

# MASTER THESIS

## Coördinatie van alliantieportfolio's in het Midden- en Kleinbedrijf

### De rol van sociale netwerken

---

Jeroen Haak, Capelle a/d IJssel

---

Scriptiebegeleiding door: Dr. Raymond van Wijk

Meelezer: Ir. Maarten Dirks

---

06-10-2012

Jeroen Haak-349974

[jeroenhaak@student.eur.nl](mailto:jeroenhaak@student.eur.nl)

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde

Burgemeester Oudlaan 50, J3-28

3062 PA Rotterdam

© De auteur verklaart dat alle teksten in deze Master thesis zijn eigen werk zijn en dat geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vernoemd in de teksten waarnaar is gerefereerd.

Het auteursrecht van deze Master thesis berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze Master thesis en kan daarbuiten niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van dit document.

# Voorwoord

Ik kan mij nog heel goed de dag herinneren dat ik mijn toelatingsgesprek voerde met 'moeder van de opleiding' Lia. Ik was gezond zenuwachtig en verwachtingsvol of ik aan de toelatingseisen van de opleiding zou kunnen voldoen. Het feit dat deze master thesis nu onder uw ogen ligt, toont aan dat de selectieprocedure en de doorloop van de cursus succesvol zijn verlopen. Met deze master thesis komt een eind aan een zeer indrukwekkende periode vol van prachtige ervaringen. De combinatie waarbij leren uit de wetenschap en toepassingen in de praktijk constant hand in hand met elkaar zijn verlopen, hebben mij veel bijgebracht over mijzelf en de wereld om mij heen. De ervaringen die ik heb mogen delen zijn mij erg dierbaar en bestaan uit diverse hoogtepunten, waaronder ook enkele moeilijke momenten, die mij de rest van mijn leven bij zullen blijven. Bij deze wil ik dan ook mijn vriendin Loes bedanken, die mij 2 jaar lang heeft gesteund, gemist en aangemoedigd. Verder bedank ik mijn werkgever Projaxion, die deze ervaring mede mogelijk heeft gemaakt en al mijn dierbaren die mij hebben gesteund en geholpen en die ik bij deze de toezegging doe om de verloren tijd met elkaar in te gaan halen.

Mijn erkenning gaat verder uit naar Dr. Raymond van Wijk en Ir. Maarten Dirks die hun tijd, energie, wetenschappelijke inzichten en kritiek hebben ingezet om tezamen deze scriptie te brengen op het uiteindelijke niveau. Mijn hartelijke dank voor jullie inzet en de inzichten die het mij heeft gebracht.

Als laatste ben ik de organisaties en deelnemers aan het onderzoek zeer erkentelijk, zij hebben mij de tijd en ruimte gegeven om binnen hun organisaties aanwezig te zijn en te snuffelen in hun unieke processen.

# Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SAMENVATTING</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>1 INTRODUCTIE</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1.1 PROBLEEMSTELLING .....  | 12        |
| 1.2 ONDERZOEKSVRAGEN.....   | 12        |
| 1.3 ONDERZOEKSCONTEXT .....   | 12        |
| <b>2 EXPLOITATIE EN EXPLORATIE</b> .....                              | <b>13</b> |
| 2.1 BALANCEREN VAN EXPLOITATIE EN EXPLORATIE .....                    | 13        |
| 2.2 AMBIDEXTERITEIT .....   | 15        |
| 2.3 EXPLOITATIE EN EXPLORATIE IN MKB .....                            | 16        |
| 2.4 ALLIANTIES .....  | 18        |
| 2.5 ALLIANTIES IN MKB .....   | 19        |
| 2.6 EXPLOITATIE EN EXPLORATIE MIDDELS ALLIANTIES .....                | 20        |
| 2.6.1 <i>Exploitatie allianties</i> .....                             | 20        |
| 2.6.2 <i>Exploratie allianties</i> .....                              | 20        |
| 2.7 ALLIANTIEPORTFOLIO'S.....   | 21        |
| 2.8 SOCIAAL KAPITAAL.....   | 22        |
| 2.8.1 <i>Sociale verwevenheid</i> .....                               | 22        |
| 2.8.2 <i>Complexiteit van de netwerkbanden</i> .....                  | 23        |
| 2.8.3 <i>Structurele verwevenheid</i> .....                           | 24        |
| 2.8.4 <i>Diversiteit</i> .....  | 24        |
| 2.8.5 <i>Relationele verwevenheid</i> .....                           | 25        |
| 2.8.6 <i>Sterkte van de banden</i> .....                              | 26        |
| 2.9 COÖRDINATIE .....   | 27        |
| 2.9.1 <i>Formele en informele coördinatie binnen allianties</i> ..... | 27        |
| 2.9.2 <i>Coördinatie en structurele verwevenheid</i> .....            | 28        |
| 2.9.3 <i>Coördinatie en relationele verwevenheid</i> .....            | 29        |
| 2.10 CONCEPTUEEL MODEL .....  | 30        |
| <b>3 METHODOLOGIE</b> .....   | <b>31</b> |
| 3.1 THEORIEBOUWEND VERGELIJKEND CASE STUDY ONDERZOEK .....            | 31        |
| 3.2 CASE CONTEXT.....   | 32        |
| 3.3 CASE SELECTIE .....   | 32        |
| 3.4 DATAVERZAMELING .....   | 33        |
| 3.4.1 <i>Vragenlijst en conceptdefinities</i> .....                   | 33        |
| 3.4.2 <i>Semigestandaardiseerde vragen</i> .....                      | 33        |
| 3.4.3 <i>Respondenten selectie</i> .....                              | 34        |
| 3.4.4 <i>Data vastlegging</i> .....                                   | 34        |
| 3.4.5 <i>Data Feiten</i> .....  | 35        |
| 3.5 DATA ANALYSE.....   | 36        |
| 3.5.1 <i>Individuele case analyse</i> .....                           | 36        |
| 3.5.2 <i>Cross case analyse</i> .....                                 | 38        |
| <b>4 RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK</b> .....                         | <b>39</b> |
| 4.1 CROSS CASE .....  | 39        |
| 4.2 INTERNE COMPETENTIES .....  | 39        |
| 4.3 STRUCTURELE VERWEVENHEID.....                                     | 39        |
| 4.3.1 <i>Alliantieportfolio diversiteit en exploratie</i> .....       | 40        |
| 4.3.2 <i>Alliantieportfolio diversiteit en exploitatie</i> .....      | 42        |
| 4.4 KLEINBEDRIJVEN EN COÖRDINATIE.....                                | 44        |
| 4.5 MIDDENBEDRIJVEN EN COÖRDINATIE .....                              | 45        |
| 4.6 RELATIONELE VERWEVENHEID .....                                    | 47        |
| 4.7 COÖRDINATIE BINNEN UPSTREAM ALLIANTIES .....                      | 48        |
| 4.8 COÖRDINATIE BINNEN DOWNSTREAM ALLIANTIES.....                     | 49        |

|          |                                     |           |
|----------|-------------------------------------|-----------|
| <b>5</b> | <b>CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b> | <b>50</b> |
| 5.1      | ALGEMEEN .....                      | 50        |
| 5.2      | PROPOSITIES .....                   | 51        |
| 5.3      | BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK ..... | 58        |
| 5.4      | TOEKOMSTIG ONDERZOEK .....          | 58        |
| 5.5      | MANAGEMENT IMPLICATIES .....        | 59        |
| <b>6</b> | <b>LITERATUURLIJST .....</b>        | <b>61</b> |

