom (1994) states that the ideal definition of small and quite young entrepreneurial firms (i.e. a startup company) depends on the perspective and the purpose of the study. Besides that, there are some certain characteristics of a startup. Baumol (2004) defines a startup company as a company which provides a higher chance of revolutionary breakthroughs than other companies. Moreover, he states that it is typical for startup companies that they quickly achieve innovative technologies and that they also rapidly and widely disseminate these innovative technologies. In this case, a startup often can be seen as a precursor in its area or business in which it is operating. Other characteristics of a startup company are “intertwined ownership and management, variation and improvisation, few hierarchical levels and short communication lines, few and simple procedures, personal and direct communication, craftsmanship, tacitness of knowledge and idiosyncratic perception” (Nooteboom, 1994, p. 334). In this research a startup company is considered to be a company which is in its first couple of years after foundation and which also possesses the majority of the aforementioned characteristics of a startup company. In this research a maximum of five years of firm age is maintained.

2.5. Marketing capabilities

In general, using marketing capabilities can be seen as an antecedent for business growth (Zou, Chen & Ghauri, 2010; Wind, 2005). But, marketing capabilities is still a very broad term and can differ for certain organizations and industries (Zou, Chen & Ghauri, 2010). A capability can be considered as the ability of a company to augment and react towards different circumstances in which a company operates which may eventually lead to competitive advantage (Winter, 2003). Out of this definition, it can be concluded that a capability is some sort of dynamic set of strengths a company has to survive or even to gain competitive advantage. Another definition of a capability is that it is “the key role of strategic management in

appropriately adapting, integrating and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment” (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p. 515). This definition gives more clarity about the set of strengths by naming skills, resources and functional competences as part of it. Besides that, this definition takes the dynamic part of a capability into account as well by mentioning the requirements of a changing environment. Another definition of a capability is as follows, “capabilities are conceived as the efficiency with which a firm employs a given set of resources (inputs) at its disposal to achieve certain object (outputs)” (Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2005, p. 277). This approach highlights the way of combining resources as input to achieve output. In combination with the first definition, this output is considered to be survival or even competitive advantage. Since there are a couple of basic similarities between these definitions, this research uses a combination of these definitions to draw one general outcome. In this research, a capability is considered to be a bundling of dynamic abilities (such as skills, resources and competences) which provides survival or even competitive advantage as an output while keeping the changing environment in mind.

Marketing capabilities come into play when new markets are entered. It can be said that marketing capabilities consists of the capability of knowing which market to enter, and the capability of knowing how to enter this particular market (Park & Bae, 2004). This means that in this research the general definition of a capability is maintained but delimited to marketing while investigating this term marketing capabilities. For a company, main reason of using marketing capabilities is to achieve business growth by capturing customers in markets which a company enters or extends in (McCann, 1991).

As already stated in the introduction, marketing capabilities as an antecedent are likely to vary for different industries. The fact that a service based company is dealing with totally different characteristics of their goods sold such as intangibility, perishability, heterogeneity and inseparability will be reflected on the marketing capabilities, compared to a product based startup company. In this case, the question whether a service based startup company uses their marketing capabilities to sell their different goods in the same way as a product based startup company immediately arises. So where can differences be found in the bundling of dynamic abilities between service- and product based startup companies. For example one marketing capability is promotion activities (Zou, Chen & Ghauri, 2010). This can be seen as a capability to gain for example competitive advantage and thus business growth when using the right promotion activities (forms, types and quantity) at the right customer. Because products can differ a lot from services, it is likely that the promotion activities are also different. How do

companies use promotion activities within an product based startup? Do they consider it to be one of the major drivers of business growth? And how about service based startups? Main goal is to explore whether promotion activities as a capability of the company is something which leads to business growth for a particular industry, or perhaps makes no sense at all while growing as a company in a particular industry.

Concluding, the first proposition can be formulated as follows:

Marketing capabilities and its dimensions as an antecedent for business growth differ for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

2.6. Strategic orientation

Orientation is a wide term when it comes to business. Orientation as a general term can be seen as the way a company sees and prepares for the market and the changing environment, both internal and external (Venkatraman, 1989). Basically, the orientation of a firm is deeply rooted within an organization and is considered to be (part of) the culture within an organization (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003). Based on these definitions, the orientation of a company basically is the organizational culture which helps the company to prepare for and adapt to a changing environment, internal and external. To come to a clearer explanation of orientation, there must be taken a closer look at the concept culture as well. First of all, Schein (2010) defines organizational culture as the values and beliefs of a company which lead to norms and expected behaviors which are embedded in the daily work of the employees. He also stated that a culture is not something tangible but largely invisible yet very powerful within an organization. To add to this, organizational culture basically refers to the organizational values which are visible through and lead to artifacts, norms and behavioral patterns (Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 2010). This means that these outcomes of the organizational values are of major importance to define the organizational culture within an organization. Examples of artifacts are organizational rituals, language and stories and physical configurations which can help achieving outcomes such as innovation (Hogan & Coote, 2014). To underline this, organizational culture is considered to have a major influence on business performance such as business growth, regarding to both market and financial perspectives (Homburg & Pflesser, 2000). Having a closer look at these definitions for this research, orientation is considered to be the culture of the company, which consists of organizational values and beliefs and which leads

to norms, artifacts and (expected) behavioral patterns while preparing for or adapting to the environment, both internal and external.

Strategic orientation of companies is a very important antecedent of strategic management, which can be seen as a precursor of growth (Venkatraman, 1989). A startup company really needs strategic orientation because of the fact that competition often increases rapidly and startups also have to deal with shortening product and service life cycles (Callahan & Cassar, 1995). Besides that, strategic orientation is highly related with business performance (Morgan & Strong, 2003) which consequently leads to business growth. The strategic orientation has to do with the way a company moves and operates while orientating on customers, competitors and technology (Gatignon & Xuereb, 1997). The first orientation, customer orientation is defined as the “ability and the will to identify, analyze, understand and answer user needs” (Gatignon & Xuereb, 1997, p. 78). As may be concluded, Gatignon & Xuereb (1997) see customer orientation as an ability. As already mentioned and based on previous academic research, in this research this customer orientation is not seen as an ability but as a culture towards the customer. Nonetheless the characteristics of the definition of Gatignon & Xuereb’s article (1997) will be used in this research by examining the culture of the company towards identifying, analyzing and understanding the customer. In short, which values and beliefs the company has regarding to the customer, for example while talking at the coffee machine. Competitor orientation means that a company is aware of the way how to threat and react upon short- and long-term strengths, weaknesses and strategies of current but also potential competitors (Narver & Slater, 1990). In this research, this eventually means the culture which prevails within a company regarding to competitors of that company and the associated values and beliefs. Technological orientation means “the ability and will to acquire substantial technological background and use it in the development of new products” (Gatignon & Xuereb, 1997, p. 78). On its turn, this definition again assumes orientation as an ability, while this research sees orientation as a culture. Therefore, technological orientation means the prevailing culture towards technological developments or tools and its associated values and beliefs. In short, all three dimensions of strategic orientation will be examined regarding to the culture of the company which consists of its associated values and beliefs.

Also regarding to strategic orientation, both industries are likely to vary. In other words, it is likely that the prevailing culture towards consumers, competitors and technological developments or tools will vary. It is very interesting to examine whether the values and beliefs towards a customer, competitor or technological development are the same for a product based startup as for a service based startup. How is a company orientating on and treating a competitor

in a certain industry? Do product based startups have different ways of approaching a competitor regarding to the norms which are embedded in a company? Are employees within a service based startup having a conversation at the coffee machine about technological developments, or is it more likely that they are talking about the customer? For instance, these issues should be explored to come to a clear view of the orientation within a company towards consumers, competitors and technological developments and tools (i.e. strategic orientation). One reason of different values and beliefs towards competitors can be that product based startup companies really need to focus on differentiating from competitors to gain competitive advantage (Cusumano, Kahl & Suarez, 2015). The way they orientate on competitors in this case can be very competitive. This does not necessarily have to count for service based startup companies. Startups within a service based industry are known for highly focusing on the customer (Lovelock & Gummesson, 2004), so the way of orientating, regarding to organizational values and beliefs, on these customer is likely to differ.

The second proposition is formulated as followed:

Strategic orientation and its dimensions as an antecedent for business growth differ for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

2.7. Customer service

Generally, service is the way of interacting with someone, in most business cases this means the customer (Schlesinger & Heskett, 1991). Service is a very broad term and basically can be the way an employee picks up the phone when a customer calls or the way someone treats and deals with a customer who is dissatisfied with his product or service. In short, all communication with the customer is considered to be part of the general service a company provides (Blodgett, Wakefield & Barnes, 1995). The best way to achieve excellent service within a company is to determine how customers see excellent service because in the end the customer is the person who needs and reviews the service (Frei, 2006).

Customer service is chosen as an antecedent because due to different goods sold and customer relationships, it is likely that customer service will vary for different industries. Customer service can be basically defined as the facilities which an organization provide to a customer (Blodgett, Wakefield & Barnes, 1995). Most important is how a customer experiences the service, for example when something is wrong with the product of service which the organization provides (Brady & Cronin, 2001). In short, every service an organization is

providing which is related to the customer can be seen as customer service. Also customer service has different dimensions. These dimensions are overall service quality, customer satisfaction and behavioral outcomes (Brady & Cronin, 2001). Customer satisfaction can be seen as the driver of customer service and exists of responsiveness, friendliness and reliability of the organization (Kerin, Jane & Howard, 1992). Because for service based startup companies, delivering customer service is of major importance to basically survive (Brady & Cronin, 2001), this antecedent can have a different relationship towards business growth than for product based startup companies.

Where product based companies mostly survive with selling as most products as possible (Cusumano, Kahl & Suarez, 2015), service based companies need to build and maintain a close bond with their customers because they are dependent on them (Chen, 2008). A customer-oriented and customer-centered atmosphere is necessary for a service firm to deliver excellent service and thus business growth (Brady & Cronin, 2001). This indicates that a different level of importance for customer service per industry is visible. Product based startup companies are giving that little bit extra while giving excellent customer service, but main goal is to please the customer with the tangible goods sold in the first place (Bustinza, Parry & Vendrell-Herrero, 2013). Service based startup companies need to perform on top of their abilities to keep customers satisfied and consequently by keeping them buying the service provided (Chen, 2008). Good service is here defined as willingness to go that “extra mile” or go “above and beyond” expectations (Brady & Cronin, 2001). This is important because nowadays, “ownership is no longer the ultimate expression of customer desire” (Chen, 2008, p. 925) and a consumer wants access to goods and is willing to pay for temporarily accessing these goods instead of buying and owning them (Chen, 2008). From own observations, a company like Swapfiets is a perfect example of a service based startup company which is willing to go that extra mile regarding to customer service by being available between 08:00 and 22:00 by e-mail, telephone and whatsapp and guaranteeing service within twelve hours.

Therefore, proposition three is formulated as follows:

Customer service and its dimensions as an antecedent for business growth differ for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

2.8. *Mindset entrepreneur*

The mindset of the entrepreneur of a startup company can be of major importance for business growth within that company (Hameed & Ali, 2011). A mindset is considered to be a way of thinking while facing different circumstances such as for example opportunities and uncertainties (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001). To make it more specific, most important regarding to the mindset of an entrepreneur is how he can make opportunities or even uncertainties beneficial by using his way of thinking (McGrath & MacMillan, 2000). This basically means that it is the way of thinking someone follows while facing different situations and how to turn unexpected circumstances and certain opportunities into advantages or beneficial outcomes. In this research, that someone is the entrepreneur of a startup company so the mindset with regard to this entrepreneur will be examined. The mindset of the entrepreneur and thereby the vision towards growth can be an antecedent for business growth in different industries (Lim, Ribeiro & Lee, 2008) because when a clear and straight vision towards growth is formulated, a startup company is expected to achieve higher performance (Feindt, Jeffcoate & Chappell, 2002).

Because every entrepreneur is different, this research wants to explore dimensions of the mindset of the entrepreneur. Starting point is that there is only one already formulated dimension of this antecedents, namely vision towards growth. This dimension is chosen because a startup company needs “a vision towards growth that is consistent with opportunity-seeking and –utilizing characteristics” (Hameed & Ali, 2011, p. 101) to eventually come to business growth and thus needs to be explored in this research. Still, the question arises whether entrepreneurs within a service based startup company have the same mindset as entrepreneurs within a product based startup company. Obviously, they will have some basic similarities but to truly distinct themselves from other industries or competitors it is likely that there are some differences in mindset between entrepreneurs of startups within different industries.

The mindset or vision of the entrepreneur can be of major importance for business growth (Hameed & Ali, 2011). When there is an ambitious and entrepreneurial driven personality at the helm of an organization, this organization is more likely to grow because the mindset of this entrepreneur is likely to convince and support other employees (Wright, Hoskisson & Busenitz, 2001). But due to differences in characteristics between a service based company and a product based company, it is likely that the mindset of an entrepreneur can differ. For example, how is an entrepreneur of a service based company seeking for and achieving growth when his goods sold are intangible, heterogeneous, inseparable and perishable compared to an entrepreneur of a product based company which goods sold are homogeneous,

tangible and when there is transfer of ownership? Is the CEO of a service based company thinking about rapid market penetration or improving its services and building customer relationships? And how about a product based company, is the mindset of the entrepreneur only on selling as much products as possible? To come to conclusions, deeper insights in the way of working and the life of the (co-)founder or CEO of startups within both industries should be collected and analyzed.

Because of this, the fourth proposition is formulated as follows:

The mindset of the entrepreneur and its dimensions as an antecedent for business growth differ for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

3. Methodology

3.1. Research design

This research aims to examine differences between antecedents and its dimensions for startups in a service based industry compared to startups in a product based industry in a qualitative way. The qualitative way of conducting research is mainly chosen because of the fact that deeper situated details and more relevant knowledge of dynamics within social processes, social context and also change will be explored (Mason, 2006). Because four particular propositions are made, the chosen method of this research is a case study. The aim of a case study is generally to further explore and elaborate on the formulated propositions which are made for a research, to consequently measure constructs accurately (Eisenhardt, 1989). This is particularly because the propositions cannot be tested but need to be explored. In this research, not previously examined insights will be obtained and therefore formulating propositions fits best. Moreover, this research will have a closer look on exploring these differences and draw conclusions upon them. This will be done by conducting eight interviews. Besides that, a case study can be considered as an iterative process (Eisenhardt, 1989) and thus deeper insights and thoughts can be enacted (Spiggle, 1994). These deeper insights and thoughts are necessary to explore the propositions which are stated because a deep dive into the way of working and way of thinking of entrepreneurs (i.e. CEO or [co-]founder) of the startup companies is needed.

Another major reason of using the design of a case study is that it is hard to find a large number of appropriate and suitable participants to examine. This is because these participants have to be (former) knowledgeable employees or managers of startup companies and will be elaborated further in the next paragraph. For a more quantitative research like for example a survey, the number of respondents needs to be way higher than the number of participants for a qualitative research like a case study (Flyvbjerg, 2006). For this research, it is reasonable to assume that a large number of participants will not be achievable thus a case study fits best.

3.2. Multiple case study

For this research, entrepreneurs of startup businesses based in a service industry and based in a product industry are needed to collect data from. This means that multiple case studies should be executed because the propositions can variate in a lot of situations between different actors and thus different startup companies. During the analysis of this research, the way of cross case analysis will be conducted. This is basically because it is way easier to compare the different startup companies and their reason behind business growth with each other. For case studies,

the data sample is important but also hard to identify (Perry, 1998). “While there is no ideal number of cases, a number between four and ten cases often works well. With fewer than four cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be unconvincing” (Eisenhardt, 1989, p. 545). Besides that, no more participants need to be added when theoretical saturation is met (Eisenhardt, 1989). This implies the point at which no further incremental learning or data can be obtained. Thereby, it is taken in mind that the more interviewees, the better the generalizability of this research (Perry, 1998) and the higher the chance of theoretical saturation (Eisenhardt, 1989). In this research, every single case study consists of one interview at a specific startup company in one of the two specific industries. Data will thus be collected from only one interview per startup company per case. Therefore, every specific startup company is likely to give one interview, done by their CEO or the entrepreneur of the startup company. In this research, eight case studies will be conducted. The way of conducting one interview per case is specifically chosen because of the targeting group (entrepreneur of the company) and most of all the feasibility of the research.

3.3. Case selection

Besides the number of case studies which should be conducted, the companies itself which are needed to collect data from should also be outlined. First of all, it is important that about half of the interviews will be done at startup companies in a product based industry, and the other half of the interviews at startup companies in a service based industry. This is because it makes it a lot easier to compare these industries with each other when there are a couple (in this case four) of case studies done in each industry. In general, the startup phase of a company holds the first couple of years after foundation (Baumol, 2004) and this research underlines this statement by assuming a maximum lifespan of five years. Besides that, in this research only one of these five years will be examined for every company particularly, depending on the company itself and especially on the growth rate of the company every year. In this case, it is easier to map significant different growth rates and thus to analyze the antecedents of growth within these different growth rates. In the end, the antecedents which are highly relevant will be made clear easier. As already said, the second characteristic of the case selection regarding to the startup companies is growth rate, based on the year which will be examined per company. The growth rate needs to be at least 50% to be considered a steady growing startup company within this research. All of the participating startup companies fulfill this requirement. To examine antecedents of growth, startup companies with a lot of growth should be compared with startup companies with less growth to come to these antecedents. Moreover, it is important that startup

companies with these different growth rates will be compared within the same industry. Then it will be clearly visible what certain antecedents for growth are in a particular industry. To define a clearer and more consequent overview, the firm age and firm size are also taken into account. The following table gives an overview of the startup companies which will participate:

Company	Swapfiets	Doen'r	Stuurlui	Codebreakers	Labfresh	USB cycle	Postmasters	Sit & Heat
Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Informant	Richard Burger	Levi Reuhman	Sjoerd Kuipers	Siv van Hegelsom	Lotte Vink	Roberto David	Dave Kemperman	Jorg Rijkschroeff
Job function	Entrepreneur/ owner	Entrepreneur/ owner	Entrepreneur/ owner	Entrepreneur/ owner	Entrepreneur/ owner	Entrepreneur/ owner	Entrepreneur/ owner	Entrepreneur/ owner
Gender	Male	Male	Male	Male	Female	Male	Male	Male
Industry	Service	Service	Service	Service	Product	Product	Product	Product
Case	Bicycle subscriptions	Financial services (consultancy)	Online marketing and wordpress	Publicity agency	Clothing (shirts)	USB bike portal	Print and office shop	Terrace accessories
Year's growth rate (sales)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%
Firm age (years)	3	2	4	3	2	2	6	5
Firm size (employees)	34	10	17	8	10	8	4	8
Number of founders	3	2	3	1	2	8	1	1
Current status	Still exists	Still exists	Still exists	Still exists	Still exists	Disestablished	Sold	Still exists

Table 1. Overview of startup companies and their characteristics

3.4. Operationalization

After explaining the concepts as formulated in the conceptual model (figure 1), the operationalization table (table 1) is made as an overview.

3.4.1. Business growth

The first dimension of this construct is formulated as sales. This dimension is obviously quite clear to measure, therefore the increase in sales regarding to the last years will be examined (Weinzimmer, Nystrom & Freeman, 1998). Sales will be measured in total turnover of a company in year which will be examined. In this way, the growth of sales is the amount of turnover of that year divided by the amount of turnover in the previous year. In this way, it will become clear whether there is business growth on the basis of sales over the past year.

Then there are more items than just sales or turnover to measure business growth in general. One very important characteristic which is considered to be part of business growth is internal development (Achtenhagen, Naldi & Melin, 2010). The amount of change in sales is one way to have a closer look at business growth, but does not cover all elements of the whole term business growth because business growth needs to be seen as a process (Leitch, Hill &

Neergaard, 2010). The concepts to measure internal development as a process are the identification of competencies and the development of business activities and processes itself (Achtenhagen, Naldi & Melin). These concepts will be measured within the process of internal development and they will consequently be examined and further analyzed. McKelvie & Wiklund (2010) are underlining this vision by changing business growth from 'how much' to 'how' meaning that not only numbers of sales imply business growth.

The last dimension of business growth is expansion. For a company, expansion can be measured in two ways: by entering different markets and by entering different countries or cities (Achtenhagen, Naldi & Melin, 2010). This research will highlight these measures as well. Expansion is part of business growth when having a look at small businesses such as startups because for them it can be of major importance to expand to other markets or countries to keep ahead of possible competitors (Dobbs & Hamilton, 2007).

3.4.2. Marketing capabilities

The first dimension of marketing capabilities is considered to be set of abilities such as the possession of skills, resources and competencies (Teece, Pisano & Shuen, 1997) regarding to marketing. Since this is the basis of the general definition of a (marketing) capability within this research, it is crucial to measure whether an organization possesses these characteristics to achieve business growth. This dimensions will be measured by exploring whether a startup organization possesses such an organizational skill, an organizational resource or a functional competence regarding to marketing and why it can lead to business growth in the end. These skills, resources and competencies can be a lot of different things or characteristics within a company and thus can vary for every company as well. Main goal of measuring this dimension is to explore whether there are different types of skills, resources and competencies of companies within the same industry with different growth rates and most of all differences between companies in different industries.

The last two dimensions are basically types of capabilities which are already examined in previous research. These capabilities are considered to be dimensions of the marketing capabilities of a company and main goal is to explore whether these capabilities are utilized within a certain company. One of these dimensions is marketing expertise and knowledge (Zou, Chen & Ghauri, 2010). This dimension mainly focuses on the outside or external side of the organization which is considered to be the (ever changing) environment. To measure this dimension, the ability of knowing the market in which a company operates is very important, but also the ability to adapt to changes in this market are of major importance. The outcomes

of these measures together will be compared to other organizations to investigate the relationship with this dimension and achieving business growth.

The last dimension is considered to be the service or product promotion activities which are used and the strategy behind it (Zou, Chen & Ghauri, 2010). Also this dimension is a capability already, but needs to be explored within different companies to come to comparing the results and consequently to examine the relationship with business growth. The measures of this dimension are the number of product/service promotions (quantity), the types of the product/service promotions and the form of product/service promotions. These measures are considered to give a clear view on the service/product promotion activities and the strategy behind it to come to business growth.

3.4.3. Strategic orientation

This antecedent basically consists of the dimensions customer, competitor and technological orientation (Gatignon & Xuereb, 1997). These three dimensions will be explored within this research to come to the relationship of this antecedent with business growth. The first dimensions customer orientation will be measured by the values and beliefs (i.e. the culture) of the company with regard to the customers of the company. Regarding to the definition of orientation and culture, this means that it will be operationalized by measuring the norms, artifacts and (expected) behavioral patterns within a company (Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 2010). Norms are considered to be a conception or distinctive of an individual or the characteristics of a group of people, but they need to be very specific and highly relevant (Homburg & Pflesser, 2000). These norms can be measured as the ways of interacting, behaving and operating which are generally being accepted as normal within a company and this could be done by having a look at for example the openness of a company and the approach towards the customer (Homburg & Pflesser, 2000). Then there are artifacts, which implies “all the phenomena that you would see, hear and feel when you encounter a new group with an unfamiliar culture” (Schein, 2010, p. 23). These artifacts can be measured by for example the stories which are told about the company but also inside the company such as the small talks amongst employees at the coffee machine. Besides that, they can also be tangible gifts or objects, the rituals within a company and the language which a company maintains (Homburg & Pflesser, 2000). These artifacts are relatively more visible when having a look inside a company (Schein, 2010). Last but not least, the behavioral patterns are basically the outcomes of the norms by having a look at how a company reacts and behaves after asserting the different stated norms.

For the two other dimensions, competitor and technological orientation, the same measures will be used to explore these dimensions. Obviously, the values and beliefs (i.e. the culture) of the company with regard to the competitor and the technological developments or tools instead of the customer will be explored.

3.4.4. Customer service

The first dimension of customer service is considered to be overall service quality (Brady & Cronin, 2001). Service quality means the excellence of the level of service towards the customer a company provides after selling a product or service to a customer (Sivadas & Baker-Prewitt, 2000). Basically, this is the general perception of quality as experienced by the customer, so this is customer service in a very broad sense. The measures of this dimension can be considered to be the degree in which the provided service is sufficient and appropriate for the customer.

The second dimension which pops up regarding to customer service is customer satisfaction (Brady & Cronin, 2001). Ahmed, Gul, Hayat & Qasim (2001) state that customer satisfaction is narrowly correlated to how a company meets or even surpasses the customer expectation while adding that “customer satisfaction is based on service quality and other aspects of the service offering such as convenience and service specific factors” (Ahmed, Gul, Hayat & Qasim, 2001, p. 13). This dimension is also quite broad, but can be split up into three items: responsiveness, friendliness and reliability (Kerin, Jain & Howard 1992). To measure the satisfaction of the customer, an organization should score highly on responsiveness, friendliness and reliability. The higher these scores (i.e. these measures), the higher the customer satisfaction (Kerin, Jain & Howard, 1992).

The third dimension which will be investigated regarding to customer service is behavioral outcomes. When customer service is excellent, behavioral outcomes are likely to be positive (Brady & Cronin, 2001). Behavioral outcomes in this case consists of the actions which a customer is doing or willing to do after experiencing some sort of customer service (Yavas, Benkenstein & Stuhldreier, 2004). Positive behavioral outcomes are for example considered to be the fact that a customer stays a customer at one organization because of the service and advantages of this organization. Behavioral outcomes are also built upon a couple of concepts. These concepts are repurchasing intentions, customer loyalty and word of mouth intentions (Brady & Cronin, 2001).

3.4.5. Mindset of the entrepreneur

It is hard to split this antecedent into different explicit dimensions and items to measure the antecedent. Every person is different and therefore every entrepreneur can have its own mindset. Regarding to the definition which is given in the theory part of this research, the measures of mindset should have to do with facing different situations or (unexpected) circumstances such as opportunities and uncertainties and turn them into beneficial outcomes by using a certain way of thinking. To put this into a dimension, overcoming different circumstances/situations is considered to be a measure for mindset of entrepreneur. When the entrepreneur is able to turn uncertain situations or opportunities into beneficial outcomes for the company, it can be said that there is a right and stimulating mindset of the entrepreneur to consequently come to business growth.

Another relatively more investigated dimension of this antecedent is the vision towards growth which is investigated in Hameed & Ali's (2011) research. This consists of the way an entrepreneur sees business growth itself. Is he for example focusing on business growth, or is business growth some sort of side focus? Measures of this dimension can be to explore whether an entrepreneur has an ambitious and entrepreneurial driven mindset to consecutively convince and support employees (Wright, Hoskisson & Busenitz, 2001). Therefore, also his vision and plan of the future will come into play.

The aim of measuring this antecedent is to identify and analyze the mindset of different entrepreneurs to come to similarities between entrepreneurs and their mindset within the same industry, and most of all the differences in mindset of entrepreneurs within different industries. It is for example possible that an entrepreneur in a product based industry focuses more on direct sales, whether an entrepreneur of a service based company focuses more on contact with customers to achieve growth.

3.5. Data collection

The startup companies that participated were approached by personal contact. This method is chosen because it is a personal approach and the chance of participation will be higher when selected persons are approached personally (Bryman & Bell, 2015). Data will be collected by conducting eight interviews with (former) knowledgeable employees or managers of these startup companies (i.e. the entrepreneur, CEO or [co-]founder of the company). Analysis by interview provides relatively more additional information which is very useful for an interviewer or researcher (Spiggle, 1994). Elaborating on that, the most important aspects that an interview provides are: many nuanced descriptions from the life-world of the interviewee,

different ways of interpretation (f.e. vocal-, facial- and body gestures), experiences and feels formulated as precisely as possible and the possibility that certain topics may change over time during an interview in different ways or relations which were not seen before (Kvale, 1983). The iterative analysis within an interview is very helpful regarding to this research because it gives the researcher the possibility to dig deeper in certain matters by for example asking follow-up questions. These follow-up questions “attempt to extend the subjects’ answers through the inquiring, persistent and occasionally critical attitude of the interviewer” which leads to further elaboration on a certain topic (Qu & Dumay, 2011, p. 250). All interviews will be conducted and recorded by permission of the interviewee.

This research consists basically of two parts within the total interview. The first part will be a semi-structured interview which mainly serves as the exploration part of what the interviewee considers to be the antecedents of business growth and business growth itself. It is likely that an interviewee can come up with different and new antecedents as formulated in this research and thus new antecedents will be explored as well. In this way, this makes it easier for the interviewee to give his or her own opinion about the way of working and the antecedents of business growth for their particular company without being prejudiced by already formulated antecedents. A semi-structured interview as the first part of the total interview is mainly chosen because this type of interview combines structure with flexibility which is important to set out the key topics and issues but also to explore new flexible topics during an interview (Legard, Keegan & Ward, 2003). Besides that, the interview provides an interactive character when using a semi-structured way (Kvale, 1983).

The second part of the interview will be a combination between a couple of semi-structured questions and mainly structured questions. In this part, the formulated antecedents which are highlighted in this research will be explored for every company. This will mainly be done by structured questions about the antecedents of business growth. The structured interview method provides “standardization of both the asking of questions and the recording of answers” (Bryman & Bell, 2015, p. 211) This means that after conducting all the answers of the interviewees, the answers can be compared easier because of the standardization. Main advantage is that the “variation in people’s replies will be due to ‘true’ or ‘real’ variation and not due to the interview context” (Bryman & Bell, 2015, p. 211) which is needed to compare the presence of formulated antecedents within business growth for different industries. In short, a structured interview decreases the chance of not understanding the context of the questions regarding to the antecedent, and therefore decreases the ambiguity which can occur. Therefore, the reliability will increase due to the structure which is applied. After all, the data processing

can also be considered as easier when using structured questions (Hall, 1993). This can be helpful regarding to already formulated antecedents within this research, but definitely not regarding to new or different antecedents which the entrepreneur comes up with. Besides that, both parts of the interview will go in-depth instead of being orientating. As already mentioned, deeper insights in the lives and ways of working of entrepreneurs need to be examined and that is why orientating interviews will not be sufficient enough (Legard, Keegan & Ward, 2003).

For this research, it is important to gain nuanced descriptions, deeper insights and thoughts and precise experiences and feels. This is because it should be taken into account that only a limited amount of knowledgeable (former) employees or managers of startup companies is willing to participate. Due to this, the researcher should get the best out of the participating interviewees of startup companies and gain as much information as possible.

Construct	Dimensions	Academic investigated measures	Source	Adjusted own measures
Business growth	Sales	- Increase in sales regarding to the last year(s)	Weinzimmer, Nystrom & Freeman (1998)	- Relative growth in sales regarding to last year(s)
	Internal development	- Optimizing processes - Identifying and developing competencies - Developing business activities	Achtenhagen, Naldi & Melin (2010)	- Optimizing processes - Identifying and developing competencies - Developing business activities
	Expansion	- Entering different markets - Entering different countries or cities	Achtenhagen, Naldi & Melin (2010)	- Ways of expanding in general (cities, countries, markets)
Marketing capabilities	Set of skills, resources, competencies	- Possession of organizational skills - Possession of organizational resources - Possession of functional competencies	Teece, Pisano & Shuen (1997)	- Possession of marketing skills which lead to growth - Possession of marketing resources with which lead to growth - Possession of marketing competences which lead to growth
	Marketing expertise and knowledge	- Ability of knowing the current market - Ability of adapting to changes in the market	Zou, Chen & Ghauri (2010)	- Ability to sell product/service to current market - Ability of knowing the current market and associated marketing
	Service promotion activities	- Number of product/service promotions - Different types of product/service promotions - Different forms of product/service promotions	Zou, Chen & Ghauri (2010)	- Ability of adapting to changes in this current marketing and associated marketing - Quantity, type and form of product/service promotions
Strategic orientation	Customer orientation	- Values towards customer - Beliefs towards customer	Gatignon & Xuereb (1997)	- Norms, artifacts and (expected) behavior patterns towards customer - Norms, artifacts and (expected) behavior patterns towards competitors
	Competitor orientation	- Values towards competitor - Beliefs towards competitor	Gatignon & Xuereb (1997)	- Norms, artifacts and (expected) behavior patterns towards technological developments
	Technological orientation	- Values towards technological developments/tools - Beliefs towards technological developments/tools	Gatignon & Xuereb (1997)	<i>(such as: stories, rituals, language, approach, behavior, openness of communication, responsibility of organization)</i>
Customer service	Quality of service	- Degree of sufficiency of the service - Degree of appropriateness of the service	Brady & Cronin (2001)	- Quality of customer service provided (sufficiency and appropriateness)
	Customer satisfaction	- Responsiveness of the firm is highly valued - Friendliness of the firm is highly valued - Reliability of the firm is highly valued	Brady & Cronin (2001) Kerin, Jain & Howard (1992)	- Responsiveness regarding to customer service - Friendliness regarding to customer service - Reliability regarding to customer service
	Behavioral outcomes	- Customers are likely to repurchase a service/product - Customer loyalty is high towards the firm - Word of mouth is positive amongst customers	Brady & Cronin (2001)	- Importance of customer service - Behavioral outcomes of customer service
Mindset of entrepreneur	Overcoming situations/circumstances	- Turning uncertainties in beneficial outcomes - Turning opportunities in beneficial outcomes	McGrath & MacMillan (2000)	- Entrepreneur coping with uncertainties <i>(making them beneficial)</i> - Entrepreneur coping with opportunities <i>(making them beneficial)</i>
	Vision on growth	- Focus on growth - Ambitious and entrepreneurial way of thinking	Hameed & Ali (2011)	- Future plans regarding to the company and entrepreneur - Vision towards growing with current company

Table 2. Operationalization table

3.6. Interview reflection

One important step is made before the final interview can be conducted. This step is conducting two pilot interviews. These pilot interviews were needed to check for feedback and remarks on the topic of the research and most of all the asked questions. It is important to measure whether the questions are revealing the answers which are needed to draw conclusions upon. The first pilot interview was held with Sjoerd Kuipers, entrepreneur and owner of Stuurlui, a full-service Wordpress agency. The second pilot interview was held with Jorg Rijkschroeff, entrepreneur and owner of the product startup company Sit & Heat. These interviews can still be seen as usable interviews to draw conclusions upon, but to main goal was to fine-tune the interview guideline after conducting these interviews for the coming next six interviews. After conducting these two pilot interviews, a couple of remarks in the form of for example double or unclear questions came to light.

Part 1 of the interview was basically quite clear to both the interviewee and the researcher during the interviews. Only one remark came into play at question 2 and 3 of the construct business growth. These questions were considered to be quite similar to each other while conducting the interviews, and therefore put together in one final question as can be seen in Appendix 8. After these two pilot interviews, this was the only remark regarding to part 1 of the interview guideline.

For part 2, there were more remarks than just one. Regarding to the construct marketing capabilities, it was hard to explain and reveal the difference between question 3 and 4. Therefore, it is considered that these two questions will also be put together to come to one clearer question in the final interview guideline. In the end, this will avoid ambiguities or wrong interpretations. Another remark regarding to the construct marketing capabilities is about question 5. Changing environment is too broad as a term to understand immediately, and therefore needed more explanation. The changing environment which is meant in this research contains the development of new technological tools in society but also the changing demand of customers over one year time because over a year this can vary a lot. Basically, the changing environment is narrowly related to the trends which popped up during the investigated year. Besides that, the strategic orientation construct was definitely the hardest to question the interviewees during the pilot interviews. First of all for them it was quite hard to immediately explain their organizational culture with regards to customers, competitors and technological tools. By conducting the pilot interviews, it became clear that they first needed something like a stepping stone to come to their culture regarding these dimensions. It became clear that the first question about strategic orientation needs to be a question about the culture of the company

in general because they answered about their general culture in the first place. So the best way was considered to not directly ask towards the dimensions which are formulated. Another thing which became visible is that when just asking about the dimensions, these dimensions were compared to each other. Besides that, when interviewees are answering this first general question, the connection to different dimensions can be made more easily afterwards. This is because some elements of the mentioned culture by the interviewee could be used as a connection to customers, competitors and technological developments. With this pilot interviews, it was hard to immediately make this connection towards the dimensions without even knowing the general culture of the organization. Besides that, the question regarding to the culture itself within an organization works also explorative because new insights can be obtained by asking the culture which prevails within the organization.

Lastly, also one remark was found at the construct of customer service. In both interviews huge overlap can be found for question 1 and 2, because it was hard to explain the difference between sufficient customer service and appropriate customer service. Both interviewees considered these items as similar regarding to the provided customer service.

After all, the aforementioned changes were made and put into the new interview guideline which will be used with conducting the next interviews at both product and service startup companies.

3.7. Data analysis

After conducting several interviews, data-analysis takes place. To come to the phase of data-analysis, the interviews which are conducted need to be transcribed. On the basis of these transcripts, data-analysis can be performed. These transcripts basically apply as the source from which the results such as the conclusion and the recommendations are drawn.

In this research, the transcripts of the interviews are used as the basis of exploring the formulated propositions on which this research is built. Different statements and outcomes of interviewees will be linked to concepts and dimensions which will be linked to constructs. The main type of analysis of this research is pattern matching. Since this research involves contextualized phenomena of the social world, a case study with a pattern matching analysis suits very well (Almutairi, Gardner & McCarthy, 2014). A pattern in general is complex, but in a case study it is considered to be a bundle or cluster of actions, occurrences or outcomes that are visible within the examined data (Mills, Durepos & Wiebe, 2009). The technique of pattern matching consists mostly of identifying and comparing these visible bundles or clusters against the formulated propositions of a research (Yin, 2009). Within this research, patterns regarding

to the propositions are used to explore different outcomes. For example, when a pattern of outcomes as measured by the formulated concepts does not match, then the dimension of that construct is likely to be valued not that high within a construct. By using pattern matching, certain clusters will become visible which lead to exploring the propositions and eventually drawing conclusions and recommendations. It is very important to compare the patterns of different startup companies with each other, both within the same as in a different industry. This means that a cross case analysis will be conducted within this research.

4. Results and analysis

The analysis of this research is done by pattern matching and eventually a cross case analysis between the different case studies. As can be seen in table 1, every case is given a particular code. The code exists out of the informant number, the role within organization (which is in every case the entrepreneur behind the concept, abbreviated as ‘Ent.’), the organization itself, and the operating industry to divide the different startup companies and to link an interviewee to for example a quote. To give an example of a code which is used: I3, Ent. Marketing, Service. When using a quote, also the number of the quote will be added to the formulated code which is linked to an original Dutch quote in Appendix 3.

To categorize the outcomes of this research from the interviews, one major file in Excel was used which consists of the categories: informant, industry, company, axial code, theme, construct and quote. Summarized overviews with used codes and quotes and additional information can be found in Appendix 1 until 4.

4.1. Characteristics

First of all, general questions were asked to get a better view on the startup company which is investigated. These answers showed some background information about the entrepreneurs and more specific about their startup company. In this case, this research uses a broad view on growing startup companies and is exploring reasons behind business growth at different kinds of startup companies in especially different industries while also having a closer look at the entrepreneur of the startup company.

Most of the basic characteristics of the different cases are already shown in table 1. However, during the interviews another interesting characteristic question was asked, namely how the company was found. Different reasons came up, for example: “It was like a combination of three persons and their ideas which have common ground, who were linked by their accountant” (I3, Ent. Marketing, Service – Q1) and “It was basically a project during an assignment at the university. We had to think about a concept for a startup company, but it quickly turned out into the real foundation of it” (I6, Ent. USBbike, Product – Q2). Besides these reasons, every other entrepreneur also mentioned his or her way of finding the startup company.

The following table is a summarization and overview of the ways of finding the different startup companies:

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Way of foundation	Saw students struggling with the same problem and invented a solution	Restarted an earlier concept which has proven to be successful	Was linked to others by an external person who saw an opportunity, together they started a company	Saw an opportunity in the branch, this company is a combination of previous companies	Met a person at a previous job, together they invented a new kind of clothing	Started as a school project at the university in Groningen, but quickly evolved into an established organization	Saw the concept in other cities and decided to start a new company in another city	Invented an idea during his study industrial design

Table 3. Ways of foundation per startup company

4.2. Business growth

As expected, every entrepreneur and associated startup company has its own reasons which lead to business growth. This chapter is about to analyze the reasons for business growth and compare them to have a closer look at the similarities and especially the differences.

During the interviews, every entrepreneur had an answer to the question about the main reasons behind business growth. But, these answers are mostly very different from one another. Take for example these reasons: “Specifying! We mainly focused on only one thing, namely Wordpress websites” and “The team heavily contributes to business growth because delivering quality and service starts with the team” (I3, Ent. Marketing, Service – Q3 & Q4) and also “I think our concept was a radical change for a lot of persons, that worked out very well” (I1, Ent. Bikechange, Service – Q5), compared to these reasons: “Attention in the media was the key reason of business growth for us, this even led to international orders” and “Of course our story was very sustainable, even though our business model did not make any sense in the beginning” (I6, Ent. USBbike, Product – Q6 & Q7). It is clear to see that they both mention different things as reasons for achieving business growth. Same goes for example for “Business growth is like a combination of a couple of things, but the timing was of major importance for us” (I5, Ent. Clothing, Product – Q8) compared to “Network was key for us, you need to be very honest and you need to do what you promise to do” (I2, Ent. Secondment, Product – Q9). Both quotes imply reasons for business growth, but still these reasons vary. Yet, also similarities between reasons for business growth can be identified, like for example: “Business growth is achieved by the proposition of the product you sell. With a product, it is very important how you place it into the market” (I8, Ent. Heaters, Product – Q10) and “The proposition needs to be right, besides that the marketing, sales and recruitment are typical decisive reasons for business growth” (I4, Ent. Publicity, Service – Q11). In table 4, a clear overview of the different reasons for business growth is shown.

Besides the reasons, in most of the interviews the definition of business growth also became clear. One entrepreneur mentioned that “I mostly consider business growth as the growth of the team, so when they grow in the things they are doing” (I3, Ent. Marketing, Service – Q12) while another entrepreneur finds business growth “Turnover, I want to double every single year and therefore I set hard targets for the main season” (I8, Ent. Heaters, Product – Q13). Yet again, an obvious difference can be seen within this definition. The definitions of business growth for the other startup companies are also shown in table 4.

The third theme which also was questioned while conducting the interview, is competitive advantage. This competitor advantage means that in some sort of way the startup company was able to achieve higher or more growth than its competitors. Because of this, these reasons for competitive advantage will also be included in the analysis of this research. Here is a quote of an entrepreneur when he explains why he has got competitive advantage: “We are a different kind of persons. Most of our competitors are like machine, very emotionless and only after making as much money as possible” (I2, Ent. Secondment, Product – Q14). Another entrepreneur says the reason of competitive advantage is: “Customer service. I often had someone in my shop who asked, are you really this fast? Or are you really this cheap? We were very good at persuading people to come to our shop and to stay loyal” (I7, Ent. Printshop, Product – Q15). Different reasons for competitive advantage can be seen in table 4.

Besides these three themes of business growth, also other questions were asked about it. In my view, these three aforementioned themes are most important because these illustrate the whole point of business growth. The entrepreneurs of the startup companies did not consider the other questions as important for business growth or the questions were not answered properly or specifically enough to come to an analysis and consequently a conclusion. Nevertheless, this extended table of business growth can be found in Appendix 4.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Reason for business growth	- Concept - Customer relations - Marketing	- Honesty - Reliability - Network	- Team - Customer service - Specifying	- Team - Marketing - Right proposition	- Timing - Team - Specifying	- Publicity - Sustainable - Business model	- Customer service - Word of mouth	- Right proposition - Market anticipation - Business model
Definition business growth	- Broad sense	- Growing team - Not only sales	- Broad sense - Not only sales	- Broad sense - Turnover	- Turnover	- Turnover - Sales	- Turnover - Profit	- Turnover - Targets
Competitive advantage	- Different - Customer service	- Experience - Fair (less machine like)	- Specifying - Quality	- Philosophy - Background entrepreneur	- Different - Responding to trend (timing)	- Sustainable - Different	- Customer service - Honesty	- Sustainable - Business model
Year's growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 4. Reasons for business growth per startup company

After having a closer look at table 4, it is clear that there are a lot of different reasons for business growth. These reasons vary both for startup companies within the same industry, as for startup companies in different industries so it is not possible to mention specific reasons behind growth for a particular industry based on these outcomes. Still, for the most startup companies one of the reasons has overlap with the reasons of another startup company. Four reasons for business growth can be seen at two different startups, namely specifying, right proposition, business model and customer service. One reason is even visible at three startup companies, namely team. Team as a reason is mentioned at both the product and service industry and both at startup companies with a medium growth rate and a high growth rate. Another outcome shows that team in combination with specifying as a reason, leads to a medium growth rate (50% and 60%) at I3, Ent. Marketing, Service and I5, Ent. Clothing, Product. Still they both mention another reason for business growth so the outcome of business growth cannot fully be supported by these two reasons solely. Generally, it is hard to tell to what kind of growth in what kind of industry different reasons will lead because of the variation in industry and growth rate per reason. Therefore, not one certain pattern can be drawn upon the other reasons as well, in my view the reasons are divided randomly throughout the different startup companies and industries.

On the contrary of the reasons for business growth, the definition of business growth seems to be more applicable to a certain industry. All of the product startup companies mention turnover as a definition for business growth, while only one of the service startup companies mentions turnover as a part of it. On their turn, all of the service based startup companies mention a broader sense during their definition of business growth. This means that the way an entrepreneur sees business growth is different between different industries and therefore should

be taken in mind while having a look at the reasons for business growth and drawing conclusions.

The third theme, competitive advantage, shows similarities to the general reasons of business growth. This means that not an obvious pattern or link can be made between startups or industries. The reasons for competitive advantage are really divergent from the reasons of other startup companies and often narrowly related to the general reasons of business growth they mentioned for their own company.

