



---

# TOWARDS A PROCESSUAL VIEW ON PARTNER SELECTION

---

Master Business Administration

Universiteit Twente



25 JULI 2015  
MAIK WESSELINK  
S1011820

SUPERVISOR: DR. RAYMOND P.A. LOOHUIS

SECOND SUPERVISOR: IR. JANN W.L. VAN BENTHEM

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## Abstract

The moment that partners select each other is an important phase in the alliance formation process. With help of the three drivers complementariness, compatibility and commitment (Kale & Singh, 2009), we examine, with a case study, in depth how actors are challenged with dealing and negotiate the social paradox of matching compatibility and complementariness whilst assessing their commitment to the alliance. We found that actors negotiate about the three drivers throughout the whole selection process. We describe that actors need to overcome the paradox between compatibility and complementariness before continuation is possible. We show that that actor negotiate about the paradox across several levels, managerial and operational. Finally we show that the process of selecting a partner for an alliance is a dynamic teleology process.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## Table of contents

1. Introduction.....	4
2. Literature review .....	6
2.1. How can we understand the partner selection phase as a process? .....	6
2.2. Compatibility, complementariness and commitment as a paradoxical teleological process .....	8
3. Method .....	12
4. A Case-study Illustration: Itmundi.....	14
4.1. Introduction of the Case study.....	14
4.2. The background of Itmundi & Company 2 .....	14
4.3. Start approaching companies by Itmundi .....	15
4.4. First meeting: The acquaintance .....	17
4.5. Second meeting: Overcoming technique issues .....	21
4.6. Third meeting: Establishing an alliance .....	23
5. Conclusion .....	25
6. Discussion .....	27
6.1. Limitations .....	28
6.2. Future research .....	29
6.3. Managerial implications .....	29
References.....	i
Attachments .....	vi
Attachment 1a: E-mail to potential partner (Dutch).....	vi
Attachment 1b: Email to potential partners (English) .....	vii
Attachment 1c: Email to potential partners revised (Dutch) .....	viii
Attachment1d: Email to potential partners revised (English).....	ix
Attachment 2: Introduction of seven companies.....	x
Attachment 3: 1 <sup>st</sup> Conversation Company 2 and Itmundi.....	xii
Attachment 4: Factors to identify drivers .....	xxix

# UNIVERSITY OF TWENTE.

*If you do not seek out allies and helpers, then you will be isolated and weak.*

Sun Tzu, The Art of War

## 1. Introduction

Strategic alliances are increasingly considered as a mean to realize firm goals and sustaining competitive advantage (Gulati, 1995; Prahalad & Hamel, 1990). Literature offers various recipes for how to establish and maintain alliances successfully (Das & Teng, 2008; Dhanaraj & Pharke, 2006; Sagawa & Segal, 2000; Reed & Reed, 2009). Despite these recipes the literature suggests that 30% to 70% of all alliances fail (Kale & Singh, 2009; Bamford, Gomes-Casseres & Robinson, 2004; Park & Ungson, 2001; Loohuis & Groen, 2011). Literature reviews identified various reasons for this failure. Most of these reasons can be related to rivalry concerns and opportunistic behavior but also managerial issues such as cultural differences (Das & Teng, 1999; Park & Ungson, 2001; Bleke & Ernst, 1993). In addition to this, literature has increasingly focused on the complexities of managing alliances after its formation (Faems, Alberink, Groen & Klein Woolthuis, 2010; Kale & Singh, 2009; Annand & Khanna, 2000). However, any alliance is preceded by the moment that partners select each other. Especially in the selection stage, crucial decisions need to be made. For instance a fit needs to be established, goals negotiated and set, including the determination of the necessary activities and resource appropriation. In addition, Gulati (1995) discusses the importance of social structure and familiarity, but also the trust needed to mitigate the likelihood of opportunistic behavior and risks (Das & Teng, 2001; Gulati, 1995B). In this regard Kale & Singh (2009) recognized so-called key drivers that important in the selection phase. They argue that sufficient partner complementarity, compatibility and commitment are important aspects for partner selection. Partner complementarity is the extent to which a partner contributes non-overlapping resources to the relationship. Partner compatibility is the fit between partners' working styles and cultures. Partner commitment is the willingness of a partner to make resource contributions required by the alliance and the short-term sacrifices to realize the long-term benefits (Kale & Singh, 2009). Especially the notion of complementarity and compatibility suggests that there is a social paradox because a partner needs to be unique whilst at the same time be likeminded enough to make the relationship work (Das & Teng, 1998; Loohuis & Groen, 2011). In addition to the lack of scientific interest in partner selection, the formation and management of alliances is increasingly considered as a static event as if actors engage in strategic alliances go through a checklist. In practice however, alliance development proceeds dynamically and consists of expected and unexpected events

# UNIVERSITY OF TWENTE.

on which actors respond and negotiate (De Rond & Bouchiki, 2001; Ring & van de Ven, 1994).

The purpose of this paper is to highlight the importance of the partner selection phase both theoretically and from practice point of view to improve our thinking of partner selection as dynamic process rather than a static event. In doing so, we use Kale & Singh's (2009) drivers of the selection phase to examine in depth how actors are challenged when dealing and negotiating with the social paradox of matching compatibility and complementariness whilst assessing their commitment to the alliance. Therefore the research question is: *how do actors negotiate concerns of compatibility complementariness and commitment during partner selection?*

Methodologically, this study focuses on the selection efforts of two companies in the service industry. Since we are centrally interested in the challenges of situated actors, our research is embedded in a so-called strong process approach (van de Ven & Poole, 2005). This approach is oriented towards identifying how interactions between actors unfold dynamically.

In this study the negotiation efforts of the key actors of both companies are used as the units of analysis. To analyze these negotiation efforts the unit of observations are the key actors involved but also observations and to some extent documents to triangulate (Eisenhardt, 1989). The data gathered will be analyzed using a narrative strategy as proposed by Langley (1999). This research method will be further explained in chapter 3.

By this study, we attempt to contribute to the existing literature as follows: this thesis gives insights in the process dynamics of the selection phase by examining how actors negotiate the drivers involved in partner selection. The outcomes of these dynamics give an important insight on how this process operates.

The structure of the thesis is important for the overview of this paper. Therefore it is decided to introduce the problem, the methods and the literature contribution. After this a literature review is done to analyze the existing literature on processes and partner selection. In chapter 3 the used methods are described. Chapter 4 includes the Case Study and results. After these chapters the conclusion and the discussion will be established. The final chapters include the references and attachments.

## 2. Literature review

According to Webster and Watson (2002) “relevant literature is an essential feature of any academic project. An effective review creates a firm foundation for advancing knowledge” (p.13). Hence, literature is the basis of an academic paper. This will create the boundaries in which the research will fit. Based on the literature the research question can be specified and captured within the boundaries of the literature reviews (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). In this chapter we used the retrieved literature to understand the partner selection phase as a process (chapter 2.1) and how the drivers complementariness, compatibility and commitment contribute to a paradoxical teleological process (chapter 2.2).

### 2.1. How can we understand the partner selection phase as a process?

This section describes what a process is and how the selection of a partner can be seen as a process. According to Van de Ven (1992), three meanings of a process are often used in the literature. The first one is that a process is a logic that explains a causal relationship between independent and dependent variables. The second meaning is that a process is a category of concepts of variables that refer to actions of individuals or organizations. The third and final meaning is that a process is a sequence of events that describes how things change over time. It is also observed by Pettigrew (1997), who defines a process as “a sequence of individual and collective events, actions, and activities unfolding over time in context” (p338). The role of events is critical, because they influence the perception and interaction of the actors involved in the selection phase and shape the process and the outcomes (Elo, Halinen & Törnroos, 2010). Events are specific happenings or incidents as long as they are perceived as such by human actors irrespective (Loohuis, 2015). The focus in this paper is on internal events, decisions made by actors based on technique used, trust, and other internal factors which occur during the phase of selecting a partner for an alliance. According to Van de Ven & Poole (1995) there are four dominant theories of changed process. ‘The life cycle process theory’, ‘the teleology process theory’, the dialectic process theory’ and the ‘evolution process theory’.

The life cycle process theory is a set of events that contributes together to a final product. Each of these events occur in a certain order, because each event sets the stage for the next. An example of a life cycle process is the five phases Kanter (1994) identified. These five phases follow each other in time and each stage is the setting for the next stage. In addition Kale & Singh (2009) also identify the process of an alliance as a life-cycle process. Kale & Singh (2009) identify three phases of an alliance, ‘formation and partner selection’-phase,

# UNIVERSITY OF TWENTE.

‘governance and design’-phase and the ‘postformation alliance management’-phase. Like in the paper of Kanter (1994) these events follow each other in time and each stage is the setting for the next. The process of selecting a partner can also be seen as a life cycle process, because when considering the different events, one can distinguish that these follow each other in time (e.g. identifying potential partners → selecting partners → meeting partners → choosing the right partner).

According to Van de Ven & Poole (2005), the teleology process theory means that the entity that occurs is purposeful and adaptive (by itself or in interaction with others). It constructs an end state and selects from the alternatives a way of action to reach it. This theory does not have a set of events that occur in a certain order, but it does imply standards by which change can be judged. The teleology theory implies that there are several paths to the same end point (Van de Ven & Poole, 1995). There are different authors who see the alliance process as a teleology process. For example Doz (1996) who sees the process of establishing a successful alliance as a teleology process. Doz (1996) stated that initial conditions and learning contributes to a successful alliance. The author sets an endpoint, successful alliance, and he identifies that there are several paths influenced by initial conditions and learning to reach that final point. In addition Loohuis & Groen (2013) observed an alliance between two leather companies. They found that breakdowns (critical events) influence the way an alliance evolves. The selection of a partner for an alliance can also be seen as a teleology process. During the process of selecting a partner critical events can occur, for instance in regard to new techniques used inside a company, migration of a company to another place or country. Due to these critical events, the possibility exists that different paths have to be taken to establish an alliance.

The dialectic process theory stated that the developing entity exists in a world where events, forces or contradictory values collide and compete with each other for control and domination (Van de Ven & Poole, 1995). The balance in this process is that the colliding entities are equally strong and keep the balance. Changes occur when these entities go out of balance. De Rond & Bouchikhi (2004) stated that the formation and managing of an alliance is not preset, there are factors that occur unexpectedly and these factors contribute to a slow change of the process. The selection of a partner for an alliance can also be seen as dialectic, there is the possibility that one company will grow and wants to deliver a higher quality of products to its customers. During this growth, the possibility exists that they find their partner slowly less attractive because they need a higher product quality.

An evolutionary-process theory suggests that changes just happen, the competition of

routines, values and goals of different directions compete with each other and the environment selects those forms which optimize or are best suited to the environment (Van de Ven & Poole, 1995). Reuer, Zollo & Singh (2002) for example wrote about the post-formation process of an alliance as an evolutionary process, they stated that the experience of a partner with an alliance has impact on the governance of an alliance. This evolutionary process can also be applied on the selection of a partner for an alliance. Partners can learn from their experiences of negotiations with other companies during the selection of a partner. This way they prefer some drivers/factors over others. But also employees of a company can learn and have new requirements for complementary techniques.

The actors involved in the negotiating process of an alliance set a goal, this goal is to establish an alliance with the potential partner. The path to this goal cannot be established before negotiating with a potential partner, actors need to adjust their path to achieve the goal. Rond & Bouchikhi (2004) contribute to this assumption by stating that the management of companies cannot plan in advance or control the sequence of events. Ring & Van de Ven (1994) stated that the development of cooperative IORs, which also embeds alliances, “are socially contrived mechanisms for collective action, which are continually shaped and restructured by actions and symbolic interpretations of the parties involved (p.96).” They also stated that time, misunderstandings and conflicts are inevitable and these factors can provide cause for rethinking about the relationships (Ring & Van de Ven, 1994). Ring & Van de Ven (1994) develop a framework of three stages, negotiation, commitment and execution stage, but they state that underlying these heuristics a more complicated set of informal dynamics, that explains how and why IORs go through these stages, can be identified.

In this paper we state that the selection of a partner for an alliance is a teleology process, because there are always unplanned events, unexpected results from negotiations and conflicting interpretations and interests, which cause adjustments of the path to the goal (establishing an alliance), in the phase of selecting a partner.

## 2.2. Compatibility, complementariness and commitment as a paradoxical teleological process

Before explaining why the drivers compatibility, complementariness and commitment (Kale & Singh, 2009) are a paradoxical teleological process, the three drivers are explained.