## SAMENVATTING

Midden- en kleinbedrijven zijn voor het overleven op lange termijn net als grote organisaties aangewezen op een goede performance. Deze goede performance kan gerealiseerd worden doordat men zich weet aan te passen aan de omgeving. De omgeving van de online- en software-industrie is zeer dynamisch en onzeker. Het is van belang dat organisaties in deze industrie zich niet alleen richten op het benutten van hun bestaande kennis en kunde (exploitatie) maar ook ontwikkelen aan nieuwe competenties (exploratie). Het exploiteren van bestaande competenties is nodig om opbrengsten te genereren en korte termijn doelstellingen te behalen. Voor de lange termijn geldt dat exploratie door ontwikkeling van nieuwe competenties van belang is om bij te blijven bij de ontwikkelingen in de markt en niet te worden ingehaald door nieuwe technologie. Helaas blijkt dit noodzakelijke balanceren van exploitatie en exploratie geen gemakkelijke opgave. De leerprocessen van exploitatie en exploratie zijn namelijk tegenstrijdig en daarom moeilijk in één organisatie gelijktijdig uit te voeren. Bovendien hebben beide activiteiten de neiging om elkaar uit te sluiten waardoor organisaties het risico lopen dat na verloop van tijd nog maar één van beide activiteiten wordt uitgevoerd. Door deze tegenstrijdige eigenschappen en wederzijdse uitsluiting moet het management van organisaties constant afwegingen maken over het toewijzen van mensen en middelen aan zowel exploitatie- als exploratieactiviteiten. Waar grote organisaties exploitatie en exploratie structureel gescheiden van elkaar laten plaatsvinden door een separate productie- en R&D afdeling, heeft MKB vaak niet de middelen om structurele scheiding te maken. In plaats daarvan kan de balans op een andere wijze worden gevormd. Eerdere studies hebben aangetoond dat allianties een belangrijke bijdrage kunnen vormen bij exploitatie- en exploratieactiviteiten. Deze onderzoeken baseren zich op het principe van sociaal kapitaal en stellen dat de verwevenheid van bedrijven in een sociaal netwerk van partners, de mogelijkheden tot exploitatie en exploratie voor bedrijven beïnvloeden. Verwevenheid is te begrijpen als de onlosmakelijke samenhang tussen economische relaties van individuen en organisaties en de sociale netwerken waarbinnen deze plaatsvinden. In de onderzoeken wordt gesproken over twee niveaus. Een structureel niveau, waarbij gekeken wordt naar de niet persoonsafhankelijke configuratie van het portfolio en een relationeel niveau welke specifiek gericht is op de eigenschappen van individuele relaties. Betreffende onderzoeken hebben slechts plaatsgevonden binnen grote ondernemingen en zijn voorbij gegaan aan een tweede determinant binnen dit onderzoek, namelijk coördinatie.

De beschikking over meerdere alliantiepartners zorgt ervoor dat het portfolio als geheel gecoördineerd zal moeten worden. Deze coördinatie geldt niet alleen voor het portfolio. Door de individuele samenwerking tussen partners ontstaat er ook de noodzaak aan coördinatie op dyadisch niveau. Uit onderzoeken blijkt dat er meerdere manieren zijn om te coördineren, zoals informele versus formele coördinatie. Doordat er meerdere manieren zijn om te coördineren, zal de wijze van coördineren een rol spelen bij de middelen sociale verwevenheid gegenereerde exploitatieve en exploratieve activiteiten. Om meer duidelijkheid te

krijgen over deze werkingen is dit theoriebouwende case study onderzoek opgezet en uitgevoerd binnen twaalf midden- en kleinbedrijven in de online- en software-industrie. Deze twaalf organisaties zijn geselecteerd vanwege hun vergelijkbare omvang maar tegengestelde alliantieportfolio opzet. In dit onderzoek is gekeken hoe de sociale verwevenheid de exploitatie en exploratieactiviteiten in deze midden- en kleinbedrijven beïnvloedt en welke rol coördinatie daarin speelt. Op basis van de resultaten per case en de vergelijking tussen cases, is geanalyseerd welke structurele en relationele eigenschappen kunnen bijdragen aan de verbetering van exploitatie en exploratie in midden- en kleinbedrijven en hoe coördinatie dit effect verder kan versterken.

Uit het onderzoek blijkt dat de sociale verwevenheid van organisaties in midden- en kleinbedrijven, net als bij grote organisaties de exploitatieve en exploratieve activiteiten positief kunnen beïnvloeden.

Voor de structurele verwevenheid van midden- en kleinbedrijven levert een bewuste samenstelling van het alliantienetwerk met relatief hogere technologische diversiteit een bijdrage tot meer exploratieve activiteiten. Bovendien geldt voor midden- en kleinbedrijven, dat minder diversiteit van het alliantieportfolio leidt tot meer specifieke informatie, wat bijdraagt tot meer exploitatieve activiteiten. Alliantieportfolio's in gespecialiseerde midden- en kleinbedrijven worden dus bewust samengesteld om een bijdrage te leveren aan de beoogde alliantiedoelstelling in de vorm van exploitatieve en exploratieve activiteiten.

Er is een duidelijk onderscheid te maken naar midden- en kleinbedrijven aangaande hun structurele verwevenheid en de opties tot coördineren. Kleinbedrijven blijken vanwege een te kort aan managementaandacht en (financiële) middelen niet in staat om het portfolio op formele wijze te coördineren. Deze beperking in de manier van coördineren zorgt er mede voor dat men het alliantieportfolio uitsluitend gebruikt voor exploitatieve activiteiten. De conclusie is dat binnen kleinbedrijven informele coördinatie van het alliantieportfolio met minder diversiteit leidt tot oogkleppen en een versterking van de exploitatieve activiteiten. De middenbedrijven tonen aan dat voldoende managementaandacht en beschikbaarheid van (financiële) middelen meer formele coördinatie mogelijk maakt. De basis wordt gelegd door een zeer actieve houding van het topmanagement. Zij zorgen voor een strategische samenstelling van het alliantieteam tezamen met beperkte inzet van alliantiesystemen. Zodoende beschikt men over een haalbaar en betaalbaar alternatief voor de te dure alliantiefunctie voor midden- en kleinbedrijven. De formele coördinatie zorgt voor meer gestructureerde controle over het gehele portfolio. Door de intensieve samenwerking tussen top- en middelmanagement binnen de alliantieteams kunnen de strategische exploratiedoelen beter gecommuniceerd en geïmplementeerd worden. Bovendien zorgt een intensieve bijdrage van het topmanagement voor legitimiteit en een eenvoudigere toekenning van benodigde middelen. De alliantiematrices geven vervolgens inzicht in de bijdrage van de individuele partners, waarbij diversiteit belangrijk is. Betreffende organisaties vernieuwen periodiek de exploratieallianties omdat een alliantiepartner

bijvoorbeeld niet meer voldoende innovatie oplevert of partners onderling elkaar te veel overlappen. De conclusie is dat binnen middenbedrijven meer formele coördinatie van het alliantieportfolio met hogere diversiteit bijdraagt tot een versterking van de exploratieve activiteiten.

Uit het onderzoek blijkt dat ook relationele verwevenheid binnen midden- en kleinbedrijven net als bij grote organisaties een belangrijke rol speelt. Binnen exploratieve allianties zijn de samenwerkingen niet of zeer beperkt contractueel vastgelegd en voornamelijk gebaseerd op onderling vertrouwen. Er is binnen meerdere cases sprake van relatiespecifieke investeringen. Deze relatiespecifieke investeringen vormen een prima relationeel besturingsmechanisme om opportunistisch gedrag tegen te gaan door het opbouwen van onderling vertrouwen, waarmee sterke banden gevormd worden tussen partners. Binnen MKB blijken deze sterke banden nodig voor exploratieve activiteiten vanwege het feit dat veel van de kennis impliciet is. Door de sterkere band leren organisaties onderling van elkaars bedrijf. Gebaseerd op een diepere kennis van de partners' operationele activiteiten, wordt impliciete kennis sneller en beter overdraagbaar voorbij de bedrijfsgrenzen, die vervagen door nauw contact. Uiteindelijk blijkt dat upstream allianties gefaciliteerd worden door sterke banden, waarbij informele coördinatie van de alliantie de exploratieve activiteiten versterkt. Voor exploitatieve allianties geldt dat deze veelal wel zijn vastgelegd in formele contracten. Dit is deels een gevolg van het feit dat de processen vooraf duidelijk te specificeren zijn. Bovendien zijn het voornamelijk organisaties met een interne exploratiedoelstelling, dit betekent dat men voor de exploitatieactiviteiten voor een groot deel afhankelijk is van het alliantieportfolio. Dit houdt in dat de (financiële) prestaties van de organisatie directer beïnvloed worden als het alliantieportfolio slecht presteert. Om dit risico tot een minimum te beperken, worden meer formele coördinatiemechanismen ingezet. Uiteindelijk blijkt dat downstream allianties gefaciliteerd worden door zwakke banden, waarbij formele coördinatie van de alliantie de exploratieve activiteiten versterkt.