4.3. Marketing capabilities

As shown in the operationalization table, marketing capabilities consists of different dimensions which are inserted in the interview guideline and which are highlighted in this paragraph.

4.3.1. Set of skills, resources, competencies

This dimension was divided into three questions during the interview. Every part of this dimension has got its own topic to be investigated, respectively set of skills, set of resources and set of competencies.

A set of worth naming skills was present in most of the investigated startup company, while a couple of startup companies mentioned that they did not know any skills of marketing they possessed. Two examples in quotes: “We exactly knew how to get on a good position on Google, and we know what speaks to people, I think this is an important set of marketing skills we possess” (I3, Ent. Marketing, Service – Q16) against “We only did a couple of marketing things so there was something like a small plan, which is already a strong word. You can say the intention was there, but we truly never possessed a real set of marketing skills” (I3, Ent. Printshop, Product – Q17). Because this set of marketing skills is present in most of the startup companies, in my view this is a dimension which leads to marketing capabilities as a construct and thus a reason for growth, especially in the service industry. In table 5, an overview is given of the presence of marketing skills in the startup companies.

The second dimension was a set of resources and it can be seen that also this dimension was present in most of the startup companies. An important note is that two entrepreneurs could not answer the question, one because it was hard for him to identify possible resources within the startup company, and another entrepreneur did not answer because he was currently developing marketing resources (i.e. technological monitoring tools) and did not know whether these resources can be implemented yet. A speaking quote about this set of resources is as

follows: “We basically know what we are doing, especially regarding to marketing because there is a very well performing marketing team in our marketing department” (I4, Ent. Publicity, Service – Q18). Yet again, in my view marketing resources can be seen as an important dimension of marketing capabilities because it leads to achieving business growth when having a look at the presence in different startup companies (also visible in table 5).

The third part of this dimension is a set of marketing competencies and this is a stranger in our midst. During the interviews it became clear that when asking about the set of competencies of marketing, most of the interviewees answered with a set of skills, which was supposed to be answered before, or their marketing expertise, which is a measure of the upcoming dimension ‘marketing expertise and knowledge’. This may have been happened due to an overlap in measures of this dimension, the fact that the interviewee did not know that marketing expertise was still to be questioned or the fact that the question was not clear enough for the interviewees. After all, it was impossible to measure the set of competencies properly so in my opinion not a specific outcome can be given to that part of this dimension.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Marketing skills	Present	Present	Present	Present	Present	Not present	Not present	Present
Marketing resources	Present	Not present	Present	Present	Present		Present	
Marketing competencies						Not present		
Year's growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 5. Presence of the dimension: set of skills, resources and competencies

4.3.2. Marketing expertise and knowledge

The second dimension of marketing capabilities is divided into two measures which were asked during the interview. The measures of this dimension were whether the entrepreneur and his startup company were able to know the current market and to adapt to changes in the current market.

Marketing expertise was highly present throughout the investigated startup companies. Striking quotes are: “We score high at marketing expertise I think. I understand the market and really know what our customers want, and especially expect from a company like us” (I2, Ent. Secondment, Service – Q19), “Marketing expertise is my whole job! Making sure I understand the market and the customer, that is what it is all about” (I4, Ent. Publicity, Service – Q20) and “Regarding to the market, we really knew who we needed to reach because we were our own targeting group. We knew where they were hanging out, and thus where we needed to be, that

was really nice for us” (I1, Ent. Bikechange, Service – Q21). A lot of examples of marketing expertise are given by the startup companies which possess this expertise so this implies that marketing expertise can be seen as a driver for this dimension and thus for the construct marketing capabilities regarding to business growth.

The other measure of this dimension is adapting to the changing environment. This question was for some of the interviewees a little hard to answer, mainly because they do not think that the changing environment has an influence on their branch or especially company. But, some entrepreneurs do see this connection and think it helped them a lot: “We really had benefit of the changing environment. More and more people wanted to know where products come from so this is a real big advantage of adapting to the changing environment” (I5, Ent. Clothing, Product – Q22). Besides the fact that not every entrepreneur could answer this question very well, the entrepreneurs who answered this question were convinced that it has a positive outcome on their marketing capabilities and thus business growth. This implies that it is not necessary in every branch to focus on the changing environment, but when there is a service or product which needs focus on the changing environment, adapting to the changing environment can be a good reason for growth. This is mainly because in my view, the entrepreneurs who answered this question all have something with regard to late trends, such as sustainability.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Market expertise	Present	Present	Present	Present	Present	Not present	Not present	Medium present
Adapt to changing environment	Present				Present	Present		Present
Year's growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 6. Presence of the dimension: marketing expertise and knowledge

4.3.3. Service promotion activities

The third dimension of the marketing capabilities is service promotion activities and every entrepreneur of the investigated startup companies had an answer on this measure. Most of the product based startup companies use promotion activities during the year, in different types and forms. An example of a special type is student promotions, “Students came to us very often and we always gave them discount. When we saw that you looked like a student, you get a discount” (I7, Ent. Printshop, Product – Q23) and another “We got one very important learning from our promotion activities, and that is when you have to give someone more discount when he buys

more” (I5, Ent. Clothing, Product – Q24). In comparison, service based startup generally do not mention promotion activities as present in their organization. Here is a quote as example: “No, we barely use promotion activities, we make one fixed price for a customer and if he or she does not accept it, we go on” (I4, Ent. Publicity, Service – Q25). In this case, this implies that for a product based startup company, keeping up with promotion activities is more important to achieve marketing capabilities and thus business growth, than for service based startup companies (table 7).

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Promotion activities	Medium present	Not present	Not present	Not present	Present	Not present	Present	Medium present
Year's growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 7. Presence of the dimension: promotion activities

4.3.4 Propositions

The original proposition about marketing capabilities is as follows:

Marketing capabilities and its dimensions as an antecedent for business growth differ for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

After conducting the interviews, new propositions are made. The most important change is that the original proposition is divided into propositions about the dimensions of marketing capabilities as a construct. These dimensions turned out to be of major importance to demonstrate differences between startups and industries. This distinction is mainly because now it is easier to show differences between the investigated industries. When only one proposition is made, it is harder to support or not support this general proposition when there are only differences at certain parts of the construct marketing capabilities. The new propositions are as follows:

1a: The set of skills, resources and competencies as a dimension of the antecedent marketing capabilities differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

1b: The marketing expertise and knowledge as a dimension of the antecedent marketing capabilities differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

1c: The promotion activities as a dimension of the antecedent marketing capabilities differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

These propositions are basically already handled in every paragraph with regard to the specific dimension. Due to a lot of similarities and therefore no significant differences between the two industries, in my view proposition 1a and proposition 1b will not be supported by this research. On the other hand, proposition 1c will be supported by this research because of the differences between the outcomes of startups in different industries.

4.4. Strategic orientation

Yet again in the operationalization table (table 2), it is seen that this construct consists of three dimensions. During the pilot interviews, it is shown that not only these three dimensions were part of the strategic orientation. Besides the customer orientation, competitor orientation and technological orientation, one general orientation also needs to be discussed to get a better view of the startup company and to dig deeper in the orientation itself and consequently in the dimensions of strategic orientation. Therefore, this general orientation will also be included in the analysis.

4.4.1. General orientation

Every entrepreneur knew how to answer the question about the general orientation of the company and told a lot about it. In the first two pilot interviews, a question about the general orientation of the company was not specifically asked, but still the entrepreneurs told about it. All of the entrepreneurs highlighted a very informal atmosphere at work, regarding to norms and beliefs but also the way people treat each other. Quotes regarding to the general culture are: “Our culture is really special because it is really informal and also very flexible” (I5, Ent. Clothing, Product – Q26) and “Nice and informal. Me as an owner, I did the same things as the other employees and never isolated myself. I did it not very often, but sometimes when the toilets needed to be brushed I also took care of it” (I7, Ent. Printshop, Product – Q27). Besides the very informal atmosphere in every startup company, also the work needed to be done: “Very informal working atmosphere. We are joking a lot when we are working, but still take care of the work that needs to be done” (I2, Ent. Secondment, Service – Q28). These quotes illustrate the whole point that in general, the atmosphere of the investigated startup companies is very informal. Still, some of the startup companies mentioned some additional characteristics such

as that work always needs to be done. In my opinion, the general orientation is nearly the same for every startup company. The additional characteristics are just some details to get a better and deeper view of the associated company and thus will not necessarily influence this general outcome. In the following table, this general orientation is made clear:

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
General orientation	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
Additional characteristics	Balance between relaxation and effort	Work needs to be done	Strategy as important topic	Orientation as a football team	Vision and future as important topic	Often discussing newspapers	Friday afternoon drinks	Generally not that serious, but sometimes it was necessary
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 8. General orientation explained

4.4.2. Customer orientation

Besides the general orientation, almost every entrepreneur also answered the question about the customer orientation. Only the answer of one entrepreneur was not valid for analysis because the answer did not correspond to the question. This can be due to a misinterpretation of the question or perhaps not enough background information. During that interview, it was quite hard to put a finger on that topic. This answer was from an entrepreneur during the pilot interview. The other seven entrepreneurs were able to answer the question about customer orientation and the presence and expression of it within their organization. For example, one entrepreneur answered: “Our customer is of the highest priority. We do everything we can to please this customer and that is intertwined in our culture. So keeping the customer satisfied.” (I4, Ent. Publicity, Service – Q29). And another quote: “We were exactly the same to our customer as to our team. We talked a lot about our customers, what he or she wanted, when he or she did something funny or special, these were our stories towards and about the customer” (I7, Ent. Printshop, Product – Q30). Only one entrepreneur answered that he really did not care about the customer and consequently the customer was not part of the culture and eventually the orientation within the organization. Still, the presence of customer orientation in most of the investigated startup companies (which also have high growth rates) implies an influence of this dimension to the construct strategic orientation and can be seen as a reason for business growth regarding to this construct.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Customer orientation	Present	Present	Present	Present	Present	Present	Not present	
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 9. Presence of the dimension: customer orientation

4.4.3. Competitor orientation

Another dimension which was asked about during the interviews is competitor orientation. One startup company was left out in this dimension again because the question was not answered properly. This can be due to the same reasons as with customer orientation. In contrast to customer orientation, competitor orientation cannot clearly be seen in one of the investigated startup companies. This means that competitor orientation does not have an influence on the strategic orientation for these startups and consequently will not be part of this strategic orientation as antecedent for business growth. Many entrepreneurs answered that they do not want to pay attention to any other competitor because that could lead to for example distraction and wasted effort. This implies that competitors are not present in the culture of the investigated startups. In my opinion, the startup companies are already very busy with their own business and survival, and that is the main reason why they care less about competitors than for example customers. One striking quote: “No our culture is not like a competitor-culture. I am not really afraid for competitors, the only thing you need to do is run faster than they do” (I5, Ent. Clothing, Product – Q31).

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Customer orientation	Not present	Not present	Not present	Not present	Not present	Not present	Not present	
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 10: Presence of the dimension: competitor orientation

4.4.4. Technological orientation

The outcomes of the third dimension technological orientation are interesting for analysis. Yet again, one startup is excluded because no proper data is gathered during the interview. Within this dimension, a split in industry is clearly visible. All of the product startup companies mention technological orientation as part of their organizational culture. Main reason for this is practically that they are selling a product and this product needs to be of the latest and newest features to meet the customer's needs. Basically, they distinguish themselves from others by keeping up with for example technological developments. A quote about this: “We talked a lot

about technological developments and tools during for example coffee breaks. We simply needed technological developments to keep growing and to keep the customer even more satisfied” (I8, Ent. Printshop, Product – Q32). While service based startup companies were not or less orientating on technological developments and tools: “The whole atmosphere in our company was not focusing on technical stuff and technological developments or so. I think we were way to informal to talk about things like this” (I3, Ent. Marketing, Service – Q33). Only one service based startup company mentioned technological developments as part of the organizational culture. Main reason for this can be the huge growth rate and therefore the urge to (partly) focus on the technological side of the service, instead of focusing on and talking about other things such as the customer (i.e. customer orientation)

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Customer orientation	Medium present	Not present	Not present	Not present	Present	Present	Present	
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 11: Presence of the dimension: technological orientation

4.4.5 Propositions

The original proposition about strategic orientation is as follows:

Strategic orientation and its dimensions as an antecedent for business growth differ for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

Again, because it is almost impossible to investigate this proposition in such a broad sense, the proposition is split up in four sub-propositions:

2a: The general orientation as a dimension of the antecedent strategic orientation differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

2b: The customer orientation as a dimension of the antecedent strategic orientation differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

2c: The competitor orientation as a dimension of the antecedent strategic orientation differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

2d: The technological orientation as a dimension of the antecedent strategic orientation differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

In short, only one of the propositions is supported after analysis of the data. This is proposition 2d. The general orientation does not differ a lot. All of the entrepreneurs mentioned a very informal atmosphere but with slightly different additional characteristics. In my view, the customer orientation is also not different per industry. The vast majority of investigated startups mentioned the customer orientation as present and as a driver for the general culture, which can be seen as the strategic orientation. Same goes for competitor orientation, none of the entrepreneurs mentioned this part of orientation as present and important for the organizational culture and strategic orientation. In this case, the last dimension is interesting for analysis. Here a clear split in industry is visible which is mainly due to the way of distinguishing and excelling as a product startup company compared to a service startup company.

4.5. Customer service

Customer service as a construct consists of three dimensions which can be seen in the operationalization table (table 2), namely: quality of service, customer satisfaction and behavioral outcomes.

4.5.1. Quality of service

The first dimension is answered by every entrepreneur and consists of the measure of a sufficient and appropriate service. Almost every entrepreneur mentioned a very appropriate and sufficient way of customer service. They also said that this is an important part of business growth regarding to the customer service in general. It is important that a customer highly values the customer service to achieve growth, “Absolutely. As I told you, it is really important that 99/100 times our customer walks out our door very satisfied. This means that our service is very sufficient, they come in with a specific question and we help them with that. Even when we are not directly able to help, we help them by looking further” (I7, Ent. Printshop, Product – Q34). There is only one stranger in our midst regarding to customer service. This entrepreneur mentioned a very low focus on customer service in general, so also on the quality of service regarding to this customer service. A quote from this entrepreneur when asked about a high quality of customer service: “Absolutely not. We knew that we did not give high quality of service, but we could not care less” (I6, Ent. BuPo, Product – Q35). Because only one

entrepreneur who did not focus on customer service at all because he did not need it, this dimension implies to have a positive influence on the construct customer service and consequently on achieving business growth.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
High quality of service	Present	Present	Present	Present	Present	Not present	Present	Present
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 12: Presence of the dimension: high quality of service

4.5.2. Customer satisfaction

Customer satisfaction is measured by asking questions about the responsiveness, friendliness towards the customer and the reliability of the customer. All of the questions were answered properly by the entrepreneurs and almost gave the same outcomes as the previous dimension. Most of the entrepreneurs mentioned that generally all of these measures were present within their organization. Two striking quotes of customer satisfaction are: “Our friendliness is very high! When you are not friendly, you are out! This is quite next level, you always need to find a solution for the customer” (I5, Ent. Clothing, Product – Q36) and “The responsiveness of our service is extremely high. To add on this, 2 months ago we hired to new people on customer support to always respond to our customer” (I3, Ent. Marketing, Service – 37). Again, besides the organization which does not focus and does not put effort in customer service, it is quite clear that the customer satisfaction also has a positive outcome on customer service which leads to achieving growth.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Responsiveness	Present	Present	Present	Present	Medium present	Present	Present	Present
Friendliness	Present	Present	Present	Present	Present	Not present	Present	Present
Reliability	Present	Medium present	Medium present	Present	Present	Not present	Present	Medium present
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 13: Presence of the dimension: customer satisfaction

4.5.3. Behavioral outcomes

As part of the customer service, some entrepreneurs mention the behavioral outcomes as major important regarding to the customer service and thus regarding to achieving business growth. Almost all entrepreneurs mention that they see a presence of positive behavioral outcomes after delivering customers service. Most common is positive word of mouth after customer service and repurchase after customer service, especially at the service startups. In general, this is obvious because in case of the investigated service startups, the services need to be constantly purchased. Two quotes which illustrate the importance of behavioral outcomes are as follows: “I often hear that new customers come to us after recommendation of current customers, so because they named us. I see this as a huge reason behind growth” (I3, Ent. Marketing, Service – Q38) and “This is our driving force. This is our main reason of survival and growth. Regarding to this, Nijmegen is such a village where behavioral outcomes are very important” (I7, Ent. Printshop, Product – Q39). In my view, there is no doubt about the importance of behavioral outcomes regarding to this construct.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
High quality of service	Present	Present	Present	Present	Present	Not present	Present	Present
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 14: Presence of the dimension: behavioral outcomes

4.5.4. Propositions

The original proposition which was formulated in chapter 2 is as follows:

Customer service and its dimensions as an antecedent for business growth differ for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

After analyzing the results, also for this proposition a distinction in dimensions is made to answer the propositions more focused. Again the original proposition is too broad for the construct customer service. Even though the results per dimension do not differ that much, it is good to make a split in dimensions for a more extensive overview for this antecedent customer service. The new formulated propositions are as follows:

3a: The quality of the service as a dimension of the antecedent customer service differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

3b: The customer satisfaction as a dimension of the antecedent customer service differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

3c: The behavioral outcomes as a dimension of the antecedent customer service differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

In general, these new propositions are already discussed individually in the paragraphs. It is clearly visible that customer service in every dimension has a positive influence for the investigated startup companies on achieving business growth. Constantly, there was only one startup company which did not focus on any of the dimensions and therefore customer service at all. Besides this entrepreneur and his startup company, every entrepreneur in both of the industries mentioned customer service as very important. This is the reason why all of the three new propositions are not being supported by this research. It does not matter in which industry an entrepreneur and its startup company operates, the customer service is important in every case. In my view, the answers on customer service imply that this is the most decisive antecedent on achieving business growth yet.

4.6. Mindset entrepreneur

The last antecedent for business growth can also be found in the operationalization table (table 2). This antecedent is split up two dimensions, namely: overcoming situations/circumstances and vision on growth. More than any other antecedent, this antecedent focuses on the entrepreneur itself.

4.6.1. Overcoming situations/circumstances

The first dimension of the antecedent is about the way the entrepreneur of the investigated startup company copes with different situations or circumstances such as uncertainties and opportunities. Especially the way of overcoming uncertainties and the way of seizing opportunities is investigated. While analyzing the data, it is striking that all of the entrepreneurs mention their selves as persons who are able to overcome uncertainties and persons who are absolutely willing to seize opportunities. Of course, there are certain degrees and ways in

overcoming uncertainties and seizing opportunities. Regarding to the way of overcoming uncertainties, the following quotes are useful: “Regarding to that, I am definitely a teamplayer. I really like to talk with my team about uncertainties and listen to what their thoughts are” (I8, Ent. Heaters, Product – Q40) and “I sometimes extenuate things by myself. But most often with help of the team because the team is really important regarding to overcoming uncertainties” (I4, Ent. Publicity, Service – Q41). The team as helping hand at overcoming uncertainties was named very often. In table 15, the presence of overcoming uncertainties and the factors of doing so are made visible. Besides that, all entrepreneurs mention that it is important to think about upcoming opportunities. They say that it is vital that one is open to opportunities to eventually seize them. Some examples are as follows: “Seize every opportunity! Always, participate in everything and utilize every opportunity. As you may see, I skip from one subject to another and that is exactly the same regarding to opportunities. I seize them all, and later on I check whether it worked out or not” (I4, Ent. Publicity, Service – Q42) but also “It depends on the context of the opportunity. Of course, it is good to seize opportunities. But I do not think that I see and seize every opportunity immediately. But when I am working on an opportunity, I will not let it go” (I5, Ent. Clothing, Product – Q43). In my view, the entrepreneurs mention seizing opportunities as a good thing to do, but there are certainly different plans of approach towards it. In the following table, the presence of seizing opportunities and this plan of approach is made visible.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Overcoming uncertainties	Present	Present	Present	Present	Present	Present	Present	Present
Helping factor	Co-founder	None	Team	Team	Co-founder	Team	Team	Team
Seizing opportunities	Present	Present	Present	Present	Present	Present	Present	Present
Approach	Seize every opportunity	Seize every opportunity	Consider opportunities	Seize every opportunity	Consider opportunities	Seize every opportunity	Consider opportunities	Seize every opportunity
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 15: Presence of the dimension: overcoming situations/circumstances

4.6.2. Vision on growth

The vision of growth as a dimension of the mindset of the entrepreneur consists of the measures the general vision of the entrepreneur, an ambitious and entrepreneurial way of thinking and the focus on the near future of the entrepreneur. This last measure could be not answered by two of the entrepreneurs because their organization does not exist anymore. Nevertheless, the general focus of the entrepreneur while running a business is very interesting for analysis. All

of the entrepreneurs were very clear about their general focus. Some striking quotes are as follows: “Growth! If you want all of the other conditions perfectly working, you will not make it. You must not be that perfectionistic towards your products and customers, but really focus on growth” (I5, Ent. Clothing, Product – Q44), but also “My focus is actually not on growth. Where I really put my focus is the team and the customers. I really think that it is needed to have a solid base of team and customers to eventually think about and focus on growth” (I3, Ent. Marketing, Service – Q45). A major difference between service and product industries is visible regarding to the general focus of the entrepreneur. All of the product based entrepreneurs mention growth as main focus point, and most of the service based entrepreneurs mention other things such as a solid base of the team, customers and a perfect working service itself. Only one service based entrepreneur really focus on growth. Remarkable is that this startup company has by far the highest growth rate of all the investigated startup companies. He mentions the following: “We really need to focus on growth when I take a look at our general focus. because otherwise we leave big space for competitors to jump in our market” (I1, Ent. Bikechange, Service – Q46). This implies that focusing on growth means competitive advantage for this entrepreneur. While having a look at the ambitious and entrepreneurial way of thinking, every entrepreneurs is unanimous. They mention their way of thinking as highly ambitious and entrepreneurial, for example: “I do not settle for have work and always want to get the best out of it. I really think this brought me to where we are right now” (I3, Ent. Marketing, Service – Q47). With regards to the focus in the near future, there is certain overlap with the general focus of the entrepreneur. The product based startup companies again focus on growth, and the service based startup companies mention different kind of focus point. These focus points are made visible in table 16.

Code	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
General vision	Growth Service	Service Team	Team Customer	Proposition Service	Growth	Growth	Growth	Growth
Ambitious/ entrepreneurial way of thinking	Present	Present	Present	Present	Present	Present	Present	Present
Focus near future	Growth	Service	Team	Customer	Growth			Growth
Growth rate (%)	400%	100%	50%	200%	60%	50%	80%	100%

Table 16: Presence of the dimension: vision on growth

4.6.3. Propositions

The original proposition of this antecedent is as follows:

The mindset of the entrepreneur and its dimensions as an antecedent for business growth differ for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

Yet again, this general proposition is too broad to get a clear distinction in different industries. Therefore, this research focus on differences and similarities on dimension level. The new and leading propositions are as follows:

4a: Overcoming situations/circumstances as a dimension of the antecedent mindset of entrepreneur differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

4b: The vision on growth as a dimension of the antecedent mindset of entrepreneur differs for startup companies within a service based industry compared to startup companies within a product based industry.

These dimensions were explored in the previous paragraphs. Overcoming situations/circumstances as a dimension does not differ for product and service based startup companies. In both of the industries, overcoming uncertainties and seizing opportunities definitely takes place. There are only some differences in the way of overcoming and seizing, but not a clear pattern between these industries can be made visible. The way of overcoming often consists of a team which helps, both for product as for service organization. Regarding to seizing opportunities, both industries use the way of seizing all possible opportunities and considering different opportunities. But, in my opinion the vision of growth differs a lot for product based startups and service based startups. All of the product based startups mention growth as leading factor of their focus, in contrast to most of the service based startup companies, which name team, service and customer.

5. Conclusion and discussion

Chapter 5 provides an overview of the general conclusion and the discussion of this research. The discussion consists of the theoretical and practical implications and also the reflection, limitation and further research.

5.1. Conclusion

After all, this research aims to explore differences and similarities between the product and service industry regarding to the antecedents of achieving business growth. Besides that, new antecedents or reasons of growth are explored while conducting the interviews. Antecedents which are used and formulated on forehand are marketing capabilities, strategic orientation, customer service and the mindset of the entrepreneur. To come to conclusions, data must be gathered and this is done by multiple case studies. This gathered data is analyzed in the previous chapter.

To begin with, all of the antecedents can be considered to have an influence on business growth in some certain way. This was already investigated and also in this research, it became evidently clear that every antecedent has some sort of effect on business growth in the end. Despite that, the main goal of this research is to expose differences and similarities in these antecedents and the way of achieving business growth. The part where differences and similarities are better visible, is when the antecedents are split up in different dimensions and when entrepreneurs were asked about their own view on reasons for achieving business growth. So in this case, it was obviously clear to split up the propositions per antecedent to give a more proper and appropriate answer to these propositions and subsequently to draw conclusions. This is mainly the reason why in this conclusion, the outcomes are also based on dimension levels.

Zou, Chen & Ghauri (2010) stated that marketing capabilities play a role in achieving business growth for companies, but they also stated that it can vary for different industries. After analyzing the data of this research, marketing capabilities in general has an influence on business growth for both industries. This is mainly because marketing capabilities is a very broad term and every industry has its own parts of marketing capabilities which will contribute to business growth. This antecedent becomes interesting for conclusions while having a look at the set of skills, resources and competencies, the marketing expertise and knowledge and the service promotion activities. The first two dimensions can be considered as positively influential on business growth for both industries. Especially the set of skills, resources and competencies shows a relationship towards business growth. Two startup companies which

mentioned not to have this kind of set apparently mainly had less business growth than startup companies which do have these kind of set. Exactly the same goes for marketing expertise. The only startup company which does not have marketing expertise, has the least business growth of all investigated startup companies. The conclusion in this case will therefore be that as a startup company, it is necessary to gain a set of skills, resources and competencies and also marketing expertise and knowledge to achieve higher business growth. For the third dimension, the outcomes are divided. For service startup companies, it is not necessary to put time and effort in promotion activities because this will not lead to higher business growth. For product based startup companies, this research showed that after doing these activities the business growth will be higher.

Strategic orientation also has a positive influence on growth for startup companies (Majumdar, 2008). This research does not only show that this is the case for the investigated startup companies, but had a closer look at the orientation of a company itself and the different industries specifically. The general orientation in all of the startup companies was very informal. In this case, it can be seen as necessary for startup companies both in service as in product industries to keep this orientation informal after foundation of the company. It can be concluded that startup companies need some certain informal culture to eventually achieve business growth. Differences between industries are explored to be in technological orientation. In this case, product based startup companies should focus more on technological developments within their organizational orientation than service based companies. This has mainly to do with the technological development of their products to gain for example competitive advantage. After all, embedding technological orientation in a product based startup company will eventually lead to higher business growth. Besides that, it can be concluded that the general-, customer- and competitor orientation is not different for the product industry and the service industry.

Thirdly, after conducting this research it can be concluded that customer service definitely has a positive influence on achieving business growth. All of the investigated startup companies and their entrepreneurs mentioned this as a very important antecedent for business growth, except for one entrepreneur. The conclusion of focusing on customer service became immediately clear after seeing that that one entrepreneur who did not focus on customer service achieved the lowest business growth rate. Entrepreneurs of startup companies with a very high growth rate mention customer service as major driver of their business growth. Therefore, it may be concluded that customer service can be considered as major important for achieving business growth. Focusing on the quality of customer service, satisfaction of the customer and

behavioral outcomes will eventually lead to high business growth. Of the four constructs which are visible in the operationalization table (table 2), customer service is valued as having the largest influence on business growth for both industries. In this case, there is no difference in industry, both product based and service based startup companies need a high quality of service, high customer satisfaction and positive behavioral outcomes to achieve more and more business growth.

After conducting the interviews, it became clear that all entrepreneurs approach different circumstances in their own way. Of course, this makes sense because every person is different and is therefore dealing with things in a typical way. But, clearly visible is that every entrepreneur is able to overcome uncertainties which cross paths during the operations of their startup companies and also every entrepreneurs is opportunity minded. It can be concluded that two factors are evidently helpful in overcoming uncertainties, namely the other co-founder and the rest of the team. Differences in helping factor cannot be appointed to a different industry, this depends mainly on the entrepreneur and its preferences in overcoming these uncertainties. Same goes for seizing opportunities. Some entrepreneurs seize every opportunity, and some entrepreneurs need to think about different upcoming opportunities. Also in this case no distinction in industry can be made besides the preferences of the entrepreneur. Major difference in industry can be made regarding to the focus of the entrepreneur. While entrepreneurs of product based industries are mainly focusing on growth, entrepreneurs of service based industries are more focusing on the service or the customer. It can be concluded that service based entrepreneurs focus on a stable basis of the organization before seeking for business growth, while product based entrepreneurs are looking for business growth as soon as possible. In this case, it can be concluded that vision on growth is the largest difference between industries during this research. Service based companies need to focus on the basics first to gain eventually business growth, and product based companies need to mainly focus on growth to achieve it ultimately.

Besides exploring these antecedents at the investigated startup companies, there was plenty of space for new antecedents which the interviewed entrepreneurs considered to be of major importance for achieving business growth. A couple of reasons such as customer service, customer relations, marketing, word of mouth and market knowledge or anticipation were mentioned by several entrepreneurs and show overlap with the aforementioned antecedents. But also new antecedents came up while exploring them. Antecedents such as specifying, having the right proposition, network and business model were specifically mentioned as antecedents and therefore it can be concluded that it could be very useful to keep them in mind

seeking for business growth. Regarding to these antecedents, not a significant difference can be made between industries regarding to these antecedents. They appear in both the product and the service based industry. But in my view, one antecedent needs to be highlighted because it is mentioned multiple times and also comes back in other antecedents. This antecedent is team. In the end, the team is mentioned as very important in overall performance and achieving business growth by different entrepreneurs. It is even that important, that a separate antecedent should be made for team. Team has an influence on multiple antecedents. Team can be seen as an umbrella driver for business growth since it is also visible within other antecedents such as the vision of the entrepreneur and overcoming uncertainties. Therefore, a very important conclusion of this research is that the team of an organization needs to be of major importance while seeking for business growth because it has a lot of influence and relationships towards it, both in service and product based startup companies.

To visualize this general conclusion and thus the answer on the research question, the following conceptual model is made:

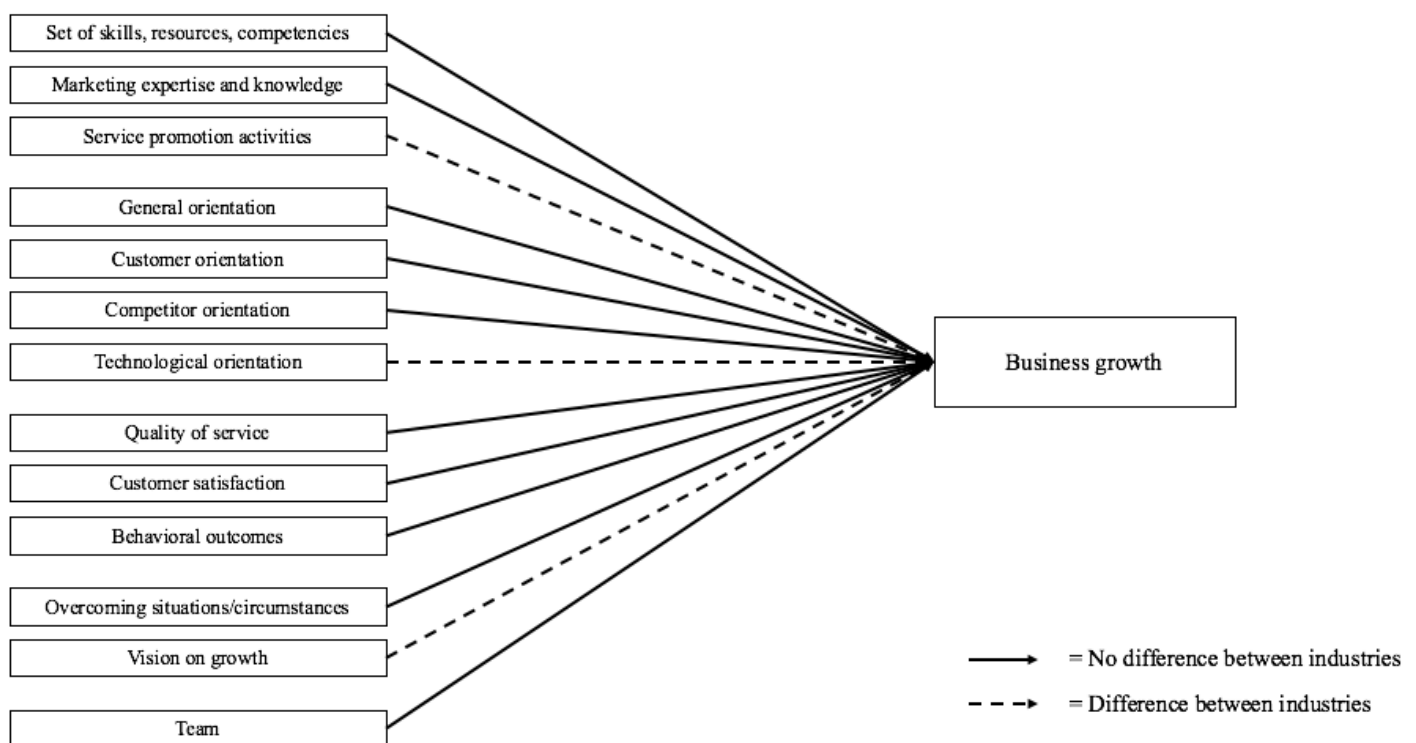


Figure 2. Adjusted conceptual model

5.2. Discussion

The discussion is divided into three paragraphs. First the theoretical implications will be mentioned, then the implications for practice and at last the reflection, limitations and suggestions for further research.

5.2.1. Theoretical implications

This study contributes to different theoretical topics and statements. Firstly, responding to Zou, Chen & Ghauri (2010) and their formulated antecedents for business growth for startups. They claim that marketing capabilities is an antecedent for achieving business growth for startup companies in general. This research definitely shows the same, but digs deeper in the differences per industry which Zou, Chen & Ghauri (2010) described as interesting for future research. This research adds to their research that marketing capabilities in general has a positive influence on business growth, but the dimensions of this antecedents can definitely vary per industry. For example, the product based industry should put certainly more focus on promotional activities in comparison to the service based industry.

Secondly, this research is responding to Majumdar's (2008) article which is also about antecedents of business growth for startup companies. He mentions strategic orientation as a general antecedent for business growth, but also states that industry specific research should be done. This research contributes as future research to Majumdar's (2008) article by conducting industry specific research. In this case, it is again being shown that strategic orientation in general has positive influence on achieving business growth, both for product and service based startup companies. But yet again, there are some differences in dimensions for this antecedent. Technological orientation is considered to not being important for service based startups while it is considered of being important for product based startups companies. In this case, it was again evidently clear that new insights are created by this research.

Thirdly, customer service is not directly linked to a previous research but especially formulated for this research because it was likely that there could be differences between the product and service industry. After this research, it can be concluded that there are no differences between industries in terms of customer service and that customer service is considered to be of major importance for product based companies and service based companies. This theoretically adds to for example Brady & Cronin's (2001) article because they state that delivering customer service is of huge importance to basically survive for service based startup companies. This research underscores this statement by proving the same after conducting the interviews with the entrepreneurs. Also, this research theoretically adds new

insights to Bustinza, Parry & Vendrell-Herrero's (2013) article because it is not only the customer goods sold, but also the customer service which a startup company provides while valuing product based startup companies.

Fourthly, this research also adds to Hameed & Ali's (2011) article when they stated that the mindset of the entrepreneur of a startup company can be of major importance for business growth. To add on this, this research shows a positive relationship between different mindset of entrepreneurs and achieving business growth. In general, this research underscores the statement of Lim, Ribeiro & Lee (2008) that the vision towards growth can be seen as an antecedent for business growth in different industries. The theoretical contribution which this research provides that this can be indeed seen as true, but that there are certainly different ways of vision on growth per entrepreneur and per industry. No previous research is done about this topic and therefore this topic opens up a whole new theoretical dimension of the mindset of the entrepreneur.

Lastly, the antecedent team did not come to attention while having a look at the literature with regard to the topic of this research. After conducting this research, team should definitely be added to the theoretical antecedents for achieving business growth. In both industries, team is considered to play a huge role as an antecedent for business growth, even as being intertwined in multiple other antecedents.

5.2.2. Practical implications

These days, becoming an entrepreneur is getting a lot of attention. New generations of people are very willing to find an own and new organization. The amount of entrepreneurs in the Netherlands for example has not been as high as it is now (KVK, 2017). These newly found organizations will be either in the service based industry or the product based industry and are ultimately seeking to achieve business growth to survive. This research offers the opportunity for new entrepreneurs to read and learn from other entrepreneurs and their organizations in achieving business growth. Also for entrepreneurs who are stuck in the process of achieving business growth, this research can be highly relevant. When for example an entrepreneur who is totally not focusing on customer service reads this research, he can conclude that perhaps he should focus more on customer service to achieve business growth. Therefore, the following implications for practice are formulated.

For product based industry entrepreneurs, this research suggests to keep all of the antecedents which are formulated in mind to achieve business growth. But of course, do this in a particular way. Focus for example on all dimensions of the marketing capabilities, such as the

set of skills, resources and competencies and marketing expertise and knowledge especially promotion activities. In terms of strategic orientation, feel comfortable with a quite informal atmosphere at the working floor. It can be concluded that this atmosphere contributes to a higher performance and consecutively higher business growth. While also forming the strategic orientation, keep the customer and the technological developments in mind. It is shown that having customer orientation contributes to a better view of the customer and therefore a better understanding and relationship. Also having focus on technological developments within the strategic orientation can be useful at improving the products sold, for example with new technological tools or gadgets. Besides that, customer service is very important and necessary to reach higher business growth than for example competitors. All of the dimensions of this construct should be taken into account as well and are considered to be of major importance for achieving business growth. Regarding to the focus of the entrepreneur, focus on growth. It is investigated that focusing on growth will eventually lead to business growth itself. And last but definitely not least, entrepreneurs of organizations in the product based industry need to make sure that there is a team within the organization that you can build on. In the end, the team is very important regarding to performance, but also regarding to the strategic orientation of the firm, the customer service of the firm and the ability to overcome for example uncertainties for the entrepreneur.

Slightly other implications can be made for entrepreneurs of service based startup companies. In this case, the focus on the antecedent marketing capabilities should consist of the dimensions set of skills, resources and competencies and marketing expertise and knowledge. Entrepreneurs of service based startup companies should make sure that there is for example a certain marketing strategy which will lead to competitive advantage, a well performing marketing department and the ability of knowing the customer and the market. Besides that, also within this industry the entrepreneur should not be reluctant towards an informal atmosphere on the working floor because this will eventually lead to a better performance. In terms of other orientations, the customer orientation is considered to be important so the norms and values towards customers needs to be present and highlighted to build a better performance and relationship with the customer. Regarding to customer service, also service based startups have to pay major attention to this antecedent. Especially because the customers need to repurchase the service multiple times, the customer service needs to be at a very high standard and also needs to be continuously improved to gain a high quality of service, satisfaction of the customer and positive behavioral outcomes. In terms of the mindset of the entrepreneur, focusing on the basics will be useful to gain business growth in this case. First of all, the service

itself needs to be perfected and the customer needs to be convinced of this service to come to business growth. For example, focusing on growth should be done after focusing on these basic things. Then in the end, also for service based entrepreneurs a proper team should also be on the list of priorities to keep in mind while seeking for business growth. Yet again, the team is also for service based startups very important regarding to multiple other antecedents of business growth and therefore should be focused on.

5.2.3. Reflection, limitations and future research

After the exploration of the different antecedents, it is time to dwell on looking back at this research in a critical way and besides that looking forward to future research which can be based on this research.

First of all, one limitation of this research is the amount of cases which are used for investigation. Eight startup companies and their entrepreneurs are investigated and therefore it is possible that the generalizability of this research will be questioned. Out of the total amount of startup companies, this is obviously a quite low amount of investigated cases. On the other hand, while looking at future research, a quite low amount of cases offers the possibility for future research. Firstly, in future research (a lot) more cases can be investigated to explore the investigated antecedents in other companies and to increase the generalizability. Secondly, the outcomes of this study can be checked by conducting quantitative research, for example by using a survey at a lot of startup companies to check for the same outcomes. In this case, the generalizability will also increase.

Another limitation of this research is the fact that the startup companies which are investigated are quite different from each other. Regarding to this limitation, the operating area is meant. It can be questionable whether it is relevant and interesting to compare for example a bike subscription company against a print and office shop as being representatives for both different industries. This wide distribution of investigated startup companies causes very broad conclusions. On the other hand, the variety in different startup companies can also bring striking and highly new insights when comparing against each other. Yet, for future research it can be interesting to explore antecedents per operating segment, for example only with financial service startup companies or very high tech companies. In that case, conclusions can be drawn more specifically per segment and then be compared to for example other startup companies in other operating areas.

A third limitation with regard to the aforementioned differences between the investigated startups is about the other characteristics of the companies. For example, the size,

the years of existence and the amount of employees which is working at the company can give distorting outcomes. It makes sense that for a larger company which exists longer than a small company, the antecedents for achieving business growth can be quite different. Still, in this research it is tried to not focus too much on the differences between characteristics of the investigated startups by asking questions regarding to a particular year growth of a certain startup company. Another limitation regarding to the characteristics of the investigated companies is that all of the companies are Dutch. In this case, the transferability of the outcomes to other countries can be considered as very hard. Dutch startup companies can have different ways of working when comparing to startup companies in other countries. Yet, the exploration of antecedents of business growth for startup companies in other countries is a very interesting topic for future research.

The last topic which will be discussed and which can be considered as interesting for future research is investigating the antecedents of business growth for the phase after being a startup company. Do antecedents change over time for a company and when exactly does that change. It makes sense that for example the general orientation of a company changes when a company is not considered a startup company anymore. The quite informal atmosphere can change into a more formal atmosphere and it is interesting to examine whether this general orientation can still be seen as some sort of antecedent then.

Reference list

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). "Business growth"—Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 289-316.
- Almutairi, A. F., Gardner, G. E., & McCarthy, A. (2014). Practical guidance for the use of a pattern-matching technique in case-study research: A case presentation. *Nursing & health sciences*, 16(2), 239-244.
- Anwar, S. T. (2017). Alibaba: Entrepreneurial growth and global expansion in B2B/B2C markets. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(4), 366-389.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition* (Vol. 3, p. 55). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39(4), 881-898.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baumol, W. J. (2004). Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine. *Small business economics*, 23(1), 9-21.
- Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., & Barnes, J. H. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of services Marketing*, 9(4), 31-42.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Bustinza, O. F., Parry, G. C., & Vendrell-Herrero, F. (2013). Supply and demand chain management: The effect of adding services to product offerings. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 618-629.
- Callahan, T. J., & Cassar, M. D. (1995). Small business owners' assessments of their abilities to perform and interpret formal market studies. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 1.
- Chen, Y. (2008). Possession and access: Consumer desires and value perceptions regarding contemporary art collection and exhibit visits. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 925-940.
- Cusumano, M. A., Kahl, S. J., & Suarez, F. F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic management journal*, 36(4), 559-575.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105.

Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296-322.

Duursma, M., (2017, December 5). *Nooit meer op een barrel fietsen*. NRC Handelsblad. Retrieved from: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/12/05/nooit-meer-op-een-barrel-fietsen-a1583662>

Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small business economics*, 19(1), 51-62.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

Frei, F. X. (2006). Breaking the trade-off between efficiency and service. *Harvard business review*, 84(11), 92.

Garcia-Milá, T., & McGuire, T. J. (1998). A Note on the Shift to a Service-Based Economy and the Consequences for Regional Growth. *Journal of Regional Science*, 38(2), 353-363.

Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 77-90.

Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of management*, 32(6), 926-950.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.

Hameed, I., & Ali, B. (2011). Impact of entrepreneurial orientation, entrepreneurial management and environmental dynamism on firm's financial performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 101-114.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.

Homburg, C., & Pflessner, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.

Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International small business journal*, 15(2), 63-75.

Katsumoto, M., & Watanabe, C. (2004). External stimulation accelerating a structural shift to service-oriented industry-A cross country comparison. *Journal of Services Research*, 4(2), 91.

Kerin, R. A., Jain, A., & Howard, D. J. (1992). Store shopping experience and consumer price-quality-value perceptions. *Journal of retailing*, 68(4), 376.

Krause, D. R., & Scannell, T. V. (2002). Supplier development practices: Product-and service-based industry comparisons. *Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 13-21.

Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of phenomenological psychology*, 14(2), 171.

KVK (2017). *Recordaantal ondernemingen in Nederland*. KVK, retrieved from: <https://www.kvk.nl/over-de-kvk/media-en-pers/nieuws-en-persberichten/recordaantal-ondernemingen-in-nederland/>

Labfresh (2017). *About us*. Labfresh, retrieved from: <https://labfresh.eu/pages/about-us>

Lebrasseur, R., Zanibbi, L., & Zinger, T. J. (2003). Growth momentum in the early stages of small business start-ups. *International Small Business Journal*, 21(3), 315-330.

Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 138-169.

Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a "comprehensive theory": tilting at windmills?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 249-260.

loveloclo

Lim, S., Ribeiro, D., & Lee, S. M. (2008). Factors affecting the performance of entrepreneurial service firms. *The Service Industries Journal*, 28(7), 1003-1013.

Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.