The first driver is complementarity. According to Kale & Singh (2009) *Partner complementarity* is a critical element in partner selection. Shah & Swaminathan (2008) stated that partner complementarity is “the extent to which a partner contributes non-overlapping

# UNIVERSITY OF TWENTE.

resources to the relationship, such that one partner brings those value-chain resources or capabilities the other lacks and vice versa” (P.48). This definition is also supported by other authors (Dyer & Sing, 1998; Harrigan, 1988; Mowery, Oxley & Silverman, 1996). A resource holds the potential sustained competitive advantage when the resource is valuable, rare, inimitable and organized (Barney, 1991). Valuable means that the resource enables the firm to conceive or implement strategies that improve the efficiency and effectiveness. Rare means that the resource is not used by large numbers of firms. Inimitable means that the resource obtained by the company, cannot be obtained by companies who do not possess it. Organized means that the firm has the organizational capability to exploit the gained resources, this embodies many facets in the organization (Barney, 1991). Chung, Singh & Lee (2000) argues that partners exchange their resources and capabilities with other companies in their alliance to initiate projects that they could not have done alone. Therefore it can be said that resources are complementary when the resource differs from the resources the partner has, and the resource contributes to initiate projects which the partner could not have done alone.

The second factor is partner commitment, Shah and Swaminathan (2008) stated that commitment is described as “a pledge by alliance members to undertake specific actions that will facilitate the attainment of the alliance’s goals and objectives and is an essential part of successful long-term relationships” (P.476). Some authors stated that commitment is the willingness to make short-term sacrifices for a longer-term benefit (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995). Commitment seems particularly critical in alliances where partners have identified the specific benefits they expect to gain by coming together, but remain relatively unclear about the exact processes necessary to achieve them. Failure in commitment leads often to the failure of an alliance (Morgan and Hunt, 1994). Through commitment in an alliance, different outcomes of that alliance can be established. According to Morgan & Hunt (1994) “Commitment not only leads to outcomes like decreased turnover (Porter et al., 1974), higher motivation (Farrel and Rusbult, 1981) and increased organizational citizenship behaviors (Williams and Anderson, 1991), but it also results from such things that can be influenced by the firm as recruiting and training practices (Caldwell, Chatman and O'Reilly, 1990), job equity (Williams and Hazer, 1986) and organizational support (Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro, 1990)” (p. 23). It can be said that commitment is a very important factor in maintaining and establishing an alliance (Ring & Van de Ven, 1994).

The third driver is compatibility and refers to the fit between partners working styles and

# UNIVERSITY OF TWENTE.

cultures (Kales & Singh, 2009). Sarkar, Echambadi, Cavusgil & Aulakh (2001) stated that “compatibility, or the congruence in organizational cultures and capabilities between alliance partners, influences the extent to which partners are able to realize the synergistic potential of an alliance” (p. 361). Therefore compatibility is one of the main ingredients of a successful alliance (Pansiri, 2008; Hagen, 2002). Compatibility can be divided in two dimensions: cultural compatibility and operational compatibility. Cultural compatibility is the congruence in the organizational goals, philosophies and values (Sarkar et al., 2001). Operational compatibility addresses the extent of congruence in the partners’ procedural capabilities. It can be said that partner compatibility addresses issues related to organizational norms and values, capability and process issues (Sarkar et al., 2001). For example two IT companies are compatible when they use the same software in their daily way of working, but they can also be compatible if the management styles are the same or the resources used in the production of the end product are similar. Mitsuhashi & Greve (2009) stated that compatibility has four consequences. The first consequence is that customers get the same quality from each alliance member. Secondly, the product service of an alliance is efficient and less vulnerable to competition from a single-firm entrant to the market. Thirdly, the pooling of compatible assets in an alliance can increase the production capacity and it can give scale advantages. Fourthly, the provision of compatible resources simplifies the task of equalizing inducements and contributions (Mitsuhashi & Greve, 2009).

Above drivers confront companies with a potential paradox in the partner selection phase. Like Sarkar et al. (2001) suggest that “collaborative value creation requires the pursuit of partners who possess similar characteristics on certain dimensions and dissimilar and/or complementary characteristics on other dimensions” (p.358). In other words companies need to be sufficient complementary as well as sufficient compatibility and beside that they need to be committed to each other. This paradox contributes to the assumption that the process of selecting a partner for an alliance is a teleological process. Like mentioned above, Ring & van de Ven (1994) stated that actions and socially contrived mechanisms are continually shaped and restructured by actions and interpretations. These actions can occur due to the fact that companies want to overcome the paradox by being complementary and compatible to each other. For example one company produces leather and the other company produces leather seats, these two products are complementary. But to establish a leather seat from leather, the leather must meet several requirements so that the other company can produce their leather seats. These requirements of the input of one company must be compatible with the requirements of the output of the other company. To solve this paradox, companies want to

investigate whether this output is compatible to use as input for that company. This can be an unseen event before starting the negotiation with that specific company.

In conclusion, we state that the process of selecting a partner is a teleological process, because there is one endpoint, the point where the alliance is established, but there are different paths to that endpoint. These paths include negotiations and adjustments made by the actors involved. The occurrence of events is given by the paradox that actors need to overcome the contradiction between being complementary on one hand but compatible on the other, while constantly assessing each other's commitment to the new venture.

In figure 1 the negotiation of an alliance is visualized. Company A and B both negotiate about the three drivers (Kale & Singh, 2009). In the diamond the paradox between complementarity and compatibility can be distinguished. Companies negotiate about this paradox to overcome this paradox whereas the driver commitment is a part of this negotiation.

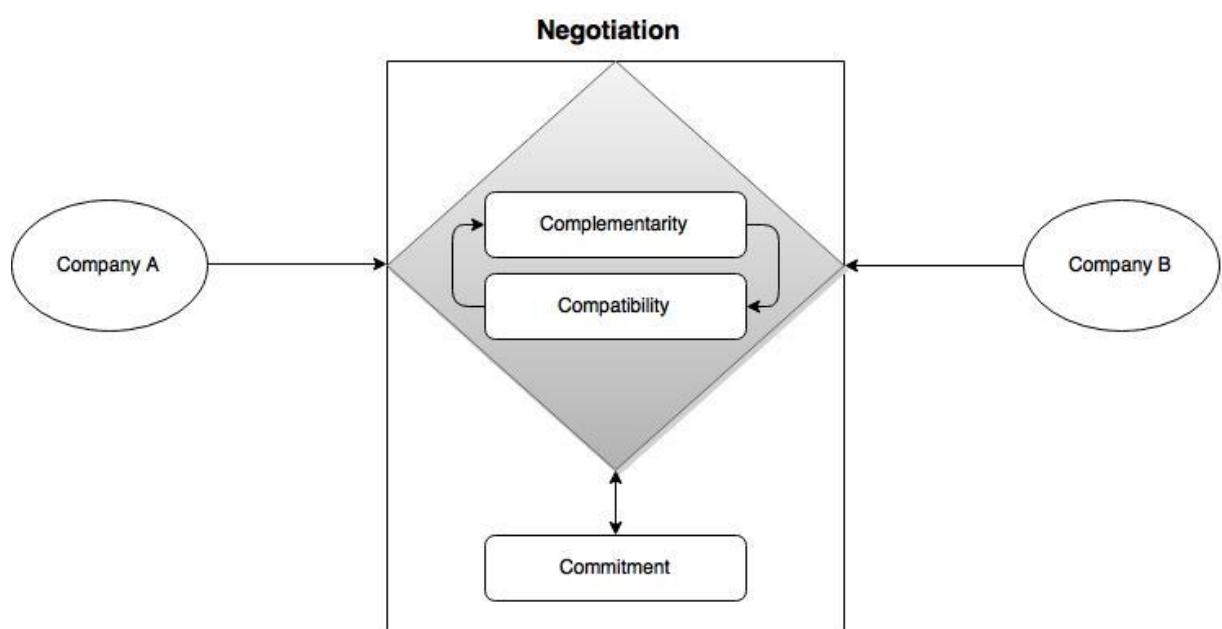


Figure 1: Negotiation three drivers partner selection

### 3. Method

We use a case study (Yin, 2013) to illustrate that the process of selecting a partner for an alliance is a process that unfolds dynamically. This case study is done in a time-period of 4 months by an internet agency named Itmundi and follows a strong process approach (Type 3) (Van de Ven and Poole, 2005).

Van de Ven & Poole (2005) describe four different types of approaches for studying organizational change. Type 1 is well suited for ‘what’-questions, this approach stated that change is a dependent variable and explains it as a function of independent variables. Type 2 conceptualizes change as events, stages, cycles in the development or growth of an organization. Type 3, the strong process approach, examines questions on how processes unfold over time. Van de Ven & Poole (2005) stated that “processes are all there is, and only research that adopts the processual perspective is suited for the study of processes” (p.1390). Type 4 uses quantitative analysis of an event series. It specifies variables that characterize events and it assigns values to these variables, and finally it analyzes the resulting time series to examine the sequence, pattern or structure of the process (Van de Ven & Poole, 2005). Like mentioned above, this research used Type 3. This approach is chosen because the ‘How’-question is the key question in this research and given the assumption that the selection phase is a dynamic process and critical events can be identified which influence this process.

The single case study gives the opportunity to explore how actors deal with the paradox in partner selection processes. A case study is applicable in this research because it helps to focus on the understanding of the dynamics present within a single setting (Eisenhardt, 1989). According to Yin (2003) “the case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events – such as individual life cycles, organizational and managerial processes, (...)" (p.2). Case studies are preferred when ‘how’ and ‘why’ questions are posed, when the investigator has little control over events and when the focus is on phenomenon within a real-life context (Yin, 2003). So a case-study is very applicable in this thesis, because there is not much known about the selection of a partner for an alliance as a dynamic process. The single-case study can provide in-depth data which could support the assumption that the selection of a partner for an alliance is a dynamic process.

This research is explorative and descriptive, since it tries to get a good view of which drivers are important for selecting the right partner for an alliance as retrieved from the literature (exploring) and it describes the selection process as a dynamic process (descriptive).

# UNIVERSITY OF TWENTE.

The focus is on situated actors involved in organizational processes. How do the actors of both companies negotiate about the drivers and the paradox provided by these drivers when analyzing the negotiation of these actors?

For data collection, we relied on observations during the meetings between parties. Beside observations, we relied on historical data of both companies. This is deemed important to develop a sufficient background knowledge of the companies involved. In sum using multiple data collection methods made triangulation of data possible and hence develop theoretical insights (Eisenhardt, 1989).

The data gathered from these observations and documents will be analyzed. There are many ways to analyze process data. Langley (1999) identified seven strategies to analyze process data: the narrative, quantification, alternate template, grounded theory, visual mapping, temporal bracketing and synthetic-strategy. Since we rely on a single case study, we follow the suggestion made by Langley (1999) to use a narrative strategy. The narrative strategy will be used to describe the events that occurred over time in relation to the paradox between complementariness and compatibility. According to Langley (1999) a narrative strategy of reporting findings works best for one or a few cases. In addition she argues that a high degree of authenticity can be achieved due the variety and richness of the described incidents and the linkages between these incidents.

The recordings from the first meeting were transcribed and the phrases contributing to the three drivers mentioned by Kale & Singh (2009) were listed in a table. During the second and third meeting no recordings were made, due sensitive company information that was being shared. The notes made during the observations were analyzed and the important phrases are used in the narrative. In chapter 4 the narrative is described, after each meeting the results of that meeting are disclosed to analyze the meetings, this will help to understand the narrative and the final conclusions made in chapter 5.

## 4. A Case-study Illustration: Itmundi

### 4.1. Introduction of the Case study

To assure confidentiality, pseudonyms are used. The key actor (director) of Company 2 does not want to be mentioned by name in this thesis. This is also mentioned by the key actor (director) of Itmundi. The pseudonyms used are ‘key actor Itmundi’ and ‘key actor Company 2’. The first meeting is recorded with permission of both key actors. The second and third meeting are not recorded because confidential company information is being discussed. The timeframe of the case study is nearly 2 months. In this case study observations and historical data are used to get insights in the way Itmundi and Company 2 negotiate with each other on a potential alliance. To analyze the data the narrative strategy will be used. In the first two paragraphs general information about both companies can be found. Next to that it is also described how the key actor of Itmundi approaches different potential partners. After these two paragraphs the meetings were described, and these paragraphs are used to answer the main question. Furthermore this data is used for the conclusion. In the first paragraph the two companies are introduced. The second paragraph describes the way Itmundi approaches their partners. The third paragraph describes the first meeting between Itmundi and company 2. The fourth paragraph captures the second meeting. The fifth paragraph enclosures the third meeting. After each meeting the results are described.

### 4.2. The background of Itmundi & Company 2

Itmundi is a digital production house located in Albergen, The Netherlands. In a short period of 4 months time the company hired 14 new employees since they faced a significant growth in work load. Itmundi has at the moment 34 employees working at their office. Itmundi is considered as one of the best digital production houses in the eastern part of The Netherlands. Itmundi builds websites, applications and other digital productions for companies. They are able to achieve a high quality which is necessary to address the requirements of the highly demanding customers. Itmundi is founded in 2005 as a small company specialized in building websites. In their early years, they built websites for small companies and freelancers. After 7 years of maintaining the same amount of employees, five in total, the key actor of Itmundi in this case joined the company. This key actor is now one of the three directors of Itmundi. When he joined the company he was the main driver for the growth of Itmundi and the originator of Itmundi as it is right now. Itmundi is now focusing on the medium and large companies, since these companies are able to invest a significant amount of money in their digital surrounding. Due the focus on medium and large companies and the lack of these

# UNIVERSITY OF TWENTE.

companies in their region, Itmundi is focusing on expanding their opportunities to other parts of the country. Therefore they are looking for partners who can assist Itmundi in covering a larger part of Holland than they served hitherto.