Over het algemeen kan gesteld worden dat MKB voornamelijk gebruik maakt van haar creatieve ondernemerseigenschappen om een oplossing te bieden voor dezelfde problemen waar grote organisaties voor komen te staan. De inzichten uit het onderzoek kunnen managers in midden- en kleinbedrijven binnen de online- en software-industrie helpen bij het optimaliseren van hun exploitatie- en exploratieactiviteiten. De potentie van het optimaliseren van exploitatie en exploratie middels een alliantieportfolio staat of valt bij de interne competenties, de managementaandacht van het topmanagement, de diversiteit van het portfolio, de sterkte van de netwerkbanden, de financiële middelen die ter beschikking staan en de versterkende wijze waarop coördinatie op portfolio en dyadisch niveau is georganiseerd.



# 1 INTRODUCTIE

Ondernemingen hebben vandaag de dag moeite om de snelle ontwikkeling van technieken bij te houden en te implementeren in hun eigen producten of diensten. Specifiek geldt dit voor kleine en middelgrote ondernemingen, die vanwege hun beperkte omvang beschikken over minder middelen om zich deze technologieën eigen te maken. Deze kleine en middelgrote bedrijven worden in Nederland gecategoriseerd als MKB en vormen met 997 per 1000 ondernemingen en een gezamenlijke bedrijfsomzet van 58% van de totale Nederlandse bedrijfsomzet de grootste en daarmee een belangrijke sector in Nederland. Het bestaansrecht van elke onderneming wordt uiteindelijk bepaald door de performance die men levert. Alleen bij een goede performance zal het bedrijf in staat zijn over langere termijn winst te genereren. Deze performance kan behaald worden door optimaal gebruik te maken van de middelen waar men over beschikt. Voor alle organisaties geldt dat de middelen eindig zijn, hetgeen voor MKB vanwege hun beperkte omvang nog duidelijker het geval is. Het optimaal beheersen en uitbuiten van de schaarse middelen, betreft de korte termijn benadering en wordt in de literatuur 'exploiteren' genoemd (March, 1991). Om echter op langere termijn succesvol te blijven moet naast exploitatie van bestaande competenties, ook ontwikkeld worden aan nieuwe kennis en competenties, in de literatuur beter bekend als 'exploratie' (March, 1991). Zodoende kan men ook in de toekomst competitief blijven, door introductie van bijvoorbeeld nieuwe innovaties (March, 1991, Levinthal; March, 1993). Bovendien blijkt uit onderzoek dat organisaties die de balans bereiken tussen enerzijds exploitatie en anderzijds exploratie superieure prestaties leveren (Gibson & Birkinshaw 2004; O'Reilly & Tushman, 2004). De balans tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten en het bereiken ervan speelt dan ook een grote rol in de huidige wetenschappelijke ontwikkelingen en in de ontwikkeling van organisaties.

Uit de literatuur blijkt dat allianties een belangrijke strategische optie vormen waarmee kleine en middelgrote bedrijven tekortkomingen in resources zoals informatie, kennis, kunde en strategische middelen kunnen opvangen (Lipparini & Sobrero 1994; Lu & Beamish 2001). Voor veel ondernemingen geldt dat zij allang niet meer verbonden zijn in slechts één alliantie, maar verstrengeld zijn in een netwerk van meerdere simultane allianties met verschillende partners en verschillende doelstellingen. Dit netwerk van verschillende allianties wordt ook wel een alliantieportfolio genoemd (Wassmer, 2010). Door gebruik te maken van allianties kunnen organisaties exploitatie- en exploratieactiviteiten ondersteunen. Organisaties kunnen samenwerken met elkaar om tekorten in kennis en capaciteiten te overbruggen, productiepieken op te vangen of efficiënter te produceren (Baum, Calabrese & Silverman, 2000; Hoffmann, 2007; Hoffmann & Schlosser 2001). Organisaties kunnen ook complementaire technieken convergeren en integreren en zo nieuwe combinaties maken (Doz & Hamel, 1998; Dyer & Singh, 1998). Binnen het vakgebied is eerder onderzoek gedaan naar de consequenties van allianties op de exploitatieve dan wel exploratieve activiteiten

van bedrijven. Zo stellen Koza en Lewin (1998) in hun onderzoek dat de strategische alliantie-intentie van een bedrijf exploitatief dan wel exploratief van aard kan zijn, vervolgens wordt deze waardecreatie functie verder uitgewerkt in vervolgonderzoek (Rothaermel & Deeds, 2004). Het zijn uiteindelijk Raisch et al. (2009) die constateren dat tot op heden relatief weinig aandacht besteed is aan de invloed van allianties op de exploitatieve en exploratieve activiteiten, waarin dit empirisch onderzoek haar oorsprong vindt.

Onderzoek naar strategische allianties is onder andere uitgevoerd vanuit de sociaal kapitaal theorie. Sociaal kapitaal wordt gedefinieerd als “het totaal van de resources, welke een organisatie ten goede komt, krachtens het bezit van een duurzaam netwerk van onderlinge relaties tussen partners” (Bourdieu & Wacquant, 1992: 119). Dit suggereert dat organisaties verweven zijn in een netwerk en hierdoor met elkaar in contact staan. Het concept van verwevenheid is geïntroduceerd door Granovetter (1985) en is te begrijpen als “de onlosmakelijke samenhang tussen economische relaties van individuen en organisaties en de sociale netwerken waarbinnen deze plaatsvinden.” (Granovetter, 1985; 504). Het construct bestaat uit twee dimensies, de structurele en de relationele verwevenheid. De structurele verwevenheid staat voor de niet persoonsgebonden configuratie van verbintenissen tussen mensen en afdelingen. Het betreft de vraag ‘wie men kent’ (Granovetter, 1992) en wordt in dit onderzoek geconceptualiseerd als ‘Tie diversity’. Dat de diversiteit van het netwerk invloed heeft op exploitatie en exploratie blijkt uit verscheidene onderzoeken (Ahuja, 2000b; Reagans & McEvily, 2003; Tiwana, 2008). Uit onderzoek van Tiwana (2008) blijkt dat meer diversiteit in het alliantieportfolio bijdraagt tot meer non-redundante informatie, deze nieuwe informatie kunnen bedrijven inzetten binnen nieuwe technologieën en nieuwe producten waardoor de diversiteit een bijdrage levert aan de exploratieve activiteiten van het focale bedrijf. Het zijn Reagans en McEvily (2003) die aantonen dat de structurele configuratie gecombineerd met de relationele verwevenheid de overdracht van kennis en daarmee exploratieve activiteiten binnen alliantieportfolio’s mogelijk maken. In zijn poging om Granovetter’s conceptualisering van verwevenheid verder te specificeren, heeft met name Uzzi (1996, 1997) veel onderzoek gedaan naar de relationele dimensies. Hierbij wordt de vraag gesteld ‘hoe goed men de partner kent?’, dit betreft de kwaliteit van de dyadische (paarsgewijze) relaties, waarbij de ‘Tie strength’ een belangrijk component vormt voor deze relationele dimensie (Granovetter, 1992). Uzzi (1996, 1997) en Hansen (1999) hebben een belangrijke bijdrage geleverd, doordat zij beargumenteren dat de relatie tussen samenwerkingsverbanden en exploratie wordt gevormd door sterke individuele banden. Eén van de belangrijke eigenschappen van sterke banden is de benodigdheid van intensieve investering van tijd en middelen in deze relaties. Doordat tijd en middelen vooral binnen MKB beperkt zijn, zullen bedrijven in staat zijn om slechts een aantal sterke banden aan te houden binnen hun alliantieportfolio. Concreet betekent dit dat meer sterke relaties, minder middelen beschikbaar maakt voor het coördineren van overige partners, waardoor het aantal partners en daarmee samenhangend de diversiteit binnen het portfolio negatief beïnvloed kan worden.

