



ONDERZOEK NAAR DE BEHOEFTE VAN BUSINESS DEVELOPERS

Jesper Korten

S0194573

j.korten@student.utwente.nl

Faculteit Management en Bestuur

Bedrijfskunde

EXAMENCOMMISSIE

Drs. Patrick Blik

Prof. dr. Aard Groen

Begeleiding VentureLab Twente

Jaap van Tilburg, MSc.

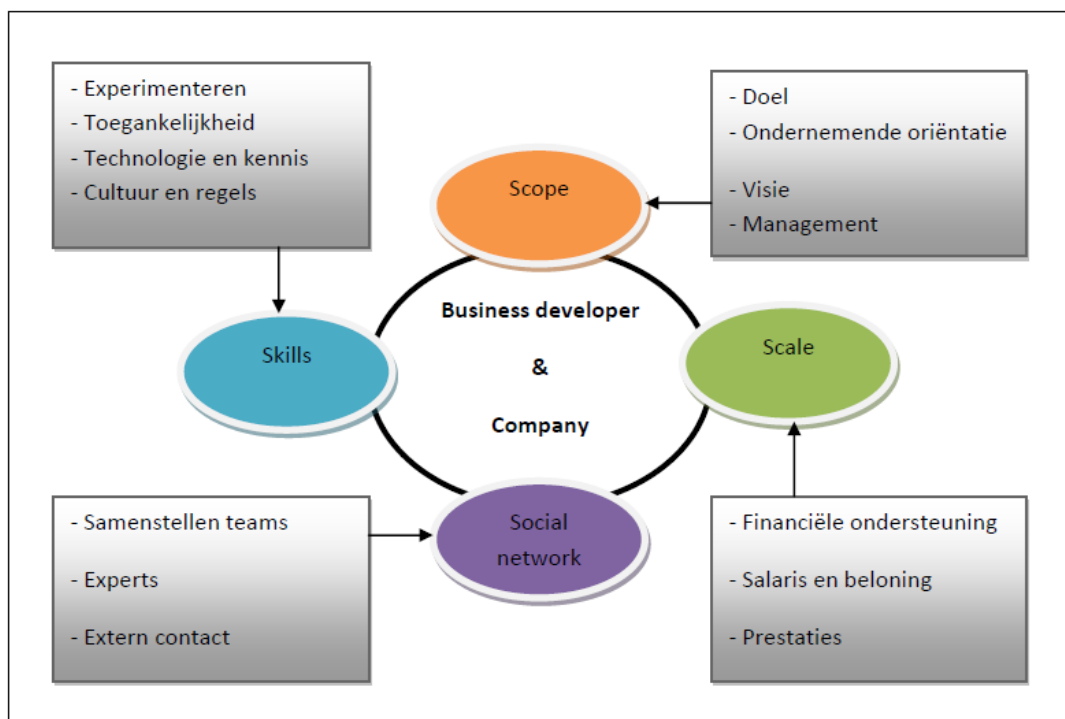
Begeleiding Vereniging Business Development Nederland

Ir. Koen Mioulet

Samenvatting

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het NIKOS (Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap) van de Universiteit Twente, in samenwerking met de Vereniging Business Development Nederland (VBDN) en VentureLab Twente (VLT). Het onderzoek is gericht op het ontwikkelen van een beter inzicht in de praktijk van business development en de volgende onderzoeksvraag stond daarbij centraal: *Wat zijn de behoeftes van Corporate business developers en in hoeverre sluit het aanbod van de VBDN en VLT daarop aan en waar moet dit aanbod zo nodig aangepast worden?*

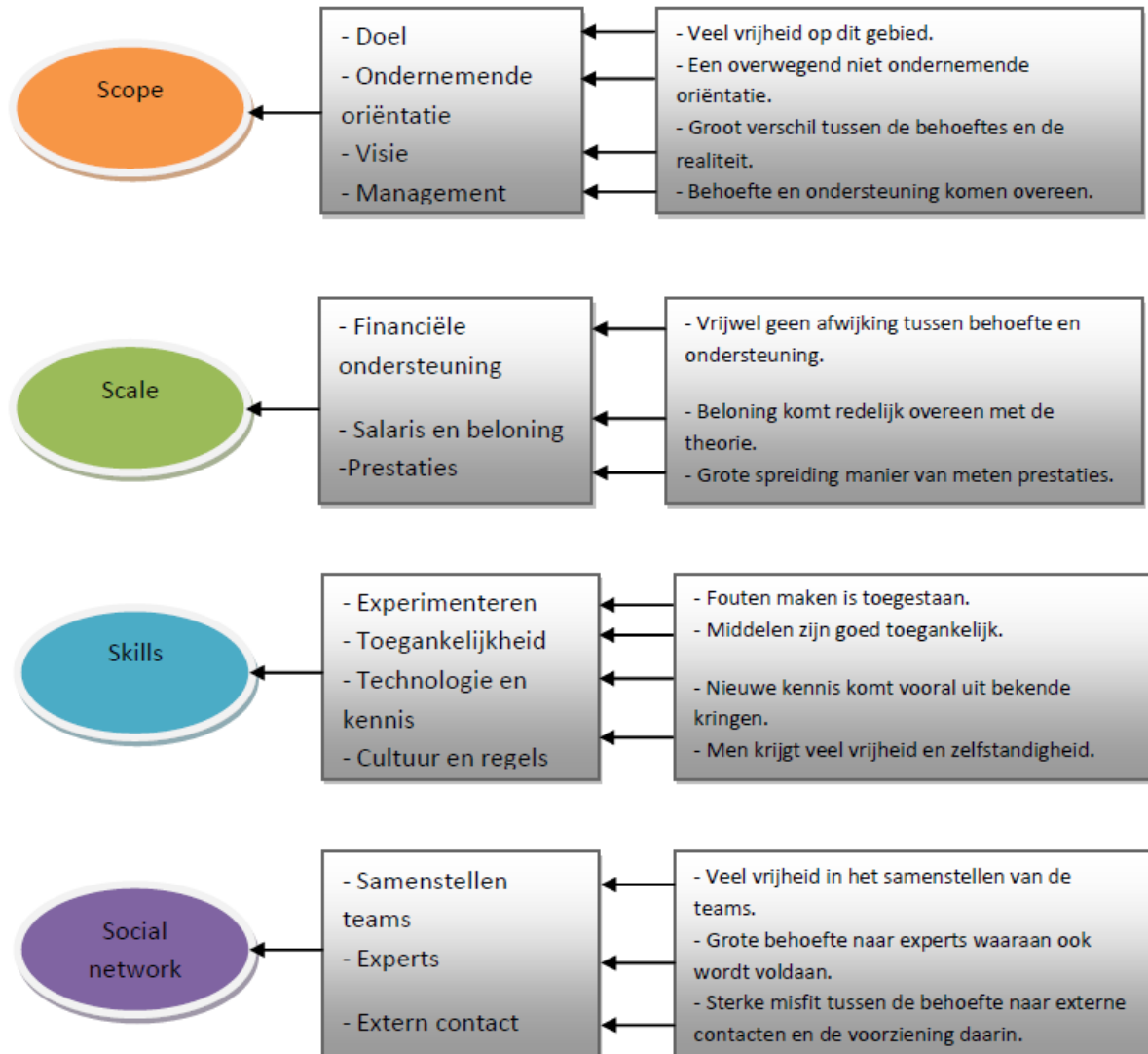
Als eerste is bestaande literatuur over het vakgebied business development geraadpleegd om een beeld te krijgen van hetgeen reeds bekend is over het onderwerp business development. Aan de hand van de informatie uit de literatuur is er een enquête opgesteld om deze theorie ook in de praktijk te toetsen. Deze enquête is aan de hand van het onderzoeksmodel verdeeld over 4 dimensies. Deze dimensies geven inzicht in de manier waarop business developers werken met betrekking tot strategie, kennisontwikkeling, financiering en het netwerk waarin business developers hun werkzaamheden verrichten. Aan de hand van de data verkregen uit de antwoorden op de enquête zullen er conclusies getrokken kunnen worden, die mogelijk nieuwe inzichten geven aan zowel de VBDN en VLT, maar ook aan de deelnemers aan het onderzoek.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

De vragenlijst bij het onderzoek bestond uit maximaal 68 vragen en is uitgezet onder adressen uit de database van de VBDN. Deze database bevat 1350 business developers, die of lid zijn van de vereniging of geabonneerd zijn op de nieuwsbrief van de vereniging. De vragenlijst is in totaal 72 keer volledig ingevuld en 31 keer niet geheel volledig. Daarmee komt het betrouwbaarheidsniveau op 90% met een foutmarge van 9.46%.

De resultaten die uit de waarnemingen van de vragenlijst naar voren zijn gekomen zijn verwerkt met SPSS en de resultaten zijn vergeleken met de theorie die eerder in het onderzoek is gebruikt om de vragenlijst op te stellen. Hieronder per dimensie een overzicht van de conclusies. Voor een gedetailleerder overzicht verwijs ik u naar hoofdstuk 5.



Uit de conclusies zijn punten naar voren gekomen waarop business developers meer ondersteuning zouden kunnen krijgen van zowel VentureLab Twente als de Vereniging Business Development Twente. Met het oog op deze punten zijn er aanbevelingen gedaan richting beide partijen afzonderlijk.

De belangrijkste aanbevelingen voor VentureLab Twente

1. Wees actiever als schakel tussen bedrijven andere partijen, zowel de bedrijven die deelnemen aan een programma van VentureLab als bedrijven en andere organisaties waar VentureLab contact mee heeft. VLT heeft kennis van deze partijen in huis, waardoor VLT de unieke positie heeft om mogelijkheden tussen deze partijen te zien en hierdoor van grote toegevoegde waarde te zijn.

2. Zet als VentureLab Twente in op het begeleiden en coachen van bedrijven met betrekking op de ondernemende oriëntatie. De bedrijven lijken hier namelijk niet optimaal te presteren, omdat ze niet de juiste ondernemende oriëntatie hebben.
3. Creëer in eerste instantie losse modules voor begeleiding vanuit VLT, zodat deelname toegankelijker wordt. De inhoud en vorm van deze begeleiding kan gebaseerd worden op de verbanden in tabel 8.

De belangrijkste aanbevelingen voor de VBDN

1. Met behulp van de bijeenkomsten kan de VBDN business developers bewust laten worden dat de ondernemende oriëntatie binnen bedrijven vaak niet optimaal is voor innovatie. Verder kan de VBDN met deze bijeenkomsten de business developers ondersteunen op dit onderwerp.
2. Houdt bijeenkomsten die aandacht besteden aan de verschillen tussen de termijnen waarop effecten van projecten gemeten worden en de behoeftes van de business developers.
3. Maak bijeenkomsten zo interactief mogelijk, en laat de business developers goed met elkaar in contact komen tijdens deze bijeenkomsten. Hierdoor komende deze business developers in contact met onbekende partijen in plaats van de gewoonlijke klanten en leveranciers.
4. Zet bijeenkomsten op met als doel het ontwikkelen van een bepaalde competentie. De belangrijkste volgens de business developers zelf: creativiteit, ondernemen en analytisch vermogen.
5. Gebruik tabel 8 bij het zoeken naar mogelijk nieuwe thema's voor bijeenkomsten. Uit de enquête is gebleken dat er een redelijke sterke samenhang is tussen de behoefte aan kennissessies en het onderwerp innovatie en innovatiemanagement. Verder is er ook een redelijk sterke samenhang tussen de behoefte aan kennissessies en het onderwerp trends, marktdynamiek en opportunity assessment. Dit zijn twee van de correlaties die gevonden zijn, waarop de VBDN nieuwe bijeenkomsten zou kunnen baseren.

Voorwoord

Voor u ligt mijn bacheloropdracht in de vorm van een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het NIKOS en in samenwerking met VentureLab Twente en de Vereniging Business Development Nederland. Het doel van het onderzoek was het verkrijgen van een beter inzicht in de behoeftes van business developers in Nederland.

Tijdens het uitvoeren van de opdracht heb ik enorm veel opgestoken. Zowel op persoonlijk-, onderzoeks- en professioneel gebied en ik ben er dan ook van overtuigd dat ik hier in de toekomst veel profijt van zal hebben. Behalve met de tijdsperiode van het hele project ben ik tevreden met het resultaat.

Graag wil ik nog een aantal mensen persoonlijk bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan mijn onderzoek. Daarbij wil ik beginnen met mijn twee externe begeleiders, Jaap van Tilburg (VentureLab Twente) en Koen Mioulet (VBDN). Hen wil ik bedanken voor de tijd die ze hebben geïnvesteerd in het begeleiden van mij en de feedback die ik continue heb mogen ontvangen tijdens het onderzoek. Daarnaast wil ik graag mijn begeleiders vanuit de Universiteit Twente, Patrick Blik en Aard Groen, bedanken voor hun kritische feedback, bruikbare adviezen en de overlegmomenten waarvoor zij de tijd hebben vrijgemaakt. Verder wil ik Heike, Annemarie, Ruud, Edith en Joyce van VentureLab Twente bedanken voor de leuke tijd die ik bij VLT heb gehad en de hulp die ik heb mogen ontvangen. Als laatste wil ik Power-Packer nog bedanken het interview dat ik met heb mogen hebben, en Sandor Löwik en Roel Pieper voor de mondelinge adviezen die zij mij hebben gegeven.

Enschede, 01-07-2013.

Jesper Korten

Samenvatting.....	2
Voorwoord	5
1. Introductie.....	8
1.1 VentureLab Twente	8
1.2 Vereniging voor Business Development Nederland.....	8
1.3 Aanleiding en doelstelling onderzoek	8
1.4 Onderzoeksvragen.....	9
2. Theorie	10
2.1 Business development	10
2.2 Business developers	11
2.3 Waar dient een organisatie aan te voldoen om BD te stimuleren?.....	14
2.4 Model	16
3. Methodologie	20
3.1 Deelvragen	20
3.2 Enquête	20
3.3 Operationalisatie	21
3.4 Statistiek.....	23
3.5 Correlatie en verbanden.....	24
3.6 Interview.....	26
4. Data analyse	27
4.1 Het aanbod van de VBDN en VLT	27
4.2 Vereniging Business Development Nederland	27
4.3 Venture Lab Twente	27
4.4 Interview Power-Packer	27
4.5 Enquête business developers.....	28
5. Conclusies.....	32
6. Discussie	34
6.1 Beperkingen van het onderzoek	36
7. Aanbevelingen.....	38
7.1 VentureLab Twente	38
7.2 Vereniging Business Development Nederland	38
Referenties	40
Bijlage	43



Bijlage 1	43
Bijlage 2	44
Bijlage 3	44
Bijlage 4	45
Bijlage 5	46
Bijlage 6	55
Bijlage 7	78

1. Introductie

Deze bacheloropdracht wordt uitgevoerd in opdracht van het Nikos, VentureLab Twente (VLT) en de Vereniging Business Development Nederland (VBDN) en is gericht op de behoeftes van business developers. De inleiding zal bestaan uit informatie over VentureLab Twente en de VBDN, de aanleiding en doelstelling van het onderzoek. Hierop volgend worden de onderzoeksvragen geformuleerd. Deze bestaan uit één hoofdvraag en meerdere deelvragen.

1.1 VentureLab Twente

VentureLab Twente (VLT) is een idee van het Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap (NIKOS) van de Universiteit Twente. Zij bieden business development ondersteuning aan voor technisch georiënteerde startende ondernemingen en ze zijn een groeiversneller voor al bestaande high-tech ondernemingen in het oosten van Nederland. Het zo effectief mogelijk lanceren van een onderneming naar de markt is één van de zaken waar men zich bij VLT mee bezig houdt, zo is men ook bezig met het ontwikkelen van de competenties van de ondernemer die de basis vormen voor een succesvolle onderneming (Venture Lab International, z.d.). VLT biedt deze ondersteuning aan de ondernemers met behulp van de laatste wetenschappelijke inzichten. De ondernemers bieden op hun beurt VLT weer inzichten op hun werkmethoden en ontwikkelingen, die door de Universiteit Twente gebruikt zullen worden voor verder onderzoek. Het verzamelen van al deze data heeft geleid tot één van de grootste databases over ondernemerschap in de wereld (VentureLab Twente, 2012).

1.2 Vereniging voor Business Development Nederland

In 2003 zaten zeven personen, op dat moment werkzaam als business developer. In informele setting kwamen deze personen bij elkaar om gedachten te wisselen over business development in Nederland. Hierbij kwam men er al snel achter dat ze veelal met dezelfde vragen zaten en daardoor kwam men tot de conclusie dat business developers behoefte had aan een vereniging die concrete ondersteuning kon bieden door het vak business development beter op de kaart te zetten. Zo is in 2004 de Vereniging voor Business Development Nederland (VBDN) opgericht, met als doel (aspirant) business developers een platform te bieden waar men elkaar kan ontmoeten, netwerken, informatie uitwisselen, maar waar ook nieuwe creatieve ideeën en initiatieven konden ontstaan (Vereniging Business Development Nederland, 2012).

1.3 Aanleiding en doelstelling onderzoek

De aanleiding van het onderzoek is dat VLT en de VBDN zich meer willen richten op business developers met als doel hen betalend deelnemer te laten worden aan het programma dan wel betalend lid van de vereniging. Bij beide partijen zijn op het moment de zelfstandig ondernemers heel sterk vertegenwoordigd onder de deelnemers dan wel de leden. De programmering bij VLT was altijd gericht op de startende en reeds bestaande ondernemer, maar dit programma wil men uitbreiden met een programma voor de ondersteuning van business developers. Bij de VBDN wordt de doelgroep niet uitgebreid maar wil men proberen de business developers beter te bereiken met gerichte programmering.

De doelstelling voor het onderzoek is het in beeld brengen van de behoeftes van business developers, aan de hand daarvan te kijken wat zowel de VBDN als VLT aan kunnen en willen bieden.

Ook een advies ten aanzien van de communicatie richting de doelgroep wordt verwacht. Bij business developers stellen VLT en VBDN zich voor de doelgroep van business developers die voor een organisatie werken en daar hun vak uitoefenen. De aanname is, dat die doelgroep specifieke behoeftes heeft qua begeleiding, opleidingen, kennis en dat die doelgroep met gerichte programmering bereikbaar is; maar onderbouwd is deze assumptie allerm minst. Daarom is er behoefte aan een beter beeld van de business developers in Nederland. Verder is het nog onduidelijk hoe de besluitvorming rondom business developers gaat en welke interne en externe ondersteuning business developers nu al krijgen. De keuze voor Nederlandse business developers is gemaakt vanuit praktisch oogpunt. De database die gebruikt gaat worden voor het onderzoek bevat namelijk alleen Nederlandse business developers.

1.4 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag is:

Wat zijn de behoeftes van business developers en in hoeverre sluit het aanbod van de VBDN en VLT daarop aan en waar moet dit aanbod zo nodig aangepast worden?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden dienen de volgende deelvragen te worden beantwoord.

1. Wat is business development, wat zijn business developers, en zijn er verschillende typen business developers?
2. Waar dient een bedrijf aan te voldoen om business development te stimuleren?
3. Hoe ziet het aanbod van zowel de VBDN en VLT eruit en wat kunnen zij mogelijk bieden?
4. Wat zijn de behoeftes van business developers?

2. Theorie

In dit hoofdstuk zal de theorie besproken worden die gebruikt wordt om deels antwoord te kunnen geven op de deelvragen. Hierbij gaat het om de deelvragen 1, 2 en 3.

2.1 Business development

Business development is een veel gebruikte term, maar een specifieke definitie is zeer moeilijk te vinden. In 2005 gaf de zoekopdracht 'Business Development' meer dan 59 miljoen zoekresultaten met behulp van Google, maar een precieze definitie zat hier niet bij (Kind & Knyphausen-Auseß, 2007). Zelf gebruiken Kind & Knyphausen-Auseß (2007) de volgende definitie van business development:

'... Enterprise development; De activiteiten die de winst, productiviteit of dienstverlening vergroten, dan wel als doel hebben deze te vergroten; Investeren van kapitaal en tijd die de groei en expansie van een onderneming veroorzaken dan wel als doel hebben; Het proces van een bedrijf naar het punt brengen van waar het haar producten en diensten kan verkopen aan iedere buitenstaander die deze wil hebben; De bevorderende kant van het netwerken tussen ondernemingen; Het overtuigen van potentiële klanten, cliënten of kopers dan wel het doel hebben deze te overtuigen; Het proces van het bevorderen van de bouw en het onderhouden van werkrelaties die betrekking hebben op het doel van de onderneming'.

Door Wickham (2006) wordt business development gezien als de heilige graal van het management bij grote bedrijven: de belofte van een dynamische, behendige en makkelijk aan te passen onderneming voor het benutten van kansen in combinatie met de stabiliteit, macht op de markt en het lage risico van een bestaande onderneming. Het probleem ligt hem hier in het combineren van deze twee (Wickham, 2006).

De Vereniging Business Developers Nederland, de VBDN heeft op haar site een white paper positionering Business Development gepubliceerd waarin zij het vak Business Development niet zozeer omschrijft als wel positioneert. In VBDN termen is Business Development daarmee het continue proces van verbetering en innovatie aan de voorkant (Mioulet, 2004). In het artikel van Mioulet (2004) bakent hij het vak BD als volgt af: "het strategische integrale proces van het verbeteren en innoveren van alle bedrijfsprocessen die zich richten op de markt en de voorkant van de organisatie in een nimmer eindigende cyclus van analyse, sturing op verbetering en feedback vanuit de markt. BD geeft in die zin sturing aan al die andere processen die zich met die voorkant en markt bezig houden, waaronder sales, marketing, product management en communicatie. "

Dat business development zo moeilijk te definiëren is komt mogelijk ook doordat er een aantal termen zijn die veel op elkaar lijken. Zo worden corporate venturing, corporate entrepreneurship en intrapreneurship vaak onder dezelfde noemer geschaard als business development. Corporate venturing verwijst naar het creëren van nieuwe bedrijven binnen bestaande bedrijven (Burgers, Van den Bosch, & Volberda, 2008) & (Sharma & Chrisman, 1999) en heeft betrekking op het creëren van nieuwe competenties en mogelijkheden met betrekking tot nieuwe producten en services (Block & MacMillan, 1995) & (Zahra, Nielsen, & Bogner, 1999). Corporate entrepreneurship is het creëren van iets nieuws, waarbij dit nieuwe een nieuw bedrijf in een bedrijf, een product, een service, een bezorgsysteem of nieuwe waarde voor de klant kan zijn (Thornberry, 2001). Corporate



entrepreneurship werd in eerste instantie intrapreneurship genoemd door Pinchot (1985). Intrapreneurship is het creëren van innovaties binnen bestaande ondernemingen (Pinchot, 1985). De vier termen lijken dus veel op elkaar maar de verschillen zijn terug te vinden in de context, business development gaat over het ontwikkelen van bestaande producten of diensten binnen de bestaande organisatie, waar intrapreneurship gaat over het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten binnen de bestaande organisatie. Als men nieuwe producten of diensten gaat ontwikkelen buiten de bestaande organisatie verandert de term in Entrepreneurship of Corporate Venturing. Zie onderstaande tabel.

Positionering definities	Bestaande producten/diensten	Nieuwe producten/diensten
Buiten de organisatie	Sales & Marketing	Entrepreneurship/ Corporate venturing
Binnen de organisatie	Business development	Corporate entrepreneurship/ Intrapreneurship

Het onderzoek is gericht op het gebied van business development, de overige termen zullen vanwege de verwantschap mogelijk ook een onderdeel zijn van het onderzoek maar daar ligt niet de nadruk.