Majumdar, S. (2008). Modelling growth strategy in small entrepreneurial business organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, 17(2), 157-168.

Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61-74.

Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative research*, 6(1), 9-25.

- McCann, J. E. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 189-208.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (Vol. 284). Harvard Business Press.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 261-288.
- McWilliams, A., & Smart, D. L. (1993). Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*, 19(1), 63-78.
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.). (2009). *Encyclopedia of case study research*. Sage Publications.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 327-347.
- Park, S., & Bae, Z. T. (2004). New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 81-105.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European journal of marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238-264.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). The service-driven service company. *Harvard business review*, 69(5), 71-81.
- Sivadas, E., & Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 73-82.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of consumer research*, 21(3), 491-503.
- Swapfiets, (2017, 22 November). *Twitter account*. Retrieved from: <https://twitter.com/swapfiets/status/933251820226453506>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of management*, 24(2), 235-262.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of management studies*, 40(8), 1919-1941.
- Wind, Y. J. (2005). Marketing as an engine of business growth: a cross-functional perspective. *Journal of Business Research*, 58(7), 863-873.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Wright, M., Hoskisson, R. E., & Busenitz, L. W. (2001). Firm rebirth: Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 111-125.
- Yavas, U., Benkenstein, M., & Stuhldreier, U. (2004). Relationships between service quality and behavioral outcomes: A study of private bank customers in Germany. *International Journal of Bank Marketing*, 22(2), 144-157.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research, Design & Methods 4th ed.*
- Zou, H., Chen, X., & Ghauri, P. (2010). Antecedents and consequences of new venture growth strategy: An empirical study in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 393-421.

Appendix 1: Overview codes

Name	Cases	References
0. General information		
0.1 Role within organization	8	8
0.2 Company found	8	11
0.3 Expectation	8	9
1. Business growth		
1.1 Definition	8	8
1.2 Reasons behind growth	8	29
1.3 Come to growth	3	3
1.4 Implementation reasons	3	3
1.5 Events/occurrences	3	4
1.6 Cope with growth	5	5
1.7 Competitor advantage	8	10
1.8 Comparing industries	5	7
1.9 Internal changes	8	11
1.10 Expansion	8	8
2. Marketing capabilities		
2.1 Marketing skills	8	11
2.2 Marketing resources	6	7
2.3 Marketing competencies	1	1
2.4 Marketing expertise	8	12
2.5 Changing environment	4	4
2.6 Promotion activities	8	8
3. Strategic orientation		
3.1 General orientation	8	15
3.2 Customer orientation	7	9
3.3 Competitor orientation	7	7
3.4 Technological orientation	7	7
4. Customer service		
4.1 Sufficient and appropriate	8	10
4.2 Responsiveness	8	9
4.3 Friendliness	8	9
4.4 Reliability	8	8
4.5 Behavioral outcomes	8	14
5. Mindset entrepreneur		
5.1 Overcoming uncertainties	8	11
5.2 Seizing opportunities	8	8
5.3. Focus on growth	8	11
5.4 Ambitious	8	8
5.5 Focus growth near future	6	8

Appendix 2: Overview codes per startup company

Code	11, Ent. Bikechange, Service	12, Ent. Secondment, Service	13, Ent. Marketing, Service	14, Ent. Publicity, Service	15, Ent. Clothing, Product	16, Ent. USBbike, Product	17, Ent. Printshop, Product	18, Ent. Heaters, Product
1. Marketing capabilities								
Marketing skills	+	+	+	+	+	-	-	+
Marketing resources	+	-	+	+	+		+	
Marketing competencies						-		
Marketing expertise	+	+	+	+	+	-	+	+/-
Changing environment	+				+	+		+
Promotion activities	+/-	-	-	-	+	-	+	+/-
2. Strategic orientation								
General orientation	+	+	+	+	+	+	+	+
Customer orientation	+	+	+	+	+	-	+	
Competitor orientation	-	-	-	-	-	-	-	
Technological orientation	+/-	-	-	-	+	+	+	
3. Customer service								
Sufficient and appropriate	+	+	+	+	+	-	+	+
Responsiveness	+	+	+	+	+/-	+	+	+
Friendliness	+	+	+	+	+	-	+	+
Reliability	+	+/-	+/-	+	+	-	+	+/-
Behavioral outcomes	+	+	+	+	+	-	+	+
4. Mindset entrepreneur								
Overcoming uncertainties	+	+	+	+/-	+	+	+/-	+
Seizing opportunities	+	+	+/-	+	+/-	+	+/-	+
Focus on growth	+	-	-	-	+	+	+	+
Ambitious	+	+	+	+	+	+	+	+
Focus growth near future	+	-	-	-	+			+

+ = present in startup company

- = non-present in startup company

Appendix 3: Original quotes

#	Original quotes (Dutch)
1	Het is dus een combinatie van 3 verschillende personen en hun ideeën met raakvlakken die zijn gekoppeld door een boekhouder, waarna we een bedrijfje zijn gestart.
2	Nou we kregen eigenlijk vanuit school de opdracht om een soort startup te maken, in eerste instantie voor punten. We moesten nadenken over een concept, maar dit werd al snel echt een startup.
3	Specificeren! Wat wij hebben gedaan, is ons echt heel erg focussen op Wordpress websites.
4	Het team begint met het leveren van de kwaliteit en de service en hierdoor zorgen zij voor business groei.
5	Ik denk toch wel echt dat het concept gewoon een radicale verandering is gewoon voor een hoop mensen
6	Ja dat is wel echt de hoofdreden geweest, op een gegeven moment gewoon echt met internationale orders doordat mensen op ons televisie of iets hadden gezien.
7	Ja het was natuurlijk wel echt een heel duurzaam verhaal. We kochten duurzaam in, terwijl van het hele business plan in het begin helemaal niet klopte.
8	Natuurlijk is dit wel een combinatie, maar ik denk een heel belangrijk ding voor ons is timing.
9	Ja helemaal, netwerk is superbelangrijk hierin. En resultaat leveren die je belooft, en eerlijkheid.
10	Ik denk dat de groei samenhangt met de propositie van het product. Bij dit product draait het er heel erg om hoe je het in de markt zet.
11	Propositie moet goed zijn, plus de marketing, sales en uiteindelijk het recruitment. Dat zijn wel de bepalende dingen.
12	Groter worden in de breedste zin! Hier bedoel ik mee dat ik niet alleen vindt dat de omzet stijgt, als is dat natuurlijk wel heel mooi
13	Voor mij is dat toch wel de omzet. Ik wil elk jaar verdubbelen zoals je al zei en ik zet keihard targets voor het hoofdseizoen
14	Omdat wij toch wel echt hele andere personen zijn, de meeste concurrenten bedrijven zijn machines geworden, emotionele machines die alleen maar uren willen maken en alleen maar geld willen verdienen en als ze een euro hoger kunnen doen, dan doen ze dat.
15	Ja toch die service. Ik had vaak mensen over de vloer die zeiden, huh doen jullie dit nu meteen? Of huh betaal ik dit hier en krijg ik er dan dit voor terug? Wij waren erg goed in mensen overhalen om hier te komen, en uiteindelijk hier te blijven
16	We weten precies wat we moeten doen om hoog in google te komen en we snappen wat de mensen aanspreekt, en ik denk dat dat onze belangrijk vaardigheid is op het gebied van marketing.
17	Nee. Niet dat ik weet. Er zijn een paar standaard marketing dingetjes geweest, er was wel een plan-achtig iets, wat eigenlijk al een groot woord was. De intentie was er vanaf ons hoor, maar hoe goed we het ook bedoelden, echt marketingvaardigheden hebben we nooit gehad.
18	Ja we weten wat we doen. Er zit bij ons qua marketing wel echt een goed presterend team op hoor.
19	Ja hier scoren we hoog denk ik. Ik weet goed wat onze klanten willen, en vooral verwachten van een bedrijf zoals wij.
20	Haha dat is mijn hele baan! Zorgen dat ik de markt en klant begrijp en hem verder helpen, daar draait het uiteindelijk allemaal om.
21	Maar vooral de markt snappen als in onze doelgroep denk ik. We weten dus precies waar de student kwam, hoe we ze konden bereiken en ga zo maar door omdat we dus echt zelf nog studenten waren, dat was top
22	Ja daar hebben we echt van geprofiteerd, ..., steeds meer mensen willen weten waar producten vandaan komen, dat is echt een plus geweest in de veranderende omgeving voor ons.
23	Studenten kwamen graag naar ons. We deden niet moeilijk om een studentenkaartje. We zagen dat je student was en je kreeg korting.
24	Jazeker, en ik denk een van de belangrijkste learnings die we dan hebben, is het dat je mensen korting moet geven als ze meer kopen.

25	Nee nauwelijks. We maken gewoon een vaste prijs voor de klant. Als ze die niet accepteren, dan niet.
26	Ja onze cultuur is echt bijzonder doordat het zo informeel en flexibel is.
27	Lekker informeel. Ik werkte zelf mee als eigenaar en je hebt het gezien, ik heb mezelf nooit afgezonderd. Ik heb niet heel vaak de toiletten staan schrobben, maar ik heb het ook gedaan.
28	Heel informeel hoor. We ouwehoeren gewoon lekker op de werkvloer, maar we zorgen altijd wel dat het werk wordt gedaan.
29	Ja klanten staan wel echt voorop. We doen in principe alles om de klant te pleasen dus dat is de cultuur. Klant tevreden houden.
30	We waren naar de klant onszelf. Ook als we het over de klant hadden, waar het vaak wel over ging hoor. We hadden het veel over de klant, wat de klant wilde, wat de laatste klant nou weer had gedaan, gewoon verhalen over de klant.
31	Nee qua cultuur is dit minder een concurrentencultuur hoor. Ben er niet zo ontzettend bang voor, gewoon zorgen dat je harder rent.
32	Hier ging het dan ook wel geregeld over bij de koffie. We hadden nou eenmaal technologische ontwikkelingen nodig om ook door te blijven groeien en de klant nog tevredener te houden.
33	De sfeer is er niet echt toe om constant over technologie en ontwikkelingen enzo te kletsen. De sfeer is daar echt te informeel voor denk ik.
34	Absoluut. Wat ik al zei, het is enorm belangrijk dat de klant 99/100 keer tevreden uit onze winkel wegloopt. Geschikt dus sowieso, ze komen met een specifieke vraag en wij helpen hen. Zelfs als wij niet kunnen helpen direct, helpen we hen.
35	Oh nee zeker niet. Maar op dat moment wisten we het wel hoor, maar het boeide ons eigenlijk vrij weinig.
36	Ja die is heel hoog! Als je niet vriendelijk bent ligt je eruit! En echt wel next level, altijd op zoek naar een oplossing.
37	Enorm goed. Dit is wel een mooi punt, we hebben vorig jaar 2 mensen fulltime op support gezet.
38	Ook hoor ik vaak van klanten dat ze via een bestaande klant zijn binnen gekomen omdat zij ons hebben getipt. Dit is echt een pure reden achter groei.
39	Onze drijvende kracht. Hier moesten we het gewoon van hebben. Nijmegen is wat dat betreft een klein dorp waar dit voor ons centraal stond.
40	Wat dat betreft ben ik een teamplayer. Ik wil graag met het team gaan zitten om te kijken wat zij ervan vinden als echt iets heel onzeker is.
41	Ik praat het uiteindelijk zelf allemaal recht. Maar wel met behulp van het team vaak hoor. Team is hierin heel belangrijk.
42	Hangt natuurlijk van de context af ook. Het is natuurlijk goed om kansen te pakken, maar ik denk dat ik niet altijd bij elke kans er meteen bovenop zit, maar als ik er bovenop zit, dan laat ik niet los zeg maar.
43	Pakken! Altijd, meedoen met alles, keihard rammen en kansen benutten. Zoals je merkt ben ik van de hak op de tak, zo ook met kansen. Ik pak ze allemaal, dan check ik later hoe of wat.
44	Dat is echt groei! Als je zegt ik wil alle randvoorwaarden helemaal check, dan ga je het niet maken. Niet te perfectionistisch zijn op je product en op de klanten, maar gewoon echt knallen en groeien.
45	Als ik kijk naar mijn focus ben ik niet bepaald bezig met groei. Waar ik echt mijn focus op leg is het team en de klanten. Ik denk namelijk dat het eerst goed is om die basis helemaal in orde te hebben om daarna te kijken naar groei.
46	Ja, we moeten ons echt op groei focussen als ik kijk naar onze algemene focus. Als we dit niet doen, geven we de concurrent echt de kans om in dit gat te springen dat wij achterlaten.
47	Ik neem geen genoegen met half werk en wil altijd voor het maximaal haalbare gaan. Ik denk ook wel echt dat dat me heeft gebracht tot waar we nu zijn.

Appendix 4: Business growth (extended)

Business growth	I1, Ent. Bikechange, Service	I2, Ent. Secondment, Service	I3, Ent. Marketing, Service	I4, Ent. Publicity, Service	I5, Ent. Clothing, Product	I6, Ent. USBbike, Product	I7, Ent. Printshop, Product	I8, Ent. Heaters, Product
Definition business growth	- Developing concept - Broader sense	- Growing team - Not especially sales	- Broad sense - Not especially sales	- Broad sense	- Turnover	- Turnover - Sales	- Turnover - Profit	- Turnover - Targets
Reasons for business growth	- Concept - Customer relations - Marketing	- Honesty and reliability - Network	- Team - Customer service - Specifying	- Team - Marketing - Right proposition	- Timing - Team - Specifying	- Publicity - Sustainable - Business model	- Customer service - Word of mouth	- Right proposition - Market anticipation - Business model
Implementation reasons		Easy			Easy	Easy		
Occurrences/events			No		Yes - Kickstarter - Sharktank	Yes - SBS6 - Telegraaf		
Cope with growth	Medium		Easy		Medium	Easy	Easy	
Competitive advantage	- Different - Customer service	- Experience - Fair (less machine like)	- Specifying - Quality	- Philosophy - Background entrepreneur	- Different - Responding to trend	- Sustainable - Different	- Customer service - Honesty	- Sustainable - Different
Advantage industry	- Narrow customer relations	- Narrow customer relations		- Narrow customer relations		- Service in combination with product	- Service in combination with product	

Appendix 5: Interview guideline - pilot

Interview consists of two parts.

Part 1: consists of gathering general information and mainly exploring personal and perhaps new antecedents by asking entrepreneur of the company

Part 2: consists of exploring new insights and ways of working regarding to formulated antecedents to search for potential differences between companies and/or industries (regarding to these formulated antecedents)

Introduction

Brief explanation of the research and providing the interviewee the chance to ask questions about the interview or any other difficulties (for example about the topics). The focus will be on the dependent variable: business growth.

Thereafter the recording will begin to start when the interviewee also agrees with it.

Questionnaire

Before conducting the (physical) interview, already three questions need to be answered about the startup company because of the case selection

Note: all of these questions are asked regarding to the year which will be examined per company (see table 1)

- 1) What is the growth rate of your company?
- 2) When was your company found?
- 3) How many employees are working in your company?

Part 1 – interview

General:

- 1) Can you briefly explain your role within the organization?
- 2) Can you briefly explain how your company was found? Was it your own idea, did you start all alone?
- 3) The current situation, is it how you thought it would be right after foundation? Did you expect that you would be growing like this?

Exploring new antecedents of business growth:

- 1) What do you consider to be business growth? What is your definition?

- 2) Since we know your company is growing, how did you achieve this growth last year?
- 3) Can you highlight some explicit and decisive reasons for business growth? And why did these reasons especially cause business growth?
- 4) Was it hard to come to these reasons of business growth? Regarding to the finding and implementation of these reasons?
- 5) Are there any special or interesting occurrences or events which are also likely to be reasons of business growth? If yes, what did you do/visit/etc.?
- 6) How did your organization cope with business growth? Was it able to keep up with this growth? Were there any adjustments that had to be made?
- 7) Why is your company growing more/better than your competitors within your industry? Or why not?
- 8) Do you think there are major differences between the product and service industry? And what advantage(s) do you think you have in the industry in which you are operating?

Business growth:

- 1) How many percent did your turnover increase in this year regarding to the previous year?
- 2) How did your company develop internally last year, regarding to competencies, business activities and processes?
- 3) Did your company expand to other cities or even counties? If yes, how?

Part 2 – interview:

Marketing capabilities

- 1) What kind of marketing skills does your organization possess which definitely have an influence on business growth? So for example special techniques your organization uses to perform marketing? How did your organization come to/gather these skills?
- 2) What kind of marketing resources does your organization possess which definitely have an influence on business growth? For example good marketers or well-performing technological tools? How did your organization come to these resources?
- 3) What kind of marketing competences does your organization possess which definitely have an influence on business growth? So for example the ability of the company to appropriately treat the customer or the market regarding to marketing?

- 4) Does your company possess the ability of knowing the market and the associated marketing? Is there something you think that could be done better regarding to the current industry and the executing of marketing of your company?
- 5) Regarding to marketing, do you think your company is able to adapt to the changing environment within the industry?
- 6) How do you use promotion activities? Do you use it often, what types and what forms do you use? And do you consider these activities to be a reason of business growth?

Strategic orientation:

- 1) Regarding to customer orientation, does your company have any particular values and beliefs towards the customer? Such as norms, stories, rituals, approach, behavior, openness and responsibility of the company regarding to for example the small talks of employees at the coffee machine and the conversations with the customer?
- 2) Regarding to competitor orientation, does your company have any particular values and beliefs towards the competitor? Such as norms, stories, rituals, approach, behavior, openness and responsibility of the company regarding to for example the small talks of employees at the coffee machine and the conversations with the competitor?
- 3) Regarding to technological orientation, does your company have any particular values and beliefs towards technological developments and tools? Such as norms, stories, rituals, approach, behavior, openness and responsibility of the company regarding to for example the small talks of employees at the coffee machine about technological developments and tools?

Customer service:

- 1) Is the service which you provide sufficient for your customers? Why?
- 2) Is the service which you provide appropriate for your customers? Why?
- 3) Do you generally see the quality of the customer service as a reason for business growth? How important do you think customer service is?
- 4) Do you consider your company has a high degree of responsiveness regarding to customer service? Are there any improvements possible?
- 5) Do you consider your company has a high degree of friendliness regarding to customer service? Are there any improvements possible?

- 6) Do you consider your company has a high degree of reliability regarding to customer service? Are there any improvements possible?
- 7) What kind of behavioral outcomes do you see after your company provided customer service? Are customers likely to repurchase a product, are they loyal and are they talking positive to other customers?

Mindset of the entrepreneur

- 1) As an entrepreneur, do you face uncertainties very often? If yes, do you overcome these uncertainties and how do you turn them in something beneficial for your company?
- 2) As an entrepreneur, do you face opportunities very often? If yes, how do you seize and utilize these opportunities and how do you turn them in something beneficial for your company?
- 3) What kind of focus do you have as an entrepreneur? Does growth play a huge role in it?
- 4) When you have a critical look at your way of coping with things, do you see yourself as an ambitious person? And (besides that you found a company) do you see yourself as an entrepreneurial person?
- 5) Do you focus on growth in the (near) future? If yes, how are you as an entrepreneur going to keep the company growing? If no, what will be your focus points for the (near) future?

End

Ask whether the interviewee has some questions, remarks or recommendations left.

If not, thank the interviewee for the interview.

Appendix 6: Interview transcript (pilot 1) - *Stuurlui*

T = Thijs Knoeff (researcher)

S = Sjoerd Kuipers (entrepreneur Stuurlui)

Code = (I3, Ent. Marketing, Service)

T = Zo Sjoerd, top dat je even de tijd hebt om mij te helpen met het afronden van mijn masterscriptie door een interview.

S = Ja tuurlijk man, geen enkel probleem, ik help je hier graag mee.

T = Zoals je weet zou ik het fijn vinden om dit gesprek op te nemen, is dit voor jou ook oke? Mocht er later iets veranderd of verwijderd moeten worden dan hoor ik dat natuurlijk graag.

S = Yes, geen enkel probleem.

T = Goed, even inleidend, ik heb je via de telefoon al over mijn onderwerp bijgepraat, maar ik ben dus vooral benieuwd naar de redenen achter de businessgroei die jij hebt doorgemaakt de laatste tijd sinds jij een eigen bedrijf bent gestart. Om consequent te blijven wil ik het over afgelopen jaar hebben, dus over het jaar 2017 in zijn geheel, is dit te doen voor jou?

S = Ja geen probleem! Alles staat gedocumenteerd dus ik kan er zo van alles voor je bij pakken eventueel.

T = Even voor het overzicht, je gaf al aan dat je bedrijf in dat jaar met 50% is gegroeid, het bedrijf in 2014 is opgericht en dat er ondertussen 17 personen werkzaam zijn binnen Stuurlui. Jullie zijn een fullservice Wordpress bureau, waar we zo waarschijnlijk nog meer over gaan horen.

S = Klopt helemaal, dit heb je goed genoteerd!

T = Oke top, dan nu even naar jou, kun je in het kort beschrijven wat jouw rol is binnen de organisatie?

S = Ja natuurlijk. Ik ben een van de 3 ondernemers ofwel eigenaren van het bedrijf. Dit betekent dus dat ik theoretisch aan het hoofd sta samen met 2 andere personen om het bedrijf naar grotere hoogtes te brengen. De rollen zijn wel verdeeld, ik houd me vooral bezig met de online marketing van Stuurlui. Dit betekent dus het beter zichtbaar zijn, het vinden van nieuwe klanten etc. etc.

T = Top, en hoe ben je op het idee gekomen voor Stuurlui, was dat iets vanuit jezelf?

S = Nou eigenlijk via mijn boekhouder. Ik had een eigen klein bedrijfje naast mijn studie in Tilburg waar ik gewoon wat kleine dingetjes deed. Tegen mijn afstuderen vroeg mijn boekhouder me ineens wat ik na mijn studie wilde gaan doen omdat hij een andere klant had die best wel eens goed bij mij zou passen. Zodoende ben ik in contact gekomen met Thomas, omdat hij in het zelfde straatje zat als ik. Thomas was erg goed in websites bouwen, en ik was meer van het online vermarkten, of het helpen van bedrijven om dit te doen. Samen konden we elkaar hierin aanvullen. Op een gegeven moment hadden we nog iemand nodig om dit in goede banen te leiden, en zo kwam Hans in the picture. Hans kenden we weer viavia en omdat hij precies was wat we nodig hadden, besloten we samen een bedrijfje te starten genaamd Stuurlui. Het is dus een combinatie van 3 verschillende personen en hun ideeën met raakvlakken die zijn gekoppeld door een boekhouder, waarna we een bedrijfje zijn gestart.

T = Leuk om te horen, en had je vandaag de dag gedacht of gehoopt dat je op dit punt zou zijn als je terugkijkt naar toen?

S = Haha, gehoopt natuurlijk wel, maar gedacht durf ik niet meer echt te zeggen. We hadden natuurlijk meteen torenhoge ambities maar waar we nu staan is wel echt een unicum denk ik. Als ik voor mezelf spreek had ik het niet zo verwacht, maar is het alleen maar mooi om het zo bereikt te hebben. Zo hebben we in elk geval nooit onze hand overspeeld.

T = Dan gaan we even door naar businessgroei. Als je kijkt naar jezelf en Stuurlui, wat versta jij dan onder businessgroei?

S = Groter worden in de breedste zin! Hier bedoel ik mee dat ik niet alleen wil dat de omzet stijgt, als is dat natuurlijk wel heel mooi en word je daar uiteindelijk op afgerekend. Ik denk meer dat dat een einddoel is van de businessgroei die je doormaakt, en ik ben van mening dat echte businessgroei vooral draait om het team en de klanten. Vooral het team maakt echt het bedrijf. Ik zal dus de businessgroei vooral relateren aan het team, dus of dit team ‘groeit’ in het ding dat ze doen bijvoorbeeld. Als zij beter worden, weet ik dat de klanten makkelijker onze kant op komen en hierdoor de omzet ook stijgt. Ik zie het als een soort keten die businessgroei, waar het begin gelegd wordt bij het team wat opereert.

T = Goeie, nu dat we weten dat jouw bedrijf is gegroeid, heb jij specifieke redenen achter deze groei?

S = Specificeren! Omdat internet zo booming was schieten de internetbedrijven als paddenstoelen uit de grond. Wat wij hebben gedaan, is ons echt heel erg focussen op Wordpress websites. Dit betekent dat wij al onze kennis, ervaring en nieuwe technieken toepasten op deze Wordpress en hierdoor zorgden we dat de kwaliteit van ons werk erg hoog is. De kwaliteit is voor ons echt heel belangrijk omdat er zoveel andere bedrijven zijn, mede dankzij de kwaliteit en de service die we bieden, de service is trouwens ook echt iets wat voor mij een drijver voor groei is, zijn we gegroeid zoals de laatste tijd. De klant houdt gewoon echt van wat wij doen en dat komt door de kwaliteit en de service. We zijn erg klantgericht gebleven doordat we zo specifiek hebben gehandeld. Nu staan we erom bekend dat we erg goed zijn met Wordpress en komen klanten vanzelf naar ons toe.

T = Cool, en als je echt een doorslaggevende reden moet geven die ervoor heeft gezorgd dat je deze groei hebt bereikt? En waarom heeft dit expliciet geleid tot business groei?

S = Ja dat is vooral dus het specificeren geweest, of hoe bedoel je deze?

T = Eigenlijk is dit vrij hetzelfde, maar zijn er alsnog andere dingen geweest die je kunt aanwijzen als echte redenen voor business groei?

S = Ja! Het team sowieso! Uiteindelijk vind ik dat alles begint bij het team waarmee je werkt. Zij verzorgen het eindproduct of dan in ons geval een service en waarborgen de kwaliteit en de service naar de klant toe. Als je weet dat het goed zit in het team, is het logisch dat het bedrijf kan gaan groeien omdat iedereen dezelfde drive heeft. Het team begint met het leveren van de kwaliteit en de service en hierdoor zorgen zij voor business groei. Dit is voor mij echt doorslaggevend geweest als ik terugkijk naar afgelopen jaar.

T = En hoe kom je dan tot zo’n team?

S = Tja goede vraag! Ik denk dat we dit vooral heel erg op intuïtie hebben gedaan. Het maakt me eigenlijk niet uit wie je bent als je hier komt, maar het gaat echt om de vibe die er om je heen hangt. We hebben bijvoorbeeld 2 sportsters aangenomen, die totaal niks met online marketing van doen hadden, maar doordat ik merkte dat zij zo’n enorm doorzettingsvermogen hadden, was ik meteen om. Ze waren zo leergierig met alles en stonden er echt op om van alles te leren en het bedrijf beter te maken. Als ik zo’n indruk van iemand krijg, weet ik dat het vaak wel goed zal komen. Uiteindelijk heeft dit dus goed uitgepakt en zijn we als team enorm sterk geworden.

T = Was dit moeilijk om tot zo’n team te komen?

S = Ja natuurlijk altijd wel een beetje. Het hangt er heel erg vanaf welke mensen zich aanmelden natuurlijk. Dat heb je niet altijd voor het zeggen. Maar het doel is om van de mensen die zich aanmelden wel echt de toppers te selecteren en ik denk dat we dat tot nu toe erg goed hebben gedaan. Als we eenmaal zo iemand hebben is het uiteindelijk niet heel moeilijk om diegene in het team te laten passen zeg maar. Dan is de klik er vaak vanzelf en vaart diegene zo mee met wat iedereen al aan het doen is.

T = En verder, zijn er nog bepaalde events, gebeurtenissen en andere dingen die ervoor hebben gezorgd dat jij zo hard gegroeid bent met Stuurlui?

S = Hmm niet zozeer, ik bezoek behoorlijk wat events, ook in het buitenland, maar dit heeft nog niet zozeer bijgedragen aan enorme groei. Ik denk niet dat je dit voor ons echt als reden

T = En hoe ging Stuurlui met de groei om? Waren jullie bestand tegen de groei, of vonden er moeilijkheden plaats?

S = Ja goed wel. We hebben altijd best nuchter naar de groei gekeken. Het was niet zozeer dat we helemaal geobsedeerd waren door de groei. Op een gegeven moment kwamen we gewoon op het punt dat we dachten, nu moeten we opschalen, het wordt teveel. En toen besloten we gewoon meer personeel aan te nemen en dat bleek goed te werken. Al vond ik dat soms wel lastig hoor, wat als er een crisis komt? Dan mocht ik ze er weer uitsturen en dat zou ik heel relaxed vinden. Zoals ik al zei is voor mij het team echt het belangrijkste en als ik dan mensen eruit zou moeten sturen zou ik dat wel echt een moeilijkheid vinden. Gelukkig is dit nog niet voorgekomen en kunnen we zo een tijdje verder.

T = Goed om te horen, en waarom zie jij Stuurlui echt als beter dan jullie concurrenten?

S = Wat ik al zei, het specialiseren is voor ons echt gunstig uitgepakt. Hierdoor kunnen we echt de kwaliteit waarborgen die we zouden willen uitstralen en zouden willen hebben. Veel concurrenten van ons gaan al snel een breed scala aan activiteiten en diensten aanbieden en dat gaat uiteindelijk denk ik ten koste van de kwaliteit, en dat is wat de klant het allerbelangrijkst vindt. Wij zijn echt alleen bij Wordpress gebleven en dit heeft ons uiteindelijk veel klanten opgeleverd. Als je ons googlet zie je ook echt dat we erg hoog staan, als het om Wordpress gaat dan.

T = Dus als ik dit zo even samenvat, is het team de basis voor groei, en zorgt dit voor kwaliteit en service, maar zijn jullie groot geworden door te specialiseren?

S = Ja dat klopt helemaal, ik denk dat je dan de kernwaarden wel te pakken hebt zoals ik zie dat groei tot stand komt.

T = En als je kijkt naar het verkopen van producten in een industrie. Denk je dat jullie in de service industrie andere dingen moeten doen om aan groei te komen? Of beter gezegd, denk je dat je voordeel hebt bij het opereren in een service industrie?

S = Ja dat denk ik zeker wel. Ik denk dat wij als voordeel hebben dat we constant met de klant verbonden zijn. Zelf ben ik daar echt een person voor omdat ik het mooi vind om met de klant in contact te blijven, ook na aankoop van een dienst. Bij een product is het eigenlijk snel afgehandeld, maar bij een service moet je blijven gaan en investeren in de klant. Wij zijn hier erg sterk in gebleven, en dan kom ik er weer op terug= mede door het team.

T = Thanks al in elk geval voor jouw visie op jullie businessgroei. Nu ga ik over tot wat andere vragen over businessgroei en vervolgens kijken of er bepaalde geformuleerde redenen zijn die ook van toepassing zijn op Stuurlui.

S = Brand los.

T = Hoe zijn jullie het laatste jaar gegroeid, als we kijken naar interne competenties, maar ook werkzaamheden en processen binnen Stuurlui?

S = We zijn eigenlijk van heel specifiek naar ietsje minder specifiek gegaan het afgelopen jaar. Alsnog moet ik zeggen dat we relatief heel specifiek zijn vergeleken bij onze concurrenten en andere spelers in de markt, maar voor ons was dit toch nog best wel een procesverandering en een verandering in de werkzaamheden. Interne competenties hebben we vooral opgedaan door nieuwe mensen aan te nemen en van elkaar te leren, ik denk dat dit de beste manier is om interne competenties te verkrijgen binnen een bedrijf. Komt natuurlijk weer het teamspel naar voren.

T = Denk je dat deze veranderingen hebben bijgedragen aan groei?

S = Ja dat denk ik wel. Op een gegeven moment zaten we met ons hele specifieke dienstverlening wel aan een soort max. Door heel iets breder te gaan kijken hebben we weer meer klanten kunnen binnen halen en zodoende meer mensen kunnen aannemen en de omzet doen laten stijgen. Ik denk dat dit dus wel als een reden van groei gezien kan worden.

T = Goed om te horen. En als het gaat om uitbreiding? Zijn jullie de laatste tijd uitgebreid naar andere steden, of misschien zelfs naar het buitenland?

S = Nee dat is voor ons niet echt aan de orde. We merken dat dat in onze branche niet echt gewoon is. We focussen ons gewoon echt op Utrecht. Bedrijven in Utrecht zoeken toch als gauw op 'website bouwen Utrecht' als ze googlen, en dan komen wij vrij ver bovenaan. Mensen willen dit soort bedrijven vaak in de buurt hebben om eventueel langs te kunnen en snel te schakelen. Mensen of bedrijven uit andere steden zoeken toch al gauw op die eigen stad, en dat is natuurlijk prima. In Utrecht is voor ons in elk geval nog voldoende te behalen en ik denk dat uitbreiden niet de hoogste prioriteit heeft op ons lijstje als we kijken naar groei.

T = Goed dan gaan we door naar het volgende. Ik wil graag kijken hoe het zit met de marketing die jullie voeren. Dus of jullie de juiste kwaliteiten en vaardigheden hebben op het gebied van marketing. Welk soort vaardigheden op het gebied van marketing kenmerkt jullie heel erg? Zijn er bepaalde technieken of tactieken die jullie doorvoeren?

S = Haha, je zou het niet denken, maar wij zijn erg goed in de online marketing. Bij ons is het heel belangrijk om bijvoorbeeld hoog in google te staan. De klanten die wij nodig hebben googlen gewoon op website Utrecht, en dan moeten wij eruit springen. Als we dit goed doen, weet ik vaak zeker dat ze ons kiezen omdat we dan meteen een afspraak inplannen wij gewoon leuk en goed blijken te zijn, haha. We weten precies wat we moeten doen om hoog in google te komen en we snappen wat de mensen aanspreekt, en ik denk dat dat onze belangrijkste vaardigheid is op het gebied van marketing.

T = Dus online promo is het enige dat jullie doen?

S = Ja eigenlijk wel, offline promo heeft voor ons nooit zoveel nut.

T = En wat voor soort middelen of andere dingen hebben jullie die bijdragen aan deze marketing? Denk hierbij bijvoorbeeld aan tools, of hele goede marketeers.

S = Natuurlijk hebben we mensen die snappen wat er online moet komen te staan. Maar wat voor ons heel belangrijk is, is dat we monitoren hoe bepaalde posts of content het doet. Hier hebben we uitgebreide technologische tools voor. Deze kunnen precies zien hoe een bepaalde post of een bepaald stuk op de website aanslaat en of dit mensen naar ons toe trekt. Dit gaat vooral op performance op doorklikken, dat is voor ons erg nuttig. Dit is voor ons dus de belangrijkste manier van marketing, zo worden onze klanten voornamelijk bereikt.

T = Wat als je dit relateert aan business groei, hoe zie je jullie marketing dan?

S = Zeker wel als belangrijk. Het is een onderdeel dus ik zal niet zeggen dat dit de hoofdlijn achter de groei is, maar om her en der klanten weg te plukken van het internet is het voor ons wel echt ideaal. Het is een soort van visitekaartje dat we afgeven aan de mensen die ons zoeken en die moet op en top zijn.

T = En als je kijkt naar de vaardigheden en competenties die jullie hebben als bedrijf, welke hebben dan een echte invloed op de businessgroei? Bereiken jullie bijvoorbeeld de juiste klanten?

S = Iedereen van ons zit erg diep in de markt dus weten we wat we aan het doen zijn. We zijn er namelijk dagelijks mee bezig, haha. En ja ik denk dat dit dus een onderdeel is van de business groei voor ons. We worden denk ik 8x per dag gebeld door bedrijven, en met drie/vierde komen we tot een afspraak. We moeten tegenwoordig zelfs bedrijven weigeren met te weinig budget. Ik kan dit niet helemaal vergelijken met onze concurrenten, maar ik denk dus wel dat we de juiste mensen aanspreken en dat we die competenties hebben.

T = Helder weer, en als je kijkt naar het kennen van de markt voor Stuurlui, denk je dat jullie dit beheersen?

S = Ja dat is wat ik al zei eigenlijk, iedereen zit enorm diep in de markt dus we begrijpen de markt heel goed en weten precies welke marketing daarbij hoort omdat we er zo diep in zitten.

T = Hmm ja eens, en als je naar marketing kijkt, denk je dat je mee kunt komen met de veranderende omgeving? Of meer de veranderende vraag van mensen?

S = Ja dat denk ik zeker wel. Ik denk dat je bedoelt met verandering dat alles ook veel digitaler gaat?

T = Ja dat is bijvoorbeeld een grote verandering die je kunt noemen.

S = Ja als je dat ziet als de grote verandering denk ik dat wij hier heel erg goed mee om kunnen springen. Alles wordt wat technologischer en daar horen websites bij. Daarnaast merken we echt dat ondernemen begint aan te trekken, en wat hebben ondernemers nodig een website. Deze ondernemers kunnen wij dan weer verder helpen. Al met al denk ik dat wij dus bestand zijn tegen veranderingen richting de toekomst.

T = En even een andere kant van marketing. Doen jullie aan promoties, zoals kortingen en dat soort dingen?

S = Nee eigenlijk niet! Heb ik me nooit echt mee bezig gehouden. We doen niet echt aan specifieke kortingen. Bij ons is het meer zo dat ze een bepaald pakket aanschaffen en dan een soort algemene 'combinatieprijs' krijgen. Maar dan weten ze nooit echt hoeveel korting dat precies is.

T = Denk je dat dit bijdraagt aan de businessgroei?

S = Nee dat denk ik niet zo zeer, bij ons draait het vooral om de service dan die we naar de klanten uitstralen als het gaat om deze prijzen. Niet per se de kortingen die iemand krijgt.

T = Top, dan gaan we verder naar het volgende. Dit houdt in de oriëntatie van het bedrijf en die ga ik even uitleggen. Hiermee wordt vooral bedoelde cultuur die er heerst binnen jullie bedrijf, dus eigenlijk de ongeschreven regels, normen en waarden, rituelen en noem het maar op. Begrijp je dan een beetje wat ik bedoel?

S = Ja ik denk het wel, dus gewoon eigenlijk hoe we met elkaar omgaan en de sfeer die er hangt.

T = Ja dat zijn inderdaad voorbeelden hiervan. Goed, hebben jullie een cultuur die gericht is op klanten? Dus bijvoorbeeld, stel collega's staan bij de koffiemachine, gaat dit gesprek dan over klanten? Of hoe zien jullie de klant als het gaat om de sfeer binnen het bedrijf?

S = Ik kan je sowieso wel meer over de algemene cultuur vertellen van ons bedrijf? Of moet het per se eerst over de klant gaan binnen de cultuur?

T = Ja ik ben nu vooral benieuwd naar de cultuur rondom te klant.

S = Nou goed, de klant staat altijd centraal! Dat is ook een van de redenen voor onze groei geweest, zoals al een paar keer naar voren is gekomen, haha. Ik denk alleen dat dat vooral over de strategie gaat, de sfeer bij de koffiemachine is vooral erg informeel. Ik denk dat daar het meest over het weekend wordt gepraat, of wat iemand die avond gaat doen enzo. Niet echt dat daar specifiek over de klant wordt gepraat. Al denk ik wel dat het zeker ter sprake komt, vooral als een klant een bepaalde leuke of ludieke actie heeft uitgehaald bij ons, dat wordt dan wel meteen verteld. Wel zijn we qua sfeer heel klantminded, we nemen de klant wel een mee naar bepaalde dingen en zorgen dat de klant bij ons altijd op kantoor kan komen voor vragen.

T = Top, en als je dit vergelijkt met de cultuur ten opzichte van concurrenten? Hoe staan jullie hier tegenover?

S = Ik denk nog minder dat bij de klant. Concurrenten ligt bij ons echt de focus niet op. Zij moeten lekker doen wat zij denken dat goed is, dan doen wij ons ding wel. Ik merk ook dat hier op de werkvloer nauwelijks aandacht aan wordt besteed, zeker als je het vergelijkt met de

klant. Normen, waarden en rituelen hebben we sowieso niet echt met hen als ik dat zo even bedenk. Zelf heb ik twee bedrijven uit andere steden, Amsterdam en Rotterdam waar ik af en toe een bakje koffie mee drink, dat is dan zeg maar ons ritueel. Maar ik zou niet zeggen dat wij als Stuurman daar nou echt zo mee bezig zijn.

T = Duidelijk, en als je dit bekijkt naar technologische ontwikkelingen, hoe staan jullie daar als het ware met jullie cultuur tegenover?

S = Valt ook wel mee. Daar ben ik denk ik zelf een van de meeste mee bezig, maar ik denk niet dat mijn collega's het daarover hebben bij de koffie machine bijvoorbeeld. Of er moet echt iets heel groots aan de hand zijn, maar dan bespreken we dat gewoon centraal. De sfeer is er niet echt toe om constant over technologie en ontwikkelingen enzo te kletsen. De sfeer is daar echt te informeel voor denk ik. Ik zou zeggen dat dat niet echt de cultuur van het bedrijf is.

T = Thanks, dan gaan we door naar het volgende punt. De customer service. Ik wil graag kijken hoe jullie dit toepassen in jullie bedrijf. Als je kijkt naar jullie customer service, denk je dan dat jullie customer service toereikend is voor jullie klanten? Dus dat jullie voldoen aan hun verwachtingen?

S = Ja dat denk ik wel. Ik kijk hier vooral dan een beetje naar de ratings die we krijgen van klanten. We worden relatief hoog gerate dus ik denk wel dat we hier in onze handjes mogen knippen wat betreft de customer service. We hebben zelden klanten die ontevreden zijn over de service, dus daar relateer ik toereikend aan. Voldoen aan verwachtingen is wat lastiger vind ik, maar zolang ik ze niet hoor klagen denk ik dat we ook hieraan voldoen, haha. Het hangt natuurlijk wel een beetje van de klant af, deze zijn allemaal verschillend.

T = En de service die jullie verlenen, is deze geschikt voor de klant?

S = Tja geschikt vind ik eigenlijk een soort verlengde van de eerste vraag. Ik denk als we aan de toereikendheid voldoen en we de verwachtingen van de klant kunnen waarmaken, dat onze service zeker wel geschikt is. Of hoe bedoel je hem precies?

T = Ja ik denk dat dat wel het uitgangspunt is. Dat klanten vooral gepast antwoord krijgen op de vragen die ze hebben bijvoorbeeld. Dat ze eigenlijk weer tevreden zijn na contact met jullie opgenomen te hebben.

S = Ja op die manier zie ik ons zeker als geschikt. We zullen een klant nooit zomaar afwimpelen met nauwelijks een antwoord. Hier zorgen we voor als kwaliteit van onze service.

T = En als je deze customer service bekijkt, zie je dit dan als reden voor businessgroei?

S = Jazeker! Zoals ik al zei, de klant is in mijn ogen heel erg belangrijk. Dit is zeker een reden voor groei zoals we al besproken hebben in het begin. Wat wij doen is bijvoorbeeld de klant uitnodigen op kantoor om tussen ons te werken. Als diegene dan vragen heeft dan kan hij meteen aan de bel trekken. We merken dat dit soort dingen echt waardering opleveren van de klant en dat het de klanten aan ons bindt. Het team staat altijd klaar voor de klant en dat levert ons uiteindelijk groei op omdat de klant bij ons blijft afnemen.

T = En als het gaat om snelheid van reageren of antwoorden op de klant, hoe staan jullie hierin?

S = Enorm goed. Dit is wel een mooi punt, we hebben vorig jaar 2 mensen fulltime op support gezet. Dat is natuurlijk een investering in werknemers, maar we merken echt dat dit klanten heel erg goed doet. Dit zijn dus mensen die constant op de klant zitten wanneer er ook maar een kleine vraag of belletje binnenkomt. Al met al was dit een goede investering. We horen vaak dat klanten dit waarderen en daar komen weer extra leads uit.

T = En als het gaat om de vriendelijkheid van jullie naar de klant? Zijn daar bijvoorbeeld verbeteringen mogelijk?

S = Niet zozeer dat ik zie. De mensen op support zijn mega meelevend en weten de klant echt te begrijpen. Dit krijg ik dan ook weer vaak te horen als ik bijvoorbeeld bij de klant langsga op een later moment.

T = En de afhankelijkheid van klanten, is deze hoog bij jullie? Denk je dat dit iets goed is?

S = Ja soms wel. We moeten best vaak ad hoc met de klant meekijken als bijvoorbeeld de site niet naar behoren werkt. Elke minuut kan een website iemand een klant kosten als het ware. Dan zijn ze dus best afhankelijk van ons. Als we laten zien dat we dit binnen no time voor ze regelen is het enthousiasme uiteindelijk alleen maar groter en hebben we een enorme sprong in waardering gemaakt.

T = Als je naar deze drie waardes kijkt, draagt dit dan bij aan de businessgroei?

S = Ja alle drie denk ik wel! Je moet aan deze voorwaarden voldoen om klanten aan je te binden en dat is toch wel iets waar je als service bedrijf achteraan moet gaan. We zijn constant bezig om in elk geval dit soort voorwaarden te verbeteren voor Stuurlui.

T = En als jullie dan customer service hebben verleend, doen de klanten hierna bepaalde dingen? Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het opnieuw kopen van de dienst, loyaliteit, of een positieve word-of-mouth verspreiden?

S = Ja zeker, vooral repurchase is voor ons van belang. Omdat we een service zijn moeten we de klanten steeds maar weer voor ons zien te winnen. We blijven voor bepaalde klanten heel vaak herhaaldelijk diensten uitvoeren, ik denk echt dat een heel klein percentage uiteindelijk switcht naar een ander bedrijf, hoewel dit best makkelijk is natuurlijk om te doen voor hen. Ik zie dit wel als iets positiefs. Ook hoor ik vaak van klanten dat ze via een bestaande klant zijn binnen gekomen omdat zij ons hebben getipt.

T = Zie je dit als reden achter groei?

S = Ja dit is echt een pure reden achter groei. Komen we weer op de klant uit, die is voor ons echt heel belangrijk.