Door het bezit van een alliantieportfolio worden organisaties geconfronteerd met de uitdaging om een geheel netwerk aan partners te coördineren (Ozcan & Eisenhardt, 2009). Binnen organisatietheorieën is alom bekend dat alle organisaties coördinatie nodig hebben. Deze coördinatie kan op verschillende wijze worden ingevuld, zoals formeel versus informeel (March & Simon, 1958; Tsai, 2002; Van de Ven et al., 1976). De formele aansturing betreft vooraf gedefinieerde mechanismes en samenwerkingen (Ghoshal et al., 1994). De informele aansturing betreft dynamische samenwerking gebaseerd op sociale interactie, die veelal worden gebruikt voor grensoverschrijdende samenwerkingen (Tsai, 2002; Janssen et al., 2009). De theorie leert ons dat bedrijven met een soortgelijke alliantieconfiguratie onderling duidelijk kunnen verschillen in hun performance. De mindere performance is volgens Sarkar et al. (2009) onder andere te wijten aan inadequate coördinatie. Zij hebben aangetoond dat de wijze van coördineren een directe invloed kan hebben op zowel de exploitatie- als de exploratieactiviteiten van de organisatie. Doordat er een duidelijk verschil bestaat tussen formele en informele coördinatie en aangetoond is dat bedrijven onderling duidelijk verschillen in hun performance, wordt in dit onderzoek verwacht dat dit effect veroorzaakt wordt door de coördinatiewijze. In het bijzonder geldt dit voor kleine organisaties met relatief weinig middelen waar allianties een belangrijke strategische rol kunnen spelen (Lu & Beamish 2001; Cao et al., 2009). Veel onderzoeken naar allianties hebben voornamelijk bij grote ondernemingen plaatsgevonden (Rothaermel, 2007; Hoang 2010; Lavie et al., 2010). Slechts een beperkt deel heeft zich specifiek gericht op de context van MKB (Lu & Beamish 2001, Hoffmann & Schlosser 2001; Lubatkin et al. 2006). Midden- en kleinbedrijven zijn niet simpelweg kleinere versies van grote ondernemingen maar verschillen fundamenteel (Lu & Beamish, 2001). Door de beperktheid van de resources is het goed denkbaar dat voor de coördinatie van de allianties geen complete alliantiefunctie bestaat binnen MKB bedrijven, wat als voorwaarde wordt gesteld voor goed alliantiemangement (Dyer, Kale & Singh 2001, Hoffmann, 2005). Door het ontbreken van de alliantiefunctie wordt geen centrum van aandacht gecreëerd van waaruit het alliantieportfolio gecoördineerd kan worden of kennis gedeeld kan worden over de coördinatie van individuele partners. Het ontbreken van dit mechanisme van waaruit meer formele coördinatie mogelijk gemaakt wordt, zal daarmee een beperking vormen op de mate waarin formeel gecoördineerd kan worden.

In dit onderzoek wordt getracht te achterhalen hoe bij organisaties opererend in het midden- en kleinbedrijf de structurele en relationele verwevenheid invloed hebben op de exploitatie en exploratie activiteiten, en welke rol de coördinatie van hun strategische alliantieportfolio's hierin heeft. Middels het onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de kennisvorming over de relatie tussen de verwevenheid van ondernemingen en de invloed op hun bedrijfsactiviteiten. Tevens wordt onderzocht in hoeverre de coördinatie van de alliantieportfolio's hierin een rol van betekenis speelt. Deze kennis kan managers opererend in het MKB mogelijk ondersteunen bij het oplossen van de paradoxale aspecten in het balanceren van exploitatie en exploratie middels alliantiemangement.

## 1.1 Probleemstelling

*Hoe beïnvloeden structurele en relationele verwevenheid in alliantieportfolio's de exploitatie en exploratie van organisaties opererend binnen het midden- en kleinbedrijf, en welke rol speelt de coördinatie van alliantieportfolio's daarin?*

## 1.2 Onderzoeksvragen

1. Hoe beïnvloeden structurele en relationele verwevenheid in alliantieportfolio's de exploitatie en exploratie van organisaties?
2. Hoe draagt coördinatie van de strategische allianties bij aan de waardeverhoging van structurele en relationele verwevenheid van de focale onderneming?
3. Hoe draagt coördinatie van de strategische allianties bij aan de waardeverhoging van de exploitatieve en exploratieve activiteiten van de focale onderneming?

## 1.3 Onderzoekscontext

Het onderzoek is uitgevoerd onder 12 Nederlandse midden- en kleinbedrijven in de ICT- en software-industrie. Er is voor deze industrieën gekozen vanwege het feit dat deze branche een reputatie heeft voor een verscheidenheid aan allianties. "In de software industrie maken allianties het mogelijk om complementaire software componenten te integreren, ze in te bedden in een systeem, oplossingen door te verkopen en te implementeren en om gezamenlijk marketing activiteiten te ontplooiën." (Lavie, 2007:p1206) Bovendien worden deze industrieën gekenmerkt door dynamische omgevingen die snel veranderen. Vanwege deze onderzoekscontext is de potentie voor relevante onderzoekscases relatief groot en tegelijkertijd bevat deze industrie veel MKB-organisaties. De bedrijven zijn in deze industrieën geselecteerd vanwege hun positie, omvang, producten en dienstenportfolio en alliantie portfolio-eigenschappen. Daarnaast zijn bedrijven onderling ook partners van elkaar waardoor de allianties tweezijdige kunnen worden onderzocht. Vervolgens kunnen door de uiteenlopende eigenschappen van de bedrijven karakteristieken binnen de cases tegen elkaar worden afgezet en vergeleken.

## 2 EXPLOITATIE EN EXPLORATIE

In een sterkere, meer dynamische en ontwikkelde competitie wordt het voor bedrijven steeds belangrijker zich constant opnieuw te focussen op hun resources en vaardigheden om zich aan te passen aan de veranderende omgeving. Er is een overduidelijke strijd zichtbaar tussen enerzijds de focus op de bestaande resources, vaardigheden, producten en markten om op korte termijn competitief te blijven, terwijl aan de andere kant er de behoefte bestaat om nieuwe resources, vaardigheden, producten en markten te ontwikkelen om ook op de lange termijn competitief te blijven. March (1991) heeft dit onderkend en verder uitgewerkt in zijn invloedrijk onderzoek en heeft daarbij het onderscheid gemaakt tussen *exploitatie* en *exploratie*. Onder exploitatie worden begrippen gecategoriseerd als: verfijning, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie, uitvoering. Onder exploratie worden begrippen gecategoriseerd als: (onder)zoeken, variatie, risico nemen, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekkingen en innovatie.

### 2.1 Balanceren van exploitatie en exploratie

Uit het onderzoek van March (1991) is evident dat bedrijven die zich moeten aanpassen aan de veranderende omgeving een focus moeten hebben op zowel de exploitatieve als de exploratieve activiteiten, wil men een competitief voordeel behalen. Bedrijven die zich exclusief focussen op exploitatie hebben een grote kans om vast te komen zitten in een *“suboptimaal stabiel evenwicht”* (March, 1991: 71). Organisaties die enkel bezig zijn met het benutten van hun bestaande competenties dreigen op lange termijn hun strategische voordeel kwijt te raken, doordat zij de aansluiting verliezen met de veranderende omgeving. In haar onderzoek naar de kerncapaciteiten van ondernemingen heeft Leonard-Barton (1992) het over de ‘Core rigidities’. Hiermee wordt bedoeld op het risico dat ondernemingen lopen om rigide te worden, doordat zij te lang vast blijven houden aan bestaande producten- en markten. In later onderzoek wordt dit fenomeen beschreven als de ‘Competency Trap’ (Levinthal & March 1993; Ahuja 2001).