De definitieve definitie van business development is nog niet duidelijk. De auteur Sørensen (2012) is het ook opgevallen dat er veel verschillende definities zijn van business development en in zijn boek voegt hij deze samen tot één. “De taken en processen die betrekking hebben op de analytische voorbereiding van potentiële groeimogelijkheden, en de ondersteuning en implementatie van de groeimogelijkheden. Het omvat echter niet het maken van besluiten over de strategie en de uitvoering van de groeimogelijkheden” (Sørensen, 2012). Sørensen (2012) heeft hiervoor vele definities gebruikt van onder andere de bovenstaande Kind & Knyphausen-Ausef (2007) en Burgers, Van den Bosch, & Volberda (2008). Deze definitie van Sørensen (2012) zal in de rest van het verslag gebruikt worden, zodat onduidelijkheden wat betreft de definitie kunnen worden voorkomen. De keuze voor deze definitie is gemaakt, omdat Sørensen (2012) een grote hoeveelheid definities van auteurs die hier al dan niet besproken worden samengevoegd tot één alles omvattende definitie.

2.2 Business developers

Eerder is al aangegeven dat de termen business development, corporate venturing en intrapreneurship dicht tegen elkaar aan schuren, maar dat er ook duidelijke verschillen zijn. De rol van de business developer wordt gedefinieerd door Pinchot (1985). De business developer is in essentie een entrepreneur die werkt binnen de grenzen van een bestaande onderneming. Deze persoon zal voornamelijk verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en communiceren van de organisatorische visie; het identificeren van nieuwe mogelijkheden; het generen van innovatieve strategische alternatieven; het creëren en aanbieden van een organisatiebreed perspectief; het faciliteren en aanmoedigen van veranderingen in de organisatie en het trotseren van bestaande manieren van handelen en het tegengaan van bureaucratische inertie (Pinchot, 1985).

Ross (1987) is in zijn artikel heel duidelijk over zijn definitie van een business developer: “De business developer is een zakelijk ondernemer”. De ondernemer heeft een natuurlijke aanleg om iets voor zichzelf te starten en daarbij het nodige risico te nemen. De business developer heeft dezelfde aanleg, maar deze opereert in een bestaande zakelijke omgeving. Hier is deze persoon actief op zoek naar nieuwe kansen en neemt opzettelijk het risico om veranderingen en verbeteringen te introduceren bij zijn bedrijf (Ross, 1987)

Wickham (2006) deelt business development in 4 verschillende projecten in, die allemaal op hun eigen niveau acteren. Deze niveaus verschillen zich door de impact die zij hebben op een organisatie en omgeving, hun effect op de stakeholders van de organisatie, de middelen die zij nodig hebben en de hoeveelheid risico die zij met zich meebrengen. Hieronder de verschillende niveaus geschetst door Wickham (2006):

1a. Management specifieke projecten: nieuwe projecten die bedrijven aangaan, zoals: product development, exploitatie van nieuwe markten, integratie van nieuwe technologieën, of het verwerven van nieuwe financieringen. Een dergelijk project dient zich door de grenzen van de gehele organisatie te verplaatsen. Deze taak kan het best aan een crossdisciplinair team gegeven worden.

2a. Opzetten nieuwe business units: een groeiende onderneming zal nieuwe functies moeten toevoegen aan het bedrijf, dit zijn veeleisende projecten die vrij onafhankelijk moeten gebeuren. Er moet rekening gehouden worden met de structuur, strategische problemen, maar ook de benodigde middelen (inclusief mensen) en de relatie met het moederbedrijf. De taak kan het beste gegeven worden aan een groep mensen die mogelijk ook een toekomstige rol in de nieuwe business unit hebben.

3a. Nieuwe impuls geven aan organisatie: het succes van een onderneming is grotendeels afhankelijk van haar flexibiliteit en responsiviteit naar nieuwe eisen van de klant. Naarmate een bedrijf groeit en de aandacht meer verschuift naar interne problemen dan kan deze flexibiliteit aangetast worden. Het bedrijf opnieuw ondernemend maken is duidelijk een project voor een business developer. Deze moet het project leiden met een ondernemende visie voor de organisatie en een ondernemende aanpak voor het uitoefenen van invloed, leiderschap en motivatie om het verzet tegen verandering binnen het bedrijf te breken.

4a. Opnieuw uitvinden van de markt: ondernemers maken een verschil, de meest succesvolle ondernemers stappen niet alleen in een bepaalde markt, zij vinden hem ook opnieuw uit door het introduceren van nieuwe technologieën, nieuwe producten of efficiënter werken. Een onderneming kan op 2 verschillende manieren succesvol zijn in een markt. Ze kunnen meedoen volgens de regels van de markt, maar ze kunnen ook de regels van de markt veranderen zodat deze beter bij het bedrijf passen. Dit vereist een oog voor de toekomst, strategische visie, comfort met risico en het vermogen mensen voorwaarts te leiden. Op dit niveau verandert business development in entrepreneurschap.

Wickham (2006) schets 4 uitdagingen die naar voren komen bij het bedrijven van business development. Namelijk:



1b. Bestaand comfort van de managers: managers dienen ruimte te creëren voor een business developer om deze zijn werk te kunnen laten uitvoeren. Dat betekent dat deze managers wel enige vorm van controle moeten afstaan aan de business developer. Veel managers (senior of niet) voelen zich hier niet op hun gemak bij. Zij moeten namelijk letterlijk een deel van hun macht afstaan of deze delen om de business developer te laten functioneren. Bij business development draait het om het breken van regels (Young, 1999), terwijl het aan de bestaande managers is om deze te bewaken.

2b. Controle over besluitvorming: ondernemers bestaan om de rechtzinnigheid die overal bestaat te doorbreken. Zij zoeken naar betere manieren om bestaande dingen beter te doen. De business developer wordt door dezelfde zaken gemotiveerd, alleen doet de business developer dit binnenin een organisatie waar structuren bestaan om keuzes te maken. Mochten zij deze structuren niet tegenkomen, dan werken zij niet voor een organisatie. Business developers komen deze structuren dus altijd tegen, maar in verschillende mate. De vraag is alleen hoeveel zij de procedures aanpassen en in hoeverre zij daadwerkelijk gebonden zijn aan de regels. Doel is om een goede balans te vinden tussen de vrijheid van de business developer en de structuren die het bedrijf de gekozen strategie laten uitvoeren.

3b. Intern beleid: de business developer moet vragen stellen aan de bestaande orde en het aanzetten tot verandering binnenin een organisatie. Voor velen binnen deze organisatie zullen deze veranderingen een bedreiging zijn, en hierdoor zal de business developer waarschijnlijk weerstand tegenkomen bij de werkzaamheden. Deze weerstand kan zowel actief als passief zijn. Deze weerstand voorspellen en begrijpen en de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten om deze te overwinnen zijn grote uitdagingen voor de business developer en daardoor zijn goede business developers ook vrij zeldzaam.

4b. Beloning van de business developer: de vergelijking tussen een entrepreneur en een business developer zijn snel gemaakt als men kijkt naar de kwaliteiten die zij hebben. Het is de vraag of bedrijven ook dezelfde beloningen kunnen bieden, denk hierbij aan de economische, sociale en ontwikkelingsbeloningen die business developers kunnen verwachten voor hun werkzaamheden. Anders, hoe lang zou een succesvolle business developer de verleiding van het echte ondernemerschap kunnen weerstaan en een eigen onderneming starten?

Uit de vier verschillende niveaus en vier verschillende uitdagingen van Wickham (2006) blijkt vaak een paradoxaal verband naar voren te komen. Business development moet er voor zorgen dat het verzet tegen veranderingen wordt doorbroken, terwijl de organisatie de mogelijke risico's zoveel mogelijk probeert te beperken. Ross (1987) zegt hierover dat de grootte en complexiteit van de moderne bedrijven procedures, regels, beleid, organogrammen, functieomschrijvingen en budgetten vereisen. En daarin ligt volgens hem de paradox. Hoe kan men nou innovatie, autonomie en ondernemerschap aanmoedigen ondanks al deze valkuilen? (Ross, 1987)

Hisrich (1986) schetst in zijn boek een overzicht van welke leiderschapskwaliteiten een business developer nodig heeft. Een business developer dient het klimaat in de organisatie te begrijpen, hij of zij moet flexibel zijn, een visie hebben en goed zijn in het creëren van opties voor het bestuur. Daarnaast moet deze persoon samenwerken en kruisbestuiving tussen verschillende disciplines aanmoedigen. Binnen het team zorgen voor open discussies en ook elk teamlid heel goed kunnen

motiveren. Een laatste eigenschap die een business developer nodig heeft is volharding, want bij innovatieve projecten komt men altijd meerdere problemen tegen (Hisrich, 1986).

2.3 Waar dient een organisatie aan te voldoen om BD te stimuleren?

Er zijn al veel theorieën bekend waarin wordt gesteld dat de structuur van een bedrijf invloed heeft op het vermogen om te innoveren. Zo zeggen Burns & Stalker (1961) dat organische structuren innovatie faciliteren omdat ze worden gekarakteriseerd door flexibiliteit op het gebied van bestuurlijke verhoudingen, informaliteit, en gezag gebaseerd op expertise. Mechanische structuren daarentegen belemmeren innovatie, omdat ze gekenmerkt worden door stijfheid op het gebied van bestuurlijke verhoudingen, formaliteit, en strikte naleving van bureaucratische waarden en beginselen (Burns & Stalker, 1961). Miller (1983) geeft aan dat organische structuren organisaties in staat stellen om naar ondernemerschap te streven, omdat een dergelijke soort structuur de beleidsmakers bewust maakt dat veranderingen noodzakelijk zijn. De organische structuur biedt de beleidsmakers ook de expertise, middelen en samenwerkingsverbanden om de organisatie te veranderen (Miller, 1983). Door verschillende onderzoekers wordt er aangegeven dat de organisatiestructuur invloed heeft op het ondernemende gedrag van managers binnen de organisaties (Burgelman & Sayles, 1986) (Drucker, 1985) (Pinchot, 1985). Covin en Slevin (1988) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen de soort managementstijl en de prestaties van bedrijven, en de invloed van de organisatiestructuur op deze relatie. Zij kwamen tot de conclusie dat een ondernemende managementstijl een positieve invloed had op de prestaties van een bedrijf met een organische structuur en een negatieve invloed op de prestaties van een bedrijf met een mechanische structuur (Covin & Slevin, 1988). Om een beter inzicht te krijgen ontwierpen zij een methode om ondernemende oriëntatie (Entrepreneurial orientation) van het management van bedrijven te meten, deze wordt vaak de Miller/Covin and Slevin Entrepreneurial Orientation scale genoemd (zie Bijlage 1). Covin en Slevin (1988) leggen de term uit door het beeld te schetsen van zowel een bedrijf met ondernemende oriëntatie als een bedrijf zonder die ondernemende oriëntatie. Covin en Slevin (1988):

“Ondernemende bedrijven zijn de bedrijven die topmanagers hebben met ondernemende managementstijlen, en dat blijkt weer uit de strategische beslissingen die worden genomen en de operationele management filosofie die er is bij het bedrijf.

Niet-ondernemende of conservatieve bedrijven zijn de bedrijven die topmanagers hebben met een managementstijl die uiterst risicomijdend en niet-innovatief is. Maar ook een passief operationeel management heeft.”

Om de ondernemende oriëntatie te meten maken Covin en Slevin (1988) gebruik van 3 componenten. Dit zijn innovativiteit, het nemen van risico's en proactiviteit. Met behulp van deze componenten hebben zij vragen opgesteld met een 7-punts Likertschaal. Deze vragen meten de ondernemende oriëntatie van de managers. Het is belangrijk dat er een fit is tussen de ondernemende oriëntatie van de managers en de organisatiestructuur (Covin & Slevin, 1988). Deze fit heeft een positieve invloed op de prestaties van het bedrijf (Covin & Slevin, 1988)

Behalve de organisatiestructuur zijn er nog meer zaken waar bedrijven rekening mee dienen te houden bij het stimuleren van business development. Om als organisatie een goed milieu te creëren voor business development dient men een aantal belangrijke factoren en leiderschapskwaliteiten

binnen de muren van de organisatie te hebben. Deze factoren en leiderschapskwaliteiten heeft Hisrich (1986) beschreven in zijn boek, hierbij kijkt hij vanuit het management van de organisatie naar deze punten.

Hisrich (1986) beschrijft de volgende twaalf karakteristieken die er voor zorgen dat er een goed intern milieu voor business development wordt gecreëerd:

1. Organisatie opereert op de grenzen van de technologie: omdat research en development noodzaak is bij nieuwe ontwikkelingen moet deze afdeling ook met de allernieuwste technologieën kunnen werken.
2. Nieuwe ideeën worden aangemoedigd: hiervoor moet er ondersteuning zijn en dient er niet te worden ontmoedigd zoals in veel organisaties gebeurt waar investeringen snel terugverdiend moeten worden.
3. Experimenteren wordt aangemoedigd: nieuwe producten ontstaan niet vanuit het niets, hiervoor dient geëxperimenteerd te worden, veelal gaat dit gepaard met trial and error.
4. Fouten maken is toegestaan: bij innovatieve projecten dienen fouten gemaakt te mogen worden, bijna alle innovaties zijn gepaard gegaan met het maken van fouten.
5. Geen maatstaven voor nieuwe ideeën: maatstaven die aan het begin van een project worden vastgesteld voorkomen dat men op een vrije en creatieve manier problemen kan oplossen.
6. Toegankelijke middelen: de middelen waarover de organisatie beschikt moeten eenvoudig te verkrijgen zijn. Mochten deze middelen wel beschikbaar zijn dan zijn vaak de eisen, voor het verkrijgen van de middelen zo hoog, dat de middelen niet te verkrijgen zijn voor de business developer.
7. Multidisciplinaire samenwerking: er moet een open aanpak worden gehanteerd bij projecten, mensen die nodig zijn vanwege hun kwaliteiten moeten gewoon deel kunnen nemen aan het project ongeacht de afdeling waar ze werken.
8. Langetermijnvisie: organisaties moeten de successen van projecten meten op de lange termijn. Mocht de organisatie niet bereid zijn om voor een periode van 5-10 jaar te investeren in een project zonder daar in die periode de vruchten van te plukken dan hoeft zij het ook niet te proberen om een goed milieu te creëren voor business development.
9. Vrijwillige basis: het ondernemerschap zit niet in ieder persoon en men kan dus niet iemand dwingen om zich te schikken in de rol van business developer. Dit moet op vrijwillige basis gebeuren door het ondernemende type werknemer.
10. Beloning: de business developer dient op juiste wijze beloond te worden voor het werk. Er moeten brede prestatiedoelstellingen worden opgesteld en beloning op basis van het behalen hiervan. Aandelenopties zijn het meest aantrekkelijk voor de motivatie en toewijding van de business developer.
11. Sponsors en experts: deze dienen zich te bevinden in de organisatie. Maar belangrijker is dat deze personen ook flexibel genoeg zijn om de doelen en richting van een project tussentijds te veranderen.
12. Steun van topmanagement: misschien wel de allerbelangrijkste is dat het topmanagement de activiteiten van business developers steunt. Hiervoor dient het management een langetermijnvisie te hebben en middelen beschikbaar te stellen.

Deze karakteristieken en factoren zijn zeer interessant voor het management binnen organisaties die business development beter willen inzetten en ondersteunen. Het zijn echter ook stappen die te

maken hebben met een verandering in de bedrijfscultuur. Burgers, Van den Bosch & Volberda (2008) hebben een aantal aanbevelingen over hoe zulke business development projecten gemanaged moeten worden:

1. Zorg dat de autonomie van een project aansluit bij de nieuwigheid van zowel de technologische als de marktkennis die benodigd is (zie Bijlage 2). Hoe meer ontwikkeling van nieuwe kennis op het gebied van technologie en de markt vereist is des te meer autonomie zou een project moeten hebben.
2. Pas de criteria voor de voltooiing van het project aan op de ontwikkeling van de technologische en marktkennis. Aangezien de ontwikkeling van marktkennis doorgaat na de marktintroductie van een project, zouden deze ontwikkelingen nog meegenomen moeten worden tijdens het project totdat er winst wordt gemaakt (zie Bijlage 2 en 3).
3. Een senior manager kan gebruikt worden om tekortkomingen in de autonomie van een project of de criteria voor de voltooiing van een project weg te werken. Echter, dit is vaak geen duurzame oplossing door baanrotatie in het management.
4. Om de ontwikkeling van marktkennis te versnellen kunnen er strategische allianties aangegaan worden met bedrijven die aanvullende marktkennis hebben.
5. Pas de verkoopbonus voor de verkoopafdeling aan voor deze projecten. Actieve betrokkenheid van de verkoopafdeling en het aanleren van nieuwe vaardigheden van verkoopmedewerkers is essentieel voor het succes van business development projecten die marktkennis vereisen.

2.4 Model

Aan de hand van de gebruikte theorieën kan er een model worden opgesteld dat de samenhang tussen de theorieën die gebruikt zijn inzichtelijk maakt of er kan een bestaand model gebruikt worden dat aansluit bij het doel van het onderzoek. Het model zal gebruikt worden als een kapstok waaraan de verschillende onderdelen van dit verslag kunnen worden opgehangen.

Knowledge intensive entrepreneurship in networks (4s Business support model):

Het 4s model probeert verschillen in ondernemende processen uit te leggen (zie bijlage 4). Om de processen van ondernemers in kaart te brengen wordt er aangenomen dat ondernemers doelbewust interactie hebben met andere actoren. Deze actoren worden ingedeeld in vier dimensies, namelijk: scope, scale, skills en social network, en iedere dimensie heeft zijn eigen soort kapitaal, middelen en manieren van aansturing (Groen, 2005). Deze zijn hieronder uitgebeeld in Tabel 1.

Tabel 1: Groen (2005)

Table 1. Four Dimensions of Entrepreneurial Networking.

<i>Dimension</i>	<i>Relates to</i>	<i>Capital</i>	<i>Resources</i>	<i>Some interventions</i>
Scope	Strategic goals	Strategic capital	Power, authority, influence, strategic intent	Using power Redefining strategy
Scale	Economic optimization	Economic capital	Money	Using financial incentives Cost cutting
Skill & Value	Institutions and pattern maintenance	Cultural / human capital	Values, organization, knowledge, skills, experience, technology	Training & education Teambuilding Organisational systems New technology
Social network	Interaction pattern / process	Social capital	Contacts (multiplex, filling structural holes, cohesive, equivalent)	Relation management Changing network structure Using brokers Supply chain mngt

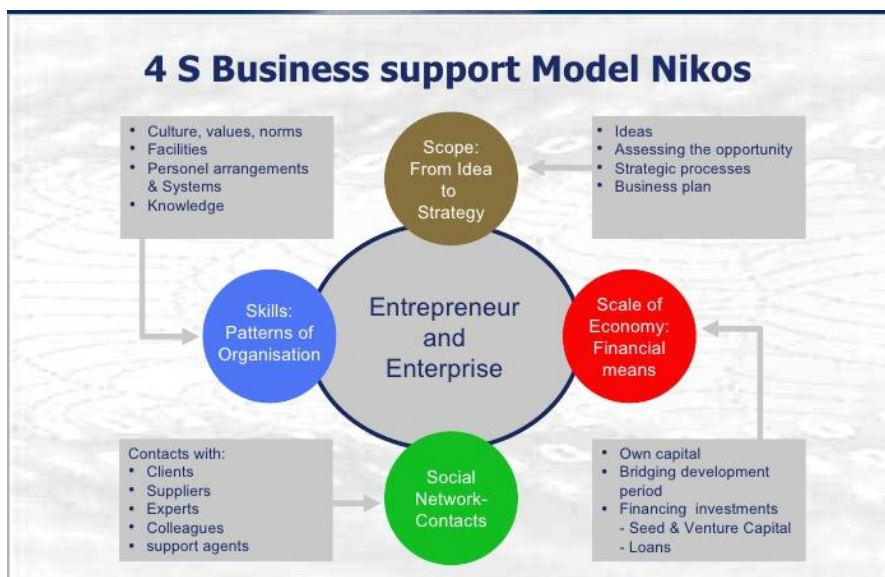
In het artikel van Groen (2005) worden de dimensies als volgt uitgelegd:

- Scope: deze dimensie draait om doelgerichtheid. Doelgerichtheid komt in de strategie van ondernemers naar voren als het creëren van mogelijkheden en het succesvol profiteren van deze mogelijkheden. De ondernemende oriëntatie van de ondernemers bepaald het ambitieniveau en de omvang van de actie. Verschillen tussen ondernemers worden erkend door rekening te houden met autonomie, innovativiteit, omgang met risico's, proactiviteit en agressiviteit jegens concurrenten.
- Scale: efficiënt uitwisseling van goederen en diensten is het centrale proces in deze dimensie. Het algemene middel dat hiervoor gebruikt worden is geld.
- Skills: het gedrag van ondernemers kan nieuwe middelen genereren waarmee zaken kunnen worden gedaan. De ondernemende capaciteiten die hiervoor gebruikt worden zijn een combinatie van middelen, kennis en vaardigheden die in het bezit zijn van de ondernemers, hun bedrijven of hun netwerk van actoren. Het proces van deze dimensie is het institutionaliseren van deze vaardigheden in de dagelijkse routines en interne kennis binnen de bedrijven.
- Social network: de verschillende processen die horen bij de verschillende dimensies gebeuren allen in interactie binnen netwerken. Het proces dat hoort bij deze dimensie is het identificeren, aantrekken en combineren van verschillende middelen, en het transformeren van persoonlijke middelen naar middelen van de organisatie.

