



UNIVERSITY OF TWENTE.

Faculty of Behavioural, Management and
Social sciences

The perception, organization and results of Business Development in SMEs

Jaap Walsweer
Final report M.Sc. Thesis
07-11-2016

Supervisors:

Dr. A.M. von Raesfeld-Meijer (NIKOS)
Dr. K. Zalewska-Kurek (NIKOS)
Prof. Dr. D. zu Knyphausen-Aufseß (TU Berlin)
M. Spin (SPM Group)
J. Slijkhuis (SPM Group)

University of Twente
P.O. Box 217

Executive summary

Although the term 'Business Development' (BD) is well known among young and mature enterprises, there is no general consensus on its exact meaning and the concept has until now received limited attention in the managerial and academic literature. At the same time BD is seen as crucial for the development and execution of the company's strategy and as an important contributing factor to growth processes. Without a common understanding of what the concept means it is difficult to assess what effective BD is and which of its activities contribute to the growth of a firm and increase its profitability.

The limited number of studies towards the meaning of BD have primarily focused on large companies in the biotechnology industry or SMEs in the IT. Existing research has proposed several definitions of BD, described the BD process and even developed some best practices on how to structure BD. There is a lack of research however towards BD in SMEs from different industries.

This research aims to contribute to the literature in the following ways: 1) by assessing current scientific literature on BD to identify current academic perspectives; 2) by interviewing SMEs on how they perceive and organize BD and what the results of their efforts are; and 3) by comparing the literature to the results from the interview and develop propositions about relations between BD variables. Combined, these three contributions answer the main research question: *What is Business Development in SMEs?*

Two different methodologies are combined in this research: first, a literature review is performed to answer the first sub question. Second, semi-structured interviews are held with nine Dutch SMEs from different industries to answer the second sub question. A comparison between the two results in several propositions and the answer to the third sub question.

The literature review yielded 171 articles of which 13 specifically dealt with BD. The other 158 are about related concepts and primarily on firm growth (75) and internationalization (60). These two research streams are more mature and contain explanatory studies that discuss relations between influencing factors on firm-, market- and macro level and concepts such as product development, market development (e.g. internationalization) and firm growth, which are related to BD. A causal model is made of relevant concepts.

After reviewing different definitions of BD given in the literature, BD is perceived as *activities that aim to create growth, value and revenue by deploying resources to identify and exploit opportunities*. Theories on BD can be divided into two different groups. One group of authors perceives BD as a corporate entrepreneurial capability performed with unstructured activities, whose effectiveness depends upon the personal skills of the entrepreneur. Another group focuses on the importance of the BD process and specific practices for the development of a BD capability. This leads to different ways of organizing BD. The BD process can be fixed or flexible and proactive or reactive in the way opportunities are identified. A fixed process usually starts with identifying an opportunity, followed by an evaluation and finished with a negotiation or exploitation. Furthermore, there are three possible ways in which the

BD function can occur: implicitly, established and institutionalized and this is usually dependent on the stage of the organization's development or managerial awareness of its importance. The business developer should be an integrating generalists who integrates knowledge from different areas. Important skills for a business developer are: communication; creative thinking; listening; technical/analytical skills; understanding client needs; and honesty. Finally, measuring BD results is difficult since many factors can influence the results. It is important that the way of measuring fits the type of goals that a company has set.

Although it was expected that respondents in the interview would have a wide variety of definitions of BD, all companies mention that finding opportunities to change the product-market combination is the central topic when talking about BD. However, changes can occur in a many different ways and different examples of BD are mentioned. The BD process is flexible in seven companies and two companies have a fixed BD process that looks similar to the one mentioned in the BD literature. These two companies are among the three firms who have institutionalized the BD function. The remaining six companies implicitly perform BD and it is usually a responsibility of the owner-manager. Company size seems an influencing factor where for larger firms the process is more formalized.

Current academic perspectives on BD are compared to the results from the interviews. Based on this comparison it can be concluded that current BD theories apparently fit the context of SMEs quite well. Best practices described in BD literature are applied in at least two of these companies, which shows that these best practices are not unique for the biotechnology industry. The logical next step for future research would be to test these theories on a larger scale to test if there are significant relations between BD perceptions, BD organization and BD results. Based on this research several of such relations are expected to occur and these are listed below in the form of propositions.

- Proposition 1:** The age of an SME influences the content of BD activities.
- Proposition 2:** In more dynamic and volatile industries, the BD function becomes more institutionalized compared to more stable and predictable industries.
- Proposition 3:** A more formalized, structured and systematic BD process leads to more identified opportunities compared to less formalized and unstructured BD processes.
- Proposition 4:** In larger SMEs, the BD function is relatively more institutionalized compared to smaller SMEs in which the function occurs more implicitly.

Based on the findings of this research, the following managerial recommendations are developed:

1. Practitioners should acknowledge the fact that BD occurs in many different forms to allow constructive interactions with other actors.
2. Managers and entrepreneurs should be aware of the fact that opportunity recognition is a key part for developing the business and try to stimulate a pro-active attitude towards identifying these opportunities. Using a proactive and systematic way

of looking at developments in the market is expected to result in more identified opportunities.

3. Small companies may lack resources to constantly monitor developments in the environment and therefore it pays off to invest in setting up and maintaining relations with other actors. A company's network is an important source for information and new opportunities.

4. A too rigid process for BD can have a negative effect on the creation and exploitation of ideas, but a basic structure could be beneficial. For example, doing more market research up front, setting up an R&D team and involving the finance department to include objective numbers in the BD process.

5. Measuring results of BD is different for different BD objectives. The measurement should fit with the goals of BD which in turn should fit with the overall goals of the company. A useful measure is the amount of identified opportunities.

Table of Contents

Executive summary.....	I
List of figures.....	VI
List of tables.....	VII
1. Introduction.....	8
2. Literature review.....	10
2.1 BD perception.....	11
2.2 BD organization.....	14
2.2.1 Process and tasks.....	14
2.2.2 Structure.....	15
2.2.3 People.....	16
2.3 BD results.....	17
3. Methodology.....	19
3.1 Research design.....	19
3.2 Data collection.....	19
3.2.1 Sample.....	19
3.2.2 Measurements.....	20
3.3 Data analysis.....	21
4. Results.....	22
4.1 BD perception in SMEs.....	22
4.2 BD organization in SMEs.....	24
4.3 BD results in SMEs.....	28
5. Discussion.....	30
5.1 BD perception.....	30
5.2 BD organization.....	30
5.3 BD results.....	33
5.4 Propositions and questionnaire.....	33
6. Conclusion.....	35
7. Limitations and future research.....	37
8. References.....	38
9. Appendices.....	54
9.1 Search strings used in literature review.....	54
9.2 Overview articles in literature review.....	55
9.3 Descriptive model: sources of opportunities and resulting marketing strategies by Hulbert, et al. (2013).....	61
9.4 BD capability framework by Lorenzi & Sørensen (2014).....	61

9.5 Knowledge types and project management characteristics by Burgers, et al. (2008).....	62
9.6 BD responsibilities and attributes by Davis & Sun (2005).....	62
9.7 Operationalization of measurements, questionnaire for semi-structured interviews.....	63
9.8 Transcripts of semi-structured interviews (Dutch)	64
9.8.1 Company A (29-4-2016).....	64
9.8.2 Company B (4-5-2016).....	67
9.8.3 Company C (10-5-2016).....	71
9.8.4 Company D (12-5-2016).....	75
9.8.5 Company E (13-5-2016)	86
9.8.6 Company F (17-5-2016)	91
9.8.7 Company G (18-5-2016).....	99
9.8.8 Company H (25-5-2016).....	105
9.8.9 Company I (17-6-2016)	112
9.9 Questionnaire for future quantitative research.....	118

List of figures

<i>Figure 1: Conceptual model about BD variables found in BD literature</i>	18
---	----

List of tables

<i>Table 1: Overview of search terms for literature review</i>	10
<i>Table 2: overview topics and number of identified articles</i>	11
<i>Table 3: overview of respondents in the semi-structured interviews</i>	20
<i>Table 4: Definitions of BD according to the respondents of the semi-structured interviews</i>	22
<i>Table 5: The ultimate goals of BD</i>	23
<i>Table 6: Factors influencing the degree of importance of BD</i>	23
<i>Table 7: Examples of BD projects and steps in the BD process</i>	24
<i>Table 8: Evaluation criteria for BD opportunities</i>	26
<i>Table 9: Important skills for business developers and the frequency with which they are mentioned</i>	27
<i>Table 10: Examples of BD objectives on firm and project level</i>	28
<i>Table 11: Environmental factors influencing the accomplishment of BD objectives</i>	29
<i>Table 12: Structured processes of two companies in the sample</i>	31

1. Introduction

There are over one million people registered on LinkedIn whose current function involves Business Development (LinkedIn, 2016). Although the term 'Business Development' (BD) is well known among young and mature enterprises, there is no general consensus on its exact meaning and the concept has until now received limited attention in the managerial and academic literature (Lorenzi and Sørensen, 2014; Sørensen, 2012b). BD is described as: *'one of those terms used by everybody, but nobody really knows what it means'* (Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007). At the same time BD is seen as crucial for the development and execution of the company's strategy (Gigliano, et al., 2011) and as an important contributing factor to growth processes (Davis and Sun, 2006). Without a common understanding of what the concept means it is difficult to assess what effective BD is and which of its activities contribute to the growth of a firm and increase its profitability (Sørensen, 2012b). This research aims to fill this gap in the following ways: 1) by assessing current scientific literature on BD to determine current academic perspectives; 2) by interviewing SMEs on how they perceive and organize BD and what the results of their efforts are; and 3) by comparing the literature to the results from the interviews and develop propositions about relations between BD variables.

The limited number of studies towards the meaning of BD have primarily focused on companies in the biotechnology industry (e.g. Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi, 2013; Lorenzi and Sørensen, 2014), since these companies seem relatively more mature compared to other industries concerning the implementation of BD functions (Lorenzi and Sørensen, 2014). Kind and zu Knyphausen-Aufseß (2007) for example developed a framework on the BD process which consists of three steps: identification, evaluation and negotiation. Lorenzi and Sørensen (2014) created a framework on the BD capability of firms divided in structure, processes and people. It is interesting to see whether the results of these studies remain valid in other industries than biotechnology. Davis and Sun (2006) focused on the practice of BD in the IT sector where companies rely heavily on their BD capability, since revenue mainly comes from products introduced in the last couple of years. They analyzed 80 business developer job descriptions and interviewed 30 IT firms to identify the most important BD functions and skills. They then connected their findings to other research on firm performance to see which functions and skills have most influence on performance. It is again interesting to find out if their findings remain true in other industries.

All previous research acknowledge the fact that there is a need for further research to the practice of BD (e.g. Davis and Sun, 2006; Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi and Sørensen, 2014). The primary reason is that previous studies mainly focus on one specific industry in one specific country, which makes it difficult to generalize the results. According to Lorenzi and Sørensen (2014), the BD process is industry specific and it is suggested that further research should focus on comparing different industries (Davis and Sun, 2006; Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007). Moreover, in the research by Lorenzi and Sørensen (2014) a framework is developed on the BD capability of relatively large firms including the structure, processes and tasks, and people that are involved. The authors suggest that this framework should be assessed in further research, since it is only based on qualitative research in three companies from a single industry.

So, there is a need for further research to the nature of BD in a quantitative way among multiple industries and multiple countries. This research aims at contributing to the BD literature by performing an exploratory research in the context of SMEs and develop propositions and a questionnaire that can be used in subsequent quantitative research. Qualitative interviews are held with SMEs to find out how these companies perceive BD, how they organize it and what the results are. The results of these interviews are compared to findings from current scientific literature to look for differences. Next, a set of propositions is formulated about the nature of the relations between different variables and a questionnaire is developed which can be used in future research to empirically test the propositions on a large sample size.

The focus will not lie on one specific industry, but instead on Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). SMEs have become an increasingly critical factor for economic development accounting for a considerable part of the national economies around the world (Paul et al., 2007; Karpak and Topcu, 2010). According to Soinen et al. (2012), SMEs are increasingly responsible for the creation of jobs and the number of SMEs have increased. In 2011, 99.8% of all non-financial companies in the EU-27 were SMEs (Roth, 2011). Therefore, it is useful to investigate how SMEs perceive BD, which tasks they relate to it and what the results of these efforts are. The results of this research form the foundation for future quantitative research on BD and increase the understanding of BD in SMEs.

The main research question is: *What is Business Development in SMEs?*

To answer this question it is divided in the following sub questions:

- *What does the literature say on how SMEs perceive BD, how they organize BD and what the results are of BD?*
- *What do SMEs say on how they perceive BD, how they organize it and what the results are of BD?*
- *What are relations between BD perception, BD organization and BD results in SMEs?*

Research outline

The paper is structured as follows: the second chapter gives an overview of existing literature to describe the current scientific perspectives on BD and to place this research in a broader context. The literature review aims to answer the first sub research question. In the third chapter, the methodologies that are used in this research are explained including considerations regarding the research design, data collection and data analysis. The fourth chapter presents the results of the semi-structured interviews that are held to answer the second sub question. The fifth chapter compares the findings from the literature that are discussed in chapter two to the results of the interviews that are described in chapter four. Based on this comparison a set of propositions about the relations between BD perception, organization, and results are presented and the third research question is answered. The sixth chapter is the conclusion in which the findings of this research are summarized and an answer to the main research question is given. Finally, the seventh chapter discusses limitations and recommendations for future research.

2. Literature review

The goal of the literature review is to identify all studies that discuss BD and to identify factors that play a role in BD in SMEs. It answers the first sub question and forms a foundation for the questions in the interview protocol that is used in the semi-structured interviews. Databases that are included are Scopus, Web of Science and Science Direct since these meet two criteria: 1) the databases include articles in the field of business and management and 2) the databases are accessible from the University of Twente. Since the concept of BD has received limited attention in scientific literature, the literature review includes synonyms of BD and related concepts such as firm growth. An overview of the search terms can be found in table 1. To limit the scope of the search and because of time restrictions, the search terms had to be present in the title of the articles and not just mentioned in the text. Also, articles older than 20 years, so published before 1996, were excluded from the initial search. The exact search strings that are used for each database can be found in appendix 9.1.

Business development	Business	Development	SME
Corporate venturing Corporate entrepreneurship Intrapreneurship	Firm Enterprise Company Organization Venture Corporation	Growth Commercialization Internationalization Exploration	Small

Table 1: Overview of search terms for literature review

The search was performed on the 23rd of May 2016. It resulted in a total of 1786 articles. After removing the duplicates, 1078 articles remained. The articles were evaluated to decide whether they should be included in this research based on the following criteria: 1) the focus should be on the meaning or the practice of developing businesses 2) the full text should be available 3) the article should be published. A first selection was made based on the title. If it was clear that the focus was not on the development or growth of businesses, the article was removed from the list. 605 articles remained. The abstract of these 605 articles was read to make a further selection based on the relevance of the article for this study. Of the remaining 244 articles, 85 did not have a full text available. The remaining 158 articles were included in the review together with 13 cross-reference articles not found with the database search, which results in a total of 171 articles. Table 2 shows an overview of the topics and the frequencies in which articles were found. An extended overview can be found in appendix 9.2.

Firm growth	<u>75</u>	New product development	5
- General	17		
- Small firms	46		
- High growth	12		
Internationalization	60	Exploitation & exploration	4
Business Development	13	Commercialization	2
Corporate entrepreneurship	5	Other:	<u>6</u>
		- Business model modification	1
		- Financing	1
		- Process innovation	1
		- Technological entrepreneurship	1
		- Improvement initiatives	1
		- Venture development	1

Table 2: overview topics and number of identified articles

Of all the identified articles, 13 specifically dealt with BD and its meaning. These articles are key in understanding the current state of the art in BD literature. The first of these studies stems from 2006 and the last from 2015, which shows that it is a relatively new stream of literature. This is also clear when looking at the type of research, which is mostly explorative in nature. A majority of all the identified articles were on firm growth and internationalization which can both be related to BD, since the former is a potential result of BD and the latter can be a form of BD. Findings of these 137 studies could provide additional information on certain BD practices and relevant factors regarding BD since both research streams are in a more mature stage. Studies about these two topics is mostly explanatory in nature and about specific relations between variables (see appendix 9.2). They give a good indication on which relations are already research in academic literature and which relations are still unexplored. Furthermore, research in the other areas may be valuable for understanding BD, since corporate venturing, corporate entrepreneurship, new product development and commercialization are types of corporate entrepreneurial behaviour just as BD (Davis and Sun, 2006). The following section presents an analysis of the BD literature divided into BD perception, organization and results.

2.1 BD perception

Since research on BD is still in its infancy (Kind & zu Knyphausen-Aufseß, 2007), most of the existing BD literature aims at defining the concept and differentiate it from other streams of literature. Although the terms ‘business development’ and ‘business developer’ are often used, the meaning and content of the subject is still characterized by much confusion (Kind & zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi, 2013; Sorensen, 2012b). In the practitioner world, many companies now have parts of their organizational structure devoted to BD, but the definition varies from company to company (Giglierno, 2011). Everything from IT-programmers, specialized engineers, marketers, key account managers, and sales and relationship development is sometimes considered to be BD (Sorensen, 2012b). Obviously, this does not give a consistent picture about what effective BD is. The same conclusion can be drawn when looking at BD literature. Although the concept of BD has been identified as distinct from other established management concepts (Sørensen 2012a; Giglierno et al. 2011; Davis, Sun 2006), many different definitions of the term exist, ranging from operational sales objectives to a more strategic approach of doing business (Klump and Koppers, 2010). For example, according to David and Sun (2006) BD consists of

a 'set of routines and skills that serves to enable growth by identifying opportunities and guiding the deployment of resources' (Davis and Sun 2006, p. 146). They state that the creation of growth through development of new business is a crucial capability of every firm. The authors state that contributions to new business formation are called a variety of names - corporate venturing, corporate entrepreneurship, intrapreneurship, new product development, commercialization, or business development - depending when they take place in the life cycle of the firm or the product, the actors perform them, the level of risk or novelty involved, and whether they lead to the creation of new internal or external business units. BD is a form of new business formation and aims to create growth through expansion or extension of existing product-markets or through the development of product-markets or services that are new to the firm (Davis and Sun, 2006), which is similar to the product-market matrix developed by Ansoff (1957). Similarly, based on their research, Kind and zu Knyphausen-Aufseß (2007) state that BD consists of all activities that aim at creating value and revenue potentials for the company; developing products and technologies that can be commercialized; and building and maintaining relationships with potential partners, customers and other stakeholders. According to Sturm (2015), BD is expected to provide companies with answers to help them manage new business opportunities, develop growth and explore new product markets. Sørensen (2012a) combines different academic perspectives on BD tasks and processes with insights from senior business developers and venture capitalists. He defines BD as: "*The tasks and processes concerning analytical preparation of potential growth opportunities, the support and monitoring of the implementation of growth opportunities*" (Sørensen 2012a, p. 26). Buckman et al. (1998), state that BD routines usually involve processes for identification of opportunities, generation and assessment of ideas, articulation of business concepts, product/service development, commercialization, licensing, internal or external venturing, and acquisition. According to Giglierano (2011), BD has generally come to mean the development of new revenue for the company. Based on interviews with practitioners he states that BD is focused on finding new opportunities, analyzing these opportunities, developing a business model for exploiting an opportunity, working with partners to address the opportunity and learn from the experience (Giglierano, 2011). More specifically, Keil, et al. (2008) did research to different governance modes of external BD activities and its effects on innovative performance. According to these authors, BD activities can also be referred to as external corporate venturing and enable firms to acquire the necessary knowledge to exploit business opportunities. As examples of BD activities the authors mention alliances, joint ventures, acquisitions and corporate venture capital investments as sources for new knowledge and exploitation of opportunities. Despite the differences, all of the above definitions have several things in common and when they are combined it can be concluded that BD can be perceived as *activities that aim to create growth, value and revenue by deploying resources to identify and exploit opportunities*. This definition of BD is used in this research.

Based on the definition described above, it can be concluded that BD is about discovering opportunities to grow the firm. Firm growth is a well-established literature stream and the literature review yielded 75 articles in which firm growth is discussed. A multitude of factors that influence firm growth have been identified. For instance, entrepreneurial orientation (e.g. Anderson, and Eshima, 2013; Soininen, et al., 2012; Wiklund, et al., 2009), business networks (e.g. Bratkovic, et al., 2012;

Macpherson, and Holt, 2007; Schoonjans, B., et al., 2013), founder's characteristics (e.g. Barringer, et al., 2005; Hinton and Hamilton, 2013; Orser, and Hogarth-Scott, 2002) and industry dynamics (e.g. Delmar, et al., 2003; Mengistae, 2006) all influence the growth rate of a firm (for a complete overview see appendix 9.2). Since BD is about identifying opportunities for growth, all these factors might also influence the BD process of a firm. Furthermore, an increasing body of literature is related to the internationalization processes of firms (e.g. Gabrielsson and Gabrielsson, 2013; Kyvik, et al., 2013; and Zucchella, et al., 2007). In the literature search, 60 studies on this topic have been identified. Research has suggested that the process is driven by knowledge of opportunities abroad instead of by efforts to overcome uncertainties concerning institutional conditions in foreign markets (Johanson & Vahlne, 2009). Moreover, internationalization is considered an important way of enhancing SMEs' long-term growth and survival (Cerrato and Piva, 2012) and as such an interesting topic when discussing BD. Internationalization by definition means expanding the business into new markets and thereby creating growth. Because of these strong links with BD, factors that are identified to play a role in the internationalization process might also be relevant for BD activities.

According to Sorensen (2012b), it is important to distinguish BD from other business areas. Giglierano (2011) discusses the difference between key account selling and BD. He states that the literature and thinking on key account selling tends to focus on a sales relationships with existing customers whereas BD is focused on initiating and developing relationships with new customers. These new customers are usually considered to be important customers and the relationships can be so close as to rise to the level of partnerships (Giglierano, 2011). Furthermore, according to Sorensen (2012b), BD activities are closely related to marketing, sales and strategic management as well as to entrepreneurship. However, the difference between these areas and BD is that BD is purely focused on those activities relating to the identification, analysis and exploitation of profitable growth opportunities. Many business functions claim to have this purpose, but if all business functions are responsible for identifying profitable growth opportunities, nobody really is. According to Sorensen (2012b), BD is not entrepreneurship, but it is one of the many capabilities an entrepreneur must master. For entrepreneurs it all starts with opportunity identification from which all else follows. For this reason, opportunity recognition has been the subject of much research in the field of entrepreneurship (Baron, 2006) and is often considered the task of the entrepreneur (Zucchella, 2005; Oviatt and McDougall 2005; Hagen, 2011). While entrepreneurship leads to new businesses, BD is often considered to be development of an already existing organization. For example, Davis and Sun (2006) perceive BD practices as part of corporate entrepreneurial practices, in which corporate entrepreneurship is defined as *'the process whereby an individual or a group of individuals, in association with an existing organization, create a new organization or instigate renewal or innovation within that organization'* (Sharma and Chrisman, 1999: 15–16). Hulbert, et al. (2013) did research towards the sources and nature of opportunities used by owner-managers to grow their business. Their descriptive model (appendix 9.3) shows a variety of opportunity sources which can lead to either entrepreneurial opportunity (creation of a new venture) or to a business growth opportunity, which can be considered to be BD. So, BD has strong links with entrepreneurship although there are some differences. Theories from entrepreneurship literature could potentially be applied to BD. These theories will be discussed in the section 2.2 about BD organization.

To conclude this section on the perception of BD, according to Lorenzi (2013), theories on BD can be divided into two different groups. One group of authors perceives BD as a corporate entrepreneurial capability performed with unstructured activities, whose effectiveness depends upon the personal skills of the entrepreneur (Davis and Sun, 2006; Giglierano et al., 2011). Another group focuses on the importance of the BD process and specific practices (Sorensen, 2012; Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007) for the development of a BD capability. These different perceptions lead to a different BD ways of organizing BD.

2.2 BD organization

Eight articles in the BD literature discuss BD practices, activities and tasks. A recurring concept in the literature on BD is the BD capability. For example Davis and Sun (2006), refer to BD as a corporate entrepreneurial capability. Strong organizational capabilities may be important sources of competitive advantage as they are difficult for competitors to imitate (Amit and Schoemaker, 1993). Two key studies about the organization of BD are Lorenzi (2013) and Lorenzi and Sorensen (2014). Lorenzi and Sørensen (2014) did exploratory research towards the organization of BD and developed a framework to describe the BD process, structure, tasks and responsibilities of BD which can be found in appendix 9.4. Furthermore, Lorenzi (2013) did research towards BD best practices and provide suggestions on how BD should be organized. They made an analysis of BD functions in eight in-depth case studies in large firms in the biopharmaceutical industry. It is important to note that the studies mentioned here often concern large companies in the biotechnology industry and it may be difficult to generalize the findings to the organization of BD in SMEs. Findings of these and other studies are discussed below.

2.2.1 Process and tasks

Development activities can be divided in two perspectives: 1) the development activities are a continuous process with gradual improvements based on the Kaizen-philosophy; or 2) the development activities are radical, single-shot reform based on reengineering (e.g. Hammer and Champy, 1994; Lanning, 1996). However, Forsman (2008) states that a third option is to organize BD in projects which can be placed in the middle between the other two perspectives. So, when assessing the BD process of a company, it is important to know whether the company has specific BD projects with a beginning and an end, or whether the process is continuous.

Davis and Sun (2006) state that the BD process can be highly structured and fixed or less structured. Structured process are often organized as a stage-gating funnel (e.g. Rosenau, 1996; Crawford and De Benedetto, 2000). Four examples of BD funnels were found in the literature of which one was based on research in the IT industry and the others on research in the biotechnology industry (Davis and Sun, 2006; Kind, 2004; Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi and Sorensen, 2014). According to Davis and Sun (2006), in the BD funnel it is decided whether opportunities are pursued or not, when they are pursued and which resources are allocated to it. After each stage there is an evaluation, adjustments can be made and it can be decided to stop the project. Kind and zu Knyphausen-Aufseß (2007) differentiate three stages: opportunity identification; evaluation; and negotiation. Lorenzi and Sorensen (2014) add a fourth stage to this funnel which is alliance management. According to the authors, an alliance is the best possible collaboration and creates an environment for future agreements. So after preparing and exploiting

the opportunity, the new relation should be monitored and controlled. This fourth stage is context-specific in BD concerns alliance opportunities. All BD funnels that are found in the literature agree that a systematic search for windows of opportunity and evaluating the external environment seems crucial for firms in a technology intensive industry such as biotechnology and IT.

In contrast to these fixed processes, BD can also be a less structured operation which is expected to be the case in smaller firms (Davis and Sun, 2006). In this case, there is no fixed BD funnel consisting of specific steps. However, even in companies without a fixed process, opportunities have to be recognized before they can be taken advantage of. Examples of ways to identify opportunities found in the BD literature are screening for information on the internet, trade fairs, market reports, consultants, technical literature and developing and maintaining extensive networks (Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi and Sorensen, 2014). Identifying opportunities is also a key factor in entrepreneurship research where new opportunities lead to new businesses (Baron, 2006). Entrepreneurial theories on opportunity recognition could therefore potentially be applied to BD. In entrepreneurship research several positively influencing factors for identifying opportunities are identified: prior knowledge of the industry or market (Shane, 2000; Baron, 2006), the entrepreneur's values, beliefs and goals (Shane, 2000), active search (Baron, 2006; Ciravegna, et al., 2014), being alert (Baron, 2006) and social networks (Singh, et al., 1999). Ciravegna, et al. (2014) for example found that the proactiveness of the search is an important predictor of the intensity and the geographical scope of a firm's internationalization path. In a study about the source of growth opportunities for 20 SMEs, Hulbert, et al. (2013) found that the majority of opportunities come from changes in the market place and are not a direct consequence of change in the macro environment. Therefore, traditional marketing analysis tools can be used to identify significant sources for growth opportunities. This finding illustrates that it is very useful for SMEs to systematically search the market for opportunities, looking for either new or modified product ideas, and looking for new or emerging markets (Hulbert, et al., 2013).

2.2.2 Structure

In the literature on BD, multiple ways of structuring the BD function are mentioned. According to Kind and zu Knyphausen-Aufseß (2007), there are three possible ways in which the BD function can occur: implicitly, established and institutionalized. Implicit means that there is no official task description and tasks are carried out without a deliberate plan. In companies where the function is established, the value of BD is acknowledged and there is an official task description. Institutionalized BD means that there is a separate BD function and tasks are carried out by a BD specialist. This is often the case in mature organizations, where BD is emerging as a separate function comprising skilled business developers (Sorensen, 2012b). BD can also be carried out by people with titles such as salesperson, strategist, director of business unit or commercial director (Davis and Sun, 2006). SMEs have fewer management layers, less specialized functions and less resources compared to larger firms, so BD is expected to be carried out implicitly by the owner-manager (Davis and Sun, 2006). They adopt an informal and intuitive approach of doing business (e.g. Rantanen, 2001; Gilmore and Carson, 2007) and the BD capability is developed through a combination of industry experience, learning-by-doing and mentoring without much formal training (Davis and Sun, 2006). The advantage for SMEs is that less formalized processes allow for short communication lines, fast response times

and speedy problem-solving which could lead to a better response to opportunities (Winch and McDonald, 1999). So the degree of implementation of a business development function is usually dependent on the stage of the organization's development and the managerial awareness of its importance (Kind & Knyphausen-Aufseß, 2007).

In his qualitative research to BD in large biotechnology firms, Lorenzi (2013) develops several best practices of performing BD. According to the author, a first important factor in developing an effective BD process is assigning value to the creation of new knowledge. Allowing BD managers freedom in their decisions makes them feel trusted. Consequently, they are aware of the value they provide for the company which is a key incentive to aim at excellent personal performance. The firms in Lorenzi's research created a separate structure for BD to avoid BD managers to be overwhelmed by day-to-day activities. Similarly, on the basis of a longitudinal, in-depth case study of eight projects within a single company, Burgers, et al. (2008) state that the autonomy of a project is dependent on required types of market knowledge and technological knowledge (see appendix 9.5). Since BD projects often deal with new-to-the-firm knowledge, BD projects should usually be carried out by project teams with high autonomy (Lorenzi, 2013). Company structures with a focus on exploitation activities are inadequate to explore new business opportunities (Burgers, Van Den Bosch & Volberda, 2008). Moreover, because of the proactive nature of the searching phase, BD is time consuming and therefore requires a dedicated staff (Lorenzi, 2013). The author further states that to ensure alignment with the firm's strategy and have effective communication with specialists in other functions, the BD function should be a staff function to the CEO or carried out by a board member. A final best practice relates to the incentive system, which should align personal goals with the best growth opportunities for the firm. In the case studies, firms evaluate BD managers not only based on the opportunities that are discovered, but also on the quality of the collected information during the identification phase. Such information is different from information coming from classical market research, since it is tacit in nature, and may regard, for example, emerging innovation trends or a shift in a competitor's strategy (Lorenzi and Sorensen, 2014).

2.2.3 People

Some studies did research to the business developer as a person and identified several characteristics that a good business developer should possess. For instance, Sorensen (2012) describes business developers as 'integrating generalists.' This means that business developers should be able to integrate knowledge from different areas. The business developer should communicate with people throughout the company working in strategy, marketing, product innovation, operations, finance and management. Sorensen argues that business developers should have practical knowledge about the technology, product, customer values, and industry dynamics. They should have the capability to think conceptually and abstract and not just focus on closing deals. Furthermore, they should have experience with both top management and with work in line-functions. Similarly, Lorenzi (2013) stated that people responsible for opportunity identification are often employees or managers who possess multiple skills for detecting opportunities in the market. Personal knowledge background and team management skills are primarily important and a BD person should ideally have knowledge about both business and science. Team management capabilities are important since BD may involve setting up a team of

people with different skills and objectives. (Lorenzi, 2013). According to Davis and Sun (2006) the responsibilities of a business developer are to find opportunities and prepare new business. Business developers develop project plans, support the operational readiness, set up implementation criteria and complete project closure. On the basis of 80 BD job descriptions from the IT industry in North America, Davis and Sun (2006) found that the BD functions can be divided into two groups: external opportunity recognition and internal management. This classification is partly dependent on the level of seniority, where senior functions focus more on the external world and junior functions on the internal organization (see appendix 9.6 for a detailed overview) Furthermore, the authors did interviews with 26 people who are responsible for BD in an IT SME. The skills and attributes that were mentioned most often as being important are: communication (69.2% of respondents), creative thinking (50%), listening (46.2%), technical/analytical (42.3%), understanding client needs (42.3%) and honesty (42.3%). Linking attributes with firm performance, they found that the ability to use technical and analytical knowledge best predicted recent revenue growth followed by quickness and productivity, and honesty. Innovativeness was best predicted by the ability to follow up with customers and the ability to build relationships.

2.3 BD results

The goal of BD, according to its definition, is to identify growth opportunities that lead to the creation of growth, value or revenue. So one way of measuring the result of BD is to look at the pattern of firm growth. These patterns can look very different across firms (Delmar, et al., 2003). Comparison of existing studies on firm growth is difficult since the time frame, the growth indicator, and the growth formula often differ. Using a specific formula of measuring growth may influence the results (Davidsson, et al., 2010). Instead, multiple growth measures should be employed (Delmar, et al., 2003). For instance, Klumpp and Kopper (2009) state that growth can be divided into four categories: sales, profit, product quality, and service/image/customer perception. Other measures that can be used relate to growth in number of employees (e.g. Davidsson, et al., 2010; Delmar, et al., 2003; Gardebroeck, C., et al., 2010; Terjesen, S. and Szerb, L., 2008) or increase in total assets (Gardebroeck, C., et al., 2010). Next to creating growth, BD projects could also aim to achieve other goals. For example increasing overall efficiency and effectiveness of doing business by increasing productivity, decreasing cycle time and utilizing resources more effectively (Salminen, 1995). This high variety in types of BD results makes it difficult to measure. Another reason why measuring the success of BD can be hard, is because it is difficult to assess which of the results are consequences of the BD activities and which are caused by other elements such as changes in contextual factors (Forsman, 2008). Furthermore, there can be a difference between intended and actual results of BD. Forsman (2008) developed a framework for measuring the success of BD projects by measuring four dimensions during the process instead of focusing only on the outcome of the process. Lorenzi (2013) mentions that ways to effectively measure BD performance should still be developed. As a best practice of BD he argues that those responsible for BD should be evaluated based on the opportunities that are identified and on the quality of the collected information. These could potentially also be used to measure the overall effectiveness of the BD activities of a firm. In conclusion, according to the academic literature, BD can have a variety of goals and these goals are different for different companies. The framework developed by Forsman can be used to assess the success of the BD project

by measuring along the different dimensions in the process. In all cases it is important that the ways of measuring results is in line with the goals of BD, which in turn should be in line with the company's overall objectives.

To conclude the literature review, a conceptual model that depicts the relevant variables is created as can be seen in figure 1. The arrows suggest relations between the different sets of variables and question marks indicate research gaps. The influencing factors on the left side of the model are factors that have been identified in research towards firm growth and internationalization. The right side of the model is based on specific BD literature, but this BD literature looks at large biotechnology companies or small IT companies only. This research will contribute to the literature by researching BD in the context of SMEs from different industries and explore relations between BD perception, BD organization and BD results. It is meant as a basis for future quantitative research towards the concepts of BD.

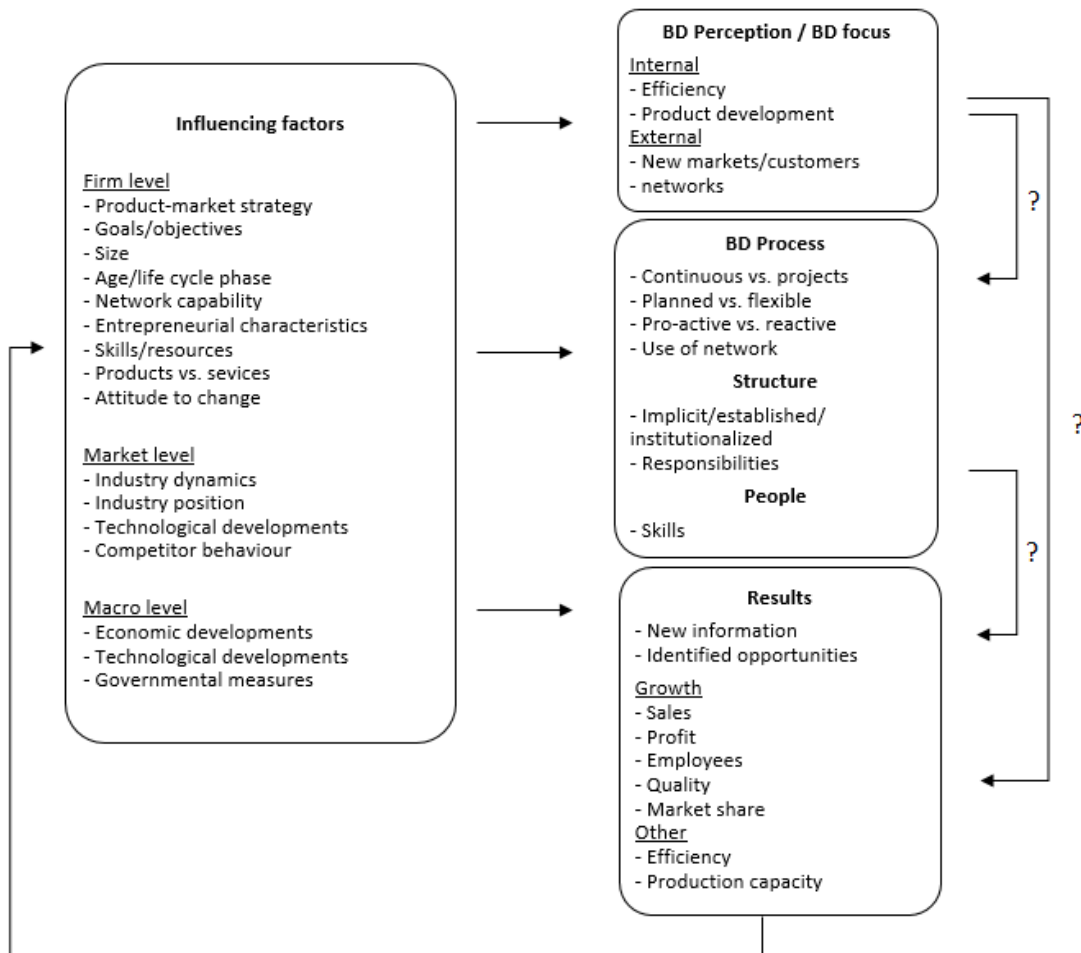


Fig. 1: Conceptual model about BD variables found in BD literature

3. Methodology

This chapter discusses the research methodology that is used in this research. The type of research is explained, the ways in which data is collected is clarified and the method for analyzing the data is discussed.