In tegenstelling tot de ‘core rigidities’ en ‘competency trap’ zijn er ook bedrijven die hun resources overmatig centreren rond exploratieve activiteiten. Deze bedrijven zullen waarschijnlijk tot de conclusie komen dat *“zij de prijs betalen voor het doen van onderzoek, zonder hiervan de opbrengsten terug te verdienen”* (March, 1991: 71). Dit komt ook terug in het onderzoek van Ahuja en Lampert (2001), zij hebben het over de ‘Renewal Trap’ waarbij ondernemingen constant vernieuwen om het vernieuwen en de kosten van het management van al deze kennisstromen niet langer opweegt tegen de opbrengsten die de nieuwe kennis mogelijk kan vergaren. Onderzoekers hebben zowel theoretisch als empirisch bevestigd dat balanceren van het verbeteren van bestaande activiteiten (exploitatie) als wel het experimenteren met nieuwe

mogelijkheden (exploratie) de performance en daarmee de overlevingskansen van het bedrijf verbetert (Levinthal & March 1993, Hoffmann, 2007).

Uit de literatuur is op te maken dat het balanceren van exploitatie en exploratie geen gemakkelijke opgave is (Gupta, Smith & Shalley 2006, Jansen et al., 2009). Als meest voor de hand liggende argument geldt dat beide concepten strijden om dezelfde *beperkte resources*. Zodra meer resources gealloceerd worden aan exploitatie betekent dit automatisch dat er minder resources beschikbaar zijn voor exploratie en vice versa (March, 1991). Een tweede reden betreft het feit dat beide concepten *zelfversterkend* werken (Levinthal en March, 1993). Exploratie leidt regelmatig tot mislukken, wat vervolgens aanspoort tot de jacht naar nieuwe mogelijkheden en ideeën en dus meer exploratief gedrag, wat opnieuw kan leiden tot mislukken. Hetgeen uiteindelijk leidt tot de 'failure trap'. Aan de andere kant leidt exploitatie vaak tot de 'succes trap'. Vanwege de grotere mate van voorspelbaarheid van de resultaten binnen exploitatie, in zowel omvang als tijd, is succes meer verzekerd ten opzichte van exploratie (Levinthal & March, 1993). Vanwege dit feit zullen bedrijven van nature moeilijkheden ervaren om zich met beide activiteiten gelijktijdig of in dezelfde ruimte bezig te houden. De laatste reden voor de moeilijkheid van het balanceren betreft de inherent *ongelijke aard* van beide concepten. Beide concepten hebben geheel andere processen, strategieën, culturen, bedrijfskundige designs, doelen en motieven nodig om op een correcte wijze te worden uitgevoerd (He & Wong 2004). Door de beperkte resources, de zelfversterkende en ongelijke aard van exploitatie- en exploratieactiviteiten zal een organisatie de afwegingen (trade-offs) tussen het inzetten van beide activiteiten goed moeten managen March (1991). Met betrekking tot de balans is er geen unieke generieke balans denkbaar, uit de theorie blijkt dat de balans per bedrijf verschilt. De beste balans is dat evenwicht waarbij voor het focale bedrijf geldt dat deze zoveel mogelijk aansluit bij de beoogde strategie en de omgeving waarbinnen men werkzaam is.

Exploitatie en exploratie worden bovendien geassocieerd met verschillende tijdshorizonnen. Volgens Levinthal en March (1993), is exploitatie geassocieerd met de huidige levensvatbaarheid (korte termijn) en wordt exploratie nagestreefd vanwege toekomstige levensvatbaarheid (lange termijn). Ook hierbij geldt dat beide concepten *hoge kosten* met zich meebrengen en *opnieuw* strijden om *beperkte* bedrijfsorganisatorische *resources* (March, 1991). Het resultaat hiervan is dat bedrijven deze samenwerkingsverbanden veelal nastreven om de kosten van exploitatie dan wel exploratie te delen met hun alliantiepartner (Powell et al., 1996). Doordat er een verschil bestaat in de tijdshorizonnen en MKB bedrijven door hun beperkte middelen en tijd van nature meer opgeslokt worden in de dagelijkse operaties is de verwachting dat binnen MKB bedrijven meer exploitatieve dan exploratieve allianties aangetroffen zullen worden, hetgeen overeenkomstig is aan het onderzoek van Park et al. (2002).

## 2.2 *Ambidexteriteit*

De balans tussen exploitatie en exploratie kan op verschillende manieren worden bereikt. Een deel van de wetenschap is van mening dat de balans kan worden bereikt door het gelijktijdig organiseren van deze tegenstrijdige activiteiten. Organisaties die deze vorm van balanceren aanhouden worden ook wel ambidextere organisaties genoemd als metafoor van mensen die in staat zijn om beide handen met gelijke kunde te gebruiken (Gibson & Birkinshaw, 2004, O'Reilly & Tushman 2004). Het woord ambidexteriteit is afgeleid van het Latijnse woord *ambos*, "beide", en *dexter*, "rechts" (in tegenstelling tot links). Ambidexteriteit betekent daarom "rechts met beide kanten" (Simsek 2009).

Bij ambidextere organisaties kunnen de activiteiten van exploitatie en exploratie binnen de organisatiestructuur worden gescheiden (O'Reilly en Tushman, 2004). In deze vorm van *structurele ambidexteriteit* worden beide activiteiten in aparte organisatieafdelingen of business units ondergebracht (differentiatie). Zo kan de exploratieve business unit zoeken naar nieuwe methodes, innovaties nastreven en haar nieuwe ontwikkelingen ontplooiën zonder daarbij te worden beperkt door de standaard processen, kennis en leermethodes van dagelijkse business die vooral vanuit de exploitatieve units wordt verzorgd. Uiteindelijk zullen de gedifferentieerde activiteiten weer geïntegreerd moeten worden om voor de organisatie waarde toe te voegen (Raisch et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2004).

Een andere methode om ambidexteriteit te bereiken is door het creëren van een juiste context waardoor exploitatie en exploratie niet gescheiden hoeven te worden in aparte afdelingen of business units (Birkinshaw en Gibson, 2004). Binnen *contextuele ambidexteriteit* wordt de verantwoordelijkheid voor het balanceren en integreren van exploitatie- en exploratieactiviteiten in de gehele organisatie gedragen. Bijvoorbeeld doordat medewerkers kansen identificeren die niet direct binnen hun werkpakket liggen maar toch met deze kansen aan het werk gaan en relaties leggen met andere personen of afdelingen om de kans uit te werken.

Door de specifieke context van MKB lijkt de mogelijkheid om een balans te bereiken via structurele ambidexteriteit binnen het eigen bedrijf beperkt. Er zijn binnen MKB-organisaties veelal te weinig mensen en middelen beschikbaar om een constante scheiding van beide activiteiten te bereiken (Lu & Beamish, 2001). Een alternatieve methode om de balans te verzorgen is door *externe structurele ambidexteriteit* waarbij de balans door de juiste organisatiecontext ontstaat. Dit houdt in dat bedrijven in hun netwerk op zoek gaan naar andere organisaties die voor hen de exploitatieve dan wel exploratieve activiteiten (mede) uit kunnen voeren. Externe structurele ambidexteriteit kan bereikt worden door het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere organisaties.

### 2.3 Exploitatie en exploratie in MKB

Het is in de huidige literatuur breeduit beargumenteerd en gedocumenteerd dat midden- en kleinbedrijven 'niet simpelweg kleinere versies zijn van grote ondernemingen' (Shuman, 1986). Zij verschillen namelijk fundamenteel in structuur van eigendom, structuur, arbeidskracht, financiële middelen en management (Lu & Beamish 2001; Smith et al., 1988, Carrier, 1994). Midden- en klein bedrijven staan onder dezelfde druk als grote ondernemingen om zowel te exploiteren als te exploreren (Lubatkin et al., 2006). Echter hebben Midden- en kleinbedrijven vaak minder resources en mensen beschikbaar om te besteden aan exploitatie dan wel exploratie (Cao et al., 2009). Waar grote organisaties afdelingen kunnen opzetten die zich richten op exploratie, bijvoorbeeld door R&D, moeten kleine organisaties vaak met minder resources dezelfde doelen zien te bereiken. Hierdoor zal men mogelijk creatiever te werk moeten gaan, aangezien men met minder resources dezelfde doelen wenst te bereiken. Vanwege deze beperkingen in de resources zouden allianties juist binnen het midden- en kleinbedrijf mogelijkheden bieden om *tekorten* te overbruggen, risico's te delen en toegang te krijgen tot informatie (Lu & Beamish, 2001).