De keuze voor het model van Groen (2005) wordt gemaakt, omdat het een model is dat gemaakt is voor ondernemers en het in kaart brengen van processen bij het ondernemen. In de literatuur zijn geen modellen beschikbaar die zich compleet richten op business developers c.q. intrapreneurs, corporate entrepreneurs of corporate venturers. De definitie die Groen (2005) gebruikt is: 'Ondernemende processen zijn processen waarin een ondernemer kansen ziet, deze kansen ontwikkelt tot een zakelijk concept en deze te exploiteren'. De definities van Sørensen (2012) die in dit verslag gebruikt worden en de definitie die gebruikt wordt in het artikel van Groen (2005) lijken

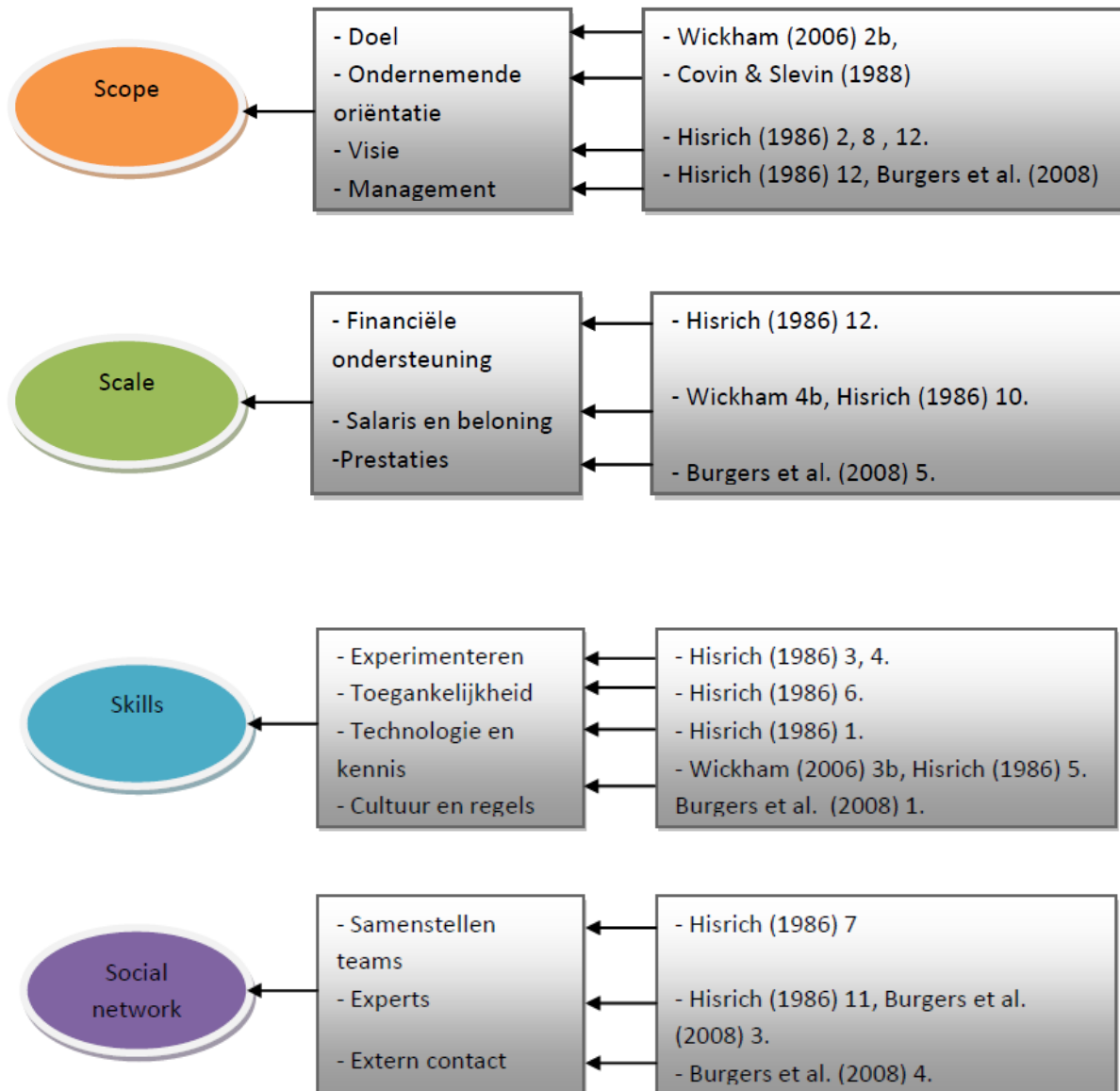
op elkaar aan te sluiten. Het verschil tussen beide is dat het bij Sørensen (2012) gaat om business developers en bij Groen (2012) om ondernemers. Het model kan dus toegepast worden in dit verslag, omdat het gebaseerd is op ondernemers en business developers in feite ondernemers binnen een bestaande onderneming zijn (Pinchot, 1985) (Ross, 1987).

Het model en de structuur daarvan zullen dus in de rest van dit verslag gebruikt worden als kapstok om de verschillende onderdelen aan op te hangen. Binnen de verschillende dimensies zullen er nog wel enkele aanpassingen gedaan moeten worden zodat het model zich compleet richt op business developers.



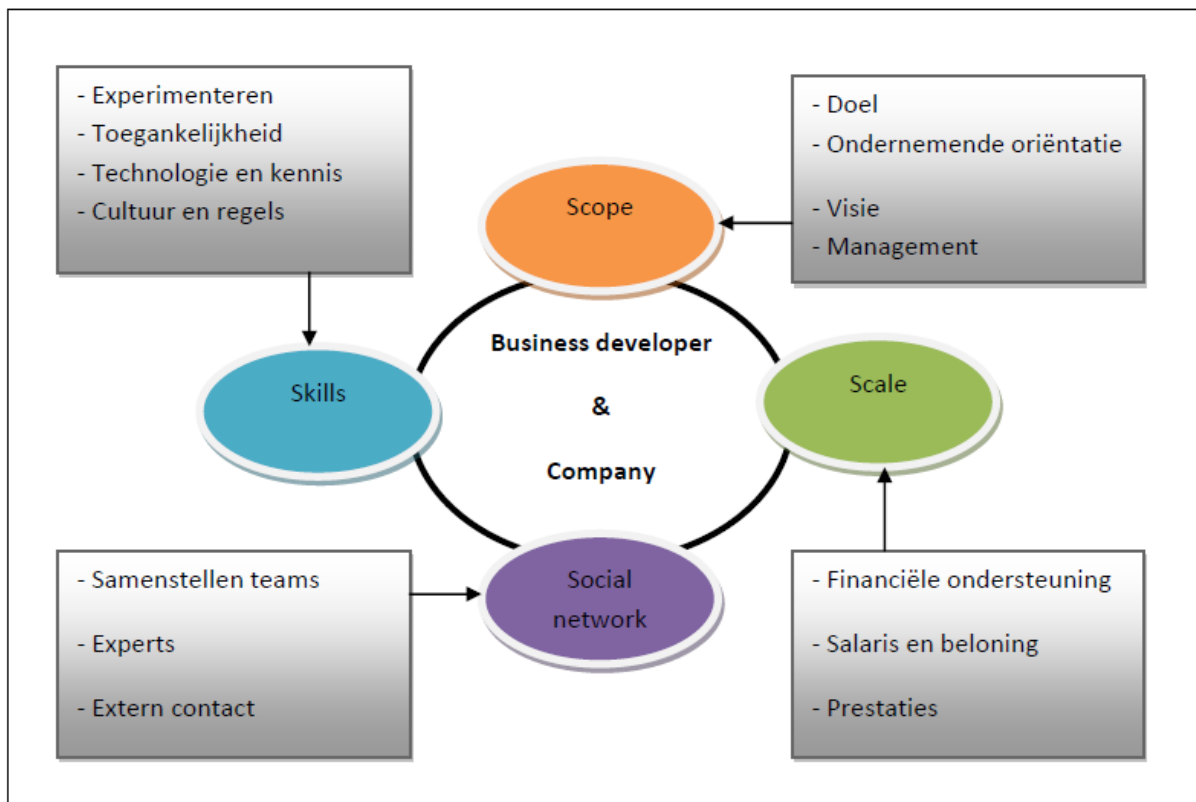
Bijlage 4 4S model Nikos

Hieronder zal er worden ingegaan op hoe het model wordt aangepast voor business developers, dit zal per dimensie inzichtelijk worden gemaakt. Hierbij worden de theorieën van Wickham (2006), Hisrich (1986), Covin & Slevin (1988) en Bugers, Van den Bosch & Volberda (2008) die in hoofdstuk 2 besproken zijn gebruikt. Omdat onderdelen van de theorieën onder verschillende dimensies vallen, zijn deze allemaal genummerd per auteur.



De onderdelen uit de theorieën van de verschillende auteurs die samengevoegd konden worden zijn ook daadwerkelijk samengevoegd, dit voor de overzichtelijkheid van het model. Voor het aangepaste model zie figuur 1.

Aan de hand van het nieuwe onderzoeksmodel zullen de vragen kunnen worden opgesteld van zowel de vragenlijsten als de semigestructureerde interviews (zie bijlage 5 en 6).



Figuur 1 Onderzoeksmodel

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal beschreven worden op welke manier de hoofd- en deelvragen beantwoord zullen worden. In het voorgaande hoofdstuk is er onderzoek gedaan naar de theorieën over business developers. Om deze theorieën aan te vullen zullen er kwalitatieve en kwantitatieve interviews en vragenlijsten worden afgenomen. De informatie die hieruit gehaald wordt zal worden gebruikt om de onderzoeksvragen volledig te kunnen beantwoorden.

3.1 Deelvragen

De deelvragen 1, 2 en 3 zijn zoals hierboven beschreven al deels beantwoord met behulp van de theorie. Maar om deze theorieën te testen in de praktijk zal er een enquête worden uitgezet. Voor het uitzetten van de enquêtes zal de database van de VBDN worden gebruikt, waar zich momenteel ongeveer 1500 business developers in bevinden.

3.2 Enquête

Het opstellen en uitvoeren van een enquête kent volgens Fink (2003) 7 stappen. Deze stappen bestaan uit het maken van een doelstelling voor de informatievergaring, het ontwerp van de studie, het maken van een betrouwbare en valide vragenlijst, het uitvoeren van de enquête, het beheren en analyseren van de verkregen data, en het rapporteren van de resultaten (Fink, 2003). Door de grootte van de database zullen er in de enquête gesloten vragen worden gesteld, dit uit praktische

overwegingen. Bij gesloten vragen moet een respondent een antwoord selecteren uit een lijst van vooropgestelde antwoorden, die zijn gemaakt door de onderzoeker. Deze vorm van enquêteren is populair vanwege de grote gelijkmatigheid in de antwoorden en een makkelijkere data-analyse (Babbie, 2007). De data die uit de enquête gehaald worden zullen een duidelijk beeld moeten scheppen van de behoeftes van business developers. De keuze voor een digitale enquête als manier om data te verzamelen met behulp van de database wordt gemaakt vanwege de voordelen zoals de lage kosten van het uitvoeren, het gemakkelijker analyseren van de data en het eenvoudig versturen van herinneringen (Gunn, 2002).

De wijze van het bereiken van de doelgroep middels de digitale enquête is cruciaal voor een hoog aantal respondenten. Het moet duidelijk zijn voor de potentiële respondenten dat het om een onderzoek gaat van de Universiteit Twente. Wanneer het onderzoek geïnitieerd wordt door VLT of de VBDN dan kan het zijn dat de business developers het idee krijgen dat men, met behulp van het onderzoek, bezig is met acquisitie. De enquête zal gemaakt worden met de software LimeSurvey die daarvoor vanuit de Universiteit Twente aangeboden wordt.

3.3 Operationalisatie

Met operationaliseren wordt bedoeld dat de dimensies en de onderliggende begrippen in het onderzoeksmodel uit het vorige hoofdstuk meetbaar worden gemaakt (Babbie, 2007). Hiervoor is het noodzakelijk dat de begrippen met betrekking tot de behoeftes van business developers worden geoperationaliseerd naar meetbare variabelen en attributen. Volgens Babbie (2007) is een variabele een logische groepering van attributen. Attributen zijn karakteristieken of kwaliteiten die objecten beschrijven (Babbie, 2007). Zo is geslacht een variabele, en zijn de opties man of vrouw de attributen.

Variabelen kunnen op vier verschillende niveaus gemeten worden, namelijk: nominaal, ordinaal, interval en ratio (Babbie, 2007). Een nominaal meetniveau heeft een variabele waarvan de attributen geheel verschillend zijn, zoals bij de variabele geslacht. Een ordinaal meetniveau beschrijft een variabele waarbij de attributen onderling gerangschikt kunnen worden, zoals het opleidingsniveau. Een interval meetniveau geeft een variabele waarbij de attributen ook gerangschikt kunnen worden, maar waarbij deze ook op vaste afstanden van elkaar staan. Denk hierbij aan de temperatuur in graden Celsius. De laatste is het ratio meetniveau. Deze beschrijft een variabele die alle karakteristieken heeft van nominaal, ordinaal- en interval meetniveaus, maar waarbij ook nog een absoluut nulpunt aanwezig is. Leeftijd is hiervan een goed voorbeeld (Babbie, 2007). In de vragenlijst die gebruikt zal worden zullen alleen het nominale en ordinale meetniveau gebruikt worden, op één vraag na, de vraag naar de leeftijd is een vraag op rationiveau. Dat er alleen vragen zijn op nominaal en ordinaal meetniveau komt doordat de behoeftes van business developers niet te rangschikken zijn, waarbij de attributen vaste onderlinge afstanden van elkaar hebben.

Aan de hand van de dimensie Scope zullen er voorbeelden gegeven worden van hoe deze begrippen omgezet worden in meetbare variabelen en attributen. De keuze om de voorbeelden te baseren op deze dimensie komt voort uit de diversiteit van de variabelen en attributen die voortkomen uit de begrippen. In de dimensie Scope zullen alle verschillende soorten variabelen die gebruikt zijn naar voren komen en daardoor zal het uitwerken van voorbeelden met behulp van deze dimensie het beste overzicht geven.

Doel:

De informatie die over het begrip doel moet worden vergaard is de mate waarin de business developer zelf het doel kan bepalen van een project. Dit kan veel zeggen over de vrijheid en de autonomie waarmee business developers projecten mogen uitvoeren. Volgens Burgers, Van den Bosch & Volberda (2008) is de afstemming van de autonomie van een project belangrijk en kan een slechte afstemming dus een project op een negatieve manier beïnvloeden. Dit zal gemeten worden met een 5-punts Likertschaal.

Ondernemende oriëntatie:

De ondernemende oriëntatie van bedrijven is volgens Covin en Slevin (1988) van grote invloed op de prestaties van het bedrijf. Zij hebben hiervoor een methode ontwikkeld om de ondernemende oriëntatie te meten, de Entrepreneurial Orientation Scale. Deze staat afgebeeld in bijlage 1. Er zijn 9 vragen opgesteld met een 7-punt Likertschaal, waarmee ontdekt kan worden of bedrijven wel de juiste oriëntatie hebben voor het bedrijven van business development.

Onder ondernemende oriëntatie zal ook een vraag vallen over nieuwe ideeën. In hoeverre worden business developers aangemoedigd om met nieuwe ideeën te komen? Volgens Hisrich (1986) worden in te veel ondernemingen de medewerkers ontmoedigd om met nieuwe ideeën te komen. Hierdoor creëert men geen goed milieu voor business development en zal de innovatie binnen het bedrijf bedreigd worden. De mate waarin nieuwe ideeën worden aangemoedigd zal ook worden gemeten met een 5-punt Likertschaal.

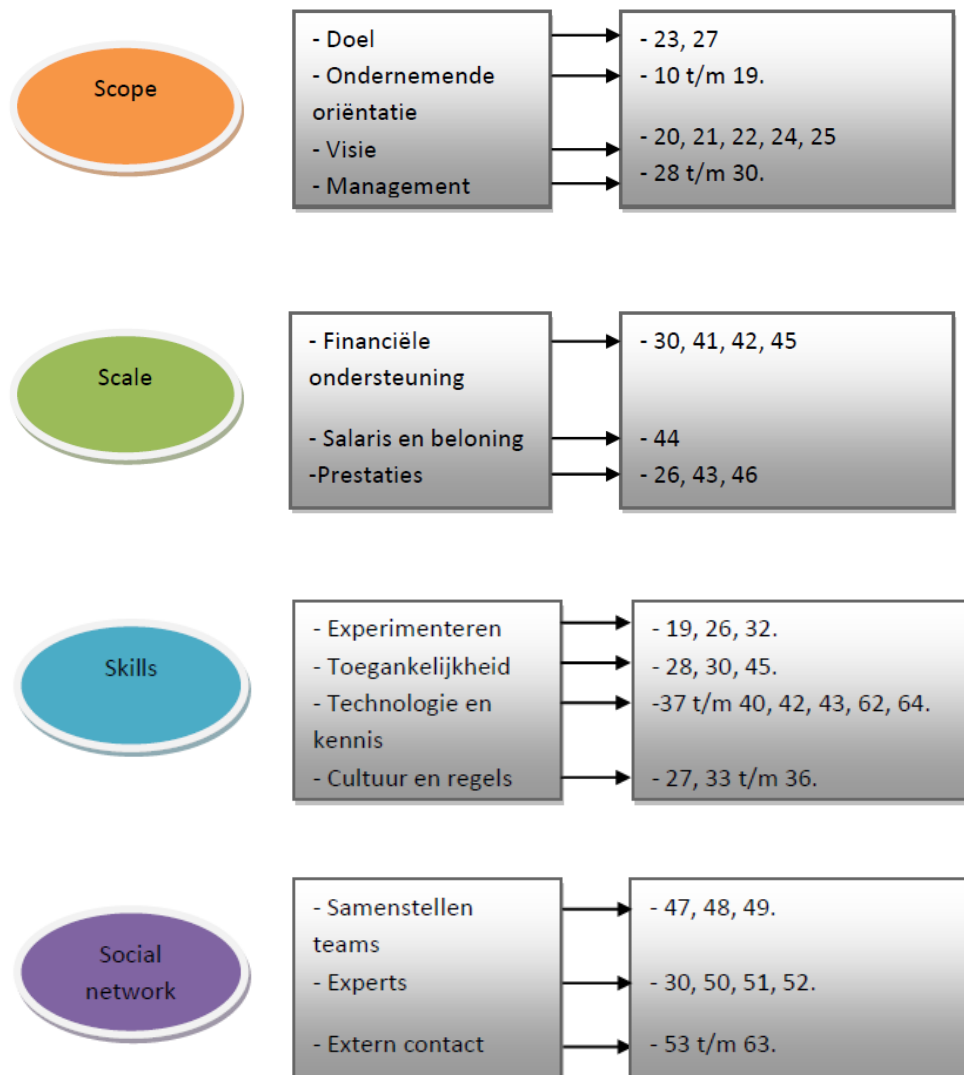
Visie:

De visie van een bedrijf is volgens Hisrich (1986) belangrijk, omdat bedrijven hiermee aantonen dat zij bereid zijn om gedurende lange tijd te investeren in projecten. Hierdoor worden innovatieve projecten niet op korte termijn al gestopt vanwege financiële resultaten bijvoorbeeld. Volgens Hisrich (1986) moeten bedrijven bereid zijn om tussen de 5-10 jaar te investeren in een project. De visie wordt meetbaar gemaakt met een 5-punts Likertschaal met punten tussen: langer dan 10 jaar en korter dan 2 jaar. Verder zullen er enkele aanvullende vragen gesteld worden over de hoe de korte- en langetermijneffecten worden gemeten. Dit gebeurt met een meerkeuzevraag met nominale opties. Enkele voorbeelden van deze opties zijn, dat er gemeten wordt naar gerealiseerde omzet, naar marktaandeel of de aandelenkoers van het bedrijf.

Ondersteuning topmanagement:

De vraag naar de ondersteuning van het topmanagement komt voor uit de karakteristieken van Hisrich (1986), die hij zelf misschien wel de belangrijkste noemt van de twaalf. Deze heeft overlap met de visie van het bedrijf die al eerder behandeld is. Een ander onderdeel van de ondersteuning gaat over de soorten beschikbare middelen en de mate waarin deze verkrijgbaar zijn. De vraag naar de soorten middelen zal gebruik maken van nominale opties, bijvoorbeeld de beschikbaarheid van geld, tijd of experts. De vraag naar de mate van beschikbaarheid zal gebruik maken van een 5-punt Likertschaal die loopt van in zeer hoge mate naar helemaal niet.

Hieronder een overzicht van hoe de vragen van de enquête zijn voortgekomen uit de begrippen die onderdeel zijn van de verschillende dimensies. De complete vragenlijst inclusief antwoorden is terug te vinden in bijlage 6. Vragen 1 tot en met 9 en 65 tot en met 68 zijn van algemene aard en passen dus niet binnen de dimensies.



3.4 Statistiek

Statistiek is een belangrijk hulpmiddel om uitspraken te kunnen doen over de betrouwbaarheid van verzamelde data met behulp van de enquête (Moore & McCabe, 2005). De enquête zal uitgezet worden onder 1500 business developers, deze groep wordt in de statistiek ook wel de populatie genoemd (Moore & McCabe, 2005). De groep business developers die de enquête daadwerkelijk invult wordt de steekproef genoemd, dit is dus een gedeelte van de populatie dat feitelijk wordt onderzocht om de data te vergaren (Moore & McCabe, 2005).

De vergaarde data zullen de behoeftes van de steekproef weergeven, echter het doel is om achter de behoeftes van de gehele populatie te komen. De data van de steekproef zal in bepaalde mate iets over de behoeftes van de populatie kunnen zeggen, de betrouwbaarheid hiervan kan met behulp van statistiek worden berekend.

Met behulp van een formule kunnen we berekenen hoe groot de steekproef minimaal moet zijn. Hiervoor moeten er eerst enkele aannames worden gedaan met betrekking tot het betrouwbaarheidsinterval en de foutmarge die gebruikt worden tijdens dit onderzoek. Een betrouwbaarheidsinterval is de waarschijnlijkheid dat verkregen informatie van de steekproef als

relevant beschouwd kan worden voor de populatie (SurveyMonkey, 2012). Veelvoorkomende betrouwbaarheidsniveaus zijn 90%, 95% en 99%, waarvan 95% het allermeeest gebruikt wordt (SurveyMonkey, 2012). Het betrouwbaarheidsniveau dat hier gebruikt zal worden is 95%. De foutmarge geeft een begrenzing van de waarschijnlijke fout van de verzamelde gegevens ten opzichte van de werkelijke populatie (Moore & McCabe, 2005). De meest gebruikte foutmarge is 5%, maar deze kan variëren tussen de 1 en 10% (SurveyMonkey, 2012). Een foutmarge van 5% betekent dat als 90% van de steekproef iets aangeeft, in werkelijkheid 85-95% van de populatie dit ook zal aangeven (SurveyMonkey, 2012).

Met behulp van dit vastgestelde betrouwbaarheidsniveau en deze foutmarge kan er met behulp van de formule een steekproefgrootte worden berekend: (Moore & McCabe, 2005)

de formule: $n = \left(\frac{z}{2m}\right)^2$ (Moore & McCabe, 2005)

n = Steekproefgrootte

z = waarde voor betrouwbaarheidsniveau van 95%

m = Foutmarge

Uit deze berekening komt een n = 384.16. Dit is echter een steekproefgrootte van een populatie die oneindig is. Omdat de populatie in dit geval met 1500 business developers eindig is en de steekproefgrootte meer dan 10% van de populatieomvang is, mag hiervoor een correctiefactor toegepast worden (Smits & Edens, 2006). Deze correctiefactor wordt berekend met de volgende formule: $n = \frac{N}{n+N-1}$ (Smits & Edens, 2006)

Uit deze berekening komt een correctiefactor van ≈ 0.7965 . Vermenigvuldig deze met de steekproefgrootte van 384.16 en de gecorrigeerde steekproefgrootte is naar boven afgerond n = 306.

Om met een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutmarge van 5% te kunnen oordelen zullen er dus 306 enquêtes moeten worden ingevuld. Wat neerkomt op een reactiepercentage van 20.4%. Een reactiepercentage tussen de 20 en 30% wordt als een zeer geslaagde enquête gezien, terwijl een percentage tussen de 10-15% als een conservatieve schatting wordt beschouwd. Mocht het reactiepercentage lager uitvallen dan de benodigde 20.4% dan is er nog ruimte om het betrouwbaarheidsniveau en de foutmarge aan te passen, wat uiteraard invloed zal hebben op de betrouwbaarheid van de steekproef.

3.5 Correlatie en verbanden

De data die voorkomen uit de vragen van de enquête zullen onderling ook met elkaar worden vergeleken en gecontroleerd op verbanden. Dit gebeurt door middel van verschillende methodes in SPSS. Hieronder staat er een uitleg van hoe dit gecontroleerd is.