3.1 Research design

This research uses two different methodologies sequentially: firstly, a literature review is performed and secondly, semi-structured interviews are held with Dutch SME's. The literature review aims to answer the first sub question by identifying current scientific perspectives on BD perception, BD organization and BD results. The results of this review form the basis for the semi-structured interviews in the second part of the research. The semi-structured interviews aim to identify how Dutch SMEs perceive and organize BD, what BD results are and give an answer to the second sub question. The findings are compared to the theories from the literature review to identify differences. A comparison between the results of the literature review and the semi-structured interviews lead to a set of propositions about relations between characteristics of SMEs and the BD perception, BD organization and BD results. This gives an answer to the third sub question. To test these propositions in future research a questionnaire is developed.

3.2 Data collection

This section discusses how the qualitative data is collected in this research. Both the sample that is used and the measurements are considered.

3.2.1 Sample

Since this research focuses on BD in SMEs, the respondents of the semi-structured interviews should be responsible for BD in their SME. As the definition of SMEs, this research adopts the approach taken by the OECD and the Central Bureau of Statistics in The Netherlands which both understand SMEs as companies with a total of 250 employees (OECD, 2005; CBS, 2016). It is often the case that in SMEs, the founders function as the CEOs (Burger-Helmchen, 2008) and play a dominant role in the development of the firm (Wincent and Westerberg, 2005; Kisfalvi, 2002). Therefore it makes sense to take CEOs of SMEs as subjects for the interviews. If, however, it appears that in some cases the CEO is not responsible for BD, the interview will be held with the person who is responsible for it. The selection of subjects for the interviews is an important decision in the research process and should be made after careful consideration (Lorenzi and Sørensen, 2014). To collect data that describes and explains key themes about a certain phenomenon, heterogeneous sampling is appropriate (Saunders, et al., 2009). Selecting a small sample with cases that are different from each other allows to identify patterns and key themes and formulate hypotheses (Patton, 2002). A small sample in the qualitative part of this research means around 10 cases after which patterns and key themes should be observable if the variance between the cases is large enough. To ensure variation, Patton (2002) suggests to identify diverse sample selection criteria prior to selecting the sample. Selection criteria that are used in this research is location of the company, the size of the company and the industry in which the company is active. The country in which the data is gathered is The Netherlands.

Table 3 shows details on the companies that were involved in the semi-structured interviews. Although a total of ten companies were interviewed, one recording failed, so nine interviews remained.

Company	Industry	# Employees	Age	Phase	Position in industry	Countries active
A	Virtual assistance	6	2013	Commercialization	Innovator, few competitors	Netherlands
B	Electronics and embedded systems, B2B	45-50	1994	Growth	Many competitors, but differentiated. Niche market	Mostly Netherlands (sometimes Belgium and Germany)
C	Isolated doors for hospitals, food industry, etc.	215 (of which 150 in India)	1976	Stability	Some other global players and some large local players	Europe and Asia
D	Natural stones for building projects (B2B) and tombstones (B2C)	17	1890	Stability	Top-5 in production volume in The Netherlands	Mostly Netherlands (3% in Germany)
E	Coffee	15	2011	Growth	Some large competitors. Unique proposition	Mostly Netherlands (small % Germany and Belgium)
F	Factory building for grain-processing and mixed-feed industry	120	1909	Growth	Few competitors that can also deliver turnkey projects	Around the world
G	Brand Management	40-45	1991	Stability	Few competitors, but companies often do it themselves	Mostly Netherlands (small % other European countries)
H	Tubes producer (6mm-76mm) B2B	22	1988	Stability	Few European competitors, strong dependence on existing customers	Mostly Netherlands (small % other European countries)
I	Solar panels	15	2009	Stability	Many competitors. Differentiated on quality	Netherlands, Ghana, South-Africa

Table 3: overview of respondents in the semi-structured interviews

3.2.2 Measurements

Semi-structured interviews are non-standardized and can also be referred to as qualitative research interviews (King, 2004). In these kind of interviews, there is a list of questions to be addressed, but the sequence in which these are asked is not fixed. Semi-structured interviews allow for some flexibility since questions can be added or omitted if necessary and it is possible to ask interviewees for further explanation of responses which allows for more depth in the data (Babbie, 2007). Furthermore, asking follow-up questions may lead to discussions on topics that are unexpected but possibly significant for the research (Saunders, et al., 2009). These characteristics make semi-structured interviews a useful method in exploratory research (Saunders, et al., 2009). The outcomes of the literature review are used as a basis for the questions in the interviews. In this way, existing theory can be tested in practice in multiple industries to see whether there are differences and whether the theory should be adjusted. An overview of the questions and their relations to the concepts is presented in appendix 9.7. Next to issues specifically related to BD, general questions about company characteristics and industries in which they operate are included to identify influencing factors which are used for developing propositions. The recorded interviews are all transcribed.

3.3 Data analysis

The goal of the qualitative data analysis is to identify how Dutch SMEs perceive BD, how they organize it and what the results are. The results of the interviews are compared to findings from the literature review to formulate propositions about the relations between variables. Categories should be derived from the data after which bits of data should be appointed to specific categories (Saunders, et al., 2009). Therefore, the data is divided between perception of BD, activities that are involved in BD and the results of BD. Then for each of these three components it is investigated whether data can be further categorized, whether patterns can be identified and what the relations between variables are. Observed patterns and relations are then used for formulating propositions and building a questionnaire which can be used to test the propositions.

4. Results

This chapter describes the results from the semi-structured interviews and is divided into BD perception, BD organization and BD results in SMEs. The transcripts of the interviews can be found in appendix 9.8.

4.1 BD perception in SMEs

Similar to findings from the literature, multiple definitions of the term ‘Business Development’ were given by the respondents. However, they are all in terms of targeting new markets or customers and developing the business along developments in the market (table 4).

Firm	Definition of BD
A	<i>Looking for new markets to target with our offering. Also adapting our offering to other needs is part of BD.</i>
B	<i>Connecting our core competencies to potential customers and look from their perspective which competencies we have to develop</i>
C	<i>Identifying opportunities in new markets and/or new products and concepts</i>
D	<i>Developing the business to developments in the market with a focus on developing production processes to increase efficiency</i>
E	<i>Building a brand: serving a market with our products</i>
F	<i>Developing of our business in the broadest sense: knowing what is happening in the market and finding innovations, preferably disruptive innovations</i>
G	<i>Developing the market, the customers and our own proposition in the market</i>
H	<i>Everything that expands your business commercially, doesn't matter where it comes from</i>
I	<i>Keep developing as a company and keep looking for new opportunities. Being ready for what is ahead. Also adapting the organizational processes when the company grows.</i>

Table 4: Definitions of BD according to the respondents of the semi-structured interviews

Looking at the definitions in table 4, it is apparent that all companies see BD as a combination between the firm’s product or service and the market in which it operates. So either adjusting the company’s offering to developments in the market or finding new markets to enter with the offering. Only company D focusses specifically on the internal environment by constantly improving production processes and thereby increasing efficiency. As company D stated: ‘*In my opinion, finding new customers is a task of marketing and not BD*’, but this is an exception. BD in company H also appears to be internally focused by constantly improving processes and products, but this is demanded from its customers who have strong buying power over company H. So, although BD literature states that a wide variety of definitions exist among practitioners (Gigliero, 2011; Sorensen, 2012b), the results from the interview suggest otherwise. However, despite these similarity between definitions of BD, a variety of examples were given by the companies, for instance: expanding the business to another country by selling the same product (A), develop competencies to attract new customers (B), Acquiring new customers (C, F, G), digitalizing the administration (D), expanding the production to another country to increase the variety in products for the same target market (E), innovating the production process by developing machines (F), increasing the production capacity by building a new factory (H), preparing the company and its employees for new legislation by

following courses (I) and developing a new product for a new market (I). Although these examples differ greatly, they do still fit well within the definitions that were given by the companies and they also contribute to the ultimate goals of BD that were mentioned as listed in table 5.

The ultimate goal of BD	Company
<i>Finding new customers/markets</i>	A, B
<i>Identify growth opportunities</i>	C
<i>Constantly improving efficiency</i>	D
<i>Survival of the company</i>	D, F, H, I
<i>Building a brand</i>	E
<i>Let the company thrive in the market</i>	G

Table 5: The ultimate goals of BD

Looking at the ultimate goals that were mentioned by the companies, it makes sense that they all regard BD as important for every company. Companies A, C, D, F, H and I stated that BD is equally important for all companies, since keeping up with trends and constantly improving means survival, which is of course crucial for a firm. Companies B, E and G also think BD is important for every company, but for some companies it is more crucial than for others. Factors that were mentioned as determinants for the relative importance of BD are presented in table 6. In the interview with company H, the respondent stated that BD is equally important for all firms since it means survival. However, during the interview it appeared that two factors influence the relative importance of BD and these are included in the table as well.

Factors affecting the degree of importance of BD	Company	Reason
Product versus service companies: BD is more important for service companies	B	<i>'In production companies, the production manager can bring the product to a market. You don't need a BD'er'</i>
The age of the company: for younger companies BD is more important	E	<i>'For us as a startup, BD is more on the surface than for an established company'</i>
Industry dynamics: in more dynamic markets BD is more important	G, H	<i>'We work in a stable, predictable market.'</i>
Dependence on existing customers: a customer with high buying power forces a firm to do BD	H	Customers with high buying power force companies to continuously develop or they switch suppliers.

Table 6: Factors influencing the degree of importance of BD

Similar to the BD literature, all companies say that growth, creating value and identifying opportunities is important for BD. However, there is some disagreement regarding certain other factors about which some companies see as being part of BD and others not. First of all efficiency, which is regarded by company D as the key point of BD, but by others (E, F and G) it is regarded as business-as-usual or at least a lesser form of BD. Company H argues that if efficiency leads to lower costs and therefore lower prices for the customer, it is a form of BD, since it leads to better customer retention. In the last case, it is even demanded by the customers, who have high buyer power over firm I. Furthermore, four companies argue that mergers &

Acquisitions (M&A) is part of BD (C, D, H and I) and three say it is not (A, B and G). According to C it is dependent on company size and that for larger companies a small takeover is less part of BD than for smaller firms, since it has a lesser impact. According to companies H and I, M&A is part of BD since it contributes to expanding the business commercially and because it can mean an increase in the product portfolio. In contrast, company A states M&A are a matter of strategy and not BD. Furthermore, company B states that M&A is not a real issue for them and company G sees M&A only as a source for new customers since it often involves a change in brand names which is their core business.

4.2 BD organization in SMEs

The results of the interviews about the organization of BD are divided along the three dimensions of the BD capability: process, structure and people.

Process

To assess the process of BD, the companies were asked to formulate an example of a BD activity or project which was used to describe the BD process. An overview of the results can be found in table 7. In cases that a company does not have a fixed process, it was asked which steps were taken in the example that was mentioned. Although the steps might be different for different BD projects, they give an indication for how the process may look like in specific situations.

Company	Example	Fixed process	Steps
A	Expanding the business to another country*	No	<ol style="list-style-type: none"> 1. Market research 2. Can we fulfill needs? 3. Establish revenue model 4. Find first large customer
B	Competency development projects	Yes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competence officers are stimulated to come up with ideas 2. Evaluation of ideas based on feasibility and available time 3. Start of development project 4. In between evaluations of project
C	Acquiring a project in Denmark	No, although the process is getting increasingly formalized	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identify opportunity 2. Identify involved parties, e.g. distributors 3. Contact parties 4. Account manager comes in 5. Sales & technical support 6. Train staff of distributor 7. Set up control mechanisms
D	Developing information system to an ERP system	No	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idea came ad hoc from supplier 2. Research phase: what are we making, what do we need? 3. Checking capacity 4. Implementation 5. Evaluation: adjustment, cancellation, completion of project
E	Expanding production to Kenya**	No	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decision to expand to another country 2. Market research in Kenya 3. By chance get in contact with partner 4. Meeting with potential partner 5. Looking how things will develop and taking action when necessary

F	a) Developing a press with 1 cylinder instead of 2 b) Acquiring new customer	No, although an R&D team is being formed for identifying opportunities in a more structured way.	a) 1. Ideas come ad hoc 2. Opportunity to save energy was discovered 3. Find mechanical solution 4. Collect data to evaluate solution b) 1. Agents / area managers / visiting fairs (large budget) 2. Identify customer needs 3. Making a factory plan (include customer in process) 4. Agreement of plan, signing contract 5. Execution
G	Acquiring a new customer	Yes	1. Making contacts 2. Map customer needs 3. Making offer 4. Making proposal 5. Evaluation: go/no-go 6. You become account manager. Project manager delivers content 7. Maintain relation 8. Evaluation
H	Moving to factory twice the size of the previous one	No	1. Identify need 3. Buy ground 4. Postponed due to crisis 5. Sell old building 6. Build new factory
I	a) Preparing for new legislation b) Introducing infrared heating in South-Africa	No	a) 1. Identifying the development in advance 2. Training employees 3. Adopting new ways of working b) 1. Identifying opportunity 2. Sending test sample to partner 3. Evaluating results of test 4. Decision of entering the market

Table 7: Examples of BD projects and the steps in the BD process

* Hypothetical example. The company was too young to have a real BD example

** Project is still in progress

The steps in the BD process are different for all companies and are highly dependent on the example that is used. It makes sense that the process for acquiring a new customer is different than the process for building a new factory although both are considered as a form of BD by the respondents. Despite the differences, some general steps in the BD process can be distinguished. For instance, just as in the BD literature, every BD process starts with an idea or opportunity. There are two general ways in which these opportunities are identified: 1) they come ad hoc or randomly (A, D, F, H and I), or 2) they are the result of an active and systematic search (B, C, E, G, and I). For the first category, ideas present themselves randomly, for instance when a problem arises or when an external party initiates the development process. An active and systematic search can involve market researches (e.g. C and E), reading trend reports (e.g. I), investing in creating new relations (e.g. G) or stimulating employees to constantly look for improvements (e.g. B). One of the biggest sources for new opportunities appears to be a company's network, which can be used in the following ways: 1) attract market information, 2) find new customers, 3) find new partners, 4) creating customer loyalty/building a community, 5) keep track of technological developments and/or 6) co-development. So, investing in maintaining and developing

the network is not only an example of BD, but also a way to identify more BD opportunities.

Although an opportunity can be identified randomly, the BD process that follows can still be a step-by-step process as the examples of company D and F (a) show. It can also be the other way around, when a company actively searches for an opportunity, but the process that follows is highly flexible as the example of company E shows.

Evaluation criteria for BD opportunities	
Expected costs	Expected rewards
Financial investment needed	Financial rewards
Expected time investment	Reaching new customers
Available resources (e.g. time, money and capacity)	Retaining current customers
Overcoming resistance to change	Increasing efficiency
	Improving production processes
	Increasing capacity
	Increasing product quality
	Complying with new regulations

Table 8: Evaluation criteria for BD opportunities

After an opportunity is identified, usually as a second step an evaluation takes place to determine whether resources are committed to the exploitation of this opportunity. Several criteria were mentioned that can be used in this evaluation phase which can be found in table 8. These criteria can roughly be divided between expected costs and expected benefits. If the expected rewards outweigh the expected costs the opportunity is usually pursued and a third stage is entered. However, after the choice is made to pursue the opportunity, it can still be decided to quit the process when costs are higher than expected or rewards are lower. Other reasons that were mentioned to stop or postpone the pursuit of the opportunity are: technological infeasibility, other technological developments that make the process obsolete or an unexpected customer order that requires resources. If the process is not stopped or postponed, a part or multiple parts of the company will change.

The greatest challenges in the BD process that were mentioned by the respondents are 1) acquiring the first large customer, 2) technological execution of ideas, 3) finding a balance in the push-pull strategy for acquiring projects, 4) overcoming resistance to change from employees, 5) have a 100% focus on the external world and 6) attracting sufficient financial means. Several ways to increase the effectiveness of the BD process and deal with these challenges were also mentioned: 1) doing more market research up front, 2) Working ideas out on paper instead of mentally, 3) creating an R&D team that is continually looking for new opportunities and 4) involving the finance department more to structure the process based on objective numbers. These four solutions all lead to a more planned and formal process which is apparently perceived as a better way of practicing BD. As company F stated: *'a more structured process is good (...) as long as people are not pinned to all sorts of rules, that's not going to work. Especially not for creative minds.'* So according to this company there has to be a balance between planning and flexibility in the BD process. The four suggestions made by the respondents are similar to the recommendations derived from the BD literature. Lorenzi (2013) and Sorensen (2012b) also state that the BD process should be systematic and not random.

Structure

According to the literature, the BD function can occur implicitly, established and institutionalized (Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007). An indicator for assessing which of these three applies is the presence of an official task description. Six companies (A, D, E, F, H and I) stated that they do not have a task description, so BD occurs implicitly. Five of these six companies said that they are too small to have one and these were indeed the smallest companies of the sample looking at number of employees. One company (C) stated that BD as a function is new to the company and that there is only a global task description. The respondent's job title changed during the research from manager sales & marketing to manager BD, so this company institutionalized BD. Another interviewee (G) has 'business developer' as his job title, so this company also has a separate function which is an indicator for institutionalized BD. Finally, one company (B) stated that there is an official task description for BD: *'to bring our competences across to our customers and potential customers as best as possible. And also, to look from the customers' point of view which competencies should be developed. The focus lies primarily on potential customers.'* His job title is not 'business developer', but it is concluded that BD occurred institutionalized. So in six companies BD occurs implicitly and in three companies BD is institutionalized. A determining factor appears to be the size of the company, but this should be tested in a quantitative study. BD is mostly flexibly organized often without a dedicated team assigned to it. When asked which departments were involved in BD activities, four companies (A, D, H and I) stated that usually they, the directors, initiate a BD project, but that other departments are later involved for example to assess the technical feasibility. Company E did not have clear structures and departments yet, since they are a startup. Companies B, C, F and G mentioned marketing & sales and production/R&D. Company B mentioned that there are 7 competence officers which are important for assessing technological feasibility of opportunities and they are supported to come up with new development projects themselves. Only company G mentioned the finance department, which they want to include more to support the BD project with objective numbers.

People

Companies were asked which skills are most important for a business developer. Table 9 gives an overview of the skills that were mentioned. These characteristics reflect the findings from the current BD literature quite well. Communication, creative thinking (outside-the-box), listening, analyzing, understanding client needs (market knowledge) and honesty were mentioned in the literature (Davis and Sun, 2006) and these all come back in the interviews.

Skill	Frequency
Networking	5
Identifying opportunities/being open-minded/ outside-the-box thinking	5
Enthusiasing people/leadership	4
Market knowledge	4
Communication	3
Commercial/sales oriented/negotiating	3
Curiosity	2
Analytical capabilities	2
Learn quickly/process info quickly	2

Working together	2
Seeing qualities of companies and people	1
Creativity	1
Speaking multiple languages	1

Table 9: Important skills for business developers and the frequency with which they are mentioned

4.3 BD results in SMEs

For assessing the results of BD, it is important to determine what type of goals the companies have and which factors influence the accomplishment of these goals. All companies think that setting objectives is important, since *'you have to know where you are going'* (company H). However, these goals might not be specific for BD and therefore it is important to distinguish between overall goals and goals for single BD projects. For instance, some companies mentioned annual growth rate as an objective and other companies mentioned sticking to the budget for a project as goal. BD projects are said to be successful if the goals are met. These goals are developed based on the perception that the company has of BD. For example, if BD aims to increase process efficiency, BD activities are successful when productivity is increased. Reaching objectives of BD projects contribute to the overall strategic goals. Table 10 gives an overview of BD goals that were mentioned.

Company	Ultimate goal of BD	Overall BD goal	Specific BD Project goal
A	Finding new customers/markets	Finding the right market	Acquire customers
B	Finding new customers/markets	Get 10-15% of annual revenues from new customers	Earn back the budget of the project and finish in time
C	Identify growth opportunities		Acquire new projects
D	Survival of the company	Get in top-3 of Dutch producers in sales volume	Increase production efficiency
E	Building a brand	Grow with 300%	
F	Survival of the company		Increasing product quality
G	Let the company thrive in the market	Sales targets	Acquire project/customer
H	Survival of the company	Grow every year with 5% in revenues	Increase production capacity; lower waste percentage every year compared to last year; Retain current customers
I	Survival of the company		Comply with new regulations; introduce new product in new market

Table 10: Examples of BD objectives on firm and project level

It appears that environmental factors that influence the accomplishment of goals can be categorized as factors in the macro-environment, the meso-environment and the micro-environment. Table 11 below gives an overview of several factors that were mentioned by the companies. It was mentioned that goal setting can be challenging since BD involves moving to new areas which comes with a high degree of uncertainty. It was also mentioned that it is difficult to precisely identify those

environmental factors that have the most influence on the BD process since there are so many possible factors that influence the result.

Environment		Factors
External	Macro	<ul style="list-style-type: none"> ○ Economic developments (e.g. recession in 2008) ○ Technological developments ○ Governmental measures
	Meso	<ul style="list-style-type: none"> ○ Technological developments specific for the industry which could make projects irrelevant ○ Competitor getting a project ○ Suppliers delivering wrong resources or in a bad condition
Internal	Micro	<ul style="list-style-type: none"> ○ Attitude to change by employees ○ Wrong assessment of the market ○ Not enough training for distributing partner ○ Wrong reward system for distributing partner ○ Failing of sales team

Table 11: Environmental factors influencing the accomplishment of BD objectives

5. Discussion

This chapter compares the findings from the literature in chapter two to the results from the interviews as presented in chapter four. This is to see if current academic perspectives based on research in large biotechnology companies and small IT firms also apply to the context of SMEs from different industries. Therefore, the chapter is again divided between BD perception, BD organization and BD results. The result of the comparison is a set of propositions which should be tested in future research.

5.1 BD perception

The definitions of BD given in the literature (e.g. Davis and Sun, 2006; Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi, 2013; Sorensen, 2012b) can be combined to *activities that aim to create growth, value and revenue by deploying resources to identify and exploit opportunities*. According to the BD literature the term ‘Business Development’ is still characterized by much confusion and the definition varies from company to company (Gigliano, 2011; Kind & zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi, 2013; Sorensen, 2012b). However, looking at the definitions given in the interviews there seems to be much agreement and all companies see BD as changing the combination between the firm’s product or service and the market in which it operates in order for the firm to survive, to grow, to increase efficiency or to thrive in the market. So the product-market combination already described by Ansoff (1957) is the central point in BD according to the companies. The variation of BD projects does become apparent when looking at the examples that are mentioned by the companies. They range from digitalizing an administration system to finding new markets and from moving to a larger factory to developing a production system. This shows that although there is consensus on the definition of BD comparing the BD literature to results from the interviews, BD still encompasses a wide variety of issues since there are many different types of growth opportunities. There were some differences in perception between the BD literature and results from the interviews. Efficiency was regarded by some companies as a form of BD and by one company as the key aspect, but in the literature efficiency fits better with the concept of exploitation (Burgers, et al., 2008). Furthermore, in the BD literature, alliances and acquisitions are considered to be forms of BD (e.g. Keil, et al., 2008), but there were mixed views in the interviews. So there is overall agreement that BD is about identifying and exploiting growth opportunities, but not about certain types of growth as being part of BD.

5.2 BD organization

Process

The literature distinguishes between fixed BD processes and less fixed BD processes (Davis and Sun, 2006). In a fixed process the stages that are mentioned are: 1) opportunity identification; 2) evaluation, and 3) negotiation/exploitation. These are sometimes followed by a fourth stage: alliance management (Davis and Sun, 2006; Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi and Sorensen, 2014). Two companies (B and G) in the sample have a fixed process of doing BD while the others have not. These two companies are among the three companies in the sample in which the BD function is institutionalized which is discussed in more detail later.

Company B	Company G
1. Competence officers are stimulated to come up with ideas 2. Evaluation of ideas based on feasibility and available time 3. Start of development project 4. In between evaluations of project	1. Making contacts 2. Map customer needs 3. Making offer 4. Making proposal 5. Evaluation: go/no-go 6. Business developer becomes account manager. Project manager delivers content 7. Maintain relation 8. Evaluation

Table 12: Structured processes of two companies in the sample

Both processes are presented in table 12 and although they look different there are still similarities. Company B basically follows the three steps in the process as is described in the literature, focusing on opportunities within the company. The BD process of company G is purely focused on finding new customers and therefore on relations with external actors. In this process, the business developer aims to attract a new customer in the first four steps – identify the opportunity – and in the fifth step he or she evaluates the opportunity. After the evaluation phase, the business developer becomes an account manager and looks after the relation with the customer while a project manager exploits the opportunity. This is again quite similar to the structured process found in the literature – especially the first five steps – although the steps are more specified since they aim at a specific type of BD: acquiring new customers. The other seven companies in the sample did not have a fixed process for BD, which is in line with expectations from Davis and Sun (2006) who state that SMEs usually lack the resources for a systematic BD process and the success is dependent on the skills of the owner-manager. Although these seven companies stated that they do not have a fixed BD process, when asked to describe the steps of one BD project, the steps can almost always be fitted to the stages as described in the BD literature. One important difference is that without a fixed process, opportunities are often identified ad hoc and randomly compared to a more proactive and systematic search. It is interesting to see that ways of improving BD effectiveness (increasing amount of market research up front, creating an R&D team, involving the finance department and working out ideas on paper) all lead to a more formal and planned process. These type of improvements are in line with best practices mentioned by Lorenzi (2013) and discussed in more detail later.

In the sample of respondents there are several companies who experience or have experienced significant growth. Company E has grown with 300% over the last year which is mainly caused by moving from a startup to a scale-up. Furthermore, company F is the number four in the ranking of the largest manufacturers of The Netherlands in 2016 coming from place 13 in 2015 and company I has been the fastest growing company in The Netherlands a couple of years ago with growth over 1000%. Although BD occurs implicitly in these companies, they apparently do something well and it is interesting to see how they organize BD to extract potential additional best practices. In company F two explanations for their growth are mentioned in the interview. A first factors seems to be the decision to internationalize. There used to be many similar companies, but firm F is one of the view survivors because, as the respondent stated *‘Our company was smart enough to look ahead and make the decision to internationalize’*. The key seems to be to look ahead and estimate where the industry is going and consequently develop a plan to deal with the expected developments. The reason that they grew in volume in the last year was

primarily caused by increasing efficiency and margins. The production goes twice as fast as three years ago. It is a matter of perception whether this is considered as BD, but apparently it is an important factor that explains their rapid growth. The extreme growth of company I happened two years after they started so can partly be explained by the transition from a startup to a scale-up. The respondent stated that the key is to *'stick to your principles. Quality is key for us and we make sure we are ahead of the game regarding latest developments. We keep track of what is coming, trends, reports, etc. How can we prepare for what is coming.'* Apparently this company has, at least until now, predicted correctly what is coming and taken appropriate measures. So for both companies F and I the key is to have a longterm vision, watch the market and prepare for future developments. This could be the core function of a business developer.

Structure

According to Kind and zu Knyphausen-Aufseß (2007), the degree of implementation of the BD function is usually dependent on the stage of the organization's development or managerial awareness of its importance. This is supported by the results of the interviews, since the three firms that have institutionalized the function are among the largest in the sample. In companies A, D, E, F, H and I there is no separate BD function and BD is carried out implicitly by the owner-manager or as one of the tasks of another manager. In these companies BD is an entrepreneurial capability performed with unstructured activities and the success is dependent on the skill of the entrepreneur or manager. This fits well with views of Davis and Sun (2006) and Giglierano, et al. (2010) who perceive BD in SMEs as the task of the entrepreneur. Another group of researchers that was identified by Lorenzi (2013) focuses on the importance of the BD process and specific practices (Sorensen, 2012; Kind and zu Knyphausen-Aufseß, 2007; Lorenzi, 2013). Lorenzi (2013) even developed five best practices about the structure of BD in a company:

1. Assigning value to the creation of new knowledge;
2. Allowing BD managers freedom in their decisions to make them feel entrusted;
3. BD projects require an autonomous and dedicated staff, since BD projects often deal with new knowledge and because the process is time consuming because of the proactive nature;
4. BD should be a staff function to the CEO or carried out by a board member to ensure alignment with the firm's strategy and have effective communication with specialists in other functions;
5. The incentive system for business developers should align personal goals with the best growth opportunities for the firm.

In three companies (B, C and G) the BD function is institutionalized and for these three companies it can be assessed whether they comply with the best practices described by Lorenzi (2013). First, company B stimulates competence officers to come up with new ideas and thereby give value to the creation of new knowledge. The business developer has close ties to the CEO and is the link between the competence officers and the board. He has the goal to get 10-15% of total revenues from new customers and is held accountable if that is not reached. So, in this technology service company with around 40 employees, the best practices developed by Lorenzi (2013) can be applied. Company C is an interesting company since it is in the process of formalizing the BD function which has become a separate function in

this firm during this research. This shows its increasing value in this company. Because the structures are changing during this research it is difficult to assess whether this company applies the best practices. Company G has two business developers who report directly to the Chief Commercial Officer (CCO) with whom they are in constant contact. They also have specific BD meetings once every two weeks with the three of them. Furthermore, the respondent stated that he was absolutely free to arrange the process as he thought was best and the same goes for his business developing colleague. They have yearly financial targets which are calculated back to quarterly targets and for which he is responsible. Altogether, this company follows the best practices stated by Lorenzi (2013) to a large extent although it is by no means a technology intensive firm. This means that best practices can also be applied to firms in other industries. One way to further improve BD effectiveness, as suggested by the respondent, is including financial data in the decision making. They already keep track of all opportunities which are kept in a database and include probabilities and expected value, but this could still be improved. This may also be a good recommendation for other companies when they already comply with the other best practices. In conclusion, it appears that the best BD practices can also be applied in SMEs that are large enough have a separate BD function.

People

Characteristics mentioned as being important by the respondents were networking, outside-the-box-thinking, enthusing people, market knowledge, communication and being commercial/sales oriented. These characteristics reflect the findings from the current BD literature quite well. Communication, creative thinking (out-of-the-box), listening, analyzing, understanding client needs (market knowledge) and honesty were mentioned in the literature (Davis and Sun, 2006) and these all come back in the interviews. So there is much agreement between academics and practitioners regarding the skills that business developers should ideally possess.

5.3 BD results

According to the academic literature, BD can have a variety of goals and these goals are different for different companies. It is difficult to assess results of BD considering all the variables that can have an influence. One potential outcome of BD is firm growth which in itself is hard to measure ((Delmar, et al., 2003; Davidsson, et al., 2010). In all cases it is important that the ways of measuring results are in line with the goals of BD, which in turn should be in line with the company's overall objectives. To measure success of BD, the companies in the sample look at the success of specific BD projects (e.g. B and F) and to overall firm growth rates (e.g. E, D). Lorenzi (2013) states that a business developer should be evaluated not only based on the opportunities that are identified, but also on the quality of the collected information during the identification phase. Since BD is often performed implicitly in smaller companies and a responsibility of the owner-manager, it is difficult to assess how a business developer is evaluated. In the companies that do have separate BD functions (B, C, G), the business developer is assessed based on the amount of new projects or customers that are acquired.

5.4 Propositions and questionnaire

This research aimed to develop a foundation for future quantitative research towards BD in the context of SMEs. Therefore current academic perspectives on BD are compared to perspectives of nine Dutch SMEs. Based on this comparison it can be

concluded that current BD theories apparently fit the context of SMEs quite well. The logical next step would be to test these theories on a larger scale to test if there are significant relations between BD perceptions, BD organization and BD results. Based on this research several of such relations are expected to occur and these are listed below in the form of propositions.

It appears that the life cycle phase and age in which the company is in and the industry dynamics influence the way in which BD is perceived. For relative young firms, BD is expected to be about finding the first customers, targeting the first market and building a brand. Furthermore, in dynamic industries, BD is expected to be of more importance than in relative stable ones. For example, for company H, a tubes producer, BD is about being more efficient, innovating processes and maintaining current customers instead of targeting new markets. In contrast, for company B which develops electronic systems in a dynamic market, BD is much more about constantly improving core competencies and acquiring new customers. This company therefore has a separate BD function and specific BD goals. Therefore:

Proposition 1: The age of an SME influences the content of BD activities.

Proposition 2: In more dynamic and volatile industries, the BD function becomes more institutionalized compared to more stable and predictable industries.

Regarding the process of BD in SMEs, several ways to increase its effectiveness and identify more opportunities were mentioned by the respondents: 1) doing more market research up front, 2) Working ideas out on paper instead of mentally, 3) creating an R&D team that is continually looking for new opportunities and 4) involving the finance department to structure the process based on objective numbers. These four solutions are in line with best practices developed by Lorenzi (2013) and all lead to a more planned and formal process. Therefore:

Proposition 3: A more formalized, structured and systematic BD process leads to more identified opportunities compared to less formalized and unstructured BD processes.

Regarding the structure of BD in SMEs, there appears to be a relation between the size of the company and the structure of the BD function, which was also expected in the literature (Davis and Sun, 2006). Indeed, companies B, C and G, which were the largest SMEs measured by number of employees, all have an institutionalized BD function. The six smallest SMEs perform BD implicitly. There seems to be a correlation between the two, although it is not clear which is the independent or dependent variable. Therefore:

Proposition 4: In larger SMEs, the BD function is relatively more institutionalized compared to smaller SMEs in which the function occurs more implicitly.

To test if these propositions are true, quantitative data should be gathered on all variables in the model. This can be done through the questionnaire which can be found in appendix 9.9. This questionnaire should still be tested and validated.

6. Conclusion

This research aimed to improve the understanding of business development in SMEs. In the literature, BD is seen as crucial for the development and execution of the company's strategy (Giglierano, et al., 2011) and as an important contributing factor to growth processes (Davis and Sun, 2006). Without a common understanding of what the concept means it is difficult to assess what effective BD is and which of its activities contribute to the growth of a firm and increase its profitability (Sørensen, 2012b). This research aimed to contribute to the literature in the following ways: 1) by assessing current scientific literature on BD to determine current academic perspectives; 2) by interviewing SMEs on how they perceive and organize BD and what the results of their efforts are; and 3) by comparing the literature to the results from the interview and develop propositions about relations between BD variables.

1. Current academic perspectives on BD in SMEs

According to the literature BD can be defined as '*activities that aim to create growth, value and revenue by deploying resources to identify and exploit opportunities.*' BD opportunities can be internal or external to the firm and lead to developments in one or more parts of the business. BD can be distinguished from other business areas because it has a unique focus on growth opportunities. The literature streams on firm growth, internationalization and entrepreneurship are closely related to the BD literature and findings in these areas may be relevant for BD. The literature review combined research on BD, growth, internationalization and entrepreneurship and lead to the following findings on the organization of BD: 1) the BD process can be continuous or divided in several projects; 2) the BD process in large firms in the biotechnology industry is often highly structured, but this may be different for SMEs, although the process always starts with the identification of an opportunity; 3) the degree of implementation of a business development function is usually dependent on the stage of the organization's development or managerial awareness of its importance; 4) the best practices for BD found by Lorenzi (2013) are a basis to which results obtained from the interviews can be compared to identify differences between BD in large firms and SMEs; 5) usually the BD function is carried out by an integrating generalist who should ideally have a business and scientific background; 6) the most important skills that are identified for BD are communication, creative thinking and listening. Considering the results of BD, it was found that BD can have a variety of goals and these goals are different for different companies. In all cases it is important that the ways of measuring results is in line with the goals of BD, which in turn should be in line with the company's overall objectives. One way of measuring BD results is assessing the amount of opportunities that are identified.

2. SMEs perspective on BD in SMEs

It is found that different companies have different perceptions of BD, but in its core it comes down to continuously evolving parts of the company to adapt to trends in the environment and perform better in the market. However, adapting to developments can occur in a wide variety of ways. Regarding the organization of BD, it is found that the steps in the BD process are different for all companies and are highly dependent on the BD example that was given. Despite the differences, some general steps in the BD process can be distinguished, starting with opportunity identification. Opportunities come ad hoc or are the result of an active and systematic search. One of the biggest sources for new opportunities appears to be a company's network. After an opportunity is identified, an evaluation takes place to determine whether resources

are committed to the exploitation of this opportunity. In six companies BD occurs implicitly and for three companies BD is an institutionalized function. A determining factor appears to be the size of the company. The results of BD are different for companies depending on the objectives and can be categorized in overall objectives and specific BD project objectives.

3. Propositions about relations between BD variables

Current academic perspectives on BD are compared to perspectives of nine Dutch SMEs. Based on this comparison it can be concluded that current BD theories apparently fit the context of SMEs quite well. The logical next step would be to test these theories on a larger scale to test if there are significant relations between BD perceptions, BD organization and BD results. Based on this research several of such relations are expected to occur and these are listed below in the form of propositions.

Proposition 1: The age of an SME influences the content of BD activities.

Proposition 2: In more dynamic and volatile industries, the BD function becomes more institutionalized compared to more stable and predictable industries.

Proposition 3: A more formalized, structured and systematic BD process leads to more identified opportunities compared to less formalized and unstructured BD processes

Proposition 4: In larger SMEs, the BD function is relatively more institutionalized compared to smaller SMEs in which the function occurs more implicitly.

Managerial recommendations

Based on the findings of this research, several recommendations for practice can be given. First, it is important for practitioners to acknowledge the fact that BD occurs in many different forms. Discussions on BD only make sense when there is a common understanding of what the term refers to. Second, managers and entrepreneurs should be aware of the fact that opportunity recognition is a key part for developing the business and try to stimulate a pro-active attitude towards identifying these opportunities. Using a proactive and systematic way of looking at developments in the market is expected to result in more identified opportunities. Third, small companies may lack resources to constantly monitor developments in the environment and therefore it pays off to invest in setting up and maintaining relations with other actors. A company's network is an important source for information and new opportunities. Fourth, a too rigid process for BD can have a negative effect on the creation and exploitation of ideas, but a basic structure could be beneficial. For example, doing more market research up front, setting up an R&D team and involving the finance department to include objective numbers in the BD process. Fifth and final, measuring results of BD is different for different BD objectives. The measurement should fit with the goals of BD which in turn should fit with the overall goals of the company. A potential useful measure is the amount of identified opportunities.

7. Limitations and future research

This research suffers from several limitations. First of all, using semi-structured interviews means that there are some concerns regarding reliability and validity of the results. Without a standardized questionnaire it is uncertain whether similar results would be obtained when the research would have been performed by a different researcher, since responses have to be interpreted by the researcher who has his own beliefs and frame of reference. Furthermore, the interviewee may want to present their company in a socially desirable way and exaggerate its efforts in developing the company. Moreover, one could argue that the sample of nine companies used in this research is too small to generate conclusion on BD practice in SMEs. However, since the goal of this research was to identify different ways in which BD is perceived and organized in SMEs and not significantly test relationships between variables, the sample size is regarded as large enough. Yet, it has to be noted that although the participating companies are all active in various industries, they do come from a single country. To draw conclusions on BD in SMEs around the world, it is necessary to also obtain data from companies in other countries. Regarding the selection of companies, it has to be noted that the companies included in this research all agreed to participate which might be caused by the fact that BD was relatively successful in these companies. The reliability of the findings would probably be improved if also less successful companies were included.

All limitations mentioned above can be dealt with by future research for which some recommendations can be given. First, new research could use the questionnaire that is created in this research to gather data from a large sample of SMEs in various countries. According to Saunders (2009), with a population larger than 100.000, a sample size of at least 384 respondents should be included to gain reliable data about the entire population. To test whether certain BD practices lead to better results there is a need to include detailed data on the growth rates of companies over a longer period of time. Once the data is obtained, relations between the different variables can be tested using a data analysis tool such as SPSS. With the results of this kind of future research it can be determined which factors mostly contribute to the perception and organization of BD and which practices leads to the best results in certain situations. This is valuable information for companies since they have a solid foundations for determining their BD strategy.

8. References

Abebe, M.A. and Angriawan, A. (2014). Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of Business Research*, Vol. 67(3): p. 339-345.

Adebanjo, D. (2015). A study of the use of business improvement initiatives: The association with company size and level of national development. *Production Planning and Control*, Vol. 26(7): p. 507-524.

Altinay, L., Altinay, E. and Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *Service Industries Journal*, Vol. 28(7): p. 919-937.

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14: p. 33-46.

Anderson, B.S. and Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 28(3): p. 413-429.

Andersson, S., Gabrielsson, J. and Wictor, I. (2004). International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L' Administration*, Vol. 21(1): p. 22-34.

Andersson, S., Evers, N. and Griot, C. (2013). Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhone-Alpes medical technology regional cluster. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 25(9-10): p. 867-888.

Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, p.113-124.

Antoncic, B. and Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, Vol. 28(5): p. 257-265.

Armario, J.M., Ruiz, D.M. and Armario, E.M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46(4): p. 485-511.

Arranz, N. and De Rroye, J.C.F. (2009). Internationalization Process of Spanish Small Firms Strategies, Transactions and Barriers. *International Small Business Journal*, Vol. 27(4): p. 420-441.

Åstebro, T. and Serrano, C.J. (2015). Business Partners: Complementary Assets, Financing, and Invention Commercialization. *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 24(2): p. 228-252.

- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Wadsworth Publishing.
- Bamiatzi, V.C. and Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, Vol. 32(3): p. 259-284.
- Barbero, J.L., Casillas, J.C. and Feldman, H.D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, Vol. 29(6): p. 671-694.
- Baron, R. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, p. 104-119.
- Barringer, B.R. and Greening, D.W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13(6): p. 467-492.
- Barringer, B.R., Jones, F.F. and Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20(5): p. 663-687.
- Baum, J., & Locke, E. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89:4: p. 587-598.
- Baum, M., Schwens, C. and Kabst, R. (2015). A latent class analysis of small firms' internationalization patterns. *Journal of World Business*, Vol. 50(4): p. 754-768.
- Becchetti, L. and Santoro, M.I.M. (2001). The determinants of small and medium-sized firm internationalization and its relationship with productive efficiency. *Weltwirtschaftliches Archiv-Review of World Economics*, Vol. 137(2): p. 297-319.
- Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The determinants of firm growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance. *Small Business Economics*, Vol. 19(4): p. 291-306.
- Bell, J., Crick, D. and Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of 'knowledge intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, Vol. 22(1): p. 23-56.
- Bhattacharya, M., (2014). Business growth, size and age: evidence from the business longitudinal survey (BLS) data in Australia. *Australian Economic Papers*, Vol. 53(3-4): p. 129-138.
- Bi, R., Davison, R.M. and Smyrnios, K.X. (2015). IT and fast growth small-to-medium enterprise performance: An empirical study in Australia. *Australasian Journal of Information Systems*, Vol. 19: p. S247-S266.
- Bierwerth, M. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-

analysis. *Small Business Economics*, Vol. 45(2): p. 255-278.

Bottazzi, G. and Secchi, A. (2006). Explaining the distribution of firm growth rates. *Rand Journal of Economics*, Vol. 37(2): p. 235-256.

Bratkovic, T., B. Antoncic, B. and A.F. DeNoble, A.F. (2012). Relationships between networking, entrepreneurial self-efficacy and firm growth: the case of Slovenian companies. *Ekonomiska Istrazivanja-Economic Research*, Vol. 25(1): p. 73-87.

Brenner, T. and Schimke, A. (2015). Growth Development Paths of Firms-A Study of Smaller Businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53(2): p. 539-557.

Brilhante Dias, E. and Serra Lopes, D. (2014). Co-operation between large enterprises (LE's) and SME's: An Approach to overcome the stage internationalization process. *Business: Theory and Practice*, Vol. 15(4): p. 316-327.

Buckman, J., Cardozo, R., Reimann, C., & Schroeder, R. (1998). *Quality, new business formation, and the future of the corporation*. Orlando: Paper presented at the Conference of the International Association for Management of Technology.

Burger-Helmchen, T. (2008). Plural-entrepreneurial activity for a single start-up: A case study. *Journal of High Technology Management Research*, 94-102.

Burgers, J., Van Den Bosch, A., & Volberda, H. (2008). Why New Business Development Projects Fail: Coping with the Differences of Technological versus Market Knowledge. *Long Range Planning* 41, 55-73.

CBS. (2016). *MKB*. Retrieved from CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/artikelen/nieuws/2016/04/163-duizend-nieuwe-bedrijven-opgericht-in-2015/mkb>

Calabro, A., Brogi, M. and Torchia, M. (2016). What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses? *Journal of Small Business Management*, Vol. 54(2): p. 679-696.

Capelleras, J.L. (2010). Venture creation speed and subsequent growth: Evidence from South America. *Journal of Small Business Management*, Vol. 48(3): p. 302-324.

Carpenter, R.E. and Petersen, B.C. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance? *Review of Economics and Statistics*, Vol. 84(2): p. 298-309.

Cassia, L. and Colombelli, A. (2010). Growth factors in medium-sized enterprises: the case of an Italian region. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 6(4): p. 437-458.

Cerrato, D. and Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance*, Vol. 16(4): p. 617-644.

- Chan, Y.E., Bhargava, N. and Street, C.T. (2006). Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44(3): p. 426-440.
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms. *International Small Business Journal*, Vol. 21(1): p. 5-27.
- Chetty, S. and Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, Vol. 9(1): p. 77-93.
- Choi, Y.R. and Phan, P.H. (2014). Exploration, Exploitation, and Growth Through New Product Development: The Moderating Effects of Firm Age and Environmental Adversity. *Ieee Transactions on Engineering Management*, Vol. 61(3): p. 428-437.
- Ciravegna, L., Majano, S., & Zhan, G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, p.1081–1089.
- Coad, A. and Tamvada, J.P. (2012). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, Vol. 39(2): p. 383-400.
- Coad, A. (2014). High-growth firms: introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 23(1): p. 91-112.
- Cooney, T.M. (2009). Entrepreneurial teams: Comparing high-growth software firms through structure and strategy. *Management Research News*, Vol. 32(6): p. 580-591.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. and Heeley, M.B. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15(2): p. 175-210.
- Crawford, C., & Anthony de Benedetto, C. (2000). *New products management*. Boston: Irwin-McGraw Hill.
- Cucculelli, M. and Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, Vol. 45(2): p. 329-350.
- Czarnitzki, D. and Delanote, J. (2013). Young Innovative Companies: the new high-growth firms? *Industrial and Corporate Change*, Vol. 22(5): p. 1315-1340.
- Davidsson, P. (2002). Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management*, Vol. 40(4): p. 332-349.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations*

and Trends in Entrepreneurship, Vol. 6(2): p. 69-166.

Davis, C., & Sun, E. (2006). Business development capabilities in information technology SMEs in a regional economy: an exploratory study. *Journal of Technology Transfer*, p.145-161.

Delmar, F. &. (2003). *The effect of the entrepreneur's growth motivation on subsequent growth: A longitudinal study*. Seattle: Paper presented at the Academy of Management Meeting.

Deligianni, I., Voudouris, I. and Lioukas, S. (2015). Growth paths of small technology firms: The effects of different knowledge types over time. *Journal of World Business, Vol. 50(3): p. 491-504.*

Delmar, F., Davidsson, P. and Gartner, W.B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing, Vol. 18(2): p. 189-216.*

De Carvalho, P.G., Nunes, P.M. and Serrasqueiro, Z. (2013). Growth determinants of small- and medium-sized fitness enterprises: Empirical evidence from Portugal. *European Sport Management Quarterly, Vol. 13(4): p. 428-449.*

Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing, Vol. 18: p. 189-216.*

Demirel, P. and Mazzucato, M. (2012). Innovation and Firm Growth: Is R&D Worth It? *Industry and Innovation, Vol. 19(1): p. 45-62.*

Demirel, P. and Mazzucato, M. (2010). The Evolution of Firm Growth Dynamics in the US Pharmaceutical Industry. *Regional Studies, Vol. 44(8): p. 1053-1066.*

Duobiene, J. (2007). Applying indicators of orientation to innovations, potential of growth and strategic objectives to explain corporate entrepreneurship: Case study of the three Finnish companies. *Problems and Perspectives in Management, Vol. 5(3): p. 31-43.*

Fagiolo, G. and Luzzi, A. (2006). Do liquidity constraints matter in explaining firm size and growth? Some evidence from the Italian manufacturing industry. *Industrial and Corporate Change, Vol. 15(1): p. 1-39.*

Ferreira Ribeiro, F.C. (2014). Accelerated internationalization in emerging markets: Empirical evidence from Brazilian technology-based firms. *Journal of Technology Management and Innovation, Vol. 9(1): p. 1-12.*

Foreman-Peck, J., Makepeace, G. and Morgan, G. (2006). Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: Some Welsh evidence. *Regional Studies, 4 Vol. 0(4): p. 307-319.*

Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 15:3: p. 606-622.*

Francioni, B., Musso, F. and Vardiabasis, D. (2013). Key decisions and changes in internationalization strategies: The case of smaller firms. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21(3): p. 240-259.

Freeman, S., Edwards, R. and Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 14(3): p. 33-63.

Gabrielsson, P. and Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42(8): p. 1357-1373.

Gardebroeck, C., Turi, K.N. and Wijnands, J.H.M. (2010). Growth dynamics of dairy processing firms in the European Union. *Agricultural Economics*, Vol. 41(3-4): p. 285-291.

Gebauer, H., Paiola, M. and Edvardsson, B. (2010). Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies. *Managing Service Quality*, Vol. 20(2): p. 123-139.

Gemser, G., Brand, M. and Sorge, A. (2012). Internationalisation strategies of technology-driven small- and medium-sized enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 24(3): p. 311-326.

George, G., Wiklund, J. and Zahra, S.A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, Vol. 31(2): p. 210-233.

Gigliero, J., Vitale, R., & McClatchy, J. (2011). Business development in the early stages of commercializing disruptive innovation: considering the implications of Moore's life cycle model and Christensen's model of disruptive innovation. *Innovation Marketing*, Vol. 7(2): p. 29-39.

Gilmore, A., & Carson, D. (2007). Teaching and research in small business enterprise marketing: A critique and some alternatives. In Hines, & D. Carson, *Innovative methodologies in enterprise research*. UK: Elsevier Press.

Golann, B. (2006). Achieving growth and responsiveness: Process management and market orientation in small firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44(3): p. 369-385.

Goldberg, A.I., Cohen, G. and Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41(2): p. 168-186.

Graves, C. and Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, Vol. 19(3): p. 207-224.

Gundry, L.K. and Welsch, H.P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16(5): p. 453-470.

- Hagen, B. A. (2011). *The international growth of Born Global firms: tracking drivers and dimensions along time*. UK and Ireland: Academy of International Business.
- Halilem, N., Amara, N. and Landry, R. (2014). Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: A nonrecursive structural equation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 31(1): p. 18-34.
- Hamelin, A. (2013). Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs. *Small Business Economics*, Vol. 41(3): p. 563-579.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Havnes, P.A. and Senneseth, K. (2001). A panel study of firm growth among SMEs in networks. *Small Business Economics*, Vol. 16(4): p. 293-302.
- Headd, B. and Kirchhoff, B. (2009). The Growth, Decline and Survival of Small Businesses: An Exploratory Study of Life Cycles. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47(4): p. 531-550.
- Hernández, V. and Nieto, M.J. (2016). Inward–outward connections and their impact on firm growth. *International Business Review*, Vol. 25(1, Part B): p. 296-306.
- Hilmersson, M. (2014). Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence. *International Small Business Journal*, Vol. 32(4): p. 386-400.
- Hinton, M. and Hamilton, R.T. (2013). Characterizing high-growth firms in New Zealand. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 14(1): p. 39-48.
- Hoelzl, W. (2014). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 23(1): p. 199-231.
- Hsu, W.T., Chen, H.L. and Cheng, Y.I. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, Vol. 48(1): p. 1-12.
- Hulbert, B., Gilmore, A., & Carson, D. (2013). Sources of opportunities used by growth minded owner managers of small and medium sized enterprises. *International Business Review*, p. 293-303.
- Huynh, K.P. and Petrunia, R.J. (2010). Age effects, leverage and firm growth. *Journal of Economic Dynamics & Control*, Vol. 34(5): p. 1003-1013.
- Jansson, H. and Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, Vol. 14(1): p. 65-77.
- Jerrard, R.N., Barnes, N. and Reid, A. (2008). Design, risk and new product

development in five small creative companies. *International Journal of Design*, Vol. 2(1): p. 21-30.

Jk Li, H.H. and Tan, K.H. (2004). SMEs business growth model: a medium to big effort. *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 1(3): p. 195-207.

Jones, M.V. (2001). First steps in internationalisation: Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms. *Journal of International Management*, Vol. 7(3): p. 191-210.

Juntunen, M. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, Vol. 18(2): p. 115-133.

Kamakura, W.A., Ramon-Jeronimo, M.A. and Vecino Gravel, J.D. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40(2): p. 236-251.

Karpak, B., & Topcu, I. (2010). Small medium manufacturing enterprises in Turkey: an analytic network process framework for prioritizing factors affecting success. *International Journal of Production Economics*, Vol. 125: p. 60-70.

Kaur, S. and Sandhu, M.S. (2014). Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol. 19(1): p. 101-136.

Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, Vol.31(2): p. 257-279.

Keeble, D. (1998). Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms. *Small Business Economics*, Vol. 11(4): p. 327-342.

Keil, T., Maula, M., Schildt, H., & Zahra, S. (2008). The Effect of Governance Modes and Relatedness of External Business Development Activities on Innovative Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29: p. 895-907.

Keshtegar, A. and Rahimi, S.F. (2015). Identification of crucial success factors of new product development in small and medium businesses located in Southern Khorasan technology and science park. *International Journal of Economic Research*, Vol. 12(4): p. 861-869.

Kind, S. (2004). *Business development, aufgaben, organisation, und implementierung*. Bamberg.

Kirby, D.A. and Kaiser, S. (2003). Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs. *Small Business Economics*, Vol. 21(3): p. 229-242.

Kind, S., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2007). What is 'business development'? The case of biotechnology. *Business Development*, p. 176-199.

- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, p. 256-270.
- Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: a field study. *Journal of Business Venturing*, 489-518.
- Klumpp, M., & Koppers, C. (2009). *Integrated business development*. Essen: FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management.
- Koryak, O. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, Vol. 33(1): p. 89-105.
- Koufteros, X.A., Edwin Cheng, T.C. and Lai, K.-H. (2007). “Black-box” and “gray-box” supplier integration in product development: Antecedents, consequences and the moderating role of firm size. *Journal of Operations Management*, Vol. 25(4): p. 847-870.
- Krasniqi, B.A. (2012). Building an Expanded Small Firm Growth Model in a Transitional Economy: Evidence on Fast Growing Firms. *Journal of East-West Business*, Vol. 18(3): p. 231-273.
- Kuhlmeier, D.B. and Knight, G. (2010). The critical role of relationship quality in small- and medium-sized enterprise internationalization. *Journal of Global Marketing*, Vol. 23(1): p. 16-32.
- Kuivalainen, O. (2010). Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8(2): p. 135-155.
- Kwon, Y.C. and Hu, M.Y. (2001). Internationalization and International Marketing Commitment: The Case of Small/Medium Korean Companies. *Journal of Global Marketing*, Vol. 15(1): p. 57-66.
- Kyvik, O. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11(2): p. 172-195.
- Lanning, H. (1996). *Organisaation muutoksen toteuttaminen-Kehittämishankkeiden tyypilliset ongelmat ja niiden valttaminen*. Report No 166, Teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalous ja tyopsykologia: Otaniemi.
- Lee, D.Y. and Tsang, E.W.K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, Vol. 38(4): p. 583-602.
- Leithold, N., Haase, H. and Lautenschläger, A. (2016). Cooperation in new product development: An analysis of small technology-based firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 17(1): p. 5-14.
- Leonidou, L. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export

development. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42(3): p. 279-302.

Li, L., Qian, G. and Qian, Z. (2015) Speed of Internationalization: Mutual Effects of Individual- and Company- Level Antecedents. *Global Strategy Journal*, Vol. 5(4): p. 303-320.

LinkedIn. (2016, April 4). *Business Development Search Results*. Retrieved from LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/vsearch/p?keywords=Business%20development&title=Business%20Development&openAdvancedForm=true&titleScope=C&locationType=Y&rsid=900397141460123539639&orig=MDYS>

Loane, S., Bell, J.D. and McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, Vol. 42(4): p. 489-504.

Lorenzi, V. (2013). *Business development and opportunity identification in global markets*. Milano: Università degli studi di Milano Bicocca.

Lorenzi, V., & Sorensen, H. (2014). Business development capability. *Symphonia Emerging Issues in Management*, Vol. 2: p. 45-60.

Machek, O. and Machek, M. (2014). Factors of business growth: A decomposition of sales growth into multiple factors. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 11(1): p. 380-385.

Macpherson, A. and Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, Vol. 36(2): p. 172-192.

Maine, E.M., Shapiro, D.M. and Vining, A.R. (2010). The role of clustering in the growth of new technology-based firms. *Small Business Economics*, Vol. 34(2): p. 127-146.

Mateev, M. and Anastasov, Y. (2012). New determinants of growth in small and medium sized enterprises in central and eastern Europe: A panel data analysis. *International Journal of Economic Research*, Vol. 9(1): p. 113-136.

Mejri, K. and Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8(2): p. 156-167.

Mengistae, T. (2006). Competition and entrepreneurs' human capital in small business longevity and growth. *Journal of Development Studies*, Vol. 42(5): p. 812-836.

Michailova, S. and Wilson, H.I.M. (2008). Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics. *Journal of World Business*, Vol. 43(2): p. 243-254.

Mockaitis, A.I., Vaiginienė, E. and Giedraitis, V. (2006). The internationalization efforts of lithuanian manufacturing firms—strategy or luck? *Research in*

International Business and Finance, Vol. 20(1): p. 111-126.

Mohammadjafari, M. (2011). The importance of project management in small- and medium-sized enterprises (SMEs) for the development of new products through E-collaboration. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(30): p. 11844-11855.

Morrison, A., Breen, J. and Ali, S. (2003). Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41(4): p. 417-425.

MT. (2016, September). *De Maakindustrie 100 van 2016*. Retrieved from MT: <http://www.mt.nl/lijst/de-maakindustrie-100-van-2016/121675/4-ottevanger>

Mudambi, R. and Swift, T. (2011). Proactive R&D management and firm growth: A punctuated equilibrium model. *Research Policy*, Vol. 40(3): p. 429-440.

Naldi, L., Achtenhagen, L. and Davidsson, P. (2015). International Corporate Entrepreneurship among SMEs: A Test of Stevenson's Notion of Entrepreneurial Management. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53(3): p. 780-800.

O'Cass, A. and Sok, P. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal*, Vol. 32(8): p. 996-1018.

OECD. (2005). *Small and Medium-Sized Enterprises*. Retrieved from Glossary of Statistical Terms: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>

O'Gorman, C., Bourke, S. and Murray, J.A. (2005). The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. *Small Business Economics*, Vol. 25(1): p. 1-16.

Omri, A. and Ayadi-Frikha, M. (2014). Constructing a mediational model of small business growth. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 10(2): p. 319-342.

Orser, B. and Hogarth-Scott, S. (2002). Opting for growth: Gender dimensions of choosing enterprise development. *Canadian Journal of Administrative Sciences- Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, Vol. 19(3): p. 284-300.

O'Sullivan, D. (2002). Framework for managing business development in the networked organization. *Computers in industry*, Vol. 47: p. 77-88.

Oviatt, B. a. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29(5): p. 537-554.

Paiola, M., Gebauer, H. and Edvardsson, B. (2012). Service Business Development in Small-to Medium-Sized Equipment Manufacturers. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 19(1): p. 33-66.

Parida, V., Patel, P., Wincent, J., & Kohtamaki, M. (2015). Network partner diversity, network capability, and sales growth in small firms. *Journal of Business Research*, p. 2113-2117.

Park, Y., Shin, J. and Kim, T. (2010). Firm size, age, industrial networking, and growth: a case of the Korean manufacturing industry. *Small Business Economics*, Vol. 35(2): p. 153-168.

Patel, V.K., Pieper, T.M. and Hair Jr, J.F. (2012). The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, Vol. 55(3): p. 231-239.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods, 3rd edition*. Thousand Oaks: Sage.

Paul, S., Whittam, G., & Wyper, J. (2007). The pecking order hypothesis: does it apply to start-up firms? . *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14: p. 8-21.

Prashantham, S. and Dhanaraj, C. (2015). MNE ties and new venture internationalization: Exploratory insights from India. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 32(4): p. 901-924.

Rantanen, H. (2001). *Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissa: Research Report 3*. Lahti: University of Technology, LIITU-Business Research Unit.

Reichstein, T. (2010). The devil dwells in the tails: A quantile regression approach to firm growth. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 20(2): p. 219-231.

Ren, S., Eisingerich, A.B. and Tsai, H.T. (2015). How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. *International Business Review*, Vol. 24(4): p. 642-651.

Rigtering, J.P.C. (2014). A comparative analysis of the entrepreneurial orientation/growth relationship in service firms and manufacturing firms. *Service Industries Journal*, Vol. 34(4): p. 275-294.

Rochina-Barrachina, M.E., Mañez, J.A. and Sanchis-Llopis, J.A. (2010). Process innovations and firm productivity growth. *Small Business Economics*, Vol. 34(2): p. 147-166.

Rosenau, M. (1996). Choosing a development process that's right for your company. In M. Rosenau, & e. al, *The PDMA Handbook of New Product Development* (p. Chapter 6). New York: John Wiley.

Roth, M. (2011). *SMEs in the Netherlands: making a difference*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.

Ruzzier, M., Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2007). The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 19(2): p. 161-183.

Saarenketo, S. (2008). Linking knowledge and internationalization in small and medium-sized enterprises in the ICT sector. *Technovation*, Vol. 28(9): p. 591-601.

Saemundsson, R.J. (2005). On the interaction between the growth process and the development of technical knowledge in young and growing technology-based firms. *Technovation*, Vol. 25(3): p. 223-235.

Salminen, A. (1995). *Liiketoiminnan kehittämiprojektien arviointi, industrial management and work and organizational psychology*. Helsinki: University of Technology.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students - fifth edition*. Essex: Pearson Education Limited.

Schmelter, R. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, Vol. 49(4): p. 715-741.

Scholes, L., Mustafa, M. and Chen, S. (2016). Internationalization of Small Family Firms: The Influence of Family from a Socioemotional Wealth Perspective. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 58(2): p. 131-146.

Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P. and Vander Bauwhede, H. (2013). Formal business networking and SME growth. *Small Business Economics*, Vol. 41(1): p. 169-181.

Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P. and Vander Bauwhede, H. (2013). Knowledge networking and growth in service firms. *Service Industries Journal*, Vol. 33(11): p. 1051-1067.

Scopus. (2016, April 11). *Analyze search results*. Retrieved from Scopus:
<http://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sid=9D8A54BED46FCCDFD5F3034C6169D845.WIW7NKKC52nnQNxjqAQrIA%3a1120&origin=resultslist&src=s&s=TITL E%28%22business+development%22%29&sort=plf-f&sdt=b&sot=b&sl=29&count=504&analyzeResults=Analyze+results&txGid=0>

Seifriz, M.A., Guedes Gondim, S.M. and Pereira, M.E. (2014). Internationalization and Networks in Small and Medium-Sized Enterprises: the role of ethnic ties. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, Vol. 16(50): p. 5-24.

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, Vol. 11(4): p. 448-469.

Shariff, M.N.M. and Peou, C. (2008). The relationship of entrepreneurial values, firm financing and the management and growth performance of small-medium enterprises in Cambodia. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 6(4): p. 55-64.

Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Towards a reconciliation of definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, p. 11-28.

- Singh, R., Hills, G., Lumpkin, G., & Hybels, R. (1999). The entrepreneurial opportunity recognition process: examining the role of self-perceived alertness and social networks. *Academy of Management Journal*, G1-G6.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., & Kylaheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140: p. 614-621.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises-a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8(3): p. 288-317.
- Sorensen, H. (2012a). *Business development: a market-oriented perspective*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sorensen, H. (2012b). *The successful entrepreneur: the role of market-oriented business development*. Odense: University of Southern Denmark.
- Stam, E. (2010). Growth beyond Gibraltar: firm growth processes and strategies. *Small Business Economics*, Vol. 35(2): p. 129-135.
- Stenholm, P., Pukkinen, T. and Heinonen, J. (2016). Firm Growth in Family Businesses-The Role of Entrepreneurial Orientation and the Entrepreneurial Activity. *Journal of Small Business Management*, Vol. 4(2): p. 697-713.
- Stray, S., Bridgewater, S. and Murray, G. (2001). The Internationalisation Process of Small, Technology-Based Firms: Market Selection, Mode Choice and Degree of Internationalisation. *Journal of Global Marketing*, Vol. 15(1): p. 7-29.
- Street, C.T. and Meister, D.B. (2004). Small business growth and internal transparency: The role of information systems. *Mis Quarterly*, Vol. 28(3): p. 473-506.
- Sturm, M. (2015). Business development characteristics: findings from literature. *International Conference on Marketing and Business Development Journal*, Vol. 1(1): p. 130-137.
- Sui, S. and Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, Vol. 45(7): p. 821-841.
- Tang, Y.K. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, Vol. 29(4): p. 374-398.
- Taylor, M. and Jack, R. (2013). Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the "born global" concept. *International Small Business Journal*, Vol. 31(6): p. 701-721.

- Terjesen, S. and L. Szerb, L. (2008). Dice thrown from the beginning? An empirical investigation of determinants of firm level growth expectations. *Estudios De Economia, Vol. 35(2)*: p. 153-178.
- Toledo, A., Hernández, J.d.l.P. and Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence businesses. *Journal of Business Research, Vol. 63(6)*: p. 630-638.
- Uhlaner, L.M. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Business Economics, Vol. 41(3)*: p. 581-607.
- Veglio, V. and Zucchella, A. (2015). Entrepreneurial firms in traditional industries. Does innovation matter for international growth? *Journal of International Entrepreneurship, Vol. 13(2)*: p. 138-152.
- Volery, T., Mueller, S. and von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal, Vol. 33(2)*: p. 109-129.
- Voss, G., & Voss, G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science, Vol. 24(5)*: p. 1459-1477.
- Voss, G., & Voss, G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science, Vol. 24(5)*: p. 1459-1477.
- Walsh, P.R. (2012). Innovation Nirvana or Innovation Wasteland? Identifying commercialization strategies for small and medium renewable energy enterprises. *Technovation, Vol. 32(1)*: p. 32-42.
- Westhead, P. Wright, M. and Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 16(6)*: p. 501-522.
- Westhead, P., Wright, M. and Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing, Vol. 16(4)*: p. 333-358.
- Wiklund, J., Patzelt, H. and Shepherd, D.A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics, Vol. 32(4)*: p. 351-374.
- Wincent, J., & Westerberg, M. (2005). Personal traits of CEOs, inter-firm networking and entrepreneurship in their firms: investigating strategic SME network participants. *Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 10(3)*: p. 271-284.
- Winch, G., & McDonald, J. (1999). SMEs in an environment of change: computer-based tools to aid learning and change management. *Industrial and Commercial*

Training, Vol. 31(2): p. 49-56.

Wright, M., Westhead, P. and Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, Vol. 41(7): p. 1013-1029.

Wynarczyk, P. and Watson, R. (2005). Firm growth and supply chain partnerships: An empirical analysis of UKSME subcontractors. *Small Business Economics*, Vol. 24(1): p. 39-51.

Xiao, L. (2011). Financing high-tech SMEs in China: A three-stage model of business development. *Entrepreneurship & Regional Development*: p. 217-234.

Zapletalová, Š. (2015). Models of Czech companies' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 13(2): p. 153-168.

Zarei, B., Nasser, H. and Tajeddin, M. (2011). Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 9(4): p. 299-315.

Zhao, X., Frese, M. and Giardini, A. (2010). Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22(7): p. 675-705.

Zucchella, A., Palamara, G. and Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, Vol. 42(3): p. 268-280.

9. Appendices

9.1 Search strings used in literature review

Scopus	<p>TITLE(firm OR enterprise OR company OR organization* OR business OR venture OR corporation) AND TITLE(development OR growth OR commercialization OR internationalization OR exploration) AND TITLE-ABS-KEY(SME OR small-) AND (LIMIT-TO(SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO(DOCTYPE,"ar")) AND (LIMIT-TO(LANGUAGE,"English"))</p> <p>TITLE(Corporate venturing OR corporate entrepreneurship OR intrapreneurship) AND TITLE-ABS-KEY(SME OR small) AND (LIMIT-TO(SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO(DOCTYPE,"ar")) AND (LIMIT-TO(LANGUAGE,"English"))</p>	<p>839 articles</p> <p>23 articles</p>
Web of Science	<p>TITLE: (firm OR enterprise OR company OR organization OR business OR venture OR corporation) AND TITLE: (development OR growth OR commercialization OR internationalization OR exploration) AND TOPIC: (SME OR small) Refined by DOMAINS: (SOCIAL SCIENCES) AND RESEARCH AREAS: (BUSINESS ECONOMICS) AND DOCUMENT TYPES: (ARTICLE) AND LANGUAGES (ENGLISH) Timespan: All years. Search language=Auto</p>	725 articles
Science Direct	<p>TITLE(firm OR enterprise OR company OR organization* OR business OR venture OR corporation) AND TITLE(development OR growth OR commercialization OR internationalization OR exploration) AND TITLE-ABS-KEY(SME OR small-)[All Sources(Business, Management and Accounting)</p>	199 articles
Total		1786

9.2 Overview articles in literature review

Main topic	Independent variable(s)	Dependent variable(s)	Moderator	Articles
Business Development				<i>Forsman, H., 2008</i>
Business Development				<i>Gebauer, H., et al., 2010</i>
Business Development				<i>Giglierano, J., et al., 2011</i>
Business Development				<i>Kind, S., & zu Knyphausen-Aufse, D., 2007</i>
Business Development				<i>Klumpp, M., & Koppers, C., 2009</i>
Business Development				<i>Lorenzi, V., 2013</i>
Business Development				<i>Lorenzi, V., and Sorensen, H., 2014</i>
Business Development				<i>Paiola, M., et al., 2012</i>
Business Development				<i>Sturm, M., 2015</i>
Business Development	Entrepreneurship	Success	BD	<i>Sorensen, H., 2012b</i>
Business Development				<i>Davis, C., & Sun, E., 2006</i>
Business Development	BD governance mode	Innovative performance	Venture relatedness	<i>Keil, T., et al., 2008</i>
Business Development	Market and technological knowledge	NBD success		<i>Burgers, J., et al., 2008</i>
Business model modification	Business model modification	Firm performance	Intangibles	<i>Cucculelli, M. and Bettinelli, C., 2015</i>
Commercialization	Market pull/technology push	Commercialization of innovation		<i>Walsh, P.R., 2012</i>
Commercialization	Financial partnerships	Commercialization		<i>Ástebro, T. and Serrano, C.J., 2015</i>
Corporate entrepreneurship				<i>Duobiene, J., et al., 2007</i>
Corporate entrepreneurship				<i>Naldi, L., et al., 2015</i>
Corporate entrepreneurship	HRM Practices	Corporate entrepreneurship		<i>Schmelter, R., et al., 2010</i>
Corporate entrepreneurship	Environmental perception	Corporate entrepreneurship	Market sensing capacity; outcome-based incentives	<i>Simsek, Z., et al., 2007</i>
Corporate entrepreneurship	Corporate entrepreneurship	Overall performance; subjective/objective performance	Size; industry; country of origin	<i>Bierwerth, M., et al., 2015</i>
Exploitation and exploration	Entrepreneurial orientation; market orientation	Degree of exploration and exploitation	Perceived competitive intensity	<i>Abebe, M.A. and Angriawan, A., 2014</i>
Exploitation and exploration	Fluctuations in R&D expenditure	Exploitation/exploration balance		<i>Mudambi, R. and Swift, T., 2011</i>
Exploration and exploitation	Entrepreneurial behaviour	Exploration – exploitation balance		<i>Volery, T., S., et al., 2015</i>
Exploitation and exploration	Product/market exploration/exploitation	Revenue	Size; age	<i>Voss, G.B. and Voss, Z.G., 2013</i>
Financing	Stage of business development	Financing		<i>Xiao, L., 2011</i>
Firm growth	Firm age; environmental adversity	Firm growth	Relative exploration; NPD	<i>Choi, Y.R. and Phan, P.H., 2014</i>
Firm growth	Entrepreneurial orientation	Firm growth		<i>Soininen, J., et al., 2012</i>
Firm growth	Internal finance	Firm growth		<i>Carpenter, R.E. and Petersen, B.C., 2002</i>
Firm growth	Prior experience; network; personal unemployment; environmental conditions	Venture creation speed; subsequent growth	Venture characteristics	<i>Capelleras, J.L., et al., 2010</i>

Firm growth	Location	Firm growth		<i>Demirel, P. and Mazzucato, M., 2010</i>
Firm growth	R&D	Firm growth	Size; patenting; persisting patenting	<i>Demirel, P. and Mazzucato, M., 2012</i>
Firm growth	Size; age; financial variables, labor productivity	Firm growth		<i>Gardebreek, C., et al., 2010</i>
Firm growth	Growth stage	Dominant problems		<i>Kazanjian, R., 1988</i>
Firm growth	Labor productivity; labor intensity; capital intensity; frequency of visits	Growth of sales		<i>Machek, O. and Machek, M., 2014</i>
Firm growth	Size; age; industrial networking	Firm growth		<i>Park, Y., et al., 2010</i>
Firm growth	Size	Firm growth	Industry dynamics	<i>Reichstein, T., et al., 2010</i>
Firm growth	Innovation orientation; proactive orientation; risk taking orientation	Firm growth	Entrepreneurial activity; family/non-family businesses	<i>Stenholm, P., et al., 2016</i>
Firm growth	Individual-; firm-; national environments	Firm growth	Age	<i>Terjesen, S. and Szerb, L., 2008</i>
Firm growth	Comprehensive social competency	Firm growth	Social network size	<i>Zhao, X., et al., 2010</i>
Firm growth	Liquidity constraints	Firm growth	Size	<i>Fagiolo, G. and Luzzi, A., 2006</i>
Firm growth	Network	Sales growth	Network capability	<i>Parida, V., et al., 2016</i>
Firm growth	Market entry position	Firm growth	Environmental hostility	<i>Covin, J.G., et al., 2000</i>
High growth firms				<i>Bottazzi, G. and Secchi, A., 2006</i>
High growth firms	Founder characteristics; Firm attributes; business practices; HRM practices	Firm growth		<i>Barringer, B.R., et al., 2005</i>
High growth firms	/	/	/	<i>Coad, A., et al., 2014</i>
High growth firms	Structure; strategy type	Firm growth		<i>Cooney, T.M., 2009</i>
High growth firms	Firm type	Firm growth		<i>Czarnitzki, D. and Delanote, J., 2013</i>
High growth firms	Age; size; industry affiliation	Firm growth		<i>Delmar, F., et al., 2003</i>
High growth firms	Growth orientation entrepreneurs	Strategic intentions; commitment; willingness to sacrifice		<i>Gundry, L.K. and Welsch, H.P., 2001</i>
High growth firms	Founder's characteristics	Opportunity orientation; opportunity exploitation; managing growth		<i>Hinton, M. and Hamilton, R.T., 2013</i>
High growth firms	Type of firm (HBF/HBG)	Firm growth		<i>Hoelzl, W., 2014</i>
High growth firms	Firm strategy	Firm growth		<i>Bamiatzi, V.C. and Kirchmaier, T., 2014</i>
High growth firms	Firm growth	Managerial challenges		<i>Chan, Y.E., et al., 2006</i>
High growth firms	Management-; marketing-; finance capabilities	Form of growth		<i>Barbero, J.L., et al., 2011</i>
Improvement initiatives	Size; industry; country	Improvement initiative awareness and usage		<i>Adebanjo, D., et al., 2015</i>
Internationalization	Environmental dynamism; firm age; CEO age	Internationalization; growth orientation		<i>Andersson, S., J., et al., 2004</i>
Internationalization	Strategic positioning (pro-active/reactive)	Typology of Internationalization		<i>Arranz, N. and De Rroye, J.C.F., 2009</i>
Internationalization				<i>Barringer, B.R. and Greening, D.W., 1998</i>
Internationalization	Network size; network strength; learning orientation; experience; growth orientation; product differentiation	Internationalization pattern		<i>Baum, M., et al., 2015</i>

Internationalization				<i>Becchetti, L. and Santoro, M.I.M., 2001</i>
Internationalization	Business strategy	Internationalization		<i>Bell, J., et al., 2004</i>
Internationalization	Co-operation LE and SME	Internationalization		<i>Brilhante Dias, E. and Serra Lopes, D., 2014</i>
Internationalization	Family management; human capital; foreign shareholders	Internationalization		<i>Calabro, A., M., et al., 2016</i>
Internationalization	Networks	Internationalization opportunities; learning; resources		<i>Cerrato, D. and Piva, M., 2012</i>
Internationalization	Rapid international growth	Success of Internationalization	Networks	<i>Chetty, S. and Blankenburg Holm, D., 2000</i>
Internationalization	International experience	Internationalization performance	Proactiveness; networks	<i>Chetty, S. and Campbell-Hunt, C., 2003</i>
Internationalization	External drivers	Accelerated internationalization		<i>Ciravegna, L., et al., 2014</i>
Internationalization	Small domestic market; commitment; networks; technology; multiple entry modes	Rapid internationalization		<i>Ferreira Ribeiro, F.C., et al., 2014</i>
Internationalization				<i>Francioni, B., et al., 2013</i>
Internationalization				<i>Freeman, S., et al., 2006</i>
Internationalization				<i>Gabrielsson, P. and Gabrielsson, M., 2013</i>
Internationalization	Firm size	Cooperation in internationalization		<i>Gemser, G., et al., 2012</i>
Internationalization	Ownership	Risk aversion; internationalisation proclivity		<i>George, G., et al., 2005</i>
Internationalization	Level of internationalisation	Managerial capabilities	Family businesses	<i>Graves, C. and Thomas, J., 2006</i>
Internationalization	Innovation; internationalization	Innovation; internationalization		<i>Halilem, N., et al., 2014</i>
Internationalization	internationalisation strategies	Firm growth		<i>Hernández, V. and Nieto, M.J., 2016</i>
Internationalization	Small firm strategies	internationalisation		<i>Hilmersson, M., 2014</i>
Internationalization	CEO attributes	Internationalization performance		<i>Hsu, W.-T., et al., 2013</i>
Internationalization				<i>Jansson, H. and Sandberg, S., 2008</i>
Internationalization				<i>Jones, M.V., 2001</i>
Internationalization				<i>Kamakura, W.A., et al., 2012</i>
Internationalization	Individual-; firm characteristics; external environment	Internationalization		<i>Kaur, S. and Sandhu, M.S., 2014</i>
Internationalization	Technology intensiveness	Internationalization; networking; local embeddedness		<i>Keeble, D., et al., 1998</i>
Internationalization	Joint venture partner	Internationalization success		<i>Kirby, D.A. and Kaiser, S., 2003</i>
Internationalization	Relationship quality	Internationalization performance		<i>Kuhlmeier, D.B. and Knight, G., 2010</i>
Internationalization	Organizational capabilities	Internationalization and performance		<i>Kuivalainen, O., et al., 2010</i>
Internationalization				<i>Kwon, Y.C. and Hu, M.Y., 2001</i>
Internationalization	Global mindset	Internationalization behavior		<i>Kyvik, O., et al., 2013</i>
Internationalization	Export barriers	Export		<i>Leonidou, L.C., 2004</i>
Internationalization	Individual -; company antecedents	Internationalization speed		<i>Li, L., et al., 2015</i>
Internationalization	Top management teams	Internationalization speed		<i>Loane, S., J.D., et al., 2007</i>
Internationalization	Stage of Internationalization	Utilization of knowledge		<i>Mejri, K. and Umemoto, K., 2010</i>

Internationalization	International experience	Small firm Internationalization		<i>Michailova, S. and Wilson, H.I.M., 2008</i>
Internationalization	/			<i>Mockaitis, A.I., et al., 2006</i>
Internationalization		Global expansion		<i>Patel, V.K., et al., 2012</i>
Internationalization	Networks	Internationalization capability		<i>Prashantham, S. and Dhanaraj, C., 2015</i>
Internationalization	R&D capability	Innovation performance	Internationalization; marketing capability; size; patenting activity	<i>Ren, S., et al., 2015</i>
Internationalization	/			<i>Ruzzier, M., et al., 2007</i>
Internationalization				<i>Saarenketo, S., et al., 2008</i>
Internationalization	Family harmony; trust; networks; resources	Internationalization		<i>Scholes, L., et al., 2016</i>
Internationalization	Content of ties; strength of ties	Degree of internationalization		<i>Seifriz, M.A., et al., 2014</i>
Internationalization	Owner-managers' attitude	International behaviour		<i>Sommer, L., 2010</i>
Internationalization	Age; size	Internationalization process		<i>Stray, S., et al., 2001</i>
Internationalization	Size; productivity; innovation	Exit from exporting	Internationalization strategy	<i>Sui, S. and Baum, M., 2014</i>
Internationalization	Networking	Internationalization	Availability of network resources	<i>Tang, Y.K., 2011</i>
Internationalization	Culture; size domestic market; choice of markets; entry mode	Internationalization		<i>Taylor, M. and Jack, R., 2013</i>
Internationalization	Innovation	Internationalization		<i>Veglio, V. and Zucchella, A., 2015</i>
Internationalization	Characteristics of founders, firm, environment	Firm size, performance, survival	international strategy	<i>Westhead, P., et al., 2001</i>
Internationalization	Strategy	propensity and intensity of exporting		<i>Westhead, P., et al., 2004</i>
Internationalization	Government policy	SME internationalization		<i>Wright, M., et al., 2007</i>
Internationalization				<i>Zapletalová, Š., 2015</i>
Internationalization				<i>Zarei, B., et al., 2011</i>
Internationalization	Location-; business-; entrepreneur characteristics	Internationalization precocity		<i>Zucchella, A., et al., 2007</i>
Internationalization	Networks	International development		<i>Andersson, S., et al., 2013</i>
Internationalization	Market orientation	Internationalization strategy	Knowledge acquisition; market commitment	<i>Armario, J.M., et al., 2008</i>
New product development				<i>Jerrard, R.N., et al., 2008</i>
New product development	Commercial; marketing; technology; managerial factors	NPD success		<i>Keshtegar, A. and Rahimi, S.F., 2015</i>
New product development	Supplier integration	Product development activities		<i>Koufteros, X.A., et al., 2007</i>
New product development	Cooperation	NPD		<i>Leithold, N., H., et al., 2016</i>
New product development	Critical success factors	Reduction of production time and cost		<i>Mohammadjafari, M., et al., 2011</i>
Process innovation	Process innovation	Productivity growth	Firm size	<i>Rochina-Barrachina, M.E., et al., 2010</i>
Small firm growth	HRM practices	Firm growth		<i>Altinay, L., E., et al., 2008</i>
Small firm growth	Entrepreneurial orientation	Firm growth	Age; intangible resources	<i>Anderson, B.S. and Eshima, Y., 2013</i>
Small firm growth	Service/product firm	Entrepreneurial orientation; growth aspirations		<i>Rigtering, J.P.C., et al., 2014</i>
Small Firm growth	Firm age	Firm growth; survival		<i>Bhattacharya, M., 2014</i>

Small firm growth	IT resources; IT capability	SME performance	Age; industry	<i>Bi, R., et al., 2015</i>
Small firm growth	Firm size	Firm growth		<i>Brenner, T. and Schimke, A., 2015</i>
Small firm growth	Proactivity, risk taking posture and investments	Firm growth		<i>Cassia, L. and Colombelli, A., 2010</i>
Small Firm growth	Firm age; firm size; gender; exporting; know-how	Firm growth		<i>Coad, A. and Tamvada, J.P., 2012</i>
Small firm growth	Firm age; beginning size; ownership form; industrial sector; legal form	Firm growth		<i>Davidsson, P., et al., 2002</i>
Small firm growth	Firm size; firm age; productivity	Firm growth		<i>de Carvalho, P.G., et al., 2013</i>
Small firm growth	Type of knowledge (marketing; technology; international)	Firm growth		<i>Deligianni, I., et al., 2015</i>
Small firm growth	Growth motivation	Firm growth		<i>Delmar, F. and Wiklund, J., 2008</i>
Small firm growth	Government policies	Firm growth		<i>Foreman-Peck, J., et al., 2006</i>
Small firm growth	Internal process management	Market orientation: responsiveness		<i>Golann, B., 2006</i>
Small firm growth	Family ownership	Firm growth		<i>Hamelin, A., 2013</i>
Small firm growth				<i>Havnes, P.A. and Senneseth, K., 2001</i>
Small firm growth	Network	Firm growth; survival; performance	Exogenous factors	<i>Headd, B. and Kirchhoff, B., 2009</i>
Small firm growth	Opportunity sources (macro-; meso-; micro- environment)	Marketing strategies		<i>Hulbert, B., et al., 2013</i>
Small firm growth	Financial factors	Firm growth		<i>Huynh, K.P. and Petrunia, R.J., 2010</i>
Small firm growth	Business model	Success of transformation from SME to MNC		<i>Ik Li, H.H. and Tan, K.H., 2004</i>
Small firm growth	Growth stage	Brand building activity		<i>Juntunen, M., et al., 2010</i>
Small firm growth	Entrepreneurial leadership capabilities	Growth outcomes (market penetration; development; product development; diversification)		<i>Koryak, O., et al., 2015</i>
Small firm growth	SME external environment; institutional environment; firm factors	Firm growth		<i>Krasniqi, B.A., 2012</i>
Small firm growth	Entrepreneur personality; background; networking activities	Firm growth		<i>Lee, D.Y. and Tsang, E.W.K., 2001</i>
Small firm growth	Human/social capital; organizational systems; knowledge networks	Firm growth		<i>Macpherson, A. and Holt, R., 2007</i>
Small Firm growth	Clusters	Firm growth		<i>Maine, E.M., et al., 2010</i>
Small firm growth	Firm size; firm age; liquidity; productivity; inflation; corporate income tax	Firm growth; performance		<i>Mateev, M. and Anastasov, Y., 2012</i>
Small firm growth	Pressure of competition	Firm survival; growth	Entrepreneurial human capital (years of experience)	<i>Mengistae, T., 2006</i>
Small firm growth	Intention; ability; opportunity	Growth		<i>Morrison, A., et al., 2003</i>
Small firm growth	Intellectual resources; product innovation capability; reputational and marketing capability	Achievement of performance goals		<i>O'Cass, A. and Sok, P., 2014</i>

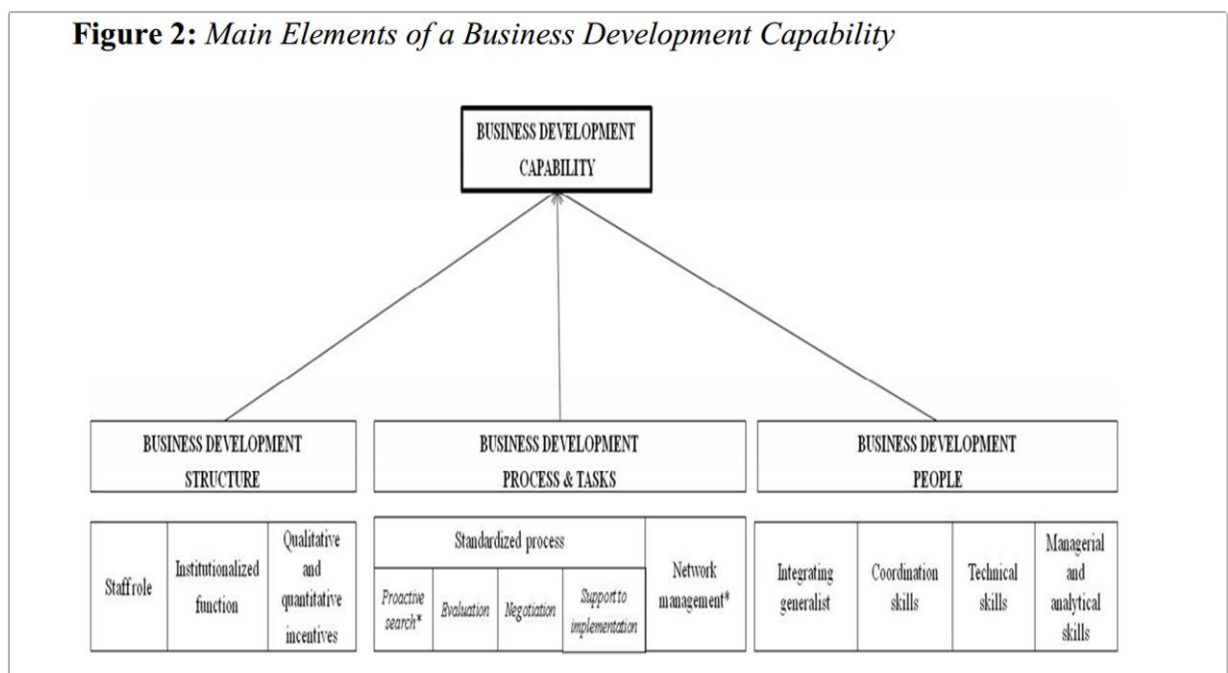
Small firm growth	Firm size	Managerial behaviour		<i>O'Gorman, C., et al., 2005</i>
Small firm growth	Human capital; social capital; financial capital	Entrepreneurial growth	Innovation	<i>Omri, A. and Ayadi-Frikha, M., 2014</i>
Small firm growth	Attitudes; opinions; gender of owner	Growth decisions		<i>Orser, B. and Hogarth-Scott, S., 2002</i>
Small firm growth				<i>Davidsson, P., et al., 2010</i>
Small firm growth				<i>Saemundsson, R.J., 2005</i>
Small firm growth	Knowledge networking	Firm growth		<i>Schoonjans, B., et al., 2013</i>
Small firm growth	Formal business networking	Firm growth		<i>Schoonjans, B., et al., 2013</i>
Small firm growth	Entrepreneurial values; firm financing and management	Firm growth performance		<i>Shariff, M.N.M. and Peou, C., 2008</i>
Small Firm growth				<i>Stam, E., 2010</i>
Small firm growth	Internal transparency; information system	Firm growth		<i>Street, C.T. and Meister, D.B., 2004</i>
Small firm growth	Incentives; perceived risks and benefits; access to finance, technology, strategic alliances	Firm growth and internationalization		<i>Toledo, A., et al., 2010</i>
Small firm growth	Organizational capabilities (external sourcing; employee involvement in strategic renewal)	Sales growth	Product innovation; process innovation; Firm size	<i>Uhlener, L.M., 2013</i>
Small firm growth	Entrepreneurial orientation	Small firm growth		<i>Wiklund, J., et al., 2009</i>
Small firm growth	Supply chain management	Growth rates		<i>Wynarczyk, P. and Watson, R., 2005</i>
Small firm growth	Networks	Self-efficacy; firm growth		<i>Bratkovic, T., et al., 2012</i>
Small firm growth	External finance	Firm growth		<i>Becchetti, L. and Trovato, G., 2002</i>
Technological entrepreneurship	Alliances; entrepreneurship	Firm performance		<i>Antoncic, B. and Prodan, I, 2008</i>
Venture development	Reputation	Corporate success		<i>Goldberg, A.I., et al., 2003</i>

9.3 Descriptive model: sources of opportunities and resulting marketing strategies by Hulbert, et al. (2013)



9.4 BD capability framework by Lorenzi & Sørensen (2014)

Figure 2: Main Elements of a Business Development Capability



9.5 Knowledge types and project management characteristics by Burgers, et al. (2008)

		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	Exploration of technological knowledge Project autonomy: Medium Project completion criterion: Market introduction
	<i>Existing-in-the-firm</i>	Exploration of market knowledge Project autonomy: Medium Project completion criterion: Profitability achieved	No exploration of knowledge Project autonomy: Low Project completion criterion: Market introduction

9.6 BD responsibilities and attributes by Davis & Sun (2005)

Business developer responsibilities and attributes by seniority and internal–external orientation

	Internal responsibilities and attributes	External responsibilities and attributes
Executive BD level	Effective interaction with all levels Demonstrating C-level marketing ability Strong leadership and management skills; share practice Excellent oral/written communication Developing strategic and long term plan Strategic resources allocation Supporting and participating in corporate financial initiatives Successfully profit and loss management; profit enhancement plan Manage budget process; forecasting Risk analysis for new opportunities Structuring innovative and integrated solution Ongoing tracking and evaluation Developing internal culture success	Large-scale national and international accounts Establishing executive customers, partnership, vendor relationships Consultative selling; consulting Project management role Recruiting and managing customers Trusted partnership building New Business development Successful grown the business in volume and profitability Significant individual thinking Entrepreneurial spirit; business maturity Assertive; ability to deal with ambiguity
Senior BD level	Leadership in people and change management Working with team closely Developing relatively short-term plan Sale pipeline budget Funnel Report Driving revenue growth Regional overall profit and loss	Strategic moving forward Negotiating complex agreements at executive-level Solution selling Integrity Aggressive but tactful
Junior BD level	Sales presentation and proposal writing Gaining trust advisor status at executive level Strong personality and likeable leadership High energy and passion; manage high energy activity and schedule Strategic thinking Flexible and well organized Persistent/creative/intelligent in approach	Telephone and face-to-face communication with customers Working individually Distribution or channel relationship building Deal-close oriented Product selling Business acumen Entrepreneurial spirit Closing large and complex opportunities

9.7 Operationalization of measurements, questionnaire for semi-structured interviews

Concept	Measurement
Perception	
General	<ul style="list-style-type: none"> ○ What does business development mean? ○ What is the goal of business development? ○ Do you think business development is important? Why? ○ Do you think that it is important for every company? Why? ○ Which of the following items do you relate to business development? And how? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Growth ➤ Identifying opportunities ➤ Creating value ➤ Product development ➤ Building relationships ➤ M&A ➤ Other? ○ Can you give an example of BD?
Product/market matrix (Ansoff)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Which of these four quadrants do you consider as a part of business development?
Business models	<ul style="list-style-type: none"> ○ How does business development influence the business model?
Business life cycle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Which of these descriptions fits best with the current situation of your company?
BD organization	
Process	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is there a fixed process for BD? ○ What does the BD process/activities look like? ○ How flexible is the BD process? ○ Do you actively search for new growth opportunities? ○ How do you evaluate different growth opportunities? ○ How do you aim to implement growth strategies? ○ How do you make use of your network? ○ What are the greatest challenges regarding BD? ○ What are ways to increase the effectiveness of BD efforts?
Structure	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is there an official task description for BD? ○ Which departments are involved in BD?
People	<ul style="list-style-type: none"> ○ Which skills are important for a business developer?
BD results	
Results	<ul style="list-style-type: none"> ○ To what extent are objectives or goal setting important for BD? ○ What were your objectives within the recent BD/growth activities? ○ Were there any environmental factors during the recent BD activities that influenced the outcome?
Other	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is there anything else that is important in relation to business development?

9.8 Transcripts of semi-structured interviews (Dutch)

9.8.1 Company A (29-4-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

Virtuele assistentie

Wat is de missie van uw bedrijf?

Mensen het leven aangenamer maken. Kwaliteit van het leven van mensen met een beperking, en mensen in het algemeen, beter te maken.

Hoe doet u dat?

Door middel van virtuele assistentie. Dat zijn screen agents, software. Wat je als eindgebruiker ziet is een screen agent. Een grafische vormgeving op je scherm. Dat is je persoonlijke assistent, die begrijpt wat je zegt en die je opdrachten kan geven.

Hoewel werknemers werken in uw bedrijf?

6

In welke fase zit uw bedrijf? (concept, commercialisatie, groei, stabiel)

Ik denk dat wij in de commerciële fase zitten. We zijn wat aan het verkopen, ja.

Wat verstaat u onder de term BD?

Voor mij betekent het wat het zegt. Dus, we hebben een product voor een bepaalde doelgroep. Daar zijn we volop mee bezig, maar wellicht zijn er andere doelgroepen. Dus kijken naar andere markten. Wij zitten nu in de zorgmarkt, maar kan me voorstellen dat leisure of hotellerie het leuk vindt om een persoonlijke assistente mee te geven aan hun gasten. Dus dat vind ik BD.

Dus nieuwe markten, nieuwe klanten.

Ja, weet niet of dat zo is, maar dat vind ik.

Hoe ziet u dan productontwikkeling, is dat ook BD?

Als dat betekent dat je als BD'er kijkt naar de markt en denkt oke, dit zijn de ingrediënten voor de zorg, maar als ik dit nu weg laat en ik doe misschien dat erbij, en je gaat dat testen met mogelijke afnemers, vind ik wel dat dat ook een stuk development is.

Oke, dus het begint voor u bij de markt en vervolgens pas productontwikkeling?

Ja, laat ik het zo zeggen, we zijn nu niet in de luxe positie dat we kunnen zeggen dat we voor een andere markt een ander product maken. Dat is nu de beperking. Bestaande product aanpassen voor nieuwe markt, dat is nu de focus.

Welke afdelingen zijn betrokken bij BD?

Alleen ikzelf. We zijn zo klein. Als ik kijk naar de bezetting hebben we 3 programmeurs, 1 trainster helpdesk, 1 projectleider en mij.

Wat is volgens u het doel van BD?

Het vinden van nieuwe markten. Voor nu is dat zo. In een groter bedrijf kun je daar nog veel andere taken en functies aan hangen, maar bij ons is dat niet zo.

Denkt u dat BD voor elk bedrijf belangrijk is of is het voor bepaalde bedrijven/industrieën belangrijker?

Nog nooit zo over nagedacht. Ik weet niet. Het is gewoon een belangrijk persoon in je bedrijf. Ik kan me voorstellen dat je door de schakel te zijn tussen markt en product je ook strategisch dingen gaat bepalen, dus niet de bestaande activiteit, maar of je gaat uitbreiden. Ik denk in alle bedrijven belangrijk. Ik denk dat als je een goede BD'er bent je een enorme meerwaarde hebt.

In hoeverre vindt u de volgende termen gerelateerd aan BD?

Groei: ja

Productontwikkeling al behandeld

Relaties met partners en stakeholders: Erg belangrijk. BD'er moet weten wat er speelt, wat de klanten willen, etc. Sales heeft er ook mee te maken. Om nieuwe business aan te trekken moet je de oude kennen.

M&A: Nee, geen vorm van BD. Dat zijn strategische belangen.

Andere termen: Alles is volop in beweging. Internet of Things. Je moet goed zijn in het bedenken van innoverende marktstrategieën. Het is een dynamische markt.

Marktonderzoek vind ik ook een hele belangrijke bij BD, tuurlijk staat die ergens bovenaan, maar heb het je nog niet horen zeggen.

Hoe beïnvloedt BD uw BM? Is het aanpassen van het BM ook BD?

Het aanpassen van wat al bestaat?

Ja, wat verstaat u onder BM?

Ik heb een verdienmodel. Het hele pakket van hoe krijg ik het product naar de klant en hoe gaat die dat betalen en waar ga ik aan verdienen.

Dus overeenkomsten met BD?

Ja.

Zou u een voorbeeld kunnen noemen van een BD project?

We zijn de hele tijd bezig, omdat we het nog niet gevonden hebben. We zijn nog niet op het goede.. we weten het verdienmodel, maar hebben de klant nog niet goed in beeld, wie gaat het betalen. In de zorg is dat lastig, niet rechttoe rechtaan. Kijk, iemand woont in een zorginstelling, die betaalt niet zelf, maar is wel de gebruiker. Lastige driehoek, de vraag wie precies de klant is. Nog onduidelijk. Dit is typisch BD.

Stel dat u naar een andere markt zou gaan, hoe zou dat proces er uit zien?

Stel we willen met het product naar het buitenland. Het eerste wat ik zou doen is de markt onderzoeken, of er überhaupt vraag is en waarnaar, en of dat aansluit met wat wij te bieden hebben. Dan weet je de potentie dus kun je een inschatting maken wat je BM is en wat je gaat verdienen als je de markt gaat betreden. Dan op zoek naar een launching customer, een organisatie die jouw product afneemt en als dat lukt heeft het zo'n potentie door die klant dat de uitrol een goede start krijgt.

Zou u van tevoren ook specifieke doelen stellen?

Ja, dat moet natuurlijk. Die doelen kunnen verschillend zijn, bijvoorbeeld grootte van de afnamen, of aantal tevreden klanten, kun je allemaal benoemen.

Zijn die doelen flexibel of strikt?

Ik ben altijd te flexibel. Ik denk dat je er meer aan vast moet houden. Je moet niet zo snel opgeven natuurlijk.

Dus eerst marktonderzoek, kijken of er potentie is, doelen stellen. Hoe evalueert u dan opties die overblijven?

Dat is denk ik wat je met elkaar intern doet, lijstjes maken. Heel pragmatisch aanpakken en kijken waar we de meeste kans van slagen hebben met de minste kosten.

Stel u heeft een land gekozen, wat zou u dan doen? (Misschien lastig in dit hypothetische voorbeeld)

Dan hebben we de markt in kaart. Dus dan op zoek naar een launching customer, daar binnenkomen en dan de boel verkopen.

Wat zouden grote uitdagingen zijn in het project?

Die eerste klant is een hele grote hindernis. Dat is natuurlijk iemand die iets nieuws gaat uitproberen, wel belangrijk, maar ook gelijk de grootste hobbel. Dan zorgen dat die klant tevreden is, dan kun je verder uitrollen denk ik.

Welke skills zijn belangrijk voor een Business Developer om te hebben?

Nieuwsgierig, heel nieuwsgierig. Analytisch, niet te creatief, dat is meer productontwikkeling. Boven de cijfers kunnen hangen een correlaties kunnen zien, het analytische vermogen hebben om dingen te rangschikken. Uiteindelijk moet je ook kennis hebben van het bedrijf en de markt, dus snel kunnen leren, informatie tot je nemen en daar wat mee kunnen doen. Wel iets begrijpen van wat er gemaakt wordt, technisch gezien. Commercieel natuurlijk, een hele goeie. De klanten die je nu hebt kennen om andere klanten te vinden. We hadden al gezegd sales, dus onderhandelen, rekenen, maar dat is logisch toch? Misschien zijn andere talen ook wel belangrijk, dat je je makkelijk kunt uitdrukken.

Wat zouden oorzaken kunnen zijn waardoor gestelde doelen niet worden gehaald? (lastig in hypotethisch voorbeeld)

Kan van alles zijn. Verkeerde klanten, verkeerde prijs. Overheid heeft iets besloten, concurrent iets gedaan. Te breed. Bij elk project weer anders.

Wat is de groei geweest in omzet over de afgelopen 3 jaar?

We bestaan pas 3 jaar. Sindsdien verdubbeld, maar die cijfers moet je met een korreltje zout nemen.

Is het product ook veranderd in die tijd?

Ja, het product is zeker veranderd. Niet van harte. We zitten met die driehoek, wie is de klant. En de zorg is volop in beweging, mensen weten niet waar ze aan toe zijn soms. Voor ons is het doorzetten en afzien. Veel onzekerheid.

9.8.2 Company B (4-5-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

Wij zijn een ontwerp bureau in elektronica en embedded systemen. Wij ontwikkelen elektronica producten en leveren die in sommige gevallen ook toe aan onze klanten. Meestal industrieel. Meest aansprekende voorbeeld is de elektrische fiets van Sparta. Mede dankzij ons is de eerste elektrische fiets gemaakt. We doen ook veel voor ASML, maar ook voor kleinere bedrijven. Dus alles met elektrische systemen. Vroeger waren we onderdeel van een groter geheel, B heeft zich daarvan afgesplitst en meer de focus gelegd op embedded systemen en elektronica.

Hoeveel werknemers hebben jullie?

45 – 50 man, grootste gedeelte in Enschede, stuk of 6 in Eindhoven.

Wat is uw functie precies?

Project manager en Business Developer. Moest een toenemende focus zijn op nieuwe klanten om meer BD te gaan doen.

Dus er is een aparte taakomschrijving voor BD?

Ja

Wat verstaat u onder BD?

We zijn een technisch bedrijf dat bestaat uit verschillende soorten competenties. Mijn taak is om die competenties aan de ene kant zo goed mogelijk naar buiten toe te brengen zodat onze klanten en potentiële klanten zo goed mogelijk weten wat wij precies doen. En voor de rest, vanaf de klant kijken wat voor B goed is om te ontwikkelen. Als BD'er voornamelijk gefocust op nieuwe klanten.

Dus vooral de product-markt combinatie?

Ja, nou, geen producten maar diensten. We verlenen diensten aan bedrijven.

Zijn bestaande diensten aan bestaande klanten ook BD?

Meeste focus ligt op nieuwe klanten.

En nieuwe diensten aan huidige klanten?

Ook, maar daar hebben we accountmanagers voor. Die kennen ze al, is vertrouwen en die kan het net zo goed. Dat is niet mijn rol als BD'er.

We willen graag groeien, nieuw pand. Maar er moet wel richting aan gegeven worden, waar gaat de groei inzitten. Kan door jezelf uit te dagen. In een technisch bedrijf gebeurt dit vaak niet op een hele professionele manier, dus dat probeer ik wat te begeleiden.

Heeft u ook een missie als bedrijf?

Hangt in de hal en staat op de website

Wat is uw positie in de markt? Zijn er veel concurrenten?

Ja, veel concurrenten. Door kennis en kunde onderscheiden van de rest. Proberen te verschillen. Blinken uit in bepaalde competenties waardoor bepaalde klanten getriggered worden. Ook mijn taak om dat uit te leggen aan de klant. Bijvoorbeeld analoge elektronica zijn wij goed in. Veel bedrijven focussen op digitale elektronica,

maar je hebt altijd analoge elektronica nodig, stuk vakmanschap die je moet kunnen beheersen. Zitten in een niche.

Zitten jullie ook in het buitenland?

Meeste in Nederland, af en toe België en DL. Goed om dicht in de buurt te zijn van de klant. Pak hem beet 3 uur rijden om Enschede en Eindhoven.

Is er een bepaalde markt waarop u focust?

Juist heel veel verschillende markten. Wij ontwikkelen IP voor de klant, software en hardware, die is voor de klant. Die kunnen wij niet aan de concurrent geven. Dus allemaal verschillende segmenten, maar wel industrie.

In welke fase zit uw bedrijf? (concept, commercialisatie, groei, stabiel)

We zijn al 30 jaar oud, zou me verbazen als we in stage 1 zitten. Het is erg op product gericht, dit model, dat doen wij niet. Maar ik denk dat we in de derde zitten. Onze doelstelling is om organisch door te groeien, meer omzet, meer mensen. Ons doel is telkens groeien. En uitblinken in de competenties die je hebt.

Welke afdelingen zijn betrokken bij BD?

Nouja, ik heb iedereen wel nodig. We hebben competence officers die de competenties beheren, stuk of 6, 7, waardoor ik wel gevoed moet worden. Dus als ik naar een klant ga neem ik daar 1 of 2 van mee. Voor de rest heb ik een korte band met mijn commerciële directeur, de CEO. Ik ben een beetje de schakel ertussen.

Denkt u dat BD voor elk bedrijf even belangrijk is?

Denk niet dat het voor iedereen belangrijk is. Wij focussen juist op BD omdat we zelf geen producten maken. Als je producten maakt, heb je een product manager en zet je producten in de markt die je duidelijk naar voren kunt brengen. Dat hebben wij niet, maar we moeten ons op de een of andere manier profileren in de markt. Wij zijn niet anders dan een advocatenkantoor of een makelaar in die zin. Echt een verschil tussen dienstverlener en producent. Bij producten krijgt BD een andere invulling.

Maar in dat geval zul je toch ook wel nieuwe markten moeten aanboren?

Ja, maar dat kan een productmanager ook.

Oke, dus dan zou er geen aparte functie hoeven zijn?

Inderdaad.

Welke termen vindt u gerelateerd aan BD?

Identificeren van groeimogelijkheden: Ja, zeker

Creëren van waarde: Onze waarde is vertrouwen en kennis en kunde uitstralen en het ook gewoon waarmaken. Als BD'er heb je daar zeker waarde, dat je vertrouwen moet krijgen. Maar als dat een keer waar is gemaakt kan de rest van de organisatie dat regelen.

Product/dienstontwikkeling: Ja, moet aansluiten op de markt

Welke rol spelen partners/netwerk?

Grote rol. Soms leiden ze tot nieuwe klanten. Soms verwijzen relaties hun klanten naar ons door.

Zijn er nog andere manieren hoe jullie klanten binnen halen?

Veel bezig op internet. Google. Steeds meer op te richten, minder op beurzen.

Vindt u M&A bij BD horen?

Heb ik niet veel mee van doen, dus zie dat niet zo voor ogen. Zo groot zijn we niet.

Heeft u ook een voorbeeld van een BD project?

We hebben wel interne projecten die we starten, als we potentie zien. Daar zijn we mee bezig, maandag komt er weer een nieuw project op de site te staan. Maar echt BD projecten zoals jij bedoelt zijn dat niet. Als we niet helemaal vol zitten met werk, gaan we intern projecten opzetten die mogelijk in de toekomst ingezet kunnen worden. Dus dat soort projecten wel.

We kunnen wel zo'n intern project als voorbeeld nemen om het proces te beschrijven.

Wij proberen onze competenties te ontwikkelen die uiteindelijk leiden tot publicaties die we via internet en LinkedIn verspreiden naar onze klanten en contacten. Of we sturen een mail.

Stelt u van te voren ook specifieke doelen voor die projecten?

Ja, we stellen wel budgetten op. Dus doel is om dat budget in ieder geval terug te verdienen. Daar bemoei ik mij mee. Kun je zo'n intern project ten gelde maken, hoeft niet bij 1 klant te zijn, maar kan ook bij meerdere. Als zo'n project wordt opgepakt door een klant kan het ineens een vlucht nemen en alle kanten op gaan.

Hoe ontstaan zulke projecten?

Die komen van onze competence officeres. Die worden gestimuleerd om met ideeën te komen.

Hoe evalueert u verschillende opties? Welk project doet u wel en niet?

Ligt eraan wie er tijd heeft. Hangt van tijd af. Kan ook dat projecten worden uitgesteld waar nu geen tijd voor is maar later wel. Houden een wensenlijstje bij. Zoeken ook alvast potentiële klanten erbij, wie zou er mogelijk interesse hebben in zoiets?