Uit onderzoek van Cao, Gedajlovic en Zhang (2009) is gebleken dat deze beperkte resources een directe relatie hebben met de noodzakelijke balans voor exploitatie en exploratie in MKB. Zij stellen dat het bereiken van een balans tussen beide activiteiten, ook wel de 'balans dimensie' genoemd, een grotere rol speelt dan het bereiken van een maximale waarde voor exploitatie- dan wel exploratieactiviteiten. Midden- en kleinbedrijven hebben namelijk niet voldoende resources om een onbalans op te vangen. Bij grote organisaties kunnen door directe beschikbaarheid van resources zoals arbeidskrachten of financiële middelen de risico's van een onbalans worden opgevangen. Omdat kleine organisaties deze resources niet direct beschikbaar hebben, is het risico van onbalans veel groter en niet acceptabel. Ondernemingen opererend binnen het midden- en kleinbedrijf zullen daarom beide activiteiten in hun ondernemingen voldoende moeten onderbrengen, met beperkte beschikbare resources, hetgeen de nodige vereisten zal stellen aan de coördinatie.

Hier tegenover staat dat managers in het MKB vaak dichter op hun markt en product zitten dan managers in grote ondernemingen. Onderstaand volgt een citaat van Lubatkin (2006).

*"De managers staan dicht bij de bestaande competenties van het bedrijf en zijn daarom beter geïnformeerd over waar en wanneer ze kunnen worden benut. Ze staan dicht op de markt en zijn daarom meer bewust van de veranderende trends in de marktvrage. Dit maakt het voor hen mogelijk om directer nieuwe kansen in de markt te ontdekken, te evalueren en te ontwikkelen – activiteiten die de basis van exploratie vormen."* (Lubatkin et al. 2006:649).



Uit het citaat komt naar voren dat door de hogere betrokkenheid van de managers bij het functioneren van het bedrijf, men beter in staat is de vertaalslag te maken van de vraag uit de markt naar de beschrijving voor interne implementatie. Anders gezegd, de manager binnen een MKB onderneming vervult vaak meerdere functies ineen, zoals ontdekken (exploratie), evalueren, ontwikkelen (R&D) en implementeren (exploitatie). Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de nood vanwege beperkte resources, MKB bedrijven dwingt creatiever te zijn in hun oplossing, hetgeen deels intern opgevangen kan worden doordat managers meerdere functies hebben (Lubatkin, 2006). Ter illustratie, men heeft op de payroll twintig mensen, maar in het bedrijf moeten vijftig functies bekleed worden. Hoe gaat men hier mee om? Enkele functies krijgen door de aard van de diensten of producten van het bedrijf een grotere nadruk, dit kan zijn Sales of dit kan zijn het ontwikkelen van bijvoorbeeld een nieuwe technologie. Voor deze functies worden meerdere personen toegewijd vrij gemaakt. Dit betekent een extra grote druk op het resterende personeel om de overige functies, welke in absolute zin niet zijn afgenomen, te verdelen over een minder grote groep. Dit houdt in dat één persoon nog meer functies zal moeten bekleden. Vervolgens geldt dat één persoon maar een bepaalde hoeveelheid werk kan verzetten. Per saldo komt het er op neer dat minder tijd gericht kan worden aan het vervullen van alle activiteiten. Daarom wordt in dit onderzoek verondersteld dat de overige behoefte extern ingevuld zal moeten worden, dit kan door middel van het aangaan van allianties, hetgeen overeenkomstig is aan uitkomsten uit onderzoeken van onder andere Lu & Beamish (2001), Hoffmann (2007) en Cao et al. (2009).

## 2.4 Allianties

Een alliantie is een vorm van interorganisationele samenwerking. Het vormen van allianties heeft sinds de jaren '80 een sterke groei doorgemaakt en wordt gezien als belangrijke schakel in het bereiken van organisatiedoelen (Child, Faulkner & Tallman, 2005). Zo stellen onderzoekers uit de relational view stroming dat de kritieke resources van een organisatie grensoverschrijdend zijn (Dyer & Singh, 1998). Onderzoek naar strategisch competitief voordeel wordt gezien vanuit de gedachte dat relaties en onderlinge verhoudingen de basis vormen voor (sociale) gedragingen. Waarbij inter-competitief voordeel kan worden behaald door de unieke samenwerking tussen organisaties binnen een netwerk. In het bedrijfsleven zijn veelvoorkomende vormen van interorganisationele samenwerking: Joint Venture, netwerk, consortium, alliantie en handelsvereniging (Barringer, Harrison 2000). De term alliantie wordt in theorie geregeld gebruikt voor verschillende van deze vormen van samenwerking. Binnen dit onderzoek is het daarom belangrijk aan te geven wat met de term alliantie wordt bedoeld:

*"Een alliantie is een vrijwillige afspraak tussen onafhankelijke organisaties om middelen te delen of uit te wisselen en om producten, diensten of technieken te leveren of gezamenlijk producten te ontwikkelen."* (Gulati, Singh 1998)

Allianties worden binnen organisaties gebruikt met verschillende motieven. Door samen te werken en kennis uit te wisselen, kunnen allianties *strategische voordelen* opleveren die de bedrijven alleen niet zouden hebben kunnen bereiken (Dyer en Singh, 1998). Bij *startende* bedrijven worden allianties gezien als middel om de nadelen van de *kleinheid* en *nieuwheid* van het bedrijf te overbruggen (Baum, Calabrese en Silverman, 2000). Allianties bieden namelijk toegang tot kennis en kunde die het startende bedrijf nog niet heeft en verzorgen *legitimiteit* doordat de partner bijvoorbeeld een bekende naam heeft in de markt (Stuart, 2000). Door allianties te vormen kan meer *informatie* worden vergaard en verwerkt en kunnen gaten in capaciteiten worden gevuld om zo de *onzekerheid van de omgeving* te kunnen verminderen (Lu & Beamish, 2001). Deze motivaties tot het aangaan van allianties hebben uiteindelijk hun uitwerking op de exploitatieve en exploratieve activiteiten van het bedrijf. Zo kan het vergaren van informatie en kennis vanuit partnerbedrijven leiden tot een heel nieuw product, waarmee de exploratie van het bedrijf wordt vergroot, dezelfde informatie kan echter ook worden ingezet voor doorontwikkeling van bestaande producten, waarmee de exploitatie van het bedrijf wordt vergroot.

## 2.5 Allianties in MKB

Allianties zijn ook in het MKB een veel gebruikte strategische optie (Baum, Calabrese & Silverman, 2000). Allianties vormen een snelle toegang tot complementaire capaciteiten, kennis en kunnen productontwikkeling stimuleren en verkorten (Barringer & Harrison, 2000; Rothaermel & Deeds 2004). Midden- en kleinbedrijven hebben ten overstaan van grote ondernemingen te maken met beperkte resources als *arbeidskracht* en *kennis*. Vanwege deze beperkingen in de resources zouden allianties juist binnen het midden- en kleinbedrijf mogelijkheden bieden om *tekorten* te overbruggen, risico's te delen en toegang te krijgen tot informatie (Lu & Beamish, 2001). Onderzoek binnen de specifieke context van MKB heeft al uitgewezen dat net als bij grote organisaties, naast informele aspecten zoals vertrouwen ook de formele aspecten zoals goede beheersmechanismen en planning van belang zijn om allianties te laten slagen (Hoffmann & Schlosser, 2001). Echter zijn de beperking in middelen en tijd in MKB ook van invloed op de potentiële mogelijkheden voor het vormen van allianties (Deeds 1996). Om een alliantie te kunnen vormen moet een MKB organisatie minimaal beschikken over competenties om een alliantie partner aan te trekken (Park, Chen en Gallagher, 2002). Het vormen van allianties kost tijd en managementaandacht. Hierdoor ontstaat de kans op een negatieve ontwikkeling, doordat bij een te grote toename van het aantal allianties niet alle allianties even productief zijn, maar wel aandacht vragen. Kleine organisaties zullen daarom sneller geneigd zijn om exploitatieallianties aan te gaan omdat deze directer waarde terug leveren op de investering (Park, Chen en Gallagher, 2002:p.532) en daardoor helpen bij het overleven. Bovendien is het vormen van exploratieallianties, in de literatuur 'upstream allianties' genoemd, door de aard van de activiteiten een management intensievere vorm van allianties dan horizontale allianties of 'downstream allianties'. Doordat het management van organisaties maar beperkte informatie verwerkingscapaciteit heeft (bounded rationality), neemt bij een toename van informatie het overzicht en de kwaliteit van informatieverwerking af (Deeds & Hill, 1996). De beperkte middelen en managementcapaciteit kunnen dus een impact hebben op de mogelijkheden in de samenstelling van de alliantieportfolio's in MKB. Het coördineren van alliantieportfolio's in MKB context is echter in de bestaande literatuur nog beperkt besproken en zal op andere wijze georganiseerd worden dan in grote organisaties (Hoffmann, 2007).