Wanneer twee variabelen worden gecontroleerd op een verband dan wordt er altijd een bepaalde bewering getoetst. Deze bewering wordt de nulhypothese (H0) genoemd. De nulhypothese is een bewering in de trant van 'geen effect', 'geen verschil' of 'geen verband'. Tegenover de nulhypothese staat de alternatieve hypothese (Ha). Deze alternatieve hypothese is een bewering tegenovergesteld aan de nulhypothese, dus de beweringen zullen zijn 'wel effect', 'wel verschil' of 'wel een verband'. Daarbij kan de Ha eenzijdig of tweezijdig worden gemaakt. Bij een eenzijdige hypothese wel wordt

er in de bewering een richting aangegeven, bijvoorbeeld dat het gevonden effect groter dan H_0 is. Bij een tweezijdige hypothese zijn beide richtingen mogelijk, het gevonden effect kan dus zowel groter als kleiner zijn dan H_0 (Moore & McCabe, 2005). De significantietoets is een manier om te meten hoe sterk het bewijs is tegen de nulhypothese. De uitkomst van deze toets wordt uitgedrukt in de overschrijdingskans (p-waarde) en hoe kleiner deze overschrijdingskans hoe sterker het bewijs is tegen de nulhypothese. Deze p-waarde wordt vergeleken met een van tevoren vastgestelde waarde van P, die nodig is om de H_0 te verwerpen. Deze beslissende waarde van P wordt het significantieniveau genoemd en wordt uitgedrukt met α . Deze waarde wordt vaak vastgesteld op 0.05 of 0.01. Dat betekent dat in respectievelijk 1 op de 20 of 1 op de 100 gevallen voor mag komen dat de nulhypothese klopt terwijl er een alternatieve hypothese is aangenomen. (Moore & McCabe, 2005).

Het is op verschillende manieren mogelijk om verbanden te vinden met SPSS. Voor interval- of ratio geschaalde variabelen is dit mogelijk met een correlatieanalyse. Deze analyse maakt gebruik van de Pearsons correlatiecoëfficiënt (Huizinga, 2006). De meeste variabelen van deze enquête zijn echter nominaal of ordinaal geschaald, waardoor deze methode niet toegepast kan worden. De verbanden tussen nominale variabelen of combinaties van nominaal en interval/ratio kunnen inzichtelijk worden gemaakt met kruistabellen in SPSS. Voor ordinale variabelen kan de Spearmans Rho correlatiecoëfficiënt worden gebruikt en voor nominale variabelen kan Cramer's V of een Chikwadraattoets worden gebruikt (Huizinga, 2006).

Veel testen hebben als resultaat gehad dat er geen verbanden bestaan tussen de geteste variabelen. Zo is er geen verband gevonden tussen de duur van het dienstverband en de behoefte naar verschillende vormen van externe begeleiding. Dit is uitgevoerd met zowel Cramer's V als de Chikwadraattoets. Voor de Cramer's V werden er geen significante waarden gevonden, en voor de Chikwadraattoets ook niet. Voor een Chikwadraattoets worden ook nog twee eisen gesteld, zo mag maar 20% van de gemiddelde verwachte waarde kleiner zijn dan 5 en moet het kleinste verwachte aantal 1 of meer bedragen (Cochran, 1954). Bij deze test, voldeden resultaten niet aan de voorwaarden van een Chikwadraattoets.

Binnen de behoeftes naar vorm en inhoud van externe begeleiding zijn wel enkele significante verbanden te vinden. Hierbij zijn er zowel positieve als negatieve verbanden. In Bijlage 7 is een overzicht opgesteld van alle significante verbanden die zijn gevonden tussen de behoeftes naar vorm en inhoud. Het significantieniveau mag hier maximaal 0.05 zijn. Oftewel het bewijs tegen de nulhypothese, dat er geen verband is, is zo sterk dat in maar 5% van de gevallen de nulhypothese voorkomt. Voor het vinden van de verbanden zijn voor deze variabelen de Chikwadraattoets, de Fisher's exact test en Cramer's V gebruikt. Dit zijn testen die uitgevoerd kunnen worden wanneer men 2 nominale variabelen met elkaar vergelijkt (IBM Corporation, 2011). In eerste instantie zal er worden gekeken naar de Chikwadraattoets en Cramer's V. Mochten de voorwaarden van de Chikwadraattoets niet worden gehaald dan zal er worden overgestapt naar Fisher's exact test (IBM Corporation, 2011). Met behulp van Cramer's V kan er ook weergegeven worden hoe sterk het verband is tussen de variabelen (Smits & Edens, 2006), zie tabel 8.

Tabel 8 (Smits & Edens, 2006)

V=0	Geen samenhang
V≈0.10	Zwakke samenhang
V≈0.25	Redelijk sterke samenhang
V≈0.50	Sterke samenhang
V≈0.75	Zeer sterke samenhang
V≈1	Volledige samenhang

3.6 Interview

Het grote nadeel van gesloten vragen is dat de onderzoeker de mogelijke antwoorden samenstelt. Het kan daardoor voorkomen dat de onderzoeken bepaalde antwoorden over het hoofd ziet en deze data daardoor niet terug te vinden zijn in het onderzoek (Babbie, 2007). Om deze data aan te vullen zullen er ook nog een aantal semigestructureerde interviews gehouden worden met business developers met hierin open vragen. Het voordeel van open vragen is dat deze meer diepgang bieden (Babbie, 2007). Een nadeel is dat open vragen voor verwerking eerst gecodeerd moeten worden, de onderzoeker moet de antwoorden van de ondervraagde interpreteren, en er bestaat de kans dat er irrelevante antwoorden gegeven worden (Babbie, 2007). Door deze open vragen kan meer diepgang worden gegeven in de antwoorden en aan de hand daarvan kan er gekeken worden of er nog aanvullende behoeftes zijn die niet uit de vragenlijsten naar voren zijn komen. Aan de hand van al deze uitkomsten kunnen er adviezen gegeven worden aan VLT en de VBDN.

Voor het opstellen van de vragenlijsten zullen de theorie en het nieuwe model worden gebruikt, maar ook de uitkomsten van een semigestructureerd interview met een business developer van Power-Packer. Power-Packer heeft als corporate al deelgenomen aan het programma dat VentureLab Twente aanbiedt voor business developers en hierdoor kunnen zij specifieke inzichten hebben die meegenomen kunnen worden in het vervolg van het onderzoek. De overige semigestructureerde interviews zullen ook worden opgesteld aan de hand van de theorie, het model en de uitkomsten van het interview bij Power-Packer.

4. Data analyse

4.1 Het aanbod van de VBDN en VLT

Het is van belang om te weten hoe het aanbod van zowel de VBDN en VLT er momenteel uit ziet. Wat doen beide partijen momenteel al met business developers, sluiten de programma's goed aan bij de behoeftes van de business developers en wat moet er verbeterd worden?

4.2 Vereniging Business Development Nederland

De Vereniging Business Development Nederland organiseert ongeveer 5 maal per jaar een bijeenkomst met presentaties over aansprekende thema's van sprekers uit het vakgebied. Tijdens deze bijeenkomsten komen vraagstukken aan bod waar vaak meerdere aanwezigen mee worstelen en kunnen er discussies worden gehouden tussen de aanwezige business developers van verschillende organisaties, om meningen en inzichten te delen. Ook stuurt de VBDN een nieuwsbrief met daarin business development actualiteiten en achtergronden. (Vereniging Business Development Nederland, 2012).

4.3 Venture Lab Twente

Venture Lab Twente biedt een eenjarig programma aan dat startende bedrijven een vliegende start en reeds bestaande ondernemingen een duurzame groei moet geven, door middel van een programma op maat waarmee alle tekortkomingen binnen deze startende of reeds bestaande bedrijven worden aangepakt. Belangrijke onderdelen van dit programma zijn trainingen en coaching voor de deelnemende bedrijven. De trainingen worden wekelijks gegeven op de vrijdag. Elke vrijdag zijn er dan 2 trainingen met onderwerpen als strategie, financiën of organisatie management. Deelnemers aan het programma kunnen zich inschrijven voor de training die ze interessant vinden en geen van de trainingen is verplicht. Verder zijn er mogelijkheden tot extra trainingen op aanvraag. Een ander belangrijk onderdeel is coaching. Deelnemers aan het programma krijgen 2 wekelijkse coaching gedurende het jaar. Deze coach wordt aan het begin van het programma aangesteld op basis van de behoeftes van de ondernemer en de fase waarin het bedrijf zich bevindt. Naast training en coaching kunnen bedrijven ook een eigen werkplek krijgen in het bedrijfsverzamelgebouw The Corridor, en kan men gebruik maken van de verschillende vergader- en conferentiezalen. Een laatste optie voor bedrijven is het soft landings onderdeel voor bedrijven. Internationale bedrijven kunnen hiermee ondersteuning krijgen over hoe zij het beste zaken kunnen doen in Nederland, en dan vooral de regio Twente. Deze ondersteuning bestaat uit onder andere hulp met de immigratie/visa, wet- en regelgeving en taal- en culturele trainingen (Venture Lab International, z.d.).

4.4 Interview Power-Packer

Power-Packer is een bedrijf dat motion control systemen maakt en al 30 jaar actief is in deze markt. De keuze voor een interview met iemand bij Power-Packer is vrij snel gemaakt aangezien Power-Packer momenteel als enige bedrijf heeft deelgenomen aan het programma voor business development van VentureLab Twente. Bij Power-Packer is daarom veel informatie aanwezig die van nut kan zijn bij dit onderzoek. Het interview vond plaats bij Power-Packer en had als doelen het creëren van een gevoel voor business development in de praktijk voor mij als onderzoeker, terugkoppeling krijgen over de deelname aan het programma van VentureLab Twente, en als een toets van vragen voor een breder onderzoek.

Het uitgewerkt interview staat in bijlage 5. De belangrijkste bevindingen tijdens het interview zullen hier kort opgesomd worden:

- Het business development team bestaat bij Power-Packer uit een volledig Multidisciplinair team sinds een organisatiewijziging in oktober 2011. Door de toevoeging van technisch personeel tot deze groep kan het team volledig onafhankelijk opereren en is men niet genoodzaakt om gebruik te maken van engineers van de centrale afdeling. Omdat deze engineers vaak andere prioriteiten hadden, verdwenen nieuwe ideeën vaak naar de achtergrond.
- Deelname aan het programma was vooral gebaseerd op het feit dat Power-Packer een redelijk in zichzelf gekeerde organisatie was. De behoefte vanuit de business developers was vooral het verkrijgen van externe contacten. Power-Packer heeft via het platform dat VentureLab Twente biedt eenvoudig toegang tot het uitwisselen en vergaren van kennis via nieuwe kanalen. Hoe Power-Packer aankijkt naar Business development is niet veranderd door deelname aan het programma.
- Het nut van de deelname aan het programma is heel divers, maar heeft vooral betrekking op het meedenkende en oplossingsgerichte vermogen van VentureLab Twente. Het meest interessant vond men het samenbrengen van interessante start-ups met grotere organisaties. Het netwerk van VLT bevat natuurlijk veel van dit soort start-ups en de selectie daarvan gaat goed omdat VentureLab voor een deel weet met wat voor activiteiten Power-Packer zich bezig houdt.
- Zaken die anders of beter kunnen: VentureLab Twente zou meer mogen benadrukken wat de voordelen van het programma en samenwerken zijn. VentureLab Twente wil bedrijven meehelpen met het groeien naar een volgende fase. Daarin zou VentureLab dus ondernemender mogen worden. Meer meedenken en leiden in de trant van het leggen van contacten en samenwerking tussen verschillende bedrijven, zowel groot als klein.

4.5 Enquête business developers

De enquête die is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de behoeftes van business developers is verspreid onder de adressen in de database van de Vereniging voor Business Development Nederland. Na een controle van de database, bleek dat deze bestaat uit 1350 mensen die geabonneerd zijn op de nieuwsbrief van de VBDN of lid zijn van deze vereniging. De data die hiermee worden vergaard zal worden geanalyseerd met behulp van SPSS. De belangrijkste bevindingen zullen hier per dimensie van het onderzoeksmodel worden besproken.

Uitkomsten vragenlijst

De vragenlijst in bijlage 6 bevat een compleet overzicht van de antwoorden. Hieronder zullen de meest opvallende en belangrijkste uitkomsten worden laten zien.

Algemeen

- 95.8% is man
- 77.8% is in loondienst
- 25% is langer dan 10 jaar in dienst
- 84.5% is business2business
- Beste identificatie met de term business developer

Scope

- Doel:
 - Business developers hebben grote vrijheid wat betreft de doelen.
- Ondernemende oriëntatie:
 - Overwegend niet ondernemende oriëntatie.
 - Wat betreft risico's is men het minst ondernemend.
 - Voor innovatie en proactiviteit zijn de gevonden waarden bijna neutraal.
- Visie:
 - Grootste groep (43.5%) ziet effecten van projecten graag gemeten over een termijn van 3-5 jaar.
 - In slechts 12.5% van de gevallen is dit ook de termijn waarop gemeten wordt.
 - De effecten van projecten op lange en korte termijn worden voor respectievelijk 40.2% en 38.3% gemeten in termen van omzet.
- Management:
 - Ondersteuningsbehoefte vanuit het management loopt uiteen.
 - Belangrijkste vormen zijn: financiële middelen, management aandacht en exposure, en beschikbaarheid van tijd.
 - Daadwerkelijke ondersteuning komt overeen met de behoefte. Belangrijkste soorten ondersteuning zijn: beschikbaarheid van tijd, financiële middelen en management aandacht en exposure.

Scale

- Financiële ondersteuning:
 - Financiële ondersteuning is voor business developers de belangrijkste behoefte van ondersteuning. Voor het management is het de op één na belangrijkste ondersteuning.
 - Investerings in kleine en startende ondernemingen gebeurt in 34.7% van de gevallen op financiële wijze.
 - Het doel achter investeringen is in 25.4% van gebaseerd op het verkrijgen van omzet.
 - Voor 90.3% van de ondervraagden zijn financiële middelen, in redelijke mate of hoger, bepalend voor het succes van projecten
- Salaris en beloning:
 - 41.4% krijgt een vast salaris, 29.0% een bonus, 15.9% aandelenopties en 13.8% een winstuitkering.
- Prestaties:
 - De manier waarop financiële prestaties gemeten dienen te worden volgens business developers loopt uiteen. De bijdrage aan het portfolio is het meest gekozen met 26.2%.

Skills

- Experimenteren:
 - 95.8% van de ondervraagden geeft aan in redelijke mate of hoger fouten te mogen maken bij de werkzaamheden.

- Toegankelijkheid:
 - De 3 middelen die het meest toegankelijk zijn voor business developers zijn: beschikbaarheid van tijd, financiële middelen, en management aandacht en exposure.
- Technologie:
 - 84.7% heeft, in redelijke mate of hoger, toegang tot de nieuwste technologieën.
 - Het vergaren van kennis gebeurt voornamelijk door samenwerken met klanten (21.5%) en leveranciers (17.8%). Universiteiten en onderzoeksinstituten volgen met respectievelijk 11.6% en 11.3%.
 - Klanten en leveranciers worden ook gezien als de belangrijkste bronnen van kennis.
 - De 3 belangrijke competenties zijn: creativiteit, ondernemen, en analytisch vermogen.
 - Het opdoen van kennis en technologieën zijn doelen van investeringen in andere bedrijven en de deelname aan netwerken.
- Cultuur en regels:
 - De business developers worden over het algemeen in staat gesteld om vrij te handelen, denken en op eigen wijze te werken.
 - Ook mogen de business developers in veel gevallen zelfstandig actie ondernemen als zij dit in het belang van het bedrijf achten.

Social network

- Samenstelling teams:
 - 88.8% geeft aan dat men in staat wordt gesteld om projectteams zelf samen te stellen.
 - 94.4% heeft de mogelijkheid om met multidisciplinaire teams te werken.
- Experts:
 - In alle gevallen is er een behoefte aan experts en specialisten aanwezig.
 - Deze experts en specialisten zijn binnen de organisatie in 86.1% van de gevallen aanwezig, buiten de organisatie ligt dit percentage op 84.7%.
 - De mate van toegang tot deze experts en specialisten is binnen de organisatie groter dan buiten de organisatie.
- Extern contact
 - 94.4% van de ondervraagden heeft behoefte aan externe contacten.
 - De mate waarin extern contact voorkomt is in 29.2% van de gevallen, geregeld of vaker, aanwezig.
 - 35.7% ontmoet externe contacten via social media, 25.5% via vakverenigingen uit de branche van het bedrijf, 21.4% ontmoet deze via vakverenigingen met betrekking tot business development.
 - De opgedane contacten komen zowel uit het vakgebied van het bedrijf en het gebied van business development.
 - Er wordt veel gebruik gemaakt van netwerken waarbij LinkedIn, het persoonlijke netwerk en de VBDN de belangrijkste 3 netwerken zijn. De verwachtingen van het

gebruik van netwerken zijn vooral het opdoen van nieuwe contacten (29.8%) en het delen van kennis en ervaring (27.3%).

- De behoeftes voor externe begeleiding, voor zowel vorm als inhoud, loopt zeer uiteen. De samenhang tussen de behoeftes van externe begeleiding zijn terug te vinden in bijlage 7. Het sterkste verband dat gevonden is tussen deze behoeftes is die tussen de begeleidingsvorm coaching en begeleiding en de inhoudt leiderschap, motivatie en intrapreneurship. Dit verband heeft een V-Waarde van 0.409, wat neerkomt op een redelijk sterk tot sterke samenhang.

Tabel 8 (Smits & Edens, 2006)

V=0	Geen samenhang
V≈0.10	Zwakke samenhang
V≈0.25	Redelijk sterke samenhang
V≈0.50	Sterke samenhang
V≈0.75	Zeer sterke samenhang
V≈1	Volledige samenhang

Suggesties

De vraag naar mogelijke suggesties leverde het volgende op:

- Het systematisch ontwikkelen van marketing en sales funnel.
- Ontbreken aan kennis van de markt en de techniek.
- Samenwerkingsverbanden leveren niet vaak snel iets op.

5. Conclusies

De conclusies zullen middels de 4 dimensies van het onderzoeksmodel worden uiteengezet. Voordat dit zal gebeuren zal er eerst nog gekeken worden naar conclusies van wat algemenere aard.

Algemeen

Het enigszins lage reactiepercentage van 4.8% heeft geresulteerd in een betrouwbaarheidsniveau van 90%. Het valt daarmee binnen de minimale vereisten, maar voor de zekerheid waarmee conclusies kunnen worden getrokken is een hoger niveau natuurlijk aanbevolen. Uit de eerste algemene vragen van de vragenlijst kan een gemiddelde business developer worden geschetst die er als volgt uitziet: het is over het algemeen een man van middelbare leeftijd die in loondienst is bij een organisatie. Bijna de helft van deze business developers werkt al 5 jaar of langer bij zijn huidige werkgever, waarvan het overgrote deel van de organisaties zich bevindt in de business2business markt. De business developer identificeert zichzelf het best met de term business development, maar liefst 83.3% van de ondervraagden identificeert zich hiermee in hoge of in zeer hoge mate. Hierbij moet natuurlijk gezegd worden dat in de titel van de vragenlijst de term business development al voorkwam, waardoor het kan zijn dat mensen die zich meer identificeren met de andere termen de vragenlijst voortijdig hebben afgesloten.

Scope

- Doel: wat betreft dit onderdeel van de dimensie scope hebben de ondervraagde business developers veel vrijheid. Dit komt ook overeen met de theorie van Wickham (2006).
- Ondernemende oriëntatie: uit de vragenlijst komt een overwegend niet ondernemende oriëntatie, die volgens de theorie van Covin & Slevin (1988) niet past bij business developers. Met name het gedrag betreffende risico's wijkt veel af van de theorie. Aan de hand van deze bevindingen kan er geconcludeerd worden dat de ondervraagde organisatie waarschijnlijk niet optimaal presteren op het gebied van innovatie.
- Visie: er is een onderlinge afwijking tussen de termijnen waarop business developers de effecten van projecten graag gemeten zien en de termijnen waarop de organisaties dit doen. De manier waarop de effecten gemeten worden is voor zowel korte als lange termijn in veel gevallen in termen van omzet. Dit is niet in overeenstemming met de theorie van Hisrich (1986), die waarschuwt dat bedrijven maar al te vaak hun investeringen zo snel mogelijk terug willen verdienen. Meten in termen van omzet is dan waarschijnlijk niet de beste keuze.
- Management: de ondersteuning van het management en de behoefte van business developers komen grotendeels overeen. Beide partijen achtten de verschillende mogelijkheden van ondersteuning vrijwel even belangrijk.

Scale

- Financiële ondersteuning: er is vrijwel geen onderlinge afwijking tussen de behoefte van business developers aan financiële ondersteuning en die van het management van de bedrijven. Volgens business developers is deze vorm van steun ook zeer belangrijk voor het succes van projecten. Steun van het management aan de business developers, dus ook financieel, is volgens Hisrich (1986) het belangrijkste. Deze bevinding stemt dus overeen met de theorie. Investeringen in andere bedrijven gebeurt ook grotendeels (34.7%) op financiële wijze.

- Salaris en beloning: volgens Hisrich (1986) zijn aandelenopties de beste soort beloning voor business developers. Wickham (2006) vindt dat de beloning van business developers vergelijkbaar moet zijn met die van ondernemers. Vast salaris is door 41.4% van de ondervraagden gekozen als de manier waarop ze beloond willen worden. De percentages voor de verschillende variabele beloningen liggen een stuk lager, maar zijn wel degelijk aanwezig.
- Prestaties: de financiële prestaties worden op verschillende manier gemeten, waarbij de bijdrage aan het portfolio als belangrijkste (26.2%) wordt gezien.

Skills

- Experimenteren: uit de vragenlijst komt naar voren dat bijna alle ondervraagden (95.8%) fouten mogen maken, wat helemaal in overstemming is met wat Hisrich (1986) in zijn theorie verkondigt.
- Toegankelijkheid: er is een goede overeenstemming wat de toegankelijkheid van middelen en de middelen die business developers graag tot hun beschikking hebben. Dit lijkt ook in overeenstemming te zijn met de theorie van Hisrich (1986).
- Technologie en kennis: de organisaties presteren mogelijk niet optimaal op het gebied van innovatie, omdat zij kennis veelal vergaren via klanten en leveranciers. Verder zien de organisaties de klanten en leveranciers ook als belangrijkste bronnen van kennis, waardoor veel kennis uit bestaande kringen komt. 84.7% van de ondervraagden geeft wel aan toegang te hebben tot de nieuwste technologische kennis, dit is in overeenstemming met de theorie van Hisrich (1986).
- Cultuur en regels: deze lijken in overeenstemming met de theorieën van Wickham (2006), Hisrich (1986) en Burgers et al. (2008), aangezien de business developers aangeven dat men veel vrijheid en zelfstandigheid krijgt.

Social network

- Samenstelling teams: business developers krijgen veel vrijheid wat betreft het zelf samenstellen en de samenstelling van zulke teams. Dit komt dus goed overeen met wat Hisrich (1986) zegt.
- Experts: de behoefte van business developers naar experts en specialisten is in alle gevallen aanwezig. Ook de toegang hiertoe is zowel binnen (86.1%) als buiten (84.7%) de organisatie goed. De mate van toegang is binnen de organisatie wel een stuk hoger dan daarbuiten, contacten met externe experts zijn dus moeilijker te leggen.
- Extern contact: er is een sterke misfit tussen de behoefte van business developers naar externe contacten en de mate waarop deze contacten daadwerkelijk voor komen. De externe contacten ontmoet men vaak via social media en vakverenigingen. De behoeftes voor externe begeleiding lopen sterk uiteen, maar ze zijn zeker aanwezig. Ook zijn er verbanden te vinden tussen de verschillende vormen van externe begeleiding en de inhoud van deze externe begeleiding (zie tabel 7).