T = En dit is dus te betrekken op de customer service als algemeenheid?

S = Ja ik denk wel dat je die uit deze elementen kunt trekken ja.

T = Dan door naar het laatste punt. Dat gaat eigenlijk vooral over jou en dan vooral de manier hoe jij over dingen denkt en dingen aanpakt. Bijvoorbeeld onzekerheden, kom jij deze vaak tegen als ondernemer? En hoe ga je hiermee om?

S = Ja best wel, maar bij stuurlui loopt het nu gelukkig goed. Meer dat ik nu met een samenwerking met een nieuw bedrijf bezig ben en daar gaat het soms niet altijd voor de wind. Ik kan daar best wel slapeloze nachten van hebben en blijven malen. Uiteindelijk ga ik met mijn collega's en team zitten, hier kan ik dan echt op terugvallen.

T = Dus weer dat team, is dat voor jou belangrijk om dan uiteindelijk onzekerheden om te zetten in iets positiefs, of zijn daar ook andere dingen voor?

S = Ja vooral het team hoor. Zij kunnen me helpen met relativeren al moet ik uiteindelijk vaak de keuze alsnog zelf maken. Dan heb ik in elk geval even mijn zegje bij iemand gedaan en er een tweede kijk op bepaalde problemen.

T = We hebben het dan nu over de onzekerheden gehad, zijn er ook veel mogelijkheden die je tegenkomt? En hoe ga je hiermee om?

S = Natuurlijk! Er zijn tal van mogelijkheden die constant op mijn pad komen. Ik probeer me dan gewoon goed in te lezen en voor te bereiden voordat ik deze pak. Al moet ik zeggen dat ik sommige dingen ook wel erg instinctief doe. Ik ben me er wel van bewust dat ik iemand ben waar het draait om mogelijkheden zoeken. Dat moet nou eenmaal om mezelf gerust te stellen, haha.

T = En als je kijkt naar de focus die je hebt als ondernemer. Heb jij een bepaalde focus? En speelt business groei daar bijvoorbeeld een grote rol in?

S = Nee niet echt eigenlijk. Als ik kijk naar mijn focus ben ik niet bepaald bezig met groei. Waar ik echt mijn focus op leg is het team en de klanten. Ik denk namelijk dat het eerst goed is om die basis helemaal in orde te hebben om daarna te kijken naar groei. Zoals al besproken vind ik dat echt de basis van groei in het algemeen. Ik zou dus eerder zeggen dat daar mijn focus op ligt.

T = Dus echt uitgaan van het team en daarna de klanten.

S = Ja zo kun je dat wel echt zien, ik zie dat als heel belangrijk.

T = En als je dan een kritische blik werpt op jezelf als ondernemer, zie je jezelf dan als ambitieus, of echt heel ondernemend? Naast dat je natuurlijk al een onderneming hebt opgezet.

S = Ja eigenlijk wel. Ik neem geen genoegen met half werk en wil altijd voor het maximaal haalbare gaan. Ik denk ook wel echt dat dat me heeft gebracht tot waar we nu zijn. Mijn ambitie is gewoon echt om een gezond bedrijf op te zetten en dat is aardig gelukt. Nu ik aan die ambitie heb voldaan ben ik toe aan volgende uitdagingen en die komen er altijd vanzelf.

T = En als je kijkt naar de nabije toekomst, ben je dan bezig met groeien? Of wat zijn jouw focuspunten voor de komende tijd?

S = Mwah groei nog niet zozeer, dan komen we weer bij het team uit. Ik wil echt een stabiel en goed presterend team neerzetten om ook moeilijkere tijden te overleven. De laatste jaren hebben we economisch gezien in Nederland mooie jaren gehad, maar wat als er ineens plots weer een crisis uitbreekt? Ik ben momenteel vooral bezig om tools te ontwikkelen die ons ook door dingen als een crisis heen kunnen helpen, zonder dat ik bijvoorbeeld mensen moet ontslaan, want dat lijkt me verschrikkelijk. Dat zijn dan vooral inkomsten dus die op de lange termijn gaan spelen, mocht het wat slechter gaan en slechtere tijden breken aan.

T = Dus wederom betrek je het team hierbij. Als ik het zo kan concluderen zie je groei eigenlijk als een bijzaak?

S = Tja ik zie groei vooral iets dat voorkomt uit een goede basis. Ik focus er totaal niet op, maar zie dat het goedkomt als de basis goed is. Ik denk dat dat de beste omschrijving is van hoe ik groei zie. Natuurlijk wil je als ondernemer groeien, maar mijn focus ligt daar totaal niet bij.

T = Sjoerd hartstikke bedankt, ik denk dat we er wel doorheen zijn.

S = Geen dank natuurlijk, en als je nog vragen hebt, bel of mail me gerust!

Appendix 7: Interview transcript (pilot 2) – *Sit & Heat*

T = Thijs Knoeff (researcher)

J = Jorg Rijkschroeff (entrepreneur Sit & Heat)

Code = (I8, Ent. Heaters, Product)

T = Hi Jorg, top dat ik je even kon bellen voor mijn interview.

J = He Thijs, ja geen probleem joh, ik help graag mensen voor bijvoorbeeld hun thesis.

T = Ja super! Ik heb je nummer en mailadres van Dick Bos van startup Nijmegen gekregen, daar heb jij ook gezeten?

J = Ja heel eventjes, momenteel zit ik op de Novio tech Campus met mijn kantoor. Maar ik ken Dick Bos wel goed via Startup Nijmegen.

T = Ah op die manier, trouwens vind je het erg als dit gesprek wordt opgenomen zodat ik het later gemakkelijker kan transcriberen?

J = Nee hoor geen probleem!

T = Goed! Dan kunnen we beginnen, ik vernam al van Dick dat jullie hard zijn gegroeid de afgelopen jaren. Dat is perfect als sample voor mijn interview. Ik heb je via de mail al even uitgelegd waar mijn scriptie over gaat, maar ik ga vooral kijken naar de bepaalde redenen achter de groei van bepaalde startups. En dan vooral service gerichte startups afzetten tegen productgerichte startups. Jij valt logischerwijs in het tweede deel met Sit & Heat.

J = Helemaal helder, ik ben benieuwd.

T = Als we dan heel even naar de basis gaan, je zei op de mail dat jullie elk jaar willen verdubbelen en dat dat afgelopen jaar ook is gebeurd, dus een groeipercentage van 100%.

J = Ja dat klopt.

T = Wanneer zijn jullie begonnen met Sit & Heat?

J = Tja, beginnen is wat lastig. Ik had het idee al een lange tijd maar als ik een jaar zou moeten kiezen zou ik toch wel 2012 kiezen omdat ik toen echt bij de kvk ben ingeschreven.

T = En hoeveel mensen werken er momenteel bij jou?

J = In totaal zijn er 8 mensen in dienst. In de zomer zitten we met 4 mensen op kantoor, maar in het hoofdseizoen, dat is sept-mei dan zitten we met 8 op kantoor om alles te verwerken.

T = En wat is precies jouw rol binnen het bedrijf?

J = Ja ik ben de ondernemer. Ik heb het idee bedacht en uiteindelijk het bedrijf opgezet. En na al die jaren doe ik dat nog steeds met veel plezier.

T = Gaaf, en hoe is het bedrijf toen ontstaan? Of hoe ben je op het idee gekomen?

J = Ik studeerde industrieel ontwerp een tijd terug. Hier is eigenlijk de basis gelegd voor het idee. Ik heb het wel helemaal alleen gedaan en opgezet. Toen ik mijn idee heb uitgewerkt heb ik het opgestuurd naar het FROM(?) en zij hebben mij toen geholpen om het idee verder uit te werken. Daarna heb ik de totstandkoming van het bedrijf zelf opgepakt.

T = En de huidige situatie, had je dit zien aankomen in het begin?

J = Nee zeker niet! Het begon als iets leuks voor erbij, maar nu is het toch wel echt heel erg hard gegaan.

T = En als we kijken naar businessgroei, wat vind jij voor Sit & Heat nou echt businessgroei?

J = Voor mij is dat toch wel de omzet. Ik wil elk jaar verdubbelen zoals je al zei en ik zet keihard targets voor het hoofdseizoen. Aan het eind van dit hoofdseizoen wil ik een miljoen omzet gedraaid hebben. Ik zie dat mijn bedrijf groeit als de omzet groeit, dus dat is voor mij een mooie manier om businessgroei aan te duiden.

T = Helder, en hoe heb je die groei afgelopen jaar verkregen? Hoe heb je deze bereikt?

J = We hebben een switch gemaakt in de business modellen die we hanteren. Daar kan ik verder niet al teveel over vertellen maar hierdoor gaan we waarschijnlijk de miljoen omzet bereiken na dit hoofdseizoen en dat betekent dat we weer verdubbeld zijn dit jaar, dat is ons doel. Dan heeft het bedrijf weer een mooie groei doorgemaakt.

T = Dit is eigenlijk al een goede reden als basis achter de business groei, zijn er in jouw ogen nog meer doorslaggevende redenen geweest voor deze business groei?

J = Ik denk dat de groei samenhangt met de propositie van het product. Bij dit product draait het er heel erg om hoe je het in de markt zet. Eigenlijk draait alles om de markt waarin je je bevindt. Zij moeten tenslotte het product kopen. Ik ben heel erg markgericht, ik zoek uit wat men precies wil en probeer dit aan te bieden. Daarnaast moet je weten wat ze bereid zijn om te betalen, dat is altijd handig als het gaat om de prijs van het product, haha. Uiteindelijk bepaalt de markt of je product succesvol is, en als dat zo is maak je omzet en groei je door. Naast de business modellen die we hanteren denk ik dus dat de propositie van het product echt een reden is achter groei van ons bedrijf. Dus gewoon echt weten hoe je je product op de markt brengt.

T = Was het moeilijk om deze redenen te achterhalen? En te implementeren?

J = Eigenlijk moet je dit vanaf het begin al doen. Blijven kijken hoe de markt reageert op je product en uiteindelijk daarop inspringen. Nogmaals, de markt bepaalt het succes van je bedrijf en daar ben ik erg mee bezig geweest.

T = Zijn er speciale events of gebeurtenissen geweest die je hebben geholpen bij het groeien van Sit & Heat?

J = Niet bepaald, ik bezoek wel beurzen enzo maar ik denk niet dat dat een grote drijfveer is geweest voor groei.

T = Duidelijk. En de groei die je hebt doorgemaakt, kon je bedrijf daarmee omgaan? Of deden zich moeilijkheden voor?

J = Ja vooralsnog wel. Als we merkten dat het echt teveel werd namen we nieuwe mensen aan. Vandaar het team van 8 nu. Ik denk dat we met dit team het hoofdseizoen wel moeten kunnen doorstaan.

T = En waarom groeien jullie bijvoorbeeld harder dan concurrenten?

J = Ik heb eigenlijk nog niet iemand met hetzelfde product gezien, haha. Natuurlijk zijn de concurrenten echte heaters voor op terrassen enzo. Maar wij groeien juist hard omdat we anders zijn, duurzamer bijvoorbeeld. Instanties zoals gemeentes staan al gauw achter ons omdat we groener zijn dan heaters. Dit is best een voordeel als we kijken naar groei van het bedrijf. Het blijft een uniek product.

T = En denk je dat dit invloed heeft gehad op de groei van het bedrijf?

J = Ja natuurlijk, hierdoor kun je beter differentiëren van andere producten en heb je dus weer een bepaalde propositie in de markt.

T = Logisch, en kijkend naar de product industrie, denk je dat deze voordelen heeft ten opzichte van de service industrie?

J = Tja dat hangt denk ik vooral van het product en de service af, en de ondernemer die erachter zit. Ikzelf voel me nu goed bij een product dat ik verkoop omdat ik dit zelf heb bedacht.

T = Zie je daar voordelen bij ten opzichte van een service?

J = Dat kan ik niet zo goed zeggen, ik weet niet hoe het is met een service.

T = En kijkend naar de business groei, niet alleen op sales, heeft je bedrijf in competenties, activiteiten of werkzaamheden en processen ook een groei doorgemaakt?

J = Ja zeker wel. We zijn behoorlijk gegroeid dus moeten ook de processen en werkzaamheden aanpassen. Dit is vooral met het oog op het andere business model waar ik

het al over had. Deze hebben we geïmplementeerd om zo nog meer groei te verkrijgen, maar dit betekent wel dat het proces en de werkzaamheden ietsje veranderden.

T = Oke helder, en als je kijkt naar uitbreiding, zijn jullie aan het uitbreiden naar andere steden of wellicht andere landen?

J = Nog niet echt. Maar dit staat wel op de planning voor de komende jaren. In 2021 wil ik wel in het buitenland zitten eerlijk gezegd.

T = Maar voor nu nog niet echt dus?

J = Ja je verkoopt wel eens wat buiten de stad, maar qua vestigingen enzo is dit zeker nog niet aan de orde.

T = Oke dan gaan we nu kijken naar andere bepaalde redenen die businessgroei tot gevolg kunnen hebben. Bijvoorbeeld de vaardigheden en kwaliteit met betrekking tot marketing van jouw product. Welke vaardigheden op het gebied van marketing bezit Sit & Heat?

J = Ja ik vind marketing altijd een beetje een vaag begrip. Ik ben echt van mening dat alles wat je naar de markt doet marketing is. Alles wat je met de markt doet versta ik onder marketing. Ook al is het met een bestaande klant praten, tot het verkopen van je product aan een nieuwe klant.

T = Dus in principe zie jij alles als marketing, wat denk je dan dat jij goed doet in dit proces?

J = Dan kom ik toch weer op de propositie uit, dus laten zien waar je als product voor staat en vooral goed in bent. Dus laten zien waarom iemand jouw product moet kopen uiteindelijk. Gezien de omzetgroei weten wij de klant te bereiken en ik zie dat als vaardigheid of kwaliteit van onze marketing.

T = Dus als we naar de middelen kijken die bijdragen aan deze marketing, vallen die bij Sit & Heat redelijk mee, of in elk geval er is geen echt marketing afdeling of bepaalde tools die jullie gebruiken?

J = Nee inderdaad, ik schaar eigenlijk alles met betrekking tot de markt onder marketing, dus iedereen binnen het bedrijf doet aan marketing als het ware.

T = Helder, en de benoemde propositie zie jij als kernpunt als het gaat om de business groei van jullie bedrijf?

J = Ja zo kun je dat zien. Dat is eigenlijk de basis van onze marketing. Propositie in orde betekent een groei. We gaan daarnaast veel langs de klant en ik denk dat dat een mooi vervolg is voor groei als de propositie goed is.

T = En als je dan kijkt naar deze marketing, is er iets dat beter kan?

J = Ja dat denk ik wel. We doen nog erg weinig met online. Zeker in een tijd waarin dit belangrijker wordt, vind ik dat we hier meer aandacht aan moeten besteden. Dit staat op de agenda maar wel pas voor over een bepaalde tijd. Hier gaan we niet nu direct mee aan de slag.

T = Ja logisch, internet wordt steeds belangrijker.

J = Ja dat denk ik wel, maar voor nu kunnen we de focus daar helaas nog niet op leggen.

T = En de veranderende omgeving, kun je daaraan voldoen?

J = Hoe bedoel je precies veranderende omgeving?

T = Veranderende vraag van mensen, veranderende trends en zo door.

J = Ja ik denk dat wij inspelen op de groene trend, dus dat wij in die zin zeker meedoen met de veranderende vraag van mensen. En met Nijmegen als green capital werkt dat natuurlijk extra fijn.

T = Ja inderdaad, dat kan ik me voorstellen. En even een andere soort marketing, gebruiken jullie bepaalde promotie strategieën of discounts?

J = Niet zozeer, daar houd ik me niet echt mee bezig. Als een café bijvoorbeeld kussens wil kopen, dan maken we gewoon een mooie prijs. We werken niet met harde percentages of iets in die richting.

T = Duidelijk. Dan nu door naar het volgende onderwerp, dat is de oriëntatie van jullie bedrijf. Dit ga ik even toelichten. Onder oriëntatie wordt vooral de bedrijfscultuur verstaan. Dus echt wat er gebeurt op de werkvloer, de sfeer die er hangt en hoe men met elkaar omgaat.

J = Yes duidelijk.

T = Kijkend naar deze cultuur. Heeft jouw bedrijf bepaalde gedachtes of normen en waarden richting de klant? Dit kan zijn bepaalde rituelen, verhalen, benaderingen of gedrag. Een voorbeeld hiervan is, hebben collega's het over de klant als ze bijvoorbeeld bij de koffieautomaat staan te kletsen?

J = Hmm, lastig. De algemene sfeer is heel erg informeel, zeker bijvoorbeeld bij gesprekken bij het koffieapparaat. Hier wordt niet altijd over werk gepraat. Als er dan toch gesprekken zijn, gaan deze onder andere over de klant ja, maar ik denk voornamelijk over de markt zelf. Of ik snap niet helemaal hoe je de cultuur hiermee bedoelt? Ons bedrijf heeft echt veel nadruk op de markt zoals ik al zei. Deze is voor ons eigenlijk het meest belangrijk.

T = Hmm ja, is soms ook wat lastig die cultuur en bepaalde onderwerpen, maar we gaan kijken of we de vraag toch in goede banen kunnen leiden. En als je bijvoorbeeld deze klanten vervangt door concurrenten. Hoe kijken jullie daar tegenaan vanuit jullie cultuur, dus normen en waarden, rituelen enzo?

J = Wordt wel over gesproken, maar zeker minder dan over de klant. Concurrenten moeten lekker doen wat ze willen, als wij ons maar kunnen positioneren op onze manier binnen de markt. We willen echt denken vanuit kansen, ik denk dat kijken naar concurrenten op den duur zorgt voor oogkleppen bij een bedrijf en dat is het laatste dat ik wil.

T = Helder. En tot slot van dit onderdeel, hoe staat de cultuur tegenover technologische ontwikkelingen? Zijn jullie hiermee bezig, gaat het hierover in de wandelgangen enzo?

J = Ja wederom vind ik dat heel lastig om te bekijken in de cultuur. Maar als ik mezelf een focus moet toezeggen dan denk ik het minst van die drie. Technologische ontwikkelingen zijn voor ons ook ietsje minder relevant denk ik. We hebben gewoon een product en dat moeten we verkopen.

T = Helemaal duidelijk. Dan heb ik nog een punt, de customer service. Elk bedrijf heeft op zijn of haar manier wel een bepaalde vorm van customer service. Denk je dat jullie customer service toereikend is voor de klant? Dus dat jullie de klant genoeg helpen als er iets is waar ze mee zitten?

J = Ik denk dat goed contact met de klant echt de basis van customer service is. Wij zorgen in elk geval dat het contact met elke klant even goed is in beginsel. Dit pakt tot nu toe goed uit, en ik denk dat we onze klanten met toereikende informatie kunnen voorzien constant. Heb zelden het idee dat een klant met een vraag komt en wij deze niet kunnen beantwoorden. Uiteindelijk is het natuurlijk ook geen rocket science. Ze kopen een product, wij leggen het uit en zij gebruiken het. Customer service zit hem vooral in het proces naar de aankoop toe, en als er dan eenmaal aankoop plaatsvindt denk ik dat dit toereikend is geweest.

T = Ja dat lijkt me een mooi statement. Dus de customer service zie jij in die zin ook als geschikt?

J = Geschikt vind ik lastig, is dat heel anders?

T = Mwah redelijke overlap, ik denk dat de kern duidelijk is, we gaan door naar de volgende vraag. Denk je dat jouw customer service van invloed is op de groei van het bedrijf?

J = O ja zeker, customer service zorgt in de begeleiding richting aankoop hopelijk uiteindelijk tot aankoop. Dit betekent dus meer omzet en dit betekent een groei. Als wij de customer service goed blijven uitvoeren, dan zal het bedrijf steeds meer groeien.

T = Ja logisch. En als je kijkt naar verschillende maatstaven van customer service, zoals vriendelijkheid, scoor je hier dan hoog op?

J = Ja we proberen customer service steeds beter te monitoren en het in kaart te brengen. Ofja eigenlijk vooral de klanttevredenheid. Deze is tot nu toe erg goed, dus ik kan me voorstellen dat de vriendelijkheid richting de klant goed is.

T = Ja inderdaad, en bijvoorbeeld de tijd van reactie? Is dit snel, of kan hier verbeterd worden?

J = Ook die zit denk ik goed, we zijn nu met een onderzoek bezig en daar weet ik over een tijdje de uitslag van.

T = Ah oke, ik ben benieuwd. En bijvoorbeeld na aankoop van een product door een klant. Zie je dan bepaald gedrag? Denk hierbij aan opnieuw kopen van een product, of een positieve referentie naar andere mensen die bijvoorbeeld dan weer bij jou aankloppen.

J = Ja hoor wel redelijk. Over het algemeen hebben we goed contact met de klanten gehouden en merken we wanneer ze iets bij ons kopen dat ze toch wel vaak terugkomen. Als het product gewoon werkt, dan zijn ze alleen maar positief en komen ze vanzelf terug. Positieve mondelinge reclame durf ik niet helemaal te zeggen. Ik denk vooral dat het bijvoorbeeld in de horeca wereld als snel de ronde gaat als zoiets bij een bepaald café ligt, maar dat is alleen maar suggererend.

T = En is dit voor jou een extra reden voor de businessgroei?

J = Ja dat denk ik wel! Zeker die herhaalaankopen.

T = Helder, dan nu vooral iets wat betrekking heeft tot jou als ondernemer. Als ondernemer, kom je dan wel een onzekerheden tegen tijdens het werk? En wat doe je eraan om deze te overwinnen?

J = Ja natuurlijk. Onzekerheden los ik op, haha.

T = En hoe doe je dat dan vooral?

J = Wat dat betreft ben ik een teamplayer. Ik wil graag met het team gaan zitten om te kijken wat zij ervan vinden als echt iets heel onzeker is. Zo heb ik toch nog iets waar ik op kan terugvallen zeg maar, een soort second opinion.

T = Ah ja, dus vooral het team betrekken bij dit soort dingen om er beter uit te komen?

J = Ja zo kun je dat inderdaad zien.

T = Goed, en dan in plaats van onzekerheden, hoe spring jij om met kansen die zich voordoen?

J = Die grijp ik meteen! Ik ben enorm doelgericht en kijk eigenlijk alleen maar vooruit, ik ben niet iemand die lang gaat zitten analyseren op dingen uit het verleden. Ik wil naar voren en groeien. Als ik een kans zie, dan moet ik daarop ingaan als ik denk dat hij voor positief iets zal gaan zorgen.

T = Is dat dan ook de focus die je hebt als ondernemer?

J = Ja mijn focus is echt de toekomst, en dan doel ik vooral echt op groeien. Zoals ik al zei, ik wil elk jaar verdubbelen in omzet en dat is eigenlijk de focus waar het om draait voor mij.

T = De ambities zijn hoog dus, haha.

J = Ja en ik ben me ervan bewust dat elk jaar verdubbelen natuurlijk steeds lastiger gaat worden, maar wie niet waagt wie niet wint.

T = Nee helemaal eens. En als je dus kijkt naar de komende tijd, je hebt het over verdubbelen steeds, zijn er andere dingen die spelen rondom Sit & Heat?

J = Ja dus echt groeien staat centraal. Heel erg groei-minded als ik mezelf zo hoor, haha.

Verder ben ik bezig met internationaal gaan, maar zoals ik al zei staat dat pas voor 2021 op de agenda. Verder wil ik ook wel focus leggen op het team. Persoon A moet evenveel weten als persoon B en dat wil ik waarborgen. Ik ben enorm ambitieus als het daarop aankomt.

T = Heel even samenvattend, jouw drive is echt groeien, maar wel met het team ook onder de aandacht.

J = Ja dat zijn voor mij wel echt de punten die van belang zijn hoor. En vergeet natuurlijk de markt niet als focus, de propositie van het product blijft enorm belangrijk om groei te realiseren.

T = Top, dan denk ik dat we een heel eind zijn! Heb jij verder nog vragen?

J = Ja! Zie je al verschillen met een service bedrijf, haha?

T = Nou ik moet zeggen dat ik daar maar 1 interview ook van heb gehouden, en jij bent mijn eerste product bedrijf. Maar zoals ik het nu zie was het service bedrijf minder groei minded echt, maar vooral kijkend naar interne en ook team ontwikkelingen. Niet zo groei minded, als jij in elk geval.

J = Haha, ja kan ik me voorstellen, bij mij staat groei inderdaad hoog in het vaandel.

T = Ja en dat is denk ik ook wel iets goeds.

J = Kun je me wat resultaten doorsturen als je de thesis af hebt, ik vind dat altijd wel interessant.

T = Ja natuurlijk, ga ik doen! Voor nu in elk geval erg bedankt.

J = Geen probleem en ik hoor van je.

Appendix 8: Interview guideline - final

Interview consists of two parts.

Part 1: consists of gathering general information and mainly exploring personal and perhaps new antecedents by asking entrepreneur of the company

Part 2: consists of exploring new insights and ways of working regarding to formulated antecedents to search for potential differences between companies and/or industries (regarding to these formulated antecedents)

Introduction

Brief explanation of the research and providing the interviewee the chance to ask questions about the interview or any other difficulties (for example about the topics). The focus will be on the dependent variable: business growth.

Thereafter the recording will begin to start when the interviewee also agrees with it.

Questionnaire

Before conducting the (physical) interview, already three questions need to be answered about the startup company because of the case selection

Note: all of these questions are asked regarding to the year which will be examined per company (see table 1)

- 1) What is the growth rate of your company?
- 2) When was your company found?
- 3) How many employees are working in your company?

Part 1 – interview

General:

- 1) Can you briefly explain your role within the organization?
- 2) Can you briefly explain how your company was found? Was it your own idea, did you start all alone?
- 3) The current situation, is it how you thought it would be right after foundation? Did you expect that you would be growing like this?

Exploring new antecedents of business growth:

- 1) What do you consider to be business growth? What is your definition?

- 2) Since we know your company is growing, how did you achieve this growth last year?
What did you do to make your company growing like this? Can you highlight some explicit and decisive reasons behind this business growth?
- 3) Was it hard to come to these reasons of business growth? Regarding to the finding and implementation of these reasons?
- 4) Are there any special or interesting occurrences or events which are also likely to be reasons of business growth? If yes, what did you do/visit/etc.?
- 5) How did your organization cope with business growth? Was it able to keep up with this growth? Were there any adjustments that had to be made?
- 6) Why is your company growing more/better than your competitors within your industry? Or why not?
- 7) Do you think there are major differences between the product and service industry? And what advantage(s) do you think you have in the industry in which you are operating?

Business growth:

- 1) How many percent did your turnover increase in this year regarding to the previous year?
- 2) How did your company develop internally last year, regarding to competencies, business activities and processes?
- 3) Did your company expand to other cities or even counties? If yes, how?

Part 2 – interview:

Marketing capabilities

- 1) What kind of marketing skills does your organization possess which definitely have an influence on business growth? So for example special techniques your organization uses to perform marketing? How did your organization come to/gather these skills?
- 2) What kind of marketing resources does your organization possess which definitely have an influence on business growth? For example good marketers or well-performing technological tools? How did your organization come to these resources?
- 3) What kind of marketing competences does your organization possess which definitely have an influence on business growth (for example the ability of knowing the customer and the associated market which your company operates in)? And is there something which can be done better regarding to marketing?

- 4) Regarding to marketing, do you think your company is able to adapt to the changing environment within the industry? With this changing environment, the trends of this year are meant, such as the development of technological tools or the changing demand of the customer.
- 5) How do you use promotion activities? Do you use it often, what types and what forms do you use? And do you consider these activities to be a reason of business growth?

Strategic orientation:

- 1) Regarding to the strategic orientation of your company, what kind of strategic orientation does your company have in general? Such as norms, stories, rituals, approach, behavior, openness and responsibility of the company regarding to for example the small talks of employees at the coffee machine and the conversations amongst colleagues in general?
- 2) Regarding to customer orientation, does your company have any particular values and beliefs towards the customer? Such as norms, stories, rituals, approach, behavior, openness and responsibility of the company regarding to for example the small talks of employees at the coffee machine and the conversations with the customer?
- 3) Regarding to competitor orientation, does your company have any particular values and beliefs towards the competitor? Such as norms, stories, rituals, approach, behavior, openness and responsibility of the company regarding to for example the small talks of employees at the coffee machine and the conversations with the competitor?
- 4) Regarding to technological orientation, does your company have any particular values and beliefs towards technological developments and tools? Such as norms, stories, rituals, approach, behavior, openness and responsibility of the company regarding to for example the small talks of employees at the coffee machine about technological developments and tools?

Customer service:

- 1) Is the service which you provide sufficient and appropriate for your customers? Why?
- 2) Do you generally see the quality of the customer service as a reason for business growth? How important do you think customer service is?
- 3) Do you consider your company has a high degree of responsiveness regarding to customer service? Are there any improvements possible?

- 4) Do you consider your company has a high degree of friendliness regarding to customer service? Are there any improvements possible?
- 5) Do you consider your company has a high degree of reliability regarding to customer service? Are there any improvements possible?
- 6) What kind of behavioral outcomes do you see after your company provided customer service? Are customers likely to repurchase a product, are they loyal and are they talking positive to other customers?

Mindset of the entrepreneur

- 1) As an entrepreneur, do you face uncertainties very often? If yes, do you overcome these uncertainties and how do you turn them in something beneficial for your company?
- 2) As an entrepreneur, do you face opportunities very often? If yes, how do you seize and utilize these opportunities and how do you turn them in something beneficial for your company?
- 3) What kind of focus do you have as an entrepreneur? Does growth play a huge role in it?
- 4) When you have a critical look at your way of coping with things, do you see yourself as an ambitious person? And (besides that you found a company) do you see yourself as an entrepreneurial person?
- 5) Do you focus on growth in the (near) future? If yes, how are you as an entrepreneur going to keep the company growing? If no, what will be your focus points for the (near) future?

End

Ask whether the interviewee has some questions, remarks or recommendations left.

If not, thank the interviewee for the interview.

Appendix 9: Interview transcript – *USB cycle*

T = Thijs Knoeff (researcher)

R = Roberto David (entrepreneur USBcycle)

Code: (I6, Ent. USBbike, Product)

T = Nou top Roberto dat je de tijd hebt om me te helpen bij mijn scriptie!

R = Ja geen probleem joh, als ik kan helpen doe ik dat graag.

T = Oke, dan eerst een paar basisvragen die ik al van je hebt doorgekregen maar even voor de check. Je bedrijf is zo'n 6 jaar geleden gestart, en toen na 1,5 jaar opgeheven, en je maakte USB-poorten die eigenlijk je mobiel opladen terwijl je aan het fietsen bent. Een soort dynamo maar dan om je mobiel op te laden.

R = Ja ik denk inderdaad dat dat 6 jaar geleden is geweest. En die 1,5 jaar is echt van het moment van opzetten tot aan het moment dat we opgeheven zijn bij de kvk.

T = Dus het bestaat nu helemaal niet meer?

R = Nee het bedrijf is echt opgezegd ook.

T = Hoe is het precies gegaan? Hoe hebben jullie dit opgezet?

R = Nou we kregen eigenlijk vanuit school de opdracht om een soort startup te maken, in eerste instantie voor punten. We moesten nadenken over een concept, maar dit werd al snel echt een startup. En het idee was dan dat het een project was, omdat we technische bedrijfskunde deden dat we niet alleen de inkoop deden maar ook zelf het fabriceren en alles eromheen, dus het hele productieproces. Dus alles wat erbij kwam kijken zeg maar. We zijn dit met zijn 8en gestart, dus dat is meteen jouw vraag 3, haha. Die 8 hebben vanaf het begin tot het eind bijgedragen aan het bedrijf, we waren dus met z'n allen de ondernemer als het ware. Het was eigenlijk het hele doel, maak een eigen bedrijf. Kom met een business plan.

T = Dus het was eigenlijk een dingetje voor bij de studie, maar uiteindelijk hebben jullie dit dus heel groot getrokken en doorgezet. Het is dus wel heel officieel geworden.

R = Ja klopt. Wat ook handig is, we kregen daar studiepunten voor. Maar als je verlies maakte met het bedrijf, dan werd dat opgevangen door een bepaald potje vanuit de uni. En de winst mocht je houden. Dus ze gaven je de kans om te ervaren hoe het is om ondernemer te zijn, een beetje geforceerd maar het pakte mooi uit. Het ging om het idee van een startup opstarten.

T = Want hoe kwam je bij het idee voor USB-cycle?

R = Eigenlijk gewoon brainstormen. Iemand van die 8 kwam in de ochtend al aan met een lege mobiel en dacht, hoe handig is het als ik dit tijdens het fietsen kan opladen. Nu heb je volgens mij fietsen die het al ingebouwd hebben, maar dat had je toen nog niet. Dus wij aan de gang met dit idee, daar komt het vandaan. We hadden twee kabeltjes die sloot je op je dynamo aan, onderin zeg maar en dan ging de stroom die je opwekte naar het opladen van je mobiel.

T = En als je dan kijkt naar jouw rol binnen de organisatie?

R = Ja die was eigenlijk heel random besloten. We waren met zijn 8en. Dus de een deed ineens logistiek, en ik was bijvoorbeeld marketing. Dus eigenlijk de weg naar de klant toe, onder andere social media en ik deed meer de planning voor de inkoop ernaast. Grootste rol wel marketing.

T = Ah ja, dus het echt aan de man brengen.

R = Ja klopt.

T = En je hebt het al een beetje uitgelegd, hoe het is ontstaan. Dus jullie zaten gewoon met z'n 8en aan een tafel en ineens van weet je wat, wat gaan we doen, toen kwam hij of zij met dit, en toen gewoon uitvoeren.

R = Ja klopt, en het was ook een beetje van stel dit vak was er niet, dan waren we er ook nooit mee gekomen zeg maar.

T = Maarja toch, wel een bepaalde groei meegemaakt natuurlijk. Had je gedacht dat het zo zou gaan lopen?

R = Nou we hebben heel veel luchtkastelen verkocht in het begin, en op een gegeven moment kregen we veel media-aandacht en maakten we zeker winst, en dat was eigenlijk al meer dan we hadden verwacht, haha.

T = En als je dan kijkt naar je onderneming die je hebt gehad, en je kijkt naar de business groei. In jouw ogen, hoe zie jij deze business groei?

R = Business groei, ik wilde het aan jou vragen maar eigenlijk als je er rationeel naar kijkt gaat het gewoon om producten verkopen. Dus de afzet die je draait.

T = Dus echt de sales.

R = Ja eigenlijk wel. En al met al was het voor ons een stukje van aandacht zeg maar, een soort van voldoening die we kregen als we het erover hadden en konden vertellen dat we een redelijk lopend bedrijfje hadden opgezet. Op een gegeven moment werden we er gewoon zo enthousiast van, en dat was voor ons ook wel behoorlijk business groei. We konden er op een gegeven moment gewoon lekker tof mee doen, haha.

T = En als je kijkt naar de redenen achter deze groei, zijn er dan bepaalde doorslaggevende dingen geweest waarvan je zegt, dit heeft er zeker aan bijgedragen?

R = Nou op een gegeven moment werd ik gebeld door SBS6, Shownieuws, van he we willen graag een item maken op tv over jullie product en op een gegeven moment werden we door de Telegraaf gebeld. Nou dus iedereen zat al zijn vakantie te boeken naar de Malediven, maar niemand vroeg ons in eerste instantie naar de keiharde cijfers. Nou op een gegeven moment kregen we daar gewoon zo'n kick van, en hebben we zelfs voor Willem Alexander en Maxima mogen pitchen voor ons product, dus mede door al die aandacht. Terwijl we in het begin eigenlijk nog niks, misschien 12 van die producten verkocht hadden, alleen aan familie. We vonden het gewoon grappig, we werden door iedereen geïnterviewd, we deden er eigenlijk veel te tof mee, maar door die instelling kwamen we dus wel in het zicht van grotere media. Het was heel leuk toen, en dat is wel een reden geweest voor de start van de businessgroei, gewoon echt die media aandacht.

T = Ja dus inderdaad er was een grote groei merkbaar, en door die aandacht merkte je echt dat jullie onderneming gewoon begon te groeien.

R = Ja dat is wel echt de hoofdreden geweest, op een gegeven moment gewoon echt met internationale orders doordat mensen op ons televisie of iets hadden gezien. We zagen gewoon echt die groei. In de media werd het zo groots gemaakt, terwijl dat in het begin eigenlijk nog helemaal niet zo was. Dat is een beetje ons geluk geweest denk ik, terwijl dat helemaal niet echt overeen kwam natuurlijk met elkaar.

T = Ah ja, kan ik me voorstellen. Dus de link is al gauw gelegd met business groei.

R = Ja zeker de grootste reden geweest. Wij snapten er in het begin allemaal weinig van, ik wist bijvoorbeeld totaal niet hoe zoiets gemaakt werd, maar door die aandacht moesten we wel. Hoewel niemand vroeg wat de productspecificatie was, haha. Wij verkochten ze maar gewoon op ons verhaal.

T = Ja want als je bijvoorbeeld kijkt naar duurzaamheid, dan doet zoiets het altijd wel goed toch.

R = Ja het was natuurlijk wel echt een heel duurzaam verhaal. We kochten duurzaam in, terwijl van het hele business plan in het begin helemaal niet klopte. Maar wij konden altijd terugvallen op die instantie die achter het vak zit, en we kregen er gewoon een kick van. We waren natuurlijk 19, en we snapten er gewoon echt niks van.

T = En je zei dat je plotseling werd gebeld door die grote mediabedrijven, of heb je daar ook zelf echt aandacht aan besteed, bijvoorbeeld zelf benaderen of iets?

R = Ja heel raar, ik weet nog steeds niet hoe dit is gebeurd, maar via SBS6 dus toen op Shownieuws gekomen. En toen is het echt gaan lopen als een wandelend vuurtje.

T = Dus eigenlijk zelf weinig aandacht aan besteed.

R = Ja ik weet nog steeds niet hoe dit is gebeurd. Het enige dat we op dat moment hadden gedaan is 1 post op facebook. Nou dat deel je dan met 8 lui en vrienden uitnodigen enzo, dus het balletje begint te rollen, maar dit hadden we nooit gedacht. Ons doel was ook eigenlijk om lokale fietsmensen te benaderen zodat zij dit konden verkopen. Totdat we die focus kwijt begonnen te raken door deze aandacht, dan kunnen we het gewoon net zo goed meteen aan de klant verkopen.

T = Dus eigenlijk anders gelopen dan voorheen gedacht.

R = Ja echt 2% van het hele business plan is uiteindelijk uitgevoerd, haha. Dat kwam dus ook door de media aandacht, Telegraaf, Hanze magazine. En zo kwamen we uiteindelijk in aanmerking voor een plek voor goede startups om te pitchen voor Alexander en Maxima, niemand was ook maar een keer kritisch op ons, dus dat was heel mooi. Heel anders geframed dan het was, en uiteindelijk zie je dat het begint te groeien, mensen horen toch viavia van het product.

T = Dat je er bijna zelf in begint te geloven dat je al een mega-omzet draait.

R = Haha ja eigenlijk wel, we begonnen er echt meer en meer in te geloven dat het wel eens een succes zou kunnen worden.

T = En na die businessgroei, als je ziet van oke we krijgen behoorlijk wat orders binnen, was dit voor jullie dan goed te doen?

R = Nou we waren er wel 40 uur mee bezig naast de studie. Dus wel een fulltime job, 2 waren alleen maar aan het produceren, 2 mensen gingen alleen maar de radio af bijvoorbeeld, en de rest bleef gewoon zijn ding doen.

T = En jij dan op de marketing?

R = Ja ik ging gewoon naar de radio, om het verhaal te blijven doen en om het product gewoon te verkopen.

T = En zijn jullie ooit out of stock geweest ofzo? Of konden jullie als bedrijf omgaan met de groei?

R = Nee nooit eigenlijk, het was makkelijk om aan de vraag te voldoen omdat de productie ook zo snel was.

T = En als we dan kijken naar de concurrenten, die waren er niet echt denk ik of wel?

R = Nee, er waren wel een soort van patenten op bepaalde dingen. En we zochten zelf natuurlijk ook naar patenten die we wellicht nog zouden kunnen verkopen. Er was iemand met het idee, maar die had daar ook geen patent op en hij deed er eigenlijk niks mee.

T = En hebben jullie nog wat met die patenten gedaan?

R = Nee eigenlijk niet meer.

T = En dan de laatste vraag, service en product industrie...

R = Ja service is echt niks voor ons, wij waren puur het product aan het verkopen. Wij deden ook eigenlijk niks aan klantenservice...

T = Ja goeie, daar komen we zo op.

R = En als je dan de voordelen van de industrie hadden, dat was dan dat we patent bijvoorbeeld konden aanvragen. Ineens hadden we het idee om gewoon alleen voor het patent te gaan en die op een gegeven moment voor de hoofdprijs te verkopen.

T = Ja dat is natuurlijk ook een verdienmodel.

R = Ja die leek heel winstgevend, haha.

T = Dus samenvattend, de media is een grote reden geweest voor de businessgroei. Maar je mat die groei in omzet?

R = Ja eigenlijk precies zo inderdaad, zo konden we zien of we groeiden. Als we bijvoorbeeld aandeelhoudersvergadering hadden, konden we geen rare cijfers laten zien. Dat moest

gewoon aan de hand van de sales, dus onze business groei. Maar we maakten ook wel echt winst, 20 euro verkoop en 4 productie, dus 16 pure winst. En we hadden een goed verhaal naar de aandeelhouders met al die media aandacht. De investeringen stroomden binnen.

T = Haha ja cool, en wie investeerden dan zoal?

R = Ja echt gewoon externen, particulieren wel vooral.

T = Oke dan gaan we nu even kijken naar geformuleerde redenen achter de business groei. Daar heb ik een paar redenen uit de literatuur gehaald om te kijken hoe dit voor jouw bedrijf geldt.

R = Oh ja prima!

T = Dus echt kijkend naar de turnover, de omzet, deze hielden jullie dus vooral aan als business groei, hoeveel procent is die in het laatste jaar gestegen?

R = Ja toch wel zeker nog 80%, op een gegeven moment vonden we dat te weinig en wonnen we een prijs en hebben we het opgeheven maar daar komen we vast straks nog wel op. Maar eigenlijk zat er nog wel meer potentie in...

T = En als je kijkt naar jullie bedrijf intern, bijvoorbeeld de competenties, interne processen en werkzaamheden enzo, hebben jullie daarmee een groei doorgemaakt?

R = Nou we hielpen elkaar altijd wel hoor. Vooral op een gegeven moment, dus ik denk dat we als team heel erg zijn gegroeid in werkzaamheden en competenties. Op een gegeven moment heb ik ook helpen lassen van het product in plaats van alleen de marketing, terwijl dit in het begin nog echt helemaal gescheiden was. Ik denk dat dat de grootste shift is geweest. En natuurlijk de switch van fietsenmakers naar particuliere verkoop, dat is een heel ander werkproces eigenlijk. We gingen ook bijvoorbeeld presentaties geven met z'n allen voor het teamgevoel op een gegeven moment.

T = Ja toch wel echt vet hoor.

R = Ja en op een gegeven moment wilden we gewoon lekker tof doen, we wilden meer publiciteit creëren om te laten lijken dat we heel goed bezig waren. We waren nog niet eens op meer geld voor onszelf uit, maar wel op meer afzet en publiciteit dus.

T = En ehm, uitbreiden naar andere steden en landen? Was dat altijd vanuit Groningen?

R = Ja werkzaamheden wel, hoewel we wel echt verstuurden naar verschillende landen, Duitsland, Frankrijk, België enzo, en gewoon door heel Nederland.

T = Ja duidelijk, dan gaan we door naar de marketing capabilities, die ga ik even uitleggen. In elk geval goed dat jij hier dan zit als de marketing man. Hadden jullie bepaalde vaardigheden of skills waarvan je zegt, ja de marketing van ons hebben we op zo'n bepaalde manier gedaan waardoor we echt groter zijn geworden?

R = Nee, helemaal niks. Het enige wat ik heb gedaan is dus de social media en dan rapporteerde ik gewoon en analyseerde ik de data die daaruit voort kwam. Het ging er echt meer om de afspraken met grote bedrijven zoals het AD en SBS6, hier focusten we echt op. En dat werd in onze schoot geworpen, dus het was niet zozeer dat wij bepaalde vaardigheden hadden, behalve dat we een consistent verhaal naar de buitenwereld uitdroegen als zij erom vroegen. De rest liep eigenlijk vanzelf, we wisten er natuurlijk ook nog weinig van. Maar er zat totaal geen strategie of tactiek achter.

T = Haha, dus echt op gevoel, met zijn alle even een fotootje of stukje tekst keuren en online zetten.

R = Ja vooral dat, iedereen vond eigenlijk altijd alles wel prima qua marketing.

T = Dus eigenlijk niet zozeer een bepaalde tactiek, of vaardigheden die jullie onderscheidden.

R = Nee zeker niet.

T = En bijvoorbeeld echte krachten van marketing binnen het bedrijf, bepaalde bronnen zoals een hele goede ervaren marketing man op de juiste plek enzo, die hadden jullie ook niet echt?

R = Ja ik heb het natuurlijk een heel klein beetje gestudeerd, maar daar heb ik precies niks aan gehad, haha. Dus nee ook dit niet. Ik ging er helemaal blanco in eigenlijk en we deden maar wat, ook qua die krachten dus die je bedoelt.

T = En als je naar de afzetmarkt kijkt, kenden jullie die markt? Wisten jullie hoe je die markt moest benaderen bijvoorbeeld van tevoren? Had iemand al ervaring in die markt of iets?