## *2.6 Exploitatie en exploratie middels allianties*

Uit onderzoek van March (1991, 1995) blijkt dat ook binnen allianties het exploitatie- en exploratieperspectief kan worden toegepast. Het doel van een alliantie kan namelijk gelijk gesteld worden aan een exploitatie of exploratie doelstelling (Koza en Lewin, 1998).

### *2.6.1 Exploitatie allianties*

Een exploitatiealliantie is voornamelijk gericht op het bereiken van betere efficiëntie, korte termijn resultaten, verfijnen van methoden en toepassing van bestaande kennis en kunde (Hoang en Rothaermel, 2010; Rothaermel & Deeds, 2004). Exploitatieallianties worden geassocieerd met het verhogen van de productiviteit van kapitaal en bedrijfsmiddelen door het verbeteren van bestaande capaciteiten en het reduceren van kosten. Als afgeleide van exploitatieallianties wordt vaak gesproken over marketing allianties (Das & Teng 1998). Binnen marketingallianties wordt veelal het focale bedrijf gekoppeld aan een alter (het andere bedrijf) dat in het bezit is van een rijk distributiekanaal. Ter illustratie, een Nederlandse softwareproducent kan een alliantie initiëren met een internationale distributeur om gebruik te maken van het distributiekanaal dat zij hebben binnen Europa, om zodoende internationaal de producten te vermarkten. De strategische logica van voorgenoemde alliantie is helder. Door het vinden van meer outlets voor haar producten kan het Nederlandse bedrijf profiteren van 'economies of scale' en kosten per eenheid product reduceren. Voor de alter geldt dat zij profiteert doordat zij meerdere producten kan toevoegen aan de productlijn en realiseert daarmee verbetering van de efficiency van distributiekanaalen (Doz & Hamel, 1998; Barringer en Harrison, 2000).

### *2.6.2 Exploratie allianties*

Een exploratiealliantie is voornamelijk gericht op het ontdekken en ontwikkelen van nieuwe kennis, producten, diensten, markten en lange termijn resultaten (Powell et al., 1996; Reuer, 2004; Shenkar & Reuer, 2006; Hoang en Rothaermel, 2010). Als afgeleide van exploratieallianties wordt vaak gesproken over technologische allianties (Das, Sen & Sengupta, 1998). Technologische allianties betreffen coöperatie in activiteiten als R&D, engineering, informatiesystemen en fabricage (Hagedoorn 1993). Deze alliantievariant bundelt het intellectueel kapitaal van twee of meerdere bedrijven, hetgeen kan resulteren in gedeelde kosten en risico's, productontwikkeling, leren, en versnelde marktintroductie (Osborn & Hagedoorn, 1997; Child & Faulkner, 1998). Bij R&D allianties worden bijvoorbeeld vaak meerdere kleine bedrijven met specifieke technische vaardigheden tezamen gebracht met één groter bedrijf dat beschikt over ervaring in productontwikkeling. Door het samenbrengen van hun complementaire vaardigheden kan het eindproduct sneller en goedkoper op de markt worden gebracht dan dat elk bedrijf afzonderlijk zou kunnen realiseren (Deeds & Hill, 1996).

## 2.7 Alliantieportfolio's

De auteurs Dyer en Singh (1998) hebben een nieuwe stap in het alliantie denken geïntroduceerd door deze te verschuiven van een dyadisch niveau naar een netwerk niveau. Zij stellen dat het zelfbedrog zou zijn om te denken dat één willekeurige alliantie waartoe een onderneming behoort volledig onafhankelijk zou zijn. Dit sluit aan bij de bevindingen van Gulati (1998) en Koka en Prescott (2002), zij stellen dat men individuele allianties moet benaderen zowel vanuit de context van de allianties (relationele verwevenheid), als wel de context van het totale netwerk (structurele verwevenheid) die men vormt. Belangrijker nog dan de constatering dat een enkele alliantie nooit puur op zich zelf staat, zijn de inzichten dat een alliantieportfolio door correcte coördinatie zelf een competitief voordeel kan worden voor het bedrijf. Zo kan het zoeken naar partners en het creëren van samenwerkingen binnen het alliantieportfolio, maar ook conflicthantering en het coördineren van kennis en resources tussen de gezamenlijke banden binnen het netwerk, leiden tot waarde creatie (Sarkar et al., 2009). Uit het onderzoek van Wassmer (2010) blijkt dat er naar alliantieportfolio's heel veel onderzoek is gedaan. Hij constateert dat er binnen de stromingen voor alliantieportfolio's verschillende definities worden aangehouden. Aangezien alliantieportfolio's één van de centrale thema's vormt binnen dit onderzoek is het belangrijk om een specifieke definitie te hanteren. Een alliantieportfolio wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als "alle allianties van een organisatie" (Hoffmann, 2005:p121).

Binnen alliantieportfolio's spelen interdependenties van de partners een belangrijke rol (Wassmer, 2010). Deze interdependenties staan voor de onderlinge samenhang van de partners binnen het alliantieportfolio. Volgens Wassmer (2010) is er een tweedeling te maken in de huidige onderzoekscontext van interdependenties naar synergie- en conflictcreërende allianties (Parise & Casher, 2003; Vassalo et al., 2004). Volgens het raamwerk van Parise & Casher (2003) ontstaan synergieën tussen partners in het portfolio, doordat zij elkaar positief beïnvloeden vanwege (a) het feit dat men beide uit hetzelfde netwerk afkomstig is, (b) elkaar aanvullende diensten kunnen bieden, (c) dezelfde infrastructuur standaarden aanhouden, (d) van elkaar kunnen leren, of (e) elkaars aanwezigheid zien als een manier om risico te delen. De belangrijkste bijdrage van beide onderzoeken betreft het inzicht dat interdependenties binnen het alliantieportfolio heel belangrijk zijn, omdat zij kritieke determinanten vormen voor de totale waarde die bedrijven kunnen behalen uit hun portfolio. Deze totale behaalde waarde kan afhankelijk van de juiste *configuratie* en *coördinatie* groter of kleiner zijn dan de som van de waarden die behaald hadden kunnen worden uit de individuele allianties binnen het portfolio. Volgens Wassmer (2010) is er helaas nog weinig empirisch onderzoek verricht naar dit belangrijke fenomeen, waarbij structurele verwevenheid en coördinatie een belangrijke rol spelen. Hiervoor is reeds ingegaan op de mogelijkheden die individuele partners bieden om de exploitatieve en exploratieve activiteiten van het focale bedrijf aan te vullen. Dit zelfde fenomeen geldt uiteindelijk ook voor het gehele portfolio van alliantiepartners. Zo kan een bedrijf dat intern volledig gericht is op exploreren, haar alliantieportfolio grotendeels inzetten om te exploiteren (Koza & Lewin, 1998).