6. Discussie

In dit hoofdstuk zullen de gevonden resultaten worden vergeleken met de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1. Verder zal er dieper worden ingegaan op de beperkingen van het onderzoek.

Het onderzoek was vooral gericht op het verkrijgen van een beter beeld van business development in de praktijk. Met hierbij de centrale vraag: *Wat zijn de behoeftes van Corporate business developers en in hoeverre sluit het aanbod van de VBDN en VLT daarop aan en waar moet dit aanbod zo nodig aangepast worden?*

Met behulp van de volgende deelvragen heb ik naar een antwoord gezocht op de hoofdvraag.

1. Wat is business development, wat zijn business developers, en zijn er verschillende typen business developers?

“Wat is business development?” is de eerste deelvraag en voor het antwoord daarop gebruik ik de definitie die Sørensen (2012) aan dit onderwerp heeft gegeven: “De taken en processen die betrekking hebben op de analytische voorbereiding van potentiële groeimogelijkheden, en de ondersteuning en implementatie van de groeimogelijkheden. Het omvat echter niet het maken van besluiten over de strategie en de uitvoering van de groeimogelijkheden”. Een business developer is een ondernemer die acteert vanuit een bestaande onderneming (Pinchot, 1985) (Ross, 1987). Het laatste onderdeel van de eerste deelvraag of er ook verschillende typen business developers zijn heb ik niet goed kunnen beantwoorden. Wel is het duidelijk geworden dat business development grote samenhang kent met de termen Marketing&Sales, Corporate entrepreneurship, Intrapreneurship, Entrepreneurship en Corporate venturing. Bij het maken van een onderscheid moet er goed gekeken worden naar de context waarin het plaats vindt. Bij business development gaat het daarbij om het zoeken naar groeimogelijkheden van bestaande producten/diensten binnen een organisatie.

2. Waar dient een bedrijf aan te voldoen om business development te stimuleren?

Voor het antwoord op deze vraag is er literatuur gezocht waarin dit onderwerp werd besproken en waarin de stimulatie hiervan werd besproken. Hiervoor is literatuur gevonden van Burgers, Van der Bosch & Volberda (2008), Covin & Slevin (1988), en Hisrich (1986). De literatuur is in hoofdstuk 2.3 uitgebreid besproken met het oog op het maken van het interview en de enquête.

3. Hoe ziet het aanbod van zowel de VBDN en VLT eruit en wat kunnen zij mogelijk bieden?

In hoofdstuk 4 is deze vraag behandeld en er blijken grote verschillen te zijn tussen wat de verenigingen aanbieden op dit moment en waartoe zij in staat zijn. De VBDN is een vakvereniging voor business developers. De vereniging organiseert een aantal thema-avonden per jaar, waarbij er sprekers zijn met expertise op het gebied van het thema en er discussies worden gevoerd met de aanwezigen. Verder zorgt de vereniging middels hun nieuwsbrief voor achtergrondinformatie met betrekking tot business development. Daarentegen is VLT een organisatie die zich richt op competentieontwikkeling van deelnemers aan hun programma door middel van onder andere trainingen en coaching. Door de grote verschillen in organisatie en de intensiteit waarmee men met hun deelnemers/leden samenwerkt, zal er bij het maken van de aanbevelingen rekening

gehouden moeten worden met deze informatie, zodat het advies op maat is voor zowel de VBDN als VLT.

4. Wat zijn de behoeftes van business developers?

De behoeftes van de business developers zijn in het vorige hoofdstuk in kaart gebracht. Hier is echter nog geen onderscheid gemaakt tussen de belangen van de VBDN en VLT bij deze conclusies. Een aantal van de conclusies zal namelijk meer betrekking hebben op de VBDN dan VLT en vice versa. Hieronder zullen de conclusies besproken worden per organisatie waarbij alleen de conclusies worden behandeld die van belang zijn voor de specifieke organisatie. Voor een gedetailleerd overzicht verwijs ik u naar hoofdstuk 5.

VentureLab Twente

Scope

- Ondernemende oriëntatie: wat betreft de ondernemende oriëntatie bij bedrijven is er het nodige te verbeteren. VentureLab Twente kan door middel van coaching bedrijven hierin begeleiden naar een meer ondernemende oriëntatie, met name op het gebied van risico's.
- Visie: er is een behoorlijke discrepantie tussen de termijnen waarop de effecten bij bedrijven gemeten worden en wat wenselijk is volgens de literatuur en de behoeftes van business developers. VentureLab kan in deze situatie zowel de business developers als het management begeleiden om te komen tot een betere onderlinge afstemming van de visie.

Scale

- Salaris en beloning: de theorie van Hisrich (1986) en Wickham (2006) komen gedeeltelijk overeen met de uitkomsten van de enquête. Voor VentureLab is het dus niet nodig zijn om hierop in te zetten, men zou het wel mee kunnen nemen in het complete programma dat men aanbiedt aan business developers.

Skills

- Technologie en kennis: de bedrijven presteren niet optimaal met het vinden van groeimogelijkheden, omdat zij veelal binnen bekende kringen blijven om kennis te vergaren. VentureLab Twente kan bedrijven begeleiden met het zoeken naar groeimogelijkheden buiten deze bekende kringen om en daar ook ingangen verzorgen. VentureLab Twente moet dus meedenken in het zoeken naar mogelijkheden voor bedrijven. Met betrekking tot de belangrijkste competenties van business developers kan competentieontwikkeling een onderdeel zijn van het programma. Iets dat binnen het programma voor start-ups al gemeengoed was.

Social network.

- Extern contact: er is een sterke misfit tussen de behoefte aan extern contact en de voorziening hierin bij business developers. VentureLab Twente kan bedrijven hierbij begeleiden en een faciliterende rol spelen in het tot stand laten komen van externe contacten. De beste vorm van begeleiding die VentureLab Twente kan bieden aan bedrijven is die van Coaching en Begeleiding, iets dat al een onderdeel was van het programma voor start-ups.

Vereniging Business Development Nederland

- Ondernemende oriëntatie: wat betreft de overwegend niet ondernemende oriëntatie van bedrijven is er een mogelijkheid voor de VBDN om tijdens bijeenkomsten hier dieper op in te gaan met de aanwezigen, mogelijk met experts op dit gebied erbij. Begeleiding is niet mogelijk aangezien het contact met de leden daarvoor niet intensief genoeg is, maar men kan wel voor bewustwording zorgen bij de leden door middel van de bijeenkomsten.
- Visie: de onderlinge afwijking tussen de termijnen waarop er naar de effecten van projecten wordt gekeken en de manier waarop de theorie en business developers dit zelf willen zien is ook een probleem waar de vereniging aandacht aan kan besteden. Dit thema is heel goed te behandelen tijdens een of meerdere bijeenkomsten.

Scale

- Voor de punten onder de dimensie Scale zijn geen dingen ontdekt die noodzaak geven tot een aanbeveling waar de VBDN op in kan spelen.

Skills

- Technologie en kennis: organisaties halen hun kennis vooral uit bekende kringen, dit komt de innovatie bij deze organisaties waarschijnlijk niet ten goede. Deze bekende kringen zijn klanten en leveranciers, en zij worden door de organisaties ook gezien als de belangrijkste bron van kennis. De VBDN kan hierop inspelen door tijdens de bijeenkomsten interactieve sessies op te zetten waarbij de business developers meer in contact komen met personen die niet onder de noemer “bekende kringen” vallen. Op het gebied van de belangrijkste competenties van business developers kan de VBDN bijeenkomsten organiseren met een dergelijke competentie als thema en het doel deze te verbeteren bij de deelnemers.

Social Network

- Extern contact: de behoefte van business developers aan externe contacten en de voorziening in deze behoefte loopt spaak. De VBDN zou hiervoor een platform kunnen zijn door alleen al het organiseren van de bijeenkomsten. De VBDN zou tijdens deze bijeenkomsten meer nadruk kunnen leggen op het leggen van externe contacten. Dit kan op vele mogelijke manieren, waarvan interactieve sessies een voorbeeld zijn. De VBDN kan ten slotte ook nog bijeenkomsten organiseren met verbanden die gevonden zijn tussen soorten begeleiding naar vorm en inhoud (zie tabel 7).

6.1 Beperkingen van het onderzoek

Het uitvoeren van een onderzoek door middel van een online vragenlijst, lijkt niet meer de juiste keuze te zijn voor een onderzoek. De enquête is 72 keer volledig ingevuld, dat komt neer op een reactiepercentage van 4.8%. 31 maal is de enquête niet volledig afgerond en 30 keer is de enquête alleen geopend. Dit betekent dat van de 1350 personen naar wie de vragenlijst is gestuurd, er maar 133 personen daadwerkelijk op de link hebben geklikt. Er is veel verschillende literatuur over het reactiepercentage van zowel online als papieren vragenlijsten. Sheehan (2001) heeft een onderzoek gedaan naar het reactiepercentage sinds het begin van de online vragenlijsten tot en met het jaar 2000. In dit onderzoek zijn 31 studies betrokken die gebruik maakt van een online vragenlijst. De uitkomsten laten een duidelijk neerwaartse lijn zien van het reactiepercentage over de jaren 1986-2000, er wordt in het artikel dan ook geen sprankelende toekomst meer verwacht voor de online

vragenlijst. Twee van de mogelijke oorzaken van de daling van het reactiepercentage zijn de toename van het aantal vragenlijsten dat wordt rondgestuurd en de grote toename van het aantal ongevraagde e-mails dat personen, die actief zijn op het internet, ontvangen (Sheehan, 2001). Wat betekent dit reactiepercentage voor dit onderzoek? Voor een betrouwbaarheidsniveau van 95% en foutmarge van 5%, zoals eerder vermeld, werd een reactiepercentage van 20.8% verwacht. Dat zou neerkomen op 306 volledig ingevulde enquêtes. Dat getal is niet gehaald, en dat heeft dus invloed op het betrouwbaarheidsniveau en de foutmarge. Het minimum voor 90% betrouwbaarheidsniveau en 10% foutmarge bij een populatie van 1500 is 65 ingevulde enquêtes. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 90% zou deze data van 72 enquêtes een foutmarge van 9.46% hebben.

Het interview bij Power-Packer zou mogelijk ook invloed hebben gehad op de uitkomsten van de vragenlijst, aangezien de persoon die verantwoordelijk was voor de deelname van Power-Packer bij VentureLab niet aanwezig was bij het interview. De geïnterviewde was voornamelijk indirect bij de deelname aan het VentureLab programma betrokken.

De vragenlijst is uitgezet onder het adressenbestand van de Vereniging Business Development Nederland. Dit bestand is voornamelijk opgebouwd met behulp van LinkedIn. Het feit dat veel leden van het adressenbestand bekend zijn met LinkedIn heeft waarschijnlijk invloed gehad op de vragen die betrekking hadden op de aangesloten netwerken.

De vragen in de vragenlijst maken voornamelijk gebruik van nominale en ordinale variabelen. Om de data die hieruit voorkwamen enigszins controleerbaar te houden binnen het tijdsbestek van de opdracht zijn deze vragen van tevoren gecategoriseerd. Hierdoor kan het zijn dat de deelnemers aan het onderzoek zich niet helemaal konden vinden in de mogelijke antwoorden en daardoor een makkelijke keuze hebben gemaakt. Dit zou een mogelijk een afwijking in de resultaten als gevolg kunnen hebben. Ondanks dat aan al deze vragen wel een mogelijkheid is toegevoegd om een ander open antwoord te geven, is hiervan weinig gebruikt gemaakt.

De vragenlijst is verder ook voornamelijk ontworpen om de behoeften van business developers in kaart te brengen. Veel specifieke informatie over de organisatie waar zij werkzaam zijn is daarbij onbelicht gebleven, zoals omzet of het aantal werknemers.

7. Aanbevelingen

Het doel van het onderzoek is de behoeften van business developers in kaart te brengen en om te kijken wat zowel VLT als de VBDN kunnen en veranderen om deze doelgroep beter te bereiken. Aangezien het twee verschillende organisaties betreft, met verschillende wijzen van aanpak en mogelijkheden zullen er ook apart aanbevelingen worden gedaan. De aanbevelingen zullen in de vorm van het onderzoeksmodel worden gepresenteerd zoals dit ook in het overige deel van het verslag is gebeurd.

7.1 VentureLab Twente

VentureLab Twente heeft zich in het verleden voornamelijk gericht op startende ondernemers, en het programma dat VLT aanbiedt was dus ook vooral op deze doelgroep gericht.

Algemeen

Een eerste aanbeveling van algemene aard voor het aanspreken van de business developer is het gebruiken van de juiste termen. Uit het onderzoek blijkt dat de identificatie het best is met de term Business Development, gevolgd door Corporate entrepreneurship en Intrapreneurship. Het moet potentiële deelnemers duidelijk zijn wat de doelgroep is waar het programma zich op richt en dat dit dus niet de start-ups zijn waarvan VentureLab mogelijk bekend is. Hier is geen navraag naar gedaan in de enquête, maar vooral in de regio Twente zou een bekendheid vanwege start-ups goed mogelijk zijn. Ook moet er een duidelijke definitie gegeven worden van de term business development. Daarvoor raad ik de definitie van Sørensen (2012) aan: “De taken en processen die betrekking hebben op de analytische voorbereiding van potentiële groeimogelijkheden, en de ondersteuning en implementatie van de groeimogelijkheden. Het omvat echter niet het maken van besluiten over de strategie en de uitvoering van de groeimogelijkheden”.

De aanbevelingen voor VentureLab Twente

1. Wees actiever als schakel tussen bedrijven en andere partijen, zowel de bedrijven die deelnemen aan een programma van VentureLab als bedrijven en andere organisaties waar VentureLab contact mee heeft. VLT heeft kennis van deze partijen in huis, waardoor VLT de unieke positie heeft om mogelijkheden tussen deze partijen te zien en hierdoor van grote toegevoegde waarde te zijn.
2. Zet als VentureLab Twente in op het begeleiden en coachen van bedrijven met betrekking op de ondernemende oriëntatie. De bedrijven lijken hier namelijk niet optimaal te presteren, doordat ze niet de juiste oriëntatie hebben.
3. Creëer in eerste instantie losse modules voor begeleiding vanuit VLT, zodat deelname toegankelijker wordt. De inhoud en vorm van deze begeleiding kan gebaseerd worden op de verbanden in tabel 8.

7.2 Vereniging Business Development Nederland

De VBDN activiteiten bestaan vooral uit het organiseren van bijeenkomsten met thema's met het oog op business development. Tijdens deze bijeenkomsten zijn er sprekers met een achtergrond in het vakgebied en worden er discussies gevoerd. De vereniging stuurt ook nieuwsbrieven naar hun adressenbestand met actualiteiten en informatie met betrekking tot het vakgebied. In vergelijking met VentureLab Twente, is het contact met de leden bij de VBDN minder intensief. Daar dient rekening mee gehouden te worden met het doen van de aanbevelingen.

Algemeen

De algemene aanbeveling voor de Vereniging Business Development Nederland is dat men duidelijk moet maken aan potentiële leden wat de term business development volgens hen inhoudt, hiervoor zou ik ook de definitie van Sørensen (2012) willen aanraden. Hierbij moet men ook oppassen dat men niet alleen de term business development gebruikt, omdat men anders personen kan afschrikken die zich veel met Corporate Entrepreneurship of Intrapreneurship identificeren.

De aanbevelingen voor de VBDN

1. Met behulp van de bijeenkomsten kan de VBDN business developers bewust laten worden dat de ondernemende oriëntatie binnen bedrijven vaak niet optimaal is voor innovatie. Verder kan de VBDN met deze bijeenkomsten de business developers ondersteunen op dit onderwerp.
2. Houdt bijeenkomsten die aandacht besteden aan de verschillen tussen de termijnen waarop effecten van projecten gemeten worden en de behoeftes van de business developers.
3. Maak bijeenkomsten zo interactief mogelijk, en laat de business developers goed in contact komen met elkaar tijdens deze bijeenkomsten. Hierdoor komende deze business developers in contact met onbekende partijen in plaats van de gewoonlijke klanten en leveranciers.
4. Zet bijeenkomsten op met als doel het ontwikkelen van een bepaalde competentie. De belangrijkste volgens de business developers zelf: creativiteit, ondernemen en analytisch vermogen.
5. Gebruik tabel 8 bij het zoeken naar mogelijk nieuwe thema's voor bijeenkomsten. Uit de enquête is gebleken dat er een redelijke sterke samenhang is tussen de behoefte aan kennissessies en het onderwerp innovatie en innovatiemanagement. Verder is er ook een redelijk sterke samenhang tussen de behoefte aan kennissessies en de onderwerpen trends, marktdynamiek en opportunity assessment. Dit zijn twee van de correlaties die gevonden zijn, waarop de VBDN nieuwe bijeenkomsten zou kunnen baseren.

Referenties

- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Billiet, J., & Waage, H. (2005). *Een samenleving onderzocht: Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Antwerpen: De Boeck.
- Block, Z., & MacMillan, I. (1995). *Corporate Venturing; Creating new businesses within the firm*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R., & Sayles, L. (1986). *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*. New York: Free Press.
- Burgers, J. H., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Why new business development projects fail: Coping with the differences of technological versus market knowledge. *Long range planning*, 55-73.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cochran, W. (1954). Some methods for strengthening the common χ^2 tests. *Biometrics*, 417.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 217-234.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 677-702.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation. *Business Horizons*, 16-21.
- Fink, A. (2003). *The survey handbook*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Groen, A. J. (2005, March). Knowledge intensive entrepreneurship in networks: Towards a multi-level/multi dimensional approach. *Journal of Entrepreneurship Culture*, 69-88.
- Groen, A. J., de Weerd-Nederhof, P. C., Kerssens-van Drongelen, I. C., Badoux, R. A., & Olthuis, G. P. (2002, Maart). Creating and Justifying Research and Development Value: Scope, Scale, Skill and Social Networking of R&D. *Creativity and innovation management*, 2-16.
- Gunn, H. (2002, December). Web-based surveys: Changing the survey process. *First Monday*.
- Heberlein, T. A., & Baumgartner, R. (1978). Response rates to mailed questionnaires. *American Sociological Review*, 447-467.
- Hisrich, R. D. (1986). *Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: the foundation of economic renaissance*. Toronto: Lexington Books.
- Huizinga, E. (2006). *Inleiding SPSS 14.0 voor Windows*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.



- IBM Corporation. (2011). IBM SPSS Exact Test. Chicago, Illinois, United States of America.
- Kiesler, S., & Sproull, L. S. (1986). Response effects in the Electronic Survey. *The Public Opinion Quarterly*, 402-413.
- Kind, S., & Knyphausen-Auseß, D. Z. (2007). What is 'Business Development'? The case of biotechnology. *Schmalenbach Business Review*, 176-199.
- LimeSurvey. (sd). *Features*. Opgeroepen op Januari 24-01-2012, 2013, van LimeSurvey: <http://www.limesurvey.org/en/about-limesurvey/features>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 770-791.
- Mioulet, K. (2004, Augustus). White paper Positioning Business Development. Leiden, Nederland. Opgeroepen op Oktober 8, 2012, van Vereniging van Business Development Nederland: www.vbdn.nl
- Moore, D. S., & McCabe, G. P. (2005). *Statistiek in de praktijk*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Haper & Row Publishers.
- Rixtel, J. v. (sd). *Thesistools online enquête*. Opgeroepen op Januari 24, 2013, van Thesistools: <http://www.thesistools.com/index.php?ln=nl>
- Ross, J. (1987). Corporations and entrepreneurs: Paradox and opportunity. *Business Horizons*, 76-80.
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27.
- Sheehan, K. B. (2001). E-mail survey response rates: A review. *Journal of computer-mediated communication*, 6(2), 0-0.
- Smits, J., & Edens, R. (2006). *Onderzoek met SPSS en Excel*. Amsterdam: Pearson Education.
- Sørensen, H. E. (2012). *Business Development: A Market-Oriented Perspective*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- SurveyMonkey. (2012). *Plannen en prijzen*. Opgeroepen op Januari 24, 2013, van SurveyMonkey: http://nl.surveymonkey.com/pricing/?ut_source=header
- SurveyMonkey. (2012). *Steekproefgrootte enquête*. Opgeroepen op Januari 22, 2013, van SurveyMonkey: <http://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size/>
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, 526-533.

Venture Lab International. (z.d.). *Our offer*. Opgeroepen op September 28, 2012, van Venture Lab International: <http://venturelabinternational.com/>

VentureLab Twente. (2012, November). VentureLab Twente: Entrepreneurs & others. *Message from the Scientific Director*. Enschede: VentureLab Twente.

Vereniging Business Development Nederland. (2012, Mei 15). *Welkom bij de VBDN*. Opgeroepen op september 28, 2012, van Vereniging Business Development Nederland: <http://www.vbdn.nl>

Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. Harlow: Pearson Education Limited.

Young, A. P. (1999). Rule breaking and a new opportunistic managerialism. *Management Decision*, 582-588.

Zahra, S., Nielsen, A., & Bogner, W. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 169-189.



Bijlage

Bijlage 1

The Miller/Covin and Slevin (1989) EO Scale

Innovativeness items

In general, the top managers of my firm favor . . .

A strong emphasis on the marketing of tried-and-true products or services

1 2 3 4 5 6 7

A strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovations

How many new lines of products or services has your firm marketed in the past five years (or since its establishment)?

No new lines of products or services

1 2 3 4 5 6 7

Very many new lines of products or services

Changes in product or service lines have been mostly of a minor nature

1 2 3 4 5 6 7

Changes in product or service lines have usually been quite dramatic

Proactiveness items

In dealing with its competitors, my firm . . .

Typically responds to actions which competitors initiate

1 2 3 4 5 6 7

Typically initiates actions to which competitors then respond

Is very seldom the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.

1 2 3 4 5 6 7

Is very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.

Typically seeks to avoid competitive clashes, preferring a "live-and-let-live" posture

1 2 3 4 5 6 7

Typically adopts a very competitive, "undo-the-competitors" posture

Risk-taking items

In general, the top managers of my firm have . . .

A strong proclivity for low-risk projects (with normal and certain rates of return)

1 2 3 4 5 6 7

A strong proclivity for high-risk projects (with chances of very high returns)

In general, the top managers of my firm believe that . . .

Owing to the nature of the environment, it is best to explore it gradually via cautious, incremental behavior

1 2 3 4 5 6 7

Owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives

When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm . . .

Typically adopts a cautious, "wait-and-see" posture in order to minimize the probability of making costly decisions

1 2 3 4 5 6 7

Typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities

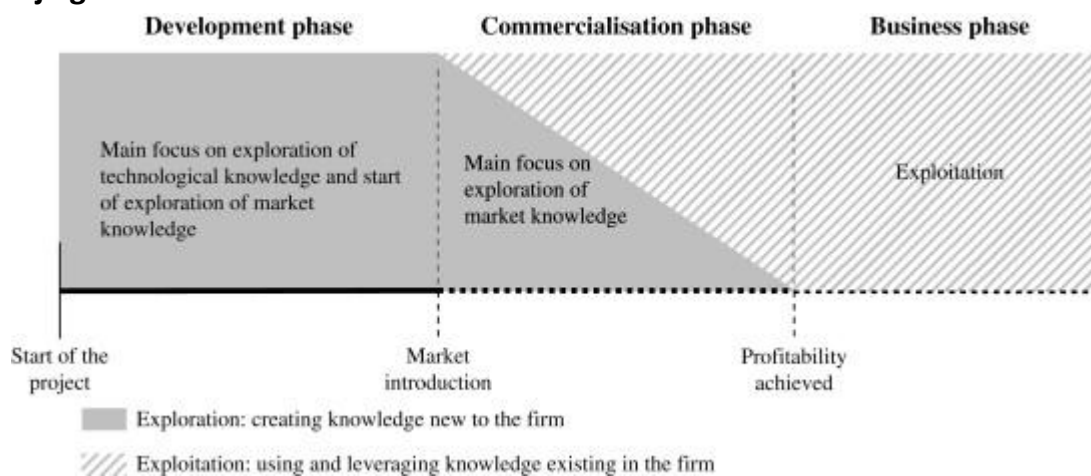
Bijlage 1: Covin & Wales (2012)

Bijlage 2

		Market knowledge	
		<i>New-to-the-firm</i>	<i>Existing-in-the-firm</i>
Technological knowledge	<i>New-to-the-firm</i>	Exploration of both technological and market knowledge Project autonomy: High Project completion criterion: Profitability achieved 1	Exploration of technological knowledge Project autonomy: Medium Project completion criterion: Market introduction 2
	<i>Existing-in-the-firm</i>	Exploration of market knowledge Project autonomy: Medium Project completion criterion: Profitability achieved 3	No exploration of knowledge Project autonomy: Low Project completion criterion: Market introduction 4

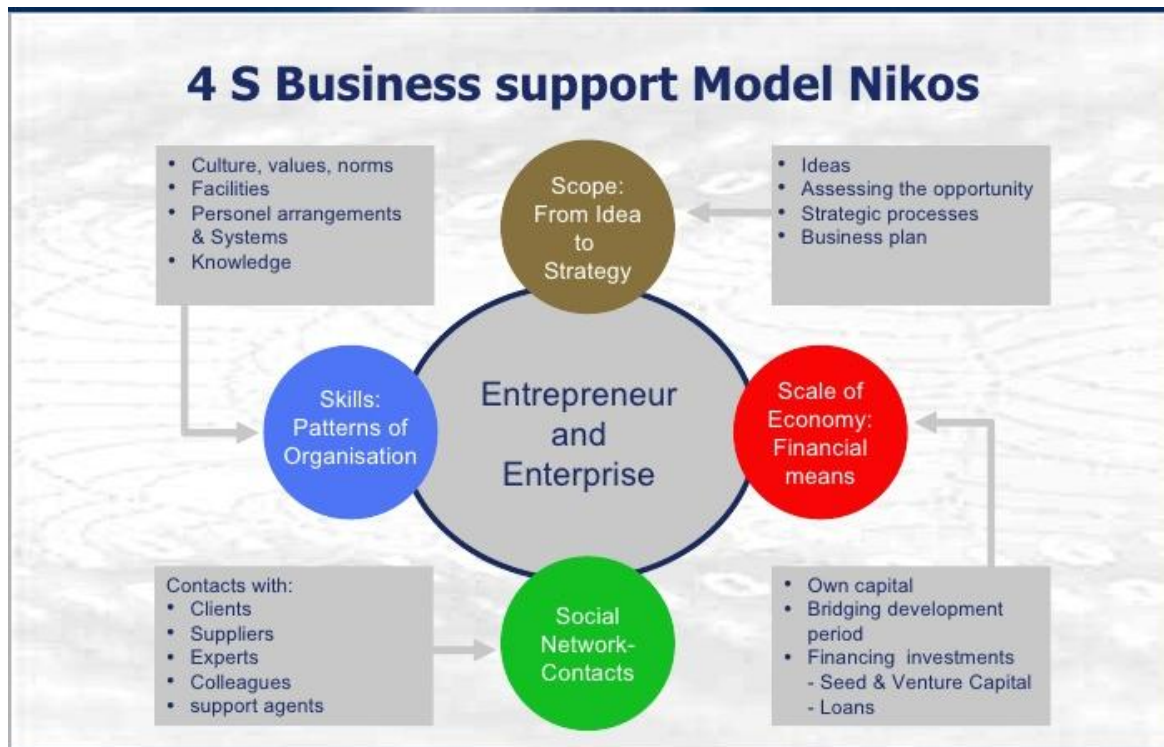
Bijlage 2: Burgers, Van den Bosch & Volberda (2008)

Bijlage 3



Bijlage 3: Burgers, Van den Bosch & Volberda (2008)

Bijlage 4



Bijlage 4 4S model Nikos

Bijlage 5

Interview bij Power-Packer.

()= Geheugensteun

Wat is de bedoeling van het interview:

1. Dat ik als onderzoeker gevoel krijg voor de praktijk van BD
2. Terugkoppeling over de meerwaarde van VL deelname
3. Toets van vragen voor een breder onderzoek.

Inleidend:

1. Hoe wordt business development ingeschat bij Power-Packer? (omschrijving)

Binnen Power-Packer wordt vrij snel de afweging gemaakt dat business development inhoudt dat we kijken naar nieuwe technologie en nieuwe markten maar ook het acquireren van nieuwe organisaties. De term die wij daarvoor gebruiken is GNI: Growth and innovation. Dit komt vanwege de Amerikaanse moederorganisatie, deze heeft namelijk samen met een consultant een heel plan wat betreft business development opgezet. Wat mij zelf opvalt is dat marketing niet veel gebruikt wordt als onderdeel van BD binnen Power-Packer. Binnen Actuant, de moeder organisatie wordt dit veel meer als onderdeel van BD gezien.

2. Hoe wordt business development georganiseerd binnen Power-Packer?

Sinds 1 oktober hebben we een organisatie wijziging doorgevoerd dus deze is het meest van toepassing. Daarin hebben we gedefinieerd dat Power-Packer bestaat uit drie business units. Eentje is de EMEA (Europa), die zit in Oldenzaal. De Nafta die zit in Amerika, met het hoofdkantoor in Menomonee Falls. De derde APAC, de Asia Pacific organisatie. Die opereert vanuit China. Oldenzaal heeft een apart GNI team. Die proberen voor de EMEA te kijken voor business development mogelijkheden, maar deze groep probeert ook de wereldwijde business development functies te ondersteunen. Dat ondersteunen doen ze door administratieve functies, dus ze houden een acquisitie funnel en een new product development funnel bij. Dat gebeurt allemaal in Oldenzaal. In de Nafta regio is het GNI team een stuk kleiner, daar bestaat het team uit 2 mensen, dit team heeft wel een eigen focus voor de regio. In de APAC regio wordt het GNI team nog opgesteld. Naast deze drie regionale units is er ook een global support staff nodig, die gaat kijken naar de globale coördinatie tussen de verschillende projecten. Zodat men in Amerika niet met hetzelfde bezig is als in Oldenzaal. Dit is nog in een vroeg stadium dus daar moet iedereen nog in groeien, een concrete doelstelling is het realiseren van een technologie roadmap. Dat is vooral een taak van het GNI team in Oldenzaal. Ook het acquisitie proces wordt hierin ondersteund, zodat men met minimaal één kandidaat heel ver is aan het einde van het jaar. Daar wordt vrij veel prioriteit aangegeven. Het positieve van deze wijziging ten opzichte van het verleden, is dat je veel duidelijker ziet dat GNI en Sales heel dicht naast elkaar zitten. Daardoor krijg je logischer wijs iets meer kruisbestuiving. We hebben een aantal core markten, waarvan we in sommige iets meer de marketing functie zou willen hebben om te kijken wat de algemene trends in die markt zijn om te kijken of Power-Packer daar moet gaan schakelen. Bijv. in de automotive zien we dat er in de toekomst een dalende trend is,



waardoor we daar minder marktkracht op zetten en deze vrijgekomen mankracht kunnen inzetten voor het ontwikkelen van nieuwe vertical markets.

3. Wat houdt business development volgens u in?

Business development kun je op verschillende manieren bekijken. Een is het ontwikkelen van nieuwe business opportuniteiten wat je graag op een gestructureerde manier wil doen. Daarmee kijk je voornamelijk naar de x-y as van nieuwe technologieën en nieuwe markten. Daaruit komen een aantal organisatorische aspecten, je ziet ergens mogelijkheden maar dat lukt niet met de huidige organisatie of bezetting en dat je daarom gaat kijken naar een mogelijke acquisitie, dus bijvoorbeeld het kopen van marktaandeel. Een andere benadering is de het hebben van een bestaande markt waar je nieuwe technologie in gaat introduceren of bestaande technologie in een nieuwe markt. Of beide vlakken nieuw. Al deze aspecten zijn de onderdelen waar je met business development mee bezig houdt. Deze aspecten moeten nog een beetje gaan settelen in de organisatie, dus het is nog even uitzoeken wat de reguliere business doet of wat de GNI doet of zelfs GNI global.

4. Wat is uw rol binnen de business development functie van Power-Packer?

Het op elkaar afstemmen van de verschillende business development projecten en het spelen van een leidende rol ten opzichte van de regio's met betrekking tot het acquisitie proces zelf. Daar is de organisatie af en toe best wel diffuus mee. In Amerika werkt met een divisies en binnen zo'n divisie is er ook een business development manager en als het dan gaat over acquisities dan krijg je daar een zeer delicaat afstemmingsverhaal tussen die verschillende managers en hun verantwoordelijkheid.

5. Hoe verhoudt business development zich binnen Power-Packer tot (sales,marketing, productmanagement, strategisch management):

Power-Packer komt vanuit een situatie dat met vooral bezig was met Operational excellence, dus hoe kan je de processen nog efficiënter maken en daardoor kwamen alle nieuwe ideeën niet volledig tot zijn recht. De engineers van de centrale afdeling konden weinig aandacht geven aan deze nieuwe ideeën. GNI heeft nu drie eigen engineers die zich volledig kunnen richten op de nieuwe ideeën. Het business development team bestaat dus nu uit sales- en marketingachtige functies maar anderzijds ook uit technische ontwikkelings functies. We zijn er achter gekomen dat het in een grote organisatie dat je ondanks de grote prioriteit, de nieuwe ideeën toch in de achtergrond gezet worden, dus door dit team geheel zelfstandig te maken blijft de grote prioriteit behouden. Dat heeft als nadeel dat er minder kruisbestuiving is tussen de verschillende functies. Maar in het totale plaatje heeft het meer voordelen dan nadelen.

6. Aan wie legt de business development functie verantwoording af binnen Power-Packer?

De directeur. Maar je hebt ook te maken met de verschillende lagen, het wereldwijde management team dat uit 6 verschillende functies bestaat. De voorzitter daarvan is de algemeen directeur van heel Power-Packer. Er is een matrixachtige verhouding met de business development manager van de desbetreffende divisie en de business developer. Binnen de regio's rapporteert het GNI team aan de directeur van de regio, met een dotted line naar mij toe.

Situatie voor deelname aan het VentureLab programma:

7. Hoe was de situatie voordat Power-Packer mee deed aan het programma van VLT?

a. Hoe werd BD ingeschat?

Ik heb niet het idee dat dit op een andere manier werd ingeschat. We zagen VLT meer als facilitator. De inhoudelijke kant is niet gewijzigd.

b. Hoe werd BD gepositioneerd?

Hetzelfde

8. Waarom heeft Power-Packer deelgenomen aan het programma?

De reden was dat we een redelijke in zichzelf gekeerde organisatie waren. We communiceren binnen Actuant heel veel, maar in de regio hier eigenlijk niet. Er zijn een aantal nieuwe mensen ingestroomd die daar kansen in zagen. Daar zijn we heel erg gelukkig mee, want VLT heeft ons de mogelijkheid geboden om schakels te leggen via andere kanalen. Het deelnemen aan een platform dat mogelijkheden biedt voor het uitwisselen van kennis en het vergaren daarvan door middel van makkelijk toegankelijke kanalen. Dat is denk ik zeer goed geslaagd.

9. Waar hadden business developers behoefte aan? (Weinig regels, autonomie over projecten, tijd)

Het verkrijgen van meerdere externe databases, contacten en kennis. Binnen Actuant is er met een consultancy bureau heel veel geld gestopt in het ontwikkelen van programma's waar iedereen heel makkelijk aan deel kon nemen. Hierover zat nog wel heel erg het Amerikaanse sausje, en als wij gewoon bekeken waar wij behoefte aan hadden was dat gewoon heel simpel gezegd, externe contacten.

10. Hoe is de investering in het programma bij VLT tot stand gekomen?

Dat weet ik onvoldoende. Wat ik wel weet en dat past bij de cultuur van de organisatie. Het zit niet in onze genen om makkelijk, grote bedragen uit te geven. Helemaal niet als de uitkomst onzeker is en er maar gekeken moet worden wat ervan komt. Bij het besluit hierover hebben we heel erg gekeken naar wat het ons op termijn ging opleveren.

Huidige situatie:

Scope:

11. Wat is er allemaal veranderd tijdens de deelname aan het programma?

-

12. Hoe wordt er omgegaan met nieuwe ideeën van medewerkers?

Bijzonder positief, we hebben een cultuur waarin mensen heel erg gemotiveerd worden om zich uit te spreken en met nieuwe ideeën te komen. Regelmatig hebben we brainstormsessies, daar worden mensen aangespoord om de ideeën die zij zien openbaar te maken. Daarna moet er ook iets gebeuren met die ideeën en wordt het idee een stuk concreter gemaakt met behulp van een groep medewerkers. Tijdens dit proces vallen er natuurlijk ideeën af maar dat is een natuurlijk proces. Binnen de productie worden er vaak verbeteringen aangedragen, dat noemen we continues

improvement. Maar ook bij het kantoor personeel dat via die brainstormsessies ook mogelijkheden worden geboden om met nieuwe ideeën aan te komen en hierdoor een bijdrage te leveren.

13. Hoe wordt BD opgevat met betrekking tot markt- en/of portfolio-ontwikkeling?

Hiervan hebben we het grootste gedeelte al wel beantwoord met de x en y as. Binnen Power-Packer hebben we niet het beleid dat we een algeheel portfolie management willen hebben. Dat komt doordat de global productie organisatie ook de global producten verkopen. Met Scania bijv. Hier verkopen we bijvoorbeeld producten aan Scania Zweden, Zwolle of België. Maar in Brazilië zit Scania ook, maar daar willen ze bepaalde aanpassingen aan de producten. Daar is wel overleg over, maar dat wordt toch vaak georganiseerd door de verschillende regio's. Ze leveren daar dus iets andere producten. Sommige organisaties hebben bijvoorbeeld wel een wereldwijd product portfolio. Wij geloven heel erg in het verhaal good-better-best. Een voorbeeld hierbij is de Chinese markt. Je kan een heel mooi product bedenken dat hier in het westen werkt en dat daarna ook in China gaan verkopen. De cultuur daar is absoluut anders, daar is het veel meer een proces van een product op de markt brengen en daarna heel erg intensief gaan samenwerken met de klant om uiteindelijk tot het definitieve product te komen. In het westen moet alles getest en gekalibreerd en geverifieerd worden voordat je iets op de markt kan brengen. Doe je dit in China dan krijg je geen business. En er is een vraag of je een bepaalde kwaliteit moet leveren, moet je precies dezelfde kwaliteit leveren? Het is geen mindere kwaliteit maar een andere kwaliteit die op een specifieke markt gericht is. Ga je met een centrale engineering afdeling werken die alle producten gaat controleren dan gaat dat niet werken. Dat is best een worsteling want je ziet wel dat Europese of Amerikaanse klanten oprukken naar het verre oosten en daar kloppen ze ook bij Power-Packer op de deur. Ze verwachten hier een forse kosten verlaging maar ook dezelfde kwaliteit als die men in het westen gewent is.

14. Hoe meet Power-Packer de resultaten van een project?

We hebben vrij uitgebreide rapportage vormen. We hebben een periodieke rapportage over de status van acquisitie kandidaten, of new product developments. Deze stadia worden heel precies bijgehouden. Vervolgens als het product dermate volwassen is geworden dan wordt het meegenomen in de sales cijfers. Wat er minder goed gaat is dat er per project niet heel goed gedocumenteerd wordt over het aantal gemaakt engineering uren of de materiaal kosten, dit is wel te achterhalen maar dat kost meer moeite.

15. Hoe autonoom zijn BD projecten?

Nadat ze de project status hebben bereikt dan hebben ze dezelfde status als een regulier project. De stap om een de status van een project te bereiken, wordt niet door ieder project bereikt. Om dit te verbeteren zijn er dus ook engineers toegevoegd aan het GNI team om de technische kant van het verhaal beter te controleren.

16. Hoe lang blijven BD projecten autonoom?

Dat is een lastige vraag omdat er zo veel verschillen zitten tussen de projecten. Aan de medische kant is het zo dat als het project zo ver is dat er daadwerkelijk klanten voor zijn dan is het business development project af en gewoon een regulier product. Bij de maritieme sector is er ook

bijvoorbeeld een project dat al lang een regulier product had moeten zijn, maar waarbij dat net even iets anders loopt.

Het aantal jaren is verschillend. Binnen de medische kant wordt er een mogelijkheid gezien, het project wordt opgestart, daarbij worden launching customers gezocht waarvan feedback gekregen wordt, de introductie van het product bij de klant gaat in cycli van bijvoorbeeld 5-7 jaar, waardoor je soms even in een rustig vaarwater komt, omdat de klanten hun cycli nog niet hebben afgerond.

In de Automotive is die cycli zo'n 5-7 jaar. Truck markt 7-10 jaar. Medisch 3-5 jaar. Dus daarvan is men ook afhankelijk van hoe lang een project een project blijft.

17. Wat ziet u als grote bedreigingen voor business development projecten?

Bedrijven worden heel erg gestuurd op kerngetallen, Profit and Loss verantwoordelijkheid voor de regio's. Op het moment zijn we heel erg bezig met diversificatie, daarbij vallen de sales in de core markten ook tegen waardoor er heel veel nadruk komt te liggen op de kosten. Dus het grote gevaar is dat er te weinig capaciteit vrijgemaakt wordt voor het ontwikkelen van nieuwe producten. Hier hebben we een goede strategische keuze gemaakt door te zeggen dat we, ondanks de marktsituatie, een groep van GNI bezig laten zijn met het ontwikkelen van nieuwe producten. Verder zijn we zoals eerder gezegd een best wel naar binnen gekeerde organisatie, dus hoe krijgen we mensen zover om te kijken naar nieuwe mogelijkheden. Daarvoor heb je veelvuldig contact nodig met externe organisaties. Dit kunnen zijn klanten en bestaande contacten maar ook onbekende organisaties.

18. Hoe zit het met de ondersteuning van het topmanagement?

Elk project dat wordt aangemeld doorloopt een heel uitgebreid proces, en bij het doorlopen van dit proces wordt elk project bij het Management Team besproken.

Scale

19. Waar komen de financiële middelen voor projecten vandaan?

Vanuit actuant en power packer, dus eigenlijk eigen financiering. Maar we doen ook veel met launching customers.

20. Hoe worden financiële prestaties van een project beoordeeld?

Elk project wordt gemonitord. De totaal bedragen hebben we een heel goed zicht op, maar de verwachtingen van het aantal engineering uren en materiaalkosten is dus iets minder. Er wordt vooral beoordeeld op de totale kosten en opbrengsten van een project.

De focus licht uiteindelijk natuurlijk wel op een goede verkoop van de producten.

21. Op welke termijnen worden de prestaties van een project beoordeeld?

In zijn algemeenheid hebben we de regel dat elk project zich binnen drie jaar terug moet verdienen, dat is een beetje de Actuant stijl. Dus als we rekenmodellen hanteren, kijken we naar de eerste drie jaar wat het oplevert. Hier wijken we natuurlijk wel eens vanaf, maar over het algemeen gaat het zo.

22. Wie beoordeeld het succes van de prestaties van een project?

Een veelheid van mensen, maar met name financiën, de project leider

23. Op welke wijze wordt een business developer bij Power-Packer beloond?

We hebben één bepaald beloningssysteem, dat geldt voor het hele bedrijf. Deze is behoorlijk motiverend. Maar BD hebben hetzelfde beloningssysteem als een andere werknemer. De doelstellingen worden wel per werknemer opgesteld, en gemonitord zodat iedereen zijn eigen persoonlijke doelstellingen heeft die hij of zij moet halen.

Skills

24. Hoe wordt er binnen de organisatie omgegaan met het maken van fouten?

Er is absoluut een cultuur dat fouten gemaakt mogen worden, maar wat wel belangrijk is is het aspect: Wat kunnen we er van leren, zodat het in de toekomst beter gaat. Dit zien we het meest terug in de productie, daar heb je regelmatig overleggen en per productielijn worden er uiteraard fouten gemaakt en dat wordt gedocumenteerd zodat men van deze fouten leert.

25. Zijn er veel regels bij Power-Packer?

Dat zijn er best veel. We zijn een organisatie met klanten in markten waarbij wij als producent heel veel moeten kunnen aantonen, ik vergelijk het altijd met de luchtvaart. We moeten heel veel administratief kunnen aantonen. Vanwege de certificatie eisen, hebben we vrij veel procedures. En dat bouwt zich over tijd op, dus we kijken zo nu en dan ook of alle procedures nog echt nodig zijn en niet verouderd of overbodig.

26. Mogen business developers binnen Power-Packer aanzetten tot veranderingen?

Ja, daar kan ik heel erg kort in zijn

27. In hoeverre kunnen business developers makkelijk middelen tot hun beschikking krijgen?

Met die organisatorische wijziging hebben we dit al een beetje aangepakt. Het probleem was dat we te weinig engineering capaciteit hadden voor de GNI teams. Dus we konden de techniek moeilijk naar de markt brengen, men kan nu sneller schakelen en alle data voor handen kan krijgen is nu mogelijk. Verder moeten er natuurlijk financiering en fondsen ter beschikking komen en dat loopt gewoon via de reguliere processen.

28. Hebben business developers beschikking tot de nieuwste technologieën van het bedrijf?

Binnen het bedrijf zijn we überhaupt heel toegankelijk, niet alleen voor BD's maar voor iedereen. We hebben hier een laboratorium, dat is uit concurrentie overwegingen wat meer afgeschermd maar het is niet het beleid dat mensen daar niet naar binnen mogen. Als mensen kunnen aangeven wat ze daar willen, dan mogen ze daar gewoon naar binnen. Over het algemeen zijn we gewoon heel open en transparant, qua financiën en cijfers maar ook qua technologie.

29. Welke vaardigheden zijn er afwezig of voor verbetering vatbaar binnen Power-Packer?

W e zijn heel erg gericht op OE, en om dat te bereiken hebben we het produceren tot optima forma ontwikkelt. Daardoor hebben we enorm veel aandacht voor de processen. Dat kan strijdig zijn met het idee van ondernemersgerichtheid over wat voor nieuwe dingen we zouden kunnen ondernemen. Af en toe hebben we mensen nodig die bewust willen afwijken van het huidige bestaan, en dat is binnen de afdeling BD goed aanwezig maar binnen de rest van PP is dat nog redelijk dun.

30. Zou u vaardigheden vanuit intern of extern willen aanleren of verbeteren? (Meerdere antwoorden mogelijk)

Ik denk dat de motivatie en de drive om iets te bereiken moet per definitie van intern komen. Je kunt wel een externe partij vragen om daarin te faciliteren. Ik geloof alleen niet in een facilitator die ons gaat leren hoe een ondernemersgeest in het bedrijf te krijgen. Maar het aandragen van modellen, technieken en tools je daarvoor kan gebruiken, daarvoor is het enorm handig om te kunnen buurten en sparren met een externe partij.