R = Nee ook helemaal niet. De rationeel hierachter was dat we gewoon een link legden met iedereen heeft een fiets, iedereen heeft een telefoon dus eigenlijk kunnen we iedereen hier in Nederland bereiken, en op een gegeven moment ook Duitsland, Denemarken, ook al zouden we maar 0,001% van de markt pakken, dan konden we nog lekker op vakantie, haha. Dus het was meer dat we een enorme markt zagen die dit weleens zouden kunnen gebruiken. Niet dat we op marketinggebied precies wisten welke klanten we zouden moeten benaderen of iets, we hadden geen idee.

T = En als je dan kijkt naar de veranderende omgeving, er zijn natuurlijk een paar trends geweest, laten we bijvoorbeeld zeggen mensen die een andere vraag hebben naar producten na een jaar dan bijvoorbeeld in het begin. Heb je dit erg gemerkt? En hoe ben je daarmee omgesprongen?

R = Nouja eerst kenden ze ons product eigenlijk niet dus waren ze denk ik vooral heel benieuwd, en op een gegeven moment kregen ze er steeds meer verstand van en begonnen ze meer te eisen zeg maar, ook omdat je als bedrijf wat professioneler wordt enzo. Maar we hebben als bedrijf nooit echt gehandeld op die manier, of onszelf ontwikkeld op dit niveau. We hebben gewoon constant hetzelfde product verkocht, dus in principe zijn we hier niet echt mee omgegaan. Alleen dat we hem wat kleiner hebben gemaakt, maar dat was meer vanuit onszelf en niet echt door de omgeving.

T = En nog een onderdeel van de marketing, hebben jullie ooit iets aan promoties gedaan? Bijvoorbeeld bepaalde strategieën met kortingen of andere dingen om eruit te springen?

R = Nee ook echt niet. Totaal niet mee bezig gehouden eigenlijk. We hadden een vaste prijs en we zagen dat dit verkocht dus dit vonden we eigenlijk nog wel overbodig. Misschien op een later moment als we ermee door waren gegaan, maar in deze periode echt totaal niet. Nee met kortingen ofzo van percentages, echt nergens over nagedacht.

T = Oke dan de strategic orientation, Klinkt vaag, ga ik even uitleggen. Daar is eigenlijk een echte vraag over. En dat gaat vooral om de cultuur binnen het bedrijf. Hing er een bepaalde cultuur binnen het bedrijf, of hoe was de sfeer? Denk hierbij aan bepaalde verhalen, rituelen maar ook gewoon het gesprek tijdens de koffie.

R = Heel informeel! We hadden het over vrouwen en bier, haha. Nee geintje, natuurlijk hadden we het ook over de meer zakelijke kant.

T = En waar hadden jullie het dan vooral over?

R = Een studentencultuur van mensen die net komen kijken. De concurrent was er niet dus daar hadden we het eigenlijk nooit over. We stonden altijd klaar voor elkaar maar niet echt voor de klant in het begin, hier was de cultuur helemaal niet naar. We focusten totaal niet echt op de klant. Wel daarentegen nog op de technologische ontwikkelingen, deze hielden we op zich goed in de gaten. Zeker met onze achtergrond met technische bedrijfskunde was dat altijd interessant, maar doordat ons product wel behoorlijk technologisch was in principe, was dit bij ons vooral het onderwerp dat werd besproken. We hadden niet bepaalde rituelen, alleen wel dat we krantenartikelen ofzo hierover deelden in onze groepsapp, dat werd op een gegeven moment wel een soort gewoonte, zo bleef iedereen up to date. En nogmaals, we vertelden veel aan iedereen maar deden eigenlijk niet eens zo heel veel, haha.

T = En als je dan kijkt naar de cultuur richting de klant, was je hier dan veel mee bezig?

R = Nee echt totaal niet mee bezig, we waren druk met onszelf en de klant kon ons in eerste instantie niet heel veel schelen, haha. Wat dat betreft zaten we eerst veel meer op het product,

en uiteindelijk verkocht dat gewoon dus hielden we daar de focus op. Ja dus echt een hele informele sfeer intern, maar naar buiten waren we eigenlijk wel heel formeel. Altijd goed gekleed naar interviews en dat soort dingen, terwijl we gewoon per toeval op dit idee kwamen.

T = Oke dus de cultuur is wel redelijk duidelijk. Jullie hadden het vooral over het product en de ontwikkelingen, en totaal geen focus op de klant of concurrenten.

R = Ja precies eigenlijk, en een hele informele sfeer natuurlijk.

T = En dan de customer service, daar hebben we het net al wel een beetje over gehad. De service die jullie verleend hebben aan de klant, vond je die geschikt? En als je kijkt, vond je die toereikend?

R = Nee nauwelijks. Het was meer van alle producten die we verkocht hebben, hebben we iets van 20 klachten gekregen, van echt dit product werkt niet goed of er is iets anders mis. En dan gingen we gewoon bespreken tijdens de vergadering van, hoe zullen we op Anke reageren, van ja Anke zit weer te zeuren. En Anke moet gewoon niet zeuren, zo gingen we daar dan met z'n allen mee om. We reageerden dan gewoon terug van ja sorry, er is vast iets misgegaan met PostNL of met de levering. En we merkten gewoon echt dat mensen voor zo'n product er niet de moeite voor deden om er een hele heisa van te gaan maken.

T = Maar jullie hebben dus nooit de klant geld teruggestort dan in zo'n geval of iets?

R = Nee, zo hebben we dus nooit geld hoeven terugbetalen, ze zijn volgens mij gewoon naar PostNL gegaan.

T = En zou je dat dan zien als geschikt of toereikend voor de klant dan, haha?

R = Oh nee zeker niet. Maar op dat moment wisten we het wel hoor, maar het boeide ons eigenlijk vrij weinig. Dit was geen reden voor ons om te groeien dachten we op dat moment. We hebben zoveel publiciteit gekregen dat we toch wel wat producten verkochten, dan maakte die ene niet klant zoveel uit.

T = Nou ik denk dan dat vraag 3 van customer service ook wel redelijk duidelijk is, de kwaliteit voor customer service is dus voor jullie niet een reden geweest voor de business growth...

R = Nee inderdaad. Hadden we niet nodig dachten we. Moet wel zeggen dat we relatief weinig klachten hebben gekregen hoor, en dan versterkte natuurlijk ons beeld van een geweldig product, haha. Dan werkt het wel gewoon prima. We gingen gewoon niet met de negativiteit om die we kregen, die tijd konden we beter besteden aan marketing en publiciteit.

T = En stel jullie waren heel groot geworden, hadden jullie dan een soort van customer care centre bij iemand neergelegd, of er meer aandacht aan besteed?

R = Ja dat denk ik wel, hadden we dan gewoon uitbesteed.

T = Ja oke, en als jullie keken naar de reactietijd richting de klant, voldeden jullie dan aan een snelle reactietijd? Dus echt aangaande customer service.

R = Ja de reactietijd was hoog. Orders en mails werden diezelfde dag nog behandeld en daar hebben we ook altijd wel positieve feedback op terug gekregen. Kijk als het om sales ging, bijvoorbeeld kunnen jullie ook naar België verschepen, of kunnen jullie er een cadeau van maken. Tuurlijk, dan antwoorden we meteen met een positief antwoord, dan viel er geld te behalen. Die order werd er dezelfde dag bij wijze van nog uitgedaan. Alleen die negatieve dingen, tja dat deden we dan ook binnen een dag maar het boeide ons gewoon niet, tenzij het opbouwend was. Hier hadden we gewoon geen zin in.

T = Oke dus ook een beetje selectieve customer service eigenlijk. En de vriendelijkheid, was dit dan ook selectief? Afhangend van wat voor bericht de klant stuurde?

R = Ja precies, bijvoorbeeld bij Anke daar reageerden we dan iets minder positief op. Als we klachten binnenkregen reageerden we echt bot gewoon van 'sorry Anke, dit gaat hem niet

worden'. Zo ging dat een beetje, we waren negativiteit van klanten al snel zat. Als iemand positief was over het product, dan waren wij dat ook wel terug.

T = En de afhankelijkheid van de klanten verder, gericht op customer service?

R = Ja die was laag, als mensen dan iets terugkregen van ons en zullen het er ongetwijfeld niet over eens zijn, kregen we ook niks terug. Live goes on, haha.

T = En als je dan kijkt naar de uitkomsten van mensen die jouw product hebben gekocht, bijvoorbeeld het opnieuw kopen van het product, of positieve mond tot mond reclame, was dit bij jullie aan de orde? Bijvoorbeeld wanneer jullie een klant wel heel goed behandelden.

R = Nee dat was eigenlijk heel random. Tuurlijk koopt je familie in eerste instantie je producten en vertellen zij het door aan vrienden, kennissen enzo, maar ik denk niet dat iedereen die dat toen gehoord heeft massaal onze producten is gaan kopen. Door onze facebookpagina groeiden we echt ook wel, en vooral door de publiciteit. En ik kan me niet voorstellen dat al die lui die onze producten hebben gekocht, mede door facebook en de publiciteit dat ze elkaar kenden of het van elkaar overnamen dat het product zo goed was. Ik denk dat dat dus wel meeviel. En het opnieuw kopen was niet echt aan de orde voor ons product, behalve als het kapot is, maar dan kregen we een mail. We zagen gewoon niet dat wanneer we bijvoorbeeld eerst op 22 hebben bezorgd, een dag later op 24 werd besteld of iets, dat is ook lastig te tracken. Via de mail en mond tot mond hoorden we hier iig niks over.

T = Oke helder, en dan even voor jou het laatste onderdeel, de mindset van de ondernemer. Dat gaat er dus vooral om hoe jij dingen ziet, en hoe jij dingen aanpakt en over dingen denkt. Als jij bijvoorbeeld onzekerheden tegenkwam binnen jouw rol, of functie, hoe ging je hier dan mee om?

R = Ja die zijn er zeker wel geweest. Ook vooral in het begin, vragen over marketing van, hoe groot is het product, kan het niet kleiner. Het kastje was te groot, en dat was voor ons echt iets wat een onzekerheid was, gaat dit aanslaan? En toen was het echt hoe ga ik dit fixen, dat hij kleiner wordt zodat hij bewijs van spreken in je tas of broekzak kan om je mobiel daarna snel op te laden. Dat was dus behoorlijk op product development, waar ik me dan toentertijd wel mee bezig hield en wat onzeker was.

T = En hoe loste je dit dan op?

R = Met zijn allen. Als ik een probleem had, keken we hier met z'n 8en naar, en als een van hen een probleem had dan ook. Ik ging er wel echt op die manier mee om. Het was niet zo dat ik het helemaal opkropte en er nachten niet van kon slapen.

T = Ah oke, en als je dit vergelijkt met kansen. Als jij eventuele kansen zag, bijvoorbeeld dus dat ding kleiner maken, ging je hier dan meteen op in? Hoe pakte je dit aan?

R = Ja ik ben wel iemand die van kansen houdt. We hadden vanuit school een contactpersoon en die had ik geregeld aan de lijn als ik weer een kans zag. Vergeleken met het team was ik me vooral wel bewust van kansen. Ik opperde het dan in de groep, dus wel weer het teambelang voorop, maar veel kwam vanuit mij. Dat was eigenlijk vooral voor nog we al die publiciteit kregen, we geloofden we gewoon heel erg in het product altijd. We dachten echt wel dat het meteen zou gaan verkopen en uiteindelijk heeft het dat natuurlijk ook nog gedaan. Ja dus die kansen, dat ging altijd wel.

T = Chill, en waar lag voor jou echt de focus binnen jouw rol of functie? Waar was je zelf heel erg mee bezig als het gaat om je focus met betrekking tot USBcycle?

R = Voor mij was die focus publiciteit. Wat als we veel publiciteit krijgen en we krijgen ineens 200-300 orders in een keer, kunnen we dat dan aan? Ja dat bleken we wel aan te kunnen. Bij mij was het gewoon naamsbekendheid. En in het begin zag je de ordes maar langzaam omhooggaan, maar op een gegeven moment steeds meer.

T = En als je kijkt naar groei, kwam dat erin voor?

R = Ja uiteindelijk draaide alles om de groei, ook de publiciteit was zeg maar een middel om de groei te behalen. We hadden niemand in dienst ofzo die echt puur op groei zat, een strategie ofzo. Maar we wisten gewoon, we moeten groeien, en dat doen we door afzet te draaien door middel van bijvoorbeeld publiciteit waar ik me dan mee bezig hield.

T = Oke, even kijken dan, als je kijkt naar jezelf, naast dat je een bedrijf hebt opgezet, die je jezelf als ambitieus en ondernemend? Of is dit echt iets waar je min of meer in bent gerold, en totaal eigenlijk niet bij jou past?

R = Oh jawel, vroeger had ik altijd al dat ik dingen op wilde zetten. Maar of ik had geen goed idee, of ik had het lef niet om het op te gaan zetten. Maar nu hadden we dus een mooi begin vanuit school. Dan ga je maar op je bek en leer je ervan. Dit was voor ons top, maar je moet het wel echt uit je halen als het in je zit. Wij waren met een topgroep. Maar er waren ook echt groepen die het totaal niet doorhadden en echt niet ondernemend dachten. Dan zie je toch wel een redelijk groot verschil hoor. En bij ons kwam het er wel uit, wij zijn gewoon ondernemender. Als ik naar mezelf kijk zeker, dan ben ik een ondernemend persoon en wil ik alles aangrijpen. Je zag gewoon goed wie wel en wie niet goed geschikt waren voor ondernemerschap.

T = En als je keek naar de rest van je team?

R = Ja wat ik al zei, we hadden wat dat betreft echt een topteam. Stiekem kenden we elkaar al een beetje en wisten we wel dat we een soort van dezelfde soort gasten waren, haalden toch wel hoge cijfers maar deden ook veel naast de studie, studieverenigingen, studentenverenigingen. Dan heb je toch al wel een bepaalde soort ambitie bij elkaar, en zo tilden we elkaar naar een hoger niveau. Al met al echt ondernemers bij elkaar. Andere groepen hadden dat echt veel minder, ik denk misschien wel 9 van de 10 hadden dit niet.

T = De laatste vraag is niet helemaal meer aan de orde, omdat het bedrijf echt is opgeheven natuurlijk.

R = Ja we hebben op een gegeven moment een doorstart gemaakt, maar toen iedereen er lange tijd fulltime mee bezig was en we toch wel met een grote groep waren zijn we er uiteindelijk toch maar mee gestopt. We wonnen veel prijzen en toen kwam op een gegeven moment het geld in beeld dat we dus met die prijzen binnenhaalden, toen heeft een deel besloten voor het geld te gaan en de rest moest toen bijna wel aansluiten. Al met al wel mooie jaren gehad en natuurlijk veel geleerd, maar ik denk dat het goed zo is.

T = Top, Roberto bedankt voor je interview! Ik stuur je de scriptie nog wel op zodra hij af is.

R = Ja leuk, geen dank!

Appendix 10: Interview transcript – *Doen'r*

T = Thijs Knoeff (researcher)

L = Levi Reuhman (entrepreneur Doen'r)

Code = (I2, Ent. Secondment, Service)

T = Oke dan zet ik de recorder bij dezen aan. Nou ik had dus net al een introductie gegeven en ook al op de mail. Ik ga dus kijken naar de redenen achter groei van bepaalde startup bedrijven in Nederland. We gaan in dit interview kijken naar de drijvers of redenen achter groei van jouw service startup Doen'r.

L = Klinkt ingewikkeld! Haha nee hoor, dit gaat zeker goed komen.

T = Haha het valt mee hoe ingewikkeld hoor.

L = Nou ik kan nu al zeggen, die redenen, daar denk ik eigenlijk niet eens over na!

T = Ja daarom heb ik daar mooie vragen voor geformuleerd, haha. Dat komt natuurlijk vaker voor denk ik, je doet gewoon wat je denkt dat goed is. Ik ga alleen proberen te kijken naar bepaalde redenen en vooral naar jouw eigen redenen achter groei. Oke, top. Zou je heel even voor de algemeenheid kunnen vertellen wat je precies doet?

L = Mensenhandel, haha. Wij verhuren mensen aan bedrijven die capaciteitsproblemen hebben of problemen in financiën waar ze niet uitkomen. Dus wij helpen ze gewoon door jonge leuke mensen op die plek te zetten die het bedrijf even helpen of gewoon de handen uit de mouwen steken en het proces of de administratie bij die bedrijven op orde stellen.

T = Dus tijdelijk?

L = Ja over het algemeen minimaal 3 maanden, en maximaal 2 jaar ofzo.

T = Ohja dat is nog best wel een tijd. En wanneer ben je ermee begonnen?

L = Vorig jaar februari.

T = Oke cool, en sindsdien dus een mooie groei doorgemaakt. En hoeveel werknemers heb je nu?

L = Nu 10, richting de 12 gaan we nu. Dus het groeit echt heel hard.

T = En hoe ben je het begonnen? Heb je dit zelf bedacht? Zag je een gat in de markt?

L = Ja een gat in de markt sowieso. Maar ik deed het altijd al. Sinds ik van de middelbare school afkwam werkte ik bij Profource. Ook een financiële detacheerder, dat was deels van mijn vader. Dat weet je misschien wel via mijn broertje. Dat is toen verkocht, en toen ben ik daar met ruzie weg gegaan omdat ik het ook toch niet meer leuk vond, toen ben ik ZZP'er geworden. En toen heb ik samen met mijn vader bedacht, we gaan het trucje opnieuw uithalen.

T = En dus samen met je vader bedacht? En nu ook weer samen opgezet?

L = Dit is van ons samen ja.

T = En wat is precies jouw rol?

L = Ja directeur eigenlijk, mijn vader zit op de achtergrond, aandeelhouder. Niet meer op de voorgrond.

T = En had je gedacht dat het nu al zo hard zou gaan? Als je kijkt waar je nu staat?

L = Ik had wel verwacht dat het hard zou gaan, maar ik doe niet aan doelstellingen, in je hoofd heb je altijd wel een idee. Het aantal mensen waar ik nu op zit had ik eigenlijk gehoopt om daar het einde van het jaar op te zitten. En ik zit er nu al op. Ik ben dus wel 2x zo hard dan verwacht gegroeid qua mensen.

T = Oke dan gaan we verder naar de business groei waar het eigenlijk om draait in mijn onderzoek. Wat versta jij eronder en bovenal, hoe heb je dit bereikt de afgelopen tijd?

L = Ten eerste zijn we wel heel marktafhankelijk, de economie is hard aan het groeien en dan hebben ze automatisch meer mensen nodig. En die mensen zijn niet te vinden. En als wij ze

wel weten te vinden, dus ik weet meer mensen aan mezelf te koppelen, dan verhuur ik ze sowieso aan bedrijven en groeit mijn business. Bij ons is het grote verschil, als je iemand hebt, kijk als je bij Coolblue werkt of bij Swapfiets. Kijk als je op vakantie bent, er zal geen fiets minder verhuurd worden, want iemand logt nog steeds in en wil een fiets. Als bij ons iemand op vakantie is, stopt meteen de omzet. En dan is dat meteen weg, is niet erg dat is ons business model maar eigenlijk is het aantal mensen de business groei. Dat is dus niet wat het omzet, we kijken echt naar het aantal mensen als het gaat om groei.

T = Dus hoeveel mensen, kenmerkt je groei?

L = Ja, hoe groot je bent, en hoe serieus je wordt genomen.

T = En als je nu kijkt naar hoe je bent gegroeid de afgelopen tijd, denk je dat er bepaalde redenen voor zijn dat je naar een hoger level heeft getild, dus redenen achter de groei die je hebt doorgemaakt? Kan natuurlijk van alles zijn!

L = Nou weetje, ik zit al zo lang in deze markt, ik ben 26 maar werk er al bijna 10 jaar in. Ik ken zoveel mensen, en ik ben altijd eerlijk geweest naar die mensen en ik heb hen altijd erg goed geholpen en dan weten ze dat ik nu Doen'r heb, en ook weer mensen heb. En die mensen vertrouwen mij eigenlijk dat ik hun een betrouwbaar iemand aan haar lever.

Daarnaast is het team heel erg belangrijk, maar ik denk dat we daar straks nog wel op komen?

T = Ja daar kunnen we straks dieper op in. En als ik dit eerste dan kan samenvatten tot een reden, is dat dan netwerk?

L = Ja helemaal, netwerk is superbelangrijk hierin. En resultaat leveren die je belooft, en eerlijkheid.

T = Zit jij zo zelf helemaal in elkaar? Of heb je echt gezien dat dit zo gewoon werkt?

L = Nee zo zit ik wel zelf echt in elkaar, maar dat heb ik gewoon altijd geleerd nog vanuit de Profource tijd toen dat er nog was onder andere van mijn vader, ja dat hebben we gewoon weer opgepakt. Nu is het wel iets moderner en er zitten weer wat andere dingen in, maar dat heb ik wel gemerkt. Als jij altijd heel eerlijk bent naar je klanten en je mensen toe, maar het moet beide kanten op gaan he. Het is een stukje eerlijkheid in nemen, maar ook een stukje eerlijkheid in geven. Dan kom je er vanzelf wel, en af en toe een beetje geduld hebben, je moet niet pushen. We zijn niet een echte sales, ik ben niet een echte salestijger zeg maar, we zijn gewoon heel relaxed daarin. Als iemand het niet wil, ja dan wil iemand het niet, dan gaan we naar de volgende.

T = Vond je het lastig om dit te implementeren in het bedrijf?

L = Nee totaal niet, zo zit ik dus echt in elkaar, haha. Ik ben gewoon zo en dat levert uiteindelijk klanten op en dat is mooi om te zien.

T = En merk je dat dit mond tot mond gaat, bij verschillende klanten?

L = Ja dat denk ik wel. Uiteindelijk is ons verkoopapparaat, zijn de consultants, als zij hun opdrachten doen, dan bellen ze de volgende keer weer ons, van ja je hebt een goed iemand gestuurd de vorige keer, is diegene nog beschikbaar. En dan bijvoorbeeld, nee die is niet beschikbaar, maar ik heb wel iemand anders voor je. En dan komt er iemand anders en dan is het weer goed. Dus mond tot mondreclame is echt wel van belang hierin.

T = Haha top. En kon je bedrijf met deze groei omgaan?

L = Ja kijk, als we groeiden, groeiden we dus in mensenaantal. En per persoon kon ik weer iemand wegzetten bij een bedrijf. Het hangt dus af van hoeveel mensen ik heb, dan kunnen we er prima mee omgaan. Nu moet ik wel zeggen dat we meer vraag krijgen dan dat we mensen hebben, maar ik weet niet of dat echt aan de groei ligt. Dit is denk ik gewoon onze naam.

T = En als je kijkt naar je concurrenten, denk een hele brede markt, waarom denk je dat jij je kunt onderscheiden van deze concurrenten?

L = Omdat wij toch wel echt hele andere personen zijn, de meeste concurrenten bedrijven zijn machines geworden, emotioneloze machines die alleen maar uren willen maken en alleen maar

geld willen verdienen en als ze een euro hoger kunnen doen, dan doen ze dat. En ik denk dat wij dat gevoel verkopen, en dan wel met een soort relaxedheid. Als ik een afspraak maak, dan maak ik met iemand een afspraak en dan kom ik die na. Dan ga ik niet omdat ik ergens anders een euro meer kan verdienen dan ga ik niet zeggen van nee je moet nu daarnaartoe. En je merkt gewoon dat dat veel gebeurt in de markt.

T = Dus gewoon echt die klantgerichtheid houden.

L = Ja inderdaad, gewoon altijd je afspraken nakomen. En soms doet dat een beetje pijn...

T = Als je weet dat je ergens anders meer geld kunt verdienen...

L = Ja, maar het is allemaal, je moet altijd denken aan de lange termijn, nooit aan de korte termijn.

T = Oke ook een goeie...

L = Als je iemand erbij naait, dan gaat diegene dus nooit meer, ik ga nooit meer iemand van jou gebruiken. Maar als jij gewoon fair bent, dan komt hij altijd terug, en dan kun je er 15 jaar lang profijt van hebben.

T = En heel even in getallen, hoeveel procent zijn jullie afgelopen jaar gestegen?

L = Ja laten we dan zeggen 100%, iets in die richting, gezien de mensen.

T = En wil je op die manier door blijven gaan, of wil je het kleinschaliger houden?

L = Profource was op een gegeven moment wel echt heel groot, maar dat kon ook omdat er meer directeuren en eigenaren waren, dan kon er nog weleens wat gewisseld worden enzo. We zijn nu in principe met zijn 2en, of ik eigenlijk alleen, dus we zullen nooit zo groot worden als Profource denk ik, maar we hebben niet een doel ofzo dat we dat gaan bereiken.

T = Nee dus geen doel van, binnen 2 jaar even groot worden als Profource?

L = Dan lag ik echt de ballen uit mijn broek, haha. Dan mag je mee op vakantie.

T = Hoeveel lui werkten daar?

L = Ja 300 ofzo, niet normaal. Maar nogmaals we hebben niet zo een doelstelling, qua omzet ofzo. Het probleem is een beetje stel ik zit op een miljoen, en ik haal 970k omzet. Dan heb ik mijn doelstelling niet gehaald, maar ben ik dan ontevreden? Nee! Helemaal niet. Maar stel nou dat ik 1,1 miljoen omzet heb gehaald. Dan ben ik er overheen, maar is het dan klaar? We maken geen doelstellingen, maar zijn een goed geoliede machine aan het ontwikkelen.

T = En jij zit echt in de service industrie, denk je dat er voordelen aan zitten, in vergelijking met een product industrie?

L = Ja dat denk ik zeker, ik ben iemand van de klantrelaties en die moeten in een service industrie gewoon goed zijn. Daar doe ik dan wel echt mijn voordeel mee.

T = Oke dan gaan we verder naar meer vragen over business groei. We hebben het al over het percentage groei gehad, maar denk je ook dat jullie intern gegroeid zijn? Als je kijkt naar competenties, werkprocessen, activiteiten en werkzaamheden binnen het bedrijf?

L = Oh ja zeker wel. Met de mensen die je aanneemt krijg je ook meer inzichten en denkbeelden. Ze kunnen me altijd helpen om iets sneller of efficiënter te doen bijvoorbeeld. Dat is mooi om te zien. Ik kom nu niet 123 op een voorbeeld maar we zijn gewoon soepeler gaan werken, eerst deed ik alles natuurlijk zelf en had ik alleen mijn eigen kijk. Maar door meer mensen, het team dus, is dit allemaal beter gegaan en hebben we uiteraard meer competenties verkregen ook.

T = En ben je uitgebreid naar verschillende steden of landen bijvoorbeeld?

L = Qua standplaats niet, we blijven hoe dan ook in Rotterdam, haha. Maar we verlenen onze service wel buiten de stad.

T = Oke dan gaan we nu kijken naar wat drijvers onder die al geformuleerd zijn. De eerste is marketing capabilities, hier is veel over te vinden. Heeft jouw bedrijf bepaalde vaardigheden als het gaat om marketing waarvan je zegt, dit heeft echt bijgedragen aan de manier waarop

we marketing doen en uiteindelijk in businessgroei? Bijvoorbeeld een marketingtechniek waardoor je veel klanten bereikt?

L = Nee, dit doen we eigenlijk nauwelijks. Ik ben daar nog niet zo zeer mee bezig. Ik wil daar op een gegeven moment wel iemand op gaan zetten, bijvoorbeeld een stagiaire ofzo hoor, marketing en communicatie want in the end is het bij ons wel heel belangrijk, marketing, niet zozeer aan de sales kant. Maar wel aan de recruitment kant voor nieuwe mensen die we dus nodig hebben om aan de vraag te voldoen. Dus ik wil daar wel een keer een stagiaire op eigenlijk. We verkopen een gevoel dat mensen bij ons willen werken.

T = Maar dus echt richting de klant niet?

L = Nee richting de klant heb ik niet zozeer bepaalde vaardigheden waarvan ik zeg, dit doen we qua marketing. Ze weten wie ik ben en wat ik lever en daar bouwen we nog wel even op voort. Naar de klant is in principe 1x een berichtje en 1x bellen en zorgen dat je aan tafel komt. Maar dat doet elk bedrijf zo, daar hebben wij niet speciale technieken of iets voor.

T = Want dat doe je allemaal zelf ook?

L = Ja uit mezelf benader ik dan die bedrijven van een lijstje. Ofja nu nog niet, omdat ik tot nu toe iedereen nog ken. Maar dat is wel het plan op de langere termijn. De kunst is dat we iemand op de opdracht zetten waarvan we weten dat hij het kan. Dan is de persoon heel blij, en het bedrijf natuurlijk ook. Het liefst zelfs nog ondergekwalificeerd, want dan leert diegene zo megaveel.

T = Oke dus jij bent in principe ook de bron voor marketing? Of zijn er andere bronnen die marketing uitvoeren, je gaf net al aan misschien een stagiaire?

L = Ja klopt, dat ben ik nog, ook al doe ik er dus nu eigenlijk nog vrij weinig mee. Bedrijven die nu onze klant zijn, kende ik eigenlijk allemaal al. Maar op den duur wordt dat belangrijker en wil ik wel een soort marketing department in mijn bedrijf hebben ja. Voor nu zijn we niet onderscheidend in bepaalde marketingbronnen ofzo zoals je het noemt.

T = En dan kijkend naar de competenties, dat is bijvoorbeeld aanvoelen wat de klant wil, het kennen van de klant en noem het zo maar op, hoe denk je hier dan over bij Doen'r?

L = Ja hier scoren we hoog denk ik. Ik weet goed wat onze klanten willen, en vooral verwachten van een bedrijf zoals wij. Dan kunnen wij daarna het leveren zoals zij dit willen en is dit wel een soort van goede marketing denk ik?

T = Ja dat denk ik dus ook, dus door je gevoel van klantenkennis, en echt weten wat belangrijk is, denk je wel dat er businessgroei behaald wordt?

L = Ja absoluut, dat is een beetje de drijvende kracht ook denk ik. We weten wat ze willen.

T = En kijkend naar de omgeving. Er zijn natuurlijk behoorlijk wat trends die spelen, veranderende technologie, veranderende vraag van de klant, en ga zo maar door. Denk je dat je hier met jullie bedrijf op kunt inspelen, en hoe?

L = Hmm ja, de economie trekt dus weer aan. Bedrijven krijgen meer werk te doen en hebben dus meer mensen nodig. In principe heb ik die mensen dan al voor hen voorgesorteerd dus ze hoeven maar aan te kloppen en kunnen iemand krijgen. Wat dat betreft denk ik wel dat we aan de veranderende vraag van onze klanten kunnen voldoen, die willen namelijk gewoon meer mensen. Dit is wel een punt van groei geweest, zoals ik ook al in het begin aangaf. We zijn op een mooi moment ingesprongen dat de vraag van klanten gewoon wat hoger is dan een paar jaar geleden.

T = Ja duidelijk. En wat anders, als je kijkt naar promoties. Bijvoorbeeld kortingen die je klanten geeft, bij wijze van 10% op een bepaalde order of iets in die richting. Doen jullie hieraan? En zo ja, denk je dat dit een drijver is geweest voor extra groei?

L = Mwah niet zo expliciet. We maken mooie prijzen voor onze klanten maar dan zetten we er nooit bij dat ze bijvoorbeeld 10% korting hebben gehad of iets. We geven gewoon aan dat het een scherpe prijs is en daar moeten ze het mee doen. Gaan ze dan niet voor ons, jammer

dan, dan pakken we de volgende klant weer op. Echt bewuste promoties ben ik niet mee bezig.

T = Helder, dit was het op het gebied van marketing capabilities. Dan gaan we door naar het volgende, dit heet strategic orientation en zal ik even toelichten. Deze orientation is eigenlijk de cultuur die binnen het bedrijf heerst. Waar ligt hier de focus, hoe gaat men met elkaar om, zijn er bepaalde normen en waarden binnen het bedrijf?

L = Heel informeel hoor. We ouwehoeren gewoon lekker op de werkvloer, maar we zorgen altijd wel dat het werk wordt gedaan. De mensen die we uitzenden is dat natuurlijk wel anders bij, zij zijn ons visitekaartje en moeten zich vooral aanpassen aan het bedrijf waar ze komen te werken. Maar we horen ook altijd dat dit erg goed gaat en ze zich prima kunnen aanpassen. Over het algemeen sturen we ze nog wel naar redelijk informele bedrijven, ik heb zelden meegemaakt dat iemand bijvoorbeeld elke dag strak in pak naar een bedrijf moest. We gaan heel open met elkaar om, niks is eigenlijk te gek, als je dus maar zorgt dat je werk gedaan wordt.

T = En qua normen en waarden?

L = Gewoon zoals we normaal met elkaar overweg gaan. Er zijn niet speciale regeltjes of iets in die richting, iedereen accepteert elkaar gewoon en wat ik al zei, niks is eigenlijk te gek. Hier zijn we allemaal niet zo moeilijk in.

T = En bijvoorbeeld de praatjes bij het koffie apparaat, de echte small talks, waar gaan die zoal over?

L = Ook heel informeel, eigenlijk wat diegene in het weekend heeft gedaan weet je wel. Heel soms komt er wel wat zakelijks aan bod.

T = En dit zakelijke, waar gaat dit dan over?

L = De klant, dat is toch wel het belangrijkste. En het team, ik denk dat die twee dingen gewoon voor ons het belangrijkste zijn. De klant neemt een groot deel van onze tijd en business in beslag, en het team moet het waarmaken, haha. Dus dat is wel wat het meest besproken wordt.

T = Dat is echt de focus...

L = Ja als je het over een focus kan spreken wat dat betreft. Maar dan inderdaad toch wel erg klantgericht, al hebben we daar ook niet een bepaalde cultuur ofzo naartoe hoor, we doen gewoon lekker ons ding.

T = En bijvoorbeeld de cultuur richting concurrenten?

L = Concurrenten hebben we het nooit over joh, die moeten doen wat zij willen doen. Ben echt van mening dat je je daar niet op moet focussen. Gewoon lekker zelf die oogkleppen opzetten en je eigen ding doen, en als je ziet dat dat werkt, doorpakken dan.

T = En dan het laatste deel van de cultuur, hoe is deze tegenover de technologische ontwikkelingen die plaatsvinden?

S = Ontwikkelingen ook niks mee te maken hoor, ik denk niet echt dat dat voor ons van belang is. Wij focussen dus qua cultuur zoals je het noemt, dan vooral op de klant hoor.

Onderbreking (kwam een vriend binnen)

L = Dus dat is het eigenlijk een beetje.

T = Oke dan hebben we nog een reden die kan voorkomen bij business groei, en dat is de customer service. Denk je dat je jezelf daarin onderscheidt als bedrijf?

L = Ja zeker, daar heb ik ook nog een goed voorbeeld van, ik heb voorbeelden jonge. Weet je wat de truc is van het verhaal, we proberen uiteindelijk op een gegeven moment, ofja ik heb vaak meegemaakt, nu nog niet bij Doen'r maar eerder wel. Al die grote bedrijven zitten aan budgetten vast, die zitten altijd aan hier een budget voor dit, hier voor dat, maar er kan altijd

iets gebeuren door het jaar heen. Er kan iets gek gebeuren. AVG, nieuwe wetgeving bijvoorbeeld. Maar dan hebben ze soms een probleem, dat duurt even voordat ze daar budget voor hebben en daar iemand voor kunnen inhuren en et cetera. En dan kun jij als persoon zeggen, heel eigenwijs van nee hier ga ik allemaal op wachten en ik ga je niet helpen, of je kunt zeggen ik heb toch iemand op de bank zitten die vrij is en die wil graag aan de slag, laat hem maar een maand starten alvast, dan krijg je die maand desnoods van mij, snap je, en dan kost ons dat geld, wij betalen dan die maand, krijg je geen uurtarief op terug, maar de klant is enorm geholpen. De klant gaat dit nooit vergeten.

T = En misschien doorvertellen dus weer.

L = Ja zeker, dat gebeurt ook. Dat is natuurlijk wel belangrijk.

T = En als je dit dan als geschikt en toereikend beoordeelt, denk je dat jullie dit zijn?

L = Ja hoor, we krijgen vaak feedback dat we dat zijn. Kijk naar het voorbeeld, dat is toch wel echt geschikt denk ik zo.

T = Heel even uit interesse, doe jij dit zelf allemaal die customer service?

L = Ja grotendeels, maar in the end is het de consultant natuurlijk, diegene zit bij de klant en is echt het visitekaartje.

T = En als je dan mensen aanneemt, kijk je daar dan heel erg naar? Van kan ik deze persoon de werkvloer opsturen wanneer deze aan de customer service die ik voor ogen heb voldoet?

L = Ja dan komen we nu denk ik op het team. Dit is misschien wel een mooi uitstapje. Het team is echt zo belangrijk, dat is wel echt een enorme reden achter bijvoorbeeld groei hoor. Het moet gewoon een functionerend iemand zijn en ik moet niet bang zijn om diegene naar de klant te sturen. Het team lost uiteindelijk alles op qua werk voor de klant en zorgt ervoor dat de klant tevreden is. Dat is in principe de essentie van het bedrijf.

T = En zie je dit team dan dus als een bepaalde reden achter business groei?

L = Ja absoluut.

T = En de customer service die je biedt als bedrijf, ook?

L = Ja als gevolg van het team zeker.

T = Duidelijk. En je reactietijd naar klanten, is dat snel?

L = Ik reageer meteen, al bellen ze me 's nachts, ik neem altijd op en geef ze antwoord. Dat moet nou eenmaal even in het begin. En ik denk ook dat het team dat doet hoor, ze geven alles.

T = En merk je dat de vriendelijkheid er is in dit contact?

L = Ohja zeker, de klant te vriend houden is 100% belangrijk. Ook al zijn het nu nog veelal bekenden voor mij, alsnog is vriendelijkheid goed. Ook gewoon af en toe geven en nemen naar hen toe, je merkt dat dat gewoon werkt.

T = En afhankelijkheid, zijn klanten in customer service afhankelijk? Kunnen ze als ze een vraag of probleem hebben bijvoorbeeld helemaal niet meer verder?

L = Haha gewaagde vraag... er wordt gewoon bijna altijd verlengd als er een consultant is langsgeweest. Ik denk dat je zoiets bedoelt? Ze komen in elk geval met een lege plek bij mij aan, en zijn in die zin wel afhankelijk dat ik daar een goed iemand neer zet.

T = Ja is ook een beetje lastig zo, maar ik denk dat ze inderdaad niet voor niets bij je aankloppen en echt wat van je nodig hebben om verder te komen.

L = 90% wordt ook verlengd, en je groeit gewoon als consultant ook in je opdracht. Mensen die met A beginnen gaan uiteindelijk ook C doen.

T = Oke en als ik dit dan ook even samenvat dus ook weer, de kracht is echt de personen die je aanneemt als het gaat om customer service, zij zijn een drijver achter de groei die je uiteindelijk meemaakt.

L = Ja helemaal eens, het team is zo intens belangrijk.

T = En er is gewoon een goede klik onderling.

L = Ja hoor, geen lagen echt, ze kunnen mij ook altijd bellen met alles.

T = En komen we op de laatste vraag van customer service. Dat is of je merkt dat de klant opnieuw een product of dienst bij je afneemt, en of er positieve verhalen gaan van mond tot mond naar aanleiding van je service, dus echt de uitkomsten die klanten gaan doen.

L = Ja die is hoog, wat ik al zei 90% verlengt dus qua wederaankoop zitten we goed.

Verlengen is enorm hoog. Dat is eigenlijk altijd wel zo in deze business, maar je moet het maar wel waarmaken, en dat is dus ook weer aan het team he. Opdrachten zijn nooit af, en diegene maakt altijd nieuwe dingen binnen een opdracht.

T = Want als je mensen wegzet, klinkt bot...

L = Zo noem ik het zelf ook hoor!

T = Haha oke als je mensen wegzet voor een bepaalde opdracht, merk je dan dat dat verandert in de loop der tijd.

L = Ja, mensen gaan voor een bepaalde opdracht ergens heen en lopen op een gegeven moment de boel een beetje te runnen op verschillende vlakken, haha.

T = En ligt dat dan aan de klant, of aan de consultant?

L = Beide wel hoor, soms wil de klant wat meer maar soms ontwikkelt de consultant zich zo snel dat er gewoon meer opgepakt kan worden, en dat is fijn hoor, weer een goed visitekaartje naar de klant natuurlijk. We noemen iets anders ook wel de olievlek, dan komt er iemand ergens binnen, en na 3 maanden nog iemand van ons, en dan nog iemand. Dat betekent gewoon echt dat er goede dienst wordt geleverd door ze. Dan wil het bedrijf meer van dat soort lui hebben en daar zorgen we dan voor. Ligt vooral ook aan de cultuur van de klant hoor, hoe is het management, hoe oud zijn de mensen daar, dat soort dingen.

T = Ah ja, die olievlek is wel interessant. Dat is ook weer echt een soort van opnieuw aankopen van de dienst.

L = Ja ze denken gewoon, die gast is fantastisch, en dan bellen ze mij, we willen meer Doen'rs en zo gaat het al snel. Dan regelen we dat gewoon.

T = En dit is dan dus ook weer kwaliteit van het team?

L = Ja, kwaliteit zeker, ze zijn sociaal en hebben inzichten om hun eigen opdrachten te maken binnen een nieuw bedrijf.

T = Dus weer een drijver, dat ligt aan de mensen die je aanneemt? Ik probeer even tot de kern te komen.

L = Ja absoluut de kern van het verhaal, alles draait op een gegeven moment op de mensen met wie je werkt, gewoon een goed team neerzetten. Dat zijn onze producten in principe.

T = Helemaal duidelijk. En als je kijkt naar je eigen gedachtegang, dus je mindset als ondernemer van Doen'r. Kom je dan wel een onzekerheden tegen? En hoe ga je hiermee om?

L = Absoluut, maar die pak ik gewoon aan. We doen alles relaxed dus zo enorm grote onzekerheden ben ik nog niet tegen gekomen. Het scheelt dan ook wel dat ik al een tijdje in het vak zit natuurlijk, maar die los ik gewoon op die onzekerheden. En dan gaan we maar een keer op onze bek als het heel onzeker is, worden we beter van.

T = En als je dit vergelijkt met kansen, ben jij iemand die kansen aanpakt? Of eerst goed afwegen?

L = Nee daar ga ik dan wel vol voor hoor, gewoon aanpakken die handel. Wat ik al zei, dan gaan we maar een keer op onze bek, als je niet waagt win je nooit. Zo werkt het nou eenmaal. We hebben natuurlijk behoorlijk wat ervaring dus voordat ik iets als een kans zie heb ik erover nagedacht, maar als het eenmaal een kans is, aanpakken dan.

T = En je focus voor de komende tijd? Waar bestaat deze uit, speelt groei daar een rol in?

L = Nee hoor, absoluut geen focus op groei. Wat ik al zei, we hebben geen doelstellingen, echt niet. We zorgen nou eerst maar even dat de service op en top is en het team functioneert en goed is. Nogmaals, basis is het team, daar moet je gewoon echt vanuit gaan. Dan komt het

klantencontact goed en zien we wel of we groeien. Daar heb ik echt geen focus op gelegd momenteel, dat komt allemaal wel.

T = En als je naar jezelf kijkt hoe je met dingen omgaat, naast dat je een bedrijf hebt opgezet, ben je ondernemend en ambitieus?

L = Ja best wel. Heb ik van mijn vader denk ik, altijd bezig met nieuwe dingen aanpakken en rondkijken wat er anders kan. Ja wat je zegt, zodoende ook mijn bedrijf opgezet, ik wilde dat gewoon altijd.

T = En de nabije toekomst, geen focus op groei ook? Of hier juist wel?

L = Nee ik zei het al, zeker niet. Komt allemaal vanzelf joh.

T = Duidelijk Levi, als ik het heel even samenvat ook nog. De personen maken het bedrijf. Die zorgen dat er een grote curve ontstaat in business groei.

L = En in the end, zorg dat je jezelf niet verliest. Zijn wie je bent, ieder bedrijf is anders. Wij zijn niet per se beter, zij hebben gewoon andere ideeën, be my guest. Als die ook groot zijn werkt het gewoon, er is niet 1 weg naar Rome. Wij kiezen gewoon voor wat wij belangrijk vinden en dat heb je denk ik nu wel goed te horen gekregen, haha.

T = Super, ik zal je het eindresultaat toesturen, voor nu enorm bedankt natuurlijk.

Appendix 11: Interview transcript – *Labfresh*

T = Thijs Knoeff (researcher)

L = Lotte Vink (entrepreneur Labfresh)

Code = (I5, Ent. Clothing, Product)

T = Hi Lotte, nou bij dezen zet ik dus de recorder even aan!

L = Ja helemaal goed hoor! Momentje hoor, kom eens hier:

T = Hoe heet de hond?

L = Chloe! Dat is onze chieff happiness officer, we krijgen weleens van klanten te horen dat ze onze shirts leuk vinden, maar ons hondje leuker, haha. Zo leuk!

T = Oh wat lachen! Leuk dat jullie dat hebben. All right, ik had eerst even een paar algemene vragen eigenlijk, gewoon dat ik jullie gegevens helemaal strak heb. Ik heb deze al deels van je gekregen en het op internet opgezocht, maar toch even officieel. Goed, wanneer is jullie bedrijf opgericht?

L = Januari 2017, zijn we live gegaan met onze eerste kickstarter campagne. Dus we zijn er zelf al wel langer mee bezig natuurlijk, de hele voorbereiding, en we hebben dit zoveel mogelijk gedaan in Berlijn naast onze baan daar. Kasper was de founder van de cloakroom, en toen zijn we samen naar Berlijn verhuisd voor de merger daarvan en toen wilden we eigenlijk heel graag iets nieuws doen, en toen zijn we stofjes gaan testen enzo toen we daar zaten. Maar echt toen we live zijn gegaan was januari 2017.