## 2.8 Sociaal kapitaal

Hiervoor is uitgebreid ingegaan op allianties, waarbij is gesteld dat deze manier van samenwerking een middel is voor bedrijven om te kunnen exploiteren dan wel exploreren. Om te kunnen samenwerken zullen bedrijven sociale banden met elkaar moeten opbouwen. Deze sociale banden zijn terug te vinden in het artikel van James Coleman (1988), dit betreft zijn introductie van sociaal kapitaal. In het artikel spreekt hij over mensen als gesocialiseerde actoren, hun gedragingen komen bewust voort uit sociale normen regels en verplichtingen, welke zijn ontstaan en worden onderhouden door de sociale banden die zij hebben met personen en instanties om hen heen. Vervolgens hebben auteurs als Burt (1992) en Tsai en Ghoshal (1998) het concept verplaatst naar het bedrijfsniveau. Dit is gebaseerd op de gedachte dat bedrijven bestaan uit mensen en in hun handelen als doelbewuste actoren gezien kunnen worden (Koka & Prescott, 2002). Het concept sociaal kapitaal kan gedefinieerd worden als “het totaal van de resources, welke een organisatie ten goede komt, krachtens het bezit van een duurzaam netwerk van onderlinge relaties tussen partners” (Bourdieu & Wacquant, 1992: 119). Hiermee vormt sociaal kapitaal een uitdagend en bijzonder toepasselijk construct om onderlinge relaties tussen organisaties te onderzoeken (Koka & Prescott, 2002). Allereerst biedt het de mogelijkheid om de volledige set van relaties van het focale bedrijf in kaart te brengen (Nohria & Eccles, 1992). Ten tweede geldt dat, zoals de definitie aangeeft, de focus wordt gelegd op de toegang tot en werking van resources- kennis, informatie en ander kapitaal- door het aangaan van allianties. Begrip van de eigenschappen van sociaal kapitaal is dus belangrijk omdat het ons in staat stelt de verschillen in exploitatie en exploratie van organisaties te verklaren.

Auteurs karakteriseren sociaal kapitaal als *duurzame onderling verbonden menselijke relaties* (Bourdieu, 1986; Coleman, 1990), waardoor het minder makkelijk afscheidbaar van de organisatie is als de andere vormen van kapitaal, te weten fysiek en financieel kapitaal en tegelijkertijd minder mobiel is als menselijk kapitaal. Bovendien wordt sociaal kapitaal gezien als potentieel de meest solide bron voor competitief voordeel, doordat de organisatie zelf de ontwikkeling kan sturen en de waarde kan bepalen (Moran & Ghoshal, 1999; Burt, 2000; Kogut, 2000; Adler & Kwon 2002). Het feit dat bedrijven zelf de ontwikkeling kunnen sturen maakt begrip over het belang en de invloed van het concept nog belangrijker, aangezien er eerst begrip zal moeten zijn alvorens men het als een competitief voordeel in kan zetten.

### 2.8.1 Sociale verwevenheid

In zijn baanbrekend artikel stelt Granovetter (1985) dat sociale relaties altijd en overal om ons heen aanwezig zijn. De manier waarop de onderneming opereert, wordt mede bepaald door de sociale context waarin de onderneming zich bevindt. Om dit te bekrachtigen heeft hij het begrip verwevenheid geïntroduceerd. Deze verwevenheid is te begrijpen als “de onlosmakelijke samenhang tussen economische relaties van individuen en organisaties en de sociale netwerken waarbinnen deze plaatsvinden.” (Granovetter, 1985; 504). Deze configuratie van het netwerk van de focale organisatie betreft de vraag ‘wie

men kent' en is overeenkomstig aan wat Granovetter (1992) de structurele verwevenheid noemt (Ostrom & Ahn, 2003). In zijn poging om Granovetter's conceptualisering van verwevenheid verder te specificeren, heeft met name Uzzi (1996, 1997) veel onderzoek gedaan naar de relationele dimensies. Hierbij wordt de vraag gesteld 'hoe goed men deze gene kent?', dit betreft de kwaliteit van de dyadische (paarsgewijze) relaties van het focale bedrijf, dit wordt door Granovetter (1992) als relationele verwevenheid gedefinieerd. Binnen zijn onderzoeken heeft Uzzi (1997) het onder andere over een alternatieve manier van besturen, welke gebaseerd is op vertrouwen. Hij stelt hierbij dat bedrijven niet voor de korte termijn winst gaan, maar vanwege het vertrouwen dat is opgedaan in de relatie zullen gaan voor het behoud van de relatie en daarmee zich meer richten op de lange termijn, dit noemt hij *'The logic of embeddedness'*.

De motivatie om binnen dit onderzoek zowel de structurele als de relationele dimensie te behandelen is vanwege de overtuiging dat economische verhandelingen en uitkomsten, net als alle sociale verhandelingen en uitkomsten, beïnvloed worden door de dyadische relaties tussen actoren én door de structuur van het netwerk van relaties als geheel. Dit is overeenkomstig aan Granovetter (1992: 33), die suggereert dat het zeer moeilijk is om de exploitatie en exploratie van de focale organisatie te verklaren zonder beide constructen in ogenschouw te nemen (Moran & Ghoshal, 1999; Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000).

### *2.8.2 Complexiteit van de netwerkbanden*

Ondanks het vele onderzoek dat inmiddels is verricht naar de diverse rollen die sociale verwevenheid speelt, zijn de resultaten verwarrend en worden tegenstrijdige adviezen gegeven aangaande de ideale constructie van banden voor het focale bedrijf (Rowley et al., 2000). Binnen de stroming van de structurele verwevenheid speelt het debat tussen Burt's (1992) 'structural hole' theorie welke is gebaseerd op open netwerken en Coleman's (1988) 'closed forms' of te wel gesloten netwerk theorie. Coleman (1988) beargumenteert dat een hecht netwerk vertrouwen en coöperatie tussen de leden bevordert. Daarentegen stelt Burt (1992) dat bedrijven die verweven zijn in nauwelijks verbonden netwerken meer efficiency kunnen behalen. Vervolgens heeft Burt (1998) getracht deze ogenschijnlijk onoverkomelijke tegenstellingen tot elkaar te brengen. Hierbij stelt de auteur dat de beide vormen van sociaal kapitaal niet per definitie elkaars tegenpolen zijn, maar eerder een andere rol spelen, die beide waardevol zijn.

Binnen de stroming van de relationele verwevenheid zijn er ook tegenstrijdigheden waar te nemen. Er wordt verondersteld dat zowel sterke als zwakke banden een positieve relatie hebben op exploitatie en exploratie. Enerzijds geldt dat sterke banden geassocieerd worden met vertrouwen en diepgaande uitwisselingen tussen partners, waarbij uitwisseling van kennis kan bijdragen tot de exploratie van het focale bedrijf (Uzzi, 1997; Larson, 1992; Krackhardt, 1992). Anderzijds geldt dat zwakke banden leiden tot meer diverse relaties en nieuwe informatie, welke ingezet kan worden in de ontwikkeling van nieuwe producten, hetgeen ook duidt op exploratie (Granovetter, 1973).

Aangaande het onderzoek van Burt (1998) waarin hij heeft getracht beide vormen van sociaal kapitaal ieder te voorzien van hun eigen waarde. Het onderzoek van Hansen (1999) en later Reagans et al. (2003; 2008) sluit hier op aan, zij hebben aangetoond dat de meest productieve teams hoge interne cohesie (sterke banden) hebben zodat zij kennis werkelijk met elkaar kunnen delen, terwijl het externe netwerk diverse structurele gaten bevat, waardoor nieuwe informatie vergaard kan worden. Uitgerekend deze tegenstrijdigheden in de diversiteit en sterkte van banden zijn illustratief voor de noodzaak van empirisch onderzoek om de exacte werking van netwerkbanden op exploitatie en exploratie verder te onderzoeken.

### 2.8.3 Structurele verwevenheid

Van de beide concepten van verwevenheid is structurele verwevenheid verreweg het meest gebruikte concept binnen het onderzoek van sociaal kapitaal (Moran 2005; Zaheer et al., 2010). “*Structurele verwevenheid staat voor de niet persoonsgebonden configuratie van verbintenissen tussen mensen en afdelingen*” