

The Fast Growers Program: measuring and enhancing entrepreneurial successes

Author: Anita Mojdeh Moghaddar
University of Twente
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands

ABSTRACT,

The purpose of this paper is to evaluate the Fast Growers Program, a training program developed by Ernst & Young (EY) which helps the fastest growing entrepreneurs of the province of Overijssel in their development process. This explorative research has a striking element since it highlights two different but at the same time coherent perspectives. Not only has a tool been developed based on preliminary research to facilitate the evaluation process; the first draft of the tool is actually applied during the research as a mid-term evaluation. The ability to draw proper conclusions regarding the successes and weaknesses of the program requires asking relevant questions to the involved parties in order to expose their genuine experiences and thoughts. However, it appeared that the four levels of the Kirkpatrick method led to the collection of irrelevant data while conducting the interviews, which adds up to the confusion created while formulating the questions beforehand. These findings led to the development of a modified version of the tool, which could be applied by EY in the future.

Graduation Committee members:

IR. E.J. Sempel
Dr. H.G. Hanna

Keywords

Fast Growers Program, Ernst & Young, Kirkpatrick Model, Success, Small to medium-sized enterprises, Accelerating Growth, Semi-Structured interviews

Pages: 19 (17454 words)

1. INTRODUCTION

Background on the rationale

Small- and medium-sized enterprises (SMEs) represent about 99% of all businesses in the European Union (Commission European, 2019). Due to their large presence in all economic sectors, SMEs are considered as the backbone of economic growth worldwide (Singh, Garg, & Deshmukh, 2009). These businesses can only be kept alive in today's computational, fast-growing world by pursuing a clear and realistic growth strategy, and by creating successful partnerships. It makes 'growth' a necessity instead of an aim (Durmaz, Ilhan, & Ilhan, 2015). This makes 'competition' and 'collaboration' the most important focus areas for company growth (Vanags, A.; Ābeltina, A.; Zvirgzdina, 2018)

Focusing on the province of Overijssel, research has shown that the establishment of startups in the past has contributed to the province becoming more entrepreneurial-oriented. From the '80s, the University of Twente became more supportive of the idea of students becoming more entrepreneurial instead of educating students for scientific purposes only (Plat, 2018). Nowadays, the Province of Overijssel is a hotspot of ambitious entrepreneurs with fast-growing start-ups and SMEs which have been founded and are established in the region (Plat, 2018). For example, research by StartupDelta showed that in 2018 around 217 startups (Appendix 13, figure 3) and in 2019 268 startups are established in Overijssel. Almost 80% of these startups are located in Twente.

When successful start-ups grow into SMEs, it is likely that their supply chain changes. It also means that the university plays a much more limited role to the firm (Moskowitz & Moskowitz, 2017). The problem that arises is that 'entrepreneurial hotbeds' (Audretsch, Belitski, & Desai, 2015) become more attractive for SMEs like Booking.com, which results in them moving from the rural area to establish themselves elsewhere in the country. An analysis by the Province showed that there was no organization present in the region which helps and supports the fast growers with their business activities, which might prevent or at least minimize the amount of outflow. Offering highly potential companies the right support helps them to keep developing themselves and ensures that they become more committed to the Province. To pursue this, several companies were offered the opportunity to develop and present a plan in which they show their idea of supporting SMEs in their business activities. Eventually, Ernst & Young (EY) appeared to have presented a plan which has the highest success rate according to the Province. The Fast Growers Program is a two-year program that provides the perfect combination of individual and group training sessions and offers the companies the possibility to create their own development plan with custom-made action points (Ernst & Young, 2019c). Up until now, two groups of companies are participating in the program.

Since the Fast Growers program is the first program that has been taken into use with the purpose to support regional SMEs, the program has its strengths and weaknesses. For either EY as the Province, it is important that these points are being identified to become able to constantly improve the program.

The purpose of this study

The purpose of this research paper is to explore and develop a tool which EY can use to measure the success factors of their Fast Growers program. This tool should provide the opportunity to determine the desired outcomes and compare them to the

expected outcomes of the program. It results in the following (main) research question (RQ):

RQ: *What tool can help to measure the effectiveness of the Fast Growers program in relation to the entrepreneurial successes that are being achieved within the province of Overijssel within two years, and can be applied immediately to obtain the interim results?*

We are fully aware of the fact that the research consists of two elements, which give this research two different, but coherent perspectives. The first perspective is that a toolkit has been developed that might help with the identification, recording, and evaluation of the successes and weaknesses of the program. The second perspective is the immediate application of the toolkit during this research. This offered the possibility of conducting interviews in practice to test whether the toolkit actually works, and obtain mid-term results based on the shared experiences. It led to the immediate implementation of small adjustments in the tool, and the ability to formulate clear recommendations that were applied immediately to help with the overall improvement of the program.

The research question is obtained by combining the problem statement together with the (theoretical) framework of Kirkpatrick (1955). This model has been popularized by Dr. Donald Kirkpatrick in the 1950s and is mainly used within educational programs. The methodology consists of a four-level evaluation model that evaluates the transfer and effectiveness of training (Tian, Liu, Yin, Luo, & Wu, 2015). This evaluation will be researched by compiling the experiences of the involved parties (companies, EY, and the Province) through the conduction of several interviews. To get to the core of these success factors, specific measures of success need to be constructed. Therefore, the following sub-questions are formulated:

SQ1: *What method can measure the effectiveness of the Fast Growers program?*

SQ2: *What tool can be developed that helps to measure the effectiveness of the Fast Growers program?*

SQ3: *What are the perceived success factors and weaknesses according to the participating companies that have been measured by the tool?*

SQ4: *To what extent does the program meet the expectations of the Province?*

SQ5: *According to EY, what aspect(s) of the program are currently meeting their needs and wishes, and what aspect(s) still need to be improved?*

SQ6: *What characteristics have been perceived during the process of implementing the tool in practice that is essential for the tool to (not) possess in order to offer a proper contribution to the research?*

SQ7: *What aspects have been learned by applying the tool?*

Research Gap

To some extent, there is information available on how to measure the success of an educational or training program. Methods such as the Kirkpatrick Methodology are examples of methods that 'evaluate whether the program is meeting the needs and requirements' (Smidt, A.; Reed, V.A.; Balandin, 2009). Also, a number of examples of questionnaires used during the evaluation sessions have been found.

Despite the existence of several evaluation models, none of them is perfectly applicable to the Fast Growers Program. This has to do with the fact that the program is not an educational

program. Therefore, the Kirkpatrick model and the questionnaires need to be distorted in such a way that they become relevant for and applicable to this program. The new questionnaire (or tool) is being rolled out with which the program can be evaluated. Based on the data that is being collected, we can draw a conclusion concerning the two perspectives: 1) whether the tool is indeed the best tool to use for the evaluation of the FG program, and 2) what the strong and weak aspects of the program are according to our sample group.

Thesis Outline

This research paper consists of five chapters. In the first chapter, the study is introduced along with the research question and several sub-questions which support the research question. Following, the theoretical framework will be discussed, and current literature reviewed on the important pillars of the Growth Navigator, the idea behind the participation of SMEs instead of start-ups, and the effect of urbanization on the region and the program. In the third chapter, the research methodology will be outlined, which defines how the data was gathered. The findings will be presented in the fourth chapter, whereas a conclusion and a discussion will be presented in chapter five regarding the findings of chapter four. As part of the conclusion in chapter five, the theoretical/practical implications, the directions for future research, and research limitations will also be discussed.

The research is academically relevant since this specific research topic has not yet been (fully) researched or (fully) developed, and thus adds to existing work. Besides, the results that are obtained from this research are highly relevant for EY since it has an added value for the evaluation and improvement of the Fast Growers program.

2. THEORY

A solid theoretical framework will make it easier to give a proper answer to the research question. Therefore, a more in-depth look will be given in the Growth Navigator in this chapter, which is part of EY's Fast Growers program. In section 2.1, the program's seven Drivers of Growth, our focus group, and the issue concerning urbanization will be discussed. In 2.2, the core framework of this research paper will be discussed, which is based upon the methodology of Kirkpatrick.

2.1 EY Fast Growers Program

In this section, the structure of the Fast Growers program will be discussed, in particular the Growth Navigator tool. The tool concerns a large part of this research since the participants' experiences with the tool will be observed throughout the research to eventually be able to answer the main research question. By checking the background of every pillar and giving a clear definition, it becomes easier to either understand the purposes of EY for using this tool, as it helps us with empathizing with the participant while conducting the interviews. Besides, it also helps us with leveling with both parties concerning information exchange, which decreases the shortcomings in the information flows that might lead to biased outcomes or distorted views.

The differences between the SMEs and startups are mentioned in more detail with the purpose to obtain a better understanding of the target group of the program and why the FG program is essential for these specific groups of companies (see: urbanization).

Seven Drivers of Growth

The resource-based view (RBV) framework is focused on the achievement of sustainable competitive advantage and states

that 'long-term competitiveness of a company depends on its endowment of resources that differentiate the company from its competitors, that are durable, difficult to imitate and substitute' (Grant, as cited in Lim et al., 2007). It means that businesses need to be in a continuous change and development process in order to make progress (Durmaz et al., 2015). Important is that growth tells businesses to do what they want, but it has to be in accordance with their goals and objectives at all times (Kotler, 1984; as cited in Durmaz et al., 2015). 'The Growth Navigator', which is a tool that has been developed by Ernst & Young, shows that the framework is to some extent in line with the RBV theory. However, the Growth Navigator model is purely based on the input and data that has been obtained from the practice, which has been gathered over the years through various studies and by constantly analyzing the needs of the customers. The goal of the tool is to 'help companies align their capabilities and resources with their (sustainable) growth strategies' (Ernst & Young, 2019) by stimulating effective growth and creating a competitive advantage.

All in all, an important purpose of companies with a growth mindset is creating a business strategy concerning sustainable growth that can help businesses to improve their competitive status (Wheelen, T.L.; Hunger, 2012; as cited in Durmaz et al., 2015). The Growth Navigator supports and coaches the participating SMEs with a tailor-made growth plan consisting of seven important pillars, *figure 1*.

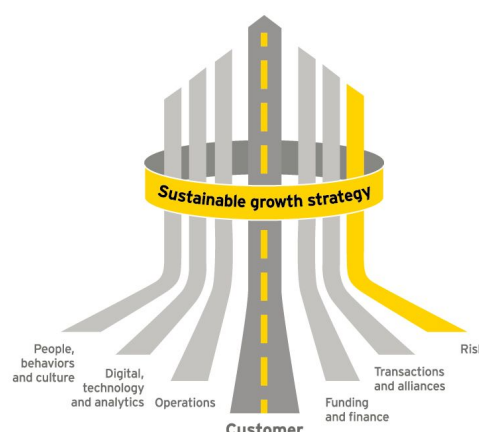


Figure 1: The EY 7 Drivers of Growth

The seven drivers of growth stimulate to have more structured conversations with the participant of the program. As these companies are all experiencing an organizational change, which is defined as 'the adaptation of new ideas or behaviors by the organization with many perspectives on strategic change and organizational development' (Personal, Archive, & Halkos, 2012), this program serves as a supporting tool to achieve the set objectives.

Customer

The pillar 'customer' is the center point of the framework since 'leading companies can obtain a competitive advantage by putting customers' needs and desires first' (Ernst & Young, 2019a). As the annual average churn rate of businesses is relatively high (i.e. the percentage of customers who stop buying the products or services of a particular company, calculated for a particular period of time (Cambridge Dictionary, 2019)), the competitiveness and profitability are severely harmed. To counter this, it is important that customer loyalty is being built. By building on a successful customer relationship wherein the customer becomes loyal, businesses apply a more long-term approach with a decrease in the overall

costs (e.g. marketing and transaction costs), higher customer satisfaction and a higher customer profit (Griffi, 2010).

People, behavior, and culture

As Mary Kay Ash stated, “people are definitely a company’s greatest asset. It doesn’t make any difference whether the product is cars or cosmetics. A company is only as good as the people it keeps”. In general, employees play an important role within companies as ‘their behavior, attitude and interest form the culture of the workplace’ (“Role of Employees in Organization Culture,” 2019). Especially in times of organizational change, companies should pay close attention to their employees. Study shows that ‘good and effective work relationships are very important since they contribute to the formulation of positive attitudes to change and the success of a change program’ (Vakola & Nikolaou, 2005). According to Peter Senge, ‘companies can survive by creating a learning company, which is ‘an organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning how to learn together’ (Zeeman, 2019).

Thus, by attracting and retaining the right people who share the company’s vision and fit the culture, business growth will be facilitated, which results in a competitive advantage where competitors are being outperformed (Ernst & Young, 2019a)

Digital, Technology, and Analytics

Technological capability is ‘a continuous process of creating or absorbing technological knowledge from the interaction with the environment and the accumulation of skills and knowledge which are acquired by the firm’ (Lall, 1992; as cited in Reichert, F.M.; Zawislak, 2014). It means that the development of technological capacity is essential in the process of obtaining strategic and competitive advantages. A close eye needs to be kept on the ever-changing digital technologies, as it provides the opportunity of competing and keeping competition out of the market by, for example, developing new products and processes. In the meantime, it also makes sure that organizations harness the digital transformation (Tham, 2019). After all, information is one of the core businesses of a growing company, which means that its future depends on how this information is being analyzed and implemented in the overall strategy. The driver should, therefore, focus on how to successfully leverage information technology to deliver business change, improved business performance and the management of risks (Ernst & Young, 2019)

Operations

In a dynamic business environment, it is essential to have a business strategy that is operationally aligned with the operations strategy in order to achieve the goals and objectives. To effectively contribute to the economy, the organizations need to be flexible in order to ‘evolve into efficient, well organized, technically competent, well-managed operations which respond to opportunities and challenges in their environment’ (UNCHS, 1996, as cited in Amoako, 2016). Unfortunately, many organizations are still facing issues in effectively executing the business strategies, which can be caused by a misalignment of operational factors such as people, business operations and IT systems. It leads to the organization being prevented from performing optimally, but also in the degradation of the value of the business strategies (Kwanroengjai, Liu, Tan, & Sun, 2014). Companies with many misalignments end up with a lot of inefficiencies, which

eventually leads to losing their competitive advantage (Abdul Khadar, 2017).

Funding and Finance

Financial performance concerns the firm’s overall financial health over a given period of time’ (Bhunia, A.; Mukhuti, S.S.; Roy, 2011, p.269). Therefore, the funding and finance driver of the framework is focused on the improvement of the financial position (and therefore also the financial performances) of the organization. To ensure this, the CFO must take on the role of a financial advisor. Without adequate funding, the innovative function of entrepreneurship will just remain a dream since the generation and implementation of an idea requires finance (Akinola, 2014, p.46). Organizations have to make sure that ‘their financial strategies are in favor of their firm growth in accordance with their development needs and combined with either the external environment as the internal factors’ (Xiaoxia, X.; Jin, L., 2007). Thus, it can be stated that ‘finance is the grease that nurtures innovation to fruition’ (Akinola, 2014, p.49), which makes the company’s financial strategy the core of the overall strategy.

Transactions and alliances

Companies cannot deal with the business transformations in the market environment on their own. By creating successful strategic business alliances, a mutual collaboration between two (or more) companies takes place, which gives them the ability to rapidly incorporate abilities, knowledge and (management) skills which are necessary to compete with the competitors (Barbosa, C.A.P.; Zilber, M.A.; Toledo, L., 2010, p.94) and would not have been attained individually (Vanags, A.; Ābeltina, A.; Zvirgzdina, 2018). Besides, it offers the organizations access to supplementary services (which attracts a new customer base), increases brand awareness (due to a broader audience), and might result in the opportunity to reach new markets and achieve economies of scale (Hyland, 2013). Strategic partnerships with either internal as external stakeholders make sure that the process of driving and enhancing business value, competitiveness and growth becomes a collaborative effort (IBM, 2011, p.3). As times change, technology changes, markets change, rules of competition and competitors also change (Vanags, A.; Ābeltina, A.; Zvirgzdina, 2018). This means that the organization’s strategy can also never stay the same (Fleisher, Craig S.; Bensoussan, 2003; as cited in Vanags, A.; Ābeltina, A.; Zvirgzdina, 2018, p.337). Therefore, it is essential that the plan to address issues and react to future pressures will be aligned with the organization’s strategy in order to increase the ability to achieve success (Ernst & Young, 2019a).

Risk

SMEs are exposed to risks and major challenges of all kinds. These might directly have an impact their day-to-day operations, decreases their revenue, increases their expenses (CPA Australia LTD, 2009), leads to customer loss, or might even get so serious that the business becomes bankrupt (Hollman, K.W.; Mohammad-Zadeh, 1984; as cited in Falkner, E.M.; Hiebl, M.R.W., 2015). To accelerate and sustain growth in the future, companies need to rely on risk management in order to be able to identify risks, measure their (possible) impact, and treat, eliminate or reduce their effects with the minimum investment of resources’ (Ekwere, 2016). Risk management helps SME managers to ‘identify significant risks that could jeopardize the success or existence of the company in time to efficiently cope with them’ (Miller, 1992; as cited in Falkner, E.M.; Hiebl, M.R.W., 2015, p.4). Research by Gilmore et al. (2004) showed that SME leaders see growth as a risk

rather than a strategic goal. The reason might be that SMEs do not possess the right knowledge and techniques to run their (growth) projects effectively, which results in SME managers only seeing the major risks they are opposed to (Marcelino-Sádaba, S.; Pérez-Ezcurdia, A.; Echeverría Lazcano, A.M.; Villanueva, 2014; as cited in Falkner, E.M.; Hiebl, 2015, p.11). The driver's risk' might support organizations with bridging this problem and make them more aware of adjusting their strategy in such a way that they will meet these points for attention.

Start-ups vs. SMEs

As mentioned in the introduction, SMEs are the focus group of the Fast Growers program. SMEs are often confused with start-ups as they are small in terms of revenue and number of employees (Entrepreneur Insight, 2019). However, there are differences between both business types concerning business models and focus. According to Neil Blumenthal – co-founder and co-CEO of Warby Parker – a start-up can be defined as “a company working to solve a problem where the solution is not obvious and success is not guaranteed” (Robehmed, 2013). Thus, a start-up is more temporary, unstable and focused on trial and error.

In contrary to a start-up, an SME has generally a more stable and successful business model and concerns companies that have a maximum of 250 employees and a revenue of less than €50.000.000. According to the Dutch SME ServiceDesk (“MKB Serv.,” 2018), the group can be divided into three types of enterprises: the micro-enterprises, the small enterprises, and the medium-sized enterprises. The micro-enterprises are companies with less than ten employees and a maximum annual revenue of €2.000.000. The micro-enterprise is the type of business that may overlap with what has been termed as a start-up or spinoff (Moskowitz & Moskowitz, 2017). The second group is the small enterprises, which each have less than 50 employees and a maximum annual revenue of €10.000.000. The final group is the medium-sized enterprises with a maximum of 250 employees and annual revenue of €50.000.000. Concerning the focus, SMEs are driven by making a profit and intended to secure a financially sustainable spot in the local market (Entrepreneur Insight, 2019).

Although a majority of SMEs are fast-growers, Bernard et al (in Chong et al., 2019) state that it is well-known that the SMEs trade more on the local markets and less on the international markets compared to the larger firms. Recent studies have shown that a majority of SMEs have simple systems and procedures, which allows flexibility, immediate feedback, a short decision-making chain, better understanding and quick response to customer needs compared to the larger organizations (Singh et al., 2009). Singh (2009) states that “the supporting characteristics that result from these simple systems and procedures make sure that the SMEs are flexible to adapt and implement new changes, which is beneficial for their competitiveness towards the competition in either the domestic as the global market”.

Urbanization

The fast-growing entrepreneurs often have the illusion that the densely populated areas are better for the further expansion of their companies, as these areas are more likely to offer better urbanization advantages that stimulate their business activities (Hans & Koster, 2017). However, it appears that in the Netherlands urbanization has a negative effect on firm formation (Delfmann, Koster, McCann, & Van Dijk, 2014; van Stel & Suddle, 2008). The combination of the disadvantages which urbanization brings together with the increasing

possibilities to fulfill residential preferences in the rural areas while, in the meantime, keep retaining access to the urban centers are reasons to support fast growers to keep their activities in the less urbanized regions (Delfmann et al., 2014; van Stel & Suddle, 2008). One of the disadvantages of urbanization has to do with the fact that the rural areas just have a large enough population base to support positive urbanization economies without the negative effects of very high levels of urbanization, which can be found in a large city with a high population density (Hans & Koster, 2017). Therefore, in a large city with a high population density less fast growers are present compared to the surrounding areas. The fact that the Netherlands has a high urbanization rate, but in the meantime also possesses a very dense population structure, gives the country a very special position compared to the other European countries. Since the rural regions are always close to highly populated urban regions, one expects that the urbanization rate is very low. In the scenario that the rural and urban regions are not widely dispersed, the start-up rates in the rural areas should increase since the connection between the two areas is strong which makes urbanizations less attractive.

Within the Fast Growers program, the positive aspects of the establishment of an SME in a rural area will be highlighted to prevent urbanization. It is highly advantageous for the province if fast-growing companies settle themselves in the region as they have a major economic impact on the economy of the province. Those companies are, for example, seen as role models for other entrepreneurs, provide dynamism at existing companies and contribute to the image of Overijssel (Overijssel, 2019).

2.2 The Kirkpatrick Methodology

In this section, an in-depth look will be given in several evaluation models, of whom we believe the Kirkpatrick method is the most relevant for this research. It is essential for this research to analyze the content of the method since it forms the base for creating a tool to collect the data needed. As there are a number of evaluation models that we can choose from, it is important to compare all models and the model that fits the purpose of this study the best. So, this section tries to find an answer to the first sub-question.

Four Evaluation models

Project success is an abstract concept which makes the determination of whether a project is a success or a failure a highly complex measurement (Chan, 2002), especially with regard to content and design, changes in learners, and organizational payoffs (Alvarez, Salas, & Garofano, 2004). In the last decades, lots of evaluation models have been created in order to measure and systematically collect data regarding the effectiveness and success of educational technology and training programs (Kraiger & Ford, 1993). However, researchers and developers came across a large challenge when applying these (traditional) theories and methods of measurement since they are in most cases not applicable in the current dynamic world anymore. In these models, the success of educational technology is measured by using what new knowledge has been learned as an indicator instead of determining how this new knowledge has been developed (Jenkinson, 2009). As the current world is very dynamic and constant developments are taking place, a model is needed that applies to this flexibility.

In total, four (training) evaluation models are proposed that can be used for the measurement of the training program's success or failure: Kirkpatrick (1955), Tannenbaum et al. (1993),

Holton (1996) and Kraiger (2002). The model of Kirkpatrick will be discussed in more detail later in this paragraph. First, the other three methodologies will be discussed briefly. The first methodology is the Tannenbaum et al model, which is 'expanded on Kirkpatrick's typology via adding post-training attitudes and dividing behavior into training performance and transfer performance as outcomes for evaluation (Alvarez et al., 2004). This means that he developed a broader model in which situational and individual factors affect either the learning outcomes as the post-training outcomes in order to measure the effectiveness (Kraiger & Ford, 1993). According to the model, the responses to (post)training cannot be related to other evaluation targets, which is not in practice.

The second model concerns the evaluation strategy of Holton (1996), who explores what the effects of training are on future learning by using the concept of self-directed learning (Bron, 2012). He constructed a new training evaluation model and complemented the Kirkpatrick's four-level model by adding three new evaluation targets: 1) learning, 2) Individual Performance, and 3) Organizational Results (Bron, 2012). According to Holton, results cannot be taken into consideration as a primary outcome of training since they are a moderating variable between the motivation to learn and the actual learning (Alvarez et al., 2004). The learning aspect depends on ability, motivation, and environment, while its transfer defines the degree to which learned knowledge can be transferred to individual performance (Bron, 2012).

The third strategy has been provided by Kraiger (2002), which has put the emphasis on three multidimensional target areas for evaluation. By multidimensional, it is meant that the learning process can be explained by changes in cognitive, affective or skill capacities (Kraiger & Ford, 1993). According to Alvarez et al. (2004), the first target area concerns the training content and design, which is, for example, the design and validity of the training. The second target area concerns changes in learners, which represent the affective, cognitive and behavioral part. Organizational payoffs are the last target area and concerns, for example, the transfer climate and job performance.

For over forty years, the Kirkpatrick model has been one of the most common and predominant approaches in training evaluation models which is being used all around the world. The methodology developed by Donald Kirkpatrick (1955) is a framework that is common to use for the analysis and evaluation of the results of training programs (Kurt, 2016). Besides the analysis and evaluation of educational programs, the model can be used to evaluate the effectiveness of enterprise training. According to the book of Kirkpatrick (Kirkpatrick, Evaluating Training Programs: The Four Levels, 1993), the goal of the framework is to make coaches aware of the fact that they should start with the desired end goals, followed by a determination of what behavior is needed to accomplish those desired end goals.

The framework is comprised of four dimensions of measurement: Reaction, Learning, Behavior, and Results, *see, figure 2* (Juozitis, 2019) and *Appendix 13, figure 4* (Petrone, 2017). According to Kurt (2016), *level one* (reaction) 'measures the engagement and contribution and also determine the reactions of the participants in the program'. It measures the attitudes towards the training (Bron, 2012). This means that level one evaluates how satisfied employees are with their training, and how relevant they feel it is to their roles (Juozitis, 2019). The *second level* concerns the learning aspect and 'measures the developed skills, attitudes, and knowledge of the participants (Kurt, 2016). This dimension measures how much

the participants have learned from the program and whether they understand the principals, facts, and techniques (Bron, 2012). *Level three* focuses on the behavior aspect and measures 'to what extent the developed skills, attitudes, and knowledge has been applied in the daily business activities of the participants' (Kurt, 2016). Thus, it determines to what extent the behavior of the participant has changed and 'to what degree the participants actually apply what they learned during the training' (Kirkpatrick Partners, 2019). The measurement aspects in the third level will be measured while the training is already over, while the learning aspect is measured during the training. Since the second Fast Growers' group has just started with the program (September 2019), level two and three will be reformed to what the participating companies are (1) expecting to learn during the program, and (2) how the companies want to implement the changes into their business activities. To conclude, the *fourth level* identifies the outcomes and results of the behavior and links them to the training and what has been learned during that process (Kurt, 2016). Herein, a conclusion will be given on what the overall utility of performing such training is to the organization (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003). It means that the overall success of the training model and the achievement of the organizational goals (Bron, 2012) will be determined.

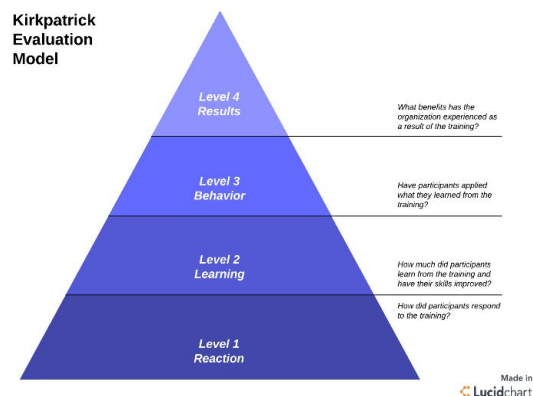


Figure 2: Kirkpatrick's four levels of measurement

3. METHODOLOGY

The methodology defines how the research will be conducted and explains why a certain method is applied. We will start off with explaining why specifically the Kirkpatrick method fits our research well, followed by explaining the design of our tool and its application. Meanwhile, we will try to find an answer on the second sub-question.

Method

The Kirkpatrick method has been chosen as the core of our tool since the concept of the model fits our purposes the best. The four-dimensional perspective, which is also mentioned in chapter 2.2, offers the most appropriate measurement technique for the assessment of the effectiveness of a program. We believe that the method either gives the interviewees a better picture of the expectations of the interviewer, as it has a constructive structure which reduces confusion during the interview.

Tool Design

To achieve proper results that fit the research purpose, the tool needs to be reliable and practical in use, and the data valid and measurable at all times. As the purpose of this research is to track down the raw experiences of the parties involved in the program, the design that fits the research best and lives up to the

characteristic mentioned above is a questionnaire, structured by using the four levels of Kirkpatrick. The levels allow the interviewer to ask proper questions that are formulated with the intention to obtain more in-depth and well-structured answers. As the method is mainly used within educational and training programs, and is not directly applicable to the Fast Grower's program, it is important that the assessment techniques that arise from this method are shaped in such a way that it fits within this research. A challenge that we came across is that there are four different groups with different characteristics where the four dimensions will be measured from (EY / Province of Overijssel / Group 1 / Group 2). This meant that the questionnaires needed to be adjusted in a way that they are applicable to each of the four independent sample groups. The designation of the levels in the questionnaire will correspond to the descriptions mentioned in chapter 2.2.. The questions mainly focus on the current experiences of the involved parties, whether it matches their expectations, and what aspects could be improved (or do not need any improvement). By asking these questions, it is easier to identify the strengths and weaknesses of the program, which makes it easier to formulate an answer to the main research question. The four questionnaires that will be used for conducting the interviews can be found in Appendix 1.

The research design is exploratory as no research has yet been done into the experiences of either the participating companies as the other parties that have been involved in the program. It means that only a little information exists. Thus, this research design tends to investigate and define clearly what (new) problems are on which little or no previous research has been done yet and therefore tries to provide new insights on them (Brown, 2006; Research Methodology, 2019).

Data Collection

As mentioned above, four questionnaires for the four sample groups have been designed. To test the reliability of these questionnaires, we decided to apply them immediately in this program. The main goal of applying these questionnaires has two purposes, which have also been discussed in chapter one, under '*purpose of this study*' (p.2). During the application process, some interesting aspects came up, which were either predicted previously or came up by surprise. Below, the application process will be discussed in more detail.

The data concerning the strong aspects and weaknesses of the program have been collected through qualitative research by conducting semi-structured interviews. With the help of the questionnaires, open-ended questions have been asked to the interviewees, followed up by 'how' and 'why' questions to get more in-depth insight and explanation that supports their opinion, which helps to explore user experiences. As predicted, the questions needed to be adapted to the subject of the study since not all questions of the model were directly applicable. The more interviews we conducted, the more we found out what the relevant questions were for the research, but also what questions need some improvement. The direct feedback enabled us to improve the tool during the process.

We questioned the four research groups on four main topics, which are based on the Kirkpatrick model of evaluation: reaction, learning, behavior, and the results (see figure 2, p.6). In order to minimize the chance of confusion and disorder during the interview and increase the chance of the story running smoothly, we tried to learn the questions by heart. This allowed us to be able to respond quickly to emerge the essence of the story, to 'meander around the different topics rather than

adhering slavishly to a verbatim question as in a standard survey, and delve into totally unforeseen issues' (Adams, 2015).

Four groups have been used as samples for the research: the representatives of the Province, the representatives of EY Hengelo, and the participating companies divided into two groups. The participating companies are all Dutch small- and medium enterprises located in the province of Overijssel. The sectors in which the participants operate vary and consist of companies in the health care sector, the consultancy sector, the marketing sector, the education sector the ICT sector and the car industry. The sample of the participating companies which have been interviewed consists of either the first group (started in 2018) as the second group (started in 2019). The most interviewees of the participants are the founders of the companies.

The participants have been selected through purposeful sampling, which means that the sample size is predetermined and limited to only the participating companies of the Fast Growers program. Thus, a general requirement for each group is that the interviewees need to be actively involved in the program, otherwise they cannot be counted as a participant in the interview. The interviews have been conducted on the basis of both personal conversations as telephone conversations. In one case, the company did not have much time to plan a personal or telephone conversation, which resulted in the questionnaire being sent to the company so that the representative can fill it in himself. Important for this study was that at the point at which 'the newly collected data no longer provides additional insights, the sample size will be theoretically saturated' (CIRT, 2019). In *table 1* (p.7), a brief overview of the conducted interviews is given.