Social network:

31. Zijn multidisciplinaire teams mogelijk en kunnen business developers deze zelf samenstellen?

Ja, maar alle startende projecten hebben altijd een multidisciplinair team. Omdat je van alle verschillende functies data nodig hebt tot een resultaat te komen. Dus alle team zijn altijd multidisciplinair.

32. Hoe makkelijk kunnen business developers in contact komen met experts binnen de organisatie?

Ja dat gaat heel makkelijk. We zijn hier met 450 man, en de experts zijn bekend bij iedereen, dus het is heel makkelijk om daar binnen te lopen. Het nadeel is wel dat deze experts altijd benaderd worden en dus altijd bomvol zitten qua tijd. Misschien moeten we daarom wel meer experts intern opleiden om deze personen wat te verlichten.

33. Hebben business developers ook contact met corporate business developers buiten Power-Packer?

Zeker binnen Actuant. Hier hebben we een regulier overleg, waarin de ervaring worden gedeeld met de andere business units.

a. Zo ja: waar worden deze contacten opgedaan, en zijn deze contacten intensief?

Binnen Actuant worden de contacten heel makkelijk opgedaan. Daarbuiten hangt heel erg van het individu af. Ze zijn er wel, maar ook hierin is de spoeling naar mijn mening wel heel erg dun. Doordat we zo veel gebruik maken van gepatenteerde producten maakt dit het contact ook wel een beetje lastig.

b. Zo ja: Komen deze business developers uit dezelfde branche of vanuit verschillende branches?

Ook dit hangt heel erg van het individu af. Hier heb ik niet een zeer goed zicht op maar wat ik wel weet is dat we vrij veel contact hebben met bedrijven in de regio. We zitten in veel verschillende branches natuurlijk, dus die contacten zijn automatisch ook met verschillende branches. Maar wat ik wel vind is dat wij te weinig in platforms en netwerken zitten om met name makkelijk en snel te kunnen buurten.

34. Hebben business developers behoefte aan een vakvereniging?

Nee niet dat ik weet. De vraag komt ook weinig voor, dus als mensen ergens bij aangesloten willen worden dan mag dit zeer zeker. Alleen de vraag komt weinig voor. Het afgelopen jaar hebben wij bewust een aantal fora opgezocht. Met de medische tak zijn we bijvoorbeeld bezig geweest met Health Valley. En we hebben wel contacten met de brancheorganisaties. Volgens mij dekken die allemaal wel redelijk de lading. En als een individu ergens bij wil, dan zijn daar mogelijkheden toe.

Afsluiting:

35. Wat vond men het meest nuttig aan deelname aan het programma van VLT?

Het bleef wel een partij met een beetje afstand, maar toen hier bijvoorbeeld een nieuw CRM systeem geïntroduceerd moest worden zaten wij hier heel krap in de behuizing en konden wij zo bij Venturelab terecht. Hier kreeg men dan cursussen en daar ben ik zelf ook een aantal maal bij geweest. Hier waren ook externe sprekers, en deze voegden ook veel toe. Zelfde geldt voor de donderdagvonden eenmaal in de maand. Hier had ik vaker zelf naar toe willen gaan.

Wat ik zelf nog wel heel erg handig vond, met name in het kader van innovatie en hierdoor was VLT een beetje verrast voor mijn gevoel. Toen zei ik, jullie hebben zo'n groot netwerk met veel interessant start-ups die willen doorgroeien naar een grote organisatie. Dus dat kan gebeuren door acquisitie of samenwerking met een grote partij als de onze. Deze contacten hebben we aangehaald en daar komen best hele leuke dingen uit naar voren. Of dit heel concreet iets gaat worden weet ik nog niet maar de eerste gesprekken waren interessant.

VLT zou zich nog meer mogen positioneren als een netwerkorganisatie die op allerlei manier kan schakelen en faciliteren. Daar kun je een aantal vormen in hebben met seminars desnoods met een kleine vergoeding, maar daar moeten wel heel gerichte programma's bij komen. Nu werden er wel goede dingen aangeboden, maar deze waren vrij algemeen van karakter. Hierin kwam de toegevoegde waarde niet direct naar voren.

36. Op welke punten zou het programma wat de deelnemers betreft nog aangepast kunnen worden? (Specifiek voor business development)

In mijn beleving is Venturelab een uniek initiatief. Voor mijn gevoel werd er te weinig de lead genomen en de organisatie zou wat dwingender kunnen zijn, naar haar leden en naar externe partijen. Wat kunnen we nou bieden en doen, en wat is het voordeel van samenwerken. Samenwerken kun je natuurlijk niet afdwingen, maar door het duidelijk maken van de toegevoegde waarde kun je het beter initiëren en opzetten. Laatst was weer iemand hier die bezig was met de Rabobank en een regionaal overleg systeem, met veel zzpers en dergelijke, hele leuk en aardig allemaal. Maar Venturelab wil bedrijven helpen te groeien naar een volgende fase. Daarbij hoort ook

onder andere acquisitie, dus VLT zou ook veel meer de contacten kunnen aanhalen met grote organisaties om daarin te kunnen faciliteren. Daarin blijft het af en toe wat oppervlakkig.

Ik heb toen gevraagd of er mogelijk partijen waren die mogelijk overgenomen wilden worden door Power-Packer of wilden samenwerken. Zo was er een bedrijf met 2 Russische professoren, en dat was heel erg interessant. VLT zou nog meer om zich heen kunnen kijken om zulke initiatieven ook te ondersteunen met de marketing en de bedrijfskundige kant. Dus zulke initiatieven meer in de etalage zetten voor de interessante samenwerkingspartijen, zodat deze initiatieven ook echt naar het volgende plan kunnen. Dus echt de ondernemersgeest binnen VLT zelf wat meer aanspreken.

37. Zijn er na aanleiding van dit interview nog vragen, opmerkingen of verbeterpunten?

Zoals ik al zei heb je een heleboel detail vragen. Daaruit krijg je goede en solide informatie. Maar ik raad je aan om in het begin nog meer algemene belevingen tussen Power-Packer en Venturelab te vragen. Nu zoemden we heel erg in alleen op BD. VLT kan meer betekenen dan alleen business development voor bedrijven.

Bijlage 6

Pagina 1/5

Alles is afgerond op 1 decimaal.

1 [Geslacht]Wat is uw geslacht? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Vrouwelijk 4.2%
- ☐ Mannelijk 95.8%

2 [Leeftijd]Wat is uw leeftijd? *

Vul uw antwoord hier in: Gemiddeld: 47.6 jaar. Standaardafwijking: 8.2 jaar. Minimale waarde: 25. Maximale waarde: 62.

3 [Functie]Wat is de titel van uw functie? *

Vul uw antwoord hier in:

Meest voorkomende namen zijn:

- Directeur
- Business development manager
- Consultant
- Vice President
- Product Manager
- Sales manager

4 [Dienstverband]Op welke manier werkt u voor de organisatie? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Loondienst 77.8%
- ☐ Tijdelijke kracht of interim manager 9.7%
- ☐ Ingehuurd als consultant 12.5%

5 [Duur]Hoe lang bent u al in dienst bij deze organisatie in deze functie? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ > 10 jaar 25%
- ☐ 5-10 jaar 29.2%
- ☐ 1-5 jaar 38.9%

☐ < 1 jaar 6.9%

6 [Markten]

Hoe kwalificeert u de markten waarin u opereert? (meerdere antwoorden mogelijk)

*

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ B2B: Industriële levering; kapitaalgoederen 43.7%
- ☐ B2B: Belevering van kanalen, tussenhandel, integratoren 40.8%
- ☐ B2C: Consumer durables 8.7%
- ☐ B2C: Fast moving consumers 6.8%

7 [Portfolio] Hoe typeert u het portfolio van uw organisatie? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Consultancy 23.9%
- ☐ Overheid|Beleid|Publieke taken 5.5%
- ☐ Dienstverlening 31.2%
- ☐ Productlevering 0%
- ☐ Handel en Wholesale 2.8%
- ☐ Systeem integratie en assemblage 12.8%
- ☐ R&D en ontwikkeling 20.2%
- ☐ Transport en logistiek 2.8%
- ☐ Bouw en vastgoed 0.9%
- ☐ Anders: Energie, Investerings en Marketing.

8 [Identificatie] Identificeert u zich met de volgende benamingen van uw vakgebied? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	In zeer hoge mate	In hoge mate	In redelijke mate	Nauwelijks	Helemaal niet
Business development	☐ 45.8%	☐ 37.5%	☐ 12.5%	☐ 1.4%	☐ 2.8%
Corporate venturing	☐ 1.4%	☐ 9.7%	☐ 19.4%	☐ 38.9%	☐ 30.6%
Corporate entrepreneurship	☐ 5.6%	☐ 29.2%	☐ 38.9%	☐ 13.9%	☐ 12.5%
Intrapreneurship	☐ 8.3%	☐ 23.6%	☐ 34.7%	☐ 15.3%	☐ 18.1%
Mergers and Acquisition(M&A)	☐ 2.8%	☐ 15.3%	☐ 13.5%	☐ 26.4%	☐ 41.7%

9 [Identificatie ander] Gebruikt u zelf een andere benaming voor uw vakgebied?

Vul uw antwoord hier in:

- Innovatie: 4 maal genoemd.
- Market development: 2 maal genoemd.

Pagina 2/5

10 [Inno1] In het algemeen zijn top managers in uw organisatie voorstander van? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

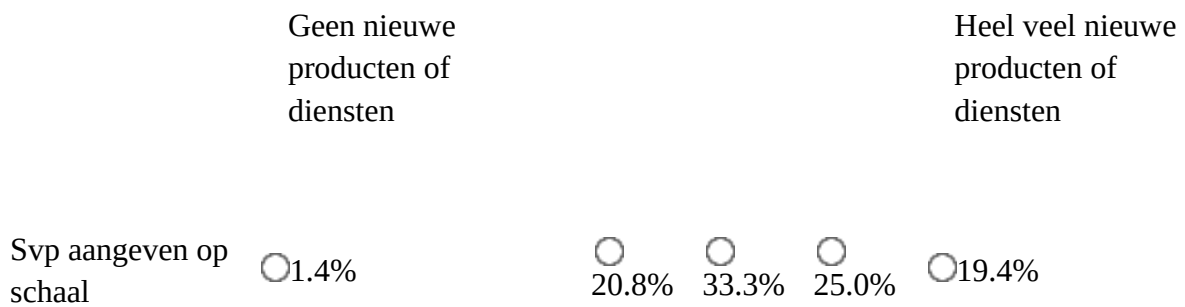
	Een sterke nadruk op het naar de markt brengen van geteste en bewezen producten of diensten				Een sterke nadruk op R&D, technologisch leiderschap, en innovaties
Svp aangeven op schaal	☐ 19.4%	☐ 31.9%	☐ 19.4%	☐ 22.2%	☐ 6.9%

11 [inno2]

Hoeveel nieuwe producten of diensten heeft uw organisatie in de laatste vijf jaar (of sinds de oprichting) naar de markt gebracht?

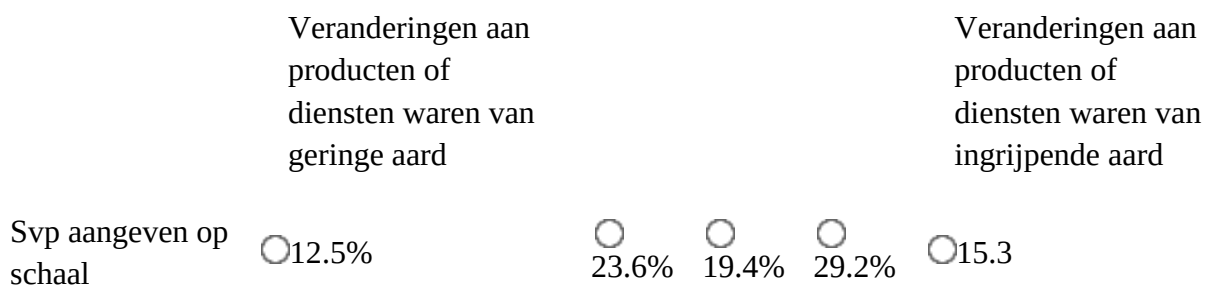
*

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:



12 [Inno3] In hoeverre waren dit nieuwe producten of diensten? *

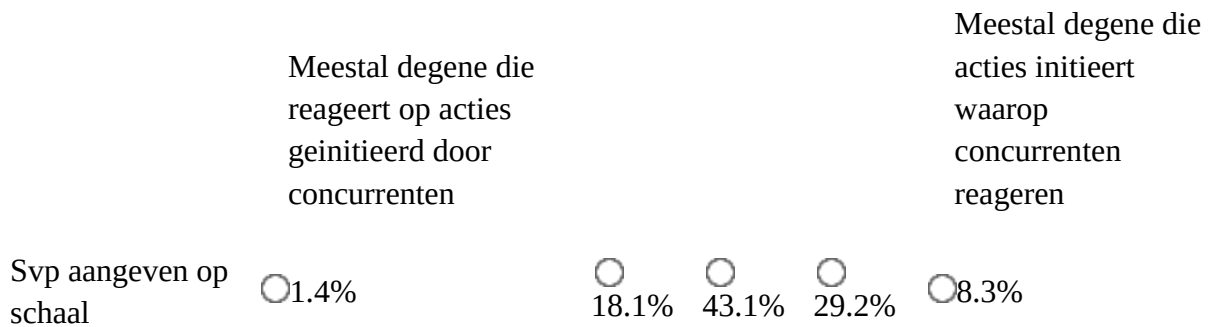
Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:



13 [Proactiviteit] Uw organisatie is in de omgang met concurrenten? *

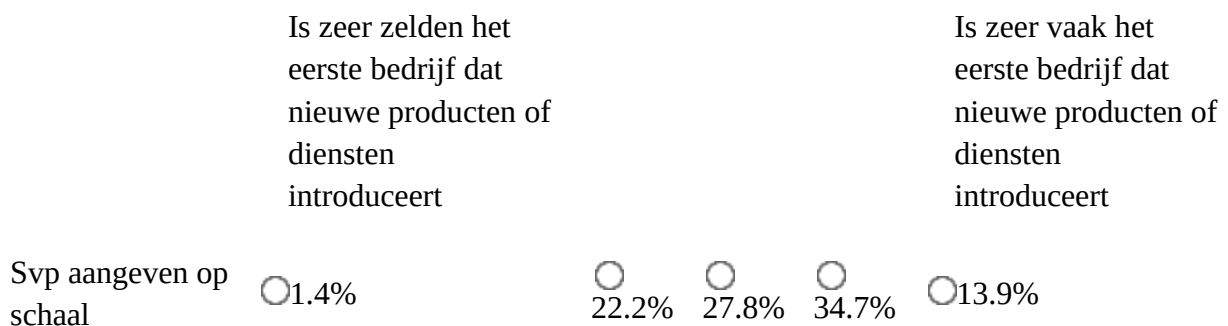
Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:





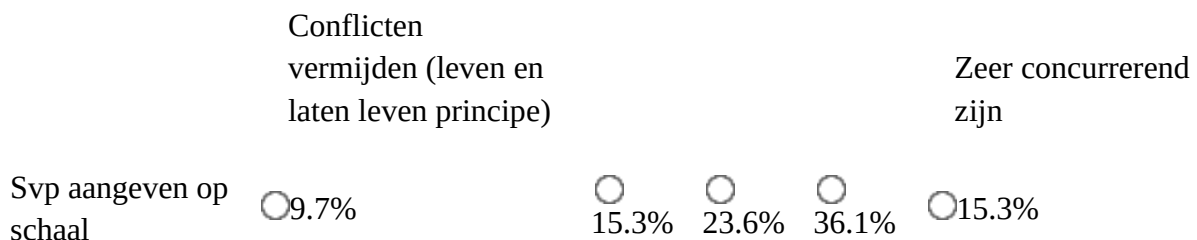
14 [Proactiviteit2] Uw organisatie is in de omgang met concurrenten? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:



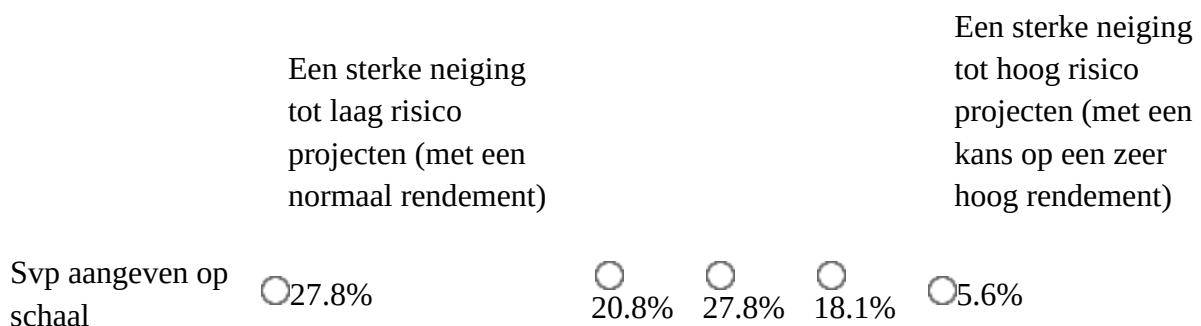
15 [Proactiviteit3] Uw organisatie wil in de omgang met concurrenten? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:



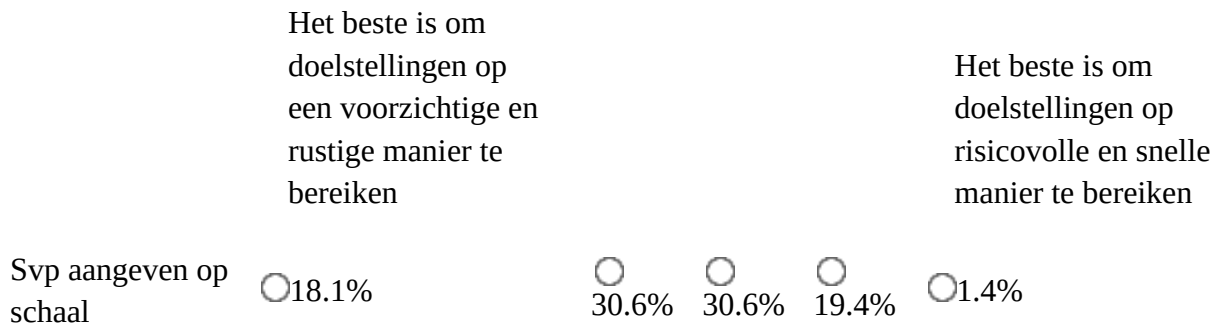
16 [Risico] In het algemeen hebben topmanagers binnen uw organisatie? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:



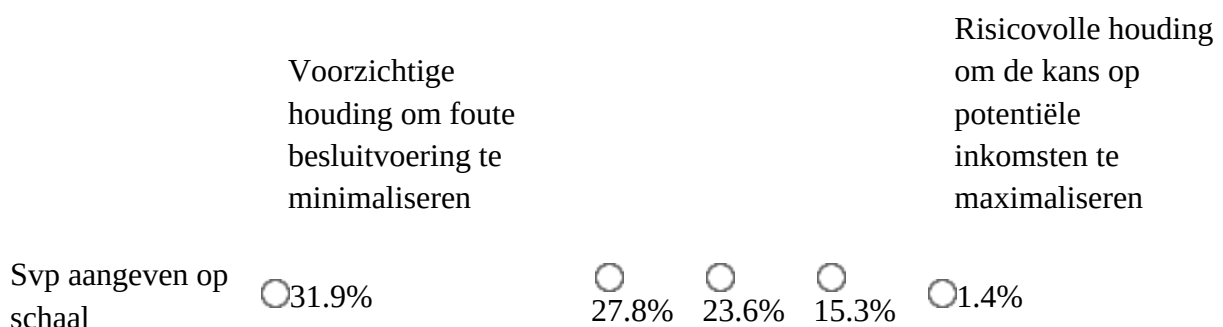
17 [Risico2] In het algemeen hebben topmanagers binnen uw organisatie het geloof dat door de aard van de omgeving het? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:



18 [Risico3] Wanneer uw organisatie wordt geconfronteerd met onzekere besluitvorming dan hanteert het bedrijf een? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:



19 [Idee] In hoeverre wordt u aangemoedigd om met nieuwe ideeën te komen? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

☐ In zeer hoge mate 20.8%

- ☐ In hoge mate 54.2%
- ☐ In redelijke mate 18.1%
- ☐ Nauwelijks 6.9%
- ☐ Helemaal niet 0%

20 [Lange termijn]Hoe worden de lange termijn effecten van business development projecten gemeten? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ in termen van omzet 40.2%
- ☐ in termen van marktpositie en marktaandeel 22.4%
- ☐ in termen van 'awareness' 10.3%
- ☐ in termen van opbouw van 'funnel'(leads en prospects) 23.4%
- ☐ Niet 0%
- ☐ Anders:
 - Marge
 - FTE project
 - Winstgevendheid en groeipotentieel
 - Nieuwe partnerships

21 [Korte termijn]Hoe worden de korte termijn effecten van business development projecten gemeten? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ in gerealiseerde omzet 38.3%
- ☐ in gerealiseerde marge 19.1%
- ☐ in marktaandeel 6.4%
- ☐ in termen van nieuw en vermarktbaar portfolio 29.8%
- ☐ in termen van aandelenkoers 1.1%
- ☐ Niet 5.3%
- ☐ Anders:
 - Funnel opbouw
 - Lagere kosten

22 [Ansoff]U zult bekend zijn met de 'Ansoff' matrix: nieuwe markten, nieuwe producten of beiden. In uw werk ligt de nadruk bij Business Development op: *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Nieuwe markten, segmenten en kanalen verkennen en ontwikkelen voor bestaand portfolio 19.4%
- ☐ Nieuwe producten en oplossingen ontwikkelen voor bekende markten en klantengroepen 37.5%
- ☐ Ontwikkeling van nieuw portfolio voor nieuwe klantengroepen en doelmarkten 13.9%
- ☐ Beide aspecten afwisselend, al naar gelang opportunity en moment 29.2%
- ☐ Anders 0

23 [Autonomie3]Zijn business development projecten in uw organisatie autonoom (zelfstandig, op eigen kracht en gezag) of worden ze in hoge mate opgelegd en aangestuurd door andere operationele delen van de organisatie (zoals sales of productie)? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Autonoom	Operationeel gestuurd
Svp aangeven op schaal	☐ 30.6%	☐ 25.0% ☐ 18.1% ☐ 19.4% ☐ 6.9%

24 [Termijn]Op welke termijn worden business development projecten beoordeeld binnen uw organisatie? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ > 10 jaar 1.4%
- ☐ 3-5 jaar 12.5%
- ☐ 2-3 jaar 25.0%
- ☐ < 2 jaar 50%
- ☐ Niet 11.1%

25 [Termijn2]Op welke termijn vindt u dat business development projecten moeten worden beoordeeld? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ > 10 jaar 1.4%

- ☐ 5-10 jaar 8.5%
- ☐ 3-5 jaar 43.1%
- ☐ 2-3 jaar 29.2%
- ☐ < 2 jaar 18.1%
- ☐ Niet 0%

26 [Criteria]

Moeten business development projecten waarbij veel kennis ontbreekt andere beoordelingscriteria gebruikt worden dan projecten waarbij alle benodigde kennis al aanwezig is?