En gaat het process van een intern project volgens een vast stappenplan?

Over het algemeen beginnen wij met haalbaarheid en specificaties, dan een designfase, dan een maakfase, waarin echt printjes worden gemaakt en dan een testfase. Vrij standaard denk ik.

Evalueert u ook tussendoor en stopt u wel eens projecten?

Ja, dat kan. Het kan ook zijn dat we tussendoor een project binnen krijgen van een klant waardoor het interne project wordt stopgezet.

Zijn er nog meer redenen, naast het binnenkomen van een nieuwe opdracht, om een intern project te stoppen?

Ja, als je hernieuwde inzichten krijgt. Maar dan zou je misschien eerder het project aanpassen dan stopzetten. Verder moet ik misschien in te veel detail treden, we zitten in een hightech wereldje en de technologie schrijdt gewoon voort. Je moet inhaken op ontwikkelingen, soms laat je dingen liggen en een halfjaar later is de noodzaak er niet meer.

Dus technologische ontwikkelingen is ook een belangrijke factor?

Ja. Kijk, we hoeven nu geen smartphone meer te ontwikkelen bijvoorbeeld.

Wat zouden grote uitdagingen zijn in een project?

Toch meestal wel de technische uitdagen. Gaat vaak om state-of-the-art projecten, is het haalbaar of niet.

Is het vinden van klanten dan relatief eenvoudig?

Meestal doen wij projecten op basis van de klant die we hebben.

Welke skills zijn er belangrijk voor een BD'er?

Communiceren, samenwerken, enthousiasmeren, brede blik hebben op de wereld, kunnen netwerken, beetje sales georiënteerd zijn. In mijn geval ook een goeie link hebben naar techniek. Het gaat te ver om alle details te snappen, maar de kern moet ik begrijpen.

Zijn er nog belangrijke dingen die ik heb gemist?

Nou, ik heb als BD'er wel het doel mee gekregen om nieuwe omzet te genereren, nieuwe klanten aanboren. Dat is wel van belang, als dat niet gebeurt, wordt het BD een beetje ondermijnd. Het is niet echt vrijblijvend. Ik heb wel het doel om 10-15% omzet uit nieuwe klanten te halen. Daar moet ik dus naar op zoek.

Dus vinden van nieuwe klanten is de kern van BD eigenlijk?

Ja.

9.8.3 Company C (10-5-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

We zijn een deurenfabrikant. Op het specialistische vlak, voor geconditioneerde ruimtes, denk daarbij aan luchtdichte deuren, stralingswerende deuren en brandwerende deuren voor oa. operatiekamers, cleanrooms en een ander segment is de koel- en de vriesmarkt. Koelcellen en vriescellen.

Puur gericht op de deuren?

Ja, puur alleen de deuren. We zijn een internationaal bedrijf: een doors only company

In welke landen bent u actief?

We hebben 2 bedrijven MDE en MDI. Europe en India. Vanuit Aalten bedienen we de Europese markt en soms iets daarbuiten en vanuit India bedienen wij met name de Indiase markt. Bijna ieder land van Europa wel vertegenwoordigd.

Hoeveel werknemers heeft uw bedrijf in totaal?

In totaal 215 medewerkers. 65 in Aalten en 150 in India. Als het gaat om BD moet je ons zien als MDE, dus 65 man.

Wat is uw positie in de markt? Zijn er veel concurrenten?

Je moet onderscheid maken in de markt Nederland, onze thuismarkt, daar hebben wij rechtstreekse projecten. Dus een ziekenhuis bouwt een nieuw OK complex, daar zullen wij rechtstreeks op acquireren en ook rechtstreeks installeren en service & onderhoud verzorgen. In alle andere landen buiten NL werken wij met distributeurs. Die distributeurs maken onze deur onderdeel van hun totale productportfolio. En dat kunnen dus door-to-door companies zijn, die hebben een breed pakket aan deuren, bijvoorbeeld voor winkelcentra, liften dat soort zaken. Daar is onze deur dan onderdeel van. Concurrentie is sterk landafhankelijk. Er zijn een paar grote internationale spelers wat concurrenten van ons zijn en een aantal lokale partijen, denk bijvoorbeeld aan Tane in Spanje en Kos in Duitsland, maar die komen wij in die andere landen eigenlijk heel weinig tegen.

In welke levensfase zit uw bedrijf?

Dat laatste lijkt mij van toepassing. We bestaan dit jaar 40 jaar en we maken ook al bijna zo lang deursystemen. Er is wel een afsplitsing geweest van een aantal andere divisies, maar zijn nu een doors only company.

Hoe zou u BD omschrijven?

Dat is uiteraard een hele goeie vraag die ik zou moeten kunnen beantwoorden. Voor ons is BD als functie nieuw, taak is om daar dus meer structuur in te krijgen. Ik zie BD als het identificeren van kansen in nieuwe markten en/of met nieuwe producten, nieuwe concepten. Dat wordt opgevolgd door accountmanagement en dealermanagement.

Accountmanagement is een bestaande markt verder ontwikkelen?

Ja, precies. Om daar een voorbeeld van te geven, dat is het makkelijkste, we hebben bijvoorbeeld in Denemarken hebben wij een partij die de deuren aanbiedt, kan installeren en kan servicen, maar we zien wel dat er markt ligt. Dan heb ik het specifiek over ziekenhuizen, ze hebben daar heel lang niks gedaan, maar de overheid heeft in 2009 5,6 miljard beschikbaar gesteld voor de bouw van nieuwe ziekenhuizen.

Dat zien wij, dat volgen wij, en dan is het nu dus zaak het belang van een luchtdichte schuifdeur op een operatiecomplex gaat promoten in die markt. Dus wij brengen in kaart hoe loopt dat dan, welke partijen zijn daarbij betrokken? Loopt dat via adviseurs, via specifiers, via architecten of loopt dat allemaal rechtstreeks via de ziekenhuizen of misschien loopt het wel via overheid, in ieder land kan dat verschillend zijn. In het ene land heeft bijvoorbeeld de architect meer invloed dan in een ander land. Dus dat brengen wij in kaart en wij praten ook rechtstreeks met die adviseurs en die ziekenhuizen en tegelijkertijd gaan wij op zoek naar partijen die lokale vertegenwoordiging hebben en dus interesse kunnen hebben voor ons product in hun verhaal. Daar hebben we een strategie, die noemen we push en pull, dus wij pullen via de ziekenhuizen rechtstreeks en de push via de distributeurs.

U zei net dat BD vooral om nieuwe markten/nieuwe producten draait, zou het ook kunnen zijn met bestaande producten een nieuwe markt betreden?

Ja het is een nieuwe markt en/of nieuwe producten. We hebben afgelopen jaar ook een nieuw concept ontwikkeld, dat is juist om weg te gaan van het product en juist op conceptniveau met eindgebruikers in gesprek te raken om meer in de primaire processen van je opdrachtgever te komen en dat is dus development een nieuw concept in een bestaande markt om je afzetgebied te vergroten. Waarbij je dus een meer prominentere rol krijgt in die markt. Dat is ook BD. Je kunt dat BD noemen, of conceptontwikkeling of innovatie, wat je wil, dat valt bij ons ook onder BD.

U zei net dat BD iets meer gestructureerd moet worden. Is er een taakomschrijving van BD?

Nee, die hebben we niet. Nou, die is er wel globaal, jawel. Maar dat moet ik dan opzoeken. Daar hangen taken aan vast en doelstellingen aan vast.

Dus er zijn specifieke doelstellingen voor BD?

Ja, dat moet wel. Dat is wel het lastige aan development, omdat je dus aan de slag gaat in landen waar nog niet dit jaar omzet uit komt. Als je bijvoorbeeld kijkt naar wat ik net als voorbeeld gaf, Denemarken, daar zijn we nu in gesprek, we zijn meegeeweest op een handelsmissie met het koninklijk paar, eerste projecten starten in 2018 en die worden in 2020, 2022 opgeleverd en opleveren betekent facturen, dus dat duurt nog even.

Welke afdelingen zijn bij BD betrokken?

BD loopt samen met sales en marketing en als het gaat om conceptontwikkeling ook met productontwikkeling.

Denkt u dat BD voor elk bedrijf even belangrijk is?

Ik denk dat BD binnen een organisatie noodzakelijk is, het is alleen het beestje moet een naam hebben. Je kan het ook accountmanagement noemen of sales, bij kleinere bedrijven, kan soms de directeur BD doen. Dus dat is denk ik per organisatie wel verschillend, maar het is absoluut sales gedreven. Ik bedoel het is zaaien en oogsten, wij zijn dus op zoek naar die distributeurs, op het moment dat die dus gevonden zijn, geïdentificeerd zijn, dan komt daar een accountmanager op, een dealermanager die dus moet zorgen dat diegene die geïdentificeerd is ook uiteindelijk geoogst kan worden, die relatie wordt onderhouden en BD gaat weer verder naar een ander land.

Er wordt dus actief gezocht naar nieuwe distributeurs, op welke manier doet u dat?

Dat is hetgeen waar we nu meer structuur in proberen te krijgen. Dat we dus op basis van een plan, een businessplan, de markt in grote lijnen in kaart brengen. Daar zijn bepaalde methodes voor, wegingsfactoren die je aan een land hangt en die je ook aan een potentiële distributeur hangt. Je zou kunnen zeggen de DEESTEP methode. Dus wat zijn ontwikkelingen in een land, wat is de staat van de gezondheidszorg. Je kijkt dan bijvoorbeeld naar het land: zijn er importbeperkingen, is er corruptie, dat soort dingen. In Europa heb je daar geen last van, maar.. En je hebt natuurlijk nog per distributeur, wat is de naamsbekendheid, kwaliteit, het niveau, hoe zitten ze in de markt, hoe groot is hun marktaandeel daar. We kijken dan is het een OK-bouwer, bouwer van OK complexen, of is het iemand die alleen deuren verkoopt. Of is het een bouwbedrijf. Zitten ze voorin die markt, die ook nadenken over concepten of zijn het productinkopers. Dat brengen we dan in kaart. En als je dus een partij hebt geïdentificeerd, dan rol je daar het plan op uit, sales en technical support, hoe worden ze getraind, hoe hou je dat bij, hoe zorg je ervoor dat ze kunnen installeren, dat ze manuals hebben, etc.

Dan heeft u dus een lijst met potentiële distributeurs en dan gaat u vergelijken en kiest u de beste?

Ja, theoretisch is het zo simpel, maar dat komt het wel op neer ja.

Het proces moet dus meer gestructureerd worden, betekent dat dat het nu nog vrij flexibel is?

Dat is gelukkig nog redelijk flexibel.

Welke van de volgende termen vindt u gerelateerd aan BD?

M&A: Dat is ook BD, ja zeker. In strategisch belang met directie is dat BD.

Hoe speelt uw netwerk een rol in BD?

Heel belangrijk, want dat geeft ook een beeld bij de theorie en lokale vertegenwoordigingen. Wij gebruiken lokale partijen nu in Denemarken om een installateur te zoeken en daar gebruik je ook je netwerk voor, dus dat is heel belangrijk. Het is altijd lastig om dat te identificeren en te kwantificeren, want je hebt dus maar de indirecte periferie van beïnvloeding, maar die is wel heel belangrijk ja.

Wat zijn nou de grootste uitdagingen voor een BD project, bijvoorbeeld die in Denemarken?

Een van de uitdagingen is de balans vinden tussen de push en de pull strategie, waarbij je langzaam zo schuift richting de meeste activiteit via de distributeur. De uitdaging zit ook in de juiste partijen kiezen, als die partijen blijken niet de juiste te zijn moet je afscheid nemen en alternatieven achter de hand hebben. We hadden bijvoorbeeld een partij ook in Scandinavië en die gaf aan dat ze meer in de gezondheidszorg zouden investeren, zouden daar een tweetal accountmanagers gaan opleiden om ziekenhuizen te acquireren en daar de projecten te verkopen. Twee werd er maar een en die ene was uiteindelijk niet geschikt. En de focus ging niet zozeer richting de ziekenhuizen, maar meer naar de aannemerij en de grote bouwprojecten. Dus wij misten project waar zij eigenlijk op zouden zitten. Dan moet je kunnen zeggen, ok, jullie verschuiven jullie focus, dan gaan wij andere partijen inschakelen.

Dat is wel lastig, want je bouwt wel iets op. Het is eigenlijk als dansen, je moet af en toe kunnen afkloppen, maar wel met iedereen een dansje kunnen maken.

Kunt u nog iets meer ingaan op de doelstellingen die u heeft voor BD? In welke termen worden die gesteld?

Dat zijn financiële doelen, die zijn omzet gestuurd. Dus wat verwachten we dit jaar, wat verwachten we het jaar daarop, wat verwachten we het jaar daarop. Dus wij hebben een totaal Europees target op omzet dat is ingedeeld in verschillende landen, waarbij in het ene land, een volwassen land waar we al heel lang activiteiten hebben met volwassen partners en in een ander land is het net begonnen en dan maak je een groeiscenario mee, waar je zegt van nou we gaan dit jaar 200.000, dat moet volgend jaar 500.000 zijn en het jaar daarop een miljoen. Dat moet je dus monitoren.

En als doelstellingen niet worden gehaald, worden dan ook projecten stopgezet of aangepast?

Dan worden de doelstellingen aangepast, je moet daar continu in bijsturen, waar ligt dat dan aan. Ligt dat aan ons, zijn wij niet actief genoeg in het opvoeden van distributeurs? Is het voor de distributeur niet interessant genoeg om te werken, moet je met bonusregelingen gaan werken? Daar moet je constant naar kijken en dat doen we.

Zijn er nog meer factoren waardoor bepaalde doelen niet worden gehaald?

Nou, wij zijn afhankelijk van in hoeverre de distributeur dat project wel of niet gaat krijgen. In hoeverre kunnen wij dat direct of indirect beïnvloeden, dat is altijd de vraag.

Dus als ik het goed begrijp is voor u het identificeren van groeimogelijkheden de kern van BD?

Ja, dat vat je mooi samen inderdaad.

Zijn er nog onderwerpen waar ik het niet over heb gehad maar wel belangrijk zijn?

Ja, ik zat nog even na te denken over die vraag van overnames. Dat ligt denk ik ook aan de grote van het bedrijf. Ik kan me voorstellen dat een overname waarbij je het gaat om een overname van een klein bedrijf door een multinational, dat dat gewoon door de acquisitiemensen wordt gedaan. Maar bij een kleiner bedrijf het er wel bij hoort. Wat er nog wel bij hoort, dat schiet me nog te binnen is ook samenwerkingsverbanden, zeg maar partnerships, dat kan je netwerk noemen, maar dat kan je ook co-productie, co-partnerships noemen.

En dan samenwerking op welk gebied?

Nou, we hebben bijvoorbeeld een samenwerkingsverband met een OK-bouwer, dus een bouwer van operatiekamers. Waarbij wij een geïntegreerde oplossing bieden, one-stop-shopping, waarbij we de OK zien als 1 product. Daar zitten wij dus in, daar zitten zij in, daar zit een monitoringsysteem in, luchtbehandeling, licht in, dat hebben wij eigenlijk vanuit BD ook ontwikkeld en dat is uiteindelijk gewoon 1 gezicht naar de markt toe, dat je gerenommeerde partijen hebt die met elkaar samenwerken.

9.8.4 Company D (12-5-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

Het produceren van maatwerk natuursteen voor met name interieurbouw en vervolgens ook voor de particuliere sector in de vorm van grafstenen, aanrechtbladen en vloeren. Ruim 60% van onze business is het maken van dorpels, raamdorpels en vensterbanken voor utiliteitsbouw en woningbouw.

Dus vooral B2B?

Ja

Ook in het buitenland?

We hebben een klein marktje in Duitsland, maar dat is eigenlijk te verwaarlozen, nog geen 3% van onze omzet.

En in NL vooral in de regio of in heel NL?

Heel NL. In principe zijn alle aannemers van NL klant van ons, kunnen klant van ons zijn. De grootste groep aannemers zit in het oosten van het land. Nijverdal, Rijsen, Enter, die omgeving. Nog wat andere grote jongens in het midden van het land en in het westen van het land en wij leveren de bouwmaterialen. Bijvoorbeeld een landelijke keten met 70 bouwmaterialen, daar leveren wij ook aan.

Wat is uw positie in de markt? Veel concurrenten?

Er zijn vrij veel concurrenten in natuursteen, maar het bedrijfstype dat wij zijn, dus bouwkundig horen we bij de top 10 van NL en als je moet inkaderen qua productie horen wij bij de top 5, qua volume en grootte.

Hoeveel werknemers heeft uw bedrijf?

Op dit moment 17 FTE en in koppen 22 mensen.

Wanneer is het bedrijf opgericht?

Dat is lastig, want het bedrijf bestaat al 125 jaar. Ze begonnen met kar en wagen stenen vanaf het station in Almelo te halen. Dat staat niet meer ingeschreven in de KvK. Die inschrijving is van rond de oorlogstijd, toen twee broers een VoF hadden die later een BV is geworden. Het bedrijf bestaat formeel al meer dan 80 jaar bij de KvK. Maar de eerste foto dateert van 1892 of 1897.

In welke levensfase zit uw bedrijf?

In principe in de stabiele fase. We hebben natuurlijk een recessie gehad, dat is niet zo mooi. We namen het bedrijf over en twee jaar later ging de recessie, dat hakte er nogal in. Een derde van de omzet kwijt geraakt, dus dat is behoorlijk. Toen zijn we naar een dieptepunt gegaan en nu zijn we weer uit het dal aan het klimmen. We zijn nu al weer 3 jaar zwarte cijfers aan het schrijven.

Wat verstaat u onder de term BD?

Onder BD versta ik het meegroeien van het bedrijf aan ontwikkelingen in de markt in de breedste zin van het woord. Dus dat heeft naar mijn mening te maken met ontwikkelingen in het product maar ook in de techniek die je toepast in bijvoorbeeld administratie en productietechnieken. Dus het innoveren van productieprocessen. Dat versta ik eronder.

Is dan ook het vinden van nieuwe klanten BD?

Nee, dat is marketingmanagement. Naar mijn mening.

Daar zit wel een verschil in de perceptie van BD, sommigen vinden BD vooral vinden van markten.

Ja, het is natuurlijk wel een onderdeel van het development verhaal. Als jij je op een gegeven moment wil positioneren als bedrijf zul je moeten kijken van wie is mijn klantengroep en waar zal ik mij in de toekomst op moeten richten. Dat hebben wij ook wel gedaan, daar hebben we nu ook een stagiair voor lopen die marketingmanagement doet, de tweede al, die gaat kijken van hoe positioneer je jezelf, wie is je klantengroep en wat is je doelgroep voor uitbreiding of voor de toekomst. Dat is wel belangrijk.

Maar dat is volgens u niet BD?

Zoals ik het begrijp niet. Wat ik onder BD versta is bijvoorbeeld dat we een paar jaar geleden het geschreven ordersysteem hebben geprofessionaliseerd naar een ERP systeem met nacalculatie, scanning, digitalisering van manuren gekoppeld aan de financiële administratie, het aanmaningenproces, relaties, etc.

Dus het voortdurend verbeteren van processen.

Het voortdurend verbeteren van processen ja, hier op kantoor, maar ook in de productie hebben wij het proces vereenvoudigd en versneld. Toen we hier begonnen heb ik zelf ook dorpeltjes van de tafel gepakt, die we dagelijks maken, dan waren we met twee man een uur aan het afpakken, in blokjes aan het zetten, vervolgens die blokjes naar een andere plek gebracht, werden ze uitgepakt, geschuurd en dan weer in een blokje gezet, dat vond ik zo inefficiënt en hebben we een paar jaar over zitten denken van hoe gaan we dat nu aanpassen en nu hebben we een verrijdbare tafel ontwikkeld. Een behoorlijk grote tafel waarmee je in een kwartier twee tafels kunt lossen met de heftruck. Dat hebben ze nog maar 1 of 2 keer in de hand. Beter voor de rug, sneller proces, efficiënter werken.

Wat is het doel van BD?

Het doel is het voortbestaan van het bedrijf. Stilstand is achteruitgang. Niet meegaan met de ontwikkelingen is denk ik killing voor elk bedrijf.

Is BD belangrijk voor elk bedrijf?

Ja, van detailhandel tot megaconcern moet je constant gaan afvragen van waar sta je in de markt, hoe maak je je product en is je product nog wel toekomstbestendig.

Welke van de volgende termen is gerelateerd aan BD?

Identificeren van groeimogelijkheden: ja

Productontwikkeling: ja

Creëren van waarde: ja

Spelen relaties met klanten en partners een rol in BD?

Ze zijn belangrijk, maar ik merk wel door het gebruik van internet en whatsapp wordt het sociale gebeuren wel steeds minder vergeleken met hoe het was. Ondernemen is een kwestie van gunnen; het werk moet je gegund worden. Maar wat je steeds vaker ziet is dat de gunfactor op de tweede plaats komt en prijs/kwaliteit verhouding, met name de prijs, door internet, heel erg onder druk is komen te staan. Dus het is veel meer een zakelijke markt geworden, nog harder, dan het al was. Het is echt business

to business en minder people business. Dat was vroeger wel belangrijk om goede relaties en contacten te hebben, dat is het nog wel, maar beslissers zijn andere mensen geworden.

Ook door al die vergelijkingsites op internet natuurlijk

Ja, het is heel transparant, prijzen zijn transparant. Je kunt niet meer alleen in NL kopen, maar ook wereldprijzen vergelijken en internetshops zijn er genoeg. Met een hele mooie site lijkt het of je alles kunt, maar wij hebben bijvoorbeeld grafsteencollega's met een prachtige website, verkopen ook wel stenen, maar die kunnen nog geen steen lijmen, zagen of überhaupt letters stralen, die laten alles extern doen. Dan zeg ik altijd: ben je dan nog een vakbedrijf of ben je een dozenschuifer. Ik merk dat er steeds meer dozenschuivers ontstaan.

En die voegen dan zelf weinig waarde toe?

Bijna niks, die faciliteren de handel. Dat is wel de ontwikkeling die je ziet, steeds meer mensen die online kopen en prijzen vergelijken. De jeugd doet dat al en ik heb altijd zoiets van als je in een dorp woont en je wilt blijven winkelen dan moet je, ook al betaal je iets meer, blijven shoppen. Doe je dat niet dan werk je zelf mee aan de ondergang van de detailhandel.

Zijn bedrijfsovernames onderdeel van BD?

Hebben we gedaan. 2009 hebben we een bedrijf overgenomen. Is ons nog een keer een bedrijf aangeboden, maar hebben we niet gedaan en uiteindelijk hebben we pas ook twee bedrijven aangeboden gekregen, maar die zijn qua grootte en volume gelijkwaardig aan ons, een was nog iets groter, dat hebben we dus niet gedaan. Dat was in de recessie, dus.. Een was een grafsteen groothandel, met een magazijn waarvan je denkt er mag wel een oorlog uitbreken zou je al die stenen willen verkopen, veel te veel voorraad. Maar in 2009 hebben we een kleiner bedrijf overgenomen. Het werkgebied is verruimd, vroeger had je een steenhouwer lokaal, nu moet je wel regionaal of nationaal gaan werken wil je überhaupt kunnen bestaan.

En zijn die overnames ook BD?

Die overnames zijn ook BD, kijken van hoe sta ik in de markt en welk marktaandeel zou ik kunnen hebben. Nu zijn wij in Overijssel de grootste, of de grotere, er is nog een noemenswaardige concurrent naast wat kleinere die ook wel vensterbanken kunnen maken, bijvoorbeeld voor woningen. Maar als ze dan binnen twee weken voor 400 meter vensterbanken moeten maken wordt het voor hun een probleem. En dat is voor ons wel het mooiste om te maken, daar kun je efficiency voordeel halen en het machinepark dat we hebben optimaal inzetten voor snelle productie en dan gaan we zelfs nog overleggen van hoe gaan we dit zo snel mogelijk produceren met zo min mogelijk uren. Dat overleggen we dan met de productie leider hoe het qua flow het mooiste loopt en produceer je in een kortere doorlooptijd, het gaat niet om sneller, maar dat het mooi aansluit op elkaar.

Dus dat proces is flexibel?

Dat is redelijk flexibel ja.

Efficiënter werken is dus ook belangrijk voor BD?

Is het belangrijkste wat er is. We zijn nu bezig met een robotarm voor het afstapelen van standaard dorpels. Ik wou hem eigenlijk laten schuren, maar de zuignappen

kunnen dat nog niet goed aan. En dan beden ik zo'n proces zelf samen met de mensen wel, maar dan beden ik dat een zuignap achterlangs moet en dan heb ik 1 schuurkop nodig, nu blijkt dat wat lastig te zijn omdat we verschillende maten en gewichten hebben en toen heeft de machinebouwer gezegd: je kunt hem beter op een transportband zetten, dan heb je 5 schuurkoppen nodig om 1 bewerking te doen, 15 om 3 bewerkingen te doen, dat kan, dat is efficiënte, maar je hebt wel 15 schuurkoppen nodig, terwijl in mijn opinie het ook met 3 kan. Daar moeten we nog even naar kijken en nadenken hoe we dat gaan inzetten in het productieproces. Ik heb altijd gezegd: optimaliseren hoeft geen banen te kosten, maar in dit geval moesten we mensen erbij aannemen. En als dat productieproces zou gaan lopen, kan ik van de 4 mensen 2 kwijt en misschien wel alle 4 als dat gerobotiseerd is. Ik wil die mensen niet kwijt, in die zin, als de omzet ergens anders kan groeien. Het is slagwerk en slagwerk is niks apart aan, dat moet je zo goed mogelijk automatiseren, daarvoor zijn de loonkosten in NL helaas te hoog om dan nog concurrerend te zijn naar het buitenland.

Hoe beïnvloedt BD het BM?

Het kan het model veranderen, maar dat hoeft niet. Nadeel is altijd dat als je een proces in een bedrijf wil veranderen, al is het maar heel klein.. veranderingsprocessen gaan heel langzaam. Mensen houden niet van verandering. Je moet ook altijd oppassen of elke verandering een verbetering is. Ik heb ook net bijvoorbeeld ons inkoopfacturen digitaal in laten scannen, dat betekent dat het hele proces en de controle anders moet. Dat leek heel efficiënt in den beginne, ik weet nog niet of dat het helemaal gaat halen. Een voordeel is wel dat de kans op fouten kleiner wordt, omdat alles digitaal wordt voorgerecalculeerd. En dat verandert dus compleet je BM van hoe werk je, dus die organisatiestructuur.. zo'n klein dingetje kan al een impact hebben over de controle van inkoopfacturen. En dat geldt ook voor die robotisering. We hebben ook de vraag gekregen of we dorpels in doosjes per stuk konden verpakken. Wij verkopen die dorpels aan de bouwmaterialenhandel voor tussen de 7 en 12 euro, ik noem maar wat, per stuk, maar dat gaat met honderden tegelijk. Maar de vraag was of wij ze per stuk konden inpakken, nou in theorie kan alles, maar ik denk niet dat je dat wil betalen, want een kartonnetje eromheen... Dat zou je eventueel kunnen automatiseren, maar dat is dan een heel dure vinding en een dorpel is, ik wil niet zeggen een wegwerpproduct, maar ik denk, maar misschien denk ik wel verkeerd, omdat je niet weet hoe dat in zijn werk gaat, want we verpakken normaal niet per stuk, is dat handig, is dat verstandig, kun je het dan met de post versturen? Dat kan ook een kans zijn. Dat je zegt je bestelt ze en krijg ze in een doosje van de maat die is gevraagd, is wel heel professioneel. Vraag is alleen wat het kost en wil men dat ervoor betalen.

Is er een vast proces voor BD of komt er gewoon af en toe een ideetje wat wordt uitgewerkt?

Wij hebben geen vast proces ervoor, daarvoor zijn we denk ik te klein. Dat ontstaat deels ad hoc, maar met name als er een proces is waarvan iemand, kan ook van productie zijn of op kantoor, denkt van dit moet sneller of dit moet anders kunnen want we lopen hier tegen problemen op.

(Korte onderbreking)

Bij ons begint het productieproces vanaf de opdracht met zagen, maatwerk, vervolgens krijg je de afwerking of bewerking, dus versteek eraan, een keep eraan of

iets dergelijks, of een goot erin zagen of frezen en dan de afwerking, schuring, omdat wij veel bouwkundig doen hebben wij hier 120 gezoet, zoals we dat noemen, dan bewerken we een dorpel of werkstuk met twee schijven. Wil de klant een luxere afwerking dan gaat hij naar een donkere kleur, dan wordt het eventueel 220 gezoet. Wil die hem nog donkerder hebben wordt het eventueel 400 gezoet en vanaf 800 mag je bijna praten van gepolijst materiaal, dan gaat het glimmen. Bouwkundig wil je dat niet, want de glans is er buiten zo af en verkleurd ook weer, want het is natuurlijk een natuurproduct en onderhevig aan verkleuring. Wij zeggen ook altijd dat als je richting betongrijs wil kun je beter de lichtste schuring aanhouden dan verkleurt die bijna niet meer. De oorspronkelijke kleur van het materiaal.

En het proces van BD: continu op zoek naar verbetering, wie zijn daar vooral mee bezig?

Ik ben degene die het initieert en vervolgens probeer ik dat met een kleiner groepje, wat langzamerhand wat groter wordt, maar met een groepje van twee of drie of soms vier mensen, dat we dan even bij elkaar gaan zitten en zeggen van: 'dit is het proces, dit is wat we willen verbeteren, zo denk ik dat het kan, wat vinden jullie ervan en hoe zouden jullie dat beter, sneller, efficiënter zien'. En dan uiteindelijk kijken we wat er mogelijk is binnen het bedrijf en hoe gaan we dat aanpakken. En dan duurt dat proces wel wat langer, we hebben er zelfs wel onderzoeksubsidies voor gehad. Bijvoorbeeld toen we hebben gezegd een ander productieproces of de inzet van toendertijd crc machines, dan heb je gewoon een halfjaar een onderzoeksfase van wat voor machines ga je kopen, wat wil je ermee gaan maken, welke markt gaan we daarmee bedienen en dan kijk je wat het kost productieproces ten opzicht van hoe we het eerder deden en is dat dan.. heb je genoeg capaciteit, overcapaciteit en wat doe je daar dan weer mee. Dus het is wel een proces, niet echt... op papier beschreven en gestructureerd, maar ik weet voor mezelf dat ik daar structuur in moet brengen. Ik moet zeggen dat als je zo'n subsidie hebt wordt je gedwongen om urenregistratie, verslaggeving te doen.

Wat voor subsidies zijn dat dan?

Innovatie subsidies. Of R&D subsidies. Bij het automatiseringsproces kregen we een Europese subsidie, 75% van het IT proces. Daar moet je een compleet plan voor schrijven. Er is toen een verzoek ingediend van wat is het huidige proces, wat is het nieuwe proces, hoe ga je dat implementeren, wat voor fase kom je tegen, dat is een proces van een halfjaar tot een jaar implementatie van hardware, een computersysteem, de software, implementatie van de software en dan het bouwen van en het gebruik van de software, want we hebben het ook deels zelf laten maken. Met onze input heeft de computerprogrammeur geschreven en dan ga je testen, komt eruit wat wij verwachten dat er uit komt, wat er uit moet komen. En dan ga je hem steeds uitbreiden. Dat proces zijn we gestart in 2012 en dat proces.. eigenlijk was dat voor een hele andere klant en dat hebben wij om laten zetten voor ons calculatiemodel en dat is ons ERP systeem geworden. De plandesk, dus de planning van mensen, dat gaf de doorslag, dat je ziet wie bezig is met wat, wat doet die nou, is die aan het werk of staat die niks te doen. Als wij een offerte maken.. vroeger werd dat met de hand gedaan en moest ik altijd kijken wie hem had gemaakt en waar zit die in de ordner. Dan had je een calculator voor natuursteen, voor aanrechtbladen en dan moest je alles uit de map trekken. Je was altijd op zoek. Nu staan ze op de computer. Als je zo'n offerte bekijkt.. We hebben niet veel veranderd. We hebben geprobeerd de oude werkmethode om te zetten naar een digitale werkmethode.

(Digitale factuur laten zien, inclusief gedetailleerd voorbeeld)

Dus nu is het heel simpel de afmeting invullen in het systeem en dan rolt er een prijs uit?

Ja, daar heeft wel veel werk in gezeten. Heb er zelf ook wel eens met een stopwatch bijgestaan om kloktijden bij te houden. Daar heb ik ook al eens iemand voor moeten ontslaan, omdat die niet deed wat ik hem gezegd had. Ik had hem uitgelegd wat hij moest doen maar als hij dat niet doet kun je vertrekken. Dag naar huis gestuurd, toen is die teruggekomen en heeft hij het wel gedaan. Hij moest een ding goed begrijpen, het gaat er niet om dat ik hem wil controleren, maar dat wij concurrerend blijven in de markt, dus niet te lang doen over iets wat simpeler kan, omdat hij toevallig zo eigenwijs is om eerst overal een sleuf in te zagen, is niet efficiënt. In alle 50 traptreden moesten 3 sleuven, dat doen we anders, je zet de aanslag 1 keer neer, je zaagt het door en dan pak je al die dorpels, heb je ze allemaal op 1 aanslag. En dan zou je dus de zaag moeten verzetten en allemaal nog een keer in de handen hebben. En de derde keer ook nog. Ja, zegt die oud eigenaar, dat is niet anders. Ik zei we gaan iets anders verzinnen. Ik heb een zaag verzonnen, en ook geproduceerd uiteindelijk, met 3 zaagbladen eraan. We zetten er een spacer tussen, hij wist niet wat het was, maar ik heb terreinrijden gedaan. De kunst is om dingen te combineren die niet in deze branche zitten, dus ik zeg we zetten 3 zaagbladen naast elkaar, draaien ze allemaal gelijk rond, zagen we in een keer door. Dat kan niet zei die, want de as is niet breed genoeg, dus dat was de beperking, de breedte van de as was niet geschikt voor de zaagbladen. Dan maken we het toch konisch, een kasteeldakje, ik heb het uitgetekend en toen zei die dat het nog zou kunnen werken ook. Toen moesten we alleen nog een gereedschapsbouwer vinden die dat kan maken en die hebben we in Oost-Duitsland gevonden en die heeft dat ding gemaakt. We hadden het gecalculeerd, moesten een order hebben ongeacht wat het kost, moest 35000 euro kosten, en toen heb ik gevraagd voor welk bedrag die order geheid zouden krijgen. Voor 30.000 heb je hem geheid, toen hebben we erin gezet. Toen dacht de calculator dat het geld zou kosten, maar ik zei boeit me niet, het gaat mij om het productieproces, gaat me om verbetering. En ik wil weten of wat ik heb gecalculeerd, of we dat gaan halen. Eenderde van de geplande productietijd, die 50 traptreden heb je maar 1 keer in de hand. Toen had hij hem gezaagd, toen zei ik dan draai je hem een kwartslag op de tafel en sla je meteen de rubbertjes erin. Op het moment dat hij de rubbertjes erin heeft geslagen, is die zaag automatisch door de volgende trap gewerkt, heb jij hem klaar. Maar, zei die, dan moet het nog geschuurd worden. Ja, dan moet het productieproces dus omgedraaid worden. Voordat we ze laten zagen moeten ze eerst geschuurd worden, dan de sleuven en dan de rubbertjes erin slaan. Dan heb je het proces omgekeerd, maar wel efficiënt. Zo min mogelijk in de hand hebben. Dat heeft dus tweederde gescheeld. Het gaat er dus om, om wat je in theorie bedenkt, of dat ook werkt. Dat zijn leuke dingen. Dan wordt je ook serieus genomen door de mensen die hier al 25 jaar werken. Die zitten vastgeroest in routines en kijken niet verder. Ik heb als accountant metaalbedrijven gehad en dan zie je wel heel veel, dat is het voordeel, van installatiebedrijven tot juweliërs tot noem maar wat. En dat komt hier weer terug. Frezen van letters of sjablonen maken doen juweliërs met graveren in metalen plaatjes. Dat is een goede basis om breed bij BD te kunnen meedenken over hoe iets opgelost kan worden.

Dus af en toe krijg je een idee en ga je kijken of het werkt.

Ja, ideeën of problemen. Moeten zorgen voor oplossingen. Soms wordt ik ook wel midden in de nacht wakker en denk ik van.. blijft in mijn hoofd hangen en werk het uit. Meestal weet ik voor mezelf wel wanneer.. bijvoorbeeld met de robotarm, eind

van het jaar moet ik weten of het doorgaat of niet. We zijn nu al in gesprek voor die robot. Zij hebben een proef gedaan die ze me straks laten zien en dan ga ik nog met mijn eigenwijze kop denken dat dat ding toch anders gemaakt moet worden.

Dus er zijn tussendoor ook mijlpalen?

Voor mezelf heb ik mijlpalen. Vandaag toevallig bij de bank geweest, moest geld storten, heb ik de bankmeneer even geïnformeerd. Hij zegt wat de winst is als besparing. In principe kan er vier man uit als die machine doet wat hij moet doen. Investing is 2,5/3 ton, 35/40 duizend loonkosten per jaar maal 4, 160, heb je hem zo weer terug verdiend. Ik wil graag een terugverdiendtijd van 3, 4, 5 jaar anders is het niet interessant. Dan kan die misschien 10 jaar draaien, heb je een verdienmodel van 6 jaar.