T = Oke ja, en toen zijn jullie begonnen met zijn 2en?

L = Ja inderdaad, onze eerste kickstarter is echt begonnen vanuit ons appartement, dus een beetje in onze pyjama om 07:00 die live knop aan, best wel grappig. Wat er dan gebeurt, onze eerste kickstarter pagina hebben wij zelf gemaakt, we zijn geen graphic designers, een beetje schraal, nog niet eens photoshop. En als je dan nu kijkt naar de tweede kickstarter en naar de website, alles is zoveel mooier en professioneler.

T = Want met hoeveel man werken jullie nu hier?

L = Ja we zitten nu iets met 10 ofzo, wat interns, sommigen wat langer, sommigen wat korter.

T = Oh ja af en toe in en uit...

L = Ja, we zitten in ieder geval met 8 fulltime op de payroll, zo iets.

T = Oke ja cool. En wat is jouw rol precies binnen de organisatie als je dat zou moeten omschrijven?

L = Ja tuurlijk, ik ben het meest operationeel. Dus eigenlijk alles wat met onze klanten te maken heeft, en logistiek dus magazijn, alle orders op tijd worden verzonden, alle klanten geholpen, dus dat is denk ik waar het meest van mijn tijd heen gaat, en dat is waar we bijvoorbeeld de afgelopen week 7000 orders moesten verzenden, ja dat is dan een grote chaos. En dan hebben we net een nieuw retourproces geïnstalleerd op onze website, dat je dat hoort dan ook weer bij de operatie, en dat blijkt dat werkt dan weer niet zo goed.

T = Oh maar toen ik een shirt kocht vond ik het redelijk goed werken trouwens!

L = Oh toen ja, ja import is alleen maar orders van 60 dagen en jonger, maar kickstarter order daar kan dat dus niet mee, die zijn al eerder gemaakt. En daar denk je dan niet aan, heel balen. En voor de rest, er komt van alles bij kijken altijd, HR, administratie, contracten maken, tot aan het orderen van nieuwe stoffen.

T = Dus er komt wel uiteindelijk steeds meer bij kijken, je rol is natuurlijk superbreed, dus eigenlijk ben je overal mee bezig?

L = Oh ja zeker, maar ik denk vooral wel het operationele, dat dat goed gaat en dat heeft gewoon aandacht nodig. Nu we dus gewoon groter worden, als je dan een fout maakt, heeft dat meteen een veel grotere impact.

T = Ja tuurlijk.

L = En je wilt gewoon steeds meer professionaliseren, eerst dat we dan de retouren deden via zo'n box. Maar als je de data wil, moet je dat dan handmatig doen, dus het beste is gewoon online dat zijn steeds van die dingen die je wil verbeteren.

T = Ja daar loop je dan even tegenaan. En, hoe kwamen jullie precies op het idee? Want je zei al dat je bij de cloakroom hebt gewerkt...

L = Ja klopt! Dat was Kasper's oude bedrijf, en ik was een van de eerdere werknemers en wat we eigenlijk, we wilden iets nieuws doen in de kledingindustrie want eigenlijk overal is innovatie, maar vaak in de kleding helemaal niet. Dus eerst in 3d, te vroeg, allemaal stofjes gaan bestellen en technologieën en zelf met chemicaliën aan de gang in onze keuken in Berlijn. En toen uiteindelijk kwamen we op deze stof. Dit is gewoon onze mvp, laten we hier een shirt van maken en dat zetten we dan gewoon op kickstarter, en kijken hoe het gaat. Ja en kickstarter is gewoon echt een perfect platform als je een innovatief product hebt, en dan gericht op mannen. Want het is wel echt 80% man, kickstarter. De eerste keer...

Onderbreking voor de hond

L = eerste keer dat we live gingen was puur validatie voor ons idee. Je hebt natuurlijk altijd zelf het idee, dit is geweldig en heeft iedereen nodig. Maar de enige echte manier om het te testen is om betalende klanten te krijgen hiervoor. En tuurlijk kun je wel vragen of mensen het product willen en dan zegt iedereen ja, maar de echte manier is pas als mensen geld uit de portemonnee moeten trekken en dat gebeurt precies op kickstarter. Dus ze betalen, en pas 3 tot 4 maanden later leveren wij ons product. Dat is natuurlijk perfect, onze investering was misschien een paar duizend euro met alles, zelfs de jongen die onze video hebben gemaakt hebben we een deal gemaakt dat we alleen betaalden als het goed ging en dan krijgen ze een bepaald percentage van het bedrag.

T = Oh cool, en dan is het natuurlijk wel fijn dat mensen hier ook aan meewerken.

L = Ja en zo kun je dat heel lean doen, en dat ging heel goed, toen 150000 euro opgehaald in een maand tijd. Ja en dan moet je er mee verder, nu zitten we al op een half miljoen met de tweede kickstarter, en ook de webshop gaat erg goed.

T = Ja ik zag het zelfs op LadBible enzo langskomen joh

L = Ja, dan heb je het gemaakt he, haha.

T = Ja serieus als ik dan dat soort dingen zie langskomen denk ik wel, oh dit is echt vet en vernieuwend.

L = Ja ja, dat gaat wel hard. En het is grappig wel, als ondernemer denk je wel ook al gaat het goed het voelt wel alsof hoe groter het wordt, hoe meer er ook fout lijkt te gaan. Dus het voelt eigenlijk steeds minder relaxed misschien.

T = Ja op een gegeven moment wordt het natuurlijk heel groot om te bevatten allemaal...

L = Ja en als er iets fout gaat, dan is de impact natuurlijk gelijk groter, maar Kasper en ik, we zijn beiden wel stressvrij en staan er relaxed in. Dat is gewoon doen wat je kan, dat gaat heel goed. En ik denk je omringen met goede mensen. Alles staat of valt met de mensen die je aanneemt, je kan ook niet alles zelf doen. Dus je moet eigenlijk altijd zoeken naar mensen die beter zijn dan dat jij dat bent eigenlijk, en ja ik heb het idee dat daar ook je cultuur enzo...

T = Oh kijk, ja daar komen we straks nog op. Dit zijn al goede opstapjes. Want je hebt natuurlijk business groei meegemaakt, de afgelopen, ja wat is het 1,5 jaar alweer. Dat je bedrijf enorm is gegroeid. Voor jouzelf, wat is dan voor jezelf, dat je echt zegt dit was major, dit is de key geweest van dit hele succes, dus van de groei? Kun jij bepaalde dingen aanwijzen hierachter.

L = Natuurlijk is dit wel een combinatie, maar ik denk een heel belangrijk ding voor ons is timing. Hadden we het twee jaar eerder gedaan, was het niet succesvol geweest, en ik denk

dat dit ook een beetje komt dat we in een tijd leven waarin we heel erg nadenken over van dingen die we kopen. Waar komen dingen vandaan, mensen worden vegan, we kopen minder bij fast fashion... we zitten echt in een tijd waar we meer verwachten van bedrijven en waar het vandaan komt. En ik denk dus dat de timing echt belangrijk en perfect is, en dan daarnaast de mensen om je heen.

T = Ja, dat is echt voor jou ook als je zegt, als ik dit team niet zo had gehad, was het nooit zo gegroeid?

L = Ja zeker hoor. En daarnaast, een van de belangrijkste dingen is waar je nee tegen zegt. Ik heb echt het idee dat dat heel erg bepalend is. In het begin moet je heel erg je focus houden, je kan niet 10 dingen goed doen. Weetjewel, we kregen continu de vraag, waarom niet voor vrouwen, waarom niet voor kinderen, en voor horeca, doe het lekker voor de horeca.

T = Oh ja dat kan ik me wel voorstellen, en dat houd je helemaal niet in je hoofd als begint natuurlijk, dan wil je dit gewoon doen...

L = Maar dat is heel verleidelijk he, wij hebben ook bij een restaurant gezeten en een deal binnen gehaald voor 200 shirts, en in eerste instantie denk je ja chill, maar na 2 dagen dacht ik al nee dit moeten we echt loslaten want dan willen ze een embroidery erop, een fit voor vrouwen. En als je dat continu doet, van ja dat makkelijke geld najagen, dan verlies je je core business. En ik denk dat dat gewoon heel erg belangrijk is in het begin, dat je nee zegt tegen alle, distraction. Alles wat een distraction is van wat je eigenlijk wil doen, moet je nee tegen zeggen.

T = Zou je dat kunnen definiëren als specificeren?

L = Ja, ja zeker. Ja onze doelgroep is gewoon heel specifiek mannen, en casual smart wear.

T = En vond je het moeilijk om tot deze redenen te komen? Bijvoorbeeld dit team, en het blijven specificeren.

L = Niet echt hoor. Als je een beetje intuïtief bent ook, soms is het gewoon een gut feeling. Wat vind je leuk om te doen? Kijk wij hebben ook wel investeerders die ook wel naar het b2b model gingen, en dan krijg je hele andere vragen. Maar dat is eigenlijk helemaal niet wat we willen, wat we leuk vinden of waar we goed in zijn. Dus als je je heel erg laat leiden door die externe factoren, dan is er bijv een investeerder die alles aantrekkelijk vindt, dan is het heel verleidelijk om te zeggen nee dan gaan we daar wel op focussen. En dat is soms wel moeilijk om dat echt bij jezelf te blijven. Maar ja, uiteindelijk er gaat zoveel tijd in je startup, je moet doen wat je leuk vindt. En dat is echt, als je dat niet doet dan ga je het denk ik echt niet maken.

T = Maar het was dus wel lastig om af en toe een keer nee te zeggen?

L = Ja hoor, zeker met mensen met wie je samenwerkt ook, of freelancer dat je soms denk van dit is het hem gewoon niet, dan moet je dus wel nee zeggen ook hierin. Kijk uiteindelijk moeten de company goals, samengaan met de employee goals en als die niet meer samengaan dan moet je een keer om de tafel gaan zitten, logisch.

T = Dan werkt het gewoon niet. En verder, zijn er speciale gebeurtenissen geweest, of events, ja natuurlijk al kickstarter waar we het over hebben gehad, als een soort van drijver erachter. Maar zijn er nog meer van dit soort dingen geweest, waarvan je zegt, hierdoor zijn we echt gaan groeien?

L = Ja absoluut. Natuurlijk inderdaad kickstarter, zonder kickstarter waren we niks. Dit blijven we gewoon gebruiken, ook al we een nieuw product gaan lanceren. Je krijgt zoveel vibe mee, en als jonge startup als je een fout maakt dan ben je ineens geen startup meer, dan moet je presteren. En dat is via crowdfunding toch nog net wel wat relaxter. En we zijn op de Deense Sharktank geweest, ken je dat?

T = Ja ken ik! Dragons den achtig.

L = Ja, wij dus op de Deense dan, en daar hebben we onze eerste investeerders uitgehaald, ja en ik denk omdat hij er was is het makkelijker voor anderen om te volgen, en dat is toch makkelijker om via zo'n programma te doen.

T = Hebben jullie je hier zelf voor opgegeven? Of...

L = Ja echt voor aangemeld, ja. En naast de investeringen hebben we ook meteen best wel een grote awareness in Denemarken, helemaal onder de juiste audience die startups leuk vindt, we hebben denk ik 2x zoveel omzet uit de show gehaald dan de investering die we hebben binnen gehaald, dus dat is wel echt heel bepalend geweest. En onlangs hebben we meegedaan bij get in the ring, een pitchcompetitie. Waar je echt in de ring staat en moet battelen. Hier hebben we de finale gewonnen van Nederland, en toen zijn we in de internationale finale gekomen waar 100 landen tegen elkaar strijden.

T = Oh wow cool, en waar was dit?

L = Portugal! En daar hebben we eigenlijk nu nog contact mee met twee investeerders die ook op dat event waren daar zijn we nu nog steeds mee aan het praten. Dus ik kan nog niet zeggen of dat een impact heeft, maar die zijn wel echt warm hoor. Dus dat, in het begin moet je gewoon alles doen om gezien te worden, en wees niet hoe zeg je dat, te ego dat je je ergens te goed voor voelt, gewoon doen...

T = Gewoon je naam laten vallen.

L = Ja weetje zondag stonden we nog op de Westermarkt, dan was het echt zo van oh moeten we hier echt gaan staan zo na de gaypride. Ja en aan de andere kant, waarom niet weet je wel. Soms moet je keuzes maken, levert de tijd de lusten op? Maar gewoon doen.

T = Oke dat is heel interessant, en toen jullie zijn gaan groeien, booming gegaan, kon je dat als bedrijf onderhouden, kon je het handhaven om als bedrijf ook mee te groeien? Of zijn er ook momenten geweest dat je eigenlijk te hard groeide?

L = Nou ik denk niet zozeer dat we een stapje terug ofzo hebben moeten doen, maar ik denk wel dat we wat uitdagingen bijvoorbeeld met de voorraad hebben gehad. En nog steeds weleens. Op een gegeven moment hadden we voor maar 900 euro aan voorraad in ons magazijn, maar wel ontzettend goede revenu. Dus wat we hebben gedaan, we hebben een app geïnstalleerd voor mensen die het toelaat om een pre-order te plaatsen op de website. Dus dan kun je daar een item dat niet meer op voorraad is, daar wordt dan gezegd niet meer op voorraad en dan kun je aanklikken pre-order.

T = Ah ja en met korting ook zag ik geloof ik?

L = Ja klopt, met een korting. Dus we hebben eigenlijk daardoor weinig verlies opgelopen door het hebben van weinig stock.

T = Dus uiteindelijk redelijk gemanaged dat je gegroeid bent.

L = Ja en het is ook een beetje, helemaal met die early adopter, dat is een groep als je daarin zit, dan werken dit soort dingen ook gewoon nog juist. Het is een beetje Supreme, het is een bepaalde collectie en dat is dan uitverkocht.

T = Ja en dan blijft het ook nog wat magisch zeg maar, omdat het uitverkocht is wil je het juist hebben.

L = Maar dat werkt, je creëert een soort van urgency als in you dont wanna miss out, en dat heeft wel geholpen.

T = En zijn jullie de eerste geweest met dit product in Nederland, of ik zag laatst tenminste op Instagram weer een ander bedrijf dat hetzelfde deed.

L = Oh ja als je ze ziet, stuur maar door, want dat gaat wel snel gebeuren. We kennen er wel een paar maar laatst kreeg ik ook weer wat doorgestuurd van iemand, die had ik ook nog niet eerder gezien. Eigenlijk precies hetzelfde, alleen minder geld gehaald, haha.

T = Merk je dat het aantrekt?

L = Nee nog niet echt, ik denk pas dat het impact heeft als de grote fashionhuizen het gaan doen. Maar over het algemeen is de fashionindustrie zo ontzettend traag en ouderwets. En het

maakt het gecompliceerder om te produceren, het maakt het duurder. De lifetime cycle van het product maakt het langer, het is voor hen geen noodzaak. We zitten nu wel echt in de early adopter markt, maar wanneer we naar de majority gaan, zal dat misschien wel meer komen. En dan moeten wij ook weer andere keuzes maken. De branding is dan belangrijker, wachttijden van 3 weken op een shirt, dat accepteren mensen dan gewoon niet meer.

T = Oke, dat is vooral even over de business groei hoe jij het invult. Als je kijkt naar omzet, jullie zijn natuurlijk goed gestegen, heb je een bepaald percentage dat dat uitdrukt?

L = Ja afgelopen jaar is dat 60% geweest.

T = Haha duidelijk. Precies wat ik moet weten. En als je kijkt naar interne zaken, bijvoorbeeld competenties, business activiteiten, werkzaamheden en processen, zijn jullie daar erg in veranderd? Of is dat hetzelfde gebleven?

L = Nee daar zijn we wel in veranderd. In het begin hoef je minder dingen te specificeren, je doet eigenlijk gewoon alles. Ineens komt je eerste werknemer erbij, die pakt eigenlijk gewoon alles op wat er te doen is. En ook strijken op dinsdagavond weet je wel, als de shirts terugkwamen. Doen we gelukkig ook niet meer zelf. Maar inderdaad, als je een team hebt, wordt het belangrijker om de taken beter te verdelen, en dus wat er van ze wordt verwacht. En dat is wel echt een reden om bepaalde dingen intern anders aan te pakken. Doelen opstellen, dat deden we eerst nauwelijks, en gewoon groeien uiteindelijk. Wat het beste is voor het bedrijf. De structuur wordt gewoon professioneler, hoewel ik hem wel gewoon graag plat wil houden. En informeel.

T = Oke interessant, en hebben jullie het plan om uit te breiden naar andere steden? Met winkels, pop up stores of iets?

L = Uh ja wel een keer een pop-up in de negen straatjes, en dat is een goede manier om dit op een paar andere plekken te testen. En we zijn bezig met een nieuwe investeringsronde, ligt er natuurlijk aan hoe groot dit gaat worden maar als dat lukt willen we wel flagship stores openen in de andere steden om daar te verkopen.

T = En dat is, daar zijn jullie nu nog niet mee bezig?

L = Nee niet heel erg, we gaan nu in op online, daar gaan we heel goed. Dit komt later.

T = En dan komen we eigenlijk dus aan op verschillende andere redenen achter groei. Een daarvan is de marketing capabilities, dat gaat over hoe jullie de marketing echt performen. Denk je dat Labfresh marketingvaardigheden heeft die ervoor zorgen dat de groei erin komt, bijvoorbeeld special technieken of tactieken, strategieën?

L = Ja absoluut, ik denk dat we geen traditionele marketing hebben. We houden meer, growth hackers, ik weet niet of je er weleens van hebt gehoord...

T = Jazeker.

L = Dus eigenlijk nemen we alleen maar mensen aan met een growth hacking achtergrond of mentaliteit, en waar het meer om gaat is dat je altijd verschillende dingen test, en dat heeft een beetje dus een hacker mentaliteit van ik weet even niet hoe ik dit moet doen, maar I figure it out. Dat je test dingen met een klein budget, en dan wat goed gaat daar zet je dan meer budget achter. Dus het is allemaal lean en gemaakt om te experimenteren, op het maken van fouten en er dan dus van te leren. En ik denk dat die mindset dan wel heel erg helpt.

T = En dan heb je bijvoorbeeld ook een soort van plan, van oke ik denk dat jullie alles analyseren en rapporteren?

L = Ja precies.

T = Dat je dan zegt oke dit werkt, dus dit blijven we doen en dit werkt niet, dus dit valt af.

L = Ja alles wordt getest, absoluut.

T = Dus die scheiding, is dat een kracht denk je dat leidt tot business groei?

L = Ja zeker hoor, zeker. Absoluut. En het is ook wel heel fijn met onze marketing, wij doen heel veel dingen zelf. Onze website is gebouwd door onze eerste werknemer, en dat maakt je dan zo ontzettend lean. Als je dan iets wil testen, maak je een nieuwe pagina en dat is denk ik wel wat heel goed werkt. We doen ook niet alleen maar marketing in Nederland, we pakken gewoon gelijk de meeste Europese landen en dan kijken we gewoon welke werken goed, en dan kijken we verder.

T = En is dat vooral online?

L = Ja eigenlijk alleen online.

T = En de markt, denken jullie dat jullie de markt, dus de mensen aan wie jullie verkopen goed kennen en daar een goed beeld van hebben?

L = Ja door de ervaring met de cloakroom, we weten wie we moeten aanspreken. De jongere groep is redelijk makkelijk te begrijpen en te bereiken dus. Maar de wat oudere groep is voor ons soms nog wat lastiger een beeld van te vormen. Vooral in hoe je ze bereikt, want deze klanten wil je wel graag hebben, die hebben wat meer geld, haha. Die zijn over het algemeen online bijvoorbeeld best lastig te bereiken. Maar ik denk bijvoorbeeld via de media waar we hebben ingestaan wel weer. We hebben in kranten gestaan bijvoorbeeld.

T = En zijn jullie daar dan veel mee bezig, bijvoorbeeld echt die shift van online naar zo'n krant?

L = Nah bijvoorbeeld tijdens onze campagnes hebben we dat toch wel veel gedaan, en alle PR die we hebben gehad hebben we gratis gehad. Dan merk je toch als er zo'n campagne is, willen mensen erover schrijven en lezen meer mensen dit. Ik heb dan een paar journalisten uitgezocht, die hebben dan eerder over iets geschreven en die hebben gelukkig allemaal ja gezegd na een grote mail en een shirt te testen. En dan heb je een paar grote, en dan heb je weer kleintjes die pakken dat op en bellen ons dan uiteindelijk. Maar je merkt wel als je ouder wordt, dit vraagt wel om een iets andere strategie, zoals nu ook dan geef je weer wat gratis wordt dat steeds moeilijker.

T = En de veranderende omgeving, hebben we het al wel over gehad. Dat is een reden achter business groei, dus laten we deze doorstrepen, dit is echt gewoon de timing die je al aangaf.

L = Ja daar hebben we echt van geprofiteerd, dus de mensen die vegan worden, steeds meer mensen willen weten waar producten vandaan komen dat is echt een plus geweest in de veranderende omgeving voor ons.

T = En bijvoorbeeld, promoties en promotieactiviteiten. Hebben jullie daar bepaalde dingen mee gedaan, percentages korting, 2 halen 1 betalen, dat soort dingen, hebben jullie dit gedaan en heeft dit business groei tot gevolg gehad uiteindelijk?

L = Jazeker, en ik denk een van de belangrijkste learnings die we dan hebben, is het dat je mensen korting moet geven als ze meer kopen. Dus geen korting bij een shirt, nee stimuleren om er meer te kopen. Dat is echt iets moois. Laatst met de heatwave een sale, 2 shirts 10%, 3 shirts 20%, 4 voor 30% korting, dan hebben we ineens een booming weekend.

T = Goed om te weten.

L = We doen dus eigenlijk maar heel weinig met korting, als je dat dan doet dan pakt het meteen goed op. Het heeft ook met branding te maken dat je dat niet te veel wil doen. Maar het zorgt zeker voor de groei die we hebben doorgemaakt. Toch weer een keer in de aandacht met een mooie prijs weet je wel.

T = Ah oke, dan een andere drijfveer is de strategic orientation, zal ik even uitleggen. Dat is de cultuur die binnen het bedrijf heerst, eigenlijk de breedste zin van het woord. Hebben jullie bepaalde rituelen binnen het bedrijf, of verhalen die er over jullie gaan? Bepaalde normen en waarden en noem het zo maar op, dus vooral kenmerken in de sfeer, doordat we dit doen als bedrijf, maken we business groei.

L = Ja onze cultuur is echt bijzonder doordat het zo informeel en flexibel is. Ook hier begint het weer met het aannemen van mensen. Als je mensen aanneemt met de juiste motivatie en ambitie, hoef je die minder te managen en kun je ze beter vrijlaten. Mensen werken hier allemaal meer dan 40 uur, maar wij kijken niet naar uren en zij niet naar uren. Wil je om 12:00 komen, kom je lekker om 12:00, wil je eerder weg, ga je eerder weg, maar dan vaak de dag erna ben je dat aan het inhalen. En ja, ik denk dat iedereen echt zichzelf kan zijn, en daardoor trek je wel echt de juiste mensen aan.

T = En als je dan kijkt bijvoorbeeld naar de gesprekken bij de koffiemachine bijvoorbeeld, is dit dan best wel zakelijk, of ook informeel?

L = Beide wel. Het kan ook wel heel zakelijk zijn hoor. Maar dan gaat het echt vooral over visie, dus over de toekomst. Zitten we samen te fantaseren over waar willen we heen, wat gaan we doen als we dit hebben, als we een eigen laboratorium hebben, toekomstgericht. In een startup voelt iedereen zich daar iets meer bij betrokken. En bijvoorbeeld Kasper mijn co-founder is ook mijn vriend, dus daardoor is het allemaal wat makkelijker. Hij snapt hoe iemand denkt met een startup.

T = Ah ja leuk!

L = Ja al met al een heel informele cultuur, en dat is wat ik zelf dan ook heel grappig vindt, ik heb psychologie gestudeerd en een van de leukste dingen is voor jezelf beginnen, is je eigen cultuur bepalen.

T = Ja omdat je het zelf neerzet natuurlijk.

L = Jazeker.

T = En bijvoorbeeld als je dan kijkt, gaat het dan met dat zakelijke erg over klanten? Of hoe gaat het in deze gesprekken over klanten als je kijkt naar de cultuur?

L = Ja klanten wel! Zeker, die staan uiteindelijk wel centraal. Denk dat we wel een klantencultuur hebben binnen ons bedrijf. Maar niet dat we speciale normen en waarden hanteren, gewoon normaal met ze omgaan, haha.

T = Goed om te weten, en hoe zit dat met concurrenten?

L = Nee echt veel minder hoor. Concurrenten beginnen nu een beetje aan te trekken, natuurlijk wil ik wel weten wie ze zijn maar ik houd ze niet in de gaten. Nee qua cultuur is dit minder een concurrentencultuur hoor. Ben er niet zo ontzettend bang voor, gewoon zorgen dat je harder rent. Als je dat doet, dan ja, blijf je voor. Gewoon gaan.

T = En tot slot de technologische ontwikkelingen en jullie cultuur?

L = Ja die zijn wel belangrijk. Natuurlijk door onze nieuwe soort stoffen enzo. Product en marketing denk ik ook wel heel belangrijk. Hier hebben we ook wel een visie op. Maar al met al vooral dus de toekomstvisie zeg maar. Daar hebben we het het meest over.

T = Ah alright, de volgende reden dan. De customer service. Denk je dat jullie customer service toereikend en geschikt is voor de klant?

L = Jahoor. Hierdoor gaan we echt next level, dit maakt heel veel uit. Ik denk vooral loyaliteit creëren online is lastig. En zo'n moment dat je dan hebt met de klant, daarin moet je het dan ook echt doen. En als er een fout wordt gemaakt dan is het juist een mogelijkheid om de klant van mening te laten veranderen. Ja inderdaad als een startup, mensen die geld geven voor je product als crowdfunding, geeft je zoveel vertrouwen. Voor ons is de klant wel echt heel veel belangrijk.

T = Zie je deze service dan als reden achter groei?

L = Jaa, dat is wel heel belangrijk! Goede reviews, ook al zijn ze niet tevreden, goed oplossen, goede review.

T = En dat helpt natuurlijk ook weer voor andere mensen.

L = Ja we zijn ook druk met berichten sturen om te vragen of iets al is opgelost voor ze enzo, dus we zijn er wel echt heel erg mee bezig. Dat is wel next level.

T = Ah oke, dan zijn er wel een paar kenmerken van customer service, een daarvan is de tijd van het antwoorden. Denken jullie dat jullie snel en adequaat genoeg reageren op de klant?

L = Over het algemeen heel goed. Maar soms kan het sneller wel hoor. Maar we hebben het iets drukker dan dat we mensen hebben. Soms hebben we gewoon te veel tickets openstaan en kunnen we dat niet aan. We hebben ook net 7000 orders verstuurd, wat wil je. We hebben nu nog wel te veel tickets per order, iets te veel, maar ja ik vind dat het er ook bij hoort, we hebben zoveel nieuwe processen dan gaat er veel fout, maar besparen we onszelf ook ineens weer 8000 euro ergens mee snap je. Onze belofte is binnen 24 uur en dat doen we altijd, als we live zijn op de chat gaat die voor. En ik denk dat we onze antwoorden echt doen zoals we zijn, heel informeel. Je jij en smileys.

T = Ah ja dat is eigenlijk het volgende kenmerk, vriendelijkheid, van de customer service...

L = Ja die is heel hoog! Als je niet vriendelijk bent ligt je eruit! En echt wel next level, altijd op zoek naar een oplossing. Bij kickstarters iets sneller zijn, normale klanten normaal behandelen en vriendelijk blijven.

T = En als je kijkt naar de afhankelijkheid van de klanten als ze een vraag hebben naar jullie, is die hoog?

L = Nee wel hoge afhankelijkheid. Dat vind ik een teken, daar moeten wij aan werken. De kleine vraagjes kun je oplossen bij de FAQ, maar die grote afhankelijke vragen moeten we zelf werk voor gaan verzetten en dat betekent dat de processen nog niet optimaal zijn. Anders vragen ze dat namelijk natuurlijk niet. Altijd als een klant je mailt, betekent dit dat er iets mist, of fout gaat, of niet goed is. Minder mails, hoe beter.

T = En zie je ook bepaalde persoonlijke uitkomsten bij de klant, die ga ik even toelichten. Dus bijvoorbeeld van dat je een bericht krijgt, via een vriend heb ik gehoord van dit bedrijf. Dus echt via via, word of mouth, of heel loyale mensen die voor de 10^e keer kopen bij wijze van, hebben jullie dat?

L = Ja merk je wel. Bijvoorbeeld dat een vader gek op het product is, en zijn zoontje dit ook wil en of hij dan een kortingscode kan krijgen op het product, ja natuurlijk kan dat! Dat soort dingen kunnen altijd. Dit zie je gewoon wel voorbijkomen. En als we dan bijvoorbeeld op een markt staan, sturen we een mailtje naar al onze klanten in Amsterdam, van kom vooral even hoi zeggen en dan zie je gewoon dat klanten langskomen die al onze shirt heeft, heel loyale klanten. En mannen zijn heel loyaal he, haha.

T = Ja kan ik me voorstellen. Ik merk het ook bij mezelf, als ik een merk heb en ik weet gewoon oke ik heb een L nodig, meteen bestellen en ik weet zeker dat hij goed zit, heerlijk.

L = Haha ja zo werkt dat wel gewoon. En op een gegeven moment trekken we dat inderdaad helemaal strak, in alle shirts met alle maten.

T = Oke duidelijk, en dan eigenlijk al weer de laatste reden. De mindset van de ondernemer, dus jouw gedachtegang over zaken. Heb jij in het afgelopen jaar onzekerheden meegemaakt, dus echt dat je bijvoorbeeld een nacht wakker hebt gelegen van een keuze die je moest maken, of dat je totaal geen idee had wat je moest doen? En hoe ben je hier uiteindelijk mee omgegaan?

L = Nou eigenlijk relatief weinig, en eigenlijk valt me dat heel erg mee. Ik ben ook niet risico vermijdend, we gaan soms best wel door periodes mee dat we bijvoorbeeld ineens het salaris niet meer konden betalen. Vind je het goed als we het in 2 delen betalen vroegen we dan, haha. En de eerste keer is dat natuurlijk best wel naar, en een beetje onzeker ook wel. Daar zou je misschien wel stress van kunnen krijgen en wakker van gaan liggen, dat je niet weet wat je moet doen en dat je dingen niet kunt betalen. Maar ik merk echt dat ik weinig last heb van onzekerheden, ik zie dingen niet zo snel als heel onzeker eigenlijk. Tuurlijk af en toe wel eens als ondernemer, ook met de persoonlijke groei van dit had ik echt beter moeten doen. Dus eigenlijk is het vooral als ik terugkijk op bepaalde actie. Hoe ik hiermee omga, tja als

wijze les meenemen voor de toekomst, haha. Gewoon leren van de fouten na onzekerheden denk ik.

T = En zitten jullie als co-founders daarin op 1 level?

L = Ja best wel, tuurlijk zijn we het niet altijd met elkaar eens, maar eigenlijk met alle belangrijke beslissingen wel. Dat is wel heel prettig hoor. Ik zou ook niemand aanraden om het alleen te doen. En we staan ook in een Deense krant met de tekst: startup is belangrijker dan relatie. Is natuurlijk niet helemaal waar, maar hij snapt gewoon hoe het is om iets zelf op te zetten zeg maar. En wat nog een voordeel is hierbij, hij heeft het al wel een keer eerder gedaan natuurlijk. Meer ook van vertrouwen, zo van het komt wel goed, dit helpt ook wel met onzekerheden hoor.

T = En als je die onzekerheden vervangt door kansen. Hoe ga je hiermee om? Ben jij iemand die elke kans aangrijpt? Moet jij meteen naar kansen toe? Of eerst goed overwegen, analyseren.

L = Hangt natuurlijk van de context af ook. Het is natuurlijk goed om kansen te pakken maar ik denk dat ik niet altijd bij elke kans er meteen bovenop zit, maar als ik er bovenop zit, dan laat ik niet los zeg maar. En ik vind dat echt wel een kwaliteit in Kasper, die zit dingen echt een jaar van tevoren. Die is bezig met vooruitdenken, heel professioneel. Ik kan me soms heel erg verliezen in het moment. Dus dat ik me focus op wat is urgent, in plaats van wat is belangrijk. En als founder, of 1 van de founders moet wel echt vooruitdenken. Alles wat urgent lijkt is niet altijd het belangrijkste, of in elk geval niet voor de langere termijnvisie van je bedrijf. Dus dat is wel fijn met zijn 2en in het bedrijf. Ik meer intern, hij meer extern.

T = Oke helder, en als je voor jezelf de focus nu moet leggen voor de komende tijd, waar denk je dat jij jezelf op wil gaan focussen? En speelt groei hier een rol in?

L = Dat is echt groei! Als je zegt ik wil alle randvoorwaarden helemaal check, dan ga je het niet maken. Niet te perfectionistisch zijn op je product en op de klanten, maar gewoon echt knallen en groeien. Anders komen de concurrenten en die pakken je gewoon. Je moet als startup gewoon in je gedachten hebben wat is je mvp. Je kunt niet alles helemaal uitgetest hebben, anders ga je te laat live en word je gepakt. Maak je dan maar fouten, prima, los het dan maar weer op. Dus echt de focus op groei hoor, mvp in je hoofd en gaan. De laatste tijd hebben we gewoon zaadjes geplant, en dan is het op een gegeven moment oogsten dus keihard groeien.

T = En als je naar jezelf kijkt, ben je dan ambitieus? Naast dat je natuurlijk een bedrijf hebt opgezet.

L = Ja ook dat heel erg hoor, ik wil gewoon het hoogst haalbare.

T = Duidelijk ja, en dus focus voor de komende nabije toekomst, waar ga je je voor inzetten?

L = Zeker groei dus! Komende tijd moeten we knallen.

T = Top, dat was hem eigenlijk wel. Als jij nog iets hebt hoor ik het graag en ik stuur je het eindresultaat op als je dat wil.

L = Ja heel graag, vond het leuk om te doen!

Appendix 12: Interview transcript – *Codebreakers*

T = Thijs Knoeff (researcher)

S = Siv van Hegelsom (entrepreneur Codebreakers)

Code = (I4, Ent. Publicity, Service)

T = Nou Siv, thanks dat ik even langs mag komen natuurlijk. Vind je het goed als ik het gesprek opneem?

S = O ja joh, ik kan hem ook voor je opnemen hoor op mijn laptop? Dan is de kwaliteit vaak iets beter.

T = Ah ik denk dat het wel moet lukken, heb het tot nu toe nog altijd met mijn mobiel gedaan.

S = Ik zet hem ook wel aan voor de zekerheid.

T = Dat is natuurlijk helemaal prima. Goed, ik heb je al verteld waar ik mijn scriptie over ga houden natuurlijk, voornamelijk de redenen achter business groei voor bepaalde startups...

S = Ja je gaat me helpen groeien begreep ik, haha.

T = Ja dat zou natuurlijk heel mooi zijn! Ik stuur je sowieso de resultaten na en daar zul je vast wat aan hebben nog. Nou ik doe de master innovation en entrepreneurship en dit onderzoek past daar natuurlijk mooi in het straatje. Heb altijd heel veel interesse gehad in startups dus vandaar dat ik het zelf ook heel interessant vind om bij ondernemers over de vloer te komen!

S = Lijkt me een goeie! Zal ik wat over mijn bedrijf vertellen?

T = Ja dan beginnen we gewoon met de eerste vraag anders, want even voor de algemeenheid zodat we hem op papier hebben staan, wanneer ben je begonnen met je bedrijf?

S = 21 september 2011. Nou 'ermee', ik zit dit meer als een van de vehicles die ik doe als ondernemer. Ik zie mezelf niet als reclamemaker, kijk mijn uiteindelijke doel is om investeerder te worden. Betekent dat ik met de cash die ik hier wil genereren zeg maar, dat ik door wil starten, ga ik participeren in andere bedrijven. Want ik geloof dat als jij goed bent, hoeft je niet op uurtarief te werken, maar op participatiebasis, dan kun je echt klappen uitdelen. Je kunt geld verdienen, maar je kunt hier niet rijk mee worden zeg maar, of je moet richting, nou goed dat. Mijn doel is uiteindelijk investeerder worden, dat betekent dat ik bezig ben geweest met verschillende startups op te zetten. Ik ben eerst, helemaal terug, gymnasium gedaan, toen VAVO op de ROC, 4,5,6, VWO in 9 maanden, echt ziek buffelen. Geneeskunde toen gedaan in Leuven, en vond ik niks aan, was veel te ondernemend. Wilde gewoon steeds verbeteringen doorvoeren. Toen in den Bosch gaan studeren en mijn eerste onderneming opgezet. Eigenlijk vanaf dag 1, ik kon nog helemaal niks, maar had al wel een opdracht via de uni en ik zei, ik doe dit wel. Kvk gegaan en alles en zo begon het bedrijfje. Eerst zat ik te denken over iets van bemiddeling, toen wilde ik een startup opzetten in de gezondheidszorg, maar dat was vooral bluf. Maar toen kreeg ik wel podium, pitchten voor 300 man en dat soort dingen. Dat was cool. Daarna focussen op de muziek, daar nog wat plannen voor gemaakt en dingen voor opgezet. Vooral om commercie aan muzikanten te leren in combinatie met stockmuziek eigenlijk, daar ging mijn focus naar uit. Ik geloof er nog steeds in hoor, echt een geniaal idee. Free-base, je komt overal binnen, kwalitatief hoog materiaal en ga zo maar door. Daarmee draag je bij aan de commerciële geest van creatievelingen. Ik weet dat dit de komende jaren niet gaat gebeuren dus eerst dit, daarna door. Toen raakte m'n ma overspannen, ben ik terug naar de basis gegaan, onlinegeldverdienen.nl een cursus gekocht. Net in de tijd van de internetmarketing enzo, daar heb ik geleerd hoe je een server aanmaakt, daar een html opzet, en een andere file en dan heb je een site. Was erg goedkoop, iets van 6 dollar, tegenover 59 dollar voor een Wordpress site, dus dat was prima. Een beetje wat geleerd hier, met afbeeldingen en zo leren websites bouwen. Was erg gefocust op tekst, en zo ben ik begonnen. Gewoon bij vrienden, wil je ook zo'n site, wil je ook zo'n site, ja, ja en ging

het snel. Codebreakers is toen ontstaan, dat is dus wel later dan 2011 geweest, ik denk augustus 2016 ofzo. Dus dat, en zo ben ik begonnen. Toen dacht ik, wat wil ik, quote 500, ik wil gewoon heel goed zijn, niet zozeer echt rijk. Mensen inspireren met wat ik zelf zo leuk vind, risico lopen en keihard nat gaan, ga ik je zo nog wel over vertellen.

T = Oh ja interessant, zeker.

S = Ja ik weet heel goed wat wel en niet werkt, vooral wat niet werkt, haha. Zat eerst in startup Nijmegen en toen vanalles meegemaakt.

T = Ja top, en hoeveel mensen werken er nu in je bedrijf?

S = Ja zo rond de 8, ene keer wat meer, andere keer wat minder, mensen gaan nogal snel in en uit.

T = Top, en wat is precies jouw rol binnen de organisatie?

S = Ja de directeur dus eigenlijk. Boel in toom houden hier, haha. Nee zonder dollen, eigenlijk gewoon de boel aansturen en zorgen dat er brood op de plank komt voor de werknemers.

T = Nou hoe je bedrijf is opgestart heb je in principe al wel uitgelegd.

S = Ja dus echt een combinatie van wat dingen. Kom van ver.

T = De situatie hoe die nu is, had je dit gedacht toen je net begon? Kijkend naar de groei ook?

S = Nee niet echt. Had niet heel veel verwachtingen bij mezelf neergelegd. Dus dan overtreft je het altijd wel toch. Maar nee had niet gedacht hier nu te zitten met al die werknemers, of in elk geval niet zo snel. Misschien een paar jaar later wel, gehoopt natuurlijk ook wel, maar vond het lastig om die verwachting te scheppen en uit te spreken.

T = Goed dan wil ik het graag hebben over de business groei die je hebt meegemaakt. Hoe zie jij de business groei van je bedrijf van het afgelopen jaar?

S = Ja we hebben een mooie tijd gehad. Maar het tij kan keren hoor, heb ook echt klotetijden meegemaakt.

T = En als je echt een bepaalde reden achter de businessgroei zou moeten aanwijzen, waar denk je dan aan?

S = Marketing en sales is gewoon 80% van je groei, geloof ik heilig in. En recruitment uiteindelijk de rest denk ik. Bijvoorbeeld he. Nu 250.000 vacatures staan er open in tien jaar. Propositie op maat maken, luister bedrijf, check dit. Dus inspelen op de markt, wij gaan er meteen achteraan, best agressieve tactiek eigenlijk. Maar dat is de laatste jaren gebleken dat het dus groei teweegbrengt. Propositie moet goed zijn, plus de marketing, sales en uiteindelijk het recruitment. Dat zijn wel de bepalende dingen.

T = Oh ja interessant, dus ook echt het team?

S = Ja absoluut, team staat altijd centraal hier en dan komt de groei vanzelf. Wat ook heel belangrijk om te groeien is, is gewoon introspectie. Coaches, superrelevant, je moet een coach hebben. Ik ben gebroken door een coach, op een gegeven moment dacht ik dat ik geen gevoel meer had. Uiteindelijk ogen geopend. Oogkleppen had ik op en gaan. Nu ben ik weer helemaal creatief en open. Ik ging op een gegeven moment zo hard werken, dat je denkt heel hard werken, dat levert groei op en is key. Maar hard werken vanuit de verkeerde mindset, gewoon rammen en geen verbinding, dat werkt niet. Mijn kracht is verbinding, ik ben met links gaan voetballen zeg maar.

T = Oke dus voor jou even samenvattend, marketing en sales in combinatie met recruitment en dus het team als basis voor groei. En daarnaast introspectie, dus het reflecteren.

S = Ja correct.

T = Vond je het lastig om tot deze groei te komen? Om deze redenen te implementeren in je bedrijf?

S = Soms wel lastig hoor. Ik nam veel mensen aan, niet altijd even goede achteraf. Hebben we echt voor op de blaren moeten zitten hoor. Veel mensen met problemen en noem het maar op. Veel gezeik gehad met grote klanten waar ik straks nog wel over kan vertellen. Maar we zijn dus misschien wel te snel groot geworden. Goed, alle negativiteit is wel uit de organisatie nu. Ben zelf weer helemaal terug in mijn kracht. Uiteindelijk wil ik gewoon dat we nu organisch gaan groeien, op een gegeven moment verkoop ik de tent bijvoorbeeld en ga ik ergens investeren, dan ben ik klaar weet je wel. Nieuwe projecten opstarten, ik blijf gewoon bezig. Maar uiteindelijk gaat dit implementeren trouwens wel vanzelf hoor. Tuurlijk zitten er her en der wel moeilijkheden wat ik al zei en je bent natuurlijk afhankelijk van de mensen die een mail sturen bijvoorbeeld. Maar bijvoorbeeld introspectie, ja zo ben ik gewoon, dat zit in me.

T = En zijn er andere gebeurtenissen of bepaalde events waarvan je zegt, hier hebben we veel aan gehad en zo zijn we uiteindelijk kunnen gaan verder groeien?

S = Nee dat niet zozeer eigenlijk. Denk gewoon echt de redenen die ik net noemde.

T = Ja en het omgaan met business groei heb je net eigenlijk wel behandeld, dat vond je dus soms nog wel lastig? Als je bijvoorbeeld kijkt naar je team waar je het net over had.

S = Ja absoluut, het is zeker niet zonder slag of stoot gegaan altijd.

T = En als je kijkt naar concurrenten, waarom zie jij jezelf harder groeien dan de concurrenten bijvoorbeeld?

S = Nou met codebreakers hadden we wel een bepaalde filosofie, het idee is dat je een merk centraal stelt en daar disciplines hebt als, video, web, tekst en blabla. Vanuit daar een eigen intrinsieke bijdrage leveren van wat zou je moeten doen. En daarmee partner worden in plaats van leverancier, ik heb toevallig, weet niet of je de site gelezen hebt? Ik heb eergisteren de webtekst aangepast, haha.

T = Ja heb het gezien...

S = Deze tekst is wat harder.

T = Ja ik denk of je houdt van deze teksten, dan heb je meteen beet. Of je klikt verder, maar dan kost het je ook geen tijd.

S = Ja echt precies wat de bedoeling is, haha. Heb je goed gezien. De negativiteit komt niet meer binnen dus dat scheelt.

T = Maar dat is dus echt onderscheidend?

S = Ja en bovenal, 90% van bedrijven zoals wij, zijn uit de hand gelopen vormgevers, of technicus. Maar ik ben ondernemer, en zo leid ik mijn bedrijf. Dat is natuurlijk heel anders. Welke middelen hebben we nodig, ik zit echt op de stoel van de ondernemer. En die middelen kunnen wij ontwikkelen. Ik kijk natuurlijk in de keuken en op de stoel van de directeur van heel veel bedrijven, en ik vind dat interessant en heb daar wat aan. Zo worden we naar een hoger niveau getild.

T = Dus je ziet eigenlijk alles.

S = Ja joh, dit is mijn opleiding in principe. Hier leer ik van en maakt ons een beter bedrijf. Ik zie allemaal fouten bij hen, en die hoeft ik zelf dan niet meer te maken. Zorg gewoon dat je eigen dingen goed zijn.