*

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Helemaal mee eens 20.8%
- ☐ Mee eens 45.8%
- ☐ Neutraal 19.4%
- ☐ Oneens 9.7%
- ☐ Helemaal mee oneens 4.2%

Pagina 3/5

27 [Vrijheid] In welke mate heeft u vrijheid in het kiezen van een doel voor business development projecten? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 25.0%
- ☐ In hoge mate 22.2%
- ☐ In redelijke mate 40.3%
- ☐ Nauwelijks 12.5%
- ☐ Helemaal niet 0%

28 [Ondersteuning] Op welke manier wilt u ondersteund worden door het topmanagement? (meerdere antwoorden mogelijk) *

Deelnemers moesten de volgende opties in een rangorde zetten van 1 t/m 8.
Elke plek op de ranglijst had een score en vermenigvuldigd met de keuzes van de deelnemers kwamen daar de volgende scores uit naar voren:

Financiële middelen: 438

Management aandacht en exposure: 394

Beschikbaar stellen van tijd: 374

Beschikbaar stellen van interne experts: 326

Toewijzing van een project team: 304

Technische middelen: 265

Beschikbaar stellen van (toegang tot) externe experts: 262

Human resources: 229

29 [Ondersteuning2] In welke mate wilt u ondersteund worden door het topmanagement? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 18.1%
- ☐ In hoge mate 48.6%
- ☐ In redelijke mate 25.0%
- ☐ Nauwelijks 8.3%
- ☐ Helemaal niet 0%

30 [Ondersteuning3] Op welke manier wordt u op het moment ondersteund door het topmanagement? *

Selecteer alles wat voldoet

Omdat er geen rangorde is gemaakt met de vraag, is het niet mogelijk om scores aan de opties te verbinden. Erachter staat hoe vaak een optie geselecteerd is.

- ☐ Beschikbaar stellen van tijd 46
- ☐ Financiële middelen 36
- ☐ Management aandacht en exposure 32
- ☐ Beschikbaar stellen van interne experts 21
- ☐ Toewijzing van een project team 20
- ☐ Technische middelen 18
- ☐ Beschikbaar stellen van (toegang tot) externe experts 17
- ☐ Human resources 9
- ☐ Anders: 0

31 [Ondersteuning4]In welke mate wordt u op het moment ondersteund door het topmanagement? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 13.9%
- ☐ In hoge mate 25.0%
- ☐ In redelijke mate 38.9%
- ☐ Nauwelijks 18.1%
- ☐ Helemaal niet 4.2%

32 [Fouten]

In welke mate vindt u dat het maken van fouten moet worden toegestaan bij uw werkgever?

*

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 9.7%
- ☐ In hoge mate 37.5%
- ☐ In redelijke mate 48.6%
- ☐ Nauwelijks 2.8%
- ☐ Helemaal niet 1.4%

33 [Regels]Mag u tijdens uw werkzaamheden zonder inmenging van bovenaf handelen en denken? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Helemaal mee eens 22.2%
- ☐ Mee eens 55.6%
- ☐ Neutraal 8.3%
- ☐ Oneens 13.9%
- ☐ Helemaal mee oneens 0%

34 [regels2]U wordt tijdens uw werkzaamheden in staat gesteld om veranderingen door te voeren in de manier waarop u werkt? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Helemaal mee eens 25.0%
- ☐ Mee eens 52.8%
- ☐ Neutraal 16.7%
- ☐ Oneens 5.6%
- ☐ Helemaal mee oneens 0%

35 [regels3]U krijgt de vrijheid en onafhankelijkheid om zelf te bepalen op welke manier u uw werk uitvoert? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Helemaal mee eens 31.9%
- ☐ Mee eens 55.6%
- ☐ Neutraal 9.7%
- ☐ Oneens 2.8%
- ☐ Helemaal mee oneens 0%

36 [Regels4]U heeft het gezag om zelfstandig actie te ondernemen als u denkt dat het in het belang van het bedrijf is? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Helemaal mee eens 22.2%
- ☐ Mee eens 52.8%
- ☐ Neutraal 18.1%
- ☐ Oneens 6.9%
- ☐ Helemaal mee oneens 0%

37 [Technologie]Heeft u tijdens uw werkzaamheden toegang tot de nieuwste technologieën nodig? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 15.3%
- ☐ In hoge mate 26.4%

- ☐ In redelijke mate 43.1%
- ☐ Nauwelijks 15.3%
- ☐ Helemaal niet 0%

Pagina 4/5

38 [Kenni]Op welke wijze vergaart uw bedrijf kennis? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Kopen octrooien 1.5%
- ☐ Samenwerking met leveranciers 17.8%
- ☐ Corporate venturing 4.7%
- ☐ Starten joint ventures 9.5%
- ☐ Verenigingen en vakverbanden 6.2%
- ☐ Crowdsourcing 2.9%
- ☐ Internet 13.1%
- ☐ Samenwerking met universiteiten 11.6%
- ☐ Samenwerking met klanten 21.5%
- ☐ Samenwerking met onderzoeksinstituten (bijvoorbeeld TNO) 11.3%
- ☐ Anders:
- Buitelandse universiteiten
 - Business events
 - Eigen R&D
 - Acquisities

39 [Kenni3]Wat zijn voor uw bedrijf de drie belangrijkste bronnen van nieuwe kennis? *

Vul uw antwoord(en) hier in

Met scores:

- 1 Netwerk (klanten en leveranciers) 154
- 2 Internet 60
- 3 Universiteiten/onderzoeksinstituten 45

- 4. R&D 40
- 5. Literatuur 37
- 6. Personeel 23
- 7. Markt

40 [Kenniss2]Wat zijn volgens u de 3 belangrijkste competenties van een business developer? (Gerangschikt van 1 tot en met 3) *

Vul uw antwoord(en) hier in

Met scores

- 1. Creatief 62
- 2. Ondernemend 59
- 3. Analytisch 39
- 4. Netwerker 32
- 5. Kennis en kunde 31
- 6. Visie 26
- 7. Communicatief 22 & Doorzettingsvermogen 22
- 8. Innovatief 20
- 9. Leiderschap 16 & Ambitie 16
- 10. Marktkennis 11
- 11. Commercieel 8
- 12. Projectmanagement 6
- 13. Financieel 5

41 [Corp. Vent]Hoe vaak investeert uw bedrijf wel eens in kleine/startende ondernemingen? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Heel erg vaak 1.4%
- ☐ Vaak 16.7%
- ☐ Af en toe 20.8%
- ☐ Nauwelijks 30.6%
- ☐ Helemaal nooit 30.6%

42 [Corp. Vent2]Op welke wijze wordt er geïnvesteerd in deze ondernemingen? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Financieel 34.7%
- ☐ Kennis van technologieën 34.7%
- ☐ Gebruik netwerk 25%



- ☐ Kennis van markten 20.8%
- ☐ Gebruik distributienetwerk 19.4%
- ☐ Anders: Niet 6.9%
- ☐ Octrooien 4.2%

43 [Corp. Vent3]Wat is het doel achter de investeringen in deze ondernemingen?

Please choose all that apply and provide a comment:

- ☐ Verkrijgen omzet 25.4%
- ☐ Verkrijgen kennis van technologieën 24.6%
- ☐ Verkrijgen nieuwe producten 20.8%
- ☐ Verkrijgen kennis van markten 19.2%
- ☐ Verkrijgen octrooien 10.0%

44 [Beloning]Hoe wilt u beloond worden voor uw werkzaamheden? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Vast salaris 41.4%
- ☐ Bonus 29.0%
- ☐ Aandelen opties 15.9%
- ☐ Winstuitkering 13.8%
- ☐ Anders: Goede secundaire arbeidsvoorwaarden

45 [Fin. middelen]In welke mate is de toegang tot financiële middelen bepalend voor het succes van business development projecten? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 6.9%
- ☐ In hoge mate 43.1%
- ☐ In redelijke mate 40.3%
- ☐ Nauwelijks 9.7%
- ☐ Helemaal niet 0%

46 [Fin. Prestaties]Hoe vindt u dat de financiële prestaties van een project gemeten dienen te worden? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Bijdrage aan het portfolio 26.2%

- ☐ Waarde van het project 20.8%
- ☐ Winst van het project 14.1%
- ☐ Omzet van het project 12.8%
- ☐ Marktaandeel van het project 10.1%
- ☐ Winst van de gehele organisatie 10.1%
- ☐ Omzet van de gehele organisatie 6%

47 [Team]Wilt u bij nieuwe business development projecten zelf uw team samen kunnen stellen? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Helemaal mee eens 27.8%
- ☐ Mee eens 61.1%
- ☐ Neutraal 8.3%
- ☐ Oneens 2.8%
- ☐ Helemaal mee oneens 0%

Pagina 5/5

48 [Team2]Wilt u bij business development projecten gebruik kunnen maken van multi-disciplinaire teams? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

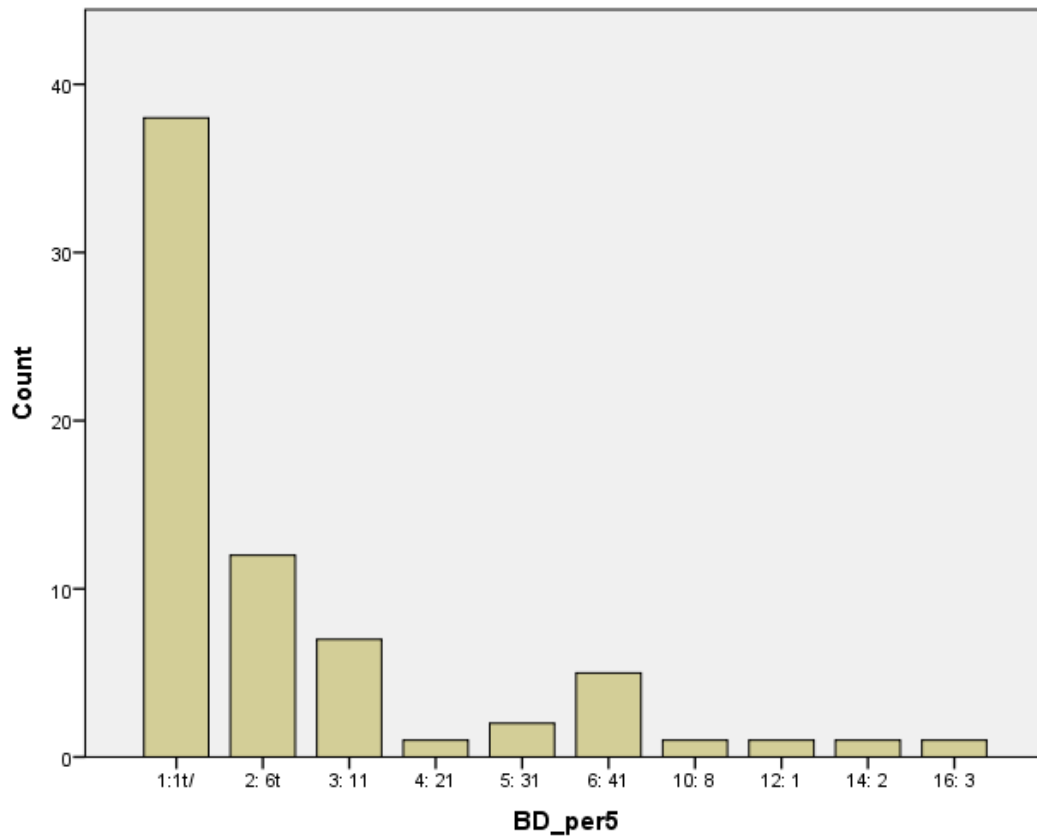
- ☐ Helemaal mee eens 51.4%
- ☐ Mee eens 43.1%
- ☐ Neutraal 5.6%
- ☐ Oneens 0%
- ☐ Helemaal mee oneens 0%

49 [BD intern]Hoeveel collega's van u houden zich binnen de organisatie bezig met business development? *

Vul uw antwoord hier in:

Gemiddeld 23 collega's. Standaardafwijking: 63 collega's. Er zijn enkele personen die zeer veel BD collega's hebben (300-400) waardoor het gemiddelde enorm omhoog is gegaan.





- 1: 1 t/m 5 collega's
- 2: 6 t/m 10 collega's
- 3: 11 t/m 20 collega's
- 4: 21 t/m 30 collega's
- 5: 31 t/m 40 collega's
- 6: 41 t/m 50 collega's
- 10: 81 t/m 100 collega's
- 12: 151 t/m 200 collega's
- 14: 251 t/m 300 collega's
- 16: 351 t/m 400 collega's

50 [Experts]Heeft u tijdens uw werkzaamheden behoefte aan experts en specialisten? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 27.8%
- ☐ In hoge mate 37.5%

- ☐ In redelijke mate 34.7%
- ☐ Nauwelijks 0%
- ☐ Helemaal niet 0%

51 [Experts2]Heeft u binnen de organisatie toegang tot experts en specialisten? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 19%
- ☐ In hoge mate 37.5%
- ☐ In redelijke mate 29.2%
- ☐ Nauwelijks 12.5%
- ☐ Helemaal niet 1.4%

52 [Experts3]Heeft u buiten de organisatie toegang tot experts en specialisten? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 13.9%
- ☐ In hoge mate 29.2%
- ☐ In redelijke mate 41.7%
- ☐ Nauwelijks 15.3%
- ☐ Helemaal niet 0%

53 [extern]Heeft u veel behoefte aan externe contacten met personen en bedrijven? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ In zeer hoge mate 19.4%
- ☐ In hoge mate 47.2%
- ☐ In redelijke mate 27.8%
- ☐ Nauwelijks 5.6%
- ☐ Helemaal niet 0%

54 [Extern2]Heeft u ook contact met corporate business developers van buiten uw organisatie? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Intensief 2.8%
- ☐ Geregeld 26.4%
- ☐ Af en toe 43.1%
- ☐ Zelden 20.8%
- ☐ Nooit 6.9%

55 [bus dev buiten org]Met hoeveel business developers heeft u contact buiten uw organisatie? *

Vul uw antwoord hier in:

Gemiddeld: 12 Standaard afwijking: 18. Wederom een aantal uitschieters naar boven, waardoor het gemiddeld omhoog gaat.

56 [Extern3]Waar ontmoet u deze? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Vakverenigingen voor Marketing, sales en Business Development (SMA, NIMA, PDMA, STEM, VBDN, etc) 21.4%
- ☐ Vakverenigingen voor de werkgebieden waar mijn bedrijf actief in is 25.5%
- ☐ Groepen op social media, bv LinkedIn Groups 35.7%
- ☐ Regionale bijeenkomsten van bijvoorbeeld KvK, Lions, Rotary, lokale netwerken 17.3%
- ☐ Anders:
- Business events
 - Persoonlijk netwerk
 - Klanten

57 [Extern4]

Zijn die contacten dan vooral specifiek voor het technisch-inhoudelijk vakgebied van uw organisatie of zijn ze meer op gebied van marketing en business development bij andere vergelijkbare bedrijven?

*

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Vooral het eigen inhoudelijke vakgebied 7.8%
- ☐ Met name eigen inhoudelijke vakgebied, maar ook wel business development en marketing 19.5%
- ☐ Beide in gelijke mate 27.3%
- ☐ Met name business development en marketing , maar ook wel eigen inhoudelijke vakgebied 29.9%

☐ Vooral business development en marketing 15.6%

☐ Anders: 0%

58 [Netwerk]Maakt uw organisatie veel gebruik veel gebruik van netwerken? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

☐ Heel veel 18.1%

☐ Veel 23.6%

☐ Gemiddeld 38.9%

☐ Weinig 18.1%

☐ Nooit 1.4%

59 [Netwerk]Indien helemaal niet, waarom niet?

Vul uw antwoord hier in: Geen bruikbare antwoorden.

60 [Netwerk3]Bij welke netwerken bent u momenteel aangesloten? *

Vul uw antwoord hier in: Vraag 61 geeft een overzicht met scores.

61 [Netwerk4]Kunt u een top drie samenstellen van de meest gebruikte netwerken? *

Vul uw antwoord(en) hier in

Wederom met scores.

1 LinkedIn 59

2 Persoonlijk netwerk 24

3 VBDN 13

4 Klanten en leveranciers 11

5 TSOC 11

6 Bedrijf intern 9

7 Innovation Roundtable 9

8 Andere sociale media (Facebook, Twitter) 8



62 [Netwerk2]Wat verwacht u van de deelname aan netwerken? *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Het delen van kennis en ervaringen 27.3%
- ☐ Het opdoen van nieuwe contacten 29.8%
- ☐ Kennis over nieuwe technologieën 16.7%
- ☐ Het vinden van potentiële acquisitiekandidaten 10.6%
- ☐ Het vinden potentiële partners 15.7%
- ☐ Anders: 1.4% niets

63 [Extern beg.]Welke behoefte aan externe begeleiding, ondersteuning en inbedding zou u eventueel hebben? (Het gaat hierbij om de vorm) *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Vakvereniging op gebied van business development 15.4%
- ☐ Vakvereniging op mijn marktsegment 10.5%
- ☐ Opleidingsprogramma's 11.1%
- ☐ Kennissessies 19.8%
- ☐ Coaching en begeleiding op gebied van new business en corporate venturing 7.4%
- ☐ Kennisdatabases en online netwerken op relevante gebieden 8.6%
- ☐ Kennsgroepen op social media 7.4%
- ☐ Online sessies business development onderwerpen 8.0%
- ☐ Geen behoefte 11.7%
- ☐ Anders: 0%

64 [Extern beg.2]Welke behoefte aan externe begeleiding, ondersteuning en inbedding zou u eventueel hebben? (Het gaat hierbij om de inhoud) *

Selecteer alles wat voldoet

- ☐ Innovatie en innovatie management 13.6%
- ☐ Marketing en Sales 11.6%
- ☐ Programma management van innovaties 10.9%

- ☐ Project management van innovaties 8.2%
- ☐ Trends, marktdynamiek en opportunity assessment 21.8%
- ☐ Leiderschap, motivatie en intrapreneurship 12.9%
- ☐ Financiering van innovaties 8.8%
- ☐ Geen behoefte 12.2%
- ☐ Anders: 0%

65 [Belangrijkste onderw]Wat zijn voor u, op dit moment, de 3 belangrijkste onderwerpen? (Gerangschikt van 1 tot en met 3)

Vul uw antwoord(en) hier in

Met scores:

1. Innovatie 48
2. Opportunity assesment 26
3. Marktkennis 23
4. Mobiele technologie 17
5. Financiering 16
6. Corporate venturing 15
7. IT 15
8. Projectmanagement 8 & Acquisitie 8
9. Operational excellence 7
10. Duurzaamheid 6 & Leiderschap 6

66 [Suggesties]Welke suggesties zou u in het kader van ondersteuning en de behoeftes van business developers, dan wel het succesvol opereren van business developers mee willen geven?

Vul uw antwoord hier in:

De ondervraagden geven aan dat ze graag een manier krijgen voor een systematische ontwikkeling van marketing en sales funnel. Het ontbreekt de business developers vaak aan de kennis van de markt en de techniek. Er zijn te weinig samenwerkingsverbanden die snel business opleveren, en het meer samenwerken en delen is ook een veelgehoorde suggestie.

67 [Vragen]Heeft u nog opmerkingen, suggesties of vragen over de vragenlijst?

Vul uw antwoord hier in:

Vragenlijst werkt niet goed op een Ipad. Eén opmerking dat de vragenlijst te lang was.

Afsluiting

Wij danken u voor uw medewerking aan dit onderzoek, mede namens de VBDN (Vereniging Business Development Nederland), de Universiteit Twente en Venture Lab Twente.

68 [E-mail]Als u prijs stelt op de uitkomsten van dit onderzoek, laat dan uw email adres achter, dan stellen wij u te zijner tijd op de hoogte van de resultaten.

Vul uw antwoord hier in:

01.01.1970 – 01:00

Verstuur uw enquête

Bedankt voor uw deelname aan deze enquête.

Bijlage 7

Verband tussen vorm/inhoud	Chikwadrat tests	Fisher's exact test	Cramer's V Significantie	Cramer's V waarde	Positief/negatief
Vakvereniging Bus. Dev./ Marketing and sales	0.03	0.07	0.03	0.35	Positief
Vakvereniging Bus. Dev./ Programmamanagement innovaties	0.04	0.071	0.04	0.242	Positief
Vakvereniging Bus.Dev./ Geen behoefte	0.0001	0.01	0.0001	0.421	Negatief
Vakvereniging marktsegment/ Innovatie en Innovatiemanagement	0.042*	0.063	0.042	0.239	Positief
Vakvereniging marktsegment/programma management van innovaties	0.031*	0.046	0.031	0.253	Positief
Vakvereniging marktsegment/ Project management van innovaties	0.002*	0.005	0.002	0.366	Positief
Vakvereniging marktsegment/Geen behoefte	0.006*	0.004	0.006	0.321	Negatief
Opleidingsprogramma's/Project management van innovaties	0.028*	0.061	0.028	0.258	Positief
Opleidingsprogramma's/ Trends, marktdynamiek en opportunity assesment	0.006	0.012	0.006	0.323	Positief
Opleidingsprogramma's/Leiderschap, motivatie en intrapreneurship	0.009*	0.014	0.009	0.309	Positief
Opleidingsprogramma's/ Geen behoefte	0.005*	0.004	0.005	0.333	Negatief
Kennisessies/Innovatie en innovatie management	0.007	0.009	0.007	0.319	Positief
Kennisessies/Programmamanagement van innovaties	0.027	0.044	0.027	0.261	Positief
Kennisessies/ Project management van innovaties	0.020	0.027	0.020	0.275	Positief
Kennisessies/Trends, marktdynamiek en opportunity assesment	0.006	0.009	0.006	0.325	Positief
Kennisessies/Financiering van innovaties	0.047	0.066	0.047	0.234	Positief
Kennisessies/Geen behoefte	0.006	0.007	0.006	0.323	Negatief
Coaching en begeleiding/ Programma management van innovaties	0.011*	0.020	0.011	0.299	Positief
Coaching en begeleiding/ Project management van innovaties	0.011*	0.023	0.011	0.300	Positief

Coaching en begeleiding/ Leiderschap, motivatie en - intrapreneurship	0.001*	0.002	0.001	0.409	Positief
Coaching en begeleiding/ Financiering van innovaties	0.020*	0.034	0.020	0.275	Positief
Coaching en begeleiding/ Geen behoefte	0.028*	0.030	0.028	0.258	Negatief
Kennisdatabases en online netwerken/ Innovatie en innovatiemanagement	0.006*	0.016	0.006	0.322	Positief
Kennisdatabases en online netwerken/ Programma management van innovaties	0.039*	0.068	0.039	0.244	Positief
Kennisdatabases en online netwerken/Geen behoefte	0.016*	0.015	0.016	0.284	Negatief
Groepen op social media/ Leiderschap, motivatie en intrapreneurship	0.006*	0.011	0.006	0.324	Positief
Online sessies business development/ Trends, marktdynamiek en opportunity assessment	0.047	0.066	0.047	0.234	Positief
Geen behoefte/Innovatie en innovatie management	0.002	0.001	0.002	0.371	Negatief
Geen behoefte/ Marketing en Sales	0.005*	0.004	0.005	0.333	Negatief
Geen behoefte/ Programma management van innovaties	0.038*	0.053	0.038	0.244	
Geen behoefte/ Trends, marktdynamiek en opportunity assessment	0.003	0.006	0.003	0.345	Negatief
Geen behoefte/ Leiderschap, motivatie en intrapreneurship	0.015	0.016	0.015	0.287	Negatief
Geen behoefte/ Financiering van innovaties	0.017*	0.015	0.017	0.281	Negatief
Geen behoefte/geen behoefte	0.000*	0.000	0.000	0.673	Positief

* Voldoet niet aan de voorwaarden voor een chikwadrattoets