Company 2 is a publicity agency located in Lochem, The Netherlands. Lochem is situated about thirty miles to the south-west from Albergen. The company is founded in 1997 by the present owner. Company 2 has now 18 full-time employees working at their headquarters in Lochem. Company 2 is known from their work for well-known brands like ‘Schuurman Schoenen’, ‘HP’ and ‘Harley Davidson’. The company is specialized in building a stronger online and offline brand for companies with help of strategy, conceptualization, creation and realization. Company 2 works from a creative point of view. But only creativity is not the basis of their growth, the past couple of years Company 2 combined creativity with results. Since last year they have hired two new employees who can build small and easy websites, so they can build websites using their own employees, without outsourcing this part of the job. But for the more complex cases they still need partners who assist them in building websites. These complex problems are now outsourced to freelancers, Company 2 has a static pool with freelancers they can hire. For the upcoming and expected growth they are looking for a strong partner in this regard.

### 4.3. Start approaching companies by Itmundi

On April 29, the first step to establish an alliance with Company 2 was settled. A list of companies was established, this list was named the ‘long list’. Seven of these companies are selected because these companies are located close to Amsterdam and are of just the right size for Itmundi. A short introduction of these seven companies can be found in attachment 2. On May 7<sup>th</sup> an email (see attachment 1a & 1b) was sent to the first company to arrange a meeting to discuss the potential alliance. A company was contacted to arrange a meeting, if the company rejected the invitation with a particular reason in regard to the way the email was constructed, Itmundi would change the content of the email in order to prevent mistakes in a mail send to the next company. In this way the Itmundi tried to learn from possible rejections and adjusted their next mail to avoid a rejection based on wrong content.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

After a few days the contacted company answered with the following email (translated to English):

*Dear ...,*

*We have been working for years with companies in our own region to our full satisfaction. If you are of the opinion that your work is better than that of our contracted companies, feel free to convince us.*

*Yours sincerely,*

.....

Based on this mail, the mail that Itmundi sends to potential partners has been adjusted (Attachment 1c & 1d). In the adjusted mail Itmundi states that they have tasks to outsource to the newly contracted company immediately. When the company wants to start an alliance, Itmundi can provide new tasks right away. This new email was sent to Company 2. Furthermore Itmundi mailed the best work they had produced so far to the first company to give them the opportunity for a cooperation. After a few days Company 2 responded positively on the mail and the first arrangement was settled on June 12, 2015.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## 4.4. First meeting: The acquaintance

On June 12, 2015 the director of Itmundi and the director of Company 2 met each other on the headquarters of Company 2 in Lochem. Both actors saw this meeting just as an informal acquaintance between the two companies.

The two actors started with introducing themselves and their companies to each other. After the introduction, the key actors communicated more deeply about their working culture, assignments, way of working, techniques etcetera. The content of this in-depth conversation can be linked to the three key drivers mentioned by Kale & Singh (2009) and the paradox between complementariness and compatibility. In table 1, the illustrative quotes from the acquaintance sessions are categorized into the drivers complementarity, compatibility and commitment, are presented.

Key Drivers <b>(Kale &amp; Singh, 2009)</b>	Illustrative examples from the Case Study
<b>Complementarity</b>	<p><i>"When we look at Harley Davidson, we have numerous tasks that we fulfill for them. But most of the activation-mode, i.e., the strategy and identity, are not related to us. This is decided in The States and England [...] Therefore there we are much more on activation in the Netherlands."</i> (Actor Company 2)</p> <p><i>"We are not familiar with technical aspects of creativity. When I look where we overlap, it will be there."</i> (actor Company 2)</p> <p><i>"[...], we do not have knowledge about webshops. I think we overlap here as well, since you are not into webshops as well?"</i> (actor company 2)</p> <p><i>"What we do is invent the concept, the design."</i> (actor Company 2)</p> <p><i>"Because we do not have the creativity your company possesses, we can see opportunities for cooperation"</i> (actor Itmundi)</p> <p><i>"But first go to Company 2 to clarify the concept, because the concept is not clear enough."</i> (actor Itmundi)</p> <p><i>"If they did not come out right and they ask if we know another good company, we look which company is suitable."</i> (actor Itmundi)</p> <p><i>"That is also important, because your output is their input. And that should match. They say that the output produced by your company is constructed in a certain way, then we can work with it."</i> (actor Itmundi)</p> <p><i>"This is also interesting. Here you can see in more detail which techniques we use."</i> (actor Itmundi)</p>

# UNIVERSITY OF TWENTE.

<b>Compatibility</b>	<p><i>"These are people who have turned their hobby into their profession, [...]. They have a little clue about marketing and communication, that's why we try, in association with Harley Benelux, to create campaigns on how we can win costumers regionally and nationwide." (actor Company 2)</i></p> <p><i>"a local publicity agent" (actor Company 2)</i></p> <p><i>"We reject a lot of work as well, because we need to do what we're good at. Some things we cannot do alone, then we search for a partner to deliver." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"Starting with creative development, we have also grown to other an extent where we need other partners." (actor Company 2)</i></p> <p><i>"What you see is that we can't survive with creativity only, so combining creativity with results is what we developed the last couple of years. In the past we did a lot with partnerships and we still do, but we have started to do things by ourselves. [...] Therefore we have hired two technicians who can make the basic technical components. For the more complex assignments we have partners." (actor Company 2)</i></p> <p><i>"What we do is invent the concept, the design." (actor Company 2)</i></p> <p><i>"What we do is sit together, you know the sessions. Based on these session there is a kind of briefing to the creative team within Company 2. Then a creative concept is developed." (actor Company 2)</i></p> <p><i>"We primarily work with local, fixed partners. Think about application development. We search for freelancers, always someone with a lot of experience. But no big bureaus at the present moment." (actor Company 2)</i></p> <p><i>"What we often notice is that other advertising agencies are afraid of losing costumers due to our intervention. So we also give work away. We work very intensively with bureaus or the clients and we absorb a lot of information. We look into combining the passion for development and the wishes of our actors into new opportunities." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"Three people are working here, in the studio. It should match with what your company is doing. So when you say, that's how the web shop must look like, then we make a prototype, that you can deliver to your clients. But we build such a prototype, that we know what should happen when it is decided it will be build. [...] More about the way of working]." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"So when a project is finished it will be transmitted to operational services, to monitor it. We are doing this also for other web-agencies, because most of them don't have it." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"That's what we do, but to a limited extent. When we are allowed to make a cool web shop, then these are the coolest frameworks [...]. This is what we would advise to you and when the client likes it, we build it. We often see that the client needs a connection between CRM and an email package. That is what we will build. But not more than that." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"So that means that or you, or your client, most preferably both, come with the assignment to us or we go to them. Important is that we are intensively present on location in the beginning and at the end of the project." (actor Itmundi)</i></p>
----------------------	--

# UNIVERSITY OF TWENTE.

	<p><i>"We give our nerds every Friday afternoon a couple of hours off [...], so they can raise the level of standards and security of future projects. You have to make some time free for that, because when you don't do that you will lose the competition." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"We also made the hardware. Then we said the realization of that hardware can be uncertain as well, let's sit together. Fortunately we were allowed to choose our own hardware company and we selected one from our region Twente. [...]. It is better that the companies are closely located to our office. If we do business in the future, I'm happy we are located closely to each other." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"Let me first see how you perform on a smaller job. If you do that right, then we can push you more to the front, that's how it works." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"That's also the way we work." (actor Company 2)</i></p> <p><i>"[...] we for example work with Sketch, primarily, actually. When you work with Photoshop or Illustrator, it can cause problems." (Actor Itmundi)</i></p> <p><i>"Yes Illustrator. Photoshop for design etcetera when I look at the creative side." (Actor Company 2)</i></p> <p><i>"Yes I understand. We must make sure that this must match. That should fit well in order to make a cooperation successful." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"Here in Twente, we do not like an attitude." (Actor Itmundi)</i></p> <p><i>"Yes we agree, just act normally and without arrogance, that's fine." (actor company 2)</i></p> <p><i>"Which one we hear a lot? O yes, pride will have a fall." (actor Itmundi)</i></p>
<b>Commitment</b>	<p><i>"We have also a lot of work to deliver to other companies, because customers are coming with questions like: we want a 'Facebook', build it. Then we search for a trustworthy partner, with which we think there will be a connection." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"We have to be really sharp. When there are conceptual issues, we must throw them back to [name company], when we don't do that, then you are screwed (sic)." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"Sometimes, it is more. We select our future assistants on the job based on how good we work together. We don't know you yet, so when I put you on front now, you will not get a big assignment." (actor Itmundi)</i></p> <p><i>"That's clear! I think that the next step is: when we get a certain assignment, I must steer internally that we contact you." (actor company 2)</i></p>

Table 1: Illustrative examples from the case study linked to the key drivers of Kale & Singh (2009)

This table gives insight in how the key actors of Itmundi and Company 2 negotiate about the key drivers in their first meeting. First a description of the event is given, which is supported by an illustrative quote, this is followed by an analyses after each decisive moment during the selection phase.

After talking about the company, culture, way of working and different assignment, one critical event can be identified. This event occurs when the key actor of Itmundi talks about a

# UNIVERSITY OF TWENTE.

technique the ‘design’-department of Itmundi works with. First Itmundi spoke about the department named Studio and the most important technique they use at that department.

*“That is also important, because your output is their input. And that should match. They say that the output produced by your company is constructed in a certain way, then we can work with it.” [Director Itmundi]*

*“We for example work with Sketch, actually primarily”. When you do everything in Photoshop or Illustrator.” [Director Itmundi]*

The key actor of Company 2 answered that they use another program were they are working with.

*“Yes Illustrator. Photoshop for design etcetera when I look at the creative side.” [Director Company 2]*

The first critical event is identified which they cannot solve during this meeting between Itmundi and Company 2, because the key actor of Itmundi stated that the two programs must match.

*“Yes I understand. We must make sure that this must match. That should fit well in order to make a cooperation successful.” [Director Itmundi]*

This event is the basis for the next step in the negotiation about an alliance between Itmundi and Company 2. The two key actors both agree that they want to evaluate the meeting within their company, and that they contact each other by email or telephone when done.

On 22 June 2015 telephone contact between Itmundi and Company 2 was established. The goal of this contact moment was to review the first meeting between the companies. Based on this telephone contact it can be said that after the first meeting both parties are willing to start an alliance with each other, but first one issue has to be overcome. The issue that has to be overcome is a compatibility issue on operational level. This issue is located in the design department (Studio) at Itmundi, they have to work with the output that Company 2 delivers. Can this output be used as input easily for the design department at Itmundi? But next to that, can the output from the design department at Itmundi be used to convince the client of Company 2 that this is the way to do it? On managerial level this issue and which techniques are being used is already discussed. But in practice, is it possible to work with the output from Company 2? And can Company 2 work with the output from the design department at Itmundi? To solve this issue a second meeting is planned between Itmundi and Company 2.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

This meeting is arranged between the employees on operational levels at both companies to look whether the techniques that both companies use are compatible.

## *4.4.1. Results after the first meeting*

In the first meeting between the actors of Itmundi and Company 2 the three drivers complementarity, compatibility and commitment, mentioned by Kale & Singh (2009), can be identified. Both actors spoke about complementarity in the form of techniques, work exchange and knowledge. They also discussed issues of compatibility in the form of culture, technical capabilities, and way of working etcetera. Commitment was less discussed in this first meeting. See table 1 for the different phrases used by the actors, placed underneath the three drivers.

In this first meeting one critical event can be identified. During this meeting the director of Itmundi and the director of Company 2 spoke about the technique the ‘design’-department of Itmundi works with. This technique is differing from the technique Company 2 uses to establish their output. So the question arises whether the output of Company 2 can be used as input for the ‘design’-department of Itmundi. This critical event leads to the second meeting, but not a meeting on managerial level like expected before. Instead it is a meeting between the employees of both companies on operational level. This event changed the path to the endpoint (establishing an alliance).

This critical event is caused by the paradox between complementariness and compatibility. Both actors discuss the techniques used by the employees of both companies, when they discuss the technique used in the ‘design’-department of Itmundi they found a problem between them. The different techniques used by the employees of both companies are complementary, but they also have to be compatible to each other. Due to this paradox and the uncertainty that these techniques are complementary but also compatible to each other a second meeting on operational is needed to overcome this paradox.

This critical event contributes to the teleology theory (Van de Ven, 1995), it changes the path to the end state, establishing an alliance. An extra meeting on operational level was needed to get to that end state.

## *4.5. Second meeting: Overcoming technique issues*

On 30 June 2015 Itmundi and Company 2 met each other for the second time, but now on operational level. The key actors of both companies are present that day to lead the meeting between two employees of Company 2 and two employees from the department studio at Itmundi. The purpose of this meeting was to understand each other’s working style and look if

# UNIVERSITY OF TWENTE.

the output of Company 2 can be easily used as input for the studio of Itmundi. But also if the output of the studio of Itmundi is from such a quality that Company 2 can convince their clients to build it in that way.