T = Kijk, interessant. Dit is voor jou een reden dat je beter bent dan zij natuurlijk. Hoe bereik je dit dan uiteindelijk?

S = Concreet, hard werken, haha. Veel bellen, assertief zijn, doen wat je zegt en zeggen wat je doet naar elkaar. Niet denken dat het allemaal komt aanwaaien. Verder kijken dan je neus lang is, ik zit bijvoorbeeld nu in een gesprek om te fuseren, weten ze hier wel hoor. Nouja als dat de beste oplossing is, dan doen we dat. Wij zijn in principe ready to buy. Grote techniekbedrijven, hebben geen branding. Wij zijn daar goed in, dus zijn wij interessant. Waar zit bij hen de strategie, voor content enzo, dus kom maar! Ben nu in gesprek met een investeerder, die al 2 bedrijven heeft overgenomen. Zij zijn echt actief naar een bureautje

zoals wij, dan zit je meteen ook binnen bij gemeentes en ziekenhuizen, mijn achtergrond he, ziekenhuizen.

T = Zo'n fuseren, zie je dat als reden om actief te doen om te groeien?

S = Niet zozeer.

T = En jij opereert in een serviceindustrie. Denk je dat dit voordelen heeft boven een product industrie?

S = Ja product, tenminste hoe ik dat zie; zit heel erg op marges en volume. Echt gewoon vlammen, sales sales sales noem het op. Hier bij service kijken we breder denk ik, iets dat mij echt beter ligt ook hoor. Gewoon niet alleen op die marges vlammen, onderhoud het team, zorg voor de klant enzo. Ik denk dat dat toch wel een flink voordeel is ja. Kijk bij ons, wij moeten nu eerst in de breedte groeien, voordat we echt op de sales kunnen focussen. Zo is dat nou eenmaal met de service. Maar toch, dan heb je de basis goed snap je, dat is lekker. De service klanten blijven dan terugkomen dat is heerlijk om te zien, krijg je een kick van en gebeurt dus gewoon vaak.

T = Jij past gewoon goed in de serviceindustrie dus.

S = Ja zeker wel.

T = Helder allemaal. En als je kijkt naar de omzet, je zei dat de groei hierin 200% was?

S = Ja klopt, 200 tot 300% maken we meestal wel mee.

T = Helder. En de interne groei. Bijvoorbeeld de werkprocessen, competenties, werkzaamheden, activiteiten en noem het maar op. Merk je dat je hierin groeit gedurende de tijd?

S = Enorm veel. Dit is een grote achtbaan als het daarom gaat, haha. We hebben echt verschillende fases. De ene keer doen we het zo, de andere keer weer zo. Maar uiteindelijk groei je hierin natuurlijk ook he, je weet wat je wel en niet moet gaan doen en zo kom je stapje bij stapje hogerop.

T = En op welk punt zit je nu in dit proces?

S = Punt waar ik echt ga doen waar ik zin in heb, en dat is sales. We zijn een nieuwe weg ingeslagen. We zagen er altijd heel duur uit he, als je ook de site bekijkt enzo. In plaats van dat we ons daar op focusten, zijn we nu heel erg bezig om gewoon sales te draaien. Er moet geld in het laatje komen, iteratieve processen met de klant. De klant moet tevreden blijven om de dienst te blijven afnemen. We hebben nu vanaf een x bedrag op de site staan in plaats van dure prijzen. We willen de verschuiving maken van leverancier naar partner, maar nu echt. Van vast elke maand komen. Eerst deden we kleine klanten niet, nu nemen we alles aan. Ik ben actief gaan bellen, outbound gaan bellen.

T = En werkt dat zo?

S = Ja zeker. Heb nu bijvoorbeeld toegang tot de marketingbasis van Warsteiner, dus nu wel de triple A-brand binnen. Zit met NEC om tafel, de baas heeft zelf een reclamebureau gehad dus we voelen elkaar goed aan. Ik heb mijn propositie nu helder en ik ben gewoon heel enthousiast. Alles heb ik klaar. KPI inrichting is ook wat beter. Eerst deden we ook nog dat we geld vroegen voor het opstellen van een factuur, 1500 euro. Dat doen we nu niet meer hoor, nu gaan we gewoon met de klant zitten en dan zeg ik ja, dit kost ongeveer 4 uur, dan sell ik on the job, scheelt veel meer. Mensen vinden dat toch beter. Nieuwe website, nieuwe huistijl, we gaan over op nieuwe marktcombinaties.

T = Dus uiteindelijk zijn die interne processen een reden geweest voor de groei van het bedrijf.

S = Ja hier worden we alleen maar gestroomlijnder van. We zitten vaak om tafel met zijn allen en dan bepalen we een nieuwe koers. Weetje, ik wilde altijd al een bedrijf oprichten waar ik zelf wil werken, en een merk wat ik vet vind, dat was het idee. En ik wilde mensen laten doen wat ze leuk vinden, waar ze goed in zijn en wat ze tof vinden, dus echt self-

determination, dat is daar key in. Zo heet die theorie, autonomie, competentie en verwantschap. Dus ik zei, kom maar kijken wat je wil doen, ontdek, doe wat je leuk vindt, word daar goed in. En doe dat met mensen die je tof vindt, dus wij gaan allemaal mensen aannemen op verwantschap. Omdat we ze aardig vinden, en de kans geven om een eigen baan te ontwikkelen, zo geschiedde.

T = Ah mooi om te horen. En als je kijkt naar uitbreiding. Ben je al uitgebreid naar andere steden of het buitenland? Ook qua vestigingsplaats?

S = Nee dat niet, lekker in Nijmegen. Qua sales zitten we natuurlijk wel in andere steden, en ook in andere landen. Laatst 3cx binnen gehaald en een grote partij uit Rusland. Maar ook een Nederlandstalige vertaalgroep in Leeds, heel bizar allemaal. En Warsteiner dan als international. Barcelona ben ik mee bezig, iets met kluisjes op het strand.

T = Haha chill, ga je daar ook langs dan?

S = Oh jazeker, even uitproberen toch. En ook nog iets heftigs, Zwitserland, of eh Oostenrijk, die zit in de wiet daar. Daar mag je wiet verkopen zonder toppen, daar doe ik ook zaken mee, echt heel leip maar als wij propositie kunnen doen is dat prima.

T = Helder. Dan gaan we nu naar andere redenen achter groei. En dan te beginnen met marketing capabilities. Is er iets qua marketing, dus echt dat je zegt wij als Codebreakers hebben een bepaalde soort marketing – techniek, strategie, noem het maar op die echt een driver is geweest voor de business groei zeg maar...

S = Ik denk dat wij een van de weinige bureaus zijn die zichzelf gebrand hebben, haha. Eigenlijk heel simpel, practice what you preach. Kijk een reclamebureau, laat vooral zien dat het een reclamebureau is. Heeft geen verhaal, heeft geen uitstraling, weinig zeg maar.

T = En als je dan kijkt naar de bronnen die je hebt om marketing uit te voeren, hoe sta je daarin?

S = Ja we weten wat we doen. Er zit bij ons qua marketing wel echt een goed team op hoor.

T = En hoe perform je dan? Heeft dit ook invloed op de business groei?

S = Zelf uitdragen wat je wil uitdragen naar de klant. Bij jezelf blijven. Onze website moet dik zijn, onze socio moet dik zijn, uitstralen wat je doet is dat. Kost veel geld, maar levert uiteindelijk alles op. Daardoor, consistency is success weet je wel. Consistent je merk uitvoeren, anders besta je niet. Op het moment als jij, de enige reden dat mensen de olympische spelen winnen, is omdat ze consistent zijn en trainen. Elke dag trainen, je wordt niet in 1 dag kampioen. Ik kom bijvoorbeeld uit de topsport, ik heb vroeger Europees gejudo't, dus weetje, ik heb die mentaliteit wel.

T = Ah ja dat hoor je wel vaker volgens mij, die mentaliteit dan...

S = Nee maar dat is echt joh. Als jij weet hoe het is om dingen te doen die niet leuk zijn, om ergens te komen. Het enige wat je moet doen, dingen die niet leuk zijn dan toch uitvoeren en schouders eronder zetten. Of zo snel mogelijk iemand vinden die dat doet. Dat is echt belangrijk.

T = En als je kijkt naar de markt, denk je dan dat je deze goed snapt? Als het om marketing gaat.

S = Haha dat is mijn hele baan! Zorgen dat ik de klant begrijp en hem verder helpen, daar draait het uiteindelijk allemaal om. En mocht het dan even niet lukken, wat dan ook werkt, fake it till you make it, haha. Ik heb gewoon echt nare dingen gedaan. Dat ik deed dat mensen uit mijn team me een paar keer moesten bellen als ik in een meeting zat. Net doen alsof je druk bent, werkt toch altijd bij klanten joh, haha. Alles joh. Ik heb alles gedaan. Heel de wolf of wallstreet, alles haha. Allemaal trucjes enzo, mooi. Ik kan van een fles wijn van 10 naar 100 euro verkopen. Placement, foto's noem het maar op ik verkoop hem wel hoor.

T = Haha wat top. En als het om marketing gaat, denk je dan dat je de veranderende omgeving kunt bijbenen? Als het gaat om de vraag van de klant, maar ook om trends die spelen?

S = Ja wij passen ons makkelijk aan hoor, geen probleem. Merken we niet heel veel van nog eigenlijk, maar zeker nu we gewoon die meetings met de klanten gaan inplannen, als dan de vraag verandert zijn wij de eerste die dit weten en dus meegaan met de klant. Klant centraal he, vergeet dat niet.

T = En als je kijkt naar promoties en dat soort dingen, als in kortingen. Doe je hieraan? En is dit een reden voor businessgroei voor jou?

S = Nee nauwelijks. We maken gewoon een vaste prijs voor de klant. Als ze die niet accepteren, dan niet. Geen echt percentage stapelingen, staffelkortingen of iets. Maken een all-in one pakket voor ze en daar doen ze het mee.

T = Clear. Dat was het wat betreft marketing. Dan nu een andere drijver, of reden achter groei kan zijn de strategic orientation. Dat is eigenlijk de cultuur van het bedrijf. Is er bij jou binnen het bedrijf een bepaalde cultuur? En wat typeert die cultuur heel erg? Denk bijvoorbeeld aan normen en waarden, rituelen, verhalen die over je bedrijf gaan, maar ook dingen die je binnen hebt staan enzo.

S = Ons bedrijf is een voetbalteam. Wij focussen ons heel erg op voetbal, dat is de cultuur. Waarom? Bij een voetbalteam scheld je elkaar verrot in het veld, wil je winnen, en na die tijd drink je een biertje met elkaar. Je hebt hetzelfde doel voor ogen, je zegt tegen niemand van, schop die bal net eronder, nee, hij kan voetballen en weet wat hij moet doen, weet wat zijn positie is, en verdedigt of is aanvaller. Dus het hogere doel. Je speelt op basis van strategie voor de lange termijn, het is niet erg om een keer te verliezen, maar in game werk je met tactiek. Tactiek is dan weer bedrijfsstrategie. De parallelisatie is dan heel erg gelijk aan voetbal, het gaat om winnersmentaliteit, ook hier. Het gaat om successen delen, dingen van tevoren bespreken. We starten elke dag met een pre-shift. Eind van de week, een week evaluatie. Wat ging er goed, waar heb je van geleerd en wie wil je bedanken. Dat is ook belangrijk, een dankwoord richten aan een collega. Iedereen logt elke dag zijn tijd, dus ik kan per minuut zien wat iedereen gedaan heeft. Hier komt ook weer de introspectie terug zeg maar. Elkaar verder helpen gewoon, waar heb je hulp bij nodig? Ook een vraag van de vrijdag. Dat wordt allemaal gedocumenteerd, en dat kan ik terughalen in de gesprekken dus. Accepteren dat als je hier komt werken, dat iedereen hier een paar jaar zit. Ik heb een trein die gaat die kant op, waar gaat jouw trein heen? En hoe kun je op mijn trein onderweg gaan. Ik wil me gaan oriënteren op learning and development. Dus op het moment dat zij binnenkomen... R&D programma... dus dat als je binnenkomt kun je dit, en als je na drie jaar hier nog zit, wil je hier zijn. Dus elkaar veel laten leren. Dus zo vastgroeien in een organisatie, kijken hoe dat gaat. Moeten voorkomen dat ze echt vastroesten.

T = En bijvoorbeeld, de cultuur die hier heerst, als je deze bekijkt richting de klant, hoe is die cultuur dan? Zijn hier bepaalde normen en waarden, rituelen en noem het maar op voor?

S = Ja klanten staan wel echt voorop. We doen in principe alles om de klant te pleasen dus dat is de cultuur. Klant tevreden houden. Normen en waarden zijn gewoon normaal, van eh luister wat wil jij om tevreden en klant te blijven? Gaan wij regelen! Wil je een bedrukt shirt? Prima! Wil je iets anders? Ook goed! Dat is de mentaliteit. Als we het binnen het bedrijf over de klant hebben is dat eigenlijk vooral positief. Elkaar attenderen op dingen van de klant zonder de klant zeg maar belachelijk te maken is wat we doen. Dus opbouwend maar wel echt met de focus op de klant.

T = Top, en als je de klant vervangt door concurrenten?

S = Is niet echt een cultuur voor denk ik. Zijn we niet zo erg mee bezig. Tuurlijk weet je om je heen wie je concurrenten zijn. Ik gun de concurrenten eigenlijk niks, en ik hoop dat ze niks

te pakken krijgen. Mijn concurrenten zijn vooral Amsterdam, dus daar heb ik lokaal weinig last van. Ik market mijn handel gewoon in oost-Nederland, en ik merk dat dat aanslaat, een beetje samenwerken tegen Amsterdam ingaan snap je.

www.noemhetmaarop.notfromamsterdam bijvoorbeeld, dat is mooi toch.

T = Dus echt samen bonden om er tegenaan te trappen, tegen Amsterdam?

S = Precies, en dat zou heel erg kunnen werken wel. Lokaal hebben we geen concurrenten denk ik, we zijn gewoon excessief beter vind ik. Zijn allemaal lang bestaande bedrijven, wij zijn veel agressiever joh.

T = Denken in opwellingen ook?

S = Ja gewoon volle rats erin.

T = Haha top. En technologische ontwikkelingen dan?

S = Hmm ook niet echt, tuurlijk houden we in de gaten wat er speelt op het gebied van websites enzo. Maar ik zou niet zeggen dat we hier dikke focus op hebben en het hier intern veel over gaat. Dat hoor je gewoon her en der langskomen en dan doe je er wat mee.

T = Ook helder wat cultuur betreft. Het volgende punt is customer service als reden achter business groei.

S = Ooh jazeker!

T = Haha, ik zal de vraag even stellen. Is de service die jullie bieden naar de klant toereikend en geschikt voor de klant? En waarom?

S = Ja dat denk ik wel hoor. We helpen de klant altijd erg goed. Nauwelijks commentaar dus dat is top. Zeker nu we dus die meetings weer gaan inplannen met ze, dat is absoluut geschikt voor de klant, worden we samen beter van.

T = En als je kijkt naar customer service zelf, hoe onderscheid je jezelf hierin en zie je dit als een reden voor businessgroei?

S = Wat wij heel erg doen, is een soort business club creëren voor de klanten. Ik organiseer activiteiten voor al mijn klanten waar ze dan op af komen, in dagen met voorlichtingen en noem het op. Je moet echt gewaardeerd worden als klant. Bij mij over de vloer komen en voelen dat je gewaardeerd wordt snap je. Uiteindelijk probeer ik dan zelf al mijn diensten aan ze te slijten. Stel ze komen binnen voor een video, dan is daar een business unit van, maar probeer ik met mijn business unit 'web' daarop in te spelen en ze dat te verkopen. Ik zie dat het werkt, dus de customer service is goed. Uiteindelijk zorgt dat ervoor dat de business groeit, snap je. Dit is uiteindelijk story-telling, dat loopt altijd lekker. Klanten vinden het cool om te sparren, een keer per kwartaal meeten. Customer intimacy, laat je autoriteit zien op deze events, en in de nieuwsbrief.

T = Ben je daar nu vol mee bezig?

S = Ja sterker nog, we hebben bundeling, dat is een klant die komt zo. Dat is het idee, community, platform. Community staat echt centraal, de klant moet in een soort community terecht komen als klant van ons. Zo voelen ze zich gewaardeerd, en helpen we hen ook echt verder hoor, dat helpt hun dus ook echt. Ook mijn oude personeel komt op die dagen, ik betrek gewoon iedereen erbij. Leren zij ook weer van, en de klant kan ook met hen sparren, mooie dagen zijn dat hoor. Zoiets is de grote Marco Borsato barbecue, een keer per jaar iedereen eten...

T = Haha oke, en waarom Marco Borsato?

S = Deed hij met the voice, iedereen die ooit in zijn team heeft gezeten komt dan bij hem eten, haha. Mooi initiatief joh, werkt als een trein. Maar zo maak je die community, mensen blijven bonden met je merk.

T = Haha cool hoor. Community staat dus centraal als het gaat om customer service. En als je dan kijkt naar bijvoorbeeld de manier van reageren, is dit snel, kan dit beter?

S = Heel snel, altijd bereikbaar dus kan altijd antwoord geven. Dat verwacht ik ook van mijn team.

T = En de vriendelijkheid?

S = Zeker, we zijn heel informeel, ook met de klant maar dat betekent dus wel alsnog dat we gewoon normaal moeten doen. Daar hoort vriendelijkheid zeker bij.

T = En de afhankelijkheid van de klant, is die groot bij jullie?

S = Ja klanten komen hier natuurlijk niet zomaar. Vaak hebben ze dan iets wat opgelost moet worden al, bijvoorbeeld als ze niet weten hoe ze zich naar de buitenwereld moeten uiten, storytelling. Als ik dat dan zie, denk ik wel dat de afhankelijkheid redelijk groot is. Wij zijn er tenslotte om ze hiermee verder te helpen. When you grow, we grow, snap je.

T = En het gedrag van de personen als er customer service is geweest, zijn er bepaalde gedragingen, bijvoorbeeld de klant neemt opnieuw de dienst af, positieve mond tot mond reclame?

S = Ja hier ga ik je wat moois over vertellen. Dit is zeker positief in ons geval hoor, maar ik noem even een voorbeeld. Wij focussen ons onder andere op de vrouw van de klant. Zij moet zeggen dat we een leuk bedrijf zijn. Uiteindelijk is gaat zij dat weer doorvertellen, daar hebben we zeker voorbeelden ook van dat dit is gebeurd.

T = Dat is gewoon pure marketing ook weer, een kracht toch?

S = Ja ik moet gewoon geld hebben, dan ga ik los, waarom? Onze propositie bijvoorbeeld wordt: Codebreakers, pasta in het budget? En dan een doos pasta geven, lachen toch. Naar wie gaat dat? Naar de vrouw, en die denkt wat een topbedrijf. Zelfde als met wijn, hij komt thuis 'hoe kom je aan die wijn' noem het op. Sterker nog, olijfolie ga ik erbij doen. Je krijgt heel veel wijn. Olijfolie gebruik je gewoon vaker, en dan constant sta je op tafel.

T = Haha, elke dag wordt de klant aan jou herinnerd bij het eten.

S = Ja dat is toch top. Dat zijn strategieën, ben je een hondenkop maar dat werkt wel. Hier geloof ik gewoon erg in. Op die manier anders en beter zijn, weet je.

T = Dus echt dat is het onderscheidende wat jij brengt in jouw marketing bronnen.

S = Wacht ik zoek het even.

(Ondebreking, Siv laat een marketingfilmpje zien over zijn olijfolie)

T = Wat vet, dit stuur je naar ze gewoon?

S = Ja ik geef ze het cadeau eerst, en daarna stuur ik dit filmpje dan, werkt als een trein. Gewoon via de app. Want dan laat hij dat ook weer zien aan zijn vrouw, van hier komt het vandaan. Hetzelfde heb ik ook gedaan met wijn.

(Onderbreking, Siv laat een marketingfilmpje zien over wijn)

S = Haha ja dit is lekker toch.

T = Ja heel cool! Goed dat je dit doet. Maar je merkt dus wel echt dat dit zijn vruchten afwerpt op customer service gebied?

S = Ja absoluut, zie dit wel als een reden, ofja een drijvende kracht achter het succes van de service, daar horen dit soort dingen gewoon bij joh. Ze reageren dan echt, 'wat een verschrikkelijk lekker wijntje' weet je wel.

T = Ja ze zien dat je er even moeite voor doet, de tijd neemt voor de klant.

S = Ja en hoeveel moeite is het? Helemaal niks toch. Dat je op vakantie aan me denkt zeggen ze, echt zo mooi. Sterker nog ze bezorgen gewoon in Nederland, heel chill.

T = Ja en dat is dus de customer service die jou typeert.

S = Ja zeker wel, gewoon lekker leuke dingen doen die de klant waardeert.

T = Goed Siv, dan zijn we bij de laatste reden aangekomen. De mindset van de ondernemer. Dus echt hoe jij over bepaalde zaken denkt, en hoe jij in sommige dingen erin staat. Om te beginnen met onzekerheden. Ben je veel onzekerheden tegen gekomen, en hoe breng jij dit tot een goed eind? Maak jij deze dus als het ware positief voor jezelf?

S = Ja nu gaat er een boekje open joh. Voorbeeldje, februari: ligt overspannen. Woonde bij mijn ouders, want vriendin had het uitgemaakt en toen bleek ook nog dat er geen geld kwam. Hoe ga je dit doen? Holding zit niks in, altijd alles teruggezet in het bedrijf. Liever dat iemand anders werkt dan zelf salaris krijgen. Maar goed, ben wel iemand die heel hard kan lullen, vooral veel. Maar ook wel nadenkt, dus niet de groenteboer op de hoek, ik wil ook echt rammen. Uiteindelijk met bestuurders spreken enzo om alles geregeld te krijgen. Soms echt met piepende banden door de bocht, maar uiteindelijk alles wel geregeld, dus dat was mooi. Nu ben ik er weer helemaal bovenop. Maar heb echt wel in de put gezeten hoor. Moest soms gewoon echt ergens geld vandaan trekken, wat gewoon niet kon. Klapt de belastingdienst er nog een keer overheen, geld dat ik niet heb. Wordt soms gek joh, maakte lange dagen en noem het op. Maar kropste het wel deels ook op hoor, werd helemaal afgestompt op een gegeven moment. Totdat ik even tot inkeer kwam en weer ging doen wat ik leuk vind. Dat is echt key hoor, doen wat je leuk vindt, dat helpt met onzekerheden zeker. Daardoor kon ik dit omdraaien in positieve dingen en staan we waar we nu staan.

T = En zijn er andere onzekerheden die je merkt, bijvoorbeeld bij groei?

S = Ja groei joh, dan groei je door en groei je door, en dan neem je wat risico met de klanten en dat gaat goed en dat gaat fout. Tot er in oktober, met best wat mensen gezeten maar bijna geen omzet gedraaid, ofja relatief zat maar kon beter. 1,5 ton naar 3, dus groeien 200% per jaar. Zijn nog wel wat afboekingen, mensen die niet betalen, klojo's. Ben echt veel genaaid al hoor. Ga ik allemaal nog vertellen.

T = En hoe zet je dit dan recht?

S = Ik praat het uiteindelijk zelf allemaal recht. Maar wel met behulp van het team vaak hoor. Team is hierin heel belangrijk. Als je klappen krijgt, word je geremd. Maar ook met beide benen op de grond gezet. Durf je kwetsbaar op te stellen. Wees transparant en open, echt hoor. Het team ondersteunt je dan waar nodig, achter me staan wanneer het moet, me met rust laten als het moet noem het maar op. Ik ben dan wel de captain, maar echt het team is belangrijk.

T = En hoe gaat je team hiermee om? Hoe heb je überhaupt deze setting weten te creëren binnen het team? Dus echt dat helpen?

S = Ik zorgde gewoon dat het teamgevoel goed was. Dagje lasergamen en alles erop en eraan, maar uiteindelijk minder salaris. Mensen trekken dat gewoon omdat ze dan wel het bedrijf zo tof vinden snap je. In deze generatie zijn die key. En dat is wat heel veel partijen vergeten. Dus op het moment dat je nu naar de toekomst kijkt, je vergeet gewoon hoe belangrijk je team is. Omdat je zo bezig bent met je werk, ohja fuck, het team is key, zonder hen kun je niks. Communicatie daarin is nog belangrijker.

T = Helder...

S = Ja trouwens, even terug nog op andere onzekerheden, er zijn dus partijen die je naaien. Op een gegeven moment heb je dus problemen omdat mensen niet betalen bijvoorbeeld.

Cashflow is echt het grootste probleem, altijd als je groeit, dat is echt de grootste onzekerheid. Mijn ouders hebben geen oneindige portemonnee, op een gegeven moment verwacht je toch dat mensen gaan betalen, doen ze niet. Zo sprokkel je een beetje, je gaat naar de bank, krijgt geen lening omdat je jong bent en je hebt geen onderpand. Je komt heel moeilijk aan geld als jong persoon. Wil je 100.000 euro, krijg je er 20, kun je alsnog net niks. Een grote klant, die heeft dan vertrouwen maar stopt met betalen. In 2017 een klant van 40k die niet betaald heeft, en nu een klant van 2 ton die niet betaalt.

T = Nee joh.

S = Ja echt heel leip, bizar. Heel vaag verhaal allemaal, ik moet het allemaal maar geloven.

T = Dat is me even een bedrag.

S = Ja dat is vrij aardig... Dus ik heb heel erg geleerd hoe het niet moet, ook qua onzekerheden.

T = Kun je daar niks aan doen?

S = Nee eigenlijk helemaal niks, ik moet het maar geloven en afwachten, wat natuurlijk echt drama is. Heb van alles al klaarliggen als het geld eenmaal binnen is. Maar de rekeningen lopen maar op. Ik heb gewoon dat geld nodig.

T = Snap ik! Dat zijn nogal wat onzekerheden...

S = Ja maar uiteindelijk, van wie neem je eerder een advies aan. Iemand die altijd succesvol is geweest, of iemand die een paar keer op zijn bek gegaan is.

T = Dat tweede.

S = Precies, die weet wat je niet moet doen. Die eerste zal geluk hebben gehad of is gewoon echt extreem goed, maar dat kan bijna niet. Iedereen gaat op zijn bek. Of een dikke bak geld gekregen waardoor het lijkt dat hij altijd succesvol is.

T = Mooi gezegd. En als je onzekerheden van hiervoor verandert in kansen, hoe sta jij tegenover kansen als ondernemer?

S = Pakken! Altijd, meedoen met alles, keihard rammen en kansen benutten. Zoals je merkt ben ik van de hak op de tak, zo ook met kansen. Ik pak ze allemaal, dan check ik later hoe of wat.

T = En jouw focus. Als je die zou moeten omschrijven. Waar focus jij je doorgaans op? En speelt groei hier een rol in? Waar bestaat die focus uit?

S = Goede vraag, interessant. Groei is een gevolg of een resultaat van kwaliteit. Als jij gewoon je propositie volhoudt, en je plan en doet wat je bedenkt, groei je vanzelf. Ik ben best wel ad hoc, ik wil niet vastgeroest zitten. Ik ben totaal geen manager, maar ik zie dat geld gewoon nodig is om te blijven bestaan. Anders val je om als bedrijf. Dus ik denk niet zo zeer groei, maar als resultaat wel. Ik moet gewoon zorgen dat ik geld heb om te investeren, en dan niet eens zo zeer gericht op keiharde groei. Meer op het perfectioneren van de service kwaliteit, dus dat de klant gewoon tevreden blijft. Ik heb eigenlijk een hekel aan klanten, haha, maar uiteindelijk heb je die nodig. Ben nu customer first gaan werken. Team heeft altijd centraal gestaan, maar de verschuiving naar de klant moet gewoon plaatsvinden snap je. Ik ben even weg geweest, maar nu moeten we echt vlammen voor de klant.

T = Oke behoorlijk wat punten. Als je echt de focus zou moeten aanwijzen?

S = Kwaliteit en klant, haha.

T = Duidelijk, en groei is dus een gevolg van deze twee zaken.

S = Ja zeker.

T = Ik merk al wel een brok ambitie als ik je zo hoor. Hoe zie jij dat zelf? Ben je een ambitieus persoon?

S = Ik kan heel goed ondernemen, van alles bij elkaar. Contracten, HR, en noem het maar op. Maar ik kijk in eerste instantie niet echt op die marges, en dat had ik meer moeten doen. Ja dat is soms balen. Maar op de vraag, enorm ambitieus, echt hoor ik doe alles om hogerop te komen uiteindelijk, wel met het bedrijf als basis.

T = En als je echt kijkt naar de nabije toekomst, hoe zie je dit voor je? Hoe blijf je groeien de komende tijd?

S = Customer centraal knallen. Moet soms echt beter hoor. Gaan we nu echt meer doen. Ik ga klanten nu weer echt binnenhalen, en het team zorgt dat diegene klant blijft. Heb nu een programma opgezet dat dat allemaal gaat verbeteren. Maandelijkse meetings met de klant, iteratief proces wat ik allemaal al zei, altijd kijken naar wat beter kan. Als we dat zo aanpakken wordt de klant nog meer tevreden. Was hij nu al vaak wel ook hoor, maar dat kan

echt nog een stukje beter. Uiteindelijk zal dat zorgen voor groei. Maar de focus zelf zit dus niet bepaald op de groei wat ik al zei.

T = Ja mooi om te zien. Je hebt een lang verhaal verteld en indirect veel vragen al beantwoord. Het gaat dus vooral om de redenen achter groei.

S = Ja en vergeet de ondernemer niet he. Ook heel belangrijk. Gaat erom hoe hij of zij erin staat uiteindelijk nog, dat is ook interessant.

T = Ja dat heb ik net een beetje geprobeerd met die mindset aan te tonen.

S = Ja klopt, dat is inderdaad wel gelukt, haha.

T = Prima, heb jij verder nog vragen?

S = Kan ik de scriptie krijgen?

T = Ja natuurlijk, ik stuur hem uiteindelijk meteen door! Thanks in elk geval.

Appendix 13: Interview transcript – *Swapfiets*

T = Thijs (researcher)

R = Richard (entrepreneur Swapfiets)

Code = (I1, Ent. Bikechange, Service)

T = Nou Richard, zitten we weer, haha. Nu een interview voor mij masterthesis. Zit wel wat overlap in met vragen van een eerder interview maar we komen er wel uit.

R = Ja en je hebt natuurlijk zelf ook lang bij Swap gezeten dus ik denk dat je er al behoorlijk wat vanaf weet.

T = Ja dat ook zeker! Maar nu zitten er ook nog wel wat andere persoonlijke vragen bij die ik dus natuurlijk niet zelf kan beantwoorden, haha.

R = Nee snap ik hoor. Naja goed we hebben al wat besproken en ook dat ik wat krap in de tijd zit maar ik kan zeker een aantal vragen beantwoorden voor je scriptie.

T = Goed, ik laat sowieso dan even het algemene gedeelte achterwege. Ik weet namelijk al uit het vorige interview hoe jullie opgericht zijn, en natuurlijk omdat ik er zelf werk weet ik eigenlijk veel algemene informatie die ik nodig zou hebben in het begin. Ik ga dan ook even kijken hoe we zitten in de tijd en het vragen van deze algemene dingen.

R = Ja snap ik joh, denk ook niet dat dat het meest relevant zou zijn voor het onderzoek toch. Best is denk ik om even de dingen te weten die je echt van mij moet weten zeg maar.

T = Nee zeker waar. Heel even voor de basics, je gaf al aan in een mailtje dat het groeipercentage over het jaar dat we gaan bespreken 400% is, en dit jaar een jaar geleden. En natuurlijk weet ik dat Swapfiets nu ongeveer 3 jaar oud is en uit Delft komt. Ook gaf je al aan dat er in het jaar dat we onderzoeken 34 mensen in dienst waren.

R = Ja 34 heb ik even aangehouden als gemiddelde. We zijn dat jaar ook al enorm gegroeid, maar ik heb een getal gekozen wat mij het meest representatief leek voor het onderzoek.

T = Ja top, lijkt me een goed idee.

T = Goed dan even wat basics, die kun je dan in principe vrij kort beantwoorden, maar dit is wel fijn om nog even op papier te hebben staan.

R = Ja top.

T = Kun je in het kort jouw rol beschrijven binnen het bedrijf?

R = Ja mijn rol is dus eigenlijk echt founder van Swapfiets. Samen met Dirk en Martijn hebben we Swapfiets opgericht. Later is Steven er dan dus bij gekomen en met zijn vieren zijn we dus eigenlijk de vier boys achter Swapfiets. We voeren samen de managementtaken uit en zorgen dat Swapfiets naar een hoger niveau getild wordt. Als ik dan naar mezelf kijk zit ik vooral op het operations gedeelte. Eigenlijk houdt dit vrijwel alles in, haha. Ik ben dan wel iemand die ook graag overal over meedenkt. Ik denk dat ik het meest contact heb nog uiteindelijk ook met de regiomanagers en cityleads in het land.

T = Ja dat kan ik wel beamen, van het managementteam heb ik toen ook het meest contact met jou gehad, wat alleen maar goed is geweest denk ik.

R = Ja klopt wel hoor, die taken moet je toch een beetje opdelen omdat het anders teveel onduidelijkheid geeft voor de rest van het team. Dat merk je al snel, dan krijg ik of een ander vragen die eigenlijk niet in ons straatje liggen, maar dan probeer je toch nog wel te helpen.

T = Ja goed, en even in het kort, hoe is Swapfiets opgericht?

R = Haha, ik zal het kort houden inderdaad. Nou eigenlijk is het dus een idee van 3 jongens uit Delft die nog studeerden. We zaten in een kroeg en zagen iemand op een barrel langs komen rijden en hadden hier zelf ook best vaak last van gehad. Toen dachten we, hier moet toch wel wat op te vinden zijn, dit kan zo niet langer. Nou goed dus wij bedacht om voor een

all-in prijs zoveel mogelijk service te leveren voor studenten. Was wel mooi, omdat wij zelf ook nog studenten waren natuurlijk. Goed, toen zijn we eigenlijk begonnen met Marktplaats afspeuren op zoek naar fietsen die we konden kopen. We zijn begonnen in de garage, knapten de fietsen daar op en brachten de fietsen zelf ook nog met onze fiets weg. Allemaal heel niet professioneel dus zeg maar. Maar wat we wel zagen, is dat we tientallen fietsen binnen een maand kwijt waren. Mensen zaten hier dus wel op te wachten zagen we, en dat was natuurlijk interessant. Er zat ook een hoop gezeik aan natuurlijk in het begin, van marktplaats koop je allemaal verschillende fietsen, fietsen die andere hoogtes hadden, andere wielen en noem het maar op. Hierdoor was het qua dit soort fietsen niet zo schaalbaar en zijn we verder gaan kijken. Na veel pitches en alles kwamen we met de juiste partijen in contact en zo zijn we kunnen groeien naar waar we nu staan, en dat is wel echt enorm snel gegaan. We hadden besloten dat we allemaal dezelfde fietsen moesten maken met een blauwe band. Ken je het Pivot moment? Ik denk dat dit ons pivot moment is geweest in de historie van Swapfiets, hierna zijn we nog weer harder gaan groeien, dus door deze soort van strategie

T = Haha, mooi kort samengevat, ik heb inderdaad veel gehoord en gelezen over de manier van ontstaan maar blijf het toch altijd weer mooi vinden om het zo te horen.

R = Ja ik kan nog veel verder uitwijken hoor, maar ik denk dat dit toch wel de kern is.

Gewoon drie studenten die met elkaar zaten en vonden dat hier een probleem zat dat verholpen moest worden. Toen hebben we er dus uiteindelijk maar voor gekozen om dit op ons te nemen, haha.

T = En ook dit weet ik eigenlijk al een beetje, maar had je verwacht nu te staan waar je staat een aantal jaren geleden?

R = Nee dat is lastig natuurlijk, maar we zijn echt zo enorm gegroeid. Wat ik al zei, we zagen dat mensen het nodig hadden toen de fietsen van marktplaats er zo snel uitgingen, maar nee ik denk niet dat we dit zo hadden durven dromen. Op een gegeven moment ga je er wel in geloven omdat je de groeicijfers natuurlijk steeds bijhoudt, maar die komen natuurlijk na een tijdje pas en ik denk niet dat iemand dacht dat we zover zouden komen. In het begin was er natuurlijk veel commentaar van anderen, en dan moet je je niet uit het veld laten slaan en erin blijven geloven, dat hebben we wel goed gedaan denk ik.

T = Oh ja dat denk ik ook zeker, vooral als je kijkt naar waar je nu staat joh. Goed ik heb je al verteld waar mijn scriptie over gaat, en daar gaan we nu even verder op focussen. Dat is vooral business groei. Als je kijkt naar jullie business groei in het betreffende jaar, waar denk je dan dat de groei door gedreven wordt?

R = Poeh ja dat is wel een combinatie van dingen hoor. Ik denk toch wel echt dat het concept gewoon echt een radicale verandering is geweest voor een hoop mensen. Daarbij denk ik wel echt dat de service centraal staat hoor die we bieden, van het maken van de fiets tot het eerste klantcontact via whatsapp bijvoorbeeld. We zijn gewoon echt de goede vriend die je kunt bellen als er iets mis is met je fiets en dat is mooi. De klant begint ons daarom echt als een vriend te zien en zo krijg je bijna een soort band met het bedrijf, ik denk dat dat wel echt een drijvende kracht is achter de groei hoor. Daarnaast de schaalbaarheid, dat heeft ons echt ver gebracht en zie ik wel als enorme reden achter het bereiken van business groei. Je moet gewoon in staat zijn om het concept aan veel mensen over te brengen. En dat lukte door de schaalbaarheid.

T = En verder nog dingen waarvan je zegt, dit was sowieso belangrijk?

R = Ja we zijn begonnen met specificeren. Dus echt alleen op studenten gericht, niet meteen b2b of andere markten aanpakken. En het mooie was, we waren onze eigen doelgroep. We wisten waar de studenten kwamen, wat ze wilden en wat ze dus nodig hadden. Hier zijn wij op ingesprongen met onze propositie dus weer. Dus het is wel echt een combinatie hoor, we konden de doelgroep begrijpen en dat was mooi. Tot slot denk ik ook wel dat het team echt

heel belangrijk is. De mensen in je team moeten toch wel hetzelfde over dingen denken, ofja in elk geval het grote geheel zien, dus het feit dat we heel graag willen groeien.

T = Ja ik merk wel echt dat het team heel gedreven is hoor, op de heartbeat en dat soort dingen merk je gewoon echt dat het goed zit in het team door heel Nederland.

R = Ja zeker, en ik denk ook wel echt dat dat een drijven de kracht is geweest ja, dus al met al wel een aantal redenen in de combinatie die ervoor gezorgd hebben dat we zo hebben kunnen groeien denk ik uiteindelijk.

T = Top dankje, en als je dan kijkt naar deze redenen, vond je het lastig om tot deze redenen te komen?

R = Mwah bijvoorbeeld die doelgroep niet echt, dat waren we gewoon. Natuurlijk is het even doorzetten om echt het concept duidelijk te maken aan iedereen. We hebben ook wel eens gepitched en dat ze dan echt zeiden, klinkt leuk maar dit werkt niet. Dan moet je jezelf constant weer motiveren dat het wel leuk is, maar dat lukte over het algemeen goed. We waren zo enthousiast over ons idee dat dit altijd wel goed kwam.

T = En naast deze redenen, waren er nog andere dingen waarvan je zegt, dit heeft ons echt geholpen, zoals gebeurtenissen of andere events?

R = Ja we hebben een tijd lang in een soort kweekvijver gezeten, dat heet de incubators. Ik weet niet of je het kent, maar daar zitten we eigenlijk nog steeds in. Maar dat is top joh, dan zit je tussen allemaal mensen met ervaring en dan blijf je je idee pitchen en uitleggen en zij geven dan commentaar, tips en ook branden ze je soms af. Maar dat is wel nodig om uiteindelijk tot het juiste uitgevoerde concept te komen denk ik. Allemaal jonge bedrijven bij elkaar dus daar leer je dan ook weer van. Denk bijvoorbeeld aan advocatenkantoren, maar ook aan accountants enzo. Alles loopt er rond dus met elke vraag kun je bij iemand terecht. Ook het hele opschalen hebben we van hen geleerd.

T = En hoe is je organisatie omgegaan met groei, was dit goed bij te benen?

R = Ja op zich wel hoor. Al hoorde ik soms ook wat andere verhalen, haha. Dat we slachtoffer zijn geworden van ons eigen succes. Moet wel zeggen dat we op een gegeven moment echt veel mensen nodig hadden en dat er redelijke druk kwam te staan al op het huidige team. Maar nooit dat ik iemand hier heel erg over heb horen klagen ofzo. We wilden gewoon heel snel groeien allemaal, heeft ook met de mindset van het team te maken.

T = Ja merkte ik soms ook wel hoor! De ene keer was het links, de andere keer rechts, haha.

R = Haha ja dat kan ik me soms wel voorstellen, maar al met al denk ik wel dat we een prima weg zijn ingeslagen en misschien soms met wat horten en stoten.

T = Ja laten we het daarop houden, haha. En waarom denk je dat jullie harder groeien dan bijvoorbeeld concurrenten?

R = Ja vooral timing in dit geval. Wij zijn de eersten geweest met dit concept en hebben dit keihard uitgebouwd. Er waren pas vrij laat concurrenten, bijvoorbeeld wel echt bedrijven die ons precies kopiëren hoor. Maar omdat wij nu al zo groot zijn is het voor hen lastig opboksen. Plus ik denk dat onze naam nu al wel zo gevestigd is in de steden waar dit concept werkt, dat daar lastig overheen gaan is.

T = Ja logisch wel ook. En als je kijkt naar de service en product industrie, denk je dat hier grote verschillen zijn, en zo ook voordelen voor jullie?

R = Ja ons hele concept bouwt natuurlijk op een service. En zeker verschillen ja, wij moeten dicht bij de klant blijven staan omdat er constant een dienst afgenomen moet blijven worden. Als een klant denkt, de service is slecht, dan koopt diegene niet meer van ons en hebben wij geen inkomsten. Daar zit zeker een verschil in als je kijkt naar bijvoorbeeld een eenmalige aankoop.

T = Yes duidelijk. Dan gaan we nu naar wat algemene vragen. Ik weet dat jullie groei 400% is geweest, toch?

R = Yes klopt!

T = En als je kijkt naar interne groei van Swapfiets, hebben jullie dit meegemaakt? Als je kijkt naar competenties, business activiteiten enzo?

R = Hmm, qua business activiteiten zijn we heel erg vooruit gegaan, denk aan de slag naar b2b, maar ook naar andere fietsen. Maar als je echt kijkt naar de service zelf zeg maar, blijven we natuurlijk gewoon hetzelfde aanbieden. In dat geval is dus de kern eigenlijk zo goed als gelijk gebleven, maar hebben we daar omheen uitgebreid. Daarnaast neem je met nieuwe mensen natuurlijk wel nieuwe competenties mee. We hebben zat mensen die weer nieuwe inzichten en kennis en alles meebrengen, dus als dat ook als interne ontwikkeling telt, dan zou ik zeker zeggen ja.

T = Ja in zeker zin is dit natuurlijk wel een interne groei ook. En als je kijkt naar uitbreiding, ik weet het eigenlijk al, maar naar andere steden en landen?

R = Haha ja daar weet jij natuurlijk alles van. In bijna elke grote studentenstad, studenten tussen haakjes, zitten we tegenwoordig. En dus ook de uitbreiding naar België en Duitsland, dat zijn wel echt mijlpalen hoor, heel mooi om mee te maken. Ons hoofdkantoor blijft denk ik nog wel even in Amsterdam, maar onze andere winkels en de service dus is echt verspreid geraakt over enorm veel steden.

T = Oke Richard dan gaan we door naar de eerste geformuleerde reden achter groei, de marketing capabilities zoals dat genoemd wordt. Welke marketing vaardigheden bezit Swapfiets die invloed hebben op groei? Bijvoorbeeld een strategie, of bepaalde technieken?

R = Nou qua marketing denk ik vooral dat we opvallen doordat we net wat andere dingen doen, soms ook wel over de top. Maar vooral ook omdat de klant zich erg kan identificeren met ons. Wij zijn dus echt de vriend die je kunt bellen wanneer er iets mis is met je fiets, en zo willen we ook overkomen. Daarna gaat die marketing dus weer van mond tot mond en daar zijn we denk ik qua vaardigheden ook wel erg sterk in. Natuurlijk zit er wel ook een soort strategie achter, we bouwen de marketing vaak op en targetten ook behoorlijk als het gaat om bijvoorbeeld social media. En daarnaast hebben we best wat creatieve mensen hier werken die mooie evenementen en activiteiten enzo bedenken, daardoor hebben we laatst ook die prijs gewonnen.

T = En als je kijkt naar de bronnen achter de marketing van jullie? Hebben jullie bepaalde bronnen, en dragen die bij aan groei?

R = Ja het marketing team natuurlijk wel echt heel erg. Die creatieve mensen waar ik het al over had die binnen no time iets vets in elkaar kunnen draaien.

T = En ook nog bepaalde tools ofzo?

R = Mwah jawel er zit een heel analytisch team achter onze marketing die gewoon trackt hoe bepaalde posts of dingen het doen, en dat zie ik wel als handige tool om marketing te verbeteren.

T = En als je kijkt naar hoe je de klant kent, denk je dat dit goed is? Of dat je de markt waarin je opereert snapt zeg maar?