Interviewee	Type of interview	Remarks
Company 1	In-person	Group 2
Company 2	Telephone	Group 2
Company 3	Telephone	Group 2
Company 4	In-person	Group 1
Company 5	Telephone	Group 1
Company 6	Telephone	Group 1
Company 7	Filled in by himself	Group 2
EY representatives (2)	In person	Joint interview
Province representative	Telephone	-
Province representative	Telephone	-

Table 1: Overview of the conducted interviews

Approximately, each interview took about 30 minutes, depending on the type of interviewee. The interviews with the companies of the first group took a bit longer since these companies had more experiences to share due to the fact that they are already in the running for more than one year. The second group has officially started in September, which made it harder to ask detailed questions. As the main focus was on collecting their expectations, the interviews were likely to be shorter in comparison with the first group. The representatives of EY have been interviewed together due to the fact that they share the same amount of experiences, opinions, and involvement. Therefore, a joint interview ensured that both of them complemented each other, which might lead to new (unexpected) insights. Besides, it saved me more time compared to planning an individual interview for both of them.

Beforehand, each questionnaire has been sent to the right research group to give an idea of what questions will be asked during the interview. This allowed the research groups to prepare the questions, which leads to more efficient interviews in which the core of the answer emerges faster. To make the questionnaire more accessible, a Dutch translation was prepared as a background document to be used during interviews. This

was possible since the interviews all have been conducted in the Dutch language. With the consent of all interviewees, the interviews were recorded in order to help us concentrate on the questions and answers that were given by the interviewees. As the process of preparing for the interviews to actually conduct the interviews was very time-consuming and cost a lot of effort, the decision to conduct the interviews by telephone offered a way out. Next to the already busy schedules of the interviewees, the limited amount of time we had for conducting this study and the distance to the interviewees made it quite hard to also plan site visits. The companies were all approached for an appointment via a formal email that was written in collaboration with the EY mentor. As the largest part of the interviews were planned during the summer break, it was very hard to keep in touch with the companies at first as they were either very busy or going on vacation. Luckily, most interviewees still had some time left to make an appointment with us for conducting the interview.

Beforehand, the interviewees were made aware of the interviews being anonymized in the report due to confidentiality reasons. Besides, off the record interviews allows interviewees to speak freely about their experiences without being limited by the attachment of their names on the interviews.

Ethics

The BMS Ethics Committee of the University of Twente reviewed and approved the research proposal before the interviews were conducted. The approval of the research proposal implies that the research is conducted in an ethically sound manner. Participants of the research have received an informed consent form and have all given their consent regarding participating in the study, fully knowing their rights regarding privacy and withdrawal from the study.

Interview analysis

As the main research question of this study is about either the development of a relevant tool as the tool gathering the essential data regarding the success factors and the points of improvement of the program due to the direct application of it, the focus will not be on analyzing the data through coding. Instead, the interviews will be analyzed to withdraw the most important data that support defining why the tool has been created in this format.

4. FINDINGS

This chapter defines the findings regarding the two perspectives we discussed at the beginning of this research paper. As we immediately applied the tool in practice to provide EY information regarding the success factors and weaknesses of their program, we will first investigate what the outcomes of the interviews were. Therefore, we will discuss the foundation of the program, elaborate on the experiences of the involved parties by analyzing and discussing the findings of the conducted interviews by dividing and analyzing each research group.

Second, the findings regarding the developed tool will be discussed to support the research question and create an overall bigger picture regarding the main goal of this research. Our experiences with applying the questionnaires and conducting the interviews will be summarized in the reflection part.

Motivation to establish Fast Grower's program

By analyzing the interviews, we learned that the program has been launched in May 2018 with the first group of participants.

The target group of this program is specifically the most fast-growing companies in the region. As expected, the Province shared that the motivation behind the establishment of the program has to do with the several shortcomings they perceived in the field of these fast-growing SMEs.

As already expected and discussed in the Introduction (p.2), the first reason is that the province perceived that Overijssel is losing the battle against the 'Randstad'. In the past, fast-growing companies like Booking.com moved their headquarters to the western part of the Netherlands, which can be seen as a severe setback for the province. According to the Province representative, the province is responsible for stimulating the regional economy and maintain prosperity, which means that they need to support the economy to make it future-proof. One of the initiatives the province could take is supporting start-ups, and also making sure that these companies can continue to grow and develop themselves at a later stage. *"The companies need to feel that they are being helped to grow better, earlier and faster"*. It is part of their plan to support the economy in Overijssel, consisting of the following three components: 1) stimulating innovation, 2) stimulating internationalization, and 3) the promotion of general entrepreneurship, with the latter concerning the support of start-ups and SMEs.

Second, the province perceived that there was a lack of proper support to help companies achieve their growth strategies. This was in accordance with the plans of the coalition that were marked as a top priority for the economy of Overijssel at that time. The plans of the coalition are the guiding principles for the province when creating an action plan, as Overijssel has a *politically-driven environment*. When the province gets more involved with the companies that have real and fast growth potential, the level of commitment of these companies to the province will increase. Then, it becomes easier for the province to offer them a fully customized program that matches their strategies and goals and provides them the support which is needed to strive after these objectives.

Why did the Province choose EY?

As already stated in the Introduction, EY has been chosen to perform this assignment on behalf of the Province due to their plan standing out head and shoulder above the other submitted action plans. According to province representative 2, the goal of the province for launching this program was to fasten the process of binding companies that are growing the fastest within the region. The reason behind this is the fact that the development and growth strategies of these companies increase the regional economy of the province. He mentioned that *'what we want is specifically for a number of companies, which are well-selected in advance and which have real potential to grow in the province of Overijssel, to offer those companies a tailor-made program that supports them in their business goals'*. Therefore, the Province decided to collaborate with EY on this case.

In the previous years, EY gained knowledge about the fast-growing entrepreneurs and middle-market companies through the EY Entrepreneur Of The Year award program, which has been in use for over 30 years. The program is globally in use and focuses on 'the recognition of entrepreneurial achievement among individuals and companies that demonstrate vision, leadership, and success' (Ernst & Young, 2019b). In June 2018, EY started with performing the two-year program in collaboration with twenty-three participating companies, that were established all across the region, with the goal to support SMEs in their business

operations and find innovative approaches and opportunities to accelerate growth (Overijssel, 2019). In the second half of 2019, the second group of participants starts with the program.

The interviews taught us that the main goal of the province is to stimulate (fast-growing) companies with their growth strategies and to try to keep them within the province. It means that during the tender to recruit a company that can perform this task, one must pay close attention to the price-quality ratio. The analysis of the interviews with the province representatives has shown that the Fast Grower's program of EY scored the highest on the price-quality ratio and met the predefined criteria the best compared to the competition. The combination of a customized action plan, the usage of the Growth Navigator tool to perform a full scan of the company, and the program's appearance exceeded the province's expectations and therefore made it such a valuable program to perform in the region. In the theory of this study, the Growth Navigator tool has been discussed in more detail to initiate its importance and the value it adds to the program in general.

4.1 Perceived success factors and weaknesses of the FG program by participants

To identify the success factors and weaknesses of the Fast Grower's program, a close look needs to be given at the experiences of the participants, which have been collected through the interviews. This chapter will, therefore, give an answer to the third sub-question.

Success factors of a program like the FG program often depend on whether it meets the expectations of the interviewees and give them the feeling that the program is really focusing on helping them in the process of improving their overall company and the company's strategy. By analyzing the interviews, it can be concluded whether the Fast Grower's program, in general, meets the expectations. The experiences of the interviewees are clustered together and linked to the different aspects of the program. A quick overview of the responses can be found in Appendix 11.

Program components

We asked the interviewees about their experiences with the different components the program consists of. By analyzing the interviews, we were able to make a list of opinions that have been mentioned the most concerning the components. These terms have been evaluated and formulated in this chapter. The quotes mentioned to support the findings can be withdrawn from the transcripts of the interviews, which can be found in Appendix 1 to 7.

Growth Navigator Tool

The Growth Navigator session appeared to help companies identify, prioritize and focus on the most important and urgent action points by using the valuable Growth Navigator tool. Most interviewees mentioned that the multiple pillars lead to sharper (long-term) goals and offer a certain level of structure and direction. Company 2 mentioned that *"the tool contributes to the professionalization and growth of the organization to do things differently"*. The EY representatives encourage the companies to have mutual discussions during the session, which emphasizes the power of collaboration to generate a well-thought-out plan that everyone wants to work on. *"All action points were merged together in a handy overview on the dashboard"* (company 6). Company 1 addressed that having the goals in a nice overview helps them to challenge themselves to take action to achieve the goals. Surprisingly, the management

team members of the fourth company were not as enthusiastic about the tool since they thought that the tool was too theoretical and had too much depth. However, the founder of company 4 thought that the GN session was a very valuable session with outcomes that perfectly fit their vision. Company 5 was a bit more critical towards the GN session and tool since, according to the founder, *"EY impairs the total value of the whole by treating only a limited number of pillars during the session"*. However, the pillars that are being brought up during the session are being discussed perfectly by

Unfortunately, Company 3 and 7 did not have an opinion about the GN Tool. Company 3 did not attend the session yet at the moment the interview has been conducted, and company 7 did not give an answer to the question regarding the GN tool in the written transcript we received from them.

Kick-off and Inspiration Sessions

Two interviewees shared their experiences on the kick-off. Company 2, who is a participant of the second group, mentioned that *"the location was great, with a beautiful appearance and lots of mood lighting"*. She mentioned another surprisingly positive aspect, which had to do with the fact that she really enjoyed being allowed to meet the participants of the first group. Concerning the negative aspects, she only indicated that the topics discussed were nice to listen to but did not have any added value for her organization. The second company who shared its opinion – company 4 – attended the kick-off of the first group and addressed that *"it was an excellent session with good speakers and a good level of involvement from the province"*. Company 3 and 7 shared their opinion regarding the presence of the other participants during the inspiration sessions. It was mentioned that the socialization and collaboration aspect of this program has been very essential and highly valuable for them. By meeting new entrepreneurs, the flow of information goes faster and experiences will be shared more easily. Besides, mutual support leads to the achievement of the goals.

Despite the positive experiences of both kick-off sessions, the opinions about the inspiration session varied widely, depending on the discussed topics and pillars. Most interviewees marked the opportunity to meet and socialize with fellow entrepreneurs as a strong and valuable aspect of the program. *"It has added value since it allows us to exchange information and experiences with colleagues and increases the opportunities to enlarge our business networks"* – company 6. For company 1, the social aspect was even the deciding factor to participate in the program.

However, most respondents also mentioned the negative aspects they perceived during their participation. First of all, a certain interaction is missing between the participating companies. One interviewee even mentioned that, based on these sessions, he would not be willing to travel abroad with this group of entrepreneurs. Furthermore, there has been a general idea that the sessions were not very inspiring. One of the disappointing factors had to do with the fact that the participants hoped that the sessions would provide them several tools that they could apply in practice in their own company. Another reason is that the success factors of the entrepreneurs were substantively inspiring, but the deepening aspect together with one of the pillars totally caused the opposite effect and was not inspiring at all. For example, company 5 mentioned that the sessions were to some extent interesting, but not necessarily inspiring.

Coaching Sessions

The respondents stated that the meetings with the coaches every two or three months serve as a big stick to make sure that they

will constantly be reminded to work on the action points. Company 4 sees the coach more like an “*external commissioner who stops by once in a while to check how the implementation process of the action points goes*”. The coach needs to be aware of the developments within the companies and has the job to “*make sure that the action points are clear and in focus, but also has to induce a desire for us to take action to complete the action points*” (company 2). In case he perceives that things do not work out as he hoped, he has to step in to find out what drives the company to make the goals important again. Company 1 did not plan a meeting with a coach yet, but exactly expect the previously mentioned aspects concerning sparring on a business level. Some interviewees, like company 6, addressed that the coach gives great pieces of advice and asks good and very critical questions in order to help companies forward to think better about the next steps they want to take.

Although most respondents had lots of positive points to address, some were still a bit critical towards the sessions. When discussing the content of the sessions, company 4 addressed that he would have preferred discussing some more current topics like the Brexit or new import duties that have a large influence on its business activities during the meetings with the coach. Company 5 was not amused about the sessions at all and stated that the sessions are “*very minimalistic with no in-depth discussions about their progress with the action points. Being bound to a short time slot leads to very brief conversations without even looking at the action points*”. The coach stresses that the performance and implementation process is completely in the company’s own hands, which raises the question for company 5 what the program actually adds to their business activities in proportion to the amount that they need to pay to participate.

Unfortunately, companies 3 and 7 did not have an opinion regarding the coaching sessions. Company 3 did not attend the GN session yet, and company 7 did not answer the question regarding the GN tool in the written transcript.

Subsidy

In general, all respondents addressed that the subsidy did not have any influence on their decision to participate in the program. The interviewees of the first group already have applied for a grant. Since the second group has just started, they will probably apply for the grant in the upcoming year. “*The subsidy is a nice contribution to cover part of the costs but has absolutely no influence on our participation in the program*” – company 5. For company 4 the subsidy gives them, in addition to a financial contribution, more guidance and structure to pursue sustainable business operations as they had to have a concrete and detailed plan to be eligible for the subsidy. With the received subsidy company 6 introduced a special management program to support the management team with their role and introduced a new management layer to strive for a more top-down structure within the company.

Overall program

It appeared to be quite hard to measure the level of satisfaction of the overall program due to the fact that two research groups were both in a different position. The first group of participating companies is already in the running for one year, which means that they have a better image of the program as a whole compared to the second group. This led to Company 1, 2, 3 and 7 only giving us feedback concerning the GN tool (see p.8) and explain what they expect, but not being able to provide us their feedback and experiences about the program as a whole. For company 3 it was even harder to provide us with feedback since

they did not even plan the GN session yet at the moment the interview was being conducted.

Company 1 expects that the overall program helps them with pursuing their goals, implementing internal improvements that focus more on the creation of a positive ambiance on the work floor, and receive immediate (positive) feedback from the customers regarding these changes in the business activities. Company 2 agrees with Company 1 and adds that the program makes sure that we keep motivating ourselves to realize the plan and action points we (the MT) made together. The answers Company 3 gave were mainly based upon their expectations. They expect that the overall program will absolutely help them with “*increasing their sales, analyzing the market, and assist them with introducing the product on the market, but also look at the (sales) organization as a whole in a more structured way*”. Company 7 gave a very concise answer, saying that “*they look positively at the contribution the program can make on their success*”.

We can indicate that the majority of the respondents are quite positive or expect to become positive about the program during or at the end of the process. Next to the social aspect of meeting fellow entrepreneurs and the support it offers the participants to strive after their growth strategies, several interviewees mentioned that the program also “*supports in creating more sustainable business operations, helps to develop new business structures, and tries to raise awareness of how to deal with action point more purposefully and critically*”. The collaboration between the Province and EY to create such a program has a high added value for interviewee 4 and 5.

According to two interviewees, one of the weaknesses of the program concerns the fact that companies with different growth ambitions and sizes are linked to each other. A better look needs to be given to this issue since it might cause incomprehension between the involved parties to some extent. “*Companies that have the same size or are facing the same challenges are better in understanding each other*” – company 6. According to company 5, it was a real loss that either the trip abroad as the Europe-trip has been canceled. “*It would have been the perfect opportunity to network with fellow colleagues to get to know them better*”. We have asked some interviewees to give grades to the different components of the program and to the program as a whole. We identified that the Growth Navigator session scored the highest with two times an 8 and one 9, and the inspiration sessions score the lowest. The average grade for the whole program is 7.5.

4.2 Perceived success factors and weaknesses of the FG program by the Province

Another group that has been interviewed to test the tool on are the Province representatives. We asked two representatives to share their experiences regarding the program. Both had expectations beforehand, which can help to identify whether the program has eventually lived up to these expectations in the past year. In this chapter, the main focus is put on finding an answer for the fourth sub-question. The quotes mentioned to support the findings can be withdrawn from the transcripts of the interviews, which can be found in Appendix 8 and 9.

Program components

To give a better overview, we have divided the components to give a proper and more clear reflection on the experiences of the Province representatives.

Growth Navigator session

Since representative 1 has recently become involved with the program, he, unfortunately, did not have a clear opinion about the Growth Navigator session based on the content.

Despite the fact that representative 2 was involved in the program right from the start, he also does not have an opinion about the session and the tool. He believes that it adds value to the program and to the participating companies as, in a session, *'EY works together with a company in a structured way to identify what opportunities the companies still have'*. Unfortunately, representative 2 has not seen the tool and has not studied it in detail yet.

Inspiration sessions

Both representatives did not attend all the inspiration sessions, but only a couple of them. Representative 1 was very enthusiastic about the sessions. He mentioned that *'in terms of structure and content, he believes the sessions are enlightening, inspiring, valuable and very interesting'*. He also liked the fact that different aspects of one pillar are being discussed during one session. This ensures that each session differs from the other and provides a very diverse range of aspects for entrepreneurs to choose from. He believes that each company is different and therefore has a different level of development and growth. This means that they are content wise not all equally interested in every (discussed) pillar. However, he thinks that companies are too much focused on the theme(s) of the sessions, instead of also looking at other aspects that make the sessions valuable. For example, he thinks that a strong aspect and one of the successes of this program lays in the fact that other participants are also being involved and put together, instead of turning the program into a general, one-on-one training session without meeting other participants. This social aspect fits the idea of entrepreneurs learning and developing themselves by communicating and putting them together with others better. The representative believes that in a session, it is about creating an "ecosystem" in which companies can meet each other, find each other and ask each other questions about how to approach different aspects to enhance their growth. *"What struck me is that the companies continue to visit each other outside of those sessions and keep in touch with each other. This is actually what you want, the power of bundling all companies"*

Representative 2 was a bit more critical towards the sessions. He thinks the sessions are fine in the broader sense. However, he mentioned that some entrepreneurs were complaining about the fact that *"the plan EY presented is not 100% equal to what is being done now, which especially concerns the quality and one-sidedness of the inspiration sessions and the fact that the entrepreneurs wanted to experience more proactiveness from EY (which means that EY needs to empathize more with the entrepreneurs)"*.

He also mentioned that some of the entrepreneurs told him that they really liked the sessions, but that the sessions did not evoke a sense of inspiration. They suggested that it might be a better plan if EY takes a broader approach in some of the sessions. An alternative might be discussing more actual subject and development which the entrepreneurs face nowadays. The representative says that he has indeed experienced this himself and that it is a good observation and point of feedback that EY can work with.

Overall program

Up until now, the Province representatives have perceived positive responses to the overall program. According to

province representative 2, a combination of the specific tailor-made approach, offering the scan (Growth Navigator Tool) and the image that it is really a program in which entrepreneurs receive a tailor-made plan in advance which helps them with improving their focus and business activities persuaded us to collaborate with EY. *'We believe that these are all very strong aspects of the program that really matter to us'*.

Also, the fact that more companies have eventually applied and participated than expected at first is another very satisfying and strong aspect of the program, according to representative 2.

However, according to one of the province representatives, some aspects still need to be improved to meet the expectation of the participants. First, representative 2 perceived that the program is not helping the entrepreneurs to a sufficient level to sort out the different rules which might apply to them an help them with growing faster and better. An example is the rules regarding the possibilities to apply for a subsidy. It is something the participants really need to become aware of since it has an influence on their business activities. A solution might be a closer collaboration between EY and the Province in order to assist each other in providing the right information to the participant on time.

Also, the results of the Fast Growers program during and after the two-year process are very hard to measure immediately. This makes the outcomes biased and only dependent on the time when the interviews have been conducted. It is unclear what the actual effects are over time and whether the program really has the wished outcomes on the SMEs, or that they have fallen back into their old habits. The best is to plan a number of follow-up sessions with the involved parties where the process during and after the program is being measured.

It is hard to state whether the program is yet a success. In the future, it should be measured whether the program has actually had the desired effect. Only then it might be possible to carefully state whether the program is successful or not. However, representative 2 thinks it is a good sign that companies within the groups already have a lot of contact with each other. This pursues the idea of the creation of 'an ecosystem', where companies can keep the network together, even when the program ends. Representative 2 mentioned that he is currently satisfied with the program in general, but: *"I can state that the program is a success when the participants say that the program has helped them a lot in their growth strategy, which is something I have not heard specifically at this moment"* (Province representative 2). According to representative 1, there are indeed some aspects that have to be improved, but for what he has experienced so far, he is very satisfied with the program in general: *'I see that the program is good and well put together, the participants are satisfied and enthusiastic about it, they know where to find each other'*.

Future perspective

The environment in which the program (and the participating companies) operates is part of a politically-driven one. Therefore, it was essential that the formulated action point was in accordance with the policy that applied at that time. This means that the Fast Growers program has been chosen due to the fact that it had a perfect fit within the main spearheads the coalition had put on the agenda for 2018.

However, both representatives mentioned that the program stops once the two groups have completed the entire process. This has to do with the fact that the coalition has developed a new program based on the coalition agreement for the

upcoming period. Unfortunately, this does not feature the Fast Growers program.

According to representative 1, it might be useful for the province to monitor and analyze where they are now and whether the launched program has actually had the desired and expected effect. He is not sure whether that will happen. He believes that the province might be more enthusiastic about keeping the network close to them since they can support them with several other aspects.

Representative 2 shares the same opinion as representative 1. However, he thinks that the evaluation process should be done by EY instead of the Province since it is their assignment. The only thing the Province might be interested in is checking whether it has added value to the participants once the program has ended. The Province can use this data to check whether these methods and programs actually work and what it adds to the future perspectives and goals of the Province.

4.3 Perceived success factors and weaknesses of the FG program by EY

The last group that has been interviewed are the representatives of EY. In a joint interview, the two representatives gave their opinion and experiences regarding the Fast Growers program and explained what aspects currently score a sufficient, and what aspects still need to be improved to some extent. With this data, we will try to find an answer to the fifth sub-question. The transcripts of the interviews, where the data in this chapter is retrieved from, can be found in Appendix 10.

Program components

Also for this group, we have divided the components in order to give a proper and clear reflection based on the experiences of the interviewees.

Growth Navigator session

The Growth Navigator tool is a universal method. According to representative Y, 'the disadvantage is that it is sometimes hard to make it applicable or even recognizable for entrepreneur'. It is therefore hard to make each pillar applicable for each company since you have to bend a lot so that it fits within the business. According to representative X, the tool is specially written for production companies with a supply chain. In case they are dealing with a company from the service sector, it is inevitable to adjust the tool since those companies do not have a lot of suppliers and they offer the product themselves. Besides, representative X believes that the tool has slowly become outdated to some extent. Representative Y responded on that by stating that a new method is currently in the making, but the essential aspects will probably remain the same (e.g. the use of the seven pillars). Besides, the other issue EY might face is that a universal method can never cover everything '*when one issue is covered, another thing might turn out to become an issue. I think it is important to make clear what the essence of the tool is since you then already meet the expectation management to some extent*'. According to representative Y, the GN tool is only the starting point of something bigger, '*while a lot of entrepreneurs believe that they have already completed their tasks after the GN session*'.

Inspiration sessions

About the inspiration sessions representative Y said the following: '*Surprisingly, we experienced a large commitment from the entrepreneurs since we received almost 80% of the registrations within three days after sending out the invites every time*'. Both representatives mentioned that they are really happy with the course of the sessions. They believe that the

varying themes and programs in every session made sure that almost all wishes and areas of interest have been covered as good as possible. As everyone is operating on a different level, they mentioned that it is hard to fulfill the wishes of truly everyone or always come up with something surprising.

What representative Y really saw as a success is that all the entrepreneurs are networking with each other. *This is exactly what we wanted to achieve with the program*'. An example, according to representative X, was during the Kick-Off session of the second group, where the first and second group were merged together. '*It turned out to work really well to put those groups together, all companies were very positive*' – Representative Y.

Coaching sessions

EY experienced that especially the smaller companies rely a lot on their support. These smaller companies, therefore, benefit more from the mentoring sessions. The larger companies have been through a lot, which means that they are a lot more independent, so things often go without saying.

Both coaches agree that the layout of the sessions need to be changed to some extent. As some companies have raised the issue that the conversation remains fairly superficial due to time constraints and does not go into depth, the representatives will discuss this with the coaches in the short term so that a solution can be found. They both think that there is much room for improvement in these sessions.

Overall program

The main reason for EY developing the program appears to be that they wanted to become more known in the world of scale-ups and family businesses. Besides, the nature of the assignment really appealed to EY and it would entail a high yield.

EY representative X believes that the Province chose to collaborate with EY due to their total plan of approach: '*The combination of the Growth Navigator, the inspiration sessions, coaching and mentoring sessions, but also the reputation of EY*'. Apart from the plan of action and the main points, EY did not yet know how they wanted to tackle the assignment in detail. However, representative X states that they have developed themselves and the program during the process. The noticed that some parts of the program take much more time than initially estimated. In addition, everything concerning the inspiration sessions also took a disproportionate amount of time. All these experiences can be taken into account when an equal program is being developed in order to do things more efficient or easy.

Besides, it is questionable whether the program has been launched for the right purposes. According to representative X, the initial goal of the assignment was to create more employment in the region. However, it did not work since everyone who lived in this area already had a job. '*The switch to creating a program that focuses on company growth to keep fast-growing companies in the region was very wise and had a great timing*'.

According to representative Y, it is hard to measure to determine whether the participating companies started to grow even faster than other (growing) companies, as they were already the fastest growing companies in this region. Besides, the time span of two years makes it really hard to see a clearly noticeable difference in business activities. He believes that entrepreneurs need time to implement things, so it might not be a bad idea to extend the program a bit more.

However, an accomplishment of the program is that a number of participants have started working fanatically consistently with the outcomes of the Growth Navigator and the action points it has brought with. However, according to the representatives, this success fully depends on the participant himself and is related to how seriously and consistently the participant has followed the instructions, is working on the action points, and to what extent he took the mentoring sessions seriously.

Another accomplishment the representatives are really proud of is that 'a number of companies have started several projects with each other, regardless of the program and the individual processes'. This development has not been foreseen by EY to become this successful and truly exceeds their expectations.

All in all, according to representative Y, the program is seen as a success for EY when the participant experiences it as a success: that the participant noticed that it really helped them in achieving their business growth in a structured way. That makes the program a success for EY, regardless of the growth figures.

4.4 Perceived characteristics of the tool

In this chapter, we will start by reflecting on the developed tool, followed by the positive and negative aspects we experience while applying the tool in a real-life case, which gives an answer to the sixth sub-question.

Reflection on the tool

To provide a proper reflection on the tool, we need to map the positive and negative characteristics regarding either (1) the tool in general, as (2) the method of conducting the interviews, as (3) the structure of the questions regarding the use of the Kirkpatrick methodology. We keep in mind to avoid bias as much as possible by only using information obtained from the interviews and during the application of the tool into practice.

Tool in general: Positive characteristic(s)

We experienced that the method of a questionnaire is simple to use, provides the opportunity to prepare the interviews in advance, collects the data in a reliable way, and offers the opportunity to ask follow-up questions to obtain more data when needed. In the methodology part, a few criteria were mentioned for a tool fulfilling the role of a good measurement tool. As mentioned above, the questionnaire allows us to measure the data at all times, which makes it practical in use, and collects valid data since the participants are directly asked for their (raw) opinions about a certain aspect.

Tool in general: Negative characteristic(s)

Unfortunately, while conducting the interviews, it appeared that the model neglects in including some variables, for example the process after the training has ended and special circumstances that take place during the process. Post-training support is an essential variable when the intention is to give a good insight into the success factors of the overall program. The tool only measures the subjects which are outlined by the four levels, while the other variables are also key in this process and need to be taken into account. Special circumstances often cause unexpected twists and are therefore essential to be kept track off. Examples in our research are mergers and acquisitions, which can shift the complete focus and structure within a company. Such a twist has a large influence on the answers given on the questionnaire and the eventual results, which we experienced during the interview with one of the participants.. While conducting the interviews, it appeared that the current questionnaire (and the Kirkpatrick method) does not take into

account these important aspects. Therefore, the lack of these (important) variables makes the tool less reliable as expected.

Method of conduction: Positive characteristic(s)

The method of conducting interviews by using a questionnaire worked well. The participants all gave extensive answers to the asked questions. As mentioned above, the questionnaire offered the opportunity to ask further and more in-depth questions to find out the core of the answer, and led to participants supporting their answers more properly. Since the tool is a questionnaire, it is practical in use and could be used in different methods of interviewing the participants (by phone, send by email or in person). We tested this by applying the tool in all three interviewing methods. Another advantage of using a questionnaire in researches like these is that the participants were able to prepare the interview in advance since they received the questionnaire at least one week prior.

Method of conduction: Negative characteristic(s)

However, a questionnaire is also highly sensitive. It is highly essential that the interviewee possesses the skills to conduct the interviews in a proper way, otherwise the obtained answers and results might be biased or not give a proper answer to the asked question (and might lead to irrelevant data). The best way to measure whether the interviewee possesses the right set of skills is by conducting a retrospective evaluation among the participants regarding this aspect. Unfortunately, we did not have the opportunity to conduct this post-evaluation in this research, which means that it is not feasible to draw a proper conclusion on the interviewee's interview skills.

Structure of questions: Positive characteristic(s)

We will reflect on the advantages of the Kirkpatrick model as the core of this qualitative research and the developed questionnaires.

First, the Kirkpatrick model focused on performing the analysis by measuring the different views of the participants. The model offers a four-level composition where Kirkpatrick assumes that everything one learns is mutually connected with the reaction to the training, which subsequently influences the behavioral change that takes place as a result of what has been learned (Schmidt, 2011). The levels can be applied to any type of event, which means that it can be structured and formed in any way that is needed to gather and analyze the data. As seen in this study, the levels have been adjusted from a model that mainly focuses on the evaluation of an educational training program to one that measures and evaluates the effectiveness (and success factors) of a program targeting the fast-growing companies of the region.

Second, even though it is stated that the Kirkpatrick model is outdated since it has been developed more than fifty years ago and needs to be adjusted to the current developments or use another model that fits this modern world better, we figured out that the model is still very accurate in performing the evaluation of a program. The four levels complement each other by elaborating on the level of satisfaction, the level of knowledge and performance during the program, the identification of the needs, and the requirements to fulfill those needs (Gable, 2011). The models help with understanding the effectiveness of a certain program and tries to identify the shortcomings which might prevent the program from implementing future improvements.

Structure of questions: Negative characteristic(s)

Besides the positive characteristics, the Kirkpatrick method being applied in the questionnaire also has some disadvantages.

First, it appeared to be hard to stick to and limit the asked questions to the four levels. Since the program is still running, it is hard to only formulate questions according to the standards of the four levels, which are actually based on the post-evaluation of an already finished program. Instead of focusing on finding in-depth background information and data about the (raw) experiences of the participants with the program (which is the core data that is needed for this research), we relied too much on sticking to the levels and trying to assign specific questions to the specific levels, which was not possible for each question (which we then either had to delete or re-formulate). The levels thus resulted in many limitations and restrictions for us, which led to putting irrelevant questions in the questionnaire(s).

Second, the different levels of Kirkpatrick made the questionnaire more time-consuming since attention had to be paid to the constructive structure while the participants in many cases answered multiple questions at the same time. Afterwards, it took a long time to find out which answer belonged to which question.