First of all, the key actors of both companies introduce their employees to each other and explain why this meeting is set up. This introduction hinted at the fact that both companies are almost ready to form an alliance with each other.

*“We are here because after our first meeting we had such a good feeling about that meeting and we see a great potential in a cooperation with Itmundi. But before we can sign the papers, one problem has to be overcome and that is why we are here.” [Director Company 2]*

After the short introduction from the key actors the employees of both companies start with explaining how they work. First the employees from Company 2 explain their working style. What is the first step when they receive an assignment from a customer? What happens next? How do they come to their end product, which they put through to the studio of Itmundi? The employees of Itmundi had a couple of questions about the working style and after these questions were answered, the employees of Itmundi start to explain how they work and what their requirements are for the output of company 2 they use as input. Together they look at the best way to make both techniques compatible with each other.

After the explanation of both techniques the employees of Itmundi have some question about how they face some problems and what is their solution for certain problems.

*“When you accepted an assignment and you already work on it, you might face the problem that you cannot meet the deadline. What do you do? Regarding to the price, the communication etcetera?” [Employees Itmundi]*

*“What do you do when you have a customer who wishes to setup a whole campaign and in the middle of the process they ask for a campaign website as well? How do you tell them that a third party they are not familiar with will be involved?” [Employees Itmundi]*

These questions are the start of a discussion about how they can solve these problems and how the employees of Itmundi solve these problems. In this way the employees also explain how they work and how they solve certain problems.

After this discussion about both work styles, techniques and problem solving, the key actors of both companies end this meeting and thank all employees for their cooperation. They were

# UNIVERSITY OF TWENTE.

satisfied with the outcomes of this meeting and make an appointment for the third meeting. In this meeting they want to discuss the outcome of this meeting and some formal issues.

## *4.5.1. Results after the second meeting*

In the second meeting, on operational level, the focus was on solving the paradox between complementarity and compatibility. They spoke about the techniques used by the employees of both companies on operational level. Compatibility in the way how the different techniques from both companies can work together and are compatible to each other. But besides the complementarity and compatibility, they also spoke about commitment. Commitment in the way how both companies deal with different problems during the alliance.

This second meeting was arranged to overcome the paradox between complementariness and compatibility which was identified in the first meeting between the actors of Itmundi and Company 2. In this second meeting the problems caused by the paradox were solved by explaining on operational level how the different techniques are used (complementary) and how the input and output of these technique will match (compatibility) so they can work together.

## *4.6. Third meeting: Establishing an alliance*

On 3 July 2015 the third and last meeting was arranged. An unofficial meeting at a restaurant at a neutral location between Albergen and Lochem. The purpose of this meeting was to discuss the second meeting and some formal points for the alliance. Both key actors were satisfied about the second meeting between the employees on operational level. But both key actors are curious how the employees will work together on operational level when they really start an alliance. In the meetings they solved different problems on the way of working, but also on the different techniques, and how these can work together. But how will they cope with problems in practice, when there is a lot of pressure on the assignment?

Furthermore they discussed different things they require when working together. Overall they were very positive about establishing an alliance.

*"I am very pleased that the cultures of our companies are almost comparable and that our work styles in general are similar." [Director Itmundi]*

Additionally the key actors of both companies spoke about when they should contact each other in case something goes wrong, what they do when the customer wants to change the assignment etcetera.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

*“When the customer wants changes in their campaign or ‘design of the website’, we will send them back to Company 2 to ensure that this change is in line with the concept you made.”*

[Director Itmundi]

An interesting thing in this last meeting is that they did not set a contractual agreement for their alliance. This alliance is based on trust from both sides. After this third meeting the alliance is settled. Both companies wait until they get an assignment that they can work on together.

## 4.6.1. Results after the third meeting

In the third and final meeting on managerial level all three drivers are mentioned. The director from Itmundi and the director of Company 2 spoke about the different drivers they have spoken about before, techniques, culture etc. (compatibility & complementarity). In addition to that they also spoke about who must be contacted when certain problems occur during an alliance, and how potential work is exchanged (commitment). Both actors refer to the paradox between complementarity and compatibility, which has been overcome in the second meeting. They were not really sure how the employees would react on this paradox when there is high pressure and work load. No critical events can be identified in this third meeting between the key actors of both companies.

## 5. Conclusion

The objective of this study was to understand how actors negotiate concerns of compatibility, complementariness and commitment during partner selection, following a strong process approach (Van de Ven & Poole, 2005). In addition we studied how actors deal with the paradox of being complementary but also compatible to each other.

This study contributes to the perspective at the beginning of the paper that the partner selection phase is a process that unfolds dynamically when looking at the drivers by Kale & Singh (2009): complementarity, compatibility and commitment. This is in contradiction with the existing literature, which stated that the three drivers are static and a kind of checklist (Kale & Singh, 2009; Shah & Swaminathan, 2008; Sarkar et al., 2001). This research clearly shows that the actors negotiate about the drivers complementarity, compatibility and commitment through the whole selection process. This is supported by the results that in every meeting between Itmundi and Company 2 the three drivers were discussed.

In addition this thesis concludes that the actors engaged in the selection phase negotiate on different levels of a company about the three drivers mentioned by Kale & Singh (2009). From the case we observed that the first meeting was on managerial level and concerned the drivers complementariness and compatibility, the second meeting on operational level in which actors also discussed the drivers complementariness and compatibility, and the third meeting on managerial level which concerned mainly the driver commitment. The switch to a meeting on operational level occurred due to the critical event in the first meeting caused by the paradox between complementarity and compatibility based on a dispute on technical matters.

Furthermore, it can be concluded that the drivers complementarity, compatibility and commitment contain different factors to identify that the key actors negotiate about these drivers in the selection phase. These factors were already mentioned by Sarkar et al (2001). By analyzing the negotiations between the key actors from Itmundi and company 2 these factors founded by Sarkar et al. (2001) can be identified as an identifier for a specific driver. For example the driver complementarity contains the factors techniques, knowledge etcetera. The identifiers mentioned by Sarkar et al (2001) which can be used to identify the three main drivers are listed in the figure in attachment 4.

This paper also identifies the paradox that a partner needs to be unique based on complementariness whilst at the same time likeminded enough to make a relationship work

# UNIVERSITY OF TWENTE.

and thus compatible. This observation is in line with Das & Teng, 1998 and Loohuis & Groen, 2011. However, in this study we showed how actors need to overcome this paradox before continuation is possible. This research also showed how actors negotiate across several levels, i.e. operational and managerial. Therefore, this study shows that it is important to study alliance processes including these levels (see also Faems et al. (2007)).

When looking at the intensity the different drivers the key actors are negotiating about, it can be conclude that the driver commitment is less discussed than the drivers complementarity and compatibility. This does not mean that the driver commitment is less important or plays a role on the background in that stage. It is possible that in this case the key actors of Itmundi and Company 2 had a certain amount of trust in each other, which also is shown due to the fact that the key actors of Itmundi and Company 2 only established an oral agreement for their alliance. Bierly & Gallagher (2007) also stated that trust is important in the selection of a partner for an alliance and we showed that this should not be formalized at the beginning by establishing a contract.

Finally this study shows that the selection of a partner is a teleology process (Van de Ven, 1995). One critical event can be identified in the case study. This critical event changed the path to the end state by the necessary second meeting on operational level. The critical events in this case-study changed the path to the end state (establishing an alliance) and so the process of selecting a partner for an alliance can be identified as a teleological process.

In summary the key actors of Itmundi and Company 2 negotiate about the drivers complementarity, compatibility and commitment in a (dynamic) teleological process which takes place on different levels of their organization. To overcome the paradox between complementariness and compatibility a second meeting was arranged. The basis of this alliance is the trust of the both key actors in each other.

## 6. Discussion

With this thesis we make several contributions to the literature. First we contribute to the literature concerned with the drivers for selection of partner (Kale & Singh, 2009). We have shown that the selection of a partner for an alliance is a process that unfolds dynamically when looking at the three drivers mentioned by Kale & Singh (2009), with help of the strong process approach (Van de Ven & Poole, 2005). We have hence challenged the literature (Shah & Swaminathan, 2008; Kale & Singh, 2009; Bekman, Haunschild and Philips, 2004) that the selection of a partner for an alliance is a checklist of different factors which can be checked off.

We have shown how actors negotiate about the three drivers by Kale & Singh (2009) on different levels of a company. In this thesis the actors negotiate on operational level and on managerial level about the three drivers complementarity, compatibility and commitment. Furthermore we have shown how the actors deal with critical events and the paradox between complementariness and compatibility, which occurs during the process of selecting a partner. These critical events contributes to different paths taken by the actors before getting to the end state (establishing an alliance).

In addition we have shown that the selection of a partner is a teleological process when looking at the four process theories Van de Ven (1995) established. Critical events contribute to this conclusions, these events are the setting for changing the path to the end state.

Contributions are also made to literature based on the factors that are important for selecting a partner (Sarkar et al., 2001). The factors given by this literature are identified as factors for the three drivers complementarity, compatibility and commitment (Kale & Singh, 2009).

We have shown with this thesis that actors negotiate less about commitment when a certain amount of trust is established between both actors. This contributes to the literature on the impact of trust when selecting a partner (Bierly & Gallagher, 2007).

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## 6.1. Limitations

This study is limited on the choice of critical events used as central triggers for change, change can also occur without these triggers (Greenwood & Hinnings, 1996). However Van de Ven (1986) stated that small failures or signals are often ignored by actors in a process. So the choice for critical events as a measure for change is provided to understand how and when actors change the process and how and when they solve the problems they face.

A second limitation is the methods that are used. The generalizability of a single case study is low because only one case is used in this case (Yin, 1984). Therefore in this research we cannot fully generalize that the selection of a partner for an alliance is a dynamic process. In addition it cannot be fully generalized that the outcomes of this study can be used in another business sector. The possibility is that the drivers in this thesis are identified different in another sector or are even not mentioned in the process of selecting a partner in a certain specific sector. Furthermore Itmundi and Company 2 have almost no experience in establishing an alliance. Hence it is not certain that this alliance will last for long and is successful. If this is not certain, it cannot be said that this process is applicable to companies with more experience in establishing alliances. To ensure the validity of the research a literature framework is established. This framework support the results of this research. Still additional research is required to support the findings of this research.

A third limitation lies in the construct validity. Triangulation of different research methods is used. This research made use of observations but also documents which can substantiate the results from the observations. This strengthens the construct validity of this research. Despite the fact that the documents found and used in this research support the general information of the companies, these documents do not substantiate the observations. Next to that a single resource of evidence is used in this research, the selection of a partner by Itmundi. Like mentioned before, this single resource gives a low generalizability of the results.

On the other hand observations lead to the collection of sufficient detailed information, which could mark the conclusions of this research as well retrieved.

To make use of feedback by the participant or in this case, give the key actors insight in the data gathered, will increase the construct validity of the research.

Triangulation and feedback of the data strengthen the construct validity. However documents found only support the general information of the companies and a single resource used weakens the construct validity.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

Another limitation of this research is the observed timeframe used. In this research the observations stopped at the moment the alliance was established, not knowing whether this alliance will last long and is successful or not.

## 6.2. Future research

Future research is needed to support the findings of this research. A research with multiple cases in the same setting (companies with almost no experience in selecting a partner for an alliance, same size, same sector) can prove if the results from this thesis are supported.

Multiple cases make the generalizability of the results higher (Eisenhardt, 1989).

In addition future researchers might examine in their research whether the alliance established last for long and are successful. This will contribute to the assumption that the process used contributes to a successful alliance in the future. Next to that it can be taken in consideration to identify the effect of environmental changes on the process of selecting a partner for an alliance. Environmental changes can influence the way how companies establish an alliance. Further research is also needed to identify what the effect is of critical events in the process of selecting a partner for an alliance. In addition future research is needed to identify what the effect is when actors ignore these critical events, are they establishing an alliance with each other? Will this alliance be successful? Will these critical events occur again later in the process?

Further research is also needed in other sectors, concerning companies with more experience in establishing alliances, multiple companies involved in establishing an alliance etc. This will indicate if the results of this study are generalizable for other companies in other environments.

Overall this study can provide a basis for future research on how actors negotiate on the drivers complementariness, compatibility and commitment in the process of selecting a partner for an alliance.

## 6.3. Managerial implications

Actors involved in the process of selecting a partner for an alliance can use this study to get insight in how the drivers complementarity, compatibility and commitment evolve in this process. These drivers and the factors underneath them are not just a checklist that actors can check when they spoke about it. Actors needs to consider that these drivers and factors are woven throughout the entire process, and they have to negotiate these drivers until the alliance is established.

Furthermore this study states that the process of selecting a partner for an alliance is not a

# UNIVERSITY OF TWENTE.

process that can be established before selecting a partner for an alliance. Critical events appear in the selection process which changes the patch to the endpoint. Actors must be able to anticipate to these critical events to establish the alliance with a potential partner. This study also identified that the process of selecting a partner not only takes place on one level of an organization. Actors needs to take in consideration that more actors are involved in the negotiation with a potential partner to establish an alliance. And that these actors influence the way an alliance is established.