R = Ja zeker, we hebben allemaal een technische opleiding gedaan dus vullen elkaar hier wel mooi op aan. Maar vooral de markt snappen als in onze doelgroep denk ik. We weten dus precies waar de student kwam, hoe we ze konden bereiken en ga zo maar door omdat we dus echt zelf nog studenten waren, dat was top. Dan zie je wel dat dit voordelen heeft hoor, bijvoorbeeld ten opzichte van mensen die ouder zijn en met zo een concept aan komen zetten. Wij hadden het eerste streepje voor en toen ging het snel van mond tot mond op een gegeven moment.

T = En als je kijkt naar de veranderende omgeving, dus echt de trends, denk je dat Swapfiets hier goed aan mee doet en in staat is om die trends te overwinnen zeg maar?

R = Ja denk ik echt wel hoor. Natuurlijk is fietsen al lekker groen en duurzaam, een trend die natuurlijk altijd speelt. Maar wij zijn ook een soort tegenhanger van de deelfiets, dat was toen ook echt een trend toch waar niemand meer wat van moest hebben. We worden er nog wel eens mee vergeleken hoor, dat is wel jammer maar wij zijn dus heel anders dan de deelfiets waar iedereen zo op zit te zeiken. En dit proberen we echt goed duidelijk te maken ook. Dat wij dus niet zo'n trend zijn als die deelfiets, maar wij juist een trend zijn die dit anders insteken en ook een hekel hebben aan de deelfiets, haha. We merken gewoon wel echt dat ons concept bij het hedendaagse leven past dus ik denk wel dat we hier goed mee om kunnen gaan als bedrijf dan.

T = En promotie activiteiten? Doen jullie hier aan?

R = Dat verschilt behoorlijk per stad eerlijk gezegd. Volgens mij hebben we af en toe kortingen met wat verenigingen, dat zul je zelf misschien wel beter weten ook.

T = Ja wij hadden dat bijvoorbeeld inderdaad met verenigingen van studie en studenten, dan kregen ze een paar maanden korting ofzo en daarna wel volle mep betalen.

R = Ah ja daar ga je al inderdaad. Ja en hoogover als we met grote partijen praten dan geven we her en der wel wat korting maar we zijn er niet mega mee bezig echt ofzo.

T = Goed, volgende reden, dat is de strategic orientation. Die ga ik even uitleggen. Nou ik weet er denk ik zelf ook wel behoorlijk wat vanaf van dit punt, maar dit heeft vooral te maken met de cultuur van het bedrijf. Dus wat kenmerkt jullie algemene cultuur?

R = Haha ja wat je zegt, dit weet je zelf ook, we zijn echt mega informeel maar zorgen wel gewoon dat het werk af komt. Op een gegeven moment word je wat professioneler en moet je dat ook gewoon niet uit het oog verliezen. In principe is niks te gek en pakken we samen feestjes mee of staat hier ineens op een vrijdag een Nederlandstalige zanger te zingen bij kantoor, maar we moeten wel zorgen dat de focus ook echt op groei blijft en dat we dus doorpakken.

T = Ja helder, zo zag ik het ook altijd. En bijvoorbeeld kijkend naar de klant en de cultuur richting de klant, hebben jullie hier bepaalde normen en waarden bij?

R = Hmm ja klant is koning. We doen alles wel om de klant gelukkig te maken en dat zijn dan zeg maar de normen en waarden die we richting de klant hebben gok ik zo eigenlijk. We proberen de klant best te betrekken in ons proces ook nog, qua feedback en noem het maar op maar ook qua marketing om ze af en toe bijvoorbeeld iets op onze facebook op instagram te laten zetten, dan voelen ze zich betrokken.

T = Goeie! En als je die klant vergelijkt met concurrenten?

R = Hebben we niet zoveel mee. Zijn überhaupt niet veel concurrenten, en de concurrenten die er zijn zien we wel maar we focussen ons vooral op onszelf hoor. We horen af en toe wel iets langskomen, of iets dat erop lijkt ofzo maar wij zijn nu echt al heel groot en dan wordt het voor hen ook vaak lastiger.

T = Duidelijk. En technologische ontwikkelingen en de cultuur daar tegenover?

R = Ja die is er ook wel deels, maar niet extreem. Zit een team op de technologische ontwikkelingen, zowel voor bijvoorbeeld software als ook voor de fiets. Maar niet dat dit een bepaalde cultuur ofzo teweegbrengt hier, of wat je zei iets met normen en waarden, dat valt allemaal wel mee. Ik denk echt gewoon dat het daar ook te informeel voor is, mensen praten liever over wat ze het weekend hebben gedaan en of ze bijvoorbeeld nog een borreltje gaan doen, haha.

T = Ja dacht ik al...

R = Ja in principe heb jij dat natuurlijk ook allemaal meegemaakt.

T = Ja toch ook wel wat je zegt hoor, je moet het werk dan niet uit het oog verliezen.

R = En zo is het.

T = Oke dan gaan we naar de derde reden die eventueel achter businessgroei kan zitten, dat is customer service. We gaan kijken hoe dit verweven zit in jullie bedrijf en met bijvoorbeeld de business groei.

R = Haha kan ik je nu al vertellen, dat is er wel.

T = Ja dat weet ik eigenlijk ook nog wel, maar ik wil even met een paar vragen meten hoe precies.

R = Ja hoor, brand los.

T = De service die jullie als bedrijf bieden, is die geschikt en passend voor de klant?

R = Ja denk ik wel! Beiden wel hoor. Passend omdat we echt reageren denk ik, vooral naar studenten dan, hoe ze dat willen zien. We krijgen heel vaak berichtjes dat ze het zo leuk vinden hoe we dingen terugsturen, dat is top natuurlijk.

T = Ja dat merkte ik ook wel, veel screenshots op de app ook met kijk wat ik nu krijg van de klant, dat was top. Zie je deze customer service als reden achter businessgroei?

R = Ja enorm hoor, echt zeker wel. Omdat we dus een service bedrijf zijn blijft de klant afnemen. En ik denk echt dat dit ook voor een groot deel komt doordat we zo met hen omgaan. Hoe ik het wil is in elk geval geen gezeik richting de klant, gewoon zorgen dat hij of zij blijft wordt. Dat is over het algemeen best een goede uitgangspositie, haha.

T = Ja zeker hoor. Vond ik ook altijd heel belangrijk toen ik er werkte. En de reactietijd naar de klant, vind jij dit snel?

R = Ja, regel is dat wanneer iemand zich bijvoorbeeld aanmeldt, ze zsm wat van ons horen. Eerste contact moet goed zijn en snel gebeuren om ze niet kwijt te raken. Ook op ons hoofdkantoor met bellen enzo, gewoon meteen wat laten horen.

T = En vriendelijkheid van de customer service?

R = Hoog! Die moet gewoon goed zijn. We hebben streng toezicht op hoe ons personeel de klant behandelt, en dit moet zo blijven. Vriendelijk zijn, altijd.

T = En afhankelijkheid van de klant, is die hoog?

R = Hangt er vanaf. We hebben het natuurlijk vaak over iemand met een leuke band die zo snel mogelijk geholpen wil worden als het gaat om direct contact met de klant. Maar soms ook of het stuur iets hoger kan. Je zit met behoorlijk wat uitersten daarin. Een stuur hoger kan prima ook even wachten natuurlijk, maar een leuke band moet echt snel verholpen worden. En soms is dat wat lastig plannen, want iedereen moet natuurlijk even tevreden zijn.

T = En als je kijkt naar de gedraguitskomsten? Bijvoorbeeld word of mouth en herhaalaankopen, is dit bij jullie aanwezig en belangrijk?

R = Ja vind ik heel erg. Herhaalaankopen zijn hoog, ofja mensen die eenmaal van onze service gebruikmaken is te zien dat ze vaak voor een langere tijd toch wel klant blijven. Dit zegt natuurlijk wat over het concept, de service enzo dus dat is goed om te zien hoor. Zijn we wel erg blij mee. Word of mouth was denk ik vooral in het begin heel belangrijk toen we nog wat kleiner waren. Nu is die er alsnog heel erg hoor, vooral bijvoorbeeld als er nieuwe studenten in een stad gaan studeren die er bij hun ouders nog niet van gehoord hebben, dan geldt word of mouth wel behoorlijk. Al met al wel echt belangrijk dus.

T = Goed om te weten, merkte ik zelf ook weer veel dus ben blij dat je dit ook in het algemeen bevestigt, haha. Echt die word of mouth was toen zo belangrijk, mensen moeten echt het gevoel krijgen dat ze begrepen worden en dat de service top is, dan vertellen ze dit binnen no time verder. Ook wat ludieke acties enzo, bijvoorbeeld we hebben toen een keer ijsjes uitgedeeld tijdens het swappen, ja dat onthoud je dan gewoon en vertel je meteen door.

R = Ja exact dat soort dingen, top is dat.

T = Top, gaan we naar de volgende reden, de mindset van de ondernemer, van jou dus. Daar ben ik zelf vooral ook heel benieuwd naar. Ik ken het bedrijf natuurlijk, maar kan niet in jouw hoofd kijken, haha.

R = Ja zei je al, ben benieuwd, haha. Heb niet megaveel tijd meer hoor, maar brand nog even los.

T = Oke dan wat in de versnelling de eerste vraag hierover, kom je veel onzekerheden tegen als ondernemer? En hoe ga je hier dan mee om?

R = Ja in het begin zeker hoor. Als je je idee pitcht, mensen die het dan niks vinden zeg maar en het idee afpissen, dat is altijd wel jammer. Maar nooit echt getwijfeld hoor, maar op het moment dat je dan toch begint krijg je wel wat onzekerheden naar je hoofd soms. Hoe lossen we het opschalen op? Hoe gaan we hier en daar mee om? Noem het maar op.

T = En hoe ging je hier dan mee om?

R = Ja wij hadden wel het voordeel dat we met 3 of 4 zijn begonnen uiteindelijk. Veel overleg, kijk van anderen erop en natuurlijk die incubators waar we nog weleens op terug konden vallen.

T = En als je deze onzekerheden nou vervangt voor kansen, pak je die altijd, of ben je hier meer berekenend in?

R = Nee toch wel pakken hoor. Ik ben van mezelf behoorlijk uitbundig hierin zeg maar, en wil gewoon van alles op de hoogte zijn en met zoveel mogelijk meedoen.

T = Ja dat is wel hoe ik je ken en zie ook, dus dat bevestigt het weer.

R = Haha, ja dat dacht ik wel.

T = En als je kijkt naar de focus die je hebt als ondernemer van Swapfiets?

R = Uitstekende service maar bovenal nu echt even groei hoor. We willen gewoon de top van de wereld bereiken zeg maar, go big or go home! Dream big, noem het maar op, we halen Trump er vaak bij, haha. Daarnaast, we moeten wel echt groeien omdat we anders behoorlijk wat ruimte achterlaten voor concurrenten die in dat gat kunnen springen.

T = Ja dat weet ik ook nog wel, mooi is dat.

R = Ook wel een beetje fout, maar dat is juist het leuke eraan. Dat motiveert mensen wel om mee te denken en ook zo over groei te denken zeg maar, heerlijk is dat.

T = En ik denk dat ik de vraag of je een ambitieus persoon bent ook wel over kan slaan, dat weet ik al.

R = Haha, ja dat denk ik ook wel.

T = En als je kijkt naar de komende tijd en je focus...

R = Wederom groei!

T = Haha, dacht ik al! Richard thanks weer, en we spreken elkaar vast nog wel.

R = Geen probleem joh.

Appendix 14: Interview transcript – *Postmasters*

T = Thijs Knoeff (researcher)

D = Dave Kemperman (entrepreneur Postmasters)

Code = (I7, Ent. PrOf, Product)

T = Nou Dave, top dat ik langs kon komen bij je voor het interview voor mijn scriptie. Ik heb al verteld waar het over ging. Ben vooral nu benieuwd naar jouw inzichten natuurlijk die jij met je eigen bedrijf Postmasters hebt verworven. Je hebt het uiteindelijk verkocht vorig jaar, en bent nu bezig met nieuwe bedrijfjes op te zetten als ondernemer. Ik ben benieuwd naar je ervaringen en daar ga ik achter komen door de volgende vragen.

D = Ja joh, brand los.

T = Eerst nog even wat algemene zaken, wanneer is het bedrijf opgericht?

D = 6 december, 2010. Toen ben ik ermee begonnen. Uiteindelijk heb ik het bedrijf 6 jaar gehad en dus 2 jaar geleden verkocht.

T = Oke het handigst is als we een jaar pakken voor dit interview waarin je groei hebt meegemaakt, om het makkelijker te maken voor de analyse namelijk. Welke is dan geschikt?

D = Nou het eerste jaar was gewoon driewerf... slecht, haha moet het netjes houden voor de recorder natuurlijk. Dat was gewoon niks. Eerste 1,5 jaar, ik had toen ook nog de videotheek erbij, in 2011 heb ik de videotheek afgestoten. Het eerste jaar zat ik in Postmasters met Perry. We wisten eigenlijk toen ook helemaal van niks, Perry ook niet. Allemaal geleerd on the job. Photoshop, indesign en alles erbij, hebben we allemaal geleerd met trainingen, en gewoon in de winkel staan. Maar goed, slecht eerste jaar dus, in een week bijvoorbeeld 3 klanten, dat was drama. Op een gegeven moment moest ik mijn auto verkopen om te overleven, en dat was het keerpunt. De huur moest betaald worden, 3 maanden vooruit. Maandag moet het betaald worden. Dus de auto verkocht, binnen no time het geld op de rekening. Daarna dus meteen dat geld er weer af die maandag om de huur te betalen, dat was wel zuur. Maar vanaf dat moment, alsof de duvel ermee speelde, ik heb er vanaf dat moment geen cent meer hoeven bij stoppen en toen hebben we dus groei gepakt. Dus dat is vanaf het tweede jaar, niet al te veel toen hoor. Er kwam altijd gewoon net wat meer binnen dan dat eruit ging. Tuurlijk zit je met vanalles qua kosten, afschrijvingen, lonen. In 2012 ben ik mezelf langzaam laten uitbetalen, dat kon toen. 2011 heb ik mezelf 0,0 uitbetaald. Of nee dat zeg ik verkeerd, 2012 ook nog niet. Vanaf 2013 heb ik mezelf laten uitbetalen. Ik moest alles investeren, nieuwe apparaten enzo. In 2013 dus het keerpunt, vanaf dat moment hebben we winst gepakt. 2014 was een superjaar, 2015 was het beste jaar ooit, en 2016 was even goed als 2015 qua winst, maar qua omzet minder.

T = Dan lijkt me het goed om 2014 of 2015 te pakken? Waar dus groei is geweest.

D = Ja prima, 2015 dan.

T = Top, hoeveel mensen werkten er uiteindelijk in de onderneming?

S = Op een gegeven moment 4, inclusief mezelf dan. Ik heb mijn broertje Perry er eigenlijk meteen vanaf het begin bijgehad wat ik al zei. Wilde gewoon iemand hebben die ik vertrouwde, dat als ik de shop uitliep ik zeker wist dat er echt niks maar dan ook niks raars zou gebeuren. Hij zou echt nooit wat stelen natuurlijk of de boel besodemieteren. Toen kwam op een gegeven moment toen het dus drukker werd en we groeiden Diane erbij, en uiteindelijk nog iemand.

T = En zou je kunnen vertellen wat jouw rol precies was binnen het bedrijf?

D = Ik was de ondernemer, dus de eindverantwoordelijke, ik vind baas dan altijd zo formeel klinken zeg maar. Alsof de structuur niet zo plat is, maar dat was hij wel. Maar goed, heb het dus opgezet hier en de tent eigenlijk dus 6 jaar gerund. Wat ik al zei, heel mijn hebben en houden erin gestopt en gelukkig heeft dat goed uitgepakt.

T = En hoe ben je het begonnen?

D = Ja alleen dus. Maar heb meteen dus Perry erbij gehaald. Hij heeft me eigenlijk altijd geholpen.

T = Was het je eigen idee?

D = Nee ik had al wat van die zaken gezien en dacht altijd wel dat ik iets voor mezelf wilde beginnen. Die combinatie maakte het mooi om dit te doen. Ik had natuurlijk al dingen zelf opgezet en uiteindelijk ben ik nu ook altijd weer bezig met dingen opzetten, dat is gewoon de ondernemer in me. Dit was gewoon een unieke kans, Postmasters in Nijmegen en daar ben ik voor gegaan. Gewoon doen dus.

T = En had je verwacht dat het zo zou gaan lopen?

D = Nee niet echt verwacht hoor, zeker die latere jaren niet. Je begint natuurlijk met veel ambitie, maar dat het zo is gegroeid en tot zo'n begrip is uitgelopen had ik alleen maar gehoopt.

T = Oke top. En dan gaan we kijken naar de business groei, van zoals je zei het jaar 2015, waarin je dus ontzettend bent gegroeid. Heb je daar dan een bepaalde reden voor, dus waarom je zo hard bent gegroeid?

D = Ja dat heb ik mezelf ook af zitten vragen. Ik zou daar niet eens zo'n duidelijke reden voor kunnen geven. Dat keerpunt was dus het verkoop van mijn auto, daarna heb ik niet heel veel anders gedaan heb ik het idee. Aan het begin is het toch altijd lastig. Ik had in het begin 1 klant, Termaat, de overbuurman. Toen ik al met de makelaar stond was hij er al en nieuwsgierig dat hij was wilde hij weten wat ik deed. Nou goed, van het een kwam het ander. Op een buurtfeestje daarna waren wij ook uitgenodigd als nieuwe burens, toen weer met hem gesproken en dat was mijn eerste klant. Hij stond naast me, van ik weet niet wat ik met jou aan moest. Maar ik vind dit toch wel een gouden greep. Mijn personeel moest eerst altijd naar de Coop lopen, waren ze een halfuur weg met 1 of 2 pakketjes, en nu zijn ze 2 minuten weg. Mij scheelt het vanalles, ze hebben nooit maar dan ook nooit om korting gevraagd. Deden zo 10 pakketjes per dag, altijd netjes de facturen betaald. Vandaag rekening gestuurd, morgen geld op de bank. Zijn broer deed dan de boekhoudingen en betalingen, en die kwam zich verontschuldigen, omdat hij een weekje op vakantie was. En ik zag het wel, dat viel natuurlijk op dat hij niet betaald had, maar joh geen probleem natuurlijk. Maar sorry, echt die groei...

T = Ja want als je dan toch een reden zou moeten aanwijzen, wat zou dat dan zijn?

D = Ja dan ga ik toch richting de olievlek die het is geweest, dat probeer ik een beetje te vertellen. Die olievlek heeft zich langzaam verspreid. We behandelden de klant goed, we waren ook misschien duur in sommige ogen, maar ook zeker niet te duur. Maar daar boden we dan ook een hele hoop service voor. En als je die service hebt, en je zit dan op een verjaardag en je ziet een mooie flyer en een mooi visitekaartje. Oh die heb ik daar gehaald, oh. Ik heb zelfs een keer gehoord, had iemand visitekaartjes nodig en die dachten dat ze bij vistaprint goedkoper uit waren, totdat ze erachter kwamen dat ze ze dubbelzijdig wilden, en dat ze ze morgen nodig hadden en noem het maar op. Dat ze duurder uitwaren dan bij ons, en dat was bij ons gewoon de standaardprijs. De volgende dag klaar. Dus ja weetje, ook de studenten... Ofja Anne van der Wal, ken je die? Op een gegeven moment krijg ik een offerte aanvraag van thuiswinkel.org. Offerte aanvraag voor jaarverslagen en wat. Maar zie je nu ook, zij gaat stagelopen bij een landelijke organisatie, en die denkt dan ook aan ons. Nou uiteindelijk hebben we dat aanbod niet gekregen, niet omdat de prijs niet goed was, maar omdat we niet om de hoek zaten wanneer er iets misging. Bedrijf zat in Ede. Moet je nagaan, mensen denken dus wel echt aan ons, ook als ze de stad uitgaan zeg maar. Zo heb ik meer voorbeelden hoor. Bedrijven die helemaal niet in Nijmegen zitten maar die toch een mail sturen of bellen omdat ze viavia van ons hebben gehoord. Ja heel mooi is dat. Maar goed, dat misgaan is natuurlijk ook weer een foute redenering. Want er kan natuurlijk altijd wat

misgaan, maar dat ligt niet aan ons. Tuurlijk maken wij fouten en dat kost een hoop geld. Maar wij zorgen dat de klant hier geen last van ondervindt. Een keer hebben we zoiets gehad met de bibliotheek. Toen hadden zij iets verkeerd opgestuurd, maar kregen wij alsnog voor het goede programmaboekje ook de opdracht. Dat was voor mij financieel wel een mooie week, haha.

T = Maar goed die service, dus heel klantgericht...

D = En dan vooral op de klant gericht inderdaad. Ik denk gewoon echt dat wij de klant een beleving gaven in de winkel, en de service was altijd echt top heb ik te horen gekregen.

T = Ja dat kan ik wel beamen, toen ik daar kwam.

D = Ja precies, en zo bouwde dat zich uit op een gegeven moment. Dat ging van mond tot mond joh.

T = Dus als je dat even zou kunnen samenvatten tot een reden, denk ik wel de customer service in combinatie met de prima prijs?

D = Ja volledig. Ik denk als ik toch een reden zou moeten bedenken, dat ik die factoren zie als drijvers achter groei. En dan moet je niet vergeten om die service vol te blijven houden en een team te creëren dat ook zo over de service denkt. Bij mijn broer wist ik dat al, die weet precies hoe ik denk. En uiteindelijk met Diane, die voelde dat ook aan en pakte dit enorm goed op.

T = Ah ja duidelijk...

D = En dat mond tot mond moet je echt niet onderschatten in combinatie met eerlijkheid ook, en dus dan die service die we bieden. Op een gegeven moment werden we een begrip denk ik. Kwam er een man van het Afrika museum met een of andere folder voor een soort fluit, maar dat was alleen een wit A4tje. Dus ik zeg tegen hem, ik zou dit nou niet zozeer uit een rek pakken. En hij: hoe bedoel je? Hoe zou jij dit doen? Nou ben ik een beetje gaan pielen met photoshop en indesign enzo, die man werd helemaal gek, heerlijk. Hij zo ja ik moet 100 flyers hebben. Ik zeg dat is dan 90 euro, inclusief dit artwork erbij dan zeg maar. Hij zo, oh dat is duur... hmm. Ik zeg hem eerlijk: voor 20 euro extra, krijg je er ook 900 extra. 1000 flyers voor 110 euro. Dat kan ik natuurlijk ook niet doen he, maar als hij zoveel flyers wil dan besteed ik dat uit naar een ander bedrijf en zijn de prijzen gewoon veel scherper. Nou perfect vond hij, klant geholpen. Week later krijg ik nog zo iemand over de vloer met een A4tje, hij had weer van zijn vriend gehoord dat hij hier moest zijn voor een catchy flyer, ik denk dit moet ik niet elke week krijgen, haha.

T = Oh ja dan zie je echt duidelijk het effect van die mond tot mond he, goed om te zien wel. Hangt ook weer samen met de redenen die je hebt gegeven achter de business groei denk ik zo. Was het moeilijk om tot deze redenen te komen?

D = Nah, dat zit in je denk ik. De service verlenen, echt zorgen dat de klant er ook beter van wordt. Als je dat eenmaal doorhebt, merk je dat het werkt. En dan ga je doorhebben dat dit nodig is om te groeien. Dat ging dus eigenlijk echt vanzelf. We gingen uit van die kracht en zagen dat het op een gegeven moment gewoon lukt.

T = En toen je dat doorhad, vond je het lastig om die redenen in je organisatie te implementeren?

D = Nee zelfde verhaal eigenlijk, dat zit gewoon in je. Enige is dat je het team met de neuzen dezelfde kant op moet krijgen. Perry wist ik het dus van, en Diane wat ik al zei, heeft het top opgepakt hoor. Op een gegeven moment wist ik gewoon dat als Diane alleen in de winkel stond, zij hetzelfde bood als wij qua service. Dat was een fijn gevoel hoor. Maar daar is het dus belangrijk dat je de juiste mensen aanneemt. Bij Diane had ik daar meteen een goed gevoel bij hoor. Diane is ook zo goudeerlijk. Bijvoorbeeld met een scriptie, wilde iemand hem zwart – wit printen. Zegt ze, zitten er grafieken enzo in? Ja nou die zaten er wel in. En denk je dat die verschillende lijnen zichtbaar moeten zijn? Ja dat natuurlijk ook wel. Nou voor 3 tientjes meer heb je een mooi laatste werk en is alles zichtbaar. Nou toen ik dat op een

gegeven moment hoorde van haar dacht ik, wij zitten allemaal op een lijn qua customer service. Deden we allemaal echt vrij natuurlijk, ik wilde ook dat de klant er echt beter van werd. Belangrijk was dat wel, iedereen in de winkel had dat. En het was gewoon die service joh, leg je pakketje neer als bedrijf, wij regelen het wel. Je kon met 10 seconden weer buiten staan, en dat vond iedereen echt enorm fijn. Ontzorgen van de klant stond ook wel centraal. T = En zijn er verder nog speciale gebeurtenissen of events of iets belangrijk geweest voor de business groei?

D = Niet zozeer, naja de economie trok weer aan dus men had wat meer geld te besteden. Wat ik al zei, wij waren niet heel duur, maar ook zeker niet de goedkoopste. En daarnaast vond ik de events belangrijk als er iets in de buurt was. Buurtborreltjes, dat soort dingen. Even je gezicht laten zien, en ook daar proberen alsnog service te verlenen, meedenken met de burens en noem het maar op. Dat heeft me altijd wel getrokken.

T = Was dit een reden voor business groei?

D = Mwah dat niet meteen. Niet dat ik daardoor expliciet veel meer ben gaan verkopen denk ik.

T = Kon je bedrijf uiteindelijk met die groei omgaan? Of was dat lastig?

D = Nee dat is heel gestaag gegaan. We hadden dus eerst wel wat tegenslagen nog enzo hoor, maar toen we eenmaal groeiden was dat goed te doen. Enige dingen waren de investeringen in nieuwe apparatuur enzo, ja daar moesten we af en toe gewoon geld voor vrijmaken. Bijvoorbeeld zon visitekaartjes snijder, staat een klein blokje in het hoekje. Even groot als een doos A4 papier, maar kost 4,5 duizend euro... Ja dat moet je gewoon doen, maak je uiteindelijk zoveel meer geld mee.

T = En qua out of stock, personeel enzo?

D = Nee dat was goed te doen. Zijn zelden out of stock gegaan en op een gegeven moment merkten we gewoon dat we handjes te kort kwamen, dan moesten we daar gewoon iemand extra voor aannemen.

T = Goed om te weten. En als je kijkt naar de concurrenten, waarom groeiden jullie dan harder?

D = Ja toch die service. Ik had vaak mensen over de vloer die zeiden, huh doen jullie dit nu meteen? Of huh betaal ik dit hier en krijg ik er dan dit voor terug? Wij waren erg goed in mensen overhalen om hier te komen, en uiteindelijk hier te blijven. We leverden de juiste kwaliteit voor de juiste prijs. En dat doen er meer. Wij boden dus echt nog die extra service, we gingen dat extra stapje voor de klant. Eerlijkheid dus weer centraal en gaan, zorgen dat de klant zich eerlijk behandeld voelde.

T = En als je kijkt naar jouw product startup, vergeleken met een service startup, denk je dat er voor jou dan voordelen waren?

D = Ja ik denk het wel. Het mooie is dat wij product en service heel erg combineerden. Wij zijn een product startup geweest, maar boden echt de beste service. Als service startup kun je natuurlijk ook een product aanbieden, maar dan word je weer een product startup. De service die wij boden stond gelijk denk ik aan een service startup ook echt. Service was key voor ons succes, echt de grootste reden achter groei.

T = En hoeveel procent groeide jullie omzet in het groeijaar?

D = Ja laten we dan zeggen zo rond de 50% groei. Dat was dan echt al veel hoor. In het begin ging dat natuurlijk had, maar echt in ons succesjaar groeiden we dus ten opzichte van al een redelijk bedrag nog met 50% ofzo.

T = En als je kijkt naar bedrijfsactiviteiten, processen, werkzaamheden, zijn jullie hierin ontwikkeld?

D = Ja wat ik zei, op een gegeven moment gaan we investeringen doen en wordt het allemaal wat makkelijker. Maar ik denk intern dat dat wel meeviel verder. Werkzaamheden bleven

grotendeels hetzelfde, we namen gewoon weleens wat nieuwe dingen aan en stootten wat af. Processen werden ook wat professioneler allemaal, maar dat zal je altijd wel horen denk ik bij de bedrijven die je interviewt?

T = Haha ja, in het begin is het dus heel erg zoeken altijd voor iedereen. En als eenmaal de juiste punten zijn gevonden word je wat efficiënter en effectiever.

D = Ja zo was dat ook bij ons, maar ik denk echt dat de activiteiten die wij deden en processen en werkzaamheden zoals je zei, niet eens zozeer ontwikkeld zijn. Ofja het werd gefinetuned maar we bleven constant hetzelfde doen. Het enige was dat we gewoon meer klanten kregen doordat we dus die service boden.

T = En als je kijkt naar uitbreiding, ben je op een gegeven moment gaan kijken naar andere steden of zelfs andere landen?

D = Nou het concept is wel in andere steden zichtbaar ook. Maar voor mezelf als ondernemer niet echt. We hadden klanten uit andere steden, wat ik zei. Mensen denken aan ons als ze bijvoorbeeld stage gaan lopen in een landelijk bedrijf, maar nee niet echt dat ik zelf een winkel wilde openen in een andere stad hoor. Daar wilde ik me pas na een tijdje op focussen. Eerst gewoon nog de lekkere groei meepakken waarmee we bezig waren.

T = Helder Dave, dankjewel. Dan nu naar verschillende redenen die we vaak kunnen aanwijzen als redenen van business groei. Ik ben benieuwd of deze ook bij jou van toepassing zijn op jullie onderneming. Dat ga ik testen aan de hand van een aantal vragen.

D = Ik ben benieuwd!

T = Haha, mooi zo. Ik ook! De eerste is de marketing capabilities. Die ga ik even uitleggen. Denk je dat je met jouw onderneming echt iets speciaals gedaan hebt qua marketing? Dus dat je bepaalde technieken of strategieën bezat waarvan je kon zeggen, hiermee heb ik ervoor gezorgd dat mijn business nog meer gegroeid is dan dat hij al deed. Of dus heeft gezorgd voor businessgroei in het algemeen.

D = Nee. Niet dat ik weet. Er zijn een paar standaard marketing dingetjes geweest, er was wel een plan-achtig iets, wat eigenlijk al een groot woord was. De intentie was er vanaf ons hoor, maar hoe goed we het ook bedoelden, echte marketingvaardigheden hebben we nooit gehad. Ik denk dat onze beste marketing dus ook echt was het mond tot mond. We merkten gewoon weer dat dit werkte. Natuurlijk hebben we als strategie gehad dat we wat vaste klanten matsten, bijvoorbeeld bij jullie met Carolus dat we echt wel leuke samenwerkinkjes opzetten, maar dat was eigenlijk vooral gewoon een keer wat flyers gratis. Meer hadden de echte vaste klanten ook niet nodig. Of dat was een keer een pakketje voor 20 cent goedkoper weet je wel. Voor dat soort klanten was dat al een mooi gebaar, maar zij vonden de service gewoon het fijnst. En dat wisten wij en hier speelden wij op in. Geen gekke dingen, gewoon jezelf zijn en service leveren die men verwacht bij de producten. Mensen werden gewoon loyaal en dat ging dus weer verder in Nijmegen en zo groeiden we. Verder moet ik eerlijk zijn en zeggen dat we wel marketing op andere gebieden wilden, maar het was zo druk joh. Ik had er op een gegeven moment geen tijd voor.

T = En niks aan andere dingen gedaan dus?

D = Ja we hebben fysieke mailing gedaan of iets, maar dat koste klauwen met geld.

Nauwelijks respons en noem het maar op, dus dat was niks. Toen zijn we verder gaan kijken maar is dit nooit van de grond gekomen.

T = En als je kijkt dus naar de bron die zorgde voor de marketing, denk je dat dit onderscheidend was en een reden van groei?

D = Ja de bron waren wij he. Gewoon de werknemers, dit was zeker onderscheidend. Als ik kijk naar de concurrenten, van mameren, de printshop noem het op, daar is het personeel gewoon minder hoorden we vaak. De bron van marketing zijn wij dus geweest omdat wij hen de service konden bieden.

T = En als je kijkt naar de competenties van je bedrijf, zoals het snappen en begrijpen van de markt en vooral de klant, was dit dan een reden tot groei?

D = Oh jazer wel, wij begrepen gewoon echt wat we moesten doen om de klant te pleasen. Uiteindelijk komen we daar dan weer op uit he, haha. Mond tot mond was onze marketing en in Nijmegen hechten mensen daar gewoon waarde aan. Als een vriend zegt, ga naar Postmasters, stond diegene 2 dagen later bij mij in de winkel.

T = En merkte je iets aan een veranderende vraag van de klant door de tijd heen?

Bijvoorbeeld dat ze megingen met trends of iets? Denk aan mobiele sfeer, maar ook aan een andere tijd in technologische ontwikkelingen?

D = Niet heel erg hoor. Ik denk dat dat in onze branche uiteindelijk redelijk meevalt al met al. Wat ik wel merkte is dat mensen gewoon snelheid wilden. Vandaag verstuurd is morgen binnen, klaar terwijl u wacht en dat soort dingen. Hier hebben wij wel op ingespeeld ja. Bijvoorbeeld met die visitekaartjes snijder. Dat mijn collega's ook zeiden, dit is echt een heel goede investering gebleken Dave. We merken dat mensen nu naar ons toekomen hiervoor. Dus wat dat betreft hebben we hier wel op ingespeeld en zijn we daardoor ook wel deels gegroeid ja.

T = Ah ja duidelijk, dus wel echt meegaan met wat er om je heen gebeurt.

D = Ja hoor, daarvoor deden we die investeringen. Mensen wilden nou eenmaal op een gegeven moment heel snel geholpen worden, ofja vooral heel snel resultaat zien van iets dat ze bij ons kochten, bijvoorbeeld dus die visitekaartjes. Was wel mooi om te zien hoor. Komt er iemand binnen ik heb er 1000 nodig. Heb je even 5 minuten? Wat 5 minuten, wow wat fijn! Zeker weten dat hierdoor dus ook weer mensen dit hebben doorverteld aan vrienden en kennissen, echt 100%.

T = Helder, en de promoties die jullie deden. Hadden jullie vaak kortingen of iets en hoe richtten jullie dit in? Was dit uiteindelijk een reden tot groei?

D = Ja hebben we wel mee gespeeld hoor. Ken je de Knaek nog? Dat heeft ons onder studierend Nijmegen wel echt goed gedaan. 50% korting op een printje, ipv 10 cent nu 5 cent. We hebben eigenlijk nooit moeilijk gedaan om dat ding te laten zien dus dat ging uiteindelijk natuurlijk ook de ronde. Ben je student? Ja, oke dan korting. Studenten kwamen graag naar ons. We deden niet moeilijk om een studentenkaartje. We zagen dat je student was en je kreeg korting.

T = Zie je dit als een reden van groei?

D = Binnen de studentenwereld absoluut, en uiteindelijk als je dit doortrekt dus ook wel in de algemene groei. We werden echt een soort vriend van de student genoemd op een gegeven moment, hangt natuurlijk ook weer samen met de service.

T = Oke nou de volgende reden is de strategic orientation. Dit hangt heel erg samen met de cultuur van het bedrijf. Bijvoorbeeld welke normen en waarden er heersen, of er bepaalde rituelen zijn, bepaalde verhalen die rondgaan. Welke cultuur heerste er bij postmasters op de werkvloer? En denk je dat dit positief was voor oa de businessgroei?

D = Lekker informeel. Ik werkte zelf mee als eigenaar en je hebt het gezien, ik heb mezelf nooit afgezonderd. Ik heb niet heel vaak de toiletten staan schrobben, maar ik heb het ook gedaan. Als er heel veel werk verzet moest worden, in 2015 ofzo heb ik van de 50 zondagen er zeker 35 gewerkt, maar dan moest gewoon.

T = Dus gewoon allemaal betrokken echt.

D = Jazer wel hoor. En ook de gesprekken onderling, de normen en waarden, noem het op. Allemaal heel informeel. We stonden voor elkaar klaar, hielpen elkaar waar nodig. Echt rituelen hadden we niet, ofja we haalden elke vrijdag patat en dronken na werk een biertje met het team, en ik denk wel dat dat ook de cultuur was in het bedrijf. Het was allemaal niet zo

haantjes, hiërarchisch en alles, het was gewoon lekker jezelf en praten waar je over wilde praten.

T = En dat praten dan he, en ook de cultuur, heerste er een bepaalde cultuur richting de klant? Dus waar ging het over tijdens de koffie als jullie het over de klant hadden?

D = Ja ook dan zelfs gewoon informeel. We waren naar de klant onszelf. Ook als we het over de klant hadden, waar het vaak wel over ging hoor. We hadden het veel over de klant, wat de klant wilde, wat de laatste klant nou weer had gedaan, gewoon verhalen over de klant.

Normen en waarden waren hier ook goed hoor, we wisten de klant op een leuke manier te behandelen, naja hebben we het al veel over gehad.

T = En als je de klant vervangt door de concurrent?

D = Haha, nou de enige rituelen die we hadden met van mameren was bijvoorbeeld niet bij elkaar over de vloer komen. Nee over hen hebben we wel vaak negatief gepraat hoor, dat was gewoon minder. Ik weet niet wat het was maar hij had gewoon vanaf moment 1 al haat aan ons, en ik denk omdat wij zijn klanten inpikten door onze service zeg maar. Verder legden we nul focus op de concurrent, ja ik keek weleens wat zij met de prijzen deden en dan ging ik voor mezelf na of ik dat ook moest doen, maar verder nee bij de koffie hadden we het er niet over. Behalve als we hem aan het afzeiken waren.

T = En de technologische ontwikkelingen, hoe was de cultuur daartegenover?

D = Ja soms moet je. Zoals met die visitekaartjessnijder. Wat ik al zei, dan brainstormden we even of dit echt nodig was en of we dit moesten doen. En vaak was dat niet zo, en soms wel. Nou dan haalden we dat en keken we of het de investering waard was snap je. Zo gingen we te werk. Hier ging het dan ook wel geregeld over bij de koffie. We hadden nou eenmaal technologische ontwikkelingen nodig om ook door te blijven groeien en de klant nog tevredener te houden.

T = Nou goed, de derde reden achter groei zou kunnen zijn customer service. Ik denk dat dit voor mij al redelijk duidelijk is, maar ik wil toch nog wat vragen stellen over bepaalde zaken achter de customer service om dit verder aan te tonen. Denk je dat jullie service geschikt en voldoende is voor de klant?

D = Absoluut. Wat ik al zei, het is enorm belangrijk dat de klant 99/100 keer tevreden uit onze winkel wegloopt. Geschikt dus sowieso, ze komen met een specifieke vraag en wij helpen hen. Zelfs als wij niet kunnen helpen direct, helpen we hen.

We denken dan direct mee en sturen ze eventueel door naar iemand die ze wel kan helpen. Dat gebeurt nog wel eens, komen ze bij ons vragen naar heel andere zaken. Prima, misschien zien wij eruit alsof we alles weten, haha, kan het me niet voorstellen, maar toch hadden we zo'n soort aantrekkingskracht. En de volgende keer als ze wel iets van ons nodig hebben komen ze dan wel bij ons langs, zo werkt dat dan ook wel weer. Wat was dat andere?

T = Voldoende, of de service...

D = Ja voldoende ook hoor. Klant kreeg wat hij wilde eigenlijk altijd. Behalve als iemand natuurlijk gratis alles mee wilde nemen. Nee maar wat ik zie ook qua sponsoring enzo waren we gewoon heel makkelijk. Hebben nooit een klant laten zitten met een probleem of iets.

T = De vraag of de kwaliteit van de customer service bijdroeg aan de businessgroei kan ik denk ik achterwege laten? Haha.

D = Ja dat kan, is nu wel duidelijk denk ik he? Haha.

T = En dan zijn er een paar kenmerken van customer service. Als je kijkt naar de reactie van jullie, snelheid en gepastheid?

D = Ja meteen. Ik nam altijd de telefoon op, maar 99% van de gevallen van customer service gebeurde natuurlijk in de winkel. Dan hadden we meteen reactie, dus die was hoog. We konden niet weglopen voor die problemen, haha.

T = En de vriendelijkheid?

D = Al met al prima denk ik. Over het algemeen supervriendelijk natuurlijk. Maar ik moet wel zeggen dat als we echt eerlijk zijn geweest tegen bepaalde klanten, dat zij dit als ietsje minder vriendelijk hebben ervaren. Maar dat heeft ons dan wel weer verder gebracht. Zelfde als dat jij kleren koopt, wil je dan dat iemand zegt als iets niet staat bij je? Denk het wel toch? Nou zo stonden wij er eigenlijk ook in. En dat kan dan misschien ietsje onvriendelijker overkomen, maar uiteindelijk achteraf vindt de klant dit denk ik juist vriendelijk. Ofja, diegene weet waar hij of zij aan toe is en dat vond ik zelf het belangrijkste.

T = En de afhankelijkheid van de klant dan? Was dit hoog?

D = Vaak wel. Heel vaak eigenlijk zelfs, tenminste als we echte ad hoc service moesten leveren. Studenten met een scriptie die snel ingeleverd moest worden, mensen met pakketjes die snel verstuurd moesten worden, noem het maar op. Dan schiet de afhankelijkheid omhoog. Zaten denk ik pieken en dalen in de afhankelijkheid, soms was het een paar printjes, ja dan zijn ze niet heel erg afhankelijk. Maar een mooie hoes voor de scriptie plus het inbinden ervan natuurlijk wel, zeker als de deadline eraan zat te komen.

T = Ja duidelijk, dit waren de drie kenmerken. En als je hier dus iets aan kon verbeteren, bijvoorbeeld die drie punten?

D = Weet ik niet zo 123. Natuurlijk zijn er altijd wat kleine dingetjes die beter kunnen he, maar ik denk het algemene plaatje was goed. Mensen zagen ons gewoon denk ik als een uitstekende service die bij de producten kwam die ze van ons afnamen. Dit is er gewoon zo ingeslopen en hebben we uitgedragen.

T = En de uitkomsten dus, daar hebben we het ook over gehad. Best veel al wel. De gedragingen van mensen na het bieden van customer service bijvoorbeeld?

D = Ja inderdaad hebben we al best wel gezegd. Maar nog wel leuke voorbeelden, we mochten soms zelfs bij klanten op feestjes komen ofzo, zelfs 2x een bruiloft van een klant meegemaakt. Nou ik denk dat je dan qua customer service wel goed zit.

T = Ja en op het gebied van mond tot mond reclame, en weder aankopen?

D = Onze drijvende kracht. Hier moesten we het gewoon van hebben. Nijmegen is wat dat betreft een klein dorp waar dit voor ons centraal stond.

T = Komen we ondertussen bij de laatste reden die achter groei kan zitten. En dat is de mindset van de entrepreneur. Dus eigenlijk jouw gedachtegang en standpunten over een aantal punten die ik ga vragen. Als jij onzekerheden tegenkomt, ben je die überhaupt tegen gekomen trouwens, en hoe heb je die overwonnen en heb je er iets positief van kunnen maken?

D = Ja die ben ik wel tegen gekomen hoor. Zeker in het begin natuurlijk. Dan maalt het en maalt het. Ik heb dit eigenlijk altijd overlegd met het team ook hoor. Hoewel soms niet altijd genoeg, dan betrok ik het tot mijzelf en liep ik er zelf heel opgekropt mee rond. Maar die onzekerheden werden gewoon op een gegeven moment wat minder en dan gaat het voor de wind, dat was een fijn gevoel.

T = En hoe overwon je ze dan?

D = Goed afwegen wel, en mensen betrekken die er wat zinnigs over te zeggen hebben.

T = En als je de onzekerheden nu vervangt door kansen?

D = Of ik heel erg met kansen bezig was?

T = Ja hoe ging je met kansen om, hoe zorgde je ook dat dit positief werd?

D = Ja afwegen ook weer. We waren niet zo van altijd alles aanpakken, kansen goed bekijken en dan gewoon kijken hoe en wat. Bijvoorbeeld dus met die investeringen. Die kosten nou eenmaal veel geld, hoewel het voor ons grote kansen konden zijn.

T = Duidelijk. En als je kijkt naar de focus die je hebt als ondernemer, waar focuste jij je op?

D = Ja zoveel mogelijk klanten blij maken en dus afzet verkrijgen. De klant stond bij ons heel erg centraal, maar uiteindelijk ben je commercieel bezig en kijken we naar wat er onder de streep uitkomt. Daar moest die focus dus echt wel heen, anders kun je niet blijven bestaan.

T = Klant en omzet dus.

D = Ja eigenlijk wel.

T = En zie jij jezelf als een ambitieus persoon, naast dat je dus een eigen ondernemer gestart bent al?

D = Jazeker wel. Nu ook dan ben ik gestopt met Postmasters, maar pak ik meteen weer allemaal nieuwe dingen op en dat is goed denk ik. Ik kan niet zo lang stil zitten en moet dan meteen weer door.

T = Goed om te horen ja. Nou mijn laatste vraag is de focus voor de nabije komende tijd, maar omdat je het bedrijf niet meer hebt is dat lastig.

D = Haha inderdaad, als ik het nog had zou ik zeggen doorgroeien denk ik, dus de groei die we hadden blijven vasthouden en kijken hoe we nog meer groei konden pakken als het ware.

T = Lijkt me een mooie afsluiter, Dave hartstikke bedankt voor je tijd.

D = Ja geen probleem natuurlijk, help je graag!