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

Based on the data we gathered by analyzing different tools that can be applied for evaluating programs, developing an adjusted tool that fits the FG program better, and actually applying that tool for evaluating the program, we will now draw our conclusion. The adjusted tool can be found in Appendix 12. All the data, insights, experiences and research will be linked together and presented in this chapter. We will start by determining the success factors and weaknesses of the Fast Growers program. Then we will discuss whether the developed tool can be used to evaluate a program like the FG program, and what characteristics the tool needs to have to gather the right data. So, we will also try to find an answer on the seventh sub-question.

Strengths of the FG program

Based on the interviews, the answer which has been given most frequently on the question what the main reasons were for participating in this program regarding the fact that they believed that the program could help them with improving and striving after their growth strategies by assigning specific action point which helps to achieve this goal. This level was mainly focused on the awareness part of why the respondents decided to participate and therefore focused on the initial stage including the Growth Navigator session in combination with the Growth Navigator tool. According to the respondents, the success of this program lies within the GN tool which is being used during the session. The tool allows to brainstorm about what is really valuable for the management team to improve, makes sure that everyone is on the same page, and allows them to have more in-depth discussions. According to the interviewed companies, their participation in the program offered them several tools to get to know themselves and their organizations better. This led to a better thinking and decision-making process in what they really want to achieve in the given amount of time, and which goals and action points are the most urgent ones and need to be marked as a top priority. At the end of the session, the company representatives obtain a nice overview of their goals and the action points that need to be fulfilled to reach the goals. This is experienced as the first highly positive characteristic of the GN tool and session.

Second, the teamwork aspect is also marked as a program's strength by especially the participating companies since it is seen as a process that can only be executed if everyone within

the organization is in line and aware of the goals which lead to the achievement of a particular end goal. The Province and EY also share the same opinion as to the participating companies. It means that the GN tool makes sure that all the members of the management team agree on pursuing the goals they have formulated together. By doing this process together, goals can be reached easier since people can mutually and intrinsically motivate each other.

Third, the aspect that is very valuable to the participants and definitely contributed to their learning process is the social aspect, where they can meet fellow entrepreneurs and exchange information and experiences with. As mentioned by one participant, the best way for an entrepreneur to improve himself is by learning from and communicating with others. Lately, an article told us that companies do not buy products, they buy relationships. It means that companies value the relationship with another company or a customer over everything. It has already been mentioned in the Introduction, but to survive the changing business environment, it is important for companies to expand on (long-term) relationships. The FG program offers companies different opportunities via the kick-off session and the inspiration sessions to enrich their business network with fellow entrepreneurs that experience the same struggles.

Fourth, the coaching sessions are truly a big stick to keep the participating companies on the right track. The motivation the participants receive from the coach during the meetings have learned them to no longer postpone the (urgent) action points, but to really take action to complete them.

Based on the above mentioned data, we can conclude that content wise the program indeed adds value to the business activities of the companies. Along the process, all three parties have learned to develop themselves. They learned that good communication with all parties and involvement in the process are key to make sure that the program eventually gets the desired result. This knowledge can now be used by the Province and EY for improving the program and in the meantime assisting the second group during the process. The knowledge can also be used when the FG program is being launched in other parts of The Netherlands. For now, the positive responses of the participants confirm the expectations of the Province and fits the reason why the coalition put the support of SMEs in the region on the agenda.

Behavioral change

Analyzing the responses to the behavioral change level showed that most responses became aware of their behavior due to their participation in the program. This awareness of their behavior made it easier to make adjustments that lead to achieving their goals due to a better fit between their behavior and their ambitions. As the goals were formulated sharper and in accordance with the employees, they reacted more positive on the plans, which means that it becomes easier to intrinsically motivate them to treat the action points as a priority and work on them to achieve them. It led to a higher level of efficiency and more structure. Also, the coaching sessions contributed to this since the coaches formed an extrinsic source of motivation which made sure that the respondents were constantly reminded of the fact that they have to work on the action points, which changed the behavior of constantly postponing to work on urgent action point into a behavior striving towards constantly taking action to achieve goals.

Results

Last but not least, the results showed that most respondents were positive about their participation in the program, despite the fact that some improvements need to be made by EY that

have a better fit with their expectations. The questions in this level focused on the future perspectives of the interviewees. Their participation in the program made them more aware of what success really means for them and how this can be linked to the program. This allowed them to take a moment and think about the added value of this program for them. The core of that could be deduced from all given answers comes down to the fact that the participants ultimately strive to successfully achieve the goals they have set themselves. This shows that making people aware of the results that might be obtained and let them think critically about their future plans is one of the biggest and most successful assets of this program.

Fit between the program, the model and the tool

Initially, we started with developing a questionnaire based upon the four-level theory of Kirkpatrick. At the beginning of this research, we expected that this model would have a perfect fit for evaluating the FG program. Our expectation was mainly based on the distinction between the four levels, which in our opinion made sure that every aspect is being covered and the right questions are being asked. Therefore, we decided to select the Kirkpatrick model as the core method used in this research. Since the tool was designed for evaluating educational programs and not programs like the FG program, we had to make several adjustments in the questions during the process to make sure that the right questions are being asked that fit the purpose of this study. The flexibility within the questionnaire(s) allowed us to formulate and sharpen our questions even more. We believed that this would give us the opportunity to ask more in-depth questions to identify the differences between the experiences of the involved parties.

Despite all these adjustments in the initial questionnaire, the largest struggle we came across while applying the tool into practice was that the four-level structure of the questionnaire made it really hard to ask proper questions. The contradictory problem was that (some) questions that were relevant for the research could not be placed under the wings of one of the four levels and the other way around. This led to everlasting conflict. The levels are entangled to some extent, which means that many questions could not be linked to a certain Kirkpatrick-level.

A positive aspect of the developed questionnaire is that, to some extent, we were able to track down the raw feelings, emotions, and thoughts of the involved parties. As all the conducted interviews have been anonymized, the interviewees got the opportunity to speak freely about their experiences with the program. This was advantageous for the evaluation process since more effort was put into creating more in-depth questions that have been answered by the interviewees.

Another advantage is the method we used for conducting the interviews and evaluating the program. The questionnaire allows us to conduct the interviews on different moments within the process and immediately process the received data; for example, in the beginning, to measure the expectations; halfway, to check to what extent these expectations still apply; and at the end, to measure the differences between the start and the end of the process. The first two moments already have been tested in this study since we got the opportunity to measure the experiences of the first group, who were already halfway in the process, and the expectations of the second group, who were about to start with the program. This made our research more reliable. The best would be to also conduct a halfway interview with the second group in order to be able to measure the difference between group one and two (and indicate whether the critical issues the first group addressed in

the interviews have been solved within the second group), and an interview with both groups (and the Province and EY) to measure the process after the program has ended.

However, it is questionable whether the Kirkpatrick model is the right model for this research. As mentioned earlier, we expected to be able to fully make use of the four different levels to make sure that the data is being collected step-by-step according to the levels Kirkpatrick formulated. Unfortunately, it appeared to be quite hard to apply the four levels since they are in this case entangled to some extent. According to experiences we gained while putting the tool into practice, we believe that if the structure of the questionnaire is being adjusted, apart from the Kirkpatrick model, better and more relevant data is obtained.

The adjusted questionnaire for the participating companies, which has taken the above-mentioned critiques into account, can be found in Appendix 12. In our opinion, these questionnaires are more clear, and therefore lead to better and more in-depth answers. Besides, all irrelevant and repeated questions have been deleted together with the separation in the different levels, which gives a better structure in the (relevant) questions. The reason why we only adjusted the questionnaire for the participating companies has to do with the fact that the data concerning the experiences of the companies needs to be examined multiple times for every (new) group, which requires a questionnaire that meets the requirements set. The data needed from EY and the Province has already been measured during this research.

Research Limitations

We identified several limitations in this research. A distinction is made between the perceived limitations of the program and the perceived limitations related to the content.

Program-related limitations

A limitation regarding the program is that it does not take into account special occasions and circumstances. One of the interviewed companies indicated that the program and their determined objectives were no longer fully applicable to the company due to the acquisition of the company by another company during the process. This indicates that the program was not flexible enough to adapt to the new circumstances. This limitation can be addressed by good communication with the coach to develop an alternative plan that fits the circumstances better.

Content-related limitations

First of all, a content-related limitation of the developed tool is that it is based on the Kirkpatrick evaluation model. As mentioned earlier, the best way to apply the Kirkpatrick model is after the training has ended which was not possible in this case since either the first group as the second group of participants have been interviewed at the start or during their participation in the program. For the second group, a new questionnaire had to be developed which was applicable to measure their experiences before the start of the program. This limitation also partly explains why we experienced a bad fit between the program and the tool when looking at the four levels of Kirkpatrick we used in the developed questionnaire(s). As already mentioned in the conclusion of this paper, it has to do with the fact that these four levels are meant for evaluation of a program that has already ended (which means that the results are already clear and do not change anymore).

Second, the research group consisted of seven participating companies of both groups, two EY representatives and two Province representatives. A possible limitation is that the

sample size of the interviewed companies is too small to be considered as a representative sample of the whole group. The reason for only interviewing seven companies had to reasons: 1) the companies were approached during the summer break, which resulted in a large part of the companies reject to participate in this research study due to absence due to holidays, or due to the fact that they were too busy in those months, and 2) the companies of the first group that I was allowed to approach was very small due to another intern having approached the largest part of the listed companies for his own research. To deal with this limitation, all companies that were allowed to be approached have been approached and an attempt was made to interview participating companies that operate in different fields to ensure diversity in the research group and obtain different perspectives.

Third, a possible limitation is that this research only applies to and is limited to the participants of the Fast Grower's program, which are all fast-growing SMEs in specifically the province of Overijssel. Thus, the research is not (fully) applicable to either smaller-sized companies or companies located outside the province.

Future Research

From the interviews with the Province representatives, it can be deduced that within one or two years after the program additional research needs to be done into its long-term effects. This will allow us to draw better conclusions on the effectiveness of the program, but also clarify whether these programs really have the outcomes that are hoped for. This research can be done by using the tool which has been created in this study, but we recommend creating a new tool that is inspired by the tool we have developed in this research but is less focused on the four-level characteristic. We believe that in that case better, and especially more specific and detailed questions can be asked. The data that is being gathered could be compared to the data which has been retrieved from the interviews in this study to identify the differences. This is a topic which might be interesting for future work. The research can be marked as completed when the results from the interviews are being coded in a computer program. In that case, a codebook can be generated from scratch in which all the raw and unstructured (qualitative) data is being structured. Thus, future studies could help to identify the success factors and weaknesses of the program in more detail.

Practical Recommendations

To conclude, the results of this research gave us the opportunity to indicate a number of practical recommendations that contribute to the overall improvement of the program. By keeping the research question in mind, we have chosen to make a clear distinction between the substantive recommendations that are related to the improvement of the program, and the recommendations regarding the use of the tool.

Substantive Recommendations

An important aspect that was mentioned a number of times during the interviews concerns the content of the inspiration sessions. According to the respondents, the sessions were not as inspiring as EY expected. We recommend to review the content of the sessions and adjust them to such an extent that the participating companies have the feeling that they actually benefit from it and can apply the learned tools in practice. A small adjustment can already ensure that the participants become more positive about the content and will be happier when attending the sessions.

Some participants indicated that they experience some difficulties with the coaching sessions. The participants addressed that they experience the sessions as very minimalistic with hardly any depth. The main reason is due to a lack of time. A recommendation is to evaluate these sessions more in-depth to obtain the underlying reason why some participants are dissatisfied. Perhaps, a reason might be that too much attention is paid to the surrounding topics, which cause too much distraction in the conversation. In that case, the content of the sessions needs to be adjusted in order to use the determined time slot as efficient as possible. Another reason could be the level of expertise of the coaches. Perhaps they need to be trained again to meet a certain coaching level that is necessary to lead the sessions and become better in discussing and focusing on the important topics and aspects within the given time. Besides, the feedback given by the Province needs to be taken into account. They addressed that the executed program is not equal to the plan which has been presented. Also, a close look needs to be given on the quality and one-sidedness of the program. We recommend that scheduling a meeting between the EY representative and the Province representatives to discuss these issues might be a good idea since it allows to come up with potential solutions together.

Recommendations for using the tool

The first recommendation has already been mentioned in the chapter about future research. Our research showed that the Kirkpatrick model is not the best model to use as a core when a new tool needs to be created for evaluating a program like the FG program. The reason is that the model focuses too much on the four-level perspective, while it is hard to divide the question among those levels. We recommend developing a new questionnaire that is less focused on the four levels but focuses more on specifying the questions that are being asked. This will provide better results. Along the way, we had to adjust a part of the questions since we figured out that the questions were either not relevant enough or specific enough to use the answers for our research.

A recommendation for using the tool is to make sure that the interviews are being conducted either by phone or by scheduling a face-to-face interview. Since the tool is a questionnaire requiring a qualitative in-depth interviewing technique, it most likely gives one the best results when being conducted through either a phone conversation or a face-to-face conversation. During the conduction process, several data collection methods have been used. Two interviews have been conducted face-to-face. This allowed us to do a more accurate screening, measure an interviewee's emotions, and ask follow-up questions to guide the interviewee to give correct and more in-depth answers to the questions. In addition, seven interviews were conducted by phone. This method also allowed us to ask follow-up questions when the feeling arose that the question has not been answered yet or additional information could be withdrawn from the interviewee which adds value to our research. However, due to a lack of time of one participating company, we suggested to send them the questionnaire by email so that they could answer the questions in their free time without being bound to a specific time slot. This resulted in receiving very brief answers without more in-depth motivation behind the answers, which made it hard to explore and understand their real perspectives on and experiences with the program. Thus, we have learned that one-on-one engagement with the participant(s) is the best way to gather the required information.

Another recommendation regarding the tool is not to add more questions than we yet have, but to make sure that the questions

will be specified. The reason why we had to adjust the questionnaire a couple of time during the conducting-process was due to the fact that we figured out while asking the questions, that some questions appeared to be the same, but formulated in a different way. Therefore, we decided to merge those questions along the way to make the interviews more specific.

6. ACKNOWLEDGMENTS

I would like to express my very great appreciation to IR. Jeroen Sempel and dr. Hanna Hanna for their valuable and constructive suggestions and feedback during the planning and development of this research work. Their enthusiastic encouragement and useful critiques helped me to write this thesis.

I would like to thank EY for their assistance with the collection of my data. I wish to acknowledge all the interviewees for their willingness to give their time.

7. REFERENCES

- Abdul Khadar, S. (2017). 14 focus points to align operations strategy to business strategy || Data Labs India Solutions. Retrieved July 25, 2019, from Datalabs India website: http://www.datalabsindia.com/blog/align_operations_strategy/
- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In *Handbook of Practical Program Evaluation: Fourth Edition* (pp. 492–505). <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Akinola, A. O. (2014). ENTREPRENEURSHIP: FUNDING AND FINANCING STRATEGIES IN NIGERIA. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 2(4), 39–51. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/275025375_ENTREPRENEURSHIP_FUNDING_AND_FINANCING_STRATEGIES_IN_NIGERIA
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385–416. <https://doi.org/10.1177/1534484304270820>
- Amoako, S. B. (2016). *The Development, Growth, and Expansion of Locally-owned Businesses in Africa* (Centria University of Applied Sciences). Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105610/Amoako_Shirley.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). *Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Audretsch, D. B., Belitski, M., & Desai, S. (2015). Entrepreneurship and economic development in cities. *The Annals of Regional Science*, 55(1), 33–60. <https://doi.org/10.1007/s00168-015-0685-x>
- Barbosa, C. A. P.; Zilber, M. A.; Toledo, L. A. (2010). (PDF) Strategic alliance and competitive advantage – AN exploratory study in Brazilian firms. Retrieved October 15, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/262047272_Strategic_alliance_and_competitive_advantage_-_AN_exploratory_study_in_brazilian_firms
- Bhunia, A.; Mukhuti, S.S.; Roy, S. G. *Financial Performance Analysis-A Case Study*. , (2011).
- Bron, R. (2012). *TRANSFER OF AND FOR LEARNING*.
- Brown, R. B. (2006). “Doing Your Dissertation in Business and Management: The Reality of Research and Writing.” *Sage Publications*, 43.
- Cambridge Dictionary. (2019). Churn Rate | Meaning in the Cambridge English Dictionary. Retrieved July 12, 2019, from Cambridge Dictionary website: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/churn-rate>
- Chong, S., Hoekstra, R., Lemmers, O., Van Beveren, I., Van Den Berg, M., Van Der Wal, R., & Verbiest, P. (n.d.). *The role of small- and medium-sized enterprises in the Dutch economy: an analysis using an extended supply and use table*. <https://doi.org/10.1186/s40008-019-0139-1>
- CIRT. (2019). Qualitative Sampling Methods - Center for Innovation in Research and Teaching. Retrieved June 28, 2019, from CIRT website: https://cirt.gcu.edu/research/developmentresources/research_ready/qualitative/sampling
- Commission European. (2019). What is an SME? Retrieved from European Commission website: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- CPA Australia LTD. (2009). Risk management guide for small to medium businesses. *CPA Australia Business and Management Centre of Excellence*. Retrieved from <https://www.cpaaustralia.com.au/~media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/risk-management-guide-for-small-to-medium-businesses.pdf?la=en>
- Delfmann, H., Koster, S., McCann, P., & Van Dijk, J. (2014). Population Change and New Firm Formation in Urban and Rural Regions. *Regional Studies*, 48(6), 1034–1050. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.867430>
- Durmaz, Y., Ilhan, A., & Ilhan, A. (2015). Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n4p210>
- Ekwere, N. (2016). Framework of Effective Risk Management in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Literature Review. *Magister Manajemen*, 20(1), 23–46. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/27804-EN-framework-of-effective-risk-management-in-small-and-medium-enterprises-smess-a-l.pdf>
- entrepreneur Insight. (2019). Start-Up versus SME – Know The Difference - Entrepreneur Insight. Retrieved June 21, 2019, from <http://entrepreneurinsight.com.my/start-up-versus-sme-know-the-difference/>
- Ernst & Young. (2019a). 7 drivers of growth | EY – Global. Retrieved April 16, 2019, from [www.ey.com](https://www.ey.com/en_gl/growth/7-drivers) website: https://www.ey.com/en_gl/growth/7-drivers
- Ernst & Young. (2019b). Entrepreneur Of The Year | EY – Global. Retrieved July 11, 2019, from https://www.ey.com/en_gl/entrepreneur-of-the-year
- Ernst & Young. (2019 c). EY - Snelle Groeiers programma - EY - Nederland. Retrieved April 16, 2019, from www.ey.com website:

<https://www.ey.com/nl/nl/about-us/entrepreneurship/ey-s-nelle-groeiers-programma>

- Falkner, E.M.; Hiebl, M. R. W. (2015). Risk Management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/271444609_Risk_management_in_SMEs_a_systematic_review_of_available_evidence
- Fleisher, Craig S.; Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New Jersey: Pearson Education LTD.
- Gable, S. A. (2011). Integrated Learnings: eLearning: In Defense of the Four Levels. Retrieved November 10, 2019, from <http://blog.integratedlearningservices.com/2011/04/in-defense-of-four-levels.html>
- Gilmore, A.; Carson, D.; O'Donnell, A. (2004). Small-business owner-managers and their attitude to risk. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(3), 349–360.
- Griffi, J. (2010). *QUICK OVERVIEW Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It SUCCESS Points*. Retrieved from http://videoplus.vo.llnwd.net/o23/digitalsuccess/SUCCESS_Book_Summaries/2010_May_SBS/CustomerLoyaltySummary.pdf
- Hans, L., & Koster, S. (n.d.). *Urbanization and start-up rates in different geographies: Belgium, the Netherlands, and Sweden*. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9967-2>
- Hollman, K.W.; Mohammad-Zadeh, S. (1984). Risk Management in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 22(1), 7–55.
- Hyland, B. (2013). *Growth Strategies for SMEs*. Retrieved from <https://www.enterprise-ireland.com/en/events/ourevents/finance-for-growth/growth-strategies-for-smes.pdf>
- IBM. (2011). Partnering for Business Growth: Lessons from Leading CIOs. *IBM: Center for CIO Leadership*. Retrieved from https://www.ibm.com/ibm/files/A613883V04921A53/10_CIO_Partnering_For_Business_Growth_711KB.pdf
- Jenkinson, J. (2009). (PDF) Measuring the Effectiveness of Educational Technology: what are we Attempting to Measure? *Electronic Journal of E-Learning*, 7(3), 273–280. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/233792797_Measuring_the_Effectiveness_of_Educational_Technology_what_are_we_Attempting_to_Measure
- Juozitis, C. (2019). SolidProfessor | Kirkpatrick Level Evaluation Examples | SolidProfessor. Retrieved July 1, 2019, from SolidProfessor website: <https://www.solidprofessor.com/blog/training-evaluation-question-examples-for-the-kirkpatrick-model/>
- Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. In *Human Resource Development Quarterly* (5th ed., pp. 371–380).
- Kirkpatrick Partners. (2019). The Kirkpatrick Model. Retrieved July 3, 2019, from Kirkpatrick Partners website: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>
- Kotler, P. (1984). *Pazarlama Yönetimi Çözümleme Planlama ve Denetim* (1st ed.). Istanbul: Türkçe çeviri, Beta Yayınları.
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (1993). Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation Framework for Improving Training Efficiency and Effectiveness View project MSU Primary Care Faculty Development Fellowship View project. *Article in Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>
- Kurt, S. (2016). Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation - Educational Technology. Retrieved July 3, 2019, from Educational Technology website: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>
- Kwanroengjai, J., Liu, K., Tan, C., & Sun, L. (2014). *Operational Alignment Framework for Improving Business Performance of an Organisation*. <https://doi.org/10.5220/0004886203520359>
- Lall, S. (1992). *Technological capabilities and industrialization*. 20(2), 165–186.
- Lim, R., Chandraprakaikul, W., & Tim, B. (2007). *DEVELOPMENT AND EVALUATION OF A RESOURCE-BASED SUPPLY CHAIN POSITIONING METHODOLOGY FOR SMEs*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/0b3b/a3a3976feca1c6ab76860864a30569c065fb.pdf>
- Marcelino-Sádaba, S; Pérez-Ezcurdia, A.; Echeverría Lazcano, A.M.; Villanueva, P. (2014). Project Risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management* 2, 32(2), 327–340.
- Miller, K. D. (1992). A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311–331.
- MKB Servicedesk. (2018). Retrieved June 20, 2019, from MKB Servicedesk website: <https://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-mid-den-kleinbedrijf-nederland.htm>
- Moskowitz, S. L., & Moskowitz, S. L. (2017). The Small and Medium-Sized Enterprise (SME). *Cybercrime and Business*, 45–68. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800353-4.00004-X>
- Myers, B. (2019). *A Critique of Kirkpatrick's 4 Levels of Evaluation*.
- Overijssel, P. (2019). *Versterken MKB en Ondernemerschap*. 22.
- Personal, M., Archive, R., & Halkos, G. (2012). *M P RA Importance and influence of organizational changes on companies and their employees*. Retrieved from <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/36811/>
- Petrone, P. (2017). The Best Way to Use the Kirkpatrick Model, The Most Common Way to Measure Learning. Retrieved April 27, 2019, from LinkedIn The Learning Blog website: <https://learning.linkedin.com/blog/learning-thought-leadership/the-best-way-to-use-the-kirkpatrick-model--the-most-common-way-t>
- Plat, P. (2018). Overijssel: Twente als startup-hotspot - Innovation Origins. Retrieved April 15, 2019, from Innovation Origins website:

- <https://innovationorigins.com/nl/overijssel-twente-als-startup-hotspot/>
- Reichert, F.M.; Zawislak, P. A. (2014). The Relationship between Technological Capability and Firm Performance in an Emerging Economy. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(4), 20–35. Retrieved from http://www.altec2013.org/programme_pdf/1235.pdf
- Research Methodology. (2019). Exploratory Research - Research-Methodology. Retrieved October 6, 2019, from https://research-methodology.net/research-methodology/research-design/exploratory-research/#_ftnref3
- Robehmed, N. (2013). What Is A Startup? Retrieved June 21, 2019, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#1233497b4044>
- Role of Employees in Organization Culture. (2019). Retrieved July 19, 2019, from MSG website: <https://www.managementstudyguide.com/role-of-employees-in-organization-culture.htm>
- Schmidt, S. (2011). *Het effect van training op opvattingen en bijbehorend gedrag: Een onderzoek naar de trainbaarheid van locus of control en bijbehorende gedragingen* (University of Utrecht). Retrieved from file:///C:/Users/Anita Moghaddar/Downloads/Schmidt 0413925.pdf
- Singh, K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2009). The competitiveness of SMEs in a globalized economy: Observations from China and India. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(5), 44. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
- Smidt, A.; Reed, V.A.; Balandin, S. (2009). The Kirkpatrick Model: A useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 10. <https://doi.org/DOI: 10.1080/13668250903093125>
- Tham, S. (2019). Industry 4.0-How SMEs can thrive in the battle of digital transformation 2019? Retrieved September 26, 2019, from Grandeur Pinnacle website: <https://grandeurpinnacle.com/industry-4-0-smes-thrive-digital-transformation/>
- Theron, P. M. (2015). *Coding and data analysis during qualitative empirical research in Practical Theology*. 1–9. <https://doi.org/10.4102/ids.v49i3.1880>
- Tian, Y., Liu, H., Yin, J., Luo, M., & Wu, G. (2015). Evaluation of simulation-based training for aircraft carrier marshaling with learning cubic and Kirkpatrick's models. *Chinese Journal of Aeronautics*, 28(1), 152–163. <https://doi.org/10.1016/J.CJA.2014.12.002>
- Tubbing, L. (2019). Hoe interviews te coderen. Retrieved October 18, 2019, from <https://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-codere>
- n/
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change What is the role of employees' stress and commitment? *Emerald Insight*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- van Stel, A., & Suddle, K. (2008). The impact of new firm formation on regional development in the Netherlands. *Small Business Economics*, 30(1), 31–47. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9054-1>
- Vanags, A.; Ābeltina, A.; Zvirgzdina, R. (2018). Partnership strategy model for small and medium enterprises. *Business Perspectives*, 16(1). Retrieved from https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/10149/PPM_2018_01_Vanags.pdf
- Wheelen, T.L.; Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13th ed.). USA: Prentice Hall.
- Xiaoxia, Xie; Jin, L. (2007). *Research on Financial Strategy for Firms on the Growth Stage Based on EVA* (BeiHang University Beijing). Retrieved from https://www.academia.edu/6217017/Research_on_Financial_Strategy_for_Firms_on_the_Growth_Stage_Based_on_EVA
- Zeeman, A. (2019). Senge's Five Disciplines of Learning Organizations | ToolsHero. Retrieved July 31, 2019, from ToolsHero website: <https://www.toolshero.com/management/five-disciplines-learning-organizations/>

8. APPENDIX

The Appendix can be found in the attachments.

APPENDIX

THE FAST GROWERS PROGRAM: MEASURING AND ENHANCING ENTREPRENEURIAL SUCCESSES

Author: Anita Mojdeh Moghaddar
University of Twente
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands

Inhoudsopgave

APPENDIX 1 – QUESTIONNAIRES (VERSION 1)	3
APPENDIX 2 – COMPANY 1	8
APPENDIX 3 – COMPANY 2	11
APPENDIX 4 – COMPANY 3	14
APPENDIX 5 – COMPANY 4	16
APPENDIX 6 – COMPANY 5	20
APPENDIX 7 – COMPANY 6	24
APPENDIX 8 – COMPANY 7	28
APPENDIX 9 – PROVINCE REPRESENTATIVE 1	30
APPENDIX 10 – PROVINCE REPRESENTATIVE 2	34
APPENDIX 11 – EY	
REPRESENTATIVES	38
APPENDIX 12 – ADJUSTED TOOL	45
APPENDIX 13 – FIGURES	46

APPENDIX 1: QUESTIONNAIRES (VERSION 1)**Questionnaire Group 1**

VRAAG
LEVEL 1: REACTIE
Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?
Heeft er gedurende de deelname aan het programma een belangrijke ontwikkeling binnen uw bedrijf plaatsgevonden wat van invloed is geweest op de insteek die het programma in de eerste instantie voor u had? (voorbeeld: overname/fusie/etc)
Wat vond u van de begeleiding gedurende het programma?
In welke mate heeft dit programma een invloed gehad op uw functie binnen het bedrijf?
Hoe reageerden de werknemers in de eerste instantie op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma? Is die reactie in het afgelopen jaar veranderd?
In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma heeft bijgedragen aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur?
Vond u dat het Snelle Groeiers programma (en de Growth Navigator sessie/inspiratiesessies) uw tijd waard was?
Was het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode liepen binnen uw bedrijf?
Heeft de Growth Navigator sessie en de opeenvolgende coaching sessies ingespeeld op de behoeften die vereist zijn binnen uw functie?
Heeft u het gevoel dat die behoeften ook voldoende ter sprake zijn gekomen en daarnaast voldoende zijn aangepakt?
Wat vond u van de manier waarop de Growth Navigator sessie plaatsvond?
Wat vond u van de manier waarop de inspiratiesessie(s) plaatsvond(en)?
LEVEL 2: LEERDOELEN
Wat verwachtte u van tevoren te leren van dit programma? Is deze verwachting uiteindelijk behaald?
Wat verwachtte u van de EY mentoren? Klopte deze verwachting met de realiteit?
Wat verwachtte u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces? Kloppen deze verwachtingen momenteel nog steeds?
Welke vaardigheden verwachtte u te beheersen na dit programma? Is dit momenteel nog een realistisch doel?
Wat was de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten? In hoeverre is dat gelukt?
LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN
In welke mate en op welke afdelingen hebben de Growth Navigator sessie en de opeenvolgende coaching sessies ervoor gezorgd dat er veranderingen hebben plaatsgevonden binnen uw bedrijfsactiviteiten en -cultuur?
Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?
Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?

Wat is uw mening over de subsidie is de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?
LEVEL 4: RESULTATEN
Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?
Wanneer definieert u iets als een succes?
Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?
In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor u?
Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?
In welk tijdspan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf? Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na het programma?
Terugkijkend op het moment dat u begon aan het Snelle Groeiers Programma en waar u nu (halverwege het programma) staat, wat is dan uw toekomstperspectief? In welke mate heeft het Snelle Groeiers Programma hieraan bijgedragen?
Zou u het Snelle Groeiers Programma aanraden aan collega's? Waarom?
Zou u de Growth Navigator sessie aanraden aan collega's? Waarom?
Zou u de inspiratiesessie(s) aanraden aan collega's?
Op schaal van 1 tot 10, welk cijfer geeft u het programma? Zou u de reden hiervoor kunnen definiëren?
Zijn er nog punten die u de nieuwe groep deelnemers en/of EY mee wilt geven?

Questionnaire Group 2

VRAAG
LEVEL 1: REACTIE
Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?
Wat is uw mening over het feit dat u wordt begeleidt gedurende het programma?
In welke mate verwacht u dat dit programma een invloed heeft op uw functie binnen het bedrijf?
Hoe hebben de werknemers gereageerd op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma?
In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma bijdraagt aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten?
Is het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode lopen binnen uw bedrijf?
Hoeveel voorbereiding gaat er vooraf voordat u aan het programma kan beginnen?
LEVEL 2: LEERDOELEN
Wat verwacht u te leren van dit programma?
Wat verwacht u van de EY mentoren gedurende de coaching sessies?
Wat verwacht u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces?
Welke vaardigheden verwacht u te beheersen na dit programma?