## References

- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic management journal*, 21(3), 295-315.
- Bamford, J., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. (2004). Envisioning collaboration: Mastering alliance strategies.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization science*, 15(3), 259-275.
- Bierly, P. E., & Gallagher, S. (2007). Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, 40(2), 134-153.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (Eds.). (1993). *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. New York: Wiley.
- Chung, S. A., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic management journal*, 21(1), 1-22.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 50-62.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- De Rond, M., & Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 56-69.
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Elo, M. N., Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2010, September). Process research in business networks—An event-based method for qualitative analysis. In *26th IMP conference*.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Faems, D., Alberink, R., Groen, A., & Klein Woolthuis, R. (2010). Contractual alliance governance: Impact of different contract functions on alliance performance.
- Faems, D., Janssens, M., & Van Looy, B. (2007). The initiation and evolution of interfirm knowledge transfer in R&D relationships. *Organization Studies*, 28(11), 1699-1728.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational behavior and human performance*, 28(1), 78-95.]
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
- Gulati, R. (1995B). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *The Journal of Marketing*, 78-92.
- Hagen, R. (2002), “Globalization, university transformation and economic regeneration: a UK case study of public/private sector partnership”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 204-18.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic management journal*, 9(2), 141-158.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3).
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard business review*, 72(4), 96-108.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Loohuis, R. P. A. (2015). *How practice breakdowns disclose existing structures and contribute to practice innovation*. University of Twente.
- Loohuis, R. P., & Groen, A. J. (2011). TOWARD A MULTIDIMENSIONAL VIEW ON COLLABORATIVE PROCESSES. *The changing paradigm of consulting: Adjusting to the fast-paced world*, 13, 157.
- Loohuis, R. P. A., Raesfeld, V. A., & Groen, A. J. (2013). A Socio-Material Perspective on Business Relationship Development Breakdowns as a change oriented-process.
- Mitsuhashi, H., & Greve, H. R. (2009). A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, 52(5), 975-995.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Pansiri, J., & Temtime, Z. T. (2008). Assessing managerial skills in SMEs for capacity building. *Journal of management development*, 27(2), 251-260.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization science*, 12(1), 37-53.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian journal of management*, 13(4), 337-348.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Reed, A. M., & Reed, D. (2009). Partnerships for development: Four models of business involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 3-37.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing science*, 29(4), 358-373.
- Sagawa, S., & Segal, E. (2000). *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships*. Harvard Business Press.
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.
- Teng, B. S., & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, 46(5), 725-742.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(5), 169-188.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26(9), 1377-1404.

Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization science*, 8(2), 109-125.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly*, 26(2), 3.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219

Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## Attachments

### Attachment 1a: E-mail to potential partner (Dutch)

Beste .... ,

Wij kennen elkaar nog niet, maar graag wil ik me even voorstellen.

Ik ben, ..... van Itmundi.

Itmundi is een bedrijf waar technisch alles kan en vrijwel niets onmogelijk is. Als iets nog niet bestaat, dan bouwen wij het. Voor ons is namelijk niets mooier dan het ontdekken en ontwikkelen van de nieuwste digitale oplossingen van het hoogste niveau. Wij profileren onszelf als ‘Nerdhuis’ mede doordat onze 35 werknemers allen gespecialiseerd zijn in hun eigen digitale vakgebied.

Wij zijn gespecialiseerd in het werken met reclamebureaus en concepthuizen en werken voor mooie merken waaronder RRS, UWV, Unilever en AirBP. Team Nijhuis, Green Orange en Brand Builders zijn onder andere partners van ons. Op het moment zijn wij aan het uitbreiden naar regio NL en ik zou in deze fase dan ook graag eens kennis met je willen maken. Zullen we over een week of 2/3 een keer een kop koffie drinken?

Ik hoor graag van je!

.....

25-7-2015

# UNIVERSITY OF TWENTE.

Attachment 1b: Email to potential partners (English)

Dear ....,

We don't know each other yet, but I would like to introduce myself.

I am ...., from Itmundi.

Itmundi is a company where technically everything is possible and almost nothing is impossible. If something doesn't exist, then we build it. For us, there is nothing more satisfying than discovering and developing the latest digital solutions at the highest level. We present us as 'Nerd House' mostly because our 35 employees are all specialists on their own digital field.

We are specialized in working with advertising agencies and concept houses and we work for great brands including RRS, UWV, Unilever and AirBP. Team Nijhuis, Green Orange and Brand Builders are partners as well. Currently we are expanding to Region NL and in this phase I would like to meet you. Shall we have a cup of coffee in about 2 or 3 weeks?

I like to hear from you!

.....

# UNIVERSITY OF TWENTE.

Attachment 1c: Email to potential partners revised (Dutch)

Beste ....,

Wij kennen elkaar nog niet, maar graag wil ik me even voorstellen.

Ik ben ..... bij Itmundi.

Itmundi is een bedrijf waar technisch alles kan en vrijwel niets onmogelijk is. Als iets nog niet bestaat, dan bouwen wij het. Voor ons is namelijk niets mooier dan het ontdekken en ontwikkelen van de nieuwste digitale oplossingen van het hoogste niveau. Wij profileren onszelf als ‘Nerdhuis’ mede doordat onze 35 werknemers allen gespecialiseerd zijn in hun eigen digitale vakgebied.

Wij zijn gespecialiseerd in het werken met reclamebureaus en concepthuizen en werken voor mooie merken waaronder RRS, UWV, Unilever en AirBP. Team Nijhuis, Green Orange en Brand Builders zijn onder andere partners van ons. Wij krijgen op dit moment een flinke aantal verzoeken voor digitale producties inclusief concepting. Hierdoor zijn wij op zoek naar leidende concepthuizen in Nederland met wie wij denken goed samen te kunnen werken.

Ik denk dat jullie zo’n partij voor ons zouden kunnen zijn. Er zit voor mij gevoel een mooie overlap in werkzaamheden.

Zullen we binnenkort een keer kennismaken?

Ik hoor graag van je!

25-7-2015

# UNIVERSITY OF TWENTE.

Attachment1d: Email to potential partners revised (English)

Dear ....,

We don't know each other, but I would like to introduce myself.

I am ...., from Itmundi.

Itmundi is a company where technically everything is possible and almost nothing is impossible. If something doesn't exist, then we build it. For us, there is nothing more satisfying than discovering and developing the latest digital solutions at the highest level. We present us as 'Nerd House' mostly because our 35 employees are all specialists on their own digital field.

We are specialized in working with advertising agencies and concept houses and we work for great brands including RRS, UWV, Unilever and AirBP. Team Nijhuis, Green Orange and Brand Builders are partners as well. We currently receive a large number of requests for digital productions including creating concepts. Therefore we are looking for leading concept houses in the Netherlands with whom we expect to be able to work together smoothly.

I think you could be such a partner for us. As far as I can see we could form a great partnership.

How about a future meeting?

I like to hear from you!

.....

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## Attachment 2: Introduction of seven companies

### Company 1

The Company is a creative agency which creates and crafts ideas for brands. They seek the balance between pushing and pulling branded messages, with tools varying from television to internet and from paper to tablet. They also have a lot of interaction design expertise in house to create user experience which tells the story of the company. There are working 38 people at this company.

### Company 2

A publicity agency located in [business location]. The company is specialized in building a stronger online and offline brand for companies with help of strategy, conceptualization, creation and realization. But they also build complex web portals, applications and web shops. The company has 20 employees working on their location

### Company 3

In association with clients and design agency, they create advanced websites and web apps. Beside that they work on open-source solutions for themselves and external developers/designers. There are working around 10 developers which develop the best websites and apps. The websites are very good in graphics and usability.

### Company 4

Is an internet agency located in Amsterdam. The company is specialized in making digital products like websites, applications etc. from an online strategy. The company helps their clients to make an end-product from an idea. The company has 25 employees who will make digital products and experiences.

### Company 5

Is a specialist in the area of business integration, social collaboration, cloud, marketing automation, business analytics and outsourcing. The company makes technological solutions for mobile, online, office and home. There are working around the 170 employees and it is located in Amsterdam, Rotterdam and Apeldoorn.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## Company 6

The Company is a design and consultancy agency for digital products and services. They support organizations in developing and implementing digital strategy. The company works for organizations that want to bring their customer experience to the next level. They deliver self-service applications, mobile applications, customer service applications, intranets and knowledge bases. There are working more than 80 employees at this company and it is located in Baarn.

## Company 7

A publicity agency which is located in Amsterdam. The company is specialized in ‘strategy’, ‘concept development’, ‘design’, ‘movie’, ‘sound’ and ‘online’-services. With 40 employees it is not a very big company. But with clients like Route Mobiel, Dirk van den Broek and Tele2 this company can be mentioned as a middle player in publicity affairs.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## Attachment 3: 1<sup>st</sup> Conversation Company 2 and Itmundi

In the following conversation the names of the contact persons and companies are omitted and replaced by the following abbreviations.

Company 2 = Contact person Company 2

Itmundi = Contact person Itmundi

*Maik:* [Korte introductie wat we hier doen, wij hij is en waarvoor hij mee is en bureaupresentatie geven]

*Itmundi:* Wij werken voor 80% als onderraannemers voor creatieve vraagstukken, voor ons dan het technische deel er van. Dus dan zijn partnerships heel belangrijk, voor ons is het essentieel, van waar steek je nou energie in. Of het past of niet past, hoe ga je van een longlist naar een shortlist. Bijvoorbeeld Achtung uit Amsterdam, die hebben ons benaderd van goh zullen we niet een keer wat samen gaan doen, want jullie hebben coole nerds zitten daar. Zou zo uitleggen wat we er allemaal hebben zitten. Maar moet je dan daar energie in steken. Dat is dan de vraag. Dan is zo'n onderzoek heel handig en blijkbaar wordt daar veel wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Hoe dat geformeerd wordt e naja..

*Company 2:* Dus eigenlijk moet jij dus ook een soort adviesplan neerleggen. Jij komt ook uit Enschede?

*Maik:* Nee ik kom uit Albergen

*Itmundi:* Daar zit één van onze vestigingen. Nog wel.

*Itmundi:* Ik ben ...., 1 van de drie eigenaren van Itmundi. Ik ben er 2 jaar geleden bij gekomen. Hiervoor in Amsterdam gewoond en gewerkt. Kinderen gekregen en dacht die laat ik in het groene Twente opgroeien, nog geen spijt van gehad. Heerlijke plek om te wonen, maar daar heb je niet heel erg vette web-bureaus en die heb je in Amsterdam wel, daar werkte ik ook voor en dacht dat wil ik in Twente opnieuw. Maar dan eigenlijk nog vetter, want als we toch bouwen dan toch maar iets cooler dan. Toen we begonnen waren we met zijn 6én, ik was nummer 6 die erbij kwam. En toen kwamen er wat eh, toen zijn we alles op de schop gaan gooien wat er lag, alles klaar maken voor wat robuustere groei zeg maar. Toen ging er 1tje weg, die vond het allemaal niet tof. Toen zijn we gaan groeien, kwamen er 2 bij en zo is het verder gegroeid. Nu zijn we met 32 en eigenlijk alleen maar Nerds, keiharde developers die we hebben zitten. We

# UNIVERSITY OF TWENTE.

zitten nu in Albergen, maar we gaan de tent helemaal euh.. voor december.. eigenlijk januari.. maar hopen december, moet de tent helemaal naar Enschede. En dat is een handige plek, daar zit een Universiteit waar dat soort jongens studeren, maar ook een hogeschool met ook technische, gaming zit daar veel.. Echt supertof, dus daar horen wij gewoon.

*Company 2:* Het business science park daar

*Itmundi:* A ja dat zou heel goed kunnen, dat we daar terecht komen. Zijn nog aan het zoeken. Maar dit wel een pand waar we heel gelukkig van worden.

*Company 2:* Ik heb daar zelf bij mijn vorige werk op dat business science park gezeten.

*Itmundi:* Oooh ben heel benieuwd waar je dan zat. Want ik ken de clubjes daar inmiddels een klein beetje.

*Company 2:* [bedrijfsnaam]heette dat. Dat ken je niet

*Itmundi:* Nee

*Company 2:* Nee? Maakt niet uit

*Itmundi:* Ben heel benieuwd wat je daar dan euh.. Bestaat dat nog?

*Company 2:* Ja bestaat nog wel. Het was deden in de.. zo ken ik Ellie Veltien ook weer, wel eens mee gesproken dan.. We deden in de online arbeidsmarkt communicatie, denk aan werken met sites, werken met video's. [bedrijfsnaam] volgens mij daar zat ze, in een callcenter. Tenminste ze zat daar in een recruitmentachtige hoek tenminste dacht ik.

*Itmundi:* Dus ja ehm dan ben je wel een beetje een Tukker?

*Company 2:* Ja nee, ik heb in Enschede gewoond ook.

*Itmundi:* Ajoh.. dan ben je wel mooi he..

*Company 2:* Ik woon nu in Zwolle en voor Zwolle uit Dalfsen, ligt naast Zwolle. En op een gegeven moment kon ik afstuderen bij het bedrijf [bedrijfsnaam] En kon ik ook blijven. En mijn vriendin studeerde aan de Universiteit communicatiewetenschappen en toen euh... hebben gezegd laten we gewoon hier gaan wonen dat is wat makkelijker. Rot verbinding en je kent het wel.

*Itmundi:* Ja ja

*Company 2:* en euh ja toen op een gegeven moment 2,5 jaar in Enschede gewoond. Toen wou ik toch wel een keertje weer terug. Dezelfde werkgever had in Enschede ook in Deventer. Zwolle trok ons wel wat meer, meer ook een beetje dat we daar vandaan kwamen en de sociale contacten toch wat meer daar zaten. Toen zijn we dus in Zwolle gaan wonen. Mja goed, dus veel ook contact met

# UNIVERSITY OF TWENTE.

bedrijven, Innovadis, gladior zit er. Dus ik ken het wel.

*Itmundi:* Ja mooi hoor

*Company 2:* Voor jullie is het wat dat betreft denk ook euh qua bedrijf goed dat jullie dan daar zitten, dat jullie dan ook zulke jongens als jou (Maik) daarmee sneller kan aantrekken.

*Itmundi:* Nou kijk.. wij zitten vrij specifiek qua cultuur, dus het is niet een heel breed pluimage wat we hebben en dus die grenzen zijn dichter op elkaar en dat betekent dat veel mensen geen auto hebben, dat vinden ze ook helemaal niet belangrijk. Moet je wel goed bereikbaar zijn, nu we zijn zo hard gegroeid, we hebben ze allemaal bij de bureaus in Enschede weggetrokken zeg maar. En dan komen ze met elkaar carpoolen elke dag. Beter doe je gewoon dat het op de fiets kan of met het openbaar vervoer, is veel handiger.

*Company 2:* Waar zitten jullie nu dan als ik dan nu zo voor me zie?

*Itmundi:* Wel in de buurt van Enschede hoor. Het is een dorpje daar een beetje buitenaf, zit nog dichter tegen Almelo aan. Je hebt Almelo, Hengelo en Enschede. Zit nog het dichts bij eh..

*Company 2:* Zit het niet dicht bij Ootmarsum.

*Maik:* Tussen Almelo en Ootmarsum. Als je van Almelo naar Ootmarsum rijdt kom je eigenlijk door Albergen heen.

*Itmundi:* Ja verdomd ja, dat is ook nog echt zo. Ik kom niet zo vaak in Ootmarsum.

*Company 2:* Ootmarsum ken ik weer vanuit [bedrijfsnaam]. Ik weet niet of ze daar nog zitten?

*Itmundi:* Ja die zitten er nog steeds, geweldige club natuurlijk. Jullie vielen ons op en dat is ook de reden dat we komen buurten, want jullie hebben [groot merk] binnen gehaald of al heel lang klant. Super fucking goed gedaan man, gefeliciteerd.

*Company 2:* Ja is een klant van mij

*Itmundi:* Echt waar? Holy shit man, vandaar dat je dat boekje hebt.

*Company 2:* Ja dat is toevallig hoor, de marketingmanager, ooooh grappig een boekje. Ooh wil je er ook 1? Ja doe maar. Dus zo gaat dat dan. Zo werkt het ook weer, als je dan bij klanten komt en je legt dat boekje neer dan denken ze oeh Harley Davidson

Als je kijkt naar Harley Davidson doen we best veel voor. Maar wel het merendeel in de activatie-modus, dat wil zeggen de strategie, identiteit hebben we niet zoveel te winnen en te zoeken. Dat wordt allemaal bepaald in Amerika

# UNIVERSITY OF TWENTE.

en Engeland, nouja goed. Dus daar zitten we veel meer op activatie in Nederland. Dat wil zeggen dat die dealers, je hebt 10 dealers in Nederland. En die ehm.. dat zijn mensen die hebben van hun hobby hun beroep gemaakt, dus dat zijn ondernemers die vinden het hartstikke leuk om bezig te zijn met die Harley Davidson. Weinig kaas gegeten daarom van marketing en communicatie, wij proberen dan in samenwerking met Harley Benelux proberen we dan campagnes te bedenken hoe we landelijk, maar ook regionaal die klanten binnen kunnen halen. Je moet bij Harley zien, ze hebben een hele vaste groep, 40+ is hun core. Ze willen daarom verjongen, daar ligt nu juist het probleem. Dat jongeren nog niet geïnteresseerd zijn in Harley ze zijn meer geïnteresseerd in snelheid, dus dan kom je op andere merken uit. En daarnaast heeft Harley Davidson ook een beetje een imagoprobleem, Harley Davidson niet zo zeer. Maar meer vanuit de motorrijders euh..

*Maik:* Ja, de motorclubs.

*Itmundi:* Aah oke

*Company 2:* En wat je dan uiteindelijk weer ziet is dat het voor jongeren de drempel heel hoog ligt om even zo'n Harley-zaak binnen te lopen.

*Itmundi:* Dat je dan denkt dat je direct zo'n mes in je rug krijgt.

*Company 2:* Jajaja. Dus op die level zitten we bij Harley Davidson. Het is qua, het is gewoon een hartstikke cool merk qua klantbeleving, dus daar zijn we ook trots op wat dat betreft. Dus dat viel jullie dus op?

*Itmundi:* Ja ja gaaf wat dat betreft [Vestigingsplaats Company 2], ik kom hier nu voor de allereerste keer in mijn leven en dat spreekt op zich niet zo, het is geen Amsterdam Herengracht natuurlijk. Het ziet er wel heel charmant uit hier. Maar het is euhm.. maar dat spreekt meer, een lokaal reclamehuis, zo schatten we jullie in, heeft zo'n dikke klant binnen gehaald. Goed gedaan.

*Company 2:* Zou ik even wat vertellen over [Company 2]?

*Itmundi:* Heel graag, Wat ik daarna ga doen als je het goed vindt, ga ik even die flip gebruiken. Ga ik eens even uitschetsen hoe de club in elkaar zit. Wat we hebben, en wat we vooral niet hebben. Want dan weten we het maar, Waar jullie zitten en waar wij, dan plotten we dat aan elkaar. Als er geen match/plot is dan is dat zo en is dat prima. Maar als het er wel is dan is dat zo.

*Company 2:* Ja lijkt me goed zo

*Itmundi:* Want wij hebben ook wel veel. Wij doen ook heel bewust ook heel veel niet,

# UNIVERSITY OF TWENTE.

want als je een nerd huis ben doe je nerdy-dingen. Wij hebben ook veel werk te brengen, want klanten komen ook met de vraag, we willen bijv. een Facebook bouwen en bouw maar. Dan zoeken we dan gewoon een partij erbij die zeg maar gevoel past, dat we denken van heej daar gaat een klik zitten. Dat denken we dan, of qua specialisatie. Dus ben ook wel benieuwd wat jullie dan precies doen.

*Company 2:* Ik zal mijn verhaal doen, en zal ook gelijk een aantal dingen laten zien.

Eigenaar [Naam eigenaar] is in '97 begonnen, hij is designer van beroep. En vanuit het creatieve ontwikkeling en zo is [Company 2] ook heel erg gegroeid, echt van uit creatie. Daar zijn we nog steeds hartstikke goed in, dan moet je denken aan identiteit, een nieuwe identiteit neerzetten. Producties. Echt vanuit de creatieve hoek, zo zijn we gegroeid, zijn we het bureau wat we nu zijn, 18 mensen Fte's. Wat je in de afgelopen jaren, dat je het alleen met creativiteit het ook niet red, dus creativiteit koppelen aan resultaat dat is waar we de afgelopen jaren veel in ontwikkeld hebben. Waar we in het verleden heel veel deden met samenwerkingsverbanden en nog steeds doen overigens. Hebben we vorig jaar wel de slag gemaakt om dingen binnen te halen. Dan moet je denken aan als we de vraag krijgen voor een eenvoudige website dan kunnen we dat hier zelf ontwikkelen. Daarvoor hebben we 2 technische mensen in dienst, die dat zelf oppakken. Maar voor de wat complexere zaken hebben we partners erin, we zijn nu toevallig bezig met een game voor jongeren, een soort, om niet al te veel prijs te geven. Het doel is om jongeren/mensen in beweging te krijgen. Met jongeren bedoelen we kinderen die in het laatste jaar van de basisschool zitten of begin middelbare school, mensen in beweging te krijgen offline en dat te koppelen aan online om ze in beweging te krijgen. Dit doen we samen met een sportbedrijf en ook TNO. Wat wij dan doen is echt het concept bedenken, het design. De technische ontwikkeling hebben we niet in huis. Als ik heel snel even terug kijk waar er raakvlakken liggen, zal dat heel snel op dit vlak kunnen liggen. Waarbij we samen op het technische vlak gaan kijken hoe die game in gericht moet worden. Heel snel even, er liggen wel raakvlakken denk ik hoor. Maar goed ook daar hebben we onze samenwerkingspartners al in, maar we zitten nooit vast aan samenwerkingspartners. Even terug naar concept/creatie, klanten opgebouwd hele grote, zoals HP, Intersport, Schuurman Schoenen waar we heel veel voor doen en natuurlijk veel kleinere

# UNIVERSITY OF TWENTE.

klanten. Wat je wel ziet is dat we voor grotere klanten voornamelijk in activateren zitten en minder op identiteit. De reden wat ik net aangaf, we zijn toch een redelijk klein bureau en de HP Europe manager zegt ‘Who the fuck is’ [Company 2]. In het geval van HP op dealercommunicatie, dan moet je denken dat HP zijn producten verkoopt via dealers/partners die ook DELL processoren verkopen. En waarom moet een verkoper op een moment bij een klant de HP naar voren schuiven i.p.v. de DELL. Daarmee proberen we juist een merkvoorkoor te gaan creëren bij de partner, dit doen we zowel met een offline als een online campagne bij de Partners, onze rol is dan het bedenken van die campagnes.

In het geval van Schuurman Schoenen hebben we wel helemaal die identiteit ontwikkeld. Ik weet niet of jullie Schuurman Schoenen kennen?

*Itmundi & Maik:* Ja die kennen we

*Company 2:* Het is vooral een oostelijk bedrijf

*Itmundi:* Schuurman Schoenen is toch een merk of niet?

*Maik:* Het is een schoenenwinkel waar je verschillende schoenen kan kopen.

*Company 2:* Ja precies, ze hebben 20 vestigingen ongeveer. Dat is echt een retailer, ontzettend moeilijke periode gehad ook wel, een aantal jaren geleden hebben we voor ze een hele nieuwe identiteit neergezet, ook een nieuwe webshop neergezet wat ze toen nog niet hadden. Het mag duidelijk zijn hun webshop is nu hun best lopende winkel, dat is gewoon Retail eigen op dit moment, alles gaat online.

Ze hadden onlangs een nieuwe vraag bij ons neergelegd, ze wilden naast Schuurman Schoenen nog een label een soort outlet gaan creëren. Offline in combinatie met online. Kunnen jullie met ons meedenken qua merknaam en hoe dat dan qua uitstraling eruit moet komen te zien. Dus eigenlijk helemaal in ons straatje, conceptontwikkeling. Wat we dan vaak doen is bij elkaar zitten, je kent al die sessies wel, wat we gaan doen. Op basis van die sessies volgt er uiteindelijk een soort briefing naar het creatieve team binnen [Company 2].

Daar komt dan een creatief concept uit een voorbeeldje hiervan:

- Schuurman schoenen → doel: Outlet, Outlet formule, kernwaarde niet spannend, dit staat voor een outlet. Uiteindelijk deze merknaam geworden ‘Footsy’. Dubbelzinnig natuurlijk. Uiteindelijk door vertaald naar de boodschap richting de markt, fysiek winkels hoe komt het er uit te zien. Laat

# UNIVERSITY OF TWENTE.

even de plaatjes zien, uiteindelijk deze geworden ‘de gele’. De harde kleuren de sales kleuren zijn er aan gekoppeld. Dit is even doorvertaling naar de uitstraling de middelen die je gaat inzetten. Ook qua website hoe we dat gaan neerzetten. Denk wel helder.

*Itmundi:* Leuk hoor

*Company 2:* Dit is denk ik een ideaal project waar wij gewoon goed in zijn. Dat concept creatie. Hoe dan verder, vaak ontwikkelen, krijgen we de opdracht om het uit te werken. In het geval van de webshop, daar zijn we al mee bezig, maar hier zit de kennis niet in het geval van webshop ontwikkeling. Daar zal eventueel raakvlakken kunnen zitten, vanuit mijn positie. Misschien denken jullie daar heel anders over.

Dit is even kort wat we als [Company 2] vooral doen.

*Itmundi:* Met welke digitale bureaus werken jullie veel samen?

*Company 2:* Geen

*Itmundi:* Oké, dus jij hebt geen preferred suppliers dat je alles bij Lost boys (die heten nu LBI) of bij Mirabeau.

*Company 2:* Nee nee nee

*Itmundi:* Zijn er ook lokale clubs hier ook?

*Company 2:* Ja wel lokale, vaak vaste partners waar we wat mee doen. Dan moet je bijv. denken aan de app-ontwikkeling. We moeten freelancers, ZZP'er maar wel iemand met heel veel ervaring op dat vlak. Zo zoeken we onze partners, maar geen grote bureaus op dit moment.

*Itmundi:* Oké lachen. Dan is dit wel een coole case. Om te bewijzen dat het wel zin heeft om met een nerdhuis echt in zee te gaan. Zal ik het een beetje uittekenen? Dit geeft een leuk beeld wat jullie doen, dank daarvoor. Is er al een Footsy-winkel in de winkelstraat ergens?

*Company 2:* Ja in Rijssen komt er 1 als een soort pilot zeg maar.

*Itmundi:* Aah lachen man, kicken jonguh.

*Maik:* Gaan we daar binnenkort een keer naar toe.

*Itmundi:* Ja lachen, ik wil wel merkschoenen vanaf 10 euro. Dat wil ik wel. Maar dit zijn natuurlijk, dit is geen lullig werk, hier kunnen we natuurlijk als nerd zijnde behoorlijk je hart in ophalen. Als je hier aan het begin mag staan van zo iets. Het is heel simpel, hoe wij georganiseerd zijn. Is eigenlijk zo. Even voor de goede orde wij zitten met 32 Fte's, maar we zijn wel hard gegroeid. Vanaf

# UNIVERSITY OF TWENTE.

januari hebben we 14 mensen aangenomen, dus we zijn nog niet zolang hebben we deze grootte. We merken nu ook dat het wat in de omvang, dat we grotere klussen krijgen.

*Company 2:* Hoe komt dat dan?

*Itmundi:* Nou dat heeft er meer mee te maken dat we onze vaste partners, we werken bijvoorbeeld veel samen met Brandbuilders. Maar ook met Green Orange, waar [Naam collega] ook een tijdje heeft gezeten. Met dat soort reclamehuizen, daar hebben we er nu een stuk of 10 van waar we echt veel voor werken. Die merkten gewoon dat als je, dat gaat gewoon met ervaring, dan hebben we gewoon iets tofs gebouwd en de klant vindt dat gaaf en dat is hun klant dan weer. Dat die zegt ‘oké vet het werkt en het was een leuke ervaring’ We gaan meer met jullie doen. En als je dat dan aan het draaien hebt, ben je met zijn allen blij. Maar wat we zien is dat als je met z’n allen blij bent dan fikkert de klant ook steeds groter werk naar binnen. Zoals bijvoorbeeld Green Orange die was is iets meer dan een jaar geleden begonnen, die gooide een keer een kleine klus voor BP uit Londen naar binnen. Met de mededeling als je dat niet opfocked, hoge druk stond erop dan heb je wat ons betreft bewezen dat je meer dingen kunt gaan doen. Ze waren nog een beetje huiverig, klein clubje uit Albergen, toen waren we nog maar met z’n 10en ofzo. Weetje ga maar doen. Inmiddels hebben zij 7 Fte’s alleen maar op BP account zitten, die dat hele platform aan het uitdenken zijn, door ontwikkelen, internationaal alleen maar dat platform gebruikt wordt door BP, in dit geval de luchtvaart. Holy focking shit, hadden we dat voor de tijd maar geweten, dan hadden we de hele architectuur anders neergezet. Later moesten we nog veel veranderen. Dat soort dingen, het begint met een klein klusje en dat is inmiddels een monsterklus geworden, waarbij ook het hele team bijna continu op hebben zitten. Dat merken we vaker, we merken ook dat andere reclamebureaus zeggen oké, jullie naaien ons niet, jullie gaan er niet met onze klant vandoor? Fijn. Wij geven dus ook, wij zijn heel intensief of met het bureau bezig of met de klant bezig en daar vangen we ook van alles op. Dat moet nog even aangepast worden. Als je daar heel puur in bent en het teruggooit op de homebase van werk dat eerst maar uit, ontwikkel dat concept maar door, gooie er maar eerst een nieuw concept tegen aan.

We gaan er nog iets op verder in, maar dat ga ik je nu even uittekenen. Daarbij

# UNIVERSITY OF TWENTE.

vinden we het ook wel comfortabel om voor jullie te werken, want die creativiteit hebben we helemaal niet.

*Company 2:* Ja inderdaad dit is juist de overlapping, of juist niet. Het verlengstuk van elkaar.

*Itmundi:* Wat wij hebben is Studio, Online marketing, Nerds, OS en Regie. Ik ga je nu uitleggen wat elk takje nu doet.

Hier werken nu 3 mensen (Studio) en dat is een studio die moet aansluiten op wat jullie al doen. Dus jullie zeggen zo moet die shop er ongeveer uitzien, dan gaan wij daar een prototype van maken, waar jullie dan weer mee naar de klant kunnen gaan. Maar wel zo'n prototype die ook gebouwd kan worden, dat we weten wat er moet gebeuren als we het dan zouden moeten bouwen. Het zijn ook wel nerds hoor, vergis je niet. Ze gaan dat concept niet zelf bedenken, dat hebben ze wel nodig van je, maar ze vertalen het direct door naar werkbare brokken zeg maar om het door te vertalen naar de rest van de straat. Het kan ook zijn maak er een cool prototype van en laat het daarna door een andere club bouwen, dan is dat ook prima. Maar we leveren het wel op een specifiek nerdy manier aan en daar kan niet iedereen mee overweg.

Online marketing wordt gewoon veel van ons gevraagd, ik weet niet of je hubspot kent. Dat brengt veel met zich mee en geeft een basis om veel inbound marketing op te doen. Maar als wij dan zo'n technische implementatie hebben gedaan dan vragen ze wel oké, ga even helpen dat kan ik allemaal niet. De vraag komt bij ons meer en meer om van die marketing automations van die inbound gasten bij ons te hebben. Om aan te sluiten bij de productieteams om hier over na te denken. Datacrunching is bijvoorbeeld heel belangrijk dat je iets ziet wat vertaald naar iets wat gebouwd moet worden. Alleen daar hebben wij niemand zitten, want die nerds kunnen wij niet zomaar vinden. Als je er 1 ziet gooи hem maar naar ons toe. Het moet wel een Nerd zijn, wat wij vaak zien is dat het vaak van die zonnebanktypes zijn. Van we gaan je conversie blablabla... Daar houden we niet van, dat werkt bij ons ook niet.

Dan hebben we er hier 24 Nerds zitten, bouwers. Backenders, frontenders. We hebben 2 programmeertalen waar we echt in gespecialiseerd zijn (is voor jouw wel handig) en de rest nemen we aan maar hebben we inwerkijd nodig. Maar waar we echt goed in zijn is PHP en Ruby en alle frameworks die daar bij horen. Wordpress enzo doen wij niet, kan ik ook niet bij me jongens, dat is

# UNIVERSITY OF TWENTE.

hardcore wat we doen. Dat moet je lekker hier laten doen door de ‘girls’/‘boys’ die je hier hebt zetten, weet niet wat je er hebt zitten?

*Company 2: Boys*

*Itmundi:* Dat is ook vaak de splitsing die wij zien, het kleine lichtere spul doe het niet bij ons. Dan maken wij een Wordpress site in onze eigen systemen en kost het al snel 10k daar moet je dan aan denken. Dat kan een Wordpress iemand voor 2 a 3k doen. Maar als je wat meer wil, wat beter dan moet je bij ons zijn. Dan hebben we hier nu 4 Fte's en paar parttimers, die tel ik niet meer, op OS. Dit zijn echt van die systeembeheerachtige mensen, devops noemen wij die en die zorgen ervoor dat alles draait, gemonitord wordt geüpdateert wordt waar nodig is. En dat er platformen komen waarop wij kunnen bouwen. Dus als een project klaar is dan wordt het overgedragen naar OS om het te monitoren. Dit doen we ook voor andere web-bureaus want de meeste hebben dit niet. Dus die leggen dat lekker bij ons neer, wij zoeken goede hosting bijvoorbeeld die passen bij de klus en bij het platform. Dus daar is onze droom dat ooit de Rabobank belt van wij gooien alle nerds eruit en wij laten het door jullie doen. Met zijn 4en lukt dat ook nog niet, dus daar moeten we hard groeien, dit is echt hardcore, komt geen licht naar binnen, echt matrix-chizzle.  
Hier hebben we nu 4 ook zo'n beetje. Regiemensen en daar val ik ook nog steeds een beetje in. Ik heb ook mijn eigen accounts, dan zeg ik oké klant ik snap het, je vraag. Maar ga maar eerst naar [company 2] om het concept te verduidelijken, want het concept is nog duidelijk genoeg. Dat kan dan sturen we ze weer terug naar buiten of sturen ze de studio in, de bouw in of de OS in. Is maar net wat ze nodig hebben, we regisseren de klantvraag. We hebben hier ook productowners zitten die intensief met de klant bezig zijn, die de vraag vertalen naar hapklare technische vraag. Dus dat is zeg maar het verhaal.

*Company 2:* Dus als je kijkt naar vorig jaar ben ik, je begon over de Rabobank dus begon ik daar over na te denken. 2 jaar geleden hebben we een concept bedacht. Toen zei de Rabobank harstikke leuk, maar de technische implementatie moet gebeuren via onze preferred supplier. Moet je denken aan Odina, Efocus, E-ID (nu Dear Nova). Moet ik jullie daar onder schalen?

*Itmundi:* Ja, niet Odina. Odina is meer centric-achtig. Daar zitten de JAVA-developers de .NET-developers. Een beetje de systemintegrators zijn dat, die knopen aan de achterkant alles wel weer aan elkaar. Dat doen wij ook wel, maar het liefst

# UNIVERSITY OF TWENTE.

in beperkte mate. Als wij een coole webshop mogen maken, dan oke dit zijn de meest toffe frameworks waar we het in op gaan bouwen en niet MAGENTO maar toffer. Dit zouden we jullie adviseren en de klant vindt dat mooi dan gaan we het daarin opbouwen. Vaak zien je dan wel dat er koppelingen moeten gemaakt worden met een CRM een emailmarketingpakket enzo. Dat doen we dan ook. Verder dan dat doen we dat niet, als er van een CRM een koppeling gemaakt moet worden naar een ERP pakket dan lekker door ODINA laten doen. Maar een Efocus is er eentje die staat op onze speur en killijst, charmant bureau, iets andere cultuur maar wel vergelijkbaar.

*Company 2:* Het enige wat mij ehm. E-ID. Ik moest toen kiezen zeg maar tussen preferred supplier, ik heb toen met ODINA gesproken, met Efocus gesproken en E-ID.

*Itmundi:* Moest jij de partij selectie doen?

*Company 2:* Ja, nee ze zeiden we hebben er 7 en kies daar maar uit. Ik was dat helemaal niet gewend, dacht nou dat gaan we mooi zelf hier bouwen. Hadden we achteraf niet gekund want dat moet gekoppeld worden met Siebel dat is hun systeem waar ze mee werken. Wat me erg tegenviel is gewoon vanuit Efocus en ODINA bepaalde arrogantie die ze hanteren en dat vond ik gewoon niet prettig praten.

*Itmundi:* Nee, dat kun je ook niet gebruiken. En weet je waarom niet? Omdat softwareontwikkeling per definitie onvoorspelbaar is. Je loopt altijd tegen onvoorspelbare dingen aan, dingen die je niet had kunnen verzinnen.

*Company 2:* F19 heb ik ook nog mee gesproken, in het zuiden van het land. Een aantal jaren geleden heeft ehm.. zij zijn onder andere verantwoordelijk met Prinsjesdag, wat wordt er dan ook alweer bekend gemaakt?

*Maik:* De troonrede

*Company 2:* De troonrede ja, en zij hadden een URL waar alles opstond en die is toen gehackt.

*Maik:* Gebeurt elke jaar bijna toch?

*Company 2:* Ja en hun zaten er achter, toen hebben ze een nieuwe naam aangenomen. Ze hadden zoveel last daarvan.

*Itmundi:* Slim dat ze dat dan doen. Omdat het zo onvoorspelbaar is. Je hebt het ene moment hele onvoorspelbare klanten die het ene moment zeggen groen, het andere moment rood en dan weer blauw. Dat kan. Dat je tegen een koppeling aanloopt die makkelijker of moeilijker is dan dat je van te voren had gedacht,

# UNIVERSITY OF TWENTE.

zeggen wij van, we hebben specifieke methodieken daarvoor, ga ik je nu niet mee vermoeden. Maar het moet wel zo dicht mogelijk tegen elkaar zitten. Dus dat zou betekenen dat of jij, of jouw klant, het liefst allebei, bij de opdracht bij ons zit of de hele boel daar zit. Als in het begin en aan het eind van het project we maar intensief met elkaar zitten.

Als je toch een bureauselectie doet, de eerste vraag die je moet stellen is of ze software testen. Dus op welke manier ze software testen. Die zitten over het algemeen in OS. Als zij ze in design hebben zitten klopt er geen fuck van bij de Nerds zou nog kunnen. Maar software testen, als je ooit weer die vraag krijgt dan weet je dat na die 1<sup>e</sup> vraag 80% afvalt en dan heb je een makkelijke keuze. En als je die tester dan moet vragen hoe test jij? En hij zegt geen context driven testing dan weet je dat je het niet moet doen, dan zit jij bij de ODINA's aan tafel en die zijn veel te log. Dus dat ga ik je aanraden. Maar op dat gebied hebben we er pas 2, [naam collega] is er 1, echt een baasje is dat. Die is pas begonnen, maar we hebben ook meer dan een jaar er over gedaan om bij ons te komen.

Nog 1 ding dat je moet weten. We hebben over het algemeen met partnerships 7 contactmomenten nodig voordat wij bij elkaar werk gaan wegzetten, als dat al gaat gebeuren. Dus we verwachten er niet teveel van. Dus de volgende keer dat je ons spreekt hebben wij waarschijnlijk een andere naam. Want we heten nu Itmundi, dat is een behoorlijk slecht naam en dat komt omdat mensen vaak Itmundi zeggen Itmundo, LTmundi enz. En het is ook niet, je weet ook niet binnen 2 seconden het is dat bureau ze doen dat. Dus onze nieuwe naam wordt [Geheim] [Verdere uitleg van nieuwe naam].

Voor jouw beeld, we geven onze Nerds elke middag vrij als we meer zouden kunnen betalen hadden we dat gedaan, maar om de lat hoger te leggen om de standaarden, security. Daar moet je gewoon echt dedicated tijd voor vrij maken om te innoveren, anders ga je er gewoon aan. Want ons veld gaat hard, want dan komt er weer opeens zo'n klokkie uit waar je wat mee moet, dan wordt het hele spel weer anders.

*Company 2:* Nu in hoeverre, die naam snap ik trouwens wel hoor. Ik liet net hem net aan een collega zien, precies wat jij ook al zei ITmundi. We hebben zelf 4 jaar geleden onze naam veranderd, we waren [oude naam company 2] dat was de

# UNIVERSITY OF TWENTE.

afkorting van bepaalde namen. En onze slogan was [company 2], en na allerlei sessies is het [company 2] geworden.

*Itmundi:* Die naam snap ik, je weet als klant direct waar je aan toe bent.

*Company 2:* Ja ik merk gewoon wel, het westen snapt het sneller dan in het oosten.  
[company 2] ofzo iets, dus articuleren is ook goed.

*Itmundi:* Onee jonguh

*Company 2:* Waar wij dan inderdaad ook wel mee zitten, is toch Lochem inderdaad.  
Bedrijven uit het Westen kiezen ook vaak een bureau uit het westen.  
Harley Davidson heeft juist voor ons gekozen zij deden met Mcann, ik weet niet of jij deze kent.

*Itmundi:* Ja

*Company 2:* Daar deden ze eerst zaken mee, dat is absoluut, ze waren gewoon niet meer van deze tijd. Wij waren wat normaler, communiceerden wat normaler en factureerden ook wat normaler.

*Itmundi:* Dat is wel netjes van je. Wij factureren helemaal niet normaal neeee

*Company 2:* Hebben jullie daar ook moeite mee omdat jullie in het Oosten zitten?

*Itmundi:* Ja, het is wel dat ik ehm mijn roots heb. Inmiddels beginnen wij een omvang te krijgen dat het voor mijn kenniskring, zakelijk gezien, wat interessanter wordt om me wat te gunnen. Maar nog is het niet handig. Wij willen ook gewoon dicht bij elkaar zitten, dus als je een klant in Amsterdam hebt zitten, dan moeten ze ook gewoon 2 a 3 keer per week naar Albergen toekomen of naar Enschede, dat is ruk. Dus nee we moeten die kant op en gaan ook snel een vestiging openen in Utrecht. Moet wel. Dat wordt autonoom. Maar wat we het liefst doen is, als we het zelf mogen kiezen.. Laatst kregen we een aanvraag voor een online interface en hardware. Hebben we de hardware ook gemaakt. Toen hebben we gezegd ooeh dat is ook weer heel onzeker, dus laten we ook daar bij elkaar gaan zitten en toen mochten we gelukkig zelf de hardware partij kiezen en die hebben we ook uit Twente gehaald. Daar maak je lokaal ook vrienden mee, want dan heb je wat werk te vergeven. Maar dat is wel beter dat je bij elkaar zit. Als wij in de toekomst wat gaan doen, ben ik blij dat jullie in de buurt zitten want je komt hier zo naar toe.

*Company 2:* Ja, als je praat over partnerships. Ik snap het van onze kant richting jullie, dat kan ik me goed voorstellen. Dan hebben wij jullie als partner voor dergelijke

# UNIVERSITY OF TWENTE.

vraagstukken. Andersom jullie werken met meerder bureaus samen, snap je wat ik bedoel?

*Itmundi:* Nee nee

*Company 2:* Op het gebied van concept bedenken. Jullie krijgen misschien. Jullie hebben ook een eigen vaste klantenkring. En die hebben een nieuw concept en dat jullie zeggen we leggen het eerst bij [company 2] neer bijvoorbeeld. Of zit dat niet zo in elkaar?

*Itmundi:* Het voorbeeld is RRS bijvoorbeeld, dat is een rioolpartij. Maar echt Nerdy. Daar hebben we meerdere apps voor gemaakt. Voor het personeel dan he, die hoeven niet meer naar beneden maar kunnen stokje met een telefoon opgeschroefd naar beneden laten gaan. Dat ging via Brandbuilders in dat geval, ik noemde ze net ook al een keer, maar dit ging via brandbuilders. Die hadden gewoon een pitch uitgeschreven met meerdere technische bureaus, dat gebeurt ook. En die hebben wij toen gewonnen en gingen die toen bouwen. Maar toen moesten we dicht tegen die RRS jongens aan zitten, want moesten weten hoe de rioolwereld in elkaar zat. Uiteindelijk is brandbuilders wat naar de zijkant geschoven van eej jongens vogelen jullie dat maar met elkaar lekker uit. Maar nu zitten wij zo diep in dat bedrijf qua opdracht en continuïteit en het loopt maar door. Dat wij gewoon onszelf moeten dwingen om heel scherp te zijn van komen er conceptuele vraagstukken, dan moeten we gewoon rete-strak hebben dat het allemaal terug gaat naar Brandbuilders, als we dat niet doen namelijk dan ben je gewoon een teringlijer. Als zij daar niet goed uitkomen met elkaar en ze vragen ken je nog een ander goed bureau. Dan gaan we kijken welke geschikt is.

*Company 2:* Ik zit meer te kijken van een manier van eh.. jullie werken in principe puur alleen voor andere bureaus?

*Itmundi:* Ja, we hebben nu ook wel dat 20-30% direct bij ons klant is. Dat wordt wel meer trouwens. Dan selecteren we gewoon op klik, op hoeveel doen we met iemand, gaat dat goed of niet. We kennen jou natuurlijk niet, dus als ik jouw naar voren druk, ga ik je natuurlijk niet een grote geven. Laat maar eerst eens even zien hoe jullie het doen op een kleinere klus. Als dat goed gaat, gaan we je meer en meer naar voren duwen, zo werkt dat gewoon.

*Company 2:* Nee klopt, zo werkt dat bij ons ook. Ik vroeg me eigenlijk af, hebben jullie ook direct klanten.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

- Itmundi:* Ja Ja die hebben we. We willen ook graag de battle aan met de bestaande bureaus in de randstad, dus dat zou nog wel meer worden ook.
- Company 2:* Nee helder. Ik denk dat de vervolgstap is, dat als er vanuit ons een dergelijke vraag komt. Zou ik hier intern ook een beetje op gaan sturen. Dat we dan ook met jullie contact opnemen. Misschien is het vervolg dat we een keer jullie kant opkomen, samen met [eigenaar] eventueel.
- Itmundi:* Ja leuk! Wat ik vaak als vervolgstap zie is dat onze developers eens een keer vertellen hoe ze nou developen, want dat moet ook passen. Standaarden zijn vrij hoog, communicatie-intensiteit met de klant is hoog, er worden berichten over en weer gestuurd, heej dat ding doet het nog, hij doet het nog, hij doet het nog. Dat moeten jullie wel willen. Hoe ze bouwen willen ze ook graag vertellen natuurlijk. Dat zou, als je het leuk vindt dat ze een keer in de pauze ofzo vertellen hoe developen we nou en hoe is dat nu anders dan een ander bureau. Dat zou kunnen, zou de studioboys een keertje langs kunnen laten komen. Dat is ook belangrijk want jullie output is voor hun input. En dat moet je op elkaar matchen. Dan gaan ze zeggen, dat jullie output hier, hier en hier aan voldoet, dan kunnen we het goed opnemen. Want we werken met deze en deze tooling, werken bijvoorbeeld met Sketch, eigenlijk alleen nog maar. Als jullie alles in photoshop doen of alles in Illustrator.
- Company 2:* Ja Illustrator. Vooral photoshop voor design enzo. Kijk even vanuit de creatieve hoek dan
- Itmundi:* Ja snap ik. Dat moet je dan matchen met elkaar. Dan moet dat gewoon lekker gaan lopen.
- Company 2:* Ken jij Triggerfish in Zwolle?
- Itmundi:* Ja die ken ik
- Company 2:* Oké, want als ik gewoon het verhaal hoor, dan is dat ook een partij die ook voor jullie interessant is.
- Itmundi:* Ja denk je?
- Company 2:* Ze doen heel veel zelf. Maar misschien voor de wat grotere complexere vraagstukken
- Itmundi:* Zal ik dat even opschrijven. Ken je ‘de nieuwe zaak’ ook in Zwolle? Wat vindt jij daarvan?
- Company 2:* Niet goed genoeg, ik ken er één [prive-gegevens] die werkt daar. Ik woon in Zwolle en ze zijn in Zwolle gewoon wel een bekend bureau wat dat betreft.

# UNIVERSITY OF TWENTE.

- Itmundi:* Ja en best wel groot toch? Zij hebben dat OM (online marketing) gedeelte wel goed geregeld. Hebben ze heel goed gedaan die jongens.
- Company 2:* Heb je er wel eens iets mee gedaan?
- Itmundi:* Nee ik kijk met veel interesse naar hoe zij die combinatie gelegd hebben tussen online marketeers en de nerds die zij daar hebben. Het waren eerst 2 bedrijven die hebben ze samen gevoegd en dat is blijkbaar goed gegaan, want ze groeien heel erg. Heel interessant, en ben heel benieuwd hoe dat aan de binnenkant eruit ziet. Maar ze laten me nog niet binnen.
- Company 2:* Wat ik van die Triggerfish weet, ik ken die jongen, is dat zij heel creatief zijn in innovatieve en digitale oplossingen. Dat valt gewoon op en daarbij winnen ze ook goede awards en dienen ze altijd cases in.
- Itmundi:* Wij ook hoor, wij moeten dat vaak doen. Als we dat met jullie zouden doen dan zouden we dat in overleg doen. Wie mag de champagne over zijn hoofd gieten. Maar ja ik snap het wel, vind het ook wel goed hoor dat ze dat doen. Tuurlijk man.
- Company 2:* Ja hier in de achterhoek zijn ze wat bescheiden
- Itmundi:* Ja bij ons ook
- Company 2:* Hier wordt ook vaak gezegd, moeten we dat doen. Want de marketeers kijken er toch naar.
- Itmundi:* Ja maar ook als je dat met [merknaam], dat gaat echt de lucht in. Er zijn vast wel ergens prijzen waar dit aan mee zou kunnen doen. Ik vind in Twente houden ze er ook niet echt van.
- Company 2:* Ja hier ook. Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg.
- Itmundi:* Welke horen wij heel vaak? Oja voor hoogmoed komt de val. Die horen wij vaak. Wil ik vragen wat bedoel je daar toch mee. Daar groeien we blijkbaar iets te hard voor sommige mensen gebruiken.
- Company 2:* Maar dit boekje kan ik als naslagwerk erbij houden?
- Itmundi:* Wat wel interessant is. Dit is op zich wel interessant. Hier kun je in meer detail zien welke technieken wij hebben gekozen. Waar wij achter staan om in te zetten voor klanten. Waar wij ervaring in hebben. Dit geeft iets meer beeld, misschien vinden die twee nerds die je hier hebt zitten het ook wel interessant om te bekijken. Want doen die boys bij Itmundi. Als ze zeggen wij willen ook wel eens sparren of iets met OS ofzo, dat we daar dingen neer kunnen leggen

# UNIVERSITY OF TWENTE.

zodat wij de handen vrij hebben voor nieuwe dingen is misschien ook nog een ideetje. Dit geeft, vind ik zelf, altijd wel het beste beeld van wat we doen.

*Company 2:* Ik zal het ze eens met elkaar bespreken.

[Afsluiting van het gesprek]

# UNIVERSITY OF TWENTE.

## Attachment 4: Factors to identify drivers