Dus er worden ook altijd financiële doelstellingen gezet?

Jazeker, dat is wel het uitgangspunt. Je hebt een onderneming om winst te maken. Ik zeg niet dat we nou zo heel veel winst maken, door de recessie natuurlijk ook veel verlies gemaakt. Maar dat heeft er ook toe geleid dat we als bedrijf weer moesten nadenken, hoe werken we nou en waar kunnen we nog besparen, zodat we met mindere omzet toch nog wat te verdienen. Daarvoor moet je niet met banken praten want die snappen dat niet. We hebben een huisbankier die gaat mij vertellen dat ik 10% meer korting moest weggeven, kreeg ik meer werk. Ja, zei ik, maar dan verdien ik nog minder, maar volgens mij snap je niet helemaal hoe het werkt. Stel je hebt 2 miljoen omzet bij een marge van 30%, wat is mijn bijdrage, 6 ton. Nu zeg je dat ik 10% weg moet geven, hoeveel omzet moet ik dan draaien. 3 miljoen bij 20% marge is ook 6 ton, is niet zo moeilijk, maar dan moet ik met dezelfde productiecapaciteit anderhalf keer zoveel produceren met een marge van maar 20%, wordt ik anderhalf keer zo terug, kan ik beter een krantenwijk nemen. Zodra ik meer moet doen voor hetzelfde geld, kan ik beter wat anders gaan doen. Ik wil best wel meer omzet genereren, maar ik wil er niet meer voor doen. Ik denk dat dat de kern is van ontwikkelen en verbeteren. Nadenken van waar verspil ik mijn tijd aan en hoeveel brengt dat op. Dat is denk ik de hele kern.

Zijn er ook doelen mbt. Marktaandeel?

Ja, wel, ik heb voor mezelf gesteld dat we, maar dat is een persoonlijk doel, eigenlijk wil ik tussen nu en 3 jaar bij de top-3 van dit soort productiebedrijven horen. En eigenlijk wil ik zeker wat dorpelland betreft zo scherp produceren... Is alleen de vraag, ga ik mijn prijs verlagen om een groter marktaandeel te krijgen, of ga ik mijn marge verhogen met de bestaande omzet. Dus het doels is nog niet helemaal vastgesteld, maar wel dat we de mogelijkheid hebben dat... als we die markt willen veroveren zou dat op dit moment alleen met een prijzenslag kunnen doen. En dan wil ik toch nog de marge kunnen maken die we willen halen. Heb die bank ook gezegd.. die hebben we op een gegeven moment het krediet opgezet, was hun stokpaardje, was niet echt fijn. Ik wil echt wel luisteren als er ideeën zijn, maar dan moet je niet met dit soort onzin komen, dan heb je het niet begrepen. Ook al hebben we minder omzet, we maken nog wel een winstje, al is het maar een hele kleine, maar als ik zijn verhaal volg, dat gaan we gewoon niet redden. Of je moet het productieproces compleet anders gaan doen en dat red je niet binnen 2,3 maand. Dus dat vind ik heel belangrijk.

Maak je ook gebruik van je netwerk voor BD?

Onze leverancier van stickers had deze software, ik heb die software van hun om laten

bouwen tot wat wij nu gebruiken. Je moet in principe... dat was ook mijn kracht altijd. Mijn baas zei altijd: 'je bent niet zo heel slim, je weet niet zo veel, ben ook geen accountant geworden, wel adjunct directeur. Dat heeft alles te maken met goed zijn in kijken waar een ander goed in is en wie dat nodig heeft of als ik een probleem heb om mensen bij elkaar te brengen of mensen naar met toe te halen van: dat probleem, heb je die of die nodig. Win-win situatie voor iedereen, want zij kunnen meedenken aan een nieuw product of je brengt partijen bij elkaar. Kansen zien, kwaliteiten zien van bedrijven of mensen en dan oplossingen. Ik denk dat dat bedrijven zijn die innoveren en dan toch wel heel veel mensen kennen. Dat is belangrijk. En echt geïnteresseerd zijn in bedrijven, dat als je ergens binnenkomt, dat je zegt van mag ik eens kijken. En mensen die innoverend zijn laten altijd hun bedrijf zien, zeker als het geen concurrerend bedrijf is. Bij concurrentie wordt je wel wat huiveriger, maar daarmee kun je wel groeien. Je moet niet bang zijn om overstegen te worden, is het mooiste wat je kan gebeuren. We hebben altijd het probleem met automatisering dat degene die automatiseert, die lossen alle probleempjes op. Maar als dat te vaak voorkomt wordt het tijd voor een cursus of dat we iets nieuws gaan doen. Sommige mensen vinden het heel mooi om belangrijk te zijn want ze zijn onmisbaar voor de organisatie, en dat is eigenlijk een kritiek punt, je moet zorgen dat iedereen tegen de boom kan rijden en het productieproces doorgaat. En niet bang zijn om overstegen te worden als mensen meer weten dan jij, vind ik altijd geweldig, prima.

Is er een officiële taakomschrijving voor BD?

Nee. Ik vraag me altijd af of een taakomschrijving.. zou wel mooi zijn als het er is. Maar de Willie Wortels zijn eigenlijk altijd de belangrijke mensen bij innovatie, mensen die out-of-the-box denken, met name compleet out-of-the-box durven en kunnen denken. Want anders krijg je geen innovaties.

Zijn er nog meer skills die je moet hebben als je BD doet?

Open-minded zijn. Ondanks dat je zelf een hekel hebt aan veranderen, heb ik zelf ook, wel proberen constant... je moet nieuwsgierig zijn, je moet een breed netwerk hebben aan mensen die je kent of bedrijven die deskundig zijn. En je moet niet tevreden zijn. Bij mij gaat het altijd.. als het draait dan draait het, prima, maar twee weken later denk ik al van wat kunnen we nu verbeteren. Dat is een nadelige eigenschap om mee om te moeten gaan, als iemand nooit tevreden is.. ik ben eigenlijk nooit tevreden. Ik denk wel dat dat constant het bedrijf in beweging houdt. Een bedrijf in stilstand, of die gewoon op routine doordraait die gaat ter ziele. Die vergeet.. die zit alleen maar met die cash cows. De stabiele factor, we draaien omdat het draait. Je moet wel oppassen dat de doelgroep niet verschuift. Dat doen we nu nog redelijk goed omdat we heel breed zitten. We kunnen nog wel die aanrechtbladen maken en af en toe maken we ze nog wel. Maar nu is de concurrentie zo scherp dat ik zeg van voor dat bedrag gaan wij niet werken. Als die markt aantrekt gaan we het wel weer doen.

Hoe krijgen jullie eigenlijk nieuwe klanten?

Met name door 12build. Dat is een landelijke website waar bouwers hun aanvragen kunnen indienen. Maar we adverteren niks, we zijn net zo.. daar staan onze skills als bedrijf in. Kregen laatst navraag uit België of ik een gevel wil maken. Prima, maar hoe komt u aan ons? Via internet, dat is mooi, maar binnen een maand moest ik 190m2 gevel maken. En ik zeg niet dat we het niet kunnen, maar een Belgisch bedrijf, want in België zitten ontzettend veel natuursteenbedrijven en aan de grens Brabant-Limburg nog veel meer. Hier in het noorden, boven de rivieren, weinig of niet. In

Groningen zit er nog een. Ik had zoiets van: ja, zou ik dit willen. Is wel een nieuwe markt, maar met de Belgische regelgeving. Je mag niet zomaar werken over de grens. Ik had zoiets van sorry, we gaan niet calculeren, kan ik allemaal wel doen, maar dan had ik de hoofdprijs moeten vragen en misschien hadden ze het nog wel gedaan. Alleen gezien de drukte nu hier, hadden we dat er niet zomaar even tussen kunnen drukken. En ik zeg altijd, dat is wel belangrijk, je moet oppassen dat je niet met 1 order, of 1 grote order, je normale klantenkring en normale planning verstoort. Want dan krijg je ontevreden klanten. Wij hebben een planning: vandaag besteld is binnen 10 dagen klaar. En als het zo'n grote order is dat het niet in 10 dagen kan..

Is het ook veel mond-tot-mond reclame?

Ik denk dat met name de particulieren mond-tot-mond reclame is. We hebben wel eens gehad dat mensen zo tevreden waren.. Een aanrechtblad hebben we eens gemaakt voor een particulier, een keukenmonteur, die is nu klant hier geworden. Omdat hij zei dat zijn leverancier nooit op tijd was, nooit afspraken nakwam, mensen waren hartstikke tevreden over jullie, over de service en keuze van het materiaal en uiteindelijk zagen we daar nu weer twee aanrechtbladen voor, voor twee klanten van hun. Dus mond-tot-mond reclame is wel belangrijk. Wat wij ook belangrijk vinden is kwaliteit, service en nazorg.

(Korte onderbreking)

Wat zouden externe factoren kunnen zijn waardoor doelen niet worden gehaald?

Het niet haalbaar zijn van een bepaald proces of productie, of qua kosten erachter komen iets overstijgt. Dus als de vernieuwing leidt tot een duurder productieproces, doordat je iets over het hoofd hebt gezien, of dat je denkt dat iets efficiënter is dan het in werkelijkheid is, dan moet je gelijk stoppen. Ik heb het ooit een keer gedaan met een veranderingsproces dat ik binnen 4 uur zei dat ze moesten stoppen. Omdat ik zie dat het niet werkt, ik wou het testen, maar dit wordt het niet. Dat vonden ze dan ook wel weer prettig, je moet niet zo eigenwijs zijn... als het niet het gewenste resultaat heeft moet je er een punt achter zetten. En moeten zeggen van dit is het dus niet, nou ja prima. En verder technisch niet haalbaar. Dat het nu nog niet technisch realiseerbaar is, bijvoorbeeld die robotarm.

Met betrekking tot de resultaten van BD, kun je zeggen in percentage hoe veel efficiënter de productie is geworden in de laatste jaren?

Is lastig te zeggen ook door de recessie, maar ik denk dat we wel 15% efficiënter zijn geworden. Want wij kunnen nu met een kleinere groep mensen dezelfde omzet aan als voor de recessie met 5 man meer. En het enige waardoor wij dat nog niet halen is dat de marges nog steeds onder druk staan vanuit de recessie, dat wij toch wel iets hebben moeten toegeven in marges, maar op het moment dat de markt aantrekt hebben wij niet zoveel uitbreiding meer nodig om de capaciteit die we toen hadden, hetzelfde resultaat te halen. Ik denk 10-15% minder mensen, dus efficiënter.

En qua omzet?

Gaat wel hard omhoog. Maar is lastig in te schatten omdat we meerdere markten hebben. Bijvoorbeeld het grafwerkverhaal, zijn we gaan kijken wat voor marge we hebben, we zijn erachter gekomen dat in grosso modo, 25% marge is, vind ik eigenlijk te weinig, maar dat is ook iets waarvan wij hebben gezegd, grafstenen is niet een commercieel iets bij ons. Tuurlijk is het als je bedrijf, je wilt er wat aan verdienen,

maar je hoeft niet het onderste uit de kan. 25% gemiddeld vinden wij goed, dat doet wel heel veel voor je naamsbekendheid, kan ook slecht zijn. Komt wel eens voor dat mensen heel ontevreden zijn, is een emotiemarkt, dus daar zijn mensen heel snel boos over als iets niet goed gaat. Heb ik wel gemerkt, maar je wilt er altijd wel aan verdienen. Maar daardoor is het moeilijk te zeggen wat is de stijging. Maar als ik kijk naar ons slechtste jaar en het beste jaar, even kijken.. in 2012 hadden we 1.8 miljoen, 1.9 miljoen, 1.7 miljoen en nu weer naar 2,2 miljoen zijn gegaan en ik verwacht dat weer te halen, dan is dat een behoorlijke stijging. 4 ton op 1,8 is het ongeveer 20 procent, stijgende lijn.

En is dat vooral door het aantrekken van de markt of ook BD die voor die stijging heeft gezorgd?

Ik denk een combinatie. Dat BD verhaal heeft ervoor gezorgd dat wij eigenlijk nog sneller kunnen leveren, of meer projecten kunnen leveren in diezelfde 10 dagen. Moeten alleen oppassen dat de mensen niet te veel druk krijgen, het is ook van belang dat je gewoon je werk kunt doen op een verantwoorde, gezonde manier, niet onder tijdsdruk en constante stress. Dus ik denk dat we daardoor meer hebben kunnen maken, met niet veel meer mensen. Ik denk dat wij een stijging van tussen de 12 en 20% hebben gemaakt, zijn weer in de stijgende lijn.

Zijn er nog dingen die ik gemist heb en nog belangrijk zijn?

Nee. Er zijn nu wel van die groepjes, ben ik voor uitgenodigd, dat zijn bedrijven die innoveren en die met beslissers aan tafel zitten en kijken: wat heb je geïnnoveerd, waarom heb je geïnnoveerd. Daar was ik wel in geïnteresseerd, maar heb moeten afhaken door afstand, tijd, maar daar wordt wel aandacht aan gegeven aan innovatie. En als je een keer druk bent ga je er ook niet zo naar op zoek, totdat je zegt ik moet iets weten wat ik niet weet. Maar ik vind het altijd interessant om dat soort dingen te bezoeken, bijvoorbeeld met die subsidies.

Wat ik ook heb gemerkt is.. een man is hier vertrokken, een belangrijke man in de zaak, omdat die vond dat ik asociaal deed door te ontslaan. Maar in ontslagen zijn nooit sociale zaken. Wat ik sociaal vind is of we gaan met nog 20 gezinnen nog 10 of 20 jaar verder of we gaan met 25 gezinnen het schip in en volgens mij is dat laatste het meest asociale wat je kunt doen. Doormodderen terwijl je weet dat het niet kan. Je moet wel werk hebben voor 25 man, of je moet gaan kijken hoe je met de huidige omzet die je maximaal zou kunnen halen nog wat verdiend en dus gezinnen aan het werk kunt houden. Maar dat moet wel bedrijfsverantwoord zijn en op dat moment zijn mensen voor mij getallen en geen mensen, tuurlijk komt daar emotie bij, maar ik bekijk het altijd eerst zakelijk..

Ja, maar moet ook toch?

Ja, maar dat valt tegen. We hebben hier met z'n drieën.. ze hebben een halfjaar weten te rekken voor ik mensen ging ontslaan, dat heeft ons veel geld gekost, heb ik ook gezegd. Het is niet leuk, het is niet fijn, maar het had een halfjaar eerder moeten gebeuren. Dan hadden we de verliezen eerder kunnen beperken, want je bent ook nog niet zomaar van je personeel af. De ontslagprocedure heeft nog 3 maanden geduurd, en dan heb ik de versnelde procedure nog weten te halen omdat ik de weg kende, maar.. reken maar uit. Een jaarsalaris, 45000 maal 5 is 225000 euro, weg. Als bedrijf. Je moet ook de emotie uitschakelen.

Is dat ook BD, terugschalen?

Terugschalen is ook BD. Nou, BD, in de breedste zin van het woord: je bedrijf blijven aanpassen aan de omgeving en aan de markt, positioneren, vernieuwen, dat is de kern denk ik. Mijn mening, als je dat niet doet.. kijk maar naar hoeveel oude bedrijven in een keer weg zijn, hoe kan dat nu, dan zijn ze dus niet meegegaan met de tijd.

9.8.5 Company E (13-5-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

We verkopen fairchain koffie die in Ethiopië wordt gebrand zodat er meer toegevoegde waarde in het land van herkomst blijft. Dit is uniek aangezien anderen de koffie branden in het consumptieland. Wij doen aan Fairchain koffie.

Jullie zijn dus een sociale onderneming?

Ja

En hebben jullie dan ook een missie?

Balans vinden in de koffieketen

En dat doen jullie door de koffie te branden in het land van herkomst.

Precies, dat is 1 deel, je verschuift de keten. De koffiebranderij staat niet in NL of waar dan ook in de westerse wereld maar in dit geval in Ethiopië, waar veel koffie wordt geproduceerd maar heel veel armoede is. Er wordt gewoon weinig waarde toegevoegd lokaal, dus je verschuift de keten. En het andere is dat we letten op goede prijs betalen voor goede kwaliteit en we hebben ook een fair chain premie, altijd 20% boven de marktprijs, dat is de tweede factor.

Doen jullie dat alleen in Ethiopië of ook in andere landen?

We zijn begonnen in Ethiopië, daar is net ook een branderij geopend, maar het is niet per se een Ethiopisch project. Het model, fair chain, staat los van koffie, Iso van Ethiopië. We doen koffie omdat het voor ontwikkelingslanden vaak een belangrijk export product is, na olie het belangrijkste exportproduct en Ethiopië want dat is een van de armste landen ter wereld en een hele goede koffieproducent. Maar we zijn nu ook aan het kijken in Kenia om ook wat flexibeler te worden. Een specifiek ding is dat je in Kenia koffie kunt importeren, dus dan kun je uit de hele regio bonen halen en die dan daar branden terwijl je in Ethiopië alleen Ethiopische koffie kunt verwerken. Je mag daar geen buitenlandse koffie produceren.

Dus met die uitbreiding krijgen jullie meer verschillende producten?

Precies, Keniaanse koffie, Oegandese koffie. Dus het lijkt erop dat Kenia de volgende stap wordt, maar het zou in de toekomst ook Colombia kunnen zijn.

En denken jullie ook aan andere producten dan koffie?

Vooralsnog zal dat wel echt koffie blijven.

Verkopen jullie in NL of ook in andere landen?

Voornamelijk in NL. Klein beetje hier in de regio, België en Duitsland, maar dat is echt minder, ook qua marketing,

Hoe oud is het bedrijf?

Een jaar of vier. Vorig jaar is de branderij geopend in Addis Abeba, in 2013 hebben we voor het eerst koffie verkocht en vanaf 2011 is het bedrijfsmodel ontwikkeld. En qua koffie verkoop, we verkopen ook in Ethiopië.

Zitten jullie nu nog in de ontwikkelingsfase of in de groei fase?

Je kunt zeggen dat we nu van start-up naar scale-up gaan. We hebben nu die branderij neergezet en zijn zeg maar een factor 30 groter geworden.

En hoeveel werknemers hebben jullie op dit moment?

In Nederland ongeveer 15, niet allemaal in dienst, zitten ook zzp-ers bij, paar stagiaires, 15 ongeveer in totaal. In de branderij in Addis Abeba werken 18 mensen.

En dat zijn allemaal mensen uit Ethiopië?

Ja, zit 1 Nederlander en 1 Vlaming.

Ik zag ook dat 50% in handen is van de boeren in Ethiopië, klopt dat?

Nou, de boeren 42% is in handen van Ethiopiërs en 58% is in handen van mensen in Nederland, investeerders.

Zijn er ook andere bedrijven die hetzelfde doen?

Het echt onderscheidende, het verschuiven van de waardeketen, daar lokaal koffie produceren dat.. een westerse branderij die koffie exporteert naar de westerse wereld, dat bestond nog niet.

Wat versta je precies onder BD?

Dat is wel een goeie vraag. De sterkste associatie die ik erbij heb is company branding. In Ethiopië zijn we bezig met zorgen dat we daar verantwoord koffie branden en in Nederland is het vooral taak om te zorgen voor een afzetmarkt. En zorgen voor een afzetmarkt dat is dus het bouwen van een brand, bouwen van een merk. Dat is dus het fair chain verhaal, maar dat niet alleen, het is ook belangrijk dat het lekkere koffie is. Dat we kunnen concurreren op prijs/kwaliteit. Dat opbouwen van een merk, dat is BD, voldoende afzetmarkt hebben in Nederland, dat wat wordt geproduceerd in Ethiopië ook verkocht wordt, want je verschuift wel de waardeketen, maar als niks verkocht wordt heb je daar niks aan.

Dus eigenlijk horen zowel de productiekant als de verkoopkant bij BD?

Ja, de productie is het lokaal branden op de branderij in Addis Abeba, dat is de productiekant, maar ook de verkoop in Nederland is essentieel.

Het doel van BD is voor jou dus het bouwen van een merk?

Ja. En het bouwen van een merk is uiteindelijk gewoon dat je mensen hebt die de koffie drinken. Dat doe je door het merk te bouwen, door met de juiste verhaallijnen mensen te bereiken en te overtuigen.

Denk je dat BD voor elk bedrijf belangrijk is of is het voor sommige bedrijven belangrijker dan voor andere?

Ja, ik bedoel, development impliceert natuurlijk dat je in ontwikkeling bent en ik denk dat dat voor ons in sterkere mate geldt dan voor een gevestigd bedrijf, ik bedoel je kunt nooit stilstaan, ook als je al jarenlang een product verkoopt, dan nog ben je in ontwikkeling omdat je omgeving... je omgeving verandert altijd, ieder bedrijf doet aan BD impliciet of expliciet, alleen ik denk dat het voor ons, als startup, veel meer aan de oppervlakte ligt dan voor een gevestigd bedrijf dat al zijn markt heeft veroverd.

Dus de levensfase waarin een bedrijf zit is van invloed op hoe belangrijk BD is?

Ja en dan zou ik denken dat wij alleen doen aan BD en weinig aan.. hoe zou je het kunnen noemen, business conservation ofzo..

Exploitatie versus exploratie?

Ja

Welke van de volgende termen vind je gerelateerd aan BD?

Groei: Ja, wij kunnen alleen groeien met het vergroten van de afzetmarkt. We richten ons voor tweederde op bedrijven.

... (11 minuten ongeveer)

En ook de horeca sector. Dus we zijn altijd op zoek naar nieuwe klanten.

En is er ook actieve verkoop voor particulieren?

Ja, nou, ja we hebben een webshop, er worden wel af en toe marketingacties gedaan. In het verleden hebben we bijvoorbeeld twee pakjes voor de prijs van een te kopen en dan 1 pakje kunnen weggeven. Dat soort acties.

Welke rol spelen relaties met klanten of partners in BD?

Een grote rol. Wij proberen ze heel erg bij de ontwikkelingen te betrekken. Zoals nu zijn we bezig met een impact report waarin we voor het eerst uitleggen wat we bereikt hebben en dat gaan we ook weer verspreiden onder onze bestaande klanten om ze te bedanken voor hun steun om ook weer het netwerk te vergroten omdat we via onze bestaande partners en klanten weer binnenkomen bij nieuwe klanten. We zien dat heel erg als community building zeg maar, om ons bereik, onze invloedssfeer te vergroten.

Hoort efficiënt werken ook bij BD volgens jou?

Ehm, ja, minder direct. Dat zie ik meer als iets operationeels van de branderij in Addis, daar moeten ze natuurlijk zo efficiënt mogelijk werken, anders kun je niet concurreren. Uiteindelijk is het een onderdeel van ons business model, want we moeten ook op prijs kunnen concurreren omdat anders het model niet schaalbaar en reproduceerbaar is. Maar dat hoort bij het hele bedrijfsmodel, dus of het nou specifiek bij BD hoort..

Voor het BD proces kunnen we wellicht het uitbreiden naar Kenia nemen. Hoe is dat idee ontstaan?

Deels wel heel erg planmatig, kijken hoe die regio in elkaar steekt, hoe is het ondernemingsklimaat, daar hebben we naar gekeken en naar Ethiopië waar we dus vastzitten aan alleen Ethiopische koffie, dus een vrij rationele manier om te komen tot een nieuw land. Vervolgens vrij toevallig kwamen we in contact met een dame die al bezig is met een kleine, lokale koffiebranderij, een Keniaanse dame, waarvan we dachten als we met haar gaan samenwerken is dat een mooie kans. Toen is onze brander daar naartoe gegaan, die is net vorige week daar geweest om te polsen en te checken of we echt met haar in zee kunnen gaan.

Dus dat was echt op toeval gebaseerd?

Ja, dat contact was toeval, maar het uitbreiden naar een ander land minder.

Zijn er ook nog andere landen in overweging genomen om naar uit te breiden?

Kenia was wel.. ja Colombia zijn wel eens contacten mee geweest, maar voor nu, om het stapje voor stapje te doen is Kenia wel de meest logische stap.

Want Kenia ligt ook gelijk naast Ethiopië toch?

Ja, eronder.

Hebben jullie ook een stappenplan voor de uitbreiding naar Kenia of doelen gesteld?

Ehm, nee. Je moet het echt voor je zien dat de founder en baas van ons bedrijf die kans ziet, heeft contact met die vrouw, stuurt de brander er naar toe, dus geen document waar dat allemaal als stappenplan is opgesteld.

Dus dat is vooral kijken hoe zich dat ontwikkelt en gedurende het proces bijsturen?

Ja precies

Zijn jullie ook nog bezig met andere groeimogelijkheden behalve Kenia? Actief op zoek?

Neuh, niet actief op zoek naar andere landen. Wel om ook met andere partijen samen te werken om bijvoorbeeld ook thee, chocola, partners waarmee je kan samenwerken voor bijvoorbeeld een actie met een pakje koffie en een pak chocola.

Ik zag ook een machine deal op de website met een koffiemachine fabrikant?

Ja, dat is een automatenfabrikant, met hun werken we samen om dat veel van onze klanten ook een machine nodig hebben. Wij kunnen dan korting geven op de machines. Voor zakelijke klanten is hoe meer koffie zij kopen of hoe langer de periode dat wij leveren, hoe meer korting wij kunnen geven op de machine. Voor particulieren kunnen zo'n machine op afbetaling thuis bestellen.

En hoe is zo'n samenwerking ontstaan?

Er zijn wel meerdere opties geweest, maar deze is wel de belangrijkste machinebouwer. We gingen koffie leveren aan kantoren die dan zeiden ook machines nodig te hebben, dus toen dachten we laten we dan maar een partnerschap aangaan.

En waarom hebben jullie uiteindelijk voor deze partner gekozen?

Reputatie, kwaliteit, deze stond bekend als zeg maar de mercedes onder de koffie automaten. En als je kijkt naar waar zitten wij in de markt, dan zitten we echt in de top-5% qua prijs en kwaliteit. De kiloprijs is veel hoger dan een simpele Douwe Egberts koffie. Wij richten ons op het topsegment.

Is er een officiële taakomschrijving voor BD?

Nee

Zijn er meerdere afdelingen betrokken bij het BD proces?

Voor zover we structuur hebben, hebben we een team sales en een team operations. Team operations moet zorgen dat de bonen hier komen. En team sales is bezig met het vinden van nieuwe klanten en daaromheen marketingacties en webshop. Maar voor de rest zijn we echt een typische startup waar dingen heel weinig vastliggen.

Welke skills zijn belangrijk voor BD?

Creativiteit, heel veel nieuwe contacten kunnen leggen en relaties aan kunnen gaan.

Jullie willen de verkoop van koffie vergroten in Nederland, welke factoren zouden ervoor kunnen zorgen dat dit doel niet wordt gehaald?

Dat kunnen veel dingen zijn, het belangrijkste is het falen van de sales, maar ja waarom faalt de sales, dat is niet alleen een persoon, maar de hele marketingmachine, het hele merk. Dat kunnen heel veel dingen zijn.

Worden er over het algemeen ook financiële doelen gesteld of ook bijvoorbeeld het vergroten van het marktaandeel of klanttevredenheid?

Voor klanttevredenheid hebben we geen KPI's. In 2015 zaten we op 3 miljoen kopjes koffie, in 2016 op 10 miljoen en in 2019 op 90 miljoen kopjes koffie, dat is voor je beeld, dan zouden we al 800.000 kilo koffie moeten verkopen in 2019.

En die groei is ook echt het resultaat van de BD?

Ja, zeker, dat is ook echt wel de kracht van ons bedrijf, dat zie je ook wel op de site, de marketing is wel heel creatief, de tone of voice is goed.

Dus de BD is bij jullie wel een succes?

Ja

Zijn er nog dingen die ik heb gemist die toch belangrijk zijn voor BD?

Nee, kan zo niks bedenken.

9.8.6 Company F (17-5-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

De core business van ons bedrijf... De overkoepelende groep, daar werk ik dan voor, wij zijn een groep van bedrijven bijna allemaal van dezelfde eigenaar en wij produceren eigenlijk graanverwerkende installaties de hele wereld over. Dus wij bouwen eigenlijk mengvoederfabrieken, je ziet hier en daar wat foto's van gebouwen, die vierkante blokken, die creëren wij en de installatie die daarin zit die maken wij, dus dat hele proces doordenken wij met de klant. We zorgen voor alle machinerie en zorgen dat dat werkt. Dat doen we de hele wereld over in een groep van bedrijven, waarvan eigenlijk bedrijf F de kern is. Dat gaat van kleine klusjes voor klanten die we willen houden, zoals onderhoud tot complete nieuwbouw projecten, en dan praat je over flink grote bedragen.

En jullie zitten dus over hele wereld?

Ja, op dit moment zijn we aan het bouwen in Rusland, in Saudi Arabië, in België, we gaan eigenlijk overal naartoe. Er worden spullen verscheept naar Colombia zelfs nog, in Ecuador gaan we bouwen. Een vrij grote installatie. Wij proberen het echt zo te verdelen dat we het in alle economische bewegingen het goed doen, dus onze spreiding is erg belangrijk. We hebben een fase gehad dat we enorm veel in Rusland gedaan hebben, daar hebben we tegenwoordig ook een bedrijf trouwens, daar zakt het nu een beetje in, is economisch niet zo interessant. En dan zien we dat onze energie op andere vlakken zich uit begint te betalen.

Wat is uw positie in de markt? Zijn er veel concurrenten?

Er zijn een aantal concurrenten, ook een aantal van het kaliber van bedrijf F en Triod. Er zijn er wat die vliegen het wat anders aan, wij pretenderen turnkey te kunnen leveren, een hoop van onze collega's kunnen dat niet. Turnkey is van greenfield, dus als er niks is, tot als we weg gaan, dan staat er een fabriek en dan werkt die ook helemaal. Inclusief software, aansluitingen, de hele mikmak, alles kunnen we doen. Bij anderen is het vaak dat een klant dan wel het echanische deel kan kopen, maar weer ergens anders de software moet kopen, dat moet die dan weer matchend zien te krijgen wat vaak toch wel, nouja als je wat ontwikkelt, moet dat ook nog tot leven komen. Dus als dat bij elkaar zit in 1 groep is dat makkelijker.

En dat zijn dus verschillende bedrijven in deze groep?

Ja

En wat doen jullie precies daarin?

Wij zijn de proceskenners, dus wij bouwen het mechanische proces, dat is onze expertise.

En wat doen de andere bedrijven in de groep?

We hebben nog een procesbouwer, dat is Wynveen in Heteren. Dan hebben we binnen de groep een silobouwer, dat is TSC. Een fabriek bestaat eigenlijk uit 3 torens, 2 silotorens en in het midden staat een machine toren, die silo torens bouwt ook 1 van onze bedrijven. Dan hebben we een bedrijf in Schijndel, dat bouwt een pelletpers, dat is PTN. Een pelletpers is een machine die de korreltjes maakt, de korreltjes wat de beesten eten. Dat is een hele specifieke machine, de kern van de installatie. De korreltjes heb je voor het veevoer. Als je petfood hebt voor honden en katten dan

moet dat er leuker uit zien, dat is dan een extruder, die bouwen we bij Almex in Zutphen. Dan hebben we nog een bedrijf in Rusland.

Hoeveel werknemers werken er?

Op dit moment hebben we denk ik vast op de payroll om en nabij de 200 man in de hele groep. Bedrijf F heeft pak hem beet 120 op 2 vestigingen.

Is er ook een missie van het bedrijf?

Ja, een missie en een visie. Meestal moet ik dat weer op zoeken, maar het heeft er feitelijk mee te maken dat we onze klanten, ja alle traditionele zaken die je tegenwoordig roept, mee willen helpen, dus dat ze blijven draaien, duurzaam zijn, maar dan wel echt op het vlak dat we ons verantwoordelijk voelen voor de installatie die we bouwen. We zetten niet iets neer en dat we daarna weggaan, we willen er wel bij blijven en helpen.

In welke levensfase zit het bedrijf?

Goeie vraag. We bestaan al een tijd, elk bedrijf maakt golven door, het gaat op en neer, we zijn denk ik in een fase waarbij we toch wel weer wat crises hebben en dan meer in de groei die je doormaakt, je wordt groter, dan ontstaan er weer nieuwere dingen die je nog nooit eerder hebt ervaren. Je moet waken dat je geen bureaucratie wordt bijvoorbeeld. Iedereen is nog gewend van vroeger van ik regel even wat. Als je met 20 man bent dan lukt dat wel, maar als je met 100 man bent dan kun je dat niet meer regelen, dan gaat dat niet meer lopen. Dus dat soort dingen zien we wel, en we hebben het gevoel dat we in de puberteit zitten ofzo, dat is misschien een leuke.. Maar we zijn dus nog wel aan het groeien. We willen ook graag dat gevoel vast houden, we proberen echt dat iedereen elkaar kent en dat als er wat is er vlot wat geregeld kan worden. Dat het gewoon niet een bureaucratie wordt.

Wat verstaat u onder BD?

BD is in mijn optiek het ontwikkelen van onze business, dat zegt het ook al, maar dan wel in de breedste zin des woords. Wat gebeurt er allemaal in je branche en vooral wat gebeurt er wat niet zo voor de hand liggend is waar je zelf aan zit te denken. Er zijn legio zaken, als je kijkt naar de korreltjes en alles wat wij maken met onze installaties, want we praten vaak over veevoer maar je hebt ook pellets nodig voor in de kachels, daar heb je weer een installatie voor nodig, die dan hout versnipperen. Dus dat is al iets wat te maken heeft met BD, maar het heeft ook te maken met wat wil onze klant nou, waar gaat onze klant naar toe. De markt en de brance waar wij tegenaan zitten is toch wel redelijk conservatief, zo'n veevoerinstallatie bestaat ook al heel erg lang, het zijn grote, kostbare projecten, dus die zijn niet in een keer door een of andere wiskid anders te maken, dus je moet wel heel goed kijken van waar gaat het naar toe in de markt. Je hoort legio dingen over energiezuinig en duurzaam en dat is allemaal mooi gezegd, maar daar zit ergens wel een ontwikkeling en die development moet je zien te vinden.

Dus vooral nieuwe kansen vinden in de markt, trends volgen?

Nieuwe kansen vinden, ja, trends volgen, maar ook wel kansen die toch wel voor een aantal van onze klanten toch wel out-of-the-box zijn, helemaal nieuw. Als je kijkt naar alle ontwikkelingen van de smart-industrie, in theorie kunnen we een installatie vanaf hier overal op de wereld compleet monitoren en bijhouden, dat zou kunnen, stelt helemaal niet zoveel voor. Dat is al iets wat helemaal nieuw is, als je dat kunt doen.

Jullie volgen dan ook de wens van de klant, zijn dat dan vooral bestaande klanten of ook nieuwe?

Wij kijken ook naar nieuwe klanten. Ook naar nieuwe manieren, het anders omgaan met klanten. Dat de salesmanager weer langs moet komen of dat er gewoon een andere methodiek moet zijn om contact met ons te hebben. Sneller, makkelijker. Dat zijn allemaal dingen die raken niet de kern van wat je doet, maar het eromheen wat gewoon helemaal drastisch veranderd.

Welke van de 4 kwadranten in de Ansoff matrix vindt u bij BD passen?

Echt het ontwikkelen en dan op zoek naar een disruptive dingetje in de markt, dat zie ik echt als.. Het onderscheidend worden in de markt. Je gaat op zoek naar iets dat wijkt af van wat we doen en verrijkt onze klant wel.

Dus de focus ligt op het ontwikkelen van wat jullie de klant aanbieden?

Ja, dat kan ook liggen niet alleen in apparaturen maar ook in toegevoegde waarde als kennis. Bijvoorbeeld een fabriek in Engeland die we hebben gebouwd, de tekening alles was klaar, we hebben 2 jaar moeten wachten voordat we vergunningen daar hadden om te bouwen, dat heeft de klant heel veel geld gekost, dat is gewoon doodzonde. Als wij daar nu zelf hadden geweten hoe dat gewerkt had, beter hadden geweten, dan had je hem veel vlotter kunnen helpen. Dat zijn echt dingen die staan los van onze installatie, maar gewoon puur om: wat gebeurt er.

Wat is voor u het ultieme doel van BD?

Het ultieme doel is feitelijk iets vinden wat de business voortstuwt, wat zorgt dat we altijd blijven doorgaan. Iets wat niet meer groeit dat begint te sterven, zo simpel is het. Moeilijk om dat goed te verwoorden, maar tuurlijk, je wil het liefst een machine bedenken die niemand heeft, dan hoeven we de komende 20 jaar ons niet zo druk te maken, want iedereen heeft dat ding nodig. Dat zou hartstikke prachtig zijn, maar dat is natuurlijk niet hoe het werkt. Je wilt de continuïteit van de organisatie waarborgen en daarvoor moet je door.

En in die zin is het dus voor elk bedrijf dus ook heel belangrijk?

Ja, zeker. Er zijn denk ik te veel die afwachten. Ik denk als je tegenwoordig te lang afwacht, dan ben je al te laat.

Welke rol spelen relaties met partners in BD?

Ja, er zijn verschillende partners die een rol spelen. Wat je doet in zo'n situatie, is voor jezelf zorgen dat je een breed netwerk krijgt, als management zitten we bij diverse netwerkgroepen, die over zulke dingen praten: wat doe jij, wat doet die. Bijvoorbeeld een fietsenbouwer voor mensen die gehandicapt zijn of wat ouder zijn, driewielers en dat soort dingen, fantastische dingen allemaal. Heeft niks met ons te maken en toch praten we met elkaar van hoe hij naar de wereld kijkt, om van elkaar te leren. Daar doe je aan mee. Je steekt energie in je toeleveranciers en kijkt wat die doen, hoe ontwikkelt zich dat. Als je kijkt binnen onze industrie, vroeger deden wij van alles knippen en zetten en aan elkaar lassen, tegenwoordig komt het geknipt, gezet, gelast binnen, voor hetzelfde geld, dat vinden we allemaal leuk, maar feitelijk hebben we wel een partner gevonden die dat allemaal kan doen wat wij ook doen, maar dan hebben we zelf minder toegevoegde waarde. Dan is het dus kijken naar waar zit de kracht van je eigen personeel. Zit dat in 300 keer hetzelfde maken, nou nee, de kracht zit erin dat zij precies weten hoe je zo'n machine in elkaar moet zetten, dat

moeten ze doen. Maar daar kom je pas als je weet of die toeleverancier dat wel kan doen, als die zich ontwikkelt dan kun je mee.

Vindt u efficiënt werken, processen optimaliseren ook BD?

Vind ik altijd lastig. Vind dat gewoon dat dat in de natuur in zit, dat je de handigste manier vindt om iets te realiseren, of dat echte ontwikkeling is, weet ik niet. Dat is discutabel. Wat ik zeg is ook discutabel hoor. Maar je eigen proces optimaliseren dat gaat maar door, als je dat niet meer doet, dat kan natuurlijk niet. Maar ik zie BD echt als de markt naar buiten, de vraag waar moet je naar toe. We hebben allemaal een koffiebeker, of een kopje, moet dat iets anders zijn, waarom zit het oortje aan die kant en niet aan de andere kant, noem maar op. Ik denk dat je het daar moet zoeken.

Is er een vast proces om kansen te ontdekken of is dat ad hoc?

Dat is ad hoc, in dat netwerk wat ik je net zei, waar we met verschillende anderen praten, daar zijn we zo ver dat we echt kijken naar de business models die eronder hangen. Je kunt wel iets nieuws willen, maar je moet het ook een beetje inbedden, dat het een beetje goed werkt, dat soort trajecten lopen we. Daarbij zijn we op dit moment in oprichting van een soort R&D afdeling, en die zullen toch een beetje meer gestuurd aan iets moeten gaan werken, dus minder ad hoc. Dus we hebben dit idee, gaan we eerst eens uitzoeken of het wel een beetje.. dus daar komt meer structuur in. Alle ideeën zijn altijd goed, per definitie, maar je moet even kijken van dat idee heeft wel raakvlakken met ons, een vooronderzoek gaan we dan doen en dan gaan we het ook echt aanvliegen.

En wat zouden redenen zijn om een kans niet te volgen?

Bijvoorbeeld als concullega's al verder zijn, dat wij daar voor onszelf te veel kosten in zien zitten. Dat zijn al twee belangrijke. Dat het niet onze topprioriteit heeft, je kunt wel overal op gaan schieten, maar dat heeft niet veel zin. We hebben die R&D'ers in huis gehaald, een stuk of 3, tel maar uit hoeveel uur dat is in een week, zoveel uur kun je besteden en als je teveel onderwerpen hebt, wordt het teveel niks, dat is niet de bedoeling. Dus resources goed inzetten.

Heeft u misschien een voorbeeld van een BD project?

Wat op dit moment speelt, ik vertelde je net over een pers die korreltjes maakt. Een pers is vaak een hele grote, zware machine. Die pers perst gemengd graan door een matrijs heen, zodat je korreltjes krijgt. Dat persen gebeurt door middel van twee rollen, die draaien gewoon rond. Al lang geleden is een keer uit een studie gebleken dat die twee rollen een leuk idee is, maar dat dat veel energie kost. Dus de wens was om daar 1 rol van te maken. Dat traject loopt op het moment. En dat moet mechanisch worden opgelost, dat het werkt, maar nu zitten we echt in de fase om data te verzamelen om te kijken van dat wat ooit is berekend of dat ook klopt. Dat zijn wel trajecten die we steeds zorgvuldiger proberen te doorlopen, omdat je het toch wel over iets nieuws hebt, maar je moet het ook keihard naar buiten toe als wetenschap ook kunnen verklaren anders heeft het niet veel zin.

Stellen jullie bij zo'n traject ook doelen van tevoren? Welke?

Ja. Een aantal zijn tijdstechnische doelen, dan en dan willen we wat hebben. Dat is meestal het eerste probleem al. Een financieel doel is er ook. Je hebt ergens gezegd dat het binnen dit spectrum moet gebeuren, als het dan 3 keer over de kop gaat kan ik

ook wel ophouden. Dat zijn er al twee. Vervolgens ga je ook andere aspecten krijgen, van is het wel vermarktbaar, die moet je ook duidelijk in beeld krijgen.

Zijn er ook mijlpalen/meetpunten waarop gevalueerd wordt? Wat gebeurt er als iets niet wordt gehaald?

Vaak dan is het gewoon stoppen, hebben we moeite mee. Hebben de meesten denk ik moeite mee. Maar dan praat je echt meer over product development, dat is geen BD, daar heb je gewoon keiharde milestones nodig die je op een gegeven moment zegt je mag verder of je mag niet verder. Dat kun je alleen maar goed houden als je ze ook hard houdt. Als je daar mee gaat schipperen dan heb je uiteindelijk iets ontwikkeld en daar zit je naar te kijken en denk je: ja, ik had al 3 keer gezien dat die niet verder mocht, maar heb het toch doorgelaten, dat is zonde.

Vindt u de uitbreiding naar Rusland ook een vorm van BD?

Ja, dat is een vorm van BD. Dat is een strategisch beeld. We hebben daar veel klanten zitten, zien hier en daar wat rommelen en we denken van ja, dat zijn onze klanten. Zo'n installatie die bouw je in 2 jaar en dan kun je wel wegrennen, maar dat ding moet nog 25 jaar draaien en na 25 jaar kun je ook nog wat verdienen, zo simpel is het. Maar als je er niet bent, dan verdien je niet wat.

Hoe krijgen jullie nieuwe klanten?

Dat gaat op hele verschillende manieren. We hebben een groot team aan agenten, we hebben een team aan vaste area managers, dus die gaan de hele wereld over. We hebben een flink budget aan beurzen die we bezoeken, in Bangkok is weer een of andere mengvoederbeurs of een kippenbeurs, of wat voor dieren ze daar ook allemaal maar hebben. Daar zijn wij dan en daar worden de eerste contacten gelegd. Maar het is niet zo: er komt iemand binnen die een fabriek wil hebben, dat zijn lange processen van wel anderhalf jaar. Dan gaat het cirkeltje ook een paar keer rond, iemand wil iets, heeft een plan met zoveel duizend kipjes die wil ik opfokken, veevoerfabriekje hebben, tot zover kan ik het allemaal nog volgen, ergens moeten de specialisten erbij, de verkoper maar ook de technische mensen, dan onstaat iets wat een flow is en dus een schematische weergave van de installatie. Vaak is dan ook het punt dat de klant weer instapt, van als ik dit zo doe, dan wil ik eigenlijk ook dit en ook dat, dat is het samenwerken wat je dan doet. Vaak bouwen we de fabriek net iets groter, zodat er later nog wat kan worden toegevoegd, noem maar op. Maar dat zijn allemaal dus hele trajecten. Anderhalf jaar, twee jaar is helemaal niet gek. En dat is ook allemaal deel van BD, hoe pak je dat aan, gaat hand in hand met de sales.

Moeten jullie wel eens productieprocessen aanpassen voor nieuwe projecten?

Nee, we zijn zover gestandaardiseerd daarin, dat dat redelijk... Het voortraject is redelijk plastisch, dat beweegt, dat moet ook, de klant moet redelijk inspraak hebben. Dan is het op een gegeven moment vastgelegd van dit gaat er gebeuren, dan gaan we bij ons eigenlijk een standaard traject in, 95% weten we dan. Die 5% is dan iets nieuws of iets gek, dat doen we dan, maar het is niet andersom.

Wat zijn de grootste uitdagingen in een BD project?

Bij het opstarten van een nieuw bedrijf is het vooral zaak om uit de go-no go fase te komen. Je moet de juiste mensen hebben in het begin, zowel bedrijfskundig als producttechnisch, vaak zijn dat ook mensen die ook een aandeeltje hebben. Het enthousiasmeren, de klant moet die machine hebben, zorgen dat hij die machine op

tijd krijgt. Daarna maken we wel dat proces perfect. Dat is een beetje de go-go fase, die doorheen komen is meestal de eerste grote uitdaging. Dat is voor het opstarten van een nieuw bedrijf. Ga je in de richting van development van processen of producten, dan zit je heel sterk te kijken naar het type mens dat je moet hebben, de champion, en de valley-of-death, waarbij het product door iemand echt wordt voortgestuwd. Het is een bepaald opportunisme wat er moet zijn, je gelooft dat het product wat je aan het maken bent dat dat het ook gaat halen en onderweg heb je misschien wel een heleboel beren, sommige denken dan we doen niet meer mee, maar er zijn er ook wat die zeggen ik ga beer voor beer af en ik zorg dat ik aan het eind kom, dat laatste moet je hebben. Maar het idee moet ook haalbaar en goed zijn. Een haalbaar idee is ook een moeilijk onderwerp, veel trajecten stranden omdat een haalbaar idee veel te rigide wordt gemaakt. Iemand heeft een goed idee, zo moet het eruit zien, maar dat is dan zo rigide dat het niet meer kan bewegen. Dus iedereen die meegaat moet precies volgens die manier werken, maar dat gaat niet werken. Dus iedereen moet een beetje kunnen meepraten. Van dat hele idee blijft misschien dan 80% heel, maar dat is in elk geval dan goed. In plaats van dat 100% strandt.

Zijn er naast het instellen van een R&D team nog andere manieren om het proces te verbeteren?

Die aspecten die ik net noem zijn de meest belangrijke. We hebben een aantal champions, een aantal mensen die mee kunnen denken. Je moet ook het proces zo maken dat het werkt. En niet zo van we hebben een proces en iedereen moet maar in dat rijtje meerennen, dat gaat niet werken. Met een creatieve geest al helemaal niet, dat loopt vast.

Dus misschien is een gestructureerd proces dus slecht voor BD?

Als het maar niet zo rigide is. Dat het gestructureerd is, ik denk dat die mannen het ook wel fijn vinden dat ze weten welke hekjes ze door moeten en hoe dat in elkaar zit en dat je weet wat er bij het hekje gemeten wordt. Maar dat je niet helemaal daarvoor al vastgepind zit aan allerlei regels en dingen, dat gaat niet werken.

Is er een taakomschrijving voor BD'er?

Nee

Welke afdelingen zijn er betrokken bij BD?

Bij ons kun je focussen op het verkoopstuk: de nieuwe klanten, het stuk de groei van het bedrijf en het stuk R&D. Mijn stuk is dan de groei van het bedrijf. Ik denk dat de grootste klapper gemaakt wordt met het anders omgaan met de klanten, hoe kijken die naar de wereld, wat doen die.

Welke skills zijn belangrijk voor BD?

Je moet open zijn naar alles wat er gebeurt, welke dingen zijn nieuw, welke dingen komen er aan. De moed hebben om vooruit te lopen. Je hoeft niet altijd de eerste te zijn, want die overleven vaak niet. Maar het is wel slim om te weten wat er bij de klant over vijf jaar of bij ons over vijf jaar gebeurt, vraag ik ook aan de man op de werkvloer van sta je dan nog zo te lassen? Die denkt dan van wel, prima, maar je moet ook met elkaar vooruit denken. Als je kijkt naar onze industrie, die mengvoederfabriek, vroeger had je hier in de regio in elk dorp zo'n installatie, nu niet meer, dat is enorm geconcentreerd. Bedrijf F was vroeger een klein bedrijfje en er waren in de regio meer. Bedrijf F was zo slim om internationaal te gaan, dus die

bestaat nog. Dus ze hadden goed vooruitgekeken. Als je dat niet durft dan houdt het een keer op.

Waardoor zou er verschil kunnen zitten tussen gestelde doelen en behaalde doelen?

Wat heel veel gebeurd is dat gaandeweg het traject het duidelijker wordt. Je hebt een plan, een budget. Dan ben je een stap verder en als je dan terugkijkt ben je wat reëler, budget bijstellen gebeurt dan niet, en niet alleen bij ons, maar bij de meeste. Wat daarin speelt is dat er heel weinig getoets wordt, toetsen naar basisprincipes die je hebt. Als bedrijf heb je een aantal strategische doelen, je wil 3 keer zo groot worden, ik noem maar wat, dan moet je elke keer kijken of iets bijdraagt of niet. Als je dat niet doet dan zit je aan het eind van het jaar te kijken naar die doelen, maar dan heb je het niet gered. Voor onze projecten hebben we dat gedeeltelijk in de lucht, nog niet ver genoeg. Stel we gaan een project verkopen aan klant X of klant Y. Twee soorten klanten, nieuwe klanten of klanten die al klant zijn, dat is al iets wat strategisch kan zijn. Kijken naar de klant die al klant is, doen we daar meer zaken mee? Dus dan kun je strategisch best wel het een en ander doen. Dat soort tooltjes zijn er dan wel, gebruiken we niet afdoende, maar die zijn wel belangrijk om de strategie terug te vertalen naar wat doen we nou. Waarom kiezen we nou voor klant X en niet voor Y, omdat die blauwere ogen heeft, omdat die leuker is? Ze betalen allebei met euro's, dat is het punt niet. Als we vol zitten qua capaciteit, doen we een poging om het elders onder te brengen of af te schalen, dat doen we wel. We hebben tijden gehad dat we heel wat bedrijven in de regio aan het werk hielden. Dus we gingen complete machines zelf uitbesteden. We kunnen alles zelf hier maken, hebben alles in eigen beheer, kunnen zo overschakelen op alles te kopen.

Zijn jullie de laatste jaren gegroeid?

Ja, een hoop gegroeid. We stonden laatst op 4 in de Maak top-100, verleden jaar stonden we 13, moet niet veel gekker worden (*De gemiddelde groei tussen 2010 en 2014 bedroeg 19,4%*, (MT, 2016)). De groei die we hebben is puur volume, wat we doen. En dat komt omdat we het slimmer doen. Dat is dan een stukje development. Er zijn er wat die zien efficiënter worden voor zichzelf ook als BD, ik zie dat niet echt zo, maar als ik zo kijk dan hebben wij daar wel slagen in gemaakt, in de winstmarge. Omzet, winstmarge, snellere doorlooptijd, de productie gaat twee keer zo snel als 3 jaar geleden bijvoorbeeld. Hebben we veel energie in gestoken.

Wat is de procentuele groei van de omzet de laatste jaren?

Dat zou ik niet willen, niet om geen getal te noemen, maar we zitten in de projecten en zo'n project duurt tweeënhalve jaar, hangt er dus erg vanaf in welk jaar je het boekt. Dat geeft dus een vertekend beeld. Als je alles in 1 jaar boekt sta je heel goed, maar de twee jaar daarna minder. Dat heeft te maken met dat 1 project zoveel invloed heeft.

Hebben jullie ook doelen met betrekking to marktaandeel?

Nee, wel dat we een optimale spreiding willen over de wereld. We zijn op zoek naar een sales manager om zuidelijk Afrika te bestieren. Dat is meer spreiding voor onszelf. We streven niet een bepaald percentage van de markt na, dat is nooit echt een doel. We managen ook op winst, niet op omzet, je kunt wel veel omzet hebben maar niks overhouden, dat is niet de bedoeling.

Hebben jullie nog doelen met betrekking tot klanttevredenheid?

Nee, hebben we geen methodiek voor om te meten. Ligt heel snel op het relatievlak tussen de salesman, de agenten die erom heen draaien. Het is wel zo dat ons service bedrijf langzaam aan het opstarten zijn om toch op dat stuk verbeteringen te doen, op het niet tastbare deel. Bijvoorbeeld dat we binnen zoveel tijd reageren op een storing, dat soort dingen. Dat hopen we in de toekomst wat meer te doen.

Zijn er nog belangrijke dingen mbt BD die ik niet heb gehad?

Nee, denk dat we het over aardig wat dingen hebben gehad. Het blijft altijd moeilijk om er vrij in te denken, valt me op. Vaak denken mensen aan het zoeken van een nieuw bedrijf, maar je zoekt eigenlijk gewoon groei van je organisatie, groei van je producten.

9.8.7 Company G (18-5-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

Merkmanagement en merkimplementatie. Komende vanuit huisstijlimplementaties en rebrandings, wij implementeren merken. En dat doen we in mijn specifieke geval over alle fysieke dragers. Maar we ondersteunen bedrijven daarin ook in bredere zin vanuit merkmanagement. Ik zit binnen het clubje brand experience, wij vertalen wanneer een bedrijf gaat rebranden, bijvoorbeeld wanneer Postbank besluit om naar ING te gaan, dan komen wij daar binnen en begeleiden wij hun in dat gehele traject van hoe ziet dat eruit, wat is de impact daarvan en aan de hand daarvan hebben we projectmanagers en die helpen dan een bedrijf als de Postbank naar een nieuwe identiteit toe. Die komen binnen, gaan daar zitten en die vegen alle communicatiedragers bij elkaar en die gaan ze omzetten. Dat gaat van printpapier tot alle gebouwen tot aan de voertuigen, alle fysieke dragers.

Doen jullie naast rebranden ook bedrijven die willen uitbreiden?

Ja, bijvoorbeeld als er nieuwe landen aangesloten worden, nieuwe kantoren, of dat de dienstverlening veranderd. Wat we de laatste tijd veel meer doen is brandmanagement, dus consultancy, veel meer aan de voorkant, dat je ook echt meet van hoe doet mijn merk het in de markt en het andere component is meer hoe organiseer ik nou het merk. Het merk is vaak niet goed belegd bij 1 persoon, het is vaak een wisselwerking tussen communicatie, marketing, maar ook directie en operatie, iedereen vindt vaak wel iets van dat merk, maar niemand voelt zich echt verantwoordelijk ervoor. Wij begeleiden bedrijven daarin, hoe zorg je nu dat het merk duidelijk bij 1 partij ligt en dat die persoon ook verantwoordelijk is of hoe richt je dat hele proces nou in. Dus dat is tweeledig.. we komen heel erg uit dat rebranding en die fysieke dragers en geven steeds meer advies en consultancy.

Zijn jullie vooral in NL actief?

Als bedrijf G zijn we in NL actief.

Maar jullie zijn onderdeel van een groter geheel?

We hebben een label wat er naast staat en dat is actief in Londen en Frankfurt. Maar dat staat verder los van bedrijf G.

Hoeveel werknemers hebben jullie?

Stuk of 40-45.

Wat is de positie in de markt? Is er veel concurrentie?

Niet heel veel concurrentie. Vaak doen bedrijven het zelf. Er is een beetje concurrentie maar dat is voortgekomen uit onze eigen organisatie. Er is niet echt een bedrijf van origine hetzelfde doet als wat wij doen.

In welke levensfase zit het bedrijf?

Stabiele fase. We zijn 25 jaar oud. Omdat je met een projectstructuur zit, we zitten met een capaciteit die op een gegeven moment vol zit.

Is er een groeiend aantal werknemers?

De groei is vooral internationaal, in NL is het minder.

Wat versta je onder de term BD?

Zoals ik het benader is het het ontwikkelen van de markt, het ontwikkelen van de klanten en het ontwikkelen van je eigen propositie in die markten, dus meer vanuit een bredere business scope proberen te ontwikkelen en niet zozeer hardcore sales. Dat versta ik eronder.

Dus nieuwe markten maar vervolgens ook het aanpassen van het aanbod?

Ja

Dus duidelijk de product-markt combinatie?

Ja, je probeert gewoon nieuwe product-markt combinatie.

Zou het ook een bestaand product voor een nieuwe markt kunnen zijn?

Ja, dat kan en het kan ook een nieuw product binnen een bestaande markt zijn. Je speelt in alle vier de kwadranten.

Ook bestaande producten voor bestaande markten?

Ja

Hoe zou je dat dan kunnen ontwikkelen?

Daar kan je hoogstens de kwaliteit van je dienstverlening wat verbeteren. Dan kan je nog steeds tweaken. Dan is de slag gewoon minder.

Is efficiënter werken ook een onderdeel van BD?

Nou, eigenlijk niet, maar het zit wel in mijn takenpakket. Je ontkomt niet aan.. op het moment dat je business developer bent of je bent de commerciant of de BD'er, of hoe je het wil noemen ben je het gezicht van de klant intern. Je vertegenwoordigt de belangen van de klant ook intern. Dus op het moment dat ik de belangen van de klant vertegenwoordig kan ik niet zeggen van ik gooi het over de schutting en klaar. Je bent ook zeker verantwoordelijk voor hoe de dienst wordt geleverd. Je zegt iets toe dus je moet het ook waarmaken. Dus ik vind ook dat je niet BD alleen kan zien als dit is het transactiemoment en dan gaat het over naar de interne organisatie, klaar. Ik vind dat het verder gaat, dat je ook op delivery verantwoordelijk bent.

Wat is het ultieme doel van BD?

Dat je zo goed mogelijk de organisatie in de markt wil laten renderen en of dat met nieuwe dienstverlening is of bestaande dat maakt niet zoveel uit. Maar je wil dat wat je binnen met elkaar bedenkt en waar je ruimte ziet dat je dat ook door kan vertalen naar de markt toe en succes oogst. Dat is het ultieme doel.

Is groei ook een belangrijk onderdeel van BD?

Ja, groei is ook een doel, maar niet het ultieme doel.

Zie je M&A als BD?

Nee, als wij iemand overnemen sowieso niet. Maar ik heb wel heel veel te maken met M&A, omdat op het moment er een overname plaats vind er vaak een naamswijziging is. Wij ondersteunen bijvoorbeeld het oude Imtech die is overgenomen door een M&A partij en die begeleiden we in het rebranden. Voor onszelf niet.

Welke rol spelen partners of stakeholders in het BD proces?

We werken zowel met leveranciers als met creatieve bureaus. Ik zie het vooral als werken in een ecosysteem met verschillende partijen waarin iedereen een eigen rol vervult. Waarvan de 1 bijvoorbeeld een nieuwe identiteit creëert en wij helpen met de implementatie daarvan. Dat zijn partijen waarmee je spart, je bent ook in gesprek met feitelijk alle stakeholders rond organisaties. Het is heel erg relatiegefocused, en stakeholder gefocused. Niet zozeer transactie gefocused.

Dus onderhouden van relaties is erg belangrijk?

Ja, dat is key

Zie je BD echt iets als extern gericht?

70% wel, 30% niet. Het creëren van het juiste productaanbod is meer iets wat intern geregeld zou moeten zijn.

Wat is de relatie tussen BD en het BM?

Het BM staat buiten scope. Wij hebben een vrij simpel BM. We werken met een projectstructuur, met mensen die in te huren zijn met een uur-, dagtarief of een weektarief en we hebben soms volledige implementatie trajecten waarbij we soms als leverancier van verschillende branded hardware varianten, dus ons model is dermate simpel, dat staat buiten de BD structuur. BD heeft daar geen invloed op.

Denk je dat BD voor elk bedrijf even belangrijk is?

Ligt eraan in welk stadium van ontwikkeling van de organisatie je je bevindt. Dat is afhankelijk van teveel verschillende factoren om een antwoord op te geven. Maar ik kan me voorstellen dat je een product produceert waar veel vraag naar is met weinig concurrentie, dan is BD voor jou minder relevant. Wij voorzien in een latente behoefte bij onze klanten, wij optimaliseren processen. We maken dingen goedkoper en makkelijker en ontzorgen een bedrijf. Ik zie BD als verkapte marketing.

Is er een vast proces voor BD?

Iedere BD'er heeft de vrijheid om het proces op zijn manier in te richten.

Er zijn dus meerdere BD'ers, wat is de functieomschrijving van BD?

Ik denk dat die ooit wel eens is vastgelegd. Maar daar ben ik niet mee bezig. We hebben een heel flexibel proces.

Dat verschilt dus per BD'er, maar ook per project dat jullie doen?

Aan de voorkant maakt dat niet zo heel veel uit. De processen.. of je een project hebt.. een project zite er 9 van de 10 keer hetzelfde uit en het commerciële proces verschilt.. ja het verschilt wel elke keer.

(Korte onderbreking)

Zou je misschien een voorbeeld kunnen noemen die we kunnen gebruiken om het proces toch globaal door te nemen?

Het BD proces: contacten leggen, gesprekken voeren, behoefte in kaart brengen, voorstel uitbrengen, offerte schrijven, dan is het feitelijk project gaat lopen of niet. Als het gaat lopen heb je een accountmanagement rol gedurende het project, je bent intern de vertegenwoordiger van de klant en naar de klant de vertegenwoordiger van

het bureau. Niet langer op inhoudt, maar veel meer op relatie en vervolgens finance gedeelte. En aan het einde doe je de evaluatie en dat is het proces wat je doorloopt.

Dus eigenlijk is dat heel erg het verkoopproces van nieuwe klanten binnenhalen?

Ja. Maar ook relatie onderhoud. Maar als je kijkt hoe het verkoopproces in elkaar zit is het heel veel relationeel, het netwerk behouden en mensen laten weten dat op het moment dat ze je nodig kunnen hebben dat ze weten wie je bent en wat je doet. Vooral veel persoonlijk contact. Ik heb een aantal focusmarkten, dat zijn retail, airlines, energiemarkt, als er dan iets speelt in die markt wat nieuwswaardig is dan zorg ik er zelf voor vanuit mijn eigen naam dat het bij de klant terecht komt. We werken veel voor Sky, de luchtvaartmaatschappij, dus mocht ik zien dat er iets speelt bij Air France-KLM, dan neem ik even contact op met de klant en vraag hoe ze daarmee omgaan om ook weer kennis te vergaren.

Dus je bent ook een specialist in elke markt waarin je zit?

Ja, je moet een zekere mate van specialistische kennis hebben van de dienst. Naast de dienst moet je ook de submarkets, dus de markten waar je meer aandacht voor hebt, die moet je ook voeden.

Welke skills zijn er belangrijk voor een BD'er?

Naast dus kennis, goed zijn in het relatienetwerk, relaties kunnen bouwen, sociale vaardigheden moeten goed zijn, een stuk marketinginzicht, je zult de organisatie moeten vermarkten, ook de marketingstrategie hoort erbij, dat is wel een belangrijk punt, maar dat is geen vaardigheid. Communicatieve vaardigheden, bekwaam zijn in het schrijven van offertes, je moet goed kunnen filteren wat de klantvraag is, dus verschil tussen hoofd- en bijzake, dus analyseren. Je moet inzicht hebben in cijfers. Je moet kunnen spelen met cijfers, snel kunnen rekenen, ouderwets klassiek hoofdrekenen. Dat is handig voor om on-the-spot een groffe calculatie te geven van de kosten voor een project zonder dat je daar meteen een calculator voor nodig hebt. Je moet goed intern mensen weten te motiveren.. je moet in een BD rol altijd 2 keer een verkoop doen, 1 keer naar de buitenkant, 1 keer naar de binnenkant. Want je moet zorgen dat de mensen achter je project komen te staan, want het wordt gedragen door de mensen, dat zij ook zien dat het een leuk project is wat ze tot een goed einde willen brengen, schouders eronder. Dat is niet echt hardcore management, maar het enthousiasmeren van de mens.

Een belangrijk onderdeel van BD is klanten vinden, bijvoorbeeld middels je netwerk.

Ja, het netwerk uitbreiden. Dat kan via een evenement, maar kan ook via de ene klant die je doorverwijst naar de ander, vakorganisaties kunnen dat zijn die actief zijn binnen je core business of binnen de focusmarkt.

Ben je ook alleen op zoek naar bedrijven in jouw focusmarkten?

Nee, dat is een focus, maar het is niet zo dat ik daardoor klanten aan mij voorbij laat gaan.

Hoeveel BD ers zijn er bij jullie?

We hebben twee BD'ers. Daarboven zit een partner, die CCO is, Chief Commercial Officer.

Hebben jullie ook veel overlegmomenten?

Iedere maand hebben wij op maandag een uitgebreid 2, 3 uur durend BD overleg en voor de rest vliegen we allemaal uit en probeer ik twee keer per week een gesprek met de CCO in te plannen om even te weten wat wij doen, waar we elkaar kunnen ondersteunen.

Praten jullie dan ook over mogelijkheden om het proces te verbeteren?

Dat proberen we in het BD overleg te doen. En in het 1-op-1 gesprek gaat het meer over klanten, prospects, dat is veel meer vanuit de operatie. In het BD overleg zitten we veel meer op het proces.

En zijn er nog manieren om het proces te verbeteren?

We proberen wat meer de financiële afdeling bij ons proces te betrekken, dus het wat meer cijfergestuurd te maken. We proberen marketing aan te laten sluiten bij onze BD overleggen om ook te zorgen dat zijn ons kunnen supporten en dat wij voldoende voeding kunnen genereren voor het marketingapparaat. Dus daar proberen we wel stappen te maken.

Jullie zijn dus een soort schakel tussen al die afdelingen?

We proberen wel een soort centrum te vormen waarbij het samenkomt, dus waar staan we financieel, maar ook waar staan we qua marketing, hoe kunnen we onze marketingapparaat aan laten sluiten op de markten waar ik bezig ben. Kunnen we content creëren voor bepaalde klanten? Zien we daar kansen? Wij zijn dan ook weer de gatekeepers naar de klanten.

Wat zijn grote uitdagingen in het proces?

Om 100% te kunnen focussen op de voorkant en je minder bezig houden met de delivery aan de binnenkant.

Stellen jullie voor elk project ook doelen?

Wij werken veel meer met 4 kwartalen. Elk kwartaal hebben we een overleg, kijken we waar we staan financieel. We hebben een soort jaartarget, dat wordt teruggerekend naar Q targets en zo redeneer je terug. Doorlopend houden wij een soort opportunity lijst bij met de kansen en een weging daaraan zoals wij die zien in de markt. Er hangt natuurlijk een omzet aan ieder project en het moet met een positieve marge afgesloten worden, dat is altijd de insteek. Maar we werken niet met weektargets, ook geen maandtargets, wij werken met Q's en heel eerlijk kijken we veel meer nog aan het eind van een halfjaar waar staan we, liggen we op koers, dus gaat veel meer over de overkoepelende lijn dan op detailniveau.

En dat zijn vooral financiële doelen?

Financieel en kwaliteit. Kwaliteitsdoelen zijn niet duidelijk omschreven, maar hebben we wel. Bijvoorbeeld bezettingsgraad van de mensen, facturabel, billable, dat zijn wel KPI's waarmee gewerkt wordt.

Komt het wel eens voor dat gestelde doelen niet worden gehaald?

Kan altijd een discrepantie zijn. Wat je stelt is niet per definitie wat je realiseert.

Wat zouden factoren kunnen zijn waardoor doelen niet worden gehaald?

Dat is afhankelijk van marktfactoren, ja, dat kunnen zoveel factoren zijn waardoor iets

niet doorgaat. Soms ben je te duur, soms ben je te goedkoop, soms heeft iemand net gehoord... kan echt van alles zijn.

Zijn er nog belangrijke dingen met betrekking tot BD waar ik het niet over heb gehad?

Nee, volgens mij heb je alles wel gedekt.

9.8.8 Company H (25-5-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

Het bewerken van buizen. We kopen buizen in die gaan we vervormen. We kopen bundels buizen in die worden in grote series op een specifieke maat gezaagd. Dan worden ze allemaal gebogen, na het buigen volgt er vaak nog een andere bewerking zoals het solderen van een nippel of het lassen van een onderdeel eraan of het vervormen van het uiteinde van het buisje bijvoorbeeld zoals hier (laat buisje zien). Dat is de volgende stap. En het samenstellen van verschillende buisproducten aan elkaar door middel van lassen

Wat voor dikte hebben die buizen?

Varieert van 6mm tot 76mm. Meestal gaat het om leidingen, dus daar gaat of drinkwater doorheen of CV water of gas, aardgas bijvoorbeeld voor ketels, of koelwater, maken we bijvoorbeeld voor koelleidingen rondom motorblokken van elke DAF. In hoofdzaak dus leidingen en dan grotere series.

In welke markten allemaal?

CV industrie hoofdzakelijk en de truck&bus.

Werken jullie ook in het buitenland?

Hoofdzakelijk leveren we aan Nederlandse bedrijven. We hebben enkele klanten in Duitsland, Engeland en Estland momenteel nog eentje. Maar dat is een paar procent van de omzet. Dat is wel groeiende moet ik zeggen, onze producten aan de Nederlandse klant worden wel veelal geëxporteerd. Onze klanten exporteren ze dan. Die klanten verwerken onze buizen in hun product.

Hoeveel werknemers heeft uw bedrijf?

Op dit moment 22 FTE's.

Wat is de positie in de markt, zijn er veel concurrenten?

We zitten in een nichemarkt. Dat betekent dat die markt ook niet heel erg groot is, dus je hebt ook niet heel veel concurrenten, maar die zijn bij de klanten wel bekend. De concurrentie zit voornamelijk in het buitenland, er zit er eentje in Nederland die je als concurrent kunt aanmerken en de rest zit veelal in Italië.

Zouden de Nederlandse klanten makkelijk kunnen overstappen naar Italiaanse leveranciers?

Ja, zeker.

Wat onderscheidt jullie van de rest?

Als je dezelfde machines hebt kun je in principe dezelfde producten maken, maar toch zijn het de mensen die de onderscheidende factor is. We hebben gewoon een hele goede club mensen met heel veel vakkennis en een hoge gedrevenheid om de klant tevreden te houden, om altijd een hoge score te krijgen van klanten. Onze klanten hebben een leveranciers beoordelingssysteem, dus zij beoordelen ons en dat moeten we zo hoog mogelijk hebben en dat hebben we ook veelal hoog. Daaraan kunnen we zien dat we het goed doen. En dan is prijs ook niet altijd onderscheidend. Maar, je moet er ook niet te ver af zitten natuurlijk, dan verkoop je ook niks.

In welke levensfase zit het bedrijf?

Dan is het de stabiele fase. Daar zitten we nu zeker wel in.

Wanneer zijn jullie opgericht?

In 1988, bijna 30 jaar. Was eigenlijk een bedrijf dat veel deed wat betreft metaalbewerking, van alles wat, plaat en framepjes. Alles wat je met staal kan doen werd eigenlijk gedaan. Uiteindelijk zijn we gespecialiseerd tot wat we nu doen. Puur buisbewerking in stalen en non-ferro. Non-ferro is bijvoorbeeld koper, zit geen ijzer in. Tot buisbewerker gespecialiseerd.

Wat betekent BD voor jou?

Weet ik zo niet. Ligt er maar net aan wat jouw definitie van BD is... Alles waarmee je je uitbreid in commerciële zin is eigenlijk BD. Hoe je dat ontwikkeld, of welke kant je op gaat of waar het vandaan komt, dat zou dan niet zoveel uitmaken in mijn visie. Dus commercieel uitbreiden.

Dus bijvoorbeeld nieuwe markten vinden/nieuwe klanten?

Ja.

En wat is dan het doel van BD?

Continuïteit. Waarborgen van de continuïteit.

In die zin zou je dus kunnen zeggen dat BD belangrijk is voor elk bedrijf?

Ja.

Zijn er misschien bepaalde type bedrijven waarvoor BD belangrijker of minder belangrijk is dan voor anderen?

Nee, dat denk ik niet. Zou voor iedereen gelijk moeten zijn. Tenminste in mijn visie dan, als je inderdaad je continuïteit wil waarborgen door BD, wat absoluut noodzakelijk is daarvoor. Een van de belangrijkste voorwaarden om de continuïteit te waarborgen, dan moet dat de theorie zijn.

Welke van de volgende termen vindt u gerelateerd aan BD?

Identificeren van groeimogelijkheden: Ja, duidelijk

Creëren van waarde: Ja

Is het aanpassen van het productaanbod aan de wens van de klant ook BD? (Productontwikkeling)

Ja.

Wat voor rol spelen partners en klanten voor BD?

Als je niet weet wat de klant wil, weet je ook niet hoe je daar geld aan kan verdienen.

En hoe is dat voor relaties met bijvoorbeeld leveranciers?

Die helpen vooral in technische ondersteuning. Als een klant een probleem heeft die wij eventueel zouden kunnen oplossen zoeken we daar een fabrikant bij, bijvoorbeeld van machines. Bijvoorbeeld heel krap buigen, de klant had al jaren de vraag wie dit kan maken, heel krap buigen zonder dat het kapot zou gaan, zonder dat de doorstroming wordt belemmerd, dat het samenknijpt. Dan gaan wij ook de markt op, op zoek naar producenten die dat eventueel zouden kunnen, dus dan doe je dat samen.

En krijgen jullie ook wel eens nieuwe klanten via leveranciers of anderen?

Nou, meestal komt het gewoon van ons uit. Je hebt wel eens leveranciers die basismateriaal leveren, die zeggen dan: 'ik lever ook aan die en die, zou je daar niet wat mee...?', maar dat komt niet zo heel veel voor. In onze handel niet, komt meer van ons uit.

Is een bedrijfsovername ook een vorm van BD?

Ja, tenminste in de definitie die ik net voor mezelf gesteld heb wel.

Is het optimaliseren van processen BD?

Als er verspilling is, kost dat de klant geld, stel je voor er wordt hier een audit gedaan, dat doen ze wel eens en dan zien ze bijvoorbeeld veel voorraad, ik noem maar wat. Dat is niet efficiënt als je veel voorraad hebt. Dus dat zien ze en dan zeggen ze dat je te veel voorraad hebt, dat kost geld. Of ze zien ons heel veel machines in- en omstellen, dan zien ze eigenlijk verspilling die ze wel moeten betalen, want als wij geld uitgeven dan moet dat worden doorberekend aan de klant. Een keer in de zoveel tijd krijg je gewoon een audit van klanten, die komen dan even kijken naar onze processen. Vaak om ook weer de prijs een beetje onder druk te zetten, dus in die zin is het als je efficiënter werkt heb je minder verspilling, en minder verspilling hoeft je niet door te rekenen naar de klant dan is het in die zin wel BD. Je houdt in ieder geval je klant erbij. Je zorgt ervoor dat er aan de onderkant niks afvalt en probeert aan de bovenkant er een keer wat bij te krijgen. Denk wel dat dat BD is. Het levert een positieve bijdrage aan BD.

Gaan jullie ook wel eens bij klanten op bezoek?

We komen wel steeds meer aan tafel bij de klant in een vroeg stadium van ontwikkeling van een bepaalde leiding. Paar jaar geleden stuurden ze gewoon een tekening van dit is het, waren we een beetje kritisch van kun je het niet beter zuss en zo doen. Wat we wel doen is onze eigen leveranciers op te voeden, maar klanten opvoeden is toch een beetje moeilijk. We hebben ook vaak gerenommeerde, grote klanten, zoals Bosch en Atag en Daf, die kunnen we niks vertellen.

Maar dus wel bij leveranciers?

Ja, die worden ook beoordeeld, net als wij door onze klanten. Dat vragen onze klanten ook, dan wordt het voor hun ook weer goedkoper.

Beïnvloedt BD uw BM?

-

Zou u een voorbeeld kunnen geven van BD? Bijvoorbeeld hoe vindt u een klant in Estland?

Wij zijn niet heel commercieel gedreven. We hebben niet heel erg veel klanten, willen we eigenlijk ook niet. We willen het liefst gewoon de krenten uit de pap. We hebben zelf de insteek van als je overal klanten wil vinden, dan sta je eigenlijk al een beetje achter, want dan moet je eigenlijk iemand anders verdwingen, moet je al iets goedkoper.. De meeste bedrijven die leven al, wij gaan er een beetje van uit dat wij eigenlijk benaderd worden omdat het eigenlijk een vrij kleine markt is, men kent ons eigenlijk allemaal wel. De spelers die we nodig hebben die kennen ons. Wij zijn een beetje van de filosofie dat we het liefst door hun benaderd worden en daarmee de krenten uit de pap halen.

Jullie zijn niet actief bezig om te groeien?

Ja, in het netwerk dat we hebben en via internet. We zijn net bezig met het omgooien van de website, beter vindbaar worden dan nu. Maar heel actief belletje drukken, dat hebben we gehad. We zeggen ook heel vaak nee, wordt gevraagd kun je dit of dat, en dan past het ons net niet of kunnen we te weinig waarde toevoegen aan het product waar dan vraag voor is. Als wij een buis alleen maar buigen en verder niks mee doen, er is veel meer mee te doen, dingen aanlansen op lektheid testen. Als we eenmaal zo'n buis vasthebben willen we er zo veel mogelijk mee doen en als dat niet kan.. We willen projecten met grote marge. Daar kiezen we voor. Je kunt ook zeggen aan de andere kant met minder marge genoeg te nemen, dan heb je misschien meer omzet, maar dan heb je alleen maar meer stress, meer personeel. We hebben wel een stap gemaakt. We zaten aan de andere kant van de N36, nu hebben we een verdubbeling van de oppervlakte, waardoor ook weer meer groei mogelijk is.

Dat is misschien ook een goed voorbeeld van BD?

Ja, ja. Die kunnen we wel nemen als voorbeeld voor het proces gedeelte.

Waren er van te voren doelen gesteld en zo ja, welke?

We hebben als doel dat we elk jaar 5 a 10% willen groeien. De afgelopen 5 jaar hebben we dat als doel. Dat is redelijk gelukt, op een gegeven moment kwamen we gewoon vast te zitten. Te weinig ruimte, we konden ook niet meer werk aannemen, want dan moeten er machines bij komen, voorraadruimte, je logistieke bewegingen worden beperkt. Toen hebben we bedacht om te gaan nieuwbouwen. We zijn in januari van dit jaar hierin gekomen, hebben bijna 5000m² en nu zie je ook, daar waar we vandaan kwamen was bij elkaar 2500m², verdubbeling dus. Dat brengt logistiek ook veel rust.

Hoe zag het proces eruit van begin tot eind?

Het heeft allemaal iets langer geduurd. We hebben een jaar of 5 geleden al bedacht te gaan uitbreiden. Toen hebben we deze grond gekocht, maar niet veel later zakte de markt behoorlijk in elkaar, ook voor ons qua omzet. We waren wel netjes boven de streep, wel gepresteerd, maar qua omzet zakte het redelijk in elkaar en toen hebben we een pas op de plaats gemaakt. Hebben we ons daar maar zien te redden om het toch voor elkaar te krijgen. Maar niet meer kunnen expanderen, ook qua omzet.

Dus door de crisis werd het uitgesteld?

Ja, precies. Toen hebben we gezegd, die grond hebben we nu eenmaal, kost wat rente, maar goed, dat konden we wel overleven. Op het moment dat ons oude pand echt verkocht zou zijn, want dat hadden we toen nog niet. Maar als ons oude pand verkocht zou zijn zouden we direct de stap maken om te gaan nieuwbouwen, dat hebben we toen gedaan. Dus begin vorig jaar hebben we het pand verkocht aan onze burens en toen hebben we de stap gemaakt.

Waren er ook nog andere opties om uit te breiden?

Wel overwogen, maar er was gewoon te weinig ruimte. We hebben geprobeerd om een andere buurman erbij te kopen, maar dat was niet gelukt. Nieuwbouw was voor ons de beste optie, hebben ook wel eens gekeken om wat te huren, maar dan moet je zoveel aanpassen. We hebben alleen al aan installatiewerkzaamheden op elektra gebied, we hebben heel veel zware machines, als je dan een pand huurt en er heeft een groothandel ingezet en je moet dat aanpassen naar alles wat wij nodig hebben qua

elektriciteitsvoorziening dan moet je 300.000 euro erin pompen, in dat huurpandje, en dan huur je nog. Nu hebben we het gewoon helemaal voor elkaar, precies zoals we het willen. Logistiek gewoon helemaal ingedeeld, mensen hebben daar ons nog bijgestaan. Value stream mapping. Nu hebben we het idee dat we het precies zo hebben als we het willen.

Was het proces flexibel?

In eerste instantie hadden we gedacht kleiner te bouwen. Maar 5 jaar verder, dan zie je al zoveel kansen meer en die waren er concreet, maar we konden geen kant op. Nu hebben we het wel helemaal vol gebouwd. Dus eigenlijk wel gunstig dat we even hebben gewacht. Nu is het zo groot dat we in ieder geval een jaartje of 10 door kunnen zeg maar.

Heeft u nog gebruik gemaakt van uw netwerk in dit proces?

Ja, het werd ons aangeboden. Je wilt uitbreiden, dan zoek je gewoon in de buurt. Andere mensen wisten daarvan, die boden het aan.

Hebben jullie eigenlijk veel contact met andere bedrijven op het bedrijvenpark?

Er is wel een soort overkoepelende organisatie of vereniging, maar daar doen we niet aan mee. We opereren veel onder de radar. Dat leidt allemaal af. Als je een bank of een verzekeraar bent dan heb je heel veel regionale binding, maar wij moeten het helemaal niet van regionale hebben. Onze dichtsbijzinde klant zit in Enschede, zijn allemaal landelijke spelers die we bedienen. Dan hoeft je minder contact te hebben met anderen. Sommigen moeten bijvoorbeeld wel naar Heracles om te netwerken, hoeven wij gelukkig niet heen.

Wat waren de grootste uitdagingen in het uitbreidingsproces naast de crisis?

Financiering is altijd een uitdaging.

Waren er manieren om het proces te verbeteren?

Terugkijkend niet eigenlijk. Ben heel tevreden hoe het gegaan is. Je hebt altijd dingen van hoe ga je nu verhuizen, hoe krijg je de boel hier. Kun je gespecialiseerde bedrijven inhuren, maar hebben uiteindelijk gezegd om het zelf te doen. Niet fysiek zelf, maar als bedrijf zijnde. En dat is heel goed gelukt allemaal. Er is heel weinig tot niks fout gegaan. Jij zoekt liever meer een ander soort BD volgens mij?

Nou, ligt aan uw definitie. Een uitbreiding kan blijkbaar ook een voorbeeld van BD, juist interessant dat er eens een ander voorbeeld is. Vaak gaat het om het vinden van een nieuwe markt of klant bijvoorbeeld en hoe dat proces werkt. Dat hebben wij helemaal niet. Nee, dan is het ook minder van toepassing, maar dat is juist het interessante van BD. Ja, heel veel bedrijven zijn eigenlijk procesmatig bezig, bijvoorbeeld in de metaal, die hebben eigenlijk een hele korte horizon want die weten niet eens wat ze de volgende maand moeten doen. Wij hebben klanten die producten hebben met een lange levenscyclus en het zijn allemaal herhaalopdrachten die we krijgen, we zijn niet druk, werken wel hard, maar het is een stabiele markt, weinig onzekerheid. Werken met de meeste klanten met jaarprognoses, we weten al wat we volgende maand moeten doen, waarschijnlijk al wat we over een halfjaar moet doen. Op het moment dat je een goede machine bezetting hebt hoeft je eigenlijk niet zo heel druk commercieel beleid te voeren. Dus dat is een beetje het verschil.

Dat is wel interessant, want blijktbaar is de dynamiek van een markt dus een factor die van invloed is op het BD proces.

Ja, precies.

Er is dus waarschijnlijk ook geen taakomschrijving van BD?

Nee.

Welke afdelingen zijn bij BD betrokken?

Wij geven daar natuurlijk de grote lijnen in aan. Uiteindelijk komt er ook techniek bij kijken, kwaliteitsafdeling ook, die moet er wat van vinden. Stel je voor dat wij zouden zeggen, de automotive markt lijkt ons wel wat. De personenauto, bijvoorbeeld BMW of Daimler. Dan kunnen wij dat wel willen, maar die hebben misschien een nog hoger kwaliteitssysteem dan wat wij voeren. Dan heb je dus overleg met de kwaliteitsman over certificaten. Die ontwikkelingen nemen we natuurlijk met verschillende personen en afdelingen door. Dus kwaliteit is daarbij betrokken, productie over of we het wel kunnen maken. Volgens ons kwaliteitssysteem moeten we ook feasibility studies doen, dus als wij een aanvraag krijgen van een klant moeten wij dat hele product in processen opknippen. Dat moet van tevoren beoordeeld worden. Je klant vraagt dat ook. Ze willen van tevoren echt weten kun je het voor een bepaalde prijs of kun je het niet. Dus er wordt heel veel nieuw business besproken met sleutelposities in het bedrijf.

Welke skills zijn belangrijk voor iemand die zich bezig houdt met BD?

Goede contactuele eigenschappen, leiderscapaciteiten. Met BD wil je het bedrijf verder brengen, dat doe je deels extern, door nieuwe business te verwerven, maar je moet het ook nog weer eens verkopen intern. Hier moet het gemaakt worden. Heb je wel leiderschapskwaliteiten voor nodig. In algemene zin moet je ondernemend zijn.

Is het intern overtuigen lastig, zijn mensen niet blij met een nieuwe opdracht?

Nou, om een concreet voorbeeld te geven: op een gegeven moment werd door een klant gezegd dat als we niet naar een ander kwaliteitssysteem gaan dan is het einde business, no new business, heb je die en die certificaten niet, kom je er niet meer in. Je mag bestaande producten nog leveren, maar krijgt geen nieuwe aanvragen meer. We hebben ISO 9001, daarboven heb je nog ISO TS, voor in de automotive. Veel klanten werken zelf volgens dat systeem en sommigen zeggen dat ook hun leveranciers daar naar toe moeten. Dan moeten alle processen nog meer gecontroleerd worden. Elk product moet je dan van tevoren beoordelen, aantonen dat je processen onder controle hebt, heel veel meten en waar nodig telkens verbeteren. Om daar mensen in mee te krijgen.. 'we hebben het altijd zo gedaan, kan toch helemaal niet, kost alleen maar meer geld, worden we alleen maar administrateurs' zo, en daarmee moet je ze dus mee zien te krijgen.

Het doel is 5% omzetgroei per jaar? Wordt dat ook gehaald?

Ja, dat wordt wel gehaald. We kunnen redelijk goed voorspellen met een stabiele markt. Maar als bijvoorbeeld de hele markt inzakt wordt het lastig, maar de trend is opwaarts.

Hebben jullie ook doelen wat betreft marktaandeel?

Nee.

En met betrekking tot klanttevredenheid?

Ja, we worden dus beoordeeld. Hebben we zelf geen doelen voor, grijpen in als het verkeerd gaat. Schouderklopjes krijg je niet. Daar waar we niet beoordeeld worden, als er een klacht is is het heel formeel, ga je door een kwaliteitsmolen, krijg je een formulier en moet je allerlei acties verrichten. Dat houdt ons scherp. Als een klant niet tevreden is, binnen heel veel relaties met andere bedrijven hoor je dat niet, maar als iets niet goed gaat dan weten wij het direct. Dat is goed. Maar de subjectieve beoordeling hoor je niet altijd, als je 10 keer iets fout hebt geleverd dan krijg je dat wel te horen. Maar je hoort bijvoorbeeld niet of ze denken aan andere leveranciers, je hoort niet alles.

Zijn er ook doelen voor productkwaliteit?

Wij hebben binnen ons kwaliteit systeem hebben we een management beoordeling waarin wij aangeven wat we willen verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld zijn mbt gelaste leidingen die allemaal getest worden. Vorig jaar hadden we een uitval van 5%, ik zeg maar iets, dan willen we volgend jaar bijvoorbeeld 3.5%. Daar vragen onze klanten ook om, moet elke keer verbeteren. Dus wij leggen onszelf ook die eisen op, altijd processen verbeteren. Daar zijn we structureel mee bezig, moeten we gewoon doen. Of bijvoorbeeld machineonderhoud, dat we ook preventief machines gaan onderhouden, ervoor zorgen dat je altijd kan leveren en machines niet stil komen te staan. Dat zijn allemaal dingen die wij ons ten doel stellen.

Worden die doelen ook vaak gehaald?

Soms moet je een doel iets hoger stellen dat je er ieder geval in de buurt komt/

Zijn er factoren waardoor doelen niet worden gehaald?

Ja, anders zouden we helderziend zijn.

Heeft u misschien een voorbeeld van zo'n factor?

Dat kan zijn bijvoorbeeld hoe een leverancier toelevert. Als wij bijvoorbeeld hebben afgesproken een bepaald type buis met een specifieke maat, of dat buizen niet te vet worden aangeleverd, dan moet je eerst alles schoonmaken anders slijpt het door de machine. Ja, er zijn zoveel factoren.

Zijn er nog dingen die wel belangrijk zijn, maar waar ik het niet over heb gehad?

Nee, eigenlijk niet.

9.8.9 Company I (17-6-2016)

Wat is de core business van uw bedrijf?

Wij zijn installateur en leverancier van zonnepanelen. Dat moet je in de meest ruime zin van het woord zien. Wij doen alles van advisering, opnames op locatie, heel verkooptraject tot en met oplevering van zonnepanelen bij particulieren en zakelijke klanten.

Dus zowel particulier als zakelijk?

Ja

Alleen in NL of ook in het buitenland?

Ook in het buitenland.

Welke landen?

Afrika. Nederland en landen in Afrika.

Hoeveel werknemers werken er in uw bedrijf?

15 man

Wat is uw positie in de markt? Veel concurrentie?

Er is heel veel concurrentie in de markt, maar dat wij er last van hebben kan ik niet echt zeggen.

Hoe kan dat?

We opereren in noord-NL, dat is onze grootste werkgebied, meer naar zuid toe kan kosten efficiënt niet uit, dan gaan de reistijden de overhand nemen, is niet interessant. We zijn in 2009 gestart, in 2010 zijn we volledig gaan focussen op zonne-energie en daarbij zijn we denk ik wel altijd onderscheidend gebleven met onze concurrenten. We houden erg vast aan onze eigen principes. We kunnen wel goedkoop bieden, maar klanten weten altijd wel dat wij voor kwaliteit staan. Kwaliteit staat bij ons altijd hoog in het vaandel en zorgen dat we voorlopen op de rest wat betreft de nieuwste ontwikkelingen. We zijn altijd bezig, als je het over BD hebt, altijd aan het kijken van wat gaat er komen, houden trends in de gaten en prognoses, trend reports worden goed gelezen. Wat gaat er aankomen de komende jaren en hoe kunnen we daar nu al klaar voor zijn om daar straks op in te spelen.

In welke levensfase zit uw bedrijf?

Denk toch stabiele fase.

Maar jullie waren een paar jaar geleden het snelst groeiende bedrijf van NL las ik?

Ja, zijn we geweest. Toen hadden we een enorme groeispurt, maar sindsdien is het wel heel erg gestabiliseerd. We hebben vorig jaar nog wel een beter jaar gehad dan daarvoor, maar dat hoort ook zo natuurlijk, dus je groeit wel een beetje, maar qua omzet is het vrij stabiel.

Wat verstaat u precies onder de term BD?

Daar heb ik even naar gekeken, ik dacht wat bedoel je in godsnaam met BD. Bij mij is het niks anders dan kijken hoe je blijft ontwikkelen als bedrijf en blijft zoeken naar

nieuwe kansen. En hoe je ervoor zorgt dat je klaar blijft voor wat er komen gaat. Voor mij is dat BD.

Dus kansen vinden, trends volgen en daarop inspelen?

Ja. Dat is dan de externe factor en de interne factor moet je altijd zorgen dat je bedrijfsprocessen.. dat moet ook een stukje BD zijn, hoe zorg je dat bedrijfsprocessen gestructureerd zijn. Je begint als klein bedrijfje en dan langzaam groei je als onderneming dus je krijgt steeds meer personeel, dus ook intern moet je gestructureerder gaan werken. Ook daar is een stukje ontwikkeling.

Dus er zijn duidelijk twee kanten: intern en extern?

Ja.

Is efficiënter werken dan ook onderdeel van BD?

Ja, zeker.

Is het aanbieden van bestaande producten in bestaande markten BD?

Nee. Ik zeg nee, maar je borduurt op bestaande producten, ook in bestaande producten probeer je altijd BD te doen.. Bij ons is het zo dat er toch wat nieuwe technieken aan zitten te komen, dat wordt wel op bestaande producten toegepast. Dus bestaande producten worden wel telkens verbeterd.

En het uitbreiden van de markt? Met bestaande producten nieuwe markten aanboren, is dat BD?

Ja. En nieuwe producten in nieuwe markten ook.

Wat is het ultieme doel van BD?

Het ultieme doel is denk ik.. stilstaan is achteruitgaan, dus BD is denk ik een levensader van elk bedrijf. Als je daarmee stopt, dan stopt het bedrijf ook langzaam. Dus het doel is om te blijven leven en door te ontwikkelen.

Dus in die zin is BD voor elk bedrijf even belangrijk?

Ja, lijkt mij wel

Op welke manier spelen relaties met klanten of andere partners in uw netwerk een rol in BD?

Ik denk dat daar ook een heel groot stuk ligt, zeker naar klanten toe. Vooral naar het voortraject, daar zijn wij ook altijd mee bezig, omdat je toch wel concurrentie in de markt hebt, ga je toch kijken van hoe gaat ons eerste contact naar de klant toe. Wat voor informatie sturen we naar de klant toe en we zorgen er altijd voor dat.. Bij ons is het zo dat mensen bij het eerste contact het gevoel moeten krijgen dat ze zaken met ons willen doen. Dat hele traject daarna moet hetzelfde zijn. Dus als onze verkopers bij de klant terecht komen, moet de klant het idee krijgen de informatie te hebben die hij nodig heeft en wij moeten er voor zorgen dat we daarin door moeten gaan. Een goed voorbeeld, er komt nu nieuwe wetgeving, wordt vanaf 1 juli van kracht, hebben wij ook cursussen voor gevolgd, maar dat blijken wel behoorlijke aanpassingen aan te komen in die zonnepanelen markt. Wij weten nu dat 80% van alle installateurs daar totaal geen idee van hebben en zich daar ook niet mee bezig houden, die maken zich daar niet druk om. Wij zijn erop ingespeeld, zijn nu al bezig met goede opleverrapportages gaan maken voor klanten bij installaties. Dat alles wat nu in de

nieuwe regelgeving komt, dat we ons daar ook aan aanpassen in onze installaties. En dat zijn allemaal dingen die wij meenemen naar onze klanten toe, dus in het voortraject gaan wij die mensen al benadrukken van let op wij werken wel volgens de normen en zorgen ervoor dat de installatie ook in de toekomst gewoon voldoet aan wettelijke eisen, dus mocht er een keer wat gebeuren, dan weet u zeker dat de installatie overal aan voldoet. Dan heb je de aftersales, ook niet onbelangrijk. In het verleden werd door de hele snelle groei, doe je alleen maar verkopen, verkopen, verkopen, altijd heel open en vrij, totdat de factuur kwam, toen werd het ineens heel zakelijk. Er werd een factuur gestuurd en daar was eigenlijk de kous mee af. Ook daarin blijven we altijd ontwikkelen. Door mensen te blijven benaderen, en goed af te handelen.

Dus voortdurend verbeteren is het kernwoord van BD?

Ja

Vindt u bedrijfsovernames ook onderdeel van BD?

Ja, zeker. Dan heb je ook nieuwe producten.

Verbeteren kan op veel manieren, maar is er een globaal stappenplan dat wordt gevolgd bij verbetertrajecten?

Dat gaat elke keer op een andere manier. De enige vaste structuur die we hebben is dat we elke week werkoverleg hebben en ook daarin wordt dus vaak besproken van wat gaan we doen, hoe gaan we onze mensen inzetten, hoe gaan we met de markt verder, dus dat is het enige. Het is wel flexibel, we hebben geen vaste processen voor.

Hoe ontstaan nieuwe ideeën? Willekeurig of actief gezocht?

Ja er wordt actief gezocht. Daar ben ik zelf meestal mee bezig. Ik ben vaak degene die bepaalt waar we naartoe gaan en wat we gaan doen. Door goed op te letten wat er gebeurd in de wereld. Daar ben je altijd actief mee bezig, altijd zoeken naar kansen.

En hoe evalueert u kansen? Welke criteria gebruikt u om te bepalen of een kans wordt gevolgd?

Kosten sowieso, dat is wel een criteria. Overal moet je goed uitzoeken wat kost het en wat levert het op. Daar valt of staat toch vaak iets mee.

Zijn er ook ideeën die uiteindelijk niet worden nagestreefd en waarom?

Ja. Mensen hebben altijd het gevoel dat als het collectief is, is het goedkoper, dat is niet zo, maar dat gevoel is er. We hebben een poos gehad dat mensen zich collectief konden inschrijven op een website en dan lijkt het goedkoper. Bij ons is dat sowieso niet zo, omdat wij gewoon heel veel en heel groot inkopen, zijn wij altijd gelijkwaardig of goedkoper dan collectieven. Maar daar zijn we mee gestopt, want er ging toch veel tijd inzitten, je moet presentaties geven en uiteindelijk komt er niks meer uit, dan heeft het geen meerwaarde en dan stop je daar weer mee.

Hoe zijn jullie zo bij Afrika gekomen?

Door onze snelle groei, daar hebben we toch mooie exposure gekregen en daardoor wordt je toch benaderd door andere partijen en zo kom je daar dan per toeval terecht. Dat gaat meestal per toeval. Mensen bellen je op. We zijn ook in Egypte bezig geweest, daar zijn we mee gestopt, dat is toch een van de moeilijkere landen, de Arabische wereld is toch wat anders dan de westerse wereld, kun je in principe heel

slecht zaken doen. Maar daar hebben we wel installaties gebouwd, zijn we mee gestopt, want daar komt niks los. In Ghana zijn we bezig, hebben we vorig jaar een installatie geplaatst bij een ziekenhuis. Dat is via het AMC gekomen, die had gehoord dat wij een prijs gewonnen hadden, dus zo zijn we daar gekomen. In september gaan we een hele grote installatie bouwen in Ghana, zo'n 1200 zonnepanelen, best een groot park. Daar zijn we door benaderd via een groothandel, die wist dat wij in Ghana hebben gezeten en vroeg of we nog zin hadden om een groot project te doen.

Dus u wordt telkens benaderd door uw reputatie?

Ja

Maar zijn de transportkosten dan niet heel hoog, zeker omdat dat de reden was niet in zuid-NL te leveren?

Ja, zeker, absoluut, maar er is een verschil, je kunt geen land met elkaar vergelijken, overal heb je een BM en dat geldt zeker met het product wat wij leveren. Kijk, in NL nemen mensen zonnepanelen en dat doen ze puur voor besparing. In Ghana is het meer noodzaak omdat je daar veel meer problemen met stroom hebt, dus dat model is anders. Dan gaat het niet meer over hoe veel je bespaart. We zijn nu aan het plaatsen voor een Nederlandse fabriek en die hebben zo iets van ik wil een stabiel net hebben anders kan mijn fabriek niet meer goed draaien, stilstaan kost geld, dus dat kan niet, dus we moeten zonnepanelen hebben en dan maakt het niet meer zoveel uit als het wat duurder is.

Dus omdat de behoefte van de klant anders is verandert het hele model.

Precies. Net zo in Zuid-Afrika, daar zijn we ook bezig. We zijn een beetje aan de gang om te kijken of we daar met zonnepanelen wat kunnen doen. Maar ook infraroodverwarming, sinds kort doen we dat erbij. Dat is ook een beetje het verlengde van zonne-energie, met de overcapaciteit van zonnepanelen kun je elektrisch gaan verwarmen. En in Zuid-Afrika hebben we een partner zitten die komt vanuit NL, die is naar Zuid-Afrika verhuisd, ben ik geweest vorig jaar. Bleek dat ze helemaal geen verwarming hebben. Het klimaat is natuurlijk een stukje beter dan hier, heel strenge winters heb je daar niet, maar toch in de winter kan het toch wel 10 graden zijn en dan hebben ze gewoon geen verwarming in huis. En de verwarming wat ze hebben is heel duur, dus daar zijn we nu wel bezig met infraroodverwarming. Hebben we een sample naar toe gestuurd, van hier, ga maar testen, ga er maar mee de boer op en kijken of het aanslaat. Dat lijkt wel goed aan te slaan, dus ik verwacht dat we daar wel infrarood gaan verkopen.

Hoe belangrijk is het om van te voren doelen te stellen voor BD?

Nee, meer kijken hoe het gaat. Zien wel hoe het schip vaart. Maar ik moet wel zeggen dat het in Egypte veel geld heeft gekost, toen hebben we wel het lesje geleerd te klakkeloos te zijn. We hebben wel echt bepaalde dingen van wat we gaan doen en ook de manier van zaken doen gaat anders. Normaal lever je het materiaal en de betaling gebeurt achteraf, dat is in Afrika anders. Daar is het eerst betalen en dan gaan we leveren.

Zou meer structuur het proces verbeteren of gaat dat ten koste van het proces?

In principe moet je wat meer structureren, het eindresultaat zal daar beter om zijn.

Zijn er nog andere manieren waarop u het proces kunt verbeteren?

Meer vooronderzoek, dat is het enige wat je kunt doen denk ik.

En wat zijn de grootste uitdagingen in het proces?

In Afrika heb je behoorlijke uitdagingen, zeker in Ghana, daar loopt de ontwikkeling gewoon een stuk achter bij ons, dus daar kom je wel met dingen te zitten. Niet zoals hier waar als je morgen om 8 uur een kraan ergens moet hebben staan, dan weet je dat die er staat. In Ghana loopt dat een beetje anders. Daar zeg je hij moet er twee dagen van tevoren staan dan hoop je dat die er op de dag dat je hem echt wil hebben er ook echt staat. Je moet wel flexibel zijn.

Is er een officiële taakomschrijving voor BD?

Nee, totaal niet.

Zijn er nog meer mensen bij het BD proces betrokken?

Ja, iedereen eigenlijk wel. Je wordt wel heel vaak geïnformeerd door verkoop als zij ook tijd hebben om wat dingen uit te zoeken, dat dat toch wel getriggered wordt. Dat gaat op een natuurlijke manier zeg maar.

Er is dus wekelijks een overleg dat gedeeltelijk over BD gaat?

Ja, heel natuurlijk gaat dat. Wat hebben we gezien, wat zijn nieuwe dingen en wat kunnen we ermee.

Welke vaardigheden zijn belangrijk voor iemand die zich bezig houdt met BD?

Ik denk dat je ondernemer moet zijn. Dat is denk ik het meest belangrijke, je moet kansen zien. En als je die niet hebt, als je daar niet op gefocust bent dan wordt BD niet zoveel.

Hoe meet u de resultaten van BD?

Metten we niet specifiek.

Dus ook niet zoveel groei in omzet?

Nee. Nou, dat zie je natuurlijk wel. Maar niet dat we daar echt op sturen.

Heeft u wel jaarlijkse doelen, dat u zoveel wilt groeien?

Ja, sowieso, we hebben wel een vastgesteld doel van hier willen we naartoe, dit moeten we halen en daar wordt tussentijd ook wel bijgehouden.

En BD moet ervoor zorgen dat die doelen worden gehaald?

Precies

Worden die doelen doorgaans gehaald?

Ja, eigenlijk altijd nog.

Hoeveel is de procentuele groei?

2013 hadden we een omzet van 2,4 miljoen, vorig jaar hadden we een omzet van 3,6 miljoen, dus we zijn wat gegroeid en dit jaar schat ik rond de 3,5-3,8.

Dus BD is wel succesvol bij jullie?

Ja, klopt.

Zijn er nog andere dingen die belangrijk zijn voor BD waar we het niet over hebben gehad?

Heb zo geen idee.

9.9 Questionnaire for future quantitative research

Based on the literature review and the analysis of the semi-structured interviews a questionnaire is created. This questionnaire can be used in future research to test the hypotheses presented in this study. The questionnaire starts with general questions about the firm and the industry to identify potential influencing factors such as firm age and industry position. Questions about macro level factors are excluded since data on these subjects can be obtained from other sources such as economic reports. The remaining three parts of the questionnaire consist of questions about perception, organization and results of BD. This questionnaire should be tested and validated.

#	Question	Answer possibilities
1	What is the core business of your company?	
2	Do you sell products or offer services?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Services <input type="radio"/> Primarily services, but also products <input type="radio"/> Services and products equally <input type="radio"/> Primarily products, but also services <input type="radio"/> Products <input type="radio"/> Other:
3	In which industry/industries is your company active?	
4	What is your position in the market compared to competitors?	
5	Is your market B2B or B2C?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Only B2B <input type="radio"/> Both, but primarily B2B <input type="radio"/> Both equally <input type="radio"/> Both, but primarily B2C <input type="radio"/> Only B2C <input type="radio"/> Other:
6	How stable/predictable is the market in which you are active?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Stable and predictable <input type="radio"/> Sometimes stable and predictable, sometimes dynamic and unpredictable <input type="radio"/> Dynamic and unpredictable <input type="radio"/> Other:
7	Where is your company's headquarters located?	
8	In how many countries is your company active?	
9	In which countries is your company active?	
10	In what year was your company started?	
11	How many employees does your company have?	
12	Which of the following descriptions best fits the current situation of your company?	Stage 1 Conception and Development <ul style="list-style-type: none"> - Product development and design - Securing adequate financial resources - Developing a market - Formality and procedures are non-existent

		<ul style="list-style-type: none"> - Most employees have technical tasks <p>Stage 2 Commercialization</p> <ul style="list-style-type: none"> - Has a product that performs well and meets a need in the market place - Has the capability to produce and sell - Has some revenue and a backlog of orders - Must establish its position in the market place <p>Stage 3 Growth</p> <ul style="list-style-type: none"> - High rates in both sales and number of employees - The major focus is on how to produce, sell and distribute the products in volume while attaining profitability - Has own product <p>Stage 4 Stability</p> <ul style="list-style-type: none"> - Develop 2nd, 3rd generation products and/or new product lines - Secures growth funding, larger market shares - Penetrates the new geographic territories - Has a formal organizational structure, values and procedure
13	Are there other characteristics of your company that might be important regarding BD?	
BD perception		
14	Does BD play a role in your organization?	<ul style="list-style-type: none"> ○ No, it does not play a role ○ Yes, BD plays a role, but we are not actively working on it ○ Yes, BD plays a role and we are actively working on it ○ Other:
15	What does the term 'Business Development' mean to you?	
16	What is the goal of BD?	
17	Which of the following do you regard as BD? (multiple answers possible)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Using existing products/services in existing markets. ○ Using existing products/services in new markets. ○ Using new products/services in existing markets. ○ Using new products/services in new markets. ○ Remarks:
18	Which of the following do you relate to BD? <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifying growth opportunities ○ Product-/service development ○ Expanding to another country ○ Maintaining relations with current customers ○ Finding new customers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Not at all 2. Somewhat 3. Yes 4. I don't know/no opinion

	<p>Maintaining relations with current suppliers/partners</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Finding new suppliers/partners ○ Acquiring another company ○ Merging with another company ○ Working more efficiently ○ Increasing production capacity ○ Building a brand/reputation ○ Increasing revenues ○ Increasing profits ○ Lowering costs ○ Increasing customer satisfaction ○ Changing production processes ○ Changing methods to approach customers 	
19	Can you mention an example of BD?	
20	Do you have a remark about the previous part on BD perception?	
BD Organization		
21	Does your company work with separate BD projects or is it a continuous process?	<ul style="list-style-type: none"> ○ There are BD projects ○ It is a continuous process ○ It is a combination of both ○ Other:
22	Is there a standard process for BD?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Yes, there is a step-by-step plan which is always followed ○ Yes, there is a step-by-step plan but it changes sometimes ○ There is a step-by-step plan in broad lines, but the content is always different ○ No, there is no step-by-step plan, but process sometimes look alike ○ No, there is no step-by-step plan, it is different every time ○ Other:
23	If there is a standard process for BD, which steps does it involve? If there is no standard process, can you mention the steps that you took in your BD example?	
24	How are opportunities identified in your company?	<ul style="list-style-type: none"> ○ A: Opportunities come ad hoc and randomly ○ B: Everyone in the company actively searches for new opportunities ○ C: Part of the company actively searches for new opportunities ○ D: A combination of A and B ○ E: A combination of A and C ○ Other:

25	Which criteria are used to decide which opportunities are exploited? (Multiple answers possible)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Expected costs ○ Expected rewards ○ Expected time investment needed ○ Available resources (time, money, people, production capacity) ○ Characteristics of a potential market (e.g. level of corruption for a country) ○ Characteristics of a potential partner (e.g. reputation) ○ Actions from competitors ○ Other:
26	Who is responsible for BD in your company?	
27	Is there a separate function for BD?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Yes ○ No
28	Which departments are involved in BD? (Multiple answers possible)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Management ○ Marketing ○ Finance ○ Production ○ R&D ○ Sales ○ Procurement ○ HRM ○ Other:
29	How often do you have meetings in which BD is discussed in your company?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Never ○ Yearly ○ Monthly ○ Weekly ○ Daily ○ Other:
30	On a scale from 1 to 5, to what degree do you think that the following skills are important for a business developer? (1 = not important, 5 = crucial)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Curiosity ○ Communicating ○ Networking ○ Enthusing ○ Analyzing ○ Creativity ○ Speaking multiple languages ○ Sales-oriented ○ Seeing opportunities ○ Quickly process new information ○ Collaborating
31	Are other skills important for BD?	
BD results		
32	Which goals regarding BD does your company have? (Multiple answers possible)	<ul style="list-style-type: none"> ○ There are no specific goals for Business Development ○ There are yearly goals relating to Business Development ○ There are specific goals for every Business

		<ul style="list-style-type: none"> Development project ○ Other:
33	What kind of goals does your company have regarding BD?	<ul style="list-style-type: none"> ○ None ○ Goals regarding revenues ○ Goals regarding profit ○ Goals regarding costs ○ Goals regarding acquiring new customers ○ Goals regarding production capacity ○ Goals regarding market share ○ Goals regarding efficiency ○ Goals regarding optimizing processes ○ Goals regarding achieving budgets ○ Goals regarding increasing customer satisfaction ○ Goals regarding time planning ○ Other:
34	How do you measure the results of BD?	<ul style="list-style-type: none"> ○
35	How have the following items developed over the past couple of years?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Revenues: ○ Profit: ○ Market share: ○ Customer satisfaction: ○ Efficiency: ○ Number of employees: ○ Number of countries active:
36	Did you miss any important topics relating to BD in this questionnaire?	