Wat is de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten?
Wat verwacht u van de Growth Navigator Sessie?
Wat verwacht u te leren van de inspiratiesessie(s)?
Vind u het een toegevoegde waarde hebben dat de andere deelnemers (bedrijven) ook betrokken worden bij de inspiratiesessie(s)?
LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN
In welke mate en op welke afdelingen zullen de Growth Navigator Sessie en de opeenvolgende coaching sessies het meeste invloed uitoefenen?
Verwacht u tegen obstakels of andere dingen aan te lopen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?
Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?
Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?
In hoeverre ziet u de gestelde doelen (die naar voren komen tijdens de Growth Navigator Sessie) als een prioriteit?
In hoeverre zien uw werknemers (/mensen die bij het programma betrokken zijn) de gestelde doelen als een prioriteit?
LEVEL 4: RESULTATEN
Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?
Wanneer en hoe definieert u over het algemeen iets als een succes?
Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?
In welke mate verwacht u dat het Snelle Groeiers Programma kan bijdragen aan uw succes?
Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?
In welk tijdspan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf? Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na afloop van het programma?
Als u het programma nu al een cijfer moet geven op basis van uw verwachtingen, welk cijfer zou u het dan geven?

Questionnaire EY

VRAAG
LEVEL 1: REACTIE
Wat is de hoofdzakelijke reden dat EY dit programma heeft opgezet? Wat maakt het Snelle Groeiers Programma zo uniek?
Waarom heeft EY ervoor gekozen om specifiek de snelgroeiende MKB bedrijven als doelgroep te kiezen?
Waarom heeft EY zich specifiek gericht op de provincie Overijssel?
In welke mate heeft dit programma een invloed op en sluit het aan bij de bedrijfsvoering van EY?
In welke mate had u (voorafgaand) de verwachting dat dit programma zou bijdragen aan de ontwikkelingen en verbeteringen van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur van de eerste lichting? In hoeverre is dit momenteel gerealiseerd?
Merkt u dat bedrijven de dingen die ze leren tijdens het programma meteen toepassen in de praktijk?

Wat vindt u van de manier waarop de Growth Navigator sessies plaatsvinden? Wat zijn volgens u de positieve en negatieve punten?
Wat vindt u van de inspiratiesessies? Wat zijn de positieve en negatieve punten?
Hoe nauw werkt EY samen met de coaches?
Hoe nauw werkt EY samen met de Provincie?
LEVEL 2: LEERDOELEN
In hoeverre heeft EY van dit programma geleerd? Zijn er specifieke vaardigheden die EY zelf door het uitvoeren van dit programma geleerd heeft?
Had EY voldoende kennis om de deelnemende bedrijven van lichting 1 goed te kunnen begeleiden tijdens dit proces, of hebben er gaandeweg veel veranderingen plaatsgevonden dit hieraan bijdroegen?
Wat verwachtte u van de EY mentoren tijdens de coachingsessies? Klopte deze verwachting met de realiteit?
LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN
Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines daadwerkelijk bijdraagt aan het bereiken van de doelen die de bedrijven zich gesteld hebben? Waaraan merkt u dit?
Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die EY ervan weerhouden om het programma goed uit te kunnen voeren binnen de regio?
Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit volgens u een sterk invloed op de bedrijven in vergelijking met een situatie waarin er geen subsidie wordt verstrekt?
Zijn er aanpassingen doorgevoerd in het programma dat de tweede lichting op dit moment volgt ten opzichte van de eerste lichting? Zo ja, welke aanpassingen zijn dit?
LEVEL 4: RESULTATEN
Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma? Wat is de toekomstvisie van EY voor de continuïteit van dit programma?
Wat kan er nog veranderd worden om het programma nóg effectiever te maken?
Wanneer definieert u iets als een succes?
In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor EY?
Wat ziet u als de grootste prestatie die dit programma op dit moment bereikt heeft?
Welke reacties heeft u tot nu toe ontvangen van de deelnemende bedrijven omtrent het programma? Merkt u al dat er hierin een verschil zit tussen de eerste en de tweede lichting?
Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met het programma? Zou u dit cijfer kunnen definiëren?
Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met de verschillende onderdelen van het programma (Growth Navigator sessies / Inspiratiesessies / coachingsessies)?

Questionnaire Provincie

VRAAG
LEVEL 1: REACTIE
Wat is de hoofdzakelijke reden dat de Provincie dit programma heeft opgezet wilde lanceren? Wat maakt het Snelle Groeiers Programma zo uniek?
Waarom heeft de Provincie EY gekozen voor deze opdracht?
Waarom lag de interesse van de Provincie specifiek bij de snelgroeiende MKB bedrijven?
In welke mate heeft dit programma een invloed op en sluit het aan bij de bedrijfsvoering van de Provincie?

In welke mate had u (voorafgaand) de verwachting dat dit programma zou bijdragen aan de ontwikkelingen en verbeteringen van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur van de deelnemers? In hoeverre merkt u nu al de effecten binnen de regio?
Merkt u dat bedrijven de dingen die ze leren tijdens het programma meteen toepassen in de praktijk?
Wat zijn volgens u de positieve en negatieve punten van de Growth Navigator tool?
Wat vindt u van de inspiratiesessies? Wat zijn de positieve en negatieve punten?
Hoe nauw werkt de Provincie samen met de deelnemende bedrijven?
Hoe nauw werkt de Provincie samen met EY?
LEVEL 2: LEERDOELEN
In hoeverre heeft de Provincie van dit programma geleerd? Is er specifieke kennis overgedragen aan de Provincie gedurende het programma?
Speelt de Provincie een rol in het leerproces en begeleiding van de deelnemende bedrijven?
Had de Provincie voldoende kennis om de deelnemende bedrijven van lichting 1 goed te kunnen begeleiden tijdens dit proces, of hebben er gaandeweg veel veranderingen plaatsgevonden dit hieraan bijdroegen?
LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN
Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines daadwerkelijk bijdraagt aan het bereiken van de doelen die de bedrijven zich gesteld hebben? Waaraan merkt u dit?
Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die de Provincie ervan weerhouden om het programma goed uit te kunnen voeren/begeleiden binnen de regio?
Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit volgens u een sterk invloed op de bedrijven in vergelijking met een situatie waarin er geen subsidie wordt verstrekt?
LEVEL 4: RESULTATEN
Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma? Wat is de toekomstvisie van de Provincie voor de continuïteit van dit programma?
Wat kan er nog veranderd worden om het programma nóg effectiever te maken?
Wanneer definieert u iets als een succes?
In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor de Provincie?
Wat ziet u als de grootste prestatie die dit programma op dit moment bereikt heeft binnen de regio?
Welke reacties heeft u tot nu toe ontvangen van de deelnemende bedrijven omtrent het programma?
Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met het programma? Zou u dit cijfer kunnen definiëren?
Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met de verschillende onderdelen van het programma (Growth Navigator sessies / Inspiratiesessies / coachingssessies)?

APPENDIX 2: COMPANY 1

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?

We zijn benaderd door EY naar aanleiding van een krantenartikel in de Tubantia over ons. Het programma sluit goed aan bij de fase waar we momenteel in zitten en waar we naartoe willen werken. Het bedrijf is vooral in de afgelopen vier jaren flink gegroeid. In 2017 is de omvang van het bedrijf verdriedubbeld. Het programma is daarom een goede aanvulling op het kritisch nadenken over de bedrijfsvoering.

Wat is uw mening over het feit dat u wordt begeleidt gedurende het programma?

-

In welke mate verwacht u dat dit programma een invloed heeft op uw functie binnen het bedrijf?

Het programma heeft in mijn ogen niet directe invloed op mijn functie, maar meer op het bedrijf als geheel. We hadden zelf al een aantal pijlers gekozen waar we de komende twee jaren aan willen werken. Die pijlers sluiten aan op de doelstellingen die we met EY hebben geformuleerd. We zijn momenteel doelbewust bezig met die punten, vooral omdat we één keer per kwartaal een meeting met onze coach hebben.

Hoe hebben de werknemers gereageerd op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma?

(Nog) niet alle werknemers zijn op de hoogte van onze deelname aan het Snelle Groeiers Programma. We hebben hier nog niet heel veel aandacht aan gegeven, omdat we het vooral bespreken met het managementteam van het bedrijf. Deze vijf mensen waren ook aanwezig bij de Growth Navigator Sessie aanwezig. Het is in principe leuk, maar ook belangrijk om de werknemers op de hoogte te brengen van onze deelname aan het programma.

[Wat vonden de mensen die aanwezig waren bij de GN sessie van de sessie?]

De aanwezigen vonden het super! Ze vonden het een leuke sessie waarbij ze uitgedaagd werden goed na te denken over verschillende processen. Vaak sta je zelf niet stil bij die dingen, maar tijdens de sessie werden de juiste vragen gesteld met het doel om je tot nadenken te zetten.

In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma bijdraagt aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten?

(Zie vorige vraag)

Is het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode lopen binnen uw bedrijf?

Het programma kan in mijn ogen bijdragen aan alle projecten die momenteel lopen binnen het bedrijf. De gekozen actiepunten zijn van invloed op het bedrijf als geheel.

Hoeveel voorbereiding gaat er vooraf voordat u aan het programma kan beginnen?

-

LEVEL 2: LEERDOELEN

Wat verwacht u te leren van dit programma?

Er wordt ons een spiegel voorgehouden door realistisch te kijken naar de fase waar we nu in zitten. We worden daarmee geholpen om onze vervolgoelen te bereiken. Dit is voor ons het belangrijkste.

Wat verwacht u van de EY mentoren gedurende de coaching sessies?

We hebben nog geen sessie met de coach gehad. De verwachting is dat er met elkaar op een bepaald niveau gespard wordt waarbij er vragen worden gesteld waarbij op bedrijfsmatig niveau goed over nagedacht kan worden. Ik merkte aan de vragen die tijdens de Growth Navigator sessie door de EY aanwezigen gesteld werden dat ze precies doorhebben wat er hier speelt binnen het bedrijf en op welke (belangrijke) zaken er gefocust moet worden.

Wat verwacht u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces?

Het belangrijkste is dat iedereen uitspreekt wat ze echt vinden. Alleen op die manier kom je met z'n allen tot de juiste resultaten. Ik verwacht niet dat dit een probleem is binnen het bedrijf.

[Is dit het enige waarmee de werknemers en/of de betrokkenen bij het programma u kunnen ondersteunen zodat om het programma uiteindelijk het gewenste effect heeft?]

De plannen moeten uiteindelijk wel tot uitvoering komen. De hoofdverantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het management team. De plannen die we gaan maken in samenwerking met EY worden hierdoor grotendeels uitgevoerd door het management team. Hierdoor is het uitermate belangrijk dat iedereen eerlijk is en zich uitspreekt over wat ze nou echt vinden van de plannen. Alleen op die manier komt er een goed plan wat ook daadwerkelijk uitgevoerd kan worden.

[Hoe ziet u het proces van het daadwerkelijk uitvoeren van de plannen voor u? Het is namelijk mogelijk dat er op een bepaald moment belangrijkere dingen op uw pad komen. Hebben de actiepunten van de Growth Navigator sessie dan nog steeds prioriteit?]

We hebben nog geen concreet plan hiervoor. Het best is om een paar mensen de verantwoordelijkheid te geven om bij te houden hoe ver we zijn met de actiepunten. Dit is uiteindelijk wel de bedoeling, maar omdat we in zo een vroeg stadium van het programma zitten hebben we hier nog niet goed over nagedacht.

Welke vaardigheden verwacht u te beheersen na dit programma?

-

Wat is de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten?

Eén van de belangrijkste veranderingen is het streven naar meer structuur. Er zijn veel mannen werkzaam binnen het bedrijf en die zijn wat minder goed in het aanbrengen van een structuur. Daarnaast zijn ze in het afgelopen jaar flink gegroeid wat er toe heeft geleid dat er nieuwe processen zijn ontstaan. Dit vereist naar een beter gestroomlijnde samenwerking tussen de afdelingen en werknemers. Daar zijn we het afgelopen half jaar al bewust mee bezig geweest.

Wat verwacht u van de Growth Navigator Sessie?

-

Wat verwacht u te leren van de inspiratiesessie(s)?

-

Vind u het een toegevoegde waarde hebben dat de andere deelnemers (bedrijven) ook betrokken worden bij de inspiratiesessie(s)?

Leuk. Dit is onder andere één van de redenen geweest voor onze deelname aan het programma. Aan de ene kant is het de extra kennis en de plannen die je maakt samen met EY wat het programma heel aantrekkelijk maakt. Aan de andere kant is het meer het sociale aspect wat ervoor zorgt dat je in contact komt met bedrijven die in een soortgelijke fase zitten. Hier kun je kennis mee uitwisselen, wat uiteraard ook heel belangrijk is. Ik verwacht sowieso wel dat er goede contacten uit voortvloeien.

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

In welke mate en op welke afdelingen zullen de Growth Navigator Sessie en de opeenvolgende coaching sessies het meeste invloed uitoefenen?

Nee, het heeft betrekking op iedereen die werkzaam is binnen het bedrijf.

Verwacht u tegen obstakels of andere dingen aan te lopen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?

Wij zitten in een soort traject wat eventueel van invloed kan zijn op de bedrijfsvoering in de komende jaren. Acht jaar geleden is het bedrijf door mij opgericht. Ongeveer 3,5 jaar geleden hebben de twee oprichters van het bedrijf waar ik stage heb gelopen een minderheidsbelang in dit bedrijf verworven. De verdeling omtrent aandelen is op dit moment 40/60. Gezien dit bedrijf momenteel goed loopt en die twee betrokkenen hun focus compleet ergens anders hebben liggen, heb ik gevraagd of ze ervoor openstaan om mij de aandelen aan te bieden (ter overname). Ik ben op dit moment namelijk meer op zoek naar een aandeelhouder die een meerwaarde kan bieden aan het bedrijf. Dit is momenteel iets wat intern speelt binnen het bedrijf, maar waarschijnlijk niet veel invloed gaat hebben op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma.

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?

-

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?

Daar ben ik nog niet helemaal van op de hoogte. De subsidie is niet een aanleiding geweest om mee te doen aan het programma.

In hoeverre ziet u de gestelde doelen (die naar voren komen tijdens de Growth Navigator Sessie) als een prioriteit?

(Zie volgende vraag)

In hoeverre zien uw werknemers (/mensen die bij het programma betrokken zijn) de gestelde doelen als een prioriteit?

Ja, die zien de geformuleerde doelstellingen als een prioriteit en zijn op de hoogte van de ontwikkelingen. Efficiëntie en structuur in processen kwamen weer terug in de pijlers die we samen met EY behandeld hebben. De medewerkers zijn hier actief mee bezig.

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?

-

Wanneer en hoe definieert u over het algemeen iets als een succes?

Succes doe je nooit alleen. Succes moet je elkaar gunnen in alles. Als je bijvoorbeeld een opdracht uitvoert, dan moet je elkaar een leuk bedrag gunnen voor bijv. goed werk. Succes is vooral het gunnen aan elkaar.

[En wanneer is iets een succes volgens u?]

Als alle deelnemers aan de opdracht/traject tevreden zijn over hoe het van tevoren vastgestelde plan is verlopen.

Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?

We hebben een team dat heel goed samenwerkt en dat stralen we ook uit naar de buitenwereld.

In welke mate verwacht u dat het Snelle Groeiers Programma kan bijdragen aan uw succes?

Als we aan het einde van de periode kunnen zeggen dat we die pijlers op orde hebben, maar ook dat we er intern goede resultaten uit hebben mogen verkrijgen en daarop meteen positieve feedback vanuit de klant over ontvangen. Dit kan terugkomen in meer rust op de werkvloer, betere klantwaardering, meer om feedback van de klanten vragen over de werkwijze.

Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?

-

In welk tijdspan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf? Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na afloop van het programma?

Het gestelde termijn van twee jaar moet voldoende zijn voor het aanpakken van alle actiepunten. Dit zijn de pijlers die op dit moment centraal staan binnen het bedrijf. Zodra we de twee jaar overwonnen hebben en het bedrijf zich in een nieuwe fase bevindt, dan kunnen er sowieso weer nieuwe dingen ontstaan waar wij onze aandacht op moeten vestigen.

Als u het programma nu al een cijfer moet geven op basis van uw verwachtingen, welk cijfer zou u het dan geven?

Dit is nog lastig te bepalen, gezien we op dit moment nog maar één sessie hebben gehad. De sessie verliep volgens ons prima.

[En als u alleen de Growth Navigator sessie een cijfer mag geven?]

Er was natuurlijk heel veel input vanuit ons, maar ook veel goede vragen vanuit EY. Als ik de sessie een cijfer moet geven, dan zit ik op dit moment tussen een 7.5 en een 8.

APPENDIX 3 – COMPANY 2

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?

We zitten in een fase waarin we de afweging moeten maken of we het zo moeten laten, of dat we voor een groeiscenario moeten kiezen. Wij hebben ervoor gekozen om voor een groeiscenario te gaan. Toevallig kwam dat programma op dat moment net langs in de nieuwsbrief van de provincie Overijssel. Toen dacht ik, misschien is dit een mooie aansluiting voor ons om én onszelf op de kaart te zetten in de regio én aan te geven dat wij groeiambitie hebben en daarin hulp te ontvangen. Om deze redenen heb ik Dagmar benaderd voor meer informatie over het programma.

Wat is uw mening over het feit dat u wordt begeleidt gedurende het programma?

-

In welke mate verwacht u dat dit programma een invloed heeft op uw functie binnen het bedrijf?

-

Hoe hebben de werknemers gereageerd op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma?

We waren met zeven personen aanwezig tijdens de Growth Navigator Sessie (één persoon van de marketingcommunicatie afdeling en zes uit het MT). Ze vonden het een heel waardevolle sessie. Je gaat met z'n allen door alle facetten van je organisatie heen en kan met elkaar heel scherpstellen wat je er met z'n allen van vindt waar je momenteel staat om vervolgens met z'n allen te bepalen waar je nou naar toe wilt werken. Je spreekt zo allemaal over hetzelfde (iedereen zit op één lijn)

In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma bijdraagt aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten?

-

Is het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode lopen binnen uw bedrijf?

-

[Interviewer] Hoe verloopt het verdelen van alle doelen?

Die vertaalslag moeten we nog maken. We hebben al wel een aantal acties uitgewerkt, maar heel globaal. In die laatste sessie gaan we het nog even finetunen. Dan bepalen we ook meteen wie welke actiepunten oppakt. Zo kunnen we per kwartaal kijken hoe we ervoor staan met de actiepunten.

Hoeveel voorbereiding gaat er vooraf voordat u aan het programma kan beginnen?

-

LEVEL 2: LEERDOELEN

Wat verwacht u te leren van dit programma?

Het lerende vermogen zit vooral in de kracht van samenwerking. Ik denk dat dat één van de belangrijkste dingen gaat zijn. Daarnaast het leren een goede focus te hebben, als dat niet heel raar klinkt. Ik denk dat we heel veel weten, maar het naar praktijk brengen en er concrete acties aan hangen. Dit is niet iets wat ik ga leren, want ik weet dat wel. Het is meer een stok achter de deur om het te doen. Het gaat niet alleen om het nadenken, maar ook om het in de actie en het doen te zetten. In de samenwerking wordt het gedragen. Normaal bedenkt de manager iets, zet het door naar z'n management team, die gooit er een 'managementteam sausje' overheen en dat gaat naar beneden. Ik geloof niet dat dat werkt. Ik geloof dat je het samen met het managementteam creëert, waarbij zij de medewerkers aan laten haken. Het in actie zetten is echt een leerproces voor ons. We weten namelijk al langere tijd waar we heen willen, maar de waan van de dag sleurt ons elke keer weg van dat ding. Door de Growth Navigator ligt er nu een plan, een commitment, en een idee van uitwerking waar je met z'n allen voor gaat. In de structuur laat je dat dan één keer per maand terugkomen en één keer per kwartaal sta je er weer bij stil. Ik ben ervan

overtuigd dat het ons een richting aangeeft en dient als een stok achter de deur om het daadwerkelijk te gaan doen i.p.v. alleen te denken.

Wat verwacht u van de EY mentoren gedurende de coaching sessies?

-

Wat verwacht u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces?

-

Welke vaardigheden verwacht u te beheersen na dit programma?

-

Wat is de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten?

-

Wat verwacht u van de Growth Navigator Sessie?

We hebben de sessie al gehad. We moeten nog twee pijlers afronden op de hoofdlijnen om alles af te ronden. Dit zijn niet de belangrijkste pijlers. De eerste voorlopige conceptversie hebben we inmiddels ook al ontvangen. De drivers die we hebben gekozen zijn: 1) mens, gedrag en cultuur, 2) bedrijfsvoering, en 3) klant. We hebben de meeste pijlers wat diepgaander uitgewerkt omdat we dat prettig vonden. De laatste twee gaan we alleen op hoofdlijnen doen omdat we al te veel doelen hebben staan. Als we er meer doelen bij nemen, dan gaan we het niet redden om alles op tijd af te ronden. We zijn heel ambitieus in het stellen van doelen.

[interviewer] Verwacht u het programma nog door te zetten na deze twee jaren in het geval u niet alle doelen heeft behaald?

Ja, zeker. Ik vind het invullen van de Growth Navigator en het proces om dat met elkaar te doen een heel goed hulpmiddel om samen een gesprek aan te gaan. Vragen als 'wat vind je dan?', 'wat maakt nou dat je hier staat?' en 'wat is er nog te verbeteren om te kunnen groeien?' helpen bij het aanjagen van continue verbetering. Als er een Growth Navigator systeem kan blijven bestaan op het moment dat het programma af is gelopen, dan zou ik dat zeer waardevol vinden en het jaarlijks doen. Het is een zeer waardevolle sessie.

Wat verwacht u te leren van de inspiratiesessie(s)?

Dat ik geïnspireerd raak; dat ik handvaten toegereikt krijg waar ik in de praktijk iets mee kan. Ik ben dan zelf ook een voorstander van dat als je kennis krijgt, je daar dan ook de ruimte voor krijgt om het te vertalen naar mijn organisatie.

Wat vond u van de kick-off?

Leuke kick-off! Prima geslaagd!

- Kennismaking: Ik vond het leuk om de anderen van de vorige groep te ontmoeten. De manier van kennismaking vond ik leuk. Ik heb altijd een hekel aan zo'n voorstelrondje, dus de gekozen manier vond ik heel erg leuk.
- Locatie: Het was fijn dat het in Zwolle was, gezien ik zelf ook uit Zwolle kom. Wat ik verder leuk vond was de locatie. Het was niet zo'n enorme TL-bak, maar er hing sfeerverlichting. Anders dan ik gewend ben. De Hedon heeft natuurlijk wel een mooie uitstraling, wat ik heel prettig vond.
- Sessies: Ik vond de sessies ook leuk waar je aan deel kon nemen.

Verbeterpunten: Alles kan altijd beter. Wat eventueel beter zou kunnen is de doelstelling van de sessie. Ik zat bij de sessie van de rechter. Dat was waardevol, maar alleen in de zin dat het leuk was om ernaar te luisteren. Ik weet niet zo goed wat ik daar nou mee kan. Die man had een leuk verhaal en hij probeerde het op ondernemers aan te stippen, maar in de praktijk kan ik er niet zoveel mee.

[Interviewer] Dus het heeft geen toegevoegde waarde voor uw eigen bedrijfsvoering?

Nee, dat denk ik niet. Misschien dat ik aan een andere wat meer had gehad, maar dat kon je van tevoren niet weten. Als ik dan vooraf zou moeten kiezen, dan zou ik zeggen 'wat is dan mijn uitkomst bij zo'n sessie, wat neem ik dan mee?'. De verhalen die verteld werden vond ik wel leuk hoor, dus ik heb het wel goed gehad, maar misschien had ik ergens anders (bij een andere sessie) een meerwaarde voor mijn organisatie gehad. In mijn keuze kon ik niet makkelijk bepalen wat het mij nou echt oplevert. Ik heb Dagmar bijvoorbeeld van tevoren gebeld met de vraag wat nou het best bij mij en mijn organisatie past.

Vind u het een toegevoegde waarde hebben dat de andere deelnemers (bedrijven) ook betrokken worden bij de inspiratiesessie(s)?

Wat ik leuk vond was dat je mensen van de andere lichte (lichting 1) tegenkwam. Met de mensen uit mijn eigen lichte ben ik een beetje in gesprek geraakt omdat we aan elkaar zijn voorgesteld, maar dat was wel heel kort. Ik denk dat je elkaar pas echt gaat leren kennen als je elkaar al een paar keer heb gezien. Tijdens de Kick-off hadden

we daar dus niet heel veel tijd voor, maar dat is ook niet heel erg. Ik vond het gewoon erg leuk om iedereen even te zien, het had zeker een toegevoegde waarde voor mij.

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

In welke mate en op welke afdelingen zullen de Growth Navigator Sessie en de opeenvolgende coaching sessies het meeste invloed uitoefenen?

-

Verwacht u tegen obstakels of andere dingen aan te lopen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?

-

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?

-

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?

-

In hoeverre ziet u de gestelde doelen (die naar voren komen tijdens de Growth Navigator Sessie) als een prioriteit?

We gaan de andere dingen niet laten zitten, maar wel anders doen. Ik geloof niet dat we de dagelijkse dingen moeten beperken om dit goed uit te voeren. We zijn bereid om dit te gaan leren want het draagt bij aan de professionaliseringsslag en groeislag van de organisatie en daarvan weten we allemaal dat het heel belangrijk is. Natuurlijk blijft het een uitdaging om het goed te agenderen in je agenda om ermee bezig te zijn. Hierdoor ga je het bijvoorbeeld in je structuur zetten van je MT overleg, of zet je vast dat je minimaal een halve dag per week bezig bent met die groeistrategie. Hier heb je elkaar heel hard voor nodig.

In hoeverre zien uw werknemers (/mensen die bij het programma betrokken zijn) de gestelde doelen als een prioriteit?

-

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?

-

Wanneer en hoe definieert u over het algemeen iets als een succes?

Succes is als je stappen hebt gezet in de richting waar je heen wilt

Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?

-

In welke mate verwacht u dat het Snelle Groeiers Programma kan bijdragen aan uw succes?

Door goede doelen neer te zetten en een stok achter de deur zijn. We hebben natuurlijk de coaching sessies nog en dat lijkt me een prima moment voor een stok achter de deur. We moeten het natuurlijk wel zelf doen, maar ik denk dat zo'n programma je kan helpen om die stok achter de deur te zijn. Er moet gezegd worden van 'jongens, jullie hebben dit plan met elkaar gemaakt, dus het is wel de bedoeling dat jullie over drie maanden mij (de coach) vertellen dat jullie die stappen hebben gezet' en niet van 'het was zó druk, ik ben er niet aan toegekomen'. Dus, hoe belangrijk vind je het zelf? Zorg ervoor dat je het dan ook belangrijk maakt door die momenten in de agenda te creëren zodat je elkaar onder ogen komt. Ik denk dat EY daar een belangrijke rol in heeft door voor de ondernemer de ogen te zijn en de vragen te stellen van 'joh, vertel eens, wat heb je daar nou aan gedaan?'

De coach hoeft de punten niet uit te voeren. Hij moet alleen zorgen dat dingen scherp gesteld worden en hij een verlangen bij ons kweekt om het plan wat we met elkaar gemaakt hebben in werkelijkheid te stellen. Als een mentor ziet dat er na een kwartaal niks is gebeurd aan die actiepunten, dan moet hij proberen naar boven te halen waar dat nou precies door komt en wat er nou echt nodig is om die doelen wel belangrijk te maken. Volgens mij gaat dat heel goed werken, alleen wij moeten het uiteindelijk doen.

Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?

-

In welk tijdspan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf? Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na afloop van het programma?

-

Als u het programma nu al een cijfer moet geven op basis van uw verwachtingen, welk cijfer zou u het dan geven?

- Growth Navigator: uitkomst van de sessie is hoger dan de sessie zelf, dus de sessie zelf een 7 en de uitkomst zeker een 8. Dat verschil zit hem in het feit dat ik heel erg van het goed voorbereiden ben, maar miste wat ik nou concreet kan verwachten bij iedere pijler. Je gaat de diepte in met redelijk algemene termen, wat het lastig maakt om die termen te plakken op je eigen organisatie. Je gaat dan heel erg nadenken in de sessie, wat ik persoonlijk heel ingewikkeld vindt omdat alle vragen pas achteraf in me opkomen. Het vooraf verstrekken van meer informatie rondom die pijlers en de Growth Navigator zal een grote toegevoegde waarde hebben. Een collega zei dit ook.
- Kick-off: een 8

APPENDIX 4 – COMPANY 3

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?

Wij zijn benaderd door EY. Het is belangrijk voor ons om succesvolle ondernemers in de buurt te ontmoeten. Het is heel leuk, maar vooral heel leerzaam om met die mensen in gesprek te gaan. Dit was ook één van de redenen om mee te doen aan het programma.

Wat is uw mening over het feit dat u wordt begeleidt gedurende het programma?

-

In welke mate verwacht u dat dit programma een invloed heeft op uw functie binnen het bedrijf?

Ik ben de eigenaar van het bedrijf, maar ik denk niet dat het programma veel invloed gaat hebben op mijn functie.

Hoe hebben de werknemers gereageerd op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma?

Leuk, de meesten zijn op de hoogte van de deelname en reageerden hier positief op. De directe betrokkenheid bij het programma ligt vooral bij de marketing en sales afdeling, dus de directe betrokkenheid ligt bij ongeveer drie à vier werknemers.

In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma bijdraagt aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten?

(Zie vorige vraag)

Is het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode lopen binnen uw bedrijf?

Ja, we hebben iemand aangenomen die meer ervaring heeft met sales. We vinden namelijk dat we op het gebied van sales veel meer kunnen doen en daar hebben we nu veel meer de ruimte voor. Daar ligt ook onze prioriteit in de komende twee jaar.

Hoeveel voorbereiding gaat er vooraf voordat u aan het programma kan beginnen?

-

LEVEL 2: LEERDOELEN

Wat verwacht u te leren van dit programma?

Ik verwacht geïnstrueerd te worden door zowel de mede-ondernemers als de sessies. Ik verwacht daarnaast ook dat de Growth Navigator sessie kan bijdragen aan het op een meer gestructureerde manier kijken naar bepaalde aspecten binnen ons bedrijf.

Vanaf morgen begint er een nieuwe sales directeur in ons bedrijf, vandaar dat we de sessie na deze datum hebben ingepland. Hij is compleet nieuw binnen het bedrijf, waardoor hij met allemaal nieuwe inzichten kan komen. Zo kunnen we hem mooi meenemen in het proces zodat we opnieuw de business case (en Lean Canvas) uit kunnen denken.

Wat verwacht u van de EY mentoren gedurende de coaching sessies?

-

Wat verwacht u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces?

-

Welke vaardigheden verwacht u te beheersen na dit programma?

-

Wat is de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten?

-

Wat verwacht u van de Growth Navigator Sessie?

We hebben de Growth Navigator sessie nog niet gehad.

Wat verwacht u te leren van de inspiratiesessie(s)?

-

Vind u het een toegevoegde waarde hebben dat de andere deelnemers (bedrijven) ook betrokken worden bij de inspiratiesessie(s)?

Ja zeker. Ik vind het heel belangrijk dat ondernemers onderling met elkaar in contact worden gebracht. Zo kunnen we makkelijker informatie en ervaringen uitwisselen. Ik heb nu één sessie gehad, maar ik heb de kans gekregen om tijdens de borrel achteraf veel andere bedrijven te spreken. Ik merkte dat veel ondernemers tegen dezelfde dingen aanlopen als wij, dus het was erg fijn om het er met elkaar over te kunnen hebben. Ik vind dit wel een heel sterk aspect van dit programma. Op deze manier kunnen we elkaar steunen in het bereiken van doelen.

[Stel, EY had de andere ondernemers niet bij het programma betrokken, had het programma dan een andere invulling voor u gehad?]

Je houdt natuurlijk de Growth Navigator met al die pijlers in het programma, wat op zich al een heel belangrijk aspect is. Echter lijkt het met dat je dan de connectie met de andere bedrijven mist. Misschien verandert mijn mening over een paar maanden zodra we wat meer met het programma gedaan hebben, maar ik vind het voor nu heel waardevol om contact te kunnen hebben met andere ondernemers.

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

In welke mate en op welke afdelingen zullen de Growth Navigator Sessie en de opeenvolgende coaching sessies het meeste invloed uitoefenen?

-

Verwacht u tegen obstakels of andere dingen aan te lopen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?

-

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?

-

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?

-

In hoeverre ziet u de gestelde doelen (die naar voren komen tijdens de Growth Navigator Sessie) als een prioriteit?

Ik vermoed dat wij onze doelen gaan vaststellen op het gebied van marketing en sales. We zijn namelijk een salesorganisatie met bepaalde doelstellingen, dus de doelstellingen en pijlers uit dit programma zullen binnen ons bedrijf echt een prioriteit zijn.

In hoeverre zien uw werknemers (/mensen die bij het programma betrokken zijn) de gestelde doelen als een prioriteit?

-

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?

Het uiteindelijke doel is om een efficiënte sales organisatie te worden en ervoor te zorgen dat de omzet stijgt. Wij zijn op het moment nog redelijk klein en kunnen daarom meer als een startup gezien worden. Ondertussen hebben we onze tweede product ontwikkeld en die hopen we aan het eind van dit jaar te kunnen lanceren. Zodra het product op de markt ligt hopen we van de ontwikkelingsfase naar de sales fase te kunnen gaan.

Wanneer en hoe definieert u over het algemeen iets als een succes?

Als bedrijf zijnde is sustainability heel belangrijk, gezien het je echt bestendig maakt voor de toekomst. Op dit moment functioneren we voornamelijk op investeerdersgeld, maar op den duur is het belangrijk om reserves op te bouwen uit eigen middelen. Het zorgen dat het bedrijf volledig op eigen benen kan staan, dat ervaar ik als een succes. Daarnaast zit succes ook in de cultuur van het bedrijf. Een collegiale sfeer en het bijdragen aan het feit dat werknemers met plezier naar hun werk kunnen gaan zie ik als een tweede succesfactor.

Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?

-

In welke mate verwacht u dat het Snelle Groeiers Programma kan bijdragen aan uw succes?

Voornamelijk om de omzet omhoog te halen en het product goed op de markt te krijgen, maar ook om wat gestructureerder kijken naar de sales organisatie als geheel. Met name het gestructureerd kijken naar de markt, het product en de markt-productcombinatie zijn heel belangrijk voor ons. Ook willen we achterhalen wat nou de beste markt is voor ons product om ons op te focussen. Het voordeel is dat we er nu een specialist bij hebben die ons daarin kan ondersteunen en kan helpen met het opbouwen van een nieuw plan. Hier zal het Snelle Groeiers Programma ook veel aan bijdragen.

Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?

-

In welk tijdsplan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf? Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na afloop van het programma?

Twee jaar zal hier in de eerste instantie wel voldoende voor zijn, gezien het product aan het eind van dit jaar op de markt gebracht wordt.

Als u het programma nu al een cijfer moet geven op basis van uw verwachtingen, welk cijfer zou u het dan geven?

-

APPENDIX 5 – COMPANY 4

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?

We zijn gevraagd door de Provincie en EY. Het leek ons heel interessant om begeleidt te worden in onze strategische groei. Dit is de aanleiding geweest om deel te nemen aan het programma.

Heeft er gedurende de deelname aan het programma een belangrijke ontwikkeling binnen uw bedrijf plaatsgevonden wat van invloed is geweest op de insteek die het programma in de eerste instantie voor u had? (voorbeeld: overname/fusie/etc.)

In September vorig jaar (dus vlak na de deelname aan het programma) zijn we overgenomen door het bedrijf Condor. Dit is een heel groot bedrijf dat niet meer beschouwd kan worden als een MKB-bedrijf. Op het moment van overname hebben we ons, in overleg met een consultant, vooral gefocust op de grootste en urgentste doelen die voor ons nog steeds relevant waren. De rest van de doelen en actiepunten hebben even opzij geschoven. Ik kijk hier nog geregeld naar, maar dit zijn vooral doelen die wij niet uit kunnen voeren omdat ze op een ander niveau besloten moeten worden.

Wat vond u van de begeleiding gedurende het programma?

Eén keer in de drie à vier maanden hebben wij een coaching sessie, dus qua timing zit het goed. Ik ben de enige die daarbij aanwezig is en het bevalt me op dit moment redelijk goed. Tijdens de sessie is het fijn dat we even weer de klokken gelijk kunnen zetten en kijken naar hoe ver we daadwerkelijk zijn met de stappen. Door de overname zijn de regels binnen ons bedrijf gewijzigd, waardoor de concretisering van de doelen ook erg moeilijk voor ons is geworden. Echter bieden de coaching sessies echt een goede stok achter de deur om de doelen te blijven nastreven en om ze aandacht te blijven geven. Ik zie de coach als een soort externe commissaris die af en toe langs komt en vraagt hoe we ervoor staan met onze lange-termijn doelen. Als ik ergens vragen over heb, kan ik bij hem terecht voor goede adviezen.

[Wat kan tijdens deze coaching sessies beter, volgens u?]

Ze zouden in principe wel wat beter kunnen inspelen op de gewijzigde omstandigheden. In een jaar kan er veel gebeuren in de maatschappij, dus daar zou mee op ingespeeld kunnen worden. Een voorbeeld kan het betrekken van actuele onderwerpen (e.g. de invoerrechten van Trump of de Brexit) zijn.

In welke mate heeft dit programma een invloed gehad op uw functie binnen het bedrijf?

-

Hoe reageerden de werknemers in de eerste instantie op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma? Is die reactie in het afgelopen jaar veranderd?

De drie (overige) leden die aanwezig waren tijdens de Growth Navigator sessie zijn wat minder enthousiast. Ze vonden het net té theoretisch en vonden het juist te veel diepgang hebben. Natuurlijk hangt het af van de functie die de persoon in kwestie heeft binnen het bedrijf. Iemand die verantwoordelijk is voor de afdeling sales is vooral gericht op het verkopen (dus meer bezig met de korte termijn i.p.v. de lange termijn). Ze hebben de belangrijkste strategische doelstellingen wel in hun achterhoofd, maar zijn verder niet heel betrokken bij het programma. In tegenstelling zijn ik en een ander Mt-lid meer voorstander van het concretiseren van de (lange termijn) doelen en daar gestructureerd aan te gaan werken. Hier helpt het programma heel goed mee.

[In hoeverre is het moederbedrijf betrokken bij dit programma?]

Ze zijn op de hoogte van de doelen die we hebben, maar zij hebben op dit moment andere doelen die meer prioriteit hebben dan onze doelen. Toen we standalone waren, mochten we alles doen wat we zelf wilden waardoor de doelen die we hadden gesteld in het Snelle Groeiers programma uitstekend pasten binnen de visie van ons bedrijf. Door de overname biedt het hoofdkantoor ons nu andere mogelijkheden, waardoor we onze eigen doelen moeten afstemmen met die van hen.

In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma heeft bijgedragen aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur?

-

Vond u dat het Snelle Groeiers programma (en de Growth Navigator sessie/inspiratiesessies) uw tijd waard was?

Ja, absoluut. Vooral de Growth Navigator sessie is een zeer waardevolle sessie. Daarnaast helpt het ook mee dat we er subsidie voor kunnen aanvragen.

Was het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode liepen binnen uw bedrijf?

-

Heeft de Growth Navigator sessie en de opeenvolgende coaching sessies ingespeeld op de behoeften die vereist zijn binnen uw functie?

-

Heeft u het gevoel dat die behoeften ook voldoende ter sprake zijn gekomen en daarnaast voldoende zijn aangepakt?

Ik vond de Growth Navigator echt uitstekend. We hebben samen met EY en ons management team een hele goede analyse gemaakt. Tijdens de sessie zijn de juiste vragen gesteld met verschillende kopjes en over verschillende onderwerpen. Voor elk van de MT leden waren de onderwerpen en punten van toepassing. De sessie heeft echt bijgedragen aan het scherper stellen van de doelen.

Wat vond u van de manier waarop de Growth Navigator sessie plaatsvond?

Tijdens de Growth Navigator sessie waren we met vier Mt-leden aanwezig. Tijdens de sessie hebben we meerdere discussies gevoerd waaruit er meerdere onderwerpen naar voren kwamen die we hebben aangestipt als hoogste in onze prioriteiten-ranglijst. De aandachtspunten zijn benoemd en er is tegelijkertijd vastgesteld op welk Mt-lid dat het meest van toepassing was.

Dat raster met die stippen (uit de Growth Navigator sessie) dat liet zien welke punten belangrijk zijn welke echt urgent zijn was heel interessant en heel nuttig. Het heeft heel goed geholpen aan het duidelijke schetsen van de toekomst. Echter is het zo dat, op het moment dat we werden overgenomen, deze minder goed begon te functioneren binnen ons bedrijf. Gedurende het project hadden we plotseling geen zeggenschap meer over bepaalde zaken omdat die al op hoofdkantoor-niveau werden bepaald voor ons.

Wat vond u van de manier waarop de inspiratiesessie(s) plaatsvond(en)?

De inspiratiesessies die ik meegemaakt heb vond ik matig. We kregen een leuk verhaal over het succes van een bepaald bedrijf, wat in principe heel inspirerend was. Wat er daarop volgde was een soort van verdieping in één van de pijlers, maar eerlijk gezegd heb ik daar niet heel veel aan gehad. We zaten met een aantal ondernemers aan tafel om verschillende onderwerpen te bespreken, maar ik heb niet het gevoel dat ik er geïnspireerd door ben geraakt of er uiteindelijk wat aan heb gehad.

Een voorbeeld is de buitenlandreis. Dat vind ik een leuk initiatief en China was een hele mooie bestemming, maar op basis van de inspiratiesessies voel ik er niet veel voor om met dat gezelschap zo'n lange reis te maken. Ik zie er de toegevoegde waarde niet echt van in.

[Wanneer zouden de inspiratiesessies wel een toegevoegde waarde voor u hebben?]

Op het moment dat je inhoudelijk echt iets hebt aan het onderwerp. Ik hoorde per sessie veel over één specifiek bedrijf, wat in principe heel inspirerend is. Het leek af en toe een beetje op een marketingverhaal, wat opzich ook niet heel erg hoeft te zijn. Echter heb ik er met betrekking tot mijn eigen bedrijf niet zo heel veel aangezien het geen toegevoegde waarde biedt aan mijn bedrijf. Als ik terugkijk op de inspiratiesessies heb ik alleen het gevoel dat ik een leuke avond heb gehad, terwijl we eigenlijk uitgenodigd worden om ook echt wat te leren van elkaar. Ook de samenwerking met de andere ondernemers is leuk, maar heb ik uiteindelijk niet heel veel aan. Het is leuk om de contacten te hebben, maar is niet persé nodig in mijn opzicht. Ik vind dat de inspiratiesessies daarom echt anders ingesteld mogen worden

[Zou u het dan individueel houden of wilt u er dan nog de andere ondernemers bij betrekken?]

De samenwerking met andere ondernemers is heel waardevol, maar het kwam tijdens de inspiratiesessie niet echt goed uit de grond. In mijn beleving zijn er tijdens die sessies onderling niet heel veel contacten gelegd. Ik zie wel kansen in gezamenlijke inspiratiesessies, zolang EY de invulling van de sessies maar aanpast.

[Wat vond u van de kick-off sessie?]

Die sessie had écht hele goede sprekers. Hierbij werd de Provincie er ook goed bij betrokken. Dit vond ik echt een inspirerende sessie, anders dan de sessies bij de bedrijven.

[Als de inspiratiesessies omgevormd worden tot een soortgelijke sessie als de Kick-off, dan zou dat voor u al wat meer waarde hebben?]

Ja, ik denk het wel. Het was veel interactiever dan de inspiratiesessies. Het was bijvoorbeeld heel leuk dat we met z'n allen een rondje gingen hardlopen. Daarnaast was het heel interessant dat we inspirerende sprekers hadden.

LEVEL 2: LEERDOELEN

Wat verwachtte u van tevoren te leren van dit programma? Is deze verwachting uiteindelijk behaald?

Dat we geholpen zouden worden in onze strategie om snel omzet te groeien. Deze verwachting is nu niet meer hetzelfde door de overname.

Wat verwachtte u van de EY mentoren? Klopte deze verwachting met de realiteit?

Ik had niet meer verwachtingen dan wat ze nu hebben waargemaakt. Het is in principe ook niet nodig om elke week met elkaar te zitten, gezien onze doelen meer op een strategisch niveau zitten. De frequentie van het aantal meetings is prima, ze pushen niet tot het uitvoeren van de actiepunten en ze tonen vooral veel begrip voor de gevolgen van de overname en de doelen die het moederbedrijf voor ons heeft.

Wat verwachtte u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces? Kloppen deze verwachtingen momenteel nog steeds?

De werknemers zijn niet op de hoogte gesteld van de deelname. Alleen het management team is erbij betrokken, en die zijn gemengd positief.

Welke vaardigheden verwachtte u te beheersen na dit programma? Is dit momenteel nog een realistisch doel?

Geen verwachtingen. We kregen gewoon tools aangereikt om te groeien in onze omzet. Het is vooral belangrijk om de tijd te nemen om de actiepunten goed uit te voeren.

Wat was de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten? In hoeverre is dat gelukt?

Duurzamere bedrijfsvoering. We zijn een product aan het ontwikkelen waarbij een ander bedrijfsstructuur bij komt kijken en daar helpt dit programma ons heel goed bij. Ik ben nu dus bezig met het uitvoeren van een strategie voor op de langere termijn dan alleen te focussen om snelle omzetgroei op de korte termijn. Hierdoor vraag ik me af of de term 'Snelle Groeiers' nog wel bij ons past i.v.m. de snelle omzetgroei waar nu heel erg op gefocust wordt.

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

In welke mate en op welke afdelingen hebben de Growth Navigator sessie en de opeenvolgende coaching sessies ervoor gezorgd dat er veranderingen hebben plaatsgevonden binnen uw bedrijfsactiviteiten en -cultuur?

Voornamelijk de productontwikkeling ervaart enigszins invloed van het programma, maar het is niet persé doorslaggevend.

Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?

Technische onmogelijkheden om het product goed te kunnen ontwikkelen. Het programma had ons hierin wel wat meer kunnen helpen. We hadden bijvoorbeeld tijdens zo'n coaching sessie kunnen sparren met de coach over de potentiële obstakels waar we (mogelijk) tegenaan lopen om samen naar een oplossing kijken.

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?

Absoluut, het zorgt voor een stukje bewustwording.

[Kan het Snelle Groeiers Programma een invloed uitoefenen op de overname? Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan het leggen van een link tussen beide bedrijven door middel van het formuleren van nieuwe doelen die aansluiten op de doelen die het moederbedrijf heeft.]

Ja, dit is iets wat we inderdaad kunnen behandelen tijdens de coaching sessies. Op dit moment hebben we alleen de grootste doelen als prioriteit gemarkeerd. Het is misschien een idee om met de coach te bespreken in hoeverre we de doelen die we vóór de overname geformuleerd hebben zo kunnen aanpassen dat ze ook aansluiten op de nieuwe situatie.

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?

Nee, absoluut niet. We kregen pas later te horen dat de mogelijkheid er was om een subsidie aan te vragen. Ons doel is vooral om te groeien in onze strategische stappen en daar heeft de subsidie geen invloed op.

De subsidie heeft naast het geld wat je ontvangt nog een ander doel voor ons. Het is voor ons zeer belangrijk dat we onze duurzaamheidsdoelen bewaken. Dit houdt deels in dat we op een duurzame manier kunnen groeien. Los van de subsidie die je hiervoor krijgt was een vereiste dat we mee met een concreet plan moesten komen hoe we

dit aan wilden pakken. Het is dus niet alleen een financiële bijdrage, maar het geeft als het ware meer sturing en structuur in onze duurzame bedrijfsvoering.

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?

-

Wanneer definieert u iets als een succes?

Als je duidelijke verbeteringen realiseert in je bedrijfsvoering (e.g. goedkoper produceren / meer omzet / tevreden werknemers / minder klachten / meer winst). Daarnaast speelt duurzaamheid (e.g. zelfde omzet met minder footprint) ook een rol. Dit zijn allemaal factoren die leiden tot economisch succes.

Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?

-

In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor u?

Ten aanzien van de duurzaamheid zijn we heel goed op weg naar het behalen van een succes, maar door de gewijzigde omstandigheden zijn de vooraf geformuleerde doelen geen succes meer voor ons. Dit ligt niet aan het programma, maar meer aan de nieuwe omstandigheden binnen ons bedrijf. Het toekomstperspectief is nu anders dan vóór de deelname aan het programma.

Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?

Hier zijn we nog mee bezig. Er zijn een aantal doelen die we al afgerond hebben (e.g. de bezettingsgraad van onze machines levert ons meer geld op / gezamenlijk inkopen doen).

In welk tijdspan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf? Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na het programma?

-

Terugkijkend op het moment dat u begon aan het Snelle Groeiers Programma en waar u nu (halverwege het programma) staat, wat is dan uw toekomstperspectief? In welke mate heeft het Snelle Groeiers Programma hieraan bijgedragen?

(is al benoemd in de voorgaande vragen)

[Zijn er volgens u nog andere algemene verbeterpunten binnen het programma?]

Nee, ik vind het een heel mooi programma, ook dat het in samenwerking gaat met de provincie.

Zou u de Growth Navigator sessie aanraden aan collega's? Waarom?

Ja, absoluut. Het is een zeer waardevolle sessie.

Zou u de inspiratiesessie(s) aanraden aan collega's?

-

Op schaal van 1 tot 10, welk cijfer geeft u het programma? Zou u de reden hiervoor kunnen definiëren?

De Inspiratiesessies geef ik een 3

De Growth Navigator sessie geef ik een 9

De Coaching sessies geef ik een ruime 7

Zijn er nog punten die u de nieuwe groep deelnemers en/of EY mee wilt geven?

Nee, wat mij betreft is alles in de voorgaande vragen al besproken.

APPENDIX 6 – COMPANY 5

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma? Heeft er gedurende de deelname aan het programma een belangrijke ontwikkeling binnen uw bedrijf plaatsgevonden wat van invloed is geweest op de insteek die het programma in de eerste instantie voor u had? (voorbeeld: overname/fusie/etc.)

-

Wat vond u van de begeleiding gedurende het programma?

-

In welke mate heeft dit programma een invloed gehad op uw functie binnen het bedrijf?

-

Hoe reageerden de werknemers in de eerste instantie op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma? Is die reactie in het afgelopen jaar veranderd? In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma heeft bijgedragen aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur?

-

Vond u dat het Snelle Groeiers programma (en de Growth Navigator sessie/inspiratiesessies) uw tijd waard was?

-

Was het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode liepen binnen uw bedrijf?

-

Heeft de Growth Navigator sessie en de opeenvolgende coaching sessies ingespeeld op de behoeften die vereist zijn binnen uw functie?

-

Heeft u het gevoel dat die behoeften ook voldoende ter sprake zijn gekomen en daarnaast voldoende zijn aangepakt?

-

Wat vond u van de manier waarop de Growth Navigator sessie plaatsvond?

Is beantwoord in 'level 4'

Wat vond u van de manier waarop de inspiratiesessie(s) plaatsvond(en)?

Is beantwoord in 'level 4'

LEVEL 2: LEERDOELEN

Wat verwachtte u van tevoren te leren van dit programma? Is deze verwachting uiteindelijk behaald?

Wat ik eigenlijk meer verwacht had waren toch meer concrete handvatten waar je wat mee kunt. Als je van die typische zaken neemt als bijvoorbeeld het personeel, dan had ik gehoopt dat we wat meer handvatten (e.g. training) toegereikt krijgen in hoe we precies om moeten gaan met groeiend personeel, wat nou typische dingen zijn waar je tegenaan loopt, tips & tricks over wat eventueel goed zou kunnen werken bij ons bedrijf wat andere bedrijven al (succesvol) toegepast hebben. Zo heb je nog wel wat meer onderdelen waar EY eventueel meer ondersteuning in kan bieden en meer mee zou kunnen doen tijdens die coaching sessies. Er wordt wel aangekaart dat er iemand is die daarin meer ondersteuning kan bieden, uiteraard tegen betaling. Echter zou ik dit in principe overal wel kunnen laten doen. Die extra ondersteuning bij dit soort zaken, daar had ik wel wat meer van verwacht.

[EY moet volgens u dat aspect wat meer naar voren halen zodat u meer het gevoel heeft dat u er wat van leert?]

Ja, inderdaad. Het blijft op dit moment vooral een kwestie van alles zelf doen. De coaching sessie is namelijk minimalistisch, waardoor er niet veel behandeld wordt. Als er aangekaart wordt dat er bepaalde aspecten zijn waar we wat meer hulp bij nodig hebben, dan zijn er volgens EY mensen die daarbij kunnen helpen. Echter is er simpelweg te weinig tijd om dieper in te gaan op dit soort aspecten. Ik had wel iets meer verwacht van de coaching sessies en die extra ondersteuning

Wat verwachtte u van de EY mentoren? Klopte deze verwachting met de realiteit?

Ik had daarin wat meer van verwacht. Een half uurtje is gewoon te weinig tijd om er concrete zaken in te kunnen bespreken. Er is hoogstens tijd om een kop koffie te drinken en de vraag 'hoe gaat het?' te beantwoorden. De mentor kan zich niet verdiepen in hoe het met jou gaat en hoe het met het bedrijf gaat, want voor je het weet is de tijd (tussen de 30 en 60 min) voorbij. Het is dus allemaal heel minimaal qua ruimte die je daarin hebt.

[Als EY die coaching sessies wat langer maken qua tijd, vermoed u dat er dan wat meer diepgang in het gesprek komt?]

Ja, dat zou wel helpen bij de keuze tussen het voeren van een gesprek of het kijken naar het meer inhoudelijke gedeelte. In de eerste sessie, de Growth Navigator sessie, daar ga je echt de diepte in door inhoudelijk heel veel te vertellen, de punten erbij te pakken en echt te kijken of er overal aan gedacht is. Daar wordt er echt gevraagd 'wat heb je gedaan?', 'wat wil je bereiken?', 'welke acties heb je erop uitgevoerd om het te bereiken?', 'Heb je hier aan gedacht?', maar tijdens de coaching sessies gebeurt dat niet (tenminste, niet bij ons).

[Het beeld wat ik er nu bij krijg is dat er kort samengevat wordt wat er in de afgelopen periode is gebeurd, maar dat er verder inhoudelijk niet veel gevraagd wordt over in welke fase/niveau je momenteel zit, klopt dat?]

Ja dat klopt. Het is meer het gevoel wat ik eraan overhoud. Er wordt globaal gevraagd hoe het gaat en wat er allemaal gebeurd is, maar dat is juist het moment waarop ik vind dat we er de punten even bij moeten pakken om te kijken hoe het er echt voor staat. Wellicht is het handig om elke maand een coaching gesprek te hebben waarbij besproken wordt hoe je er op dat moment van de maand voor staat met de actiepunten. Het voel op dit moment een beetje aan als iets vrijblijvends. Het ligt nu allemaal vooral bij jezelf en wat je er zelf mee wilt doen. Hierdoor ontstaat bij mij de vraag wat het programma nou daadwerkelijk oplevert, vooral als je kijkt naar het bedrag wat je ervoor neer moet leggen om aan het programma mee te kunnen doen.

Wat verwachtte u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces? Kloppen deze verwachtingen momenteel nog steeds?

-

Welke vaardigheden verwachtte u te beheersen na dit programma? Is dit momenteel nog een realistisch doel?

-

Wat was de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten? In hoeverre is dat gelukt?

De bewustwording om bewuster aan de slag te gaan met bepaalde punten. Ik denk dat wij tot nu toe voor veel op gevoel hebben gedaan, maar voorheen nooit echt samen met een coach door middel van bijvoorbeeld zo'n Growth Navigator sessie hebben gekeken naar wat waar we nu daadwerkelijk staan, waar we naartoe willen en wat de stappen zijn om die doelen te kunnen bereiken. Ik denk dat we daar nooit zo bewust mee bezig zijn geweest.

Vervolgens gaat het natuurlijk ook nog om de uitvoering van die punten. De punten die uit de Growth Navigator sessie zijn gerold zijn enigszins open deuren waarvan wij zelf van tevoren al wisten dat we er wat mee moesten doen, maar nooit echt letterlijk zo op papier hebben gezet. We zijn er nooit zo op die manier mee bezig geweest, dus ik denk dat het bewuster bezig zijn met die punten momenteel echt de grootste verandering voor ons is.

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

In welke mate en op welke afdelingen hebben de Growth Navigator sessie en de opeenvolgende coaching sessies ervoor gezorgd dat er veranderingen hebben plaatsgevonden binnen uw bedrijfsactiviteiten en -cultuur?

-

Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?

Niet echt obstakels. Het is meer dat ik me persoonlijk veel wilde richten op klant validatie en klanttevredenheid. Het leek ons logisch om die verantwoordelijkheid toe te schuiven naar degene die verantwoordelijk was voor de communicatie en de PR. Op het moment dat degene zwanger werd en dus wegviel, toen had ik niemand die haar kon vervangen. Hierdoor viel dat deel van het bedrijf meer dan een half jaar stil. Dat zijn dingen die gebeuren waar je je op zo'n moment moet kunnen redden met de middelen die er zijn. Wij zijn voornamelijk het type bedrijf die

zo min mogelijk externe mensen wil inhuren omdat we vinden dat we daar onze eigen mensen voor hebben. Het risico daaraan is dat in het geval dat die mensen er niet zijn, dat er binnen het bedrijf op dat gebied ook tijdelijk niks gebeurt.

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?

-

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?

Wij hebben nog geen gebruik gemaakt van de subsidie. Het is echter geen aanleiding geweest om mee te doen aan het programma, gezien het in de basis niet een reden moet zijn om dingen wel of niet te doen. Daarnaast weegt de subsidie niet op tegen de uiteindelijke kosten, gezien maar een derde van je uiteindelijke kosten gedekt worden door de subsidie. (met een maximum van €20.000). Subsidie is voor mij altijd zo geweest dat het mooi is meegenomen als je het kunt aanvragen, maar het hoeft niet persé een aanleiding te zijn om bepaalde acties te ondernemen.

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?

-

Wanneer definieert u iets als een succes?

Als ik dat aan het werk relateert, dan is het uiteindelijk de combinatie van de projecten die wij voor onze klanten doen waarbij je een project succesvol mag opleveren. Dit betekent ook dat zowel het team als de klant enthousiast en tevreden moet zijn met het eindresultaat.

Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?

-

In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor u?

Het Snelle Groeiers Programma draagt in beperkte mate bij aan dit succes. Ik denk dat het geen verschil had gemaakt in waar we nu staan als wij niet hadden meegedaan aan het programma.

Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?

-

In welk tijdspan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf?

-

Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na het programma?

-

Terugkijkend op het moment dat u begon aan het Snelle Groeiers Programma en waar u nu (halverwege het programma) staat, wat is dan uw toekomstperspectief? In welke mate heeft het Snelle Groeiers Programma hieraan bijgedragen?

-

Zou u het Snelle Groeiers Programma aanraden aan collega's? Waarom?

Ja, half. Ik vind het echt een gemis dat de buitenlandreis niet door is gegaan. Dit vond ik persoonlijk een hele mooie manier om te netwerken met anderen en de mensen beter te leren kennen. Ik miste gedurende het programma het 'wij-gevoel'. Ik heb ervaring met vergelijkbare reizen, en als dit daadwerkelijk dezelfde insteek had, dan weet ik dat het echt heel goed werkt. Helaas is zowel de Chinareis als de reis naar Scandinavië (?) afgelast vanwege te weinig animo. Dat vind ik wel heel jammer en een gebrek, want ik vraag me nu wel af of dit in het komende jaar gaat lukken.

Een aantal van de inspiratiesessies waren goed en ook wel interessant. Als ik deze sessies niet had gehad, dan had ik in principe ook wel mijn inspiratie kunnen vinden op andere plekken. Het is niet dat ik vind dat het hierom echt een 'must' was. Vanuit de originele gedachte vanuit de Provincie vind ik het nog steeds mooi dat ze bedrijven willen ondersteunen in hun snelle groei. Ik vind dat idee heel goed. Ik vind het ook goed dat ze kijken naar of we er samen wat van kunnen maken. Het enthousiasme wordt echter wel steeds minder. Laatst heb ik een andere ondernemer gesproken die overwoog mee te doen aan het programma en benieuwd was naar mijn ervaringen. Ik heb hem mijn eerlijke mening gegeven over hoe ik tegen het programma aan kijk. Het kost in zekere zin niet heel veel om mee te doen aan het programma, dus in dat opzicht schaaft het zeker niet om mee te doen. Echter had ik er wel veel meer van verwacht in wat het uiteindelijk zou brengen. Het gaat nu meer om het gevoel wat ik eraan overhoud.

Kortom, ik zou collega's niet overhalen om mee te doen. Ik zou ze adviseren om het te doen, maar mochten ze echt twijfelen dan zou ik niet alles op alles zetten om ze over te halen.

Zou u de Growth Navigator sessie aanraden aan collega's? Waarom?

Ook maar half. Doordat EY maar een beperkt aantal pijlers behandelt tijdens de sessie doen ze wel een beetje afbreuk aan de totale waarde van het geheel. Vooral in de vervolgsessies mis ik weer de ondersteuning om daar echt goed mee aan de slag te kunnen gaan.

Zou u de inspiratiesessie(s) aanraden aan collega's?

-

Op schaal van 1 tot 10, welk cijfer geeft u het programma? Zou u de reden hiervoor kunnen definiëren?

Een 6.5. Een 6 vind ik te laag en een 7 te hoog, dus ik zit er tussenin.

Zijn er nog punten die u de nieuwe groep deelnemers en/of EY mee wilt geven?

De meeste punten zijn al benoemd in de voorgaande vragen.

APPENDIX 7 – COMPANY 6

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?

We zijn een organisatie die heel snel gegroeid is, waardoor we op dit moment last hebben van groeipijnen. Zelfs als het tijden een beetje tegenzit hebben wij de neiging om heel snel te willen groeien. Op dit moment hebben we de ambitie om van 30 winkels naar 34 winkels te gaan, maar om deze volgende stap te kunnen zetten moeten we aan de interne organisatie werken zodat we verder kunnen. Dit is één van de voornaamste redenen dat we meedoen aan het programma.

In de eerste fase hebben we vooral onze doelen bereikt door heel hard te werken en door middel van boerenslimheid, maar om nu die volgende stap te kunnen zetten moeten we vooral dingen 'anders' en slimmer gaan doen dan voorheen. Met name in de communicatie zijn er veel verbeterpunten, want des te groter een bedrijf wordt, des te groter en ingewikkelder de communicatielijnen worden.

Heeft er gedurende de deelname aan het programma een belangrijke ontwikkeling binnen uw bedrijf plaatsgevonden wat van invloed is geweest op de insteek die het programma in de eerste instantie voor u had? (voorbeeld: overname/fusie/etc.)

-

Wat vond u van de begeleiding gedurende het programma?

-

[Tijdens de Growth Navigator sessie zijn er doelen en actiepunten vastgesteld, hoe lopen dit tot nu toe?]

Goed! We merken wel dat door de operationele gang van zaken het fijn is dat de coach eens in de twee maanden langskomt zodat we de puntjes op de i kunnen zetten. Tijdens deze meeting kunnen we nog even controleren hoe we ervoor staan met de actiepunten en wat ons plan is voor de komende twee maanden. Het is daarnaast ook fijn om het overzicht te hebben van wat er allemaal is gebeurd in de afgelopen tijd omtrent het uitvoeren van de actiepunten. De coach dient echt als een stok achter de deur zodat de actiepunten daadwerkelijk uitgevoerd worden. Daarnaast stelt hij vaak wel de goede vragen die ervoor zorgen dat we vooruit worden geholpen en kritisch kunnen nadenken over hoe we de volgende twee maanden moeten indelen. Gevoelsmatig zijn de sessies als een verplicht iets en komt het uitvoeren van de actiepunten nooit goed uit, maar op het moment dat je er even voor gaat zitten zie je pas hoeveel er in de tussentijd is gebeurd.

[Heeft u nog verbeterpunten aan de coaching sessies?]

Er is niet persé iets wat vanuit EY beter zou kunnen. We zitten op dit moment wel met het management team bij de sessies, maar het zou opzich ook wel fijn zijn als het middenmanagement of de werknemers zelf een keer betrokken worden bij de organisatie.

In welke mate heeft dit programma een invloed gehad op uw functie binnen het bedrijf?

-

Hoe reageerden de werknemers in de eerste instantie op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma? Is die reactie in het afgelopen jaar veranderd?

De andere aanwezigen vanuit het bedrijf hebben positief gereageerd. We waren in totaal met vijf mensen (het volledige management team) aanwezig bij de Growth Navigator sessie. We vonden dat écht een hele goeie sessie, omdat de plannen die wij in onze hoofd hadden uitstekend door die Growth Navigator werden omschreven. Op deze manier hebben wij een heel mooi overzicht van alle plannen die we hebben en de prioritisering ervan gekregen.

[Jullie hebben drie pijlers gekozen. Is dat in jullie opzicht voldoende, of hadden jullie liever nog wat meer pijlers willen behandelen tijdens de sessie?]

Nee, in principe vinden we drie pijlers genoeg om ons erop te focussen en daar dieper op in te gaan. Gezien wij in de eerste assessment sessie niet genoeg tijd hadden, hebben we in de tweede sessie alle overige pijlers versneld behandeld. Het is natuurlijk heel fijn om een overzicht van alle pijlers in het dashboard vastgelegd te hebben.

Een ideaal scenario is natuurlijk dat uiteindelijk alle pijlers behandeld worden, maar gezien de tijdspan van twee jaar en met het oog op de hoeveelheid actiepunten die aan elke pijler hangen is het vrij onmogelijk om te verwachten dat alle pijlers behandeld worden gedurende de sessies. We zouden wel kunnen vastleggen wat we bijvoorbeeld in het eerste jaar willen bereiken en waar we ons in het tweede jaar op willen richten. Uiteindelijk

moet je natuurlijk wel iets bereiken in het gestelde termijn van twee jaar, anders heeft de deelname aan het programma niet heel veel zin.

In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma heeft bijgedragen aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur?

(Zie vorige vraag)

Vond u dat het Snelle Groeiers programma (en de Growth Navigator sessie/inspiratiesessies) uw tijd waard was?

-

Was het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode liepen binnen uw bedrijf?

Jazeker, het vereist wel veel planning maar het is zeker te combineren. Het mooiste aan het programma is de continuïteit en dat het zorgt voor een stok achter de deur om aan de actiepunten te blijven werken.

Heeft de Growth Navigator sessie en de opeenvolgende coaching sessies ingespeeld op de behoeften die vereist zijn binnen uw functie? Heeft u het gevoel dat die behoeften ook voldoende ter sprake zijn gekomen en daarnaast voldoende zijn aangepakt?

-

Wat vond u van de manier waarop de Growth Navigator sessie plaatsvond?

(Zie voorgaande vragen)

[Als u de Growth Navigator sessie een cijfer zou geven, wat voor cijfer geeft u dan?]

Ik geef het een 8. Het was een hele duidelijke sessie waardoor er hele mooie discussies ontstonden binnen het management team. Hierdoor konden we makkelijker prioriteren wat nou echt belangrijk voor ons is. Daarnaast was het allemaal heel goed geregeld i.c.m. de iPad en het vastleggen van alle data en de acties die er uiteindelijk uitkwamen. Wij waren met het hele management team zeer enthousiast over het verloop van de sessie(s).

In mijn opinie is het prima dat er één sessie wordt georganiseerd voor het behandelen van de drie belangrijkste pijlers. Als EY hier meer sessies van had gemaakt waar nog meer pijlers behandeld zouden worden of deze drie pijlers nog verder uitgerekt werden, dan zou het té zwaar zijn. Ik snap best dat sommige bedrijven meer tijd nodig hebben om hun actiepunten en doelen goed te formuleren, maar dat ligt waarschijnlijk meer aan het feit dat ze nog heel erg zoekende zijn naar wat ze nou precies willen bereiken met zo'n programma. Het is een hele mooie toevoeging dat EY zegt dat dit de basis is, maar dat er altijd nog een mogelijkheid is om het totale plaatje uit te werken tegen (extra) betaling. Een deel van de (algemene) subsidie zou hier bijvoorbeeld standaard naartoe geschoven kunnen worden, mocht de behoefte er bij bedrijven zijn om alle goed aan te pakken.

Wat vond u van de manier waarop de inspiratiesessie(s) plaatsvond(en)?

Die vond ik wisselend, afhankelijk van de onderwerpen die besproken werden. Het is altijd leuk om collega-ondernemers te ontmoeten en met hen informatie uit te wisselen. We zitten aan de bovenkant van de MKB-laag en hierdoor merkten we wel dat er maar weinig bedrijven tussen zitten die op ons niveau qua omvang en groeiambities zitten. Vaak zijn het wat kleinere ICT en marketing bedrijven. Hierdoor vonden we de verhouding van de mix aan bedrijven een beetje scheef. Desalniettemin is het altijd leuk om je collega's op zo'n manier te kunnen spreken.

[Als u de inspiratiesessies een cijfer zou geven, wat zou u dan geven?]

Ik zou het een 7 geven. Ze zijn wel goed opgezet, maar er zou een bepaalde mate van interactie tussen de deelnemende bedrijven toegevoegd kunnen worden. Dit kunnen bijvoorbeeld break-out sessies zijn zodat we meer met elkaar over de doelen kunnen praten. Er zou bijvoorbeeld van tevoren een stelling geponeerd kunnen worden wat we de hele sessie behandelen.

LEVEL 2: LEERDOELEN

Wat verwachtte u van tevoren te leren van dit programma? Is deze verwachting uiteindelijk behaald?

Dat we het goede deden. Voor ons is het dashboard met de pijlers het belangrijkste.

Wat verwachtte u van de EY mentoren? Klopte deze verwachting met de realiteit?

Qua begeleiding is het prima verlopen. Deze mate van ondersteuning is precies wat we van tevoren verwacht hadden. Er worden goede vragen gesteld door de coach tijdens de meetings.

Wat verwachtte u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces? Kloppen deze verwachtingen momenteel nog steeds?

Wij hebben gekozen om het management team erbij te betrekken. Het is natuurlijk altijd de vraag hoe je de rest meekrijgt tijdens de deelname aan zo'n programma. Hierom hebben wij ervoor gekozen om een nieuw managementlaag te introduceren, wat volgens ons wel een goede zet was.

Welke vaardigheden verwachtte u te beheersen na dit programma? Is dit momenteel nog een realistisch doel?

-

Wat was de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten? In hoeverre is dat gelukt?

We willen meer richting groei, efficiëntie en een betere communicatie- en informatiestroom. Het is belangrijk dat de interne communicatie dusdanig verbeteren zodat dat efficiënter loopt. Het is belangrijk dat wij iedereen in deze verandering meenemen.

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

In welke mate en op welke afdelingen hebben de Growth Navigator sessie en de opeenvolgende coaching sessies ervoor gezorgd dat er veranderingen hebben plaatsgevonden binnen uw bedrijfsactiviteiten en -cultuur?

-

Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?

Nee, niet persé. De gang van zaken loopt gewoon door. Het is meer dat de drukte van de werknemers hierin meespeelt, wat al te verwachten was. Echter zijn we niet van mening dat we onze aanname en uiteindelijke doelen moeten bijstellen door deze ontwikkelingen. Het gaat natuurlijk ook om een stukje verwachttingsmanagement. Als je deze plannen binnen een jaar kan uitvoeren, dan is dat prima. Stel, je zegt dat je ze persé binnen het eerste kwartaal wilt uitvoeren, dan is de kans natuurlijk groter dat het niet gaat lukken. In dat geval moet je je niet schuldig voelen dat het niet gelukt is, gezien de tijdsplan gewoon te kort is om alles goed aan te pakken en je het jezelf een stuk moeilijker maakt.

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?

Zeker!

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?

Wij hebben gebruik gemaakt van de subsidie. We hebben hiervoor een speciaal management programma opgezet, omdat wij willen dat de directie wat hoger in het bedrijf zit en daarmee zich meer bezig houdt met de regie en strategie. Daarnaast hebben we ook een nieuwe managementlaag geïntroduceerd en die zijn we nu aan het opleiden zodat het meer een top-down structuur krijgt i.p.v. dat het vanuit de manager naar boven gaat. We hopen te bereiken dat het nieuwe managementlaag veel meer onderling zaken met elkaar bespreekt zonder de tussenkomst van de directeur. Dit scheelt heel veel in de tijd en zorgt ervoor dat de meetings wat pro-actiever zijn. Er ligt dan meteen een oplossing klaar, wat ervoor zorgt dat we niet allemaal met de problemen opgezadeld hoeven te worden en alleen maar toestemming hoeven te geven met de plannen die er liggen (mochten we er akkoord mee gaan).

[Heeft de subsidie veel invloed gehad op uw deelname?]

Nee, totaal niet. Het is mooi meegenomen, maar het is geen doel.

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?

-

Wanneer definieert u iets als een succes?

Een succes is voor mij het meekrijgen en het op tijd meenemen van iedereen binnen het bedrijf zodat we onze groei kunnen realiseren. Er wordt altijd heel makkelijk gezegd dat we willen groeien, maar wat wordt daar nou precies mee bedoeld en hoe wil je dat precies bereiken? Het continu meenemen van werknemers is heel lastig. We moeten daarom in Jip-en-Janneke taal uitleggen aan de werknemers waarom we nou precies willen groeien.

‘Dat mensen weten waarom we willen groeien’ en niet dat ze denken dat we willen groeien om het groeien. Voor ons zijn andere dingen als locatie belangrijker dan het groeien om het groeien. Elke winkel heeft z'n eigen aanlooptijd nodig en de consument heeft gewoon z'n tijd nodig om ons te leren kennen. Hier moeten we ook ruimte en tijd voor vrijmaken.

Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?

-

In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor u?

Ik denk dat wij, als we het niet zouden hebben, de doelen ook gerealiseerd konden hebben. Het draagt bij, maar de mate waarin is nog lastig te bepalen. Het dient als een stok achter de deur en het helpt ons met het realiseren van onze doelen. Stel je voor dat we niet zouden meedoen, dan zouden we niet echt een achterstand opgelopen hebben. Daarmee wil ik wel zeggen dat ik het een succesvol en goed programma vind. Voor grotere bedrijven zoals wij is het een goede aanvulling op wat we willen bereiken en zorgt het voor meer bewustwording. Voor een kleiner bedrijf als een startup geeft het programma waarschijnlijk meer houvast, gezien zij intensiever bezig moeten gaan met hun strategie.

Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?

-

In welk tijdspan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf?

Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na het programma?

-

Terugkijkend op het moment dat u begon aan het Snelle Groeiers Programma en waar u nu (halverwege het programma) staat, wat is dan uw toekomstperspectief? In welke mate heeft het Snelle Groeiers Programma hieraan bijgedragen?

-

Zou u het Snelle Groeiers Programma aanraden aan collega's? Waarom?

Ja. Wat ik wel wil meegeven is dat er beter gekeken moet worden naar de bedrijven die dezelfde omvang en groei-uitdaging hebben. Het werkt beter om die bedrijven in contact te brengen met elkaar, omdat ze beter van elkaar begrijpen hoe ze er precies voor staan en wat ze het best kunnen doen om zichzelf te verbeteren. Het is dan makkelijker om met elkaar te sparren.

Zou u de Growth Navigator sessie aanraden aan collega's? Waarom?

-

Zou u de inspiratiesessie(s) aanraden aan collega's?

-

Op schaal van 1 tot 10, welk cijfer geeft u het programma? Zou u de reden hiervoor kunnen definiëren?

Een 8. Ik ben me er nu meer bewust van wat ik heb aan het programma. Het feit dat de coach één keer in de zoveel tijd langs komt zorgt er wel voor dat je er continu mee bezig bent. Het feit dat we te druk zijn mag geen excuus zijn voor het niet uitvoeren van de actiepunten.

Zijn er nog punten die u de nieuwe groep deelnemers en/of EY mee wilt geven?

-

APPENDIX 8 – COMPANY 7**LEVEL 1: REACTIE**

Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?

Hulp bij strategievoering vanuit bewezen methodiek en hulp bij prioriteitstelling.

Wat is uw mening over het feit dat u wordt begeleidt gedurende het programma?

-

In welke mate verwacht u dat dit programma een invloed heeft op uw functie binnen het bedrijf?

Ja, het doel is om mijzelf mee in de 'strategierol' te krijgen.

Hoe hebben de werknemers gereageerd op de deelname aan het Snelle Groeiers Programma? In welke mate zijn de werknemers van mening dat dit programma bijdraagt aan het verbeteren van de bedrijfsactiviteiten?

Meer duidelijkheid

Is het programma te combineren met de activiteiten en projecten die gedurende de gestelde periode lopen binnen uw bedrijf?

-

Hoeveel voorbereiding gaat er vooraf voordat u aan het programma kan beginnen?

-

LEVEL 2: LEERDOELEN

Wat verwacht u te leren van dit programma?

Onze verbeterpunten en een chronologische planning voor de strategie

Wat verwacht u van de EY mentoren gedurende de coaching sessies?

-

Wat verwacht u van uw eigen bedrijf (en werknemers) gedurende dit proces?

-

Welke vaardigheden verwacht u te beheersen na dit programma?

-

Wat is de grootste verandering die u wilt implementeren in uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten?

-

Wat verwacht u van de Growth Navigator Sessie?

-

Wat verwacht u te leren van de inspiratiesessie(s)?

-

Vind u het een toegevoegde waarde hebben dat de andere deelnemers (bedrijven) ook betrokken worden bij de inspiratiesessie(s)?

Zeker! Altijd goed voor het uitwisselen van kennis en mogelijke uitbreiding van het netwerk.

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

In welke mate en op welke afdelingen zullen de Growth Navigator Sessie en de opeenvolgende coaching sessies het meeste invloed uitoefenen?

-

Verwacht u tegen obstakels of andere dingen aan te lopen die u ervan weerhouden om de skills zo efficiënt mogelijk te gebruiken?

Nee.

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen?

-

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit een sterk invloed op het behalen van de gestelde doelen vergeleken met de situatie dat er geen subsidie wordt verstrekt?

-

In hoeverre ziet u de gestelde doelen (die naar voren komen tijdens de Growth Navigator Sessie) als een prioriteit?

Wij zien deze doelstellingen en actiepunten als 1 van de belangrijkste prioriteiten voor het bedrijf om succes te behalen.

In hoeverre zien uw werknemers (/mensen die bij het programma betrokken zijn) de gestelde doelen als een prioriteit?

-

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma?

-

Wanneer en hoe definieert u over het algemeen iets als een succes?

Als onze doelen overtroffen worden! (of simpelweg gehaald worden)

Wat ziet u als de grootste prestatie (/het grootste succes) binnen uw bedrijf?

-

In welke mate verwacht u dat het Snelle Groeiers Programma kan bijdragen aan uw succes?

Wij kijken hier erg positief naar.

Hoe verwacht u alle veranderingen te implementeren binnen uw bedrijf?

-

In welk tijdspan verwacht u de veranderingen volledig te integreren binnen uw bedrijf? Verwacht u dit gedurende het programma te doen of heeft u meer tijd nodig na afloop van het programma?

-

Als u het programma nu al een cijfer moet geven op basis van uw verwachtingen, welk cijfer zou u het dan geven?

-

APPENDIX 9 – PROVINCE REPRESENTATIVE 1

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat de Provincie dit programma heeft opgezet? Wat maakt het Snelle Groeiers Programma zo uniek?

De reden is dat de provincie Overijssel veel snelgroeiende bedrijven kent. Dit zijn vaak mooie bedrijven van diverse samenstellingen en oorsprong. De provincie wil graag deze bedrijven stimuleren in de groei, maar ze ook binnen de provincie behouden. Dat lukt natuurlijk niet altijd, want hele snelle groeiers kunnen natuurlijk heel groot worden en besluiten om te internationaliseren. Het is heel lastig om dit binnen de grenzen te behouden, maar het doel is om toch te proberen zoveel mogelijk bedrijven binnen de grens van de provincie te houden. Voor zover ik weet is dat ook de reden geweest voor het opzetten van zo'n programma.

Waarom heeft de Provincie EY gekozen voor deze opdracht?

Ik ben zelf niet bij het aanbestedingsproces geweest, maar ik kan me voorstellen dat er bij zo'n aanbesteding gekeken wordt naar zowel de prijs als de kwaliteit. Er worden een aantal criteria opgesteld waar zo'n bedrijf aan moet voldoen en op basis van wat een bedrijf dan presenteert, wordt er uiteindelijk een keuze gemaakt. Vaak gaat dat met punten, maar ik weet niet zeker of dat hier ook zo is gegaan. Er wordt dus een bepaalde score aan gehangen. De prijs en kwaliteit heeft altijd een bepaalde verhouding, en ik denk EY op basis van die verhouding als beste uit de bus is gekomen. Ook telt hier de eerdere ervaringen met EY mee. Gezien de bedragen zal het hier waarschijnlijk om een Europese aanbesteding gaan op basis van prijs-kwaliteitverhouding waar ze het hoogst op gescoord hebben.

Waarom lag de interesse van de Provincie specifiek bij de snelgroeiende MKB bedrijven?

Dat hangt af van het feit dat we ons in een politiek-besturende omgeving bevinden met de provincie, dus er wordt gekeken naar wat de coalitie die er op dat moment zit echt belangrijk vindt op het gebied van economie. Hieruit volgen een aantal speerpunten en worden er keuzes gemaakt. In dit geval hangt het onder het programma 'sterk MKB en ondernemerschap'. Daar hangen weer een aantal actielijnen onder. Eén daarvan is familiebedrijven, een ander is sociale innovatie. Ook de snelgroeiende bedrijven is een keus geweest om ze op te nemen in het programma. Als we praten over de nieuwe coalitie (in mei is er een nieuwe Gedeputeerde Staten (GS) gekozen), en die hebben ook weer een nieuwe programma gelanceerd omtrent de economie, maar hebben de accenten net weer anders gelegd. Hierdoor zitten bijvoorbeeld de snelle groeiers er niet meer bij in. Het hangt er dus net vanaf waar de politiek zijn keuzes op legt en waar die accenten precies op komen te liggen. Natuurlijk zit er ook veel overlap in, want snelle groeiers zijn ook vaak innoverende bedrijven en zijn meestal voor 75% familiebedrijven die te maken hebben met bedrijfsopvolgers. Dit zijn allemaal aspecten die in andere programma's weer terugkomen, dus er zit best wat overlap in.

In welke mate heeft dit programma een invloed op en sluit het aan bij de bedrijfsvoering van de Provincie?

-

In welke mate had u (voorafgaand) de verwachting dat dit programma zou bijdragen aan de ontwikkelingen en verbeteringen van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur van de deelnemers? In hoeverre merkt u nu al de effecten binnen de regio?

-

[interviewer] Stel, dit programma was er niet geweest, zou de huidige situatie rondom de groei van deze bedrijven er anders uit hebben gezien? Zijn er al concrete resultaten van dit programma waar te nemen binnen de provincie?

Dit is lastig te zeggen, want als provincie op zich merk je niet meteen wat de resultaten die uit dit programma voortkomen voor een invloed zijn op de provincie. We proberen deze bedrijven te begeleiden in hun groeiprocessen en hopen dat ze zich binnen de regio blijven vestigen om verder te groeien. Ook in het kader van de werkgelegenheid is het belangrijk dat bedrijven in binnen de regio blijven zodat mensen daar kunnen gaan werken. Dit is het voornaamste wat je wilt bereiken met het programma. De resultaten zijn moeilijk meetbaar en kunnen wij op dit moment ook nog niet meten doordat we nog heel vroeg in het programma zitten. Ik weet ook niet of het de bedoeling is om dit meetbaar te maken a.d.h.v. verschillende indicatoren.

Merkt u dat bedrijven de dingen die ze leren tijdens het programma meteen toepassen in de praktijk?

-

Wat zijn volgens u de positieve en negatieve punten van de Growth Navigator tool?

-

Wat vindt u van de inspiratiesessies? Wat zijn de positieve en negatieve punten?

Wij proberen zoveel mogelijk bij de sessies aanwezig te zijn om onze gezicht als provincie te laten zien. Die betrokkenheid is belangrijk naar de bedrijven toe. Dit vinden wij ook heel leuk om te doen. Daarnaast is dit voor ons ook het enige moment om contact te hebben met de bedrijven. We kunnen ze natuurlijk ook altijd even bellen, maar voor ons zijn dit mooie momenten om bedrijven te spreken en te horen wat ze nou vinden van het programma, waar ze enthousiast over zijn en wat eventueel beter zou kunnen.

[interviewer] Wat vindt u van de invulling van de sessies?

Ik ben zelf bij twee inspiratiesessies aanwezig geweest, één in mei en één in september. Qua opzet vond ik het heel goed. Ook qua diversiteit was het goed ingevuld met verschillende thema's. Elke sessie had een eigen thema. Eén daarvan was bijvoorbeeld financiering, wat één van de pijlers van de Growth Navigator is. Het thema wordt dan in verschillende sessies belicht, en bedrijven kunnen dan de keuze maken waar ze op bijgepraat willen worden. Qua opbouw, opzet en inhoud vond ik het hele verhelderende, inspirerende, waardevolle en goede sessies.

[Interviewer] Zijn er volgens u ook nog negatieve punten aan de sessies?

Nee, ik heb dat niet echt gemerkt. Dat is mij ook niet ten ore gekomen vanuit de bedrijven. Elk bedrijf zit natuurlijk op een ander niveau qua ontwikkeling en groei. Het is daarom ook logisch dat niet alle bedrijven inhoudelijk geïnteresseerd zijn in alle pijlers. De één heeft wellicht iets meer behoefte aan bijvoorbeeld de financiële inrichting omdat ze zich daarin in een beginstadium bevinden, terwijl de ander al wat verder is in het proces. Dit hangt echt van het type bedrijf af. Wat ik wel merk uit de reacties is dat de meeste bedrijven, ondanks dat het verschillende bedrijven zijn, als snelle groeier vaak tegen dezelfde problematiek aanlopen. Het verschil zit hem dan wel in de schaal, maar ze herkennen elkaar er wel in. Bedrijven kunnen er ook voor kiezen om niet bij de inspiratiesessie aanwezig te zijn als het onderwerp of de pijler hen niet aanspreekt. In een inspiratiesessie gaat het niet alleen om dat ene thema, maar het gaat er ook om waar ze elkaar weer aanspreken en elkaar, ook op andere gebieden, kunnen vragen hoe de andere bedrijven dingen aanpakken. Het gaat als het ware om het creëren van een 'ecosysteem' waarin bedrijven elkaar kunnen opzoeken, elkaar weten te vinden en elkaar vragen kunnen stellen op verschillende gebieden van hun groei. Het is niet dat zo'n sessie alleen toegespitst is op alleen financiering of een ander thema uit de Growth Navigator, maar dat ze ook met elkaar in gesprek zijn. Zo'n sessie is dus altijd waardevol.

[Interviewer] Wat vindt u ervan dat de bedrijven bij elkaar worden gezet tijdens zo'n sessie? Vindt u dat waardevol, of denkt u dat een één-op-één sessie beter werkt?

Ik ben natuurlijk niet aanwezig geweest bij de eerste paar sessies, omdat ik later ben ingesprongen in het programma. Ik heb bijvoorbeeld ook de kick-off van de eerste lichting niet meegemaakt, maar de tweede dan weer wel. Wat mij opviel is dat de bedrijven elkaar ook buiten die sessies om op blijven zoeken en contact met elkaar hebben. Dit is eigenlijk wat je wil, wat de kracht van het bundelen van alle bedrijven. Je kunt natuurlijk ook een programma opzetten wat de individuele basis benadrukt, die bedrijven begeleidt zonder dat ze het van elkaar weten of kennis met elkaar hebben gemaakt. Dat is ook de kracht van dit programma, dat bedrijven elkaar opzoeken, van elkaar kunnen leren en elkaar helpen. Dat is wat je uiteindelijk wilt bereiken met zo'n programma, wat ik echt een sterk punt aan het Snelle Groeiers programma vindt.

Hoe nauw werkt de Provincie samen met de deelnemende bedrijven?

In feite bemoeien wij ons alleen met het programma zelf, dus met de inhoud. Wij hebben de opdracht uitbesteedt aan EY om dit voor ons uit te voeren en EY heeft een model ontwikkeld, de Growth Navigator, waarmee ze met elk bedrijf een groeiplan doorlopen en ze daarin begeleiden. In principe hebben wij daar geen bemoeienis mee omdat dat de opdracht voor EY is. We houden natuurlijk wel een vinger aan de pols, niet alleen vanuit het contract dat wij hebben met EY (voeren ze de opdracht ook uit zoals wij voorgeschreven hebben), maar ook met het oog op het subsidietraject dat hieraan vast hangt. Bedrijven kunnen op bepaalde aspecten een subsidie aanvragen, wat betekent dat wij ook contact hebben met de bedrijven zelf. En natuurlijk hebben wij ook contact met die bedrijven op de inspiratiesessies die georganiseerd worden door EY. Dit zijn echt de contactmomenten die wij met bedrijven hebben. Wij bemoeien ons verder niet met de invulling van het programma, want dat is aan EY zelf. Wij stemmen natuurlijk wel regelmatig dingen af met EY, maar echt bemoeienis met de groeiplannen van bedrijven, dat soort dingen hebben wij niet als provincie. Dat hebben wij bewust weggezet bij EY.

Hoe nauw werkt de Provincie samen met EY?

Zie vorige vraag.

LEVEL 2: LEERDOELEN**In hoeverre heeft de Provincie van dit programma geleerd? Is er specifieke kennis overgedragen aan de Provincie gedurende het programma?**

Goeie vraag. Ik ben vrij nieuw op het economische vlak. Wat ik heb geleerd is dat ik heb gemerkt dat MKB bedrijven een mooie dynamiek hebben en alles sneller en beter willen doen. We merken en horen dat die ondernemers verzuipen in de regeltjes, maar ook in de mogelijkheden om subsidies aan te vragen. Ze weten dat er mogelijkheden zijn, maar willen hier toch graag verder in geholpen willen worden omdat ze door de bomen het

bos niet meer zien. Dit zou in principe beter geregeld kunnen worden vanuit de provincie, zodat de juiste informatie snel bij de ondernemers belandt. Er is veel onbekendheid, wat ook met de communicatie te maken heeft. Dit zijn leerpunten voor de provincie om iets meer op in te zoomen en ze daarin te helpen.

Als je zo'n programma in twee delen doet, zoals nu met lichting 1 en 2, dan leer je altijd van de eerste groep. Je kunt dan verbeterpunten meenemen in het programma van de tweede groep. Mochten bedrijven aankaarten dat er nog behoefte is in andere aspecten, dan staan wij er altijd voor open om te kijken wat voor invulling wij als provincie eraan kunnen geven of in hoeverre wij ze erin kunnen begeleiden. In de tweede lichting zullen dus alvast een aantal suggesties die zijn voortgekomen uit de eerste lichting in meegenomen zijn.

Speelt de Provincie een rol in het leerproces en begeleiding van de deelnemende bedrijven?

-

Had de Provincie voldoende kennis om de deelnemende bedrijven van lichting 1 goed te kunnen begeleiden tijdens dit proces, of hebben er gaandeweg veel veranderingen plaatsgevonden dit hieraan bijdroegen?

Er zal ongetwijfeld gesproken zijn met ons als opdrachtgever over de ruimte die EY heeft om een eigen invulling te geven aan het programma zodra de hoofdlijnen vaststonden. Ik weet niet precies hoe dit uitgedacht is. De vraag is hoe concreet en duidelijk de opdracht naar EY toe is geweest.

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines daadwerkelijk bijdraagt aan het bereiken van de doelen die de bedrijven zich gesteld hebben? Waaraan merkt u dit?

-

Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die de Provincie ervan weerhouden om het programma goed uit te kunnen voeren/begeleiden binnen de regio?

Nee, dat idee heb ik niet.

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit volgens u een sterk invloed op de bedrijven in vergelijking met een situatie waarin er geen subsidie wordt verstrekt?

-

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma? Wat is de toekomstvisie van de Provincie voor de continuïteit van dit programma?

Er komt voorlopig geen derde lichting. Dit hangt namelijk nog onder het oude coalitie-programma. Het nieuwe college heeft ook een programma ontwikkeld omtrent de economie waarin het coalitieakkoord in is opgenomen, maar daar komen de snelle groeiers en het Snelle Groeiers programma niet in voor. Er wordt nu dus geen vervolg meer aan gegeven. De oorzaak hiervan is een politieke keuze geweest waarin ze nu de accenten weer anders leggen. Wellicht zijn ze van mening dat ze voor nu genoeg aandacht hebben besteedt aan de snelle groeiers en dat de bal nu vanzelf begint te rollen, ik weet niet wat de motivatie daar precies achter is. Nu worden de accenten anders gelegd, zoals op sociale innovatie en familiebedrijven. Dit hangt echt af van de politiek en wie er in de coalitie zit. Zoals het er nu naar uit ziet is dit een aflopend programma waarin deze twee jaren worden afgemaakt, maar er geen nieuwe lichting meer bij komt.

[Interviewer] De eerste bedrijven stoppen volgend jaar met het programma. Zijn jullie van plan om dan als provincie nog steeds contact te houden met die bedrijven?

Je bedoelt een soort nazorg en het monitoren of het programma daadwerkelijk heeft gewerkt en of het effect heeft gehad op zo'n bedrijf, dus een soort evaluatie van het programma. Eigenlijk zou je dat over meerdere jaren moeten onderzoeken. Ik weet niet of daar al een periode aan vast hangt. Het zou natuurlijk mooi zijn, want dan kun je zien of het ook echt gewerkt heeft. Naar mijn weten doet de provincie hier voorlopig nog niks mee. Het zou logisch zijn als EY dit wil meten, gezien zij dit programma ook ontwikkeld hebben. Ze kunnen dan bijvoorbeeld achterhalen of dit programma ingezet kan worden in meerdere provincies. Ik kan me voorstellen dat EY dit dan over meerdere jaren wil bekijken wat voor effecten dit programma uiteindelijk heeft gehad. Voor ons zou dit eventueel ook wel interessant zijn, en wellicht doen wij dit ook wel. We kunnen kijken naar de deelnemers en analyseren waar ze nu staan en of het gelanceerde programma daadwerkelijk het gewenste en verwachte effect heeft gehad. Ik weet alleen niet of dat gaat gebeuren.

We hebben heel veel MKB-bedrijven binnen de provincie, dus de contacten zijn er allemaal wel, eventueel via verschillende instanties zoals Kennispoort, etc. Zo blijven we wel een beetje op de hoogte hoe het gaat met zo'n bedrijf en hoe het programma uiteindelijk heeft uitgepakt voor ze. In die context kan ik me voorstellen dat er contacten blijven, maar ik denk niet dat we heel actief gaan monitoren of nazorg bieden en die bedrijven nog jarenlang gaan volgen.

Wat kan er nog veranderd worden om het programma nóg effectiever te maken?

-

Wanneer definieert u iets als een succes?

Succes voor mij persoonlijk, gerelateerd aan mijn werk, is dat je begint aan iets en je duidelijk hebt met elkaar waar je naartoe wilt werken en hoe je ernaartoe wilt werken, en die doelen uiteindelijk ook bereikt. Het bijkomend voordeel is dat je alle betrokken partijen erin mee kunt nemen. Dan is iets voor mij met succes afgerond. Je moet er uiteindelijk een voldaan gevoel aan overhouden.

In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor de Provincie?

Uiteindelijk zul je in de toekomst een keer moeten meten of het programma daadwerkelijk het gewenste effect heeft gehad (voor zover je dit kunt meten gezien het van meerdere factoren afhankelijk is). Dan pas kun je zeggen of het programma succes heeft of niet.

Maar wat ik nu al merk is dat bedrijven uit de lichten elkaar al heel goed kunnen vinden. We noemen dat het ecosysteem, wat volgens mij bedacht is door EY. Dit betekent dat bedrijven elkaar vooruit helpen, elkaar kunnen vinden en er energie uit kunnen halen om verder te kunnen groeien, het liefst binnen Overijssel, maar daar hebben we helaas geen grip op. Dat bedrijven er enthousiast over zijn, dat vind ik al een groot succes voor het programma.

Wat ziet u als de grootste prestatie die dit programma op dit moment bereikt heeft binnen de regio?

-

Welke reacties heeft u tot nu toe ontvangen van de deelnemende bedrijven omtrent het programma?

-

Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met het programma? Zou u dit cijfer kunnen definiëren?

Ik zou het een 8.5 geven. Er zijn natuurlijk dingen die verbeterd kunnen worden. Ik zit ook nog niet zo lang in het programma, dus ik ga vooral af op wat ik heb ervaren en meegemaakt heb. Ik zie dat het programma goed staat en goed in elkaar zit, de deelnemers zijn tevreden en er enthousiast over, ze weten elkaar te vinden. Daarom vind ik een 8.5 al een heel mooi cijfer.

Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met de verschillende onderdelen van het programma (Growth Navigator sessies / Inspiratiesessies / coaching sessies)?

-

APPENDIX 10 – PROVINCE REPRESENTATIVE 2

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat de Provincie dit programma heeft opgezet wilde lanceren? Wat maakt het Snelle Groeiers Programma zo uniek?

Als provincie zijn wij verantwoordelijk voor de stimulering van de regionale economie, dus in dit geval de economie van de regio Overijssel. **Dat betekent dat wij gaan kijken naar hoe wij die economie zo kunnen ondersteunen dat het toekomstbestendig is.** Hiermee proberen wij de welvaart van de inwoners op peil te houden. Daarom is de economie ook zo'n belangrijke factor, gezien het bijhoudt wat er allemaal uitgegeven kan worden.

Het ondersteunen van de economie gebeurt op heel veel verschillende manieren. Voor bedrijven hebben we daarvoor **drie verschillende lijnen:**

- De eerste lijn is *'innovatie'*, dus hoe zorgen we ervoor dat bedrijven vernieuwing organiseren; waar moeten wij bij wijze van spreken met de Universiteit Twente op inzetten?; waar liggen de toekomstige economische succesfactoren (over bijvoorbeeld 10 jaar)?
- De tweede lijn is *'internationalisering'*, dus welke bedrijven hebben kansen om het buitenland te pakken, en welke buitenlandse bedrijven zouden zich hier in de provincie Overijssel kunnen vestigen?
- De derde lijn is het *'algemene ondernemersbevordering'*. Hierbij kun je denken aan startersondersteuning, maar ook zorgen dat bedrijven zich door ontwikkelen en door blijven groeien. Dat is goed voor onze economie. **Wat wij graag willen is dat bedrijven die snel groeien zich aan ons gaan binden.** Een bedrijf als Booking.com (die kent iedereen) is oorspronkelijk een Twents bedrijf, maar zit nu in Amsterdam. Voor zo'n bedrijf is dat niet heel onlogisch, maar er zijn ook bedrijven die vertrekken en zich ergens anders weer gaan ontwikkelen. **Dit willen wij graag niet, wij willen dat deze bedrijven zich in Overijssel gaan ontwikkelen omdat dat goed is voor onze economie.** De vervolgvraag is dan 'Hoe steun je die bedrijven?'. Wat je ziet is dat er veel verschillende generieken van programma's zijn voor die bedrijven. Wij hebben gezegd dat we dat een keer niet willen. **Wat wij willen is specifiek voor een aantal bedrijven, die van tevoren goed geselecteerd worden en waar écht potentie in zit om groot te worden in de provincie Overijssel, een op maat gemaakt programma aan te bieden.** Daarvoor zoeken we dan een bureau die dat programma gaat inrichten en samen met die bedrijven een plan van aanpak opstelt om naar die groei toe te werken. Daarvoor hebben wij uiteindelijk een Europese aanbesteding voor uitgeschreven, een bedrag waarvan wij vonden dat nodig was om een programma te draaien die boven deze norm ligt (die voldoet aan deze norm). Hier zijn drie bureaus op geselecteerd, waarvan EY uiteindelijk van heeft gewonnen. We zijn dus met EY in zee gegaan om het programma in te richten.

[Interviewer] Wat maakt het programma van EY zo uniek t.o.v. de andere deelnemers?

Nu moet ik even heel diep graven, want bij dat onderdeel ben ik helaas niet persoonlijk betrokken geweest maar is via mijn andere collega gegaan. De specifieke op maat gemaakte aanpak, het aanbieden van de scan (Growth Navigator Tool) en de uitstraling dat het écht een programma is waarin ondernemers vooraf een op maat gemaakt plan krijgen waren erg belangrijke en positieve punten voor ons.

Waarom heeft de Provincie EY gekozen voor deze opdracht?

-

Waarom lag de interesse van de Provincie specifiek bij de snelgroeiende MKB bedrijven?

-

In welke mate heeft dit programma een invloed op en sluit het aan bij de bedrijfsvoering van de Provincie?

-

In welke mate had u (voorafgaand) de verwachting dat dit programma zou bijdragen aan de ontwikkelingen en verbeteringen van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur van de deelnemers? In hoeverre merkt u nu al de effecten binnen de regio?

-

Merkt u dat bedrijven de dingen die ze leren tijdens het programma meteen toepassen in de praktijk?
[Interviewer] Er wordt niet teruggekoppeld aan de provincie wat de bedrijven leren en toepassen en wat ze daadwerkelijk aan het programma hebben.

Nee, maar dat is niet het primaire doel. Het primaire doel is niet dat wij ervan moeten leren. Het primaire doel is dat bedrijven het gevoel hebben dat ze geholpen worden om beter, eerder en sneller te kunnen groeien. Wij willen natuurlijk leren of zo'n instrument/programma zoals wij met EY doen ook echt helpt. Daar willen wij wel over leren. Daarbij hoort natuurlijk het te horen krijgen of die bedrijven er ook echt wat van leren, maar dat zouden we

kunnen doen door bijvoorbeeld informatiestudies en dergelijke. Als ik bij zo'n inspiratiesessie ben, dan spreek ik zo'n bedrijf wel aan of ze er wat aan hebben of niet. Daar heb ik van de deelnemers tot nu toe redelijk positieve verhalen over gehoord.

[Interviewer] Zoals u zegt zijn de deelnemers redelijk positief hierover. Wat zou EY dan beter kunnen doen?

De ambitie die men neerzette in het plan is niet 100% gelijk aan hetgeen wat nu gedaan wordt, even kort door de bocht gezegd. Dat is mijn gevoel wat gebaseerd is op enkele inspiratiesessies die ik bijgewoond heb en de geluiden die ik hoor van bedrijven.

[Interviewer] In welke hoek moet ik nu zoeken? Waar gaat het precies mis?

De kwaliteit van de inspiratiesessies, de eenzijdigheid van de inspiratiesessies en het feit dat men iets meer pro-activiteit van EY wil hebben (dat ze zich nog iets meer inleven in het bedrijf). EY moet iets meer inspelen op de dynamiek die zo'n bedrijf heeft en het bedrijf probeert mee te nemen in plaats van zo'n standaard programma af te draaien. Ook zegt een enkeling dat EY te traag reageert op sommige dingen. Ik hoop dat dit bij de tweede groep wat beter zal gaan.

[Interviewer] U bent niet bij de Kick-Off sessie geweest?

Nee, daar kon ik helaas niet bij zijn.

[Interviewer] Helaas, anders hadden we de verschillen tussen beide lichten kunnen bespreken.

Nee helaas, hier weet ik inhoudelijk niks over.

Wat zijn volgens u de positieve en negatieve punten van de Growth Navigator tool?

Die heb ik inhoudelijk niet meegemaakt en ook nog niet gezien. Ik vind het goed dat het gebeurt, het samen met een bedrijf gestructureerd doorlopen waar je mogelijkheden liggen. Daar ben ik helemaal voor. Hoe de Growth Navigator er inhoudelijk uitziet en hoe het proces verloopt, daar heb ik nog niet naar gekeken dus daar kan ik op dit moment nog weinig over zeggen.

Wat vindt u van de inspiratiesessies? Wat zijn de positieve en negatieve punten?

Ik ben niet bij alle inspiratiesessies aanwezig geweest. Af en toe kom ik kijken hoe het gaat. De invulling van deze sessies waren in grote lijnen wel oké. Af en toe was het bij een select deel van topniveau en hadden ze er allerlei middelen voor over, maar af en toe, als het bijvoorbeeld gaat over digitalisering, dan wordt er een medewerker van EY gevraagd om er iets over te vertellen. Hier hadden ze wat breder moeten kijken (Wie is er voorloper? Is er een bepaalde visie over?) en degenen voor de groep moeten zetten in plaats van een medewerker van EY. Daar heb ik toen ook wel eens wat kanttekeningen bij geplaatst.

[Interviewer] Van een aantal bedrijven kreeg ik te horen dat ze het jammer vonden dat er tijdens die sessies dieper ingegaan wordt op maar één pijler. Van enkele andere ondernemers kreeg ik te horen dat ze de sessies leuk vonden, maar er niet van geïnspireerd werden. Had u dit gevoel ook na afloop van de sessies?

Dit is een goede terugkoppeling! Dat betekent dat het niet helemaal heeft voldaan aan de doelstelling. Dit is een goede constatering waar EY mee zou kunnen werken. Dat tweede punt heb ik inderdaad ook wel geconstateerd.

[Interviewer] In welke mate vond u het een toegevoegde waarde hebben dat bedrijven bij elkaar zijn gezet tijdens te inspiratiesessies?

Ja, dat is altijd positief. Ondernemers leren het beste van andere ondernemers door de ondernemers bij elkaar te zetten. Dit is meestal een succes en kan ik toejuichen.

Hoe nauw werkt de Provincie samen met de deelnemende bedrijven?

Ik persoonlijk niet, want er zit nog één laag tussen. Mijn collega die je geïnterviewd hebt werkt wel samen met EY. Wat we van tevoren hebben gezegd is dat EY het programma uitvoert en wij de middelen ter beschikking stellen. Wij volgen de ontwikkelingen en kijken of doelstellingen daadwerkelijk gerealiseerd worden (het monitoren). Als onderdeel van het monitoren kijken we bijvoorbeeld naar of EY genoeg bedrijven heeft gevonden, hebben al die bedrijven de Growth Navigator gedaan, welke plannen komen daar uit, zijn bedrijven een beetje tevreden over de begeleiding van EY. Hier monitoren wij op en zijn wij dus betrokken. Onze gedeputeerde vindt het prettig om af en toe eens wat te horen over het programma, dus we zorgen ervoor dat er ook een rol weg is gelegd voor onze gedeputeerde.

[Interviewer] Ik begreep van uw collega dat u vanaf het begin al betrokken bent geweest bij het programma?

Ja, dat klopt. Ik ben teamleider Economie binnen de provincie en vanaf de start van het programma ben ik er al bij betrokken. Vóór mijn andere collega, die je vanochtend hebt geïnterviewd, was er een andere collega werkzaam binnen de functie. Zij is inmiddels vertrokken. Hoe we dit programma doen en dergelijke, daar ben ik niet heel nauw bij betrokken geweest, dus daar kan ik niet heel veel over zeggen.

Hoe nauw werkt de Provincie samen met EY?

-

LEVEL 2: LEERDOELEN

In hoeverre heeft de Provincie van dit programma geleerd? Is er specifieke kennis overgedragen aan de Provincie gedurende het programma?

Wat ik sowieso heb geleerd is dat het erg moeilijk is om een dergelijk programma op te zetten, en dat het erg lastig is om het idee dat je hebt met zo'n programma echt handen en voeten te geven

Speelt de Provincie een rol in het leerproces en begeleiding van de deelnemende bedrijven?

-

Had de Provincie voldoende kennis om de deelnemende bedrijven van lichting 1 goed te kunnen begeleiden tijdens dit proces, of hebben er gaandeweg veel veranderingen plaatsgevonden dit hieraan bijdroegen?

-

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines daadwerkelijk bijdraagt aan het bereiken van de doelen die de bedrijven zich gesteld hebben? Waaraan merkt u dit?

-

Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die de Provincie ervan weerhouden om het programma goed uit te kunnen voeren/begeleiden binnen de regio?

-

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit volgens u een sterk invloed op de bedrijven in vergelijking met een situatie waarin er geen subsidie wordt verstrekt?

-

[Interviewer] Uw collega vertelde mij dat u meer betrokken bent bij het economische aspect. Zou u hier wat meer over kunnen vertellen? Heeft dit te maken met de subsidie of betreft dit ook andere economische zaken?

Mijn collega begeleidt dit programma. Binnen het programma hebben we EY gevraagd voor wat ik hiervoor schetste (zie antwoord level 1 vraag 1). Daarnaast is het zo dat als er een plan van aanpak is gemaakt met het bedrijf over hoe ze zich kunnen ontwikkelen, het bedrijf aanspraak kan maken op de subsidie om dit plan te realiseren. Een groot deel moeten ze natuurlijk zelf betalen, maar de provincie biedt hier ook een bijdrage voor. Dit is een regeling die wij met onze subsidiebureau hebben ingericht, wat betekent dat bedrijven een aanvraag kunnen doen die vervolgens beoordeeld wordt of het conform onze eisen is. In het geval dat zo is verstrekken wij het bedrijf een subsidie om hun plan uit te gaan voeren. Dit is de aanvullende rol die wij hebben binnen dit programma.

[Interviewer] In hoeverre heeft die subsidie een invloed op die bedrijven?

Dan moet ik even goed graven. De eerste groep is al bezig geweest, die hebben voor een belangrijk deel al subsidie aangevraagd. Wat dit verder betekent heeft voor het bedrijf heb ik even niet scherp. Volgens mij heeft het een positieve uitwerking gehad op het bedrijf, van wat ik me nog herinner. De tweede groep is net begonnen. Die gaat als het goed is volgend jaar bezig met het aanvragen van de subsidie. We zouden dus bij wijze van spreken over een jaar of over twee jaar die groep bedrijven nog eens moeten vragen wat het traject ze nou heeft opgeleverd.

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma? Wat is de toekomstvisie van de Provincie voor de continuïteit van dit programma? [Interviewer] Ik heb uw collega gevraagd wat de toekomstvisie voor de continuïteit van het programma is. Hij gaf aan dat er over een aantal jaar onderzocht moet worden hoe de bedrijven er dan aan toe zijn, wat ze daadwerkelijk aan het programma hebben gehad en monitoren hoe het proces na het programma is verlopen. Kijk u hier op dezelfde manier naar?

Ja, daar ben ik het helemaal mee eens. Wij zijn vooral geneigd dat op het moment dat het programma draait te zeggen dat het goed is. Op het moment dat het geld op is, dan is dat ook goed, in de zin dat onze aanname is dat bedrijven er dan goed gebruik van hebben gemaakt. Wat het daadwerkelijk heeft gerealiseerd zie je echter pas een aantal jaren nadien. Daar zou eigenlijk ook naar gekeken moeten worden. Echter zitten wij dan al in onze nieuwe beleidsperiode met een nieuw college waar niet echt meer gekeken wordt naar dit oude beleid of gesteld wordt in hoeverre dit nog relevant is. Wij vinden het zelf wel heel relevant, dus daar zouden we eigenlijk veel meer moeten gaan doen.

[Interviewer] Lichting 1 is volgend jaar mei klaar met het programma. Bent u dan nog van plan om betrokken bij die bedrijven te zijn en ze te vragen hoe het daarna (dus na het programma) gaat, of laat u dat volledig aan EY over?

Nee, dat laten we niet aan EY over. In principe is dat ook niet hun opdracht om uit te voeren. Hun opdracht is niet 'evalueer het programma'. Hier moet natuurlijk binnen de programmaperiode wel even naar gekeken worden. Op het moment dat het programma geëindigd is, dan zullen we er als provincie zelf betrokken bij moeten zijn om de bedrijven te vragen wat het programma ze nou heeft opgeleverd. Dit zijn wij inderdaad ook nog van plan, alleen de vorm waarin staat nog niet vast. De suggestie die je net deed om er een afstudeeropdracht van te maken is best een goeie suggestie.

[Interviewer] Verwacht u dat er nog een derde lichting komt?

Nee, in principe stopt het nadat de tweede lichting klaar is. We zijn nu bezig met een nieuw programma. We zijn nu bezig met de nieuwe coalitie uit te werken zodat die de oude kan vervangen. Wat wel erg interessant is voor ons om naar te kijken is of dit soort methodes/programma's daadwerkelijk werken. Het is erg belangrijk om terug te kijken gezien het van belang is voor de toekomst. Ook al zetten we het niet door is het toch nog van belang om even terug te kijken.

Wat kan er nog veranderd worden om het programma nóg effectiever te maken?

-

Wanneer definieert u iets als een succes?

Succes is het realiseren van de doelstellingen die je van tevoren hebt. Als het echt een succes is, dan is het overschrijdend. Dan krijg je er meer voor terug dan dat je van tevoren hebt bedacht.

In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor de Provincie?

Daar kan ik op dit moment moeilijk iets over zeggen. Voor mij is het pas een succes als bedrijven zeggen dat het programma ze heel erg geholpen heeft. Dat beeld heb ik op dit moment helaas nog niet. Het oordeel over succes kan ik wellicht over een jaar pas trekken (d.m.v. een evaluatie).

Wat ziet u als de grootste prestatie die dit programma op dit moment bereikt heeft binnen de regio?

De hoeveelheid bedrijven die deel hebben genomen. Dit was een groter aantal dan we van tevoren hadden verwacht.

Welke reacties heeft u tot nu toe ontvangen van de deelnemende bedrijven omtrent het programma?

-

Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met het programma? Zou u dit cijfer kunnen definiëren?

Een 7.5. Dit omdat ik nog niet genoeg signalen krijg van ondernemers dat het programma ze echt geholpen heeft. Zodra ze laten zien dat ze stappen hebben gemaakt in hun groeiproces, dan zal dat een essentiële waarde hebben voor mij.

Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met de verschillende onderdelen van het programma (Growth Navigator sessies / Inspiratiesessies / coaching sessies)?

-

APPENDIX 11 – EY REPRESENTATIVES

LEVEL 1: REACTIE

Wat is de hoofdzakelijke reden dat EY dit programma heeft opgezet? Wat maakt het Snelle Groeiers Programma zo uniek?

[X] De belangrijkste reden was dat wij meer bekendheid wilden hebben in de wereld van scale-ups en familiebedrijven. Heel eerlijk vond ik het ook wel leuk om een keer mee te doen aan zo'n openbare aanbesteding. Dit hadden wij nog niet eerder gedaan. De aard van de opdracht was heel interessant. Daarnaast kom je in contact met heel veel ondernemingen waar je misschien in de toekomst nog werk uit kunt halen. Dit zijn allemaal belangrijke redenen voor ons om dit programma op te zetten. Daarnaast bracht het toch wel een behoorlijke opbrengst met zich mee. Die dingen gezamenlijk zijn toch wel de redenen voor ons geweest om mee te doen.

[Y] Voor mij geldt hetzelfde. Die aanbesteding is natuurlijk geweest voor ik bij EY aan het werk kwam. Als ik er nu op terugkijk is het ook wel een hele mooie manier om in de markt waar we nu in zitten met deze bedrijven de naam EY goed naar voren te brengen. Dit is een markt waar we in deze regio nog niet veel in deden. Dit is voor ons natuurlijk een hele mooie bijkomstigheid en wat met zo'n programma kan.

[Interviewer] Wat maakt het programma zo uniek?

[X] Er waren negen andere bedrijven waar de Provincie uit kon kiezen. Uiteindelijk hebben ze voor ons gekozen vanwege onze totale plan van aanpak. De combinatie van de Growth Navigator, de inspiratiesessies, coaching en mentorsessies, maar ook de reputatie van EY. Dat laatste heeft toch ook wel meegespeeld, wat opzich ook wel helemaal prima is. Voor ons was het eigenlijk best wel spannend om hieraan mee te doen, omdat wij, toen we de aanbesteding inleverden, het plan van aanpak hadden geschreven en op hoofdlijnen wisten hoe we het gingen doen, maar het nog niet tot op detail hadden doorgedacht. Eén was natuurlijk het programma waar we aan meegedaan hadden en ten tweede hadden we daar ook helemaal de tijd niet voor. Net als dat jij met jouw scriptierapport gebonden bent aan een aantal pagina's, hebben wij dat ook gehad bij de openbare aanbesteding. De hoofdlijnen hebben we dus goed uitgedacht waarin we voldoende bewijzen hebben aangedragen waarom we in staat zijn om dit te kunnen. Dus het totaal, het plan van aanpak heeft de Provincie over de streep getrokken om ons te kiezen.

[Interviewer] Hebben er gaandeweg nog veel veranderingen plaatsgevonden? Dit met het oog op het leerproces dat plaatsvinden wanneer je er daadwerkelijk mee bezig gaat

[X] Geen fundamentele wijzigingen. We hebben wel gemerkt dat sommige onderdelen van het programma veel meer tijd kosten dan wij aanvankelijk hadden ingeschat. Dat is voor ons wel een leerschool om mee te nemen in de volgende programma's om te kijken of we dat op een efficiëntere of makkelijkere manier kunnen doen. Hierbij moet je denken aan de acquisitie-fase, waarin we de bedrijven hebben gerekruteerd. Dat heeft aanvankelijk heel veel tijd en aandacht gekost, ook omdat we eigenlijk niet wisten hoe we dat nou zouden gaan doen. Daarnaast, het hele circus rondom de inspiratiesessies kost ook gewoon onevenredig veel tijd. Dit is iets waar we echt over na moeten gaan denken of we dat beter willen gaan doen. Desondanks is onze plan van aanpak gewoon blijven staan.

[Y] Wat we wel gezien hebben is dat we een uitdaging hebben in het managen van de verwachtingen, vooral richting de bedrijven. Tot waar reiken onze werkzaamheden in het kader van dit programma? Hoe intensief is dan die begeleiding? Wat doen we wel en wat doen we niet? Het liefst heeft zo'n ondernemer dat wij een plan voor ze gaan maken en dat ook weer helemaal tot in de puntjes voor ze gaan uitvoeren. Dat kan natuurlijk niet. Nou, dat kan wel, maar niet in het beperkte aantal mentorsessies dat we hebben. Dat is best een uitdaging, omdat je de ondernemers aan de ene kant heel goed wilt helpen, maar aan de andere kant hebben we daar niet onbeperkt de tijd voor. Toch zie je dat ondernemers ook weer andere behoeftes hebben. De één wil heel regelmatig z'n sessies, de ander heeft liever wat minder maar wel langere sessies. Ook daarin zijn nog best wel aan het schuiven geweest om te kijken naar elke individuele deelnemer en de uitvoering daarvan. Dat heeft zich gaandeweg wel gevormd.

Waarom heeft EY ervoor gekozen om specifiek de snelgroeiende MKB bedrijven als doelgroep te kiezen?

-

Waarom heeft EY zich specifiek gericht op de provincie Overijssel?

[X] Het was een opdracht van de Provincie Overijssel en die beperkte zich ook echt tot de provincie. Hun reikwijdte gaan ook niet verder dan de provincie. Ze wilden een programma voor Overijssel, vandaar dat wij ons ook hebben beperkt tot Overijssel. Echter hebben we wel gemerkt dat Overijssel gruwelijk groot is. Ook in de provincie Overijssel heb je verschillende regio's. De kop van Overijssel is bijvoorbeeld heel iets anders dan Twente, Salland is ook weer anders, en de regio Deventer is weer anders. Dan heb je ook nog noordoost waar Hardenberg ligt, dat heeft ook weer een eigen eco-systeempje. Het is nog best ingewikkeld geweest om de spreiding over de hele provincie te hebben. Dit is redelijk gelukt, maar dat was best wel een uitdaging.

[Interviewer] Qua timing, was het een goed moment om dit programma te lanceren? Of juist te vroeg/te laat?

[X] Lastige vraag, want vaak is het politiek geladen. De provinciale staten schrijft zo'n programma uit. Daar gaat altijd tijd overheen. Het is ooit geboren als een werkgelegenheidsprogramma voor de provincie Overijssel. Als je nu kijkt naar het economische tij, dan zie je dat het overal goed gaat. Als je nu niet kunt groeien, dan ben je eigenlijk een sukkel, even plat gezegd. Zo wordt het ook wel neergezet. Je kunt je ook nog afvragen of het nodig was om een werkgelegenheidsprogramma op te zetten. Iedereen heeft in principe werk, de ondernemers hebben gewoon heel veel vacatures die ze domweg niet vervuld krijgen. Je kunt je dus afvragen of dat nou belangrijk is. Wat wel belangrijk is, is dat voor de provincie, en daarin is de timing dan wel weer goed, ook één van de doelstellingen was om groeiende ondernemingen binnen de provincie Overijssel te servicen en binnen de provincie Overijssel te houden. Ik denk dat juist dat wel goed is in een periode zoals nu waarin heel veel acquisities van ondernemingen plaatsvinden, juist door bedrijven die dan niet hier in de regio zitten. Er zitten dus twee kanten aan. Qua werkgelegenheid denk ik dat het in de eerste instantie niet een goede timing leek, maar om bedrijven in de provincie te houden juist weer wel.

In welke mate heeft dit programma een invloed op en sluit het aan bij de bedrijfsvoering van EY?

-

In welke mate had u (voorafgaand) de verwachting dat dit programma zou bijdragen aan de ontwikkelingen en verbeteringen van de bedrijfsactiviteiten en -cultuur van de eerste lichting? In hoeverre is dit momenteel gerealiseerd?

[Y] Ik denk dat we daarin een behoorlijke slag hebben gemaakt. Ik denk dat het ook wel verschilt per bedrijf. Er zijn een aantal bedrijven die heel fanatiek aan de slag zijn gegaan met de uitkomsten van de Growth Navigator en die echt heel consistent bezig zijn gegaan met hun actieplan. Daarmee hangt in mijn ogen ook het succes van het programma voor hen zelf mee samen. Er zijn er ook een aantal die bij ons hebben aangegeven dat het al heel waardevol is geweest om een keer in zo'n setting met elkaar aan de slag te gaan. Maar de bedrijven die er echt de meeste resultaten uit gehaald hebben zijn denk ik de bedrijven die het ook echt heel consistent hebben vastgesteld en opgepakt. Ik denk dat daarmee ook het succes samenhangt in hoeverre het bedrijf het plan serieus en consequent opvolgt, de mentorsessies met ons heeft gedaan. Er zijn natuurlijk ook nog een aantal bedrijven die los van het individuele traject mooie dingen met elkaar zijn gaan doen. Dat is natuurlijk ook wel heel gaaf om te zien. Ik denk dat we dat niet zo voorzien hadden, dat dat zo succesvol zou zijn. Dat ze elkaar echt opzoeken en ook echt zaken gaan doen met elkaar hadden we natuurlijk wel gehoopt, maar ik denk dat dat onze verwachting wel echt heeft overtroffen.

[X] Je weet ook niet altijd heel goed hoe je het nou moet meten. Dit hadden wij niet verwacht, dat er zoveel onderlinge connecties zouden gaan ontstaan. We hadden plat gezegd gehoopt dat de groeicijfers van de bedrijven in dit programma groter zouden zijn dan de bedrijven in de rest van de provincie. Dat hebben we echter nog niet gemeten, dus dat weten we nog niet. Wat je wel ziet is dat een aantal ondernemers ook geconstateerd hebben of juist hebben gesneden in hun bedrijfsactiviteiten. Die hebben gezegd 'om verder te groeien moeten we eerst afscheid nemen van dit onderdeel van het bedrijf' of 'misschien moeten we op dit moment wat minder hard groeien en even focussen op wat we daarna willen gaan doen'. Dat had ik eerlijk gezegd ook niet helemaal verwacht, omdat je nog nooit op die manier met de ondernemers hebt gesproken. Voor iedereen is de definitie van groei wel verschillend. Het gaat dus niet alleen om omzetgroei of winstmaximalisatie of personeel, maar het gaat meer om het klaar zijn voor de volgende fase. Dat vind ik altijd lastig meetbaar.

[Y] Dat maakt het inderdaad heel lastig om het te meten, omdat iedereen zegt 'we moeten pas op de plaats maken'. We hebben natuurlijk de snelst groeiende bedrijven uit de regio in het programma zitten, dus het is ook lastig om te meten of zij dan nog sneller zijn gaan groeien ten opzichte van andere snelgroeiende bedrijven, gezien ze al het snelst groeiend waren. Dat is dus heel lastig in kaart te brengen. Ik denk dat voor ons een succes is als de deelnemer het ook zo ervaart, dat ze zelf kunnen zeggen dat ze er echt iets aan gehad hebben, en dat ze op een gestructureerde manier met hun groei zijn bezig gegaan. Ik denk dat dat voor ons succesvol is, los van de groeicijfers.

[Interviewer] Ik heb een bedrijf gesproken die zich nu inderdaad richt op het kijken naar andere dingen dan alleen naar de groeicijfers. Ze willen in de komende jaren van 20 naar 23 vestigingen gaan en zijn nu veel strategischer gaan denken over waarom ze een nieuwe winkel willen openen, waar ze dat precies willen doen, en op welke manier. Heel interessant om te horen op welke manier dat omslagpunt ervaren wordt door de bedrijven uit het programma en op welke manier ze ermee aan de slag gaan

[X] Iedereen heeft inderdaad een eigen manier om dit op te pakken en bezig te gaan met hun groei.

[Y] Ik weet welk bedrijf dit is. Ze zijn nu heel erg bezig met het focussen op het neerzetten van een goede marketingstrategie en vraagstukken. Ook zijn ze aan het kijken op welke manier ze hun mensen daarin kunnen meekrijgen en dat die klaar zijn voor de volgende stap. Dit kan door bijvoorbeeld nieuwe technologieën te implementeren en ze op te leiden dat het een succes wordt zodra de nieuwe winkels opengaan. Dan kun je zeggen

dat je in die twee jaar niet bent gegroeid omdat je geen nieuwe winkels hebt geopend, maar de groei achter de schermen is dan zoveel meer waard op dat moment dan het openen van zo'n nieuwe winkel.

[X] Hierin zit dan ook weer het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve groei. Ik denk dat de meeste bedrijven in de kwalitatieve zin zijn gegroeid, wat lastiger meetbaar is maar wel heel goed is.

Merkt u dat bedrijven de dingen die ze leren tijdens het programma meteen toepassen in de praktijk?

-

Wat vindt u van de manier waarop de Growth Navigator sessies plaatsvinden? Wat zijn volgens u de positieve en negatieve punten? [Interviewer] De positieve punten zijn al benoemd. Wat zijn de negatieve punten van de Growth Navigator?

[Y] Die zijn er denk ik wel. Het is namelijk een hele universele methode, wat ook het nadeel heeft dat je soms best moet schakelen om het voor die ondernemer toepasbaar, maar vooral herkenbaar te maken. Als je kijkt naar de 'transacties & allianties'-pijler, dan gaat dat over overnames. Die pijler is voor heel veel bedrijven in het programma niet of nog niet van toepassing. Dan ga je dus kijken hoe je een universele methode toch voor iedereen toepasbaar kunt maken. Dan zetten we hem bijvoorbeeld in op strategische samenwerkingen, wat eigenlijk heel goed werkt, maar dan wordt er wel van jou als facilitator gevraagd om die schakeling te maken en te kijken naar hoe dit voor dat specifieke bedrijf toepasbaar gemaakt kan worden en wat het dan precies betekent voor de organisatie. Dit is soms wel echt een uitdaging.

[X] Voor sommige sectoren zoals de dienstverlening is de GN tool niet heel goed integraal toepasbaar. Daar moet je echt veel aan ombuigen. Voor dienstverleners moet je dat echt gaan aanpassen. De tool is echt gericht en geschreven op productieondernemingen, wat prima is. Echter denk ik ook dat hij langzamerhand verouderd is.

[Y] Het gaat dan heel erg over de supply chain. Een dienstverlener heeft maar een hele korte supply chain. Zij zijn het product en hebben bijna geen leveranciers. Dan ga je dus kijken naar andere aspecten. De ervaring leert dat je er alsnog hele mooie ervaringen uit kunt halen, maar die moet je dan zelf wat meer gaan toevoegen. Dat is wel echt een uitdaging die we daarin hebben.

[Interviewer] Gaan jullie de tool zelf verbeteren/uitbreiden of laten jullie een nieuwe tool door iemand anders maken? Hoe zien jullie dat voor je?

[X] Het is natuurlijk een internationaal geschreven tool waar nu een nieuwe versie van uitkomt. Die krijgt ook een andere naam. We moeten even kijken hoe die eruit komt te zien. Ik hoop dat daar ook de nieuwste inzichten een beetje in zijn opgenomen omtrent bijvoorbeeld de digital pijler. Dat mis ik op dit moment nog wel.

[Y] Die pijler schijnt nog best up-to-date te zijn. Die is laatst schijnbaar nog geëvalueerd, waardoor hij schijnbaar nog best actueel schijnt te zijn. We gaan het zien hoe die nieuwe methode eruit komt te zien. Echter blijft die wel met de 7 pijlers werken en het spiegelen aan de marktleiders, dus ik denk dat er in essentie niet heel veel in zal gaan veranderen. We zouden wel graag wat dingen willen wijzigen, maar dat gaat helaas niet zo makkelijk doordat de tool op internationaal niveau gebruikt wordt. We zijn wel wat dingen aan het proberen die betrekking hebben op het gebruiksgemak, maar dat blijkt nog best een uitdaging te zijn. Je moet je ook afvragen dat wanneer je zo'n wijziging doet, of je dan niet weer een ander probleem naar voren haalt. Als we hem nu specifiek gaan maken voor dienstverlening, dus zul je zien dat daarbinnen nog weer zoveel verschillende types dienstverlening zijn dat je altijd wel weer tegen andere dingen aanloopt. Dat hou je sowieso met een universele methode.

[X] En je moet bedrijven heel duidelijk maken wat de essentie van de tool is. Vaak denken ze dat het een soort van trukendoos is waar 300 aanbevelingen in zitten. Als je die allemaal uitvoert, dan gaat het allemaal goed. Zo zit het helaas niet in elkaar. Dit heeft ook weer te maken met verwachttingsmanagement.

[Y] Ik krijg wel vaak de vraag 'hoe weten we nou of we de juiste acties hebben gekozen?'. Dan zeg ik tegen ze dat het erom gaat dat jullie met elkaar beslissen wat de juiste actie is. Wij kunnen dan de juiste vragen stellen zodat het boven komt drijven. Het is niet zo dat als je actiepunt XYZ kiest, dat je dan de gouden formule hebt gevonden en zo gaat groeien als onderneming. Als dat zo werkte, dan had iedere ondernemer dat nu wel gehad. Helaas zit het niet zo simpel in elkaar. Ik denk dat geen enkel bedrijf dat kan bieden.

Je merkt ook vaak dat er binnen zo'n groep aanwezigen andere visies en meningen heersen. Ze (vaak het MT) denken van tevoren dat ze allemaal op één lijn zitten, terwijl er best wat verschillen in zitten als je ze op specifieke punten gaan bevragen. Dit zijn wel de fundamentele discussies die je wel de focus geven om daarna gericht de markt op te gaan en te groeien. Om dit te koppelen aan cijfers is voor ons helaas niet te doen.

[X] Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de pijler 'mens, cultuur & gedrag'. Je merkt dat bedrijven in sommige fases ook gewoon andere mensen nodig hebben. Het is hartstikke lastig om afscheid te nemen van mensen waar je toch een behoorlijk loyaliteitsgevoel tegenover hebt, mensen die van het eerste uur aanwezig waren en met de onderneming zijn meegegroeid. Toch kan het zo zijn dat dit helemaal niet meer de mensen zijn die je op dat moment nog nodig hebt. Dat is best lastig, maar kun je ook niet in cijfers vatten.

[Y] Wij kunnen dan ook niet voor ze bepalen wie dat dan moeten zijn. Dit is iets wat ze écht zelf moeten achter komen, ontdekken en bepalen.

[X] Feitelijk is zo'n Growth Navigator alleen nog maar een startpunt en daarna moet het nog gebeuren. Echter hebben veel ondernemers het gevoel dat wanneer ze de Growth Navigator gehad hebben, dat ze er dan zijn. Dat is niet zo. Daar zouden wij best wat meer tijd voor willen nemen, maar het moet ook wel door iemand betaald worden. Het verwachtingsmanagement kun je dus wel zien als een soort nadeel van het programma en de tool.

[Y] We merken ook dat de kleinste ondernemers in het programma het meeste op ons leunen. Dit is op zich ook wel logisch gezien ze de meeste begeleiding nodig hebben doordat ze nog in een fase zitten waarin ze zelf ook nog heel erg zoekende zijn. Een bedrijf dat al wat verder is heeft al heel wat meegemaakt. Die kleinere bedrijven komen dan heel vaak terug met verschillende vragen, terwijl ze het antwoord op de vraag eigenlijk zelf al wel weten. Ze zijn dan heel erg op zoek naar de extra steun, wat ook echt prima is. Hier zijn de mentorsessies ook echt bedoeld voor.

[Interviewer] Tijdsplan van twee jaar, vinden jullie dat voldoende of kan die periode beter korter/langer gemaakt worden?

[X] Ik had het best wel wat langer willen hebben. Ik denk dat twee jaar ook wel echt het minimum is om echt een verschil te zien binnen een onderneming. Er zijn best wat groeiprogramma's die bijvoorbeeld door bankiers worden aangeboden. Die duren vaak maar een paar weken/maanden. Ik denk dat dat te weinig tijd is om echt het verschil te kunnen maken. Ik denk dat ondernemers echt tijd nodig hebben om de punten te implementeren. Dan is twee jaar zelfs nog aan de korte kant. Het is wel echt het minimum, anders wordt het echt erin vliegen en er dan weer uitvliegen. Maar goed, het staat ze vrij om ons langer in te schakelen. Het moet dan alleen wel door hen zelf betaald worden.

[Y] Dat denk ik ook wel, korter had het echt niet moeten zijn.

[Interviewer] Lichting 1 is volgend jaar klaar. Verwachten jullie dat veel van die bedrijven langer door willen gaan?

[Y] Er zijn wel een aantal bedrijven waarmee we verder gaan, waar we nu ook andere dingen voor doen. Er zijn er ook een aantal die er nog over nadenken. We moeten nog even bedenken hoe we dat netwerk van bedrijven echt bij elkaar willen houden zonder dat wij daar nog zo'n actieve rol in hebben zoals we nu hebben. We zouden nog heel graag willen zien dat die bedrijven samen als netwerk zelfstandig verder gaan. Hoe we dat precies in willen vullen, dat is iets waar we nu over na moeten gaan denken. Mijn verwachting is wel dat er heel wat bedrijven zullen zijn die gaan vragen of wij nog periodiek een keer langs willen komen en aangehaakt blijven. Wellicht wat minder vaak dan dat we nu doen, maar ik denk wel dat dat uiteindelijk gaat gebeuren. Dat hoop ik tenminste. Ik denk dat die behoefte er bij een aantal wel is.

[X] Dit denk ik ook wel.

Wat vindt u van de inspiratiesessies? Wat zijn de positieve en negatieve punten?

[Y] De inspiratiesessies zijn goed verlopen. We hebben telkens een variërend programma gehad. We merkten dat we niet achteraan hoefden met de aanmeldingen. Zodra de uitnodigingen eruit gaan, dan hebben we vaak binnen 3 dagen 80% van de aanmeldingen binnen. Dat zegt natuurlijk ook wel iets over de commitment van de ondernemers naar die sessies en naar elkaar/naar ons toe. Wat wel heel lastig is, is dat je een groep hebt met hele verschillende ondernemers, die allemaal andere vraagstukken hebben. We pakken er elke keer één groeipijler bij en het is heel lastig om het tijdens iedere sessie voor iedereen even interessant en even relevant te maken. Ik denk dat dat een uitdaging is. De één wil heel graag een spreker, de ander wil heel graag een workshop, een ander vindt juist een rondleiding heel gaaf, een ander wil juist de theoretische achtergrond. Dat is wel lastig. Om die reden proberen wij het elke keer af te wisselen, de ene keer een spreker, daarna een workshop. Het is gewoon lastig om dat voor iedereen elke keer goed te doen en ik denk persoonlijk dat dat ook haast niet gaat lukken.

[X] Dat blijft heel lastig. Gezien de opkomst denk ik dat gemiddeld gezien iedereen de sessies wel oké vindt. Dit is ook echt een onderdeel dat we in de afgelopen 1,5 jaar hebben moeten laten vormen. We wisten van tevoren ook niet hoe we dat uit moesten laten pakken. We hebben op regelmatige basis aan ondernemers gevraagd wat ze het liefst willen. Daar is deze mix van sprekers, workshops en rondleidingen dus uitgekomen, wat in principe wel oké werkt. Je moet er echter wel telkens voor zorgen dat het afwisselend is. De ene pijler leent zich daar ook makkelijker voor dan de ander. Als je het hebt over 'mens, cultuur & gedrag', dan heeft iedereen daar wel wat mee. Als het gaat om 'operations', dan vinden ze dat al wat ingewikkelder. 'Digital' waren de verwachtingen wat hoger gespannen dan we uiteindelijk hebben geboden, omdat er al wat ICT bedrijven in het programma zitten die al heel ver zijn. Dan is het ook heel lastig af te tasten welk niveau je moet aanbieden. Het is iedere keer weer wat anders. 'Klant' is dan bijvoorbeeld wat makkelijker omdat iedereen daar mee te maken heeft, waardoor je er al wat makkelijker iets over kunt zeggen.

[Y] De een is daar ook al wat verder mee dan de ander. De een is nog heel lokaal bezig en neem alles aan wat zijn pad kruist, waarbij een ander heel erg bezig is met de internationalisering, nee zeggen tegen bepaalde types klanten die gewoon niet bij ze passen. Daar zijn ondernemers nog best verschillend in. We hebben bijvoorbeeld niet heel veel ondernemingen die boven de 1 miljoen zitten. De sessie die ging over de financiering is misschien niet druk bezocht, maar de mensen die er zaten hebben er écht wat aan gehad. Ik heb ook iemand gesproken die zei dat ze het op financieel vlak helemaal op de rit hadden, dus voor dat bedrijf was die sessie wat minder urgent dat voor een ander bedrijf, maar aan de andere kant vonden ze het wel fijn om die bevestiging te krijgen dat ze inderdaad alles op de rit hebben en goed zitten. Ondanks dat het inhoudelijk wat minder relevant is, is het wel fijn om te weten dat je op dat vlak niet veel meer werk hebt. Dat wil de ondernemer ook wel eens zien, dat ze niet elke keer met 100 nieuwe dingen naar huis gaan. Ze moeten ook de waarde zien van dat ze daar met elkaar zijn en met elkaar dingen kunnen doen. Na de sessies is het vaak een hapje eten en een drankje doen waar de ondernemers met elkaar kunnen praten over waar ze bijvoorbeeld tegenaan lopen. Er zijn een aantal die vaak heel snel weg zijn, maar er zijn er ook genoeg die tot het laatste moment blijven hangen om met anderen te praten. Als dit er al 10 zijn, dan zijn wij al tevreden. Dit is precies wat we willen bereiken middels dit programma.

[X] Het blijft lastig om telkens met wat verrassends te komen. Het verrassende van de vorige keer [na de kick-off] was de rechter die langs kwam om te vertellen over de negatieve kant van de financiering. Dit hadden wij van tevoren niet aan zien komen. Kennelijk vinden de ondernemers het ook heel interessant als je iets onorthodox in het programma brengt.

[Y] Dit was na de Kick-off sessie omdat we graag willen dat lichting 2 betrokken wordt bij lichting 1, maar tegelijkertijd ook een lichting op zichzelf is. Op het moment dat lichting 1 klaar is, dan moet lichting 2 nog 1,5 jaar door. Dit is dan een kleinere groep dan de groep die we nu hebben. Het kost heel veel tijd om zoiets te organiseren, dus hebben we besloten om van 14.00 tot 16.00 alleen lichting 2 te laten komen voor de Kick-off, en vanaf 16.00 lichting 1 erbij te halen. Er was één ondernemer die een aantal dagen van tevoren specifiek de vraag stelde of de (nieuwe) ondernemers van lichting 2 ook aanwezig zullen zijn bij de sessie, omdat hij heel graag zijn netwerk nog verder wilde uitbreiden. Heel leuk om zo'n respons te krijgen vanuit de groep. Echter waren er ook nog een paar sceptisch doordat ze vonden dat ze nu al een hechte groep zijn en twijfelde of er nog wel wat nieuws bij moest komen. Desondanks vond zelfs die groep het achteraf leuk om nieuwe ondernemers te ontmoeten. Het werkte dus goed om die twee groepen samen te zetten. Tijdens de sessies zitten ze allemaal verspreid in kleinere groepen, waardoor je betere discussies krijgt.

Hoe nauw werkt EY samen met de coaches?

We zijn niet op de hoogte van alle meetings, maar in het geval er wat bijzonders is, dan worden we wel op de hoogte gebracht. Ook als er een vraag naar voren komt waar de mentor geen goed antwoord op kan geven, dan gaan we kijken wie daar bij aan kan sluiten die meer van dat onderwerp af weet. Die dingen horen we meestal wel meteen terug. Echter ligt de verantwoordelijkheid bij de mentoren, en vooral bij de ondernemers om bij ons langs te komen om de sessies in te plannen. We merken dat ze dat nog niet altijd doen. Hier moeten we nog wel zelf steeds op blijven sturen, maar we laten het verder gewoon aan de mentoren over. Daarnaast hebben we één keer in de zoveel tijd een belletje met alle mentoren om op te halen of er bijzonderheden zijn en of het overall loopt.

[X] Eén keer in de zoveel tijd hebben we ook een sessie waarin we alles doornemen.

[Interviewer] Ik hoorde van een aantal ondernemers dat de sessies te kort zijn. Wat vinden jullie hiervan?

[X] Wij vinden dat het de verantwoordelijkheid van de mentoren zelf is om daar de tijd voor in te plannen. Als de ondernemers het gevoel hebben tijd tekort te komen, dan moeten de mentoren daar rekening mee gaan houden. Soms heb je ook wel sessies waarbij een aantal dingen besproken moeten worden voor je verder kunt. Als dit het algemene beeld is, dan moeten we het er nog eens even met elkaar erover hebben.

[Y] Ik denk dat we daarin ook samen met de ondernemers die dit aangeven moeten kijken naar wat voor hen de diepte ingaan betekent. Dan kom je ook weer uit bij het managen van de verwachtingen. We zijn er niet om samen met de al die actiepunten tot in het uiterste punt uit te werken. We zijn er om te kijken om te kijken welke actiepunten uitgevoerd zijn en waar ze gedurende dat proces tegenaan lopen. Dat is waar de mentorgesprekken voor dienen. Die gesprekken zijn er niet om hele plannen de campagne in elkaar te zetten.

[X] Ik snap het ergens ook wel. Het duurt even voor je weer in zo'n gesprek zit.

[Y] Misschien is het inderdaad beter om dan sneller de diepte in te gaan. In dat geval heb je waarschijnlijk ook niet eens meer tijd nodig, omdat je sneller to-the-point komt. Wellicht kunnen de coaches hier nog een beetje in sturen. Ik denk dat het goed is om de strategie die een aantal coaches op dit moment gebruiken toe te passen, wat inhoudt dat ze de actiepuntenlijst in een Excel bestand hebben gezet, daar namen en deadlines aan hebben toegekend. De bedrijven leveren de geüpdatete versie vóór de nieuwe sessie aan bij de mentor, zodat hij een beter beeld heeft van wat er in de tussentijd is gebeurd. Stel, er is een actiepunt waarvan de urgentie en actiepunt hoog was, maar er is nog niks aan gedaan, dan kan de coach daarom doorvragen waarom er nog niks mee gebeurd is en of ze ergens

tegenaan lopen. Gezien de coaches maar één keer per drie maanden langsgaan, betekent het dat ze tijd nodig hebben om weer op te starten. De ondernemer kan dan ook zelf de invulling bepalen en sturen dat er sneller de diepte in gedoken wordt. Als de behoefte er is om meteen bij binnenkomst aan de slag te gaan, dan is dat ook goed en zullen we dat met de mentoren op korte termijn bespreken.

Hoe nauw werkt EY samen met de Provincie?

[X] Niet heel veel. We hebben halverwege een wisseling van de wacht gehad. Het hangt er heel erg van af met wie we spreken. De nieuwe vertegenwoordiger vanuit de provincie zit wat meer op de achtergrond en ervaart dit als iets nieuws. Hij komt uit een milieuhoek en heeft eigenlijk nooit echt eerst met de ondernemers gesproken. In principe bellen we heel vaak met beide vertegenwoordigers vanuit de Provincie.

[Y] Hij moet natuurlijk ook wel wat meer ingewerkt worden op zo'n programma. Ik heb het gevoel dat hij het wel steeds leuker begint te vinden. Hij was aanwezig bij de kick-off sessie waar hij heel enthousiast van werd. Hij is bij de 'Digital'-sessie geweest, maar dan niet in de rol die hij nu heeft. Ik heb het gevoel dat hij steeds beter begrijpt hoe het programma in elkaar steekt. Hij is nu ook veel meer betrokken bij het programma. De samenwerking is heel prettig.

[X] Het is ook heel fijn om samen te kunnen werken met het oog op de subsidietrajecten. De meeste ondernemers maken hier gebruik van en naar onze mening gaat dat proces echt heel soepel. Ze zijn vaak ook wel erg meedenkend. De mate van inhoudelijke betrokkenheid is naar mijn mening heel goed, vooral omdat naast de twee vertegenwoordigers de gedeputeerde vanuit de Provincie er nu ook bij betrokken is en ook echt roept dat het een belangrijk programma is. Dat had ik van tevoren niet zo verwacht. Dit is echt een compliment aan de Provincie hoe ze dit allemaal oppakken!

[Y] Het is totaal niet het bureaucratische wat je in sommige overheidsinstanties tegenkomt.

[X] Ze hebben het ook echt volledig aan ons uitbesteedt en laten ons daar ook in vrij. Ze bemoeien zich er verder niet mee, maar leveren input waar nodig. Het is in principe ons programma en dat laten zij ook wel zien. Dit laat ook zien dat ze redelijk tevreden moeten zijn over het geheel. Hij vond de laatste sessie ook heel gaaf en ging zeer enthousiast naar huis.

LEVEL 2: LEERDOELEN

In hoeverre heeft EY van dit programma geleerd? Zijn er specifieke vaardigheden die EY zelf door het uitvoeren van dit programma geleerd heeft?

-

Had EY voldoende kennis om de deelnemende bedrijven van lichting 1 goed te kunnen begeleiden tijdens dit proces, of hebben er gaandeweg veel veranderingen plaatsgevonden dit hieraan bijdroegen?

-

Wat verwachtte u van de EY mentoren tijdens de coaching sessies? Klopte deze verwachting met de realiteit?--

LEVEL 3: GEDRAGSVERANDERINGEN

Vindt u dat de intensieve begeleiding en het stellen van deadlines daadwerkelijk bijdraagt aan het bereiken van de doelen die de bedrijven zich gesteld hebben? Waaraan merkt u dit?

-

Zijn er momenteel obstakels of andere dingen die EY ervan weerhouden om het programma goed uit te kunnen voeren binnen de regio?

-

Wat is uw mening over de subsidie die de provincie verstrekt? Heeft dit volgens u een sterk invloed op de bedrijven in vergelijking met een situatie waarin er geen subsidie wordt verstrekt?

-

Zijn er aanpassingen doorgevoerd in het programma dat de tweede lichting op dit moment volgt ten opzichte van de eerste lichting? Zo ja, welke aanpassingen zijn dit?

-

LEVEL 4: RESULTATEN

Wat hoopt u uiteindelijk te bereiken met dit programma? Wat is de toekomstvisie van EY voor de continuïteit van dit programma?

[X] Dit heeft vooral te maken met geld. We hadden graag een grote tweede lichting willen hebben, maar dan de Provincie ons weer openbaar moeten aanbesteden, wat dus veel tijd en geld kost. Als je het niet aanbesteedt en het wordt als meerwerk opdracht gezien, en dat is dit geworden, dan mag de omvang ook maar de helft zijn van de eerste opdracht. Dus het is puur een financiële kwestie waarom deze groep kleiner is dan de eerste groep. Of er ook een derde groep komt, dat weet ik niet. Dat hangt af van de Provinciale Staten die net gewisseld zijn. Er schijnt een kentering in aandacht te zijn bij de Provinciale Staten omtrent deze kwestie.

Wat kan er nog veranderd worden om het programma nóg effectiever te maken?

-

Wanneer definieert u iets als een succes?

[X] Succes is dat je doelen stelt (i.e. een doelstelling hebt) en die daadwerkelijk bereikt.

In welke mate vindt u dat het Snelle Groeiers Programma een succes is voor EY?

[Y] Het feit dat de ondernemers nu weten dat ze bij EY terecht kunnen voor dingen waar ze waarschijnlijk nóóit langs zouden gaan. Ook het feit dat ze een netwerk hebben opgebouwd met de bedrijven die elkaar en EY beter kunnen vinden is heel waardevol. Dit kan écht beschouwd worden als een succes.

Wat ziet u als de grootste prestatie die dit programma op dit moment bereikt heeft?

-

Welke reacties heeft u tot nu toe ontvangen van de deelnemende bedrijven omtrent het programma? Merkt u al dat er hierin een verschil zit tussen de eerste en de tweede lichting?

-

Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met het programma? Zou u dit cijfer kunnen definiëren?

[X] Een 8 als geheel, maar de coaching sessies veel lager omdat er nog veel aan verbeterd moet worden

[Y] Een 7.5. Ik ben nog wat kritischer naar de coaching sessies toe. EY kan nog veel meer halen uit het programma als de coaching sessies verbeterd worden. Schijnbaar hebben de ondernemers hier behoefte aan en daar moeten wij zeker wat mee doen.

Op schaal van 1 tot 10, hoe tevreden bent u met de verschillende onderdelen van het programma (Growth Navigator sessies / Inspiratiesessies / coaching sessies)?

-

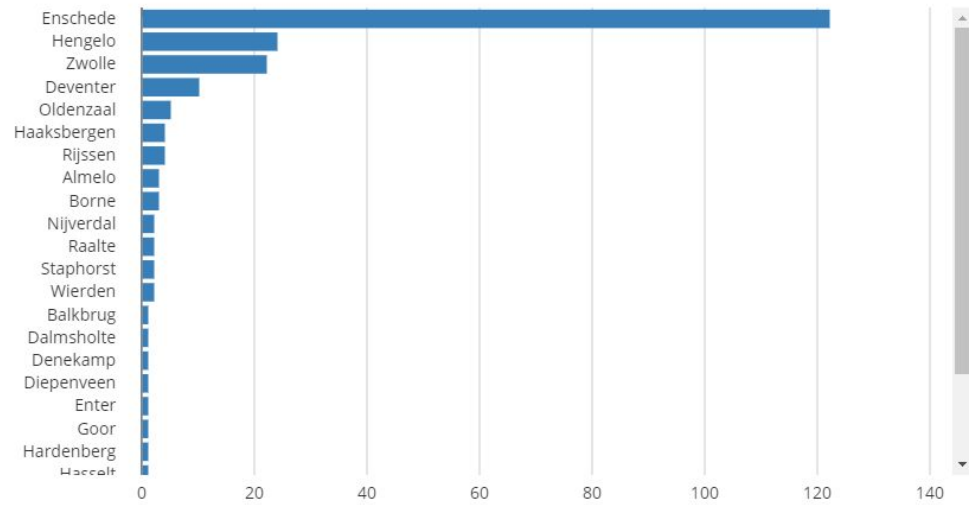
APPENDIX 12 – ADJUSTED QUESTIONNAIRES**Questionnaire Group 1 & 2**

VRAAG:	
1.	Wat is de hoofdzakelijke reden dat u zich heeft opgegeven voor het Snelle Groeiers Programma?
2.	Wat verwachtte u te leren van het programma? Heeft u het gevoel dat er (tot nu toe) aan deze verwachting wordt voldaan?
3.	Vind u dat het programma (tot nu toe veel) veranderd heeft binnen uw bedrijf? Zo ja, waarin merkt u deze verschillen?
4.	Heeft er gedurende de deelname aan het programma een belangrijke ontwikkeling binnen uw bedrijf plaatsgevonden wat van invloed is geweest op de insteek die het programma in de eerste instantie voor u had? (voorbeeld: overname/fusie/etc)
5.	Is het programma te combineren met de activiteiten die plaatsvinden binnen het bedrijf? In welke mate zijn de actiepunten, die voortvloeien uit de GN sessie, uitvoerbaar in combinatie met de overige activiteiten binnen het bedrijf?
6.	Hoe denken de werknemers binnen uw bedrijf (die direct bij het proces betrokken zijn) over de deelname aan het programma? Zit er veel verschil tussen deze gedachten ten opzichte van het begin van de deelname? Op welke manier dragen zij bij aan het uitvoeren van de actiepunten?
7.	Wat zijn volgens u de positieve en negatieve punten aan het programma als geheel ?
8.	Vindt u dat het programma uw tijd waard is?
9.	Wat hoopt u nog te leren van het programma? Wat is uw toekomstvisie met betrekking tot de deelname aan het programma?
10.	Wat is uw mening over de verschillende onderdelen van het programma? - Growth Navigator sessie - Inspiratiesessies - Mentorsessies Op welke manier kunnen deze onderdelen verbeterd worden?
11.	Komen de meningen over de verschillende onderdelen van het programma overeen met wat u van tevoren had verwacht? Op welke manier wel/niet?
12.	Wat vindt u van de mate van begeleiding gedurende het programma? In hoeverre draagt het bij aan het bereiken van de gestelde doelen? In welke opzichten kan de begeleiding beter?
13.	Zijn er andere vlakken waar het programma en/of EY u in kan bijstaan? Is dit aangekaart bij de coaches of EY? Zo ja, wat was de reactie hierop?
14.	Wat is uw mening over de tijdspan waarin het programma plaatsvindt? Vindt u dit voldoende, of heeft u meer tijd nodig? Verwacht u binnen dit tijdspan alle (of een groot deel van de) actiepunten voldaan te hebben?
15.	In welke mate vindt u dat het programma een succes voor u en uw bedrijf is? Voegt het programma waarde toe aan uw bedrijf? Op welke manier?
16.	Zou u het Snelle Groeiers Programma aanraden aan collega's? En de (losse) onderdelen van het programma?
17.	Op schaal van 1 tot 10, welk cijfer geeft u: - De Growth Navigator sessie - De inspiratiesessies - De mentorsessies - Het programma in zijn geheel
18.	Zijn er naast het bovengenoemde nog andere punten die u de toekomstige deelnemers en/of EY mee wilt geven?

APPENDIX 13 - FIGURES

Aantal startups in Overijssel

Totaal = 217



Gemaakt met Localfocus

Bron: Startupdelta.org

Figure 3: Number of start-ups in the Netherlands (Plat, 2018)

THE KIRKPATRICK MODEL

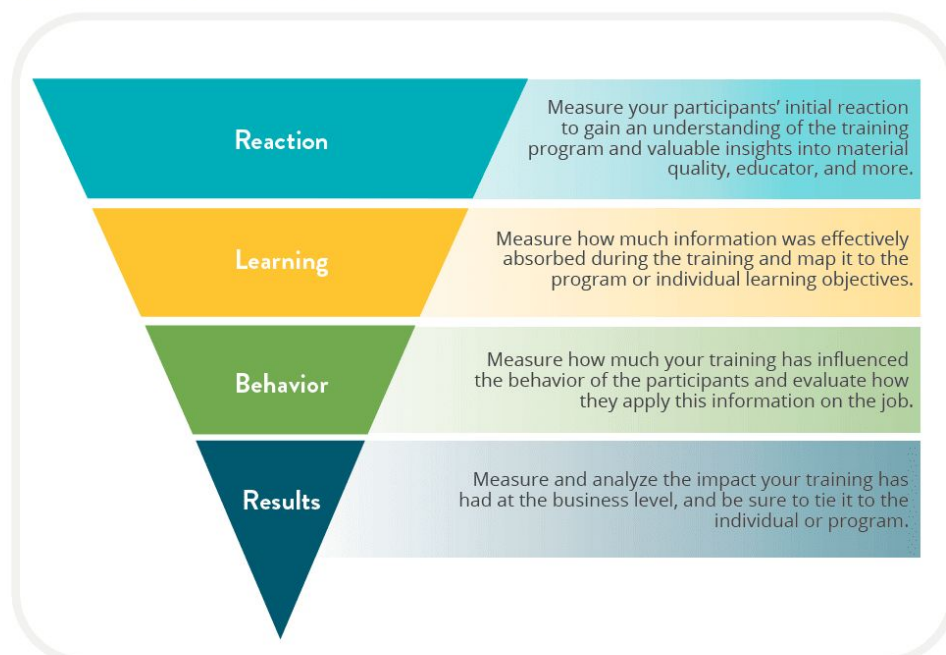


Figure 4: The Kirkpatrick model (Petrone, 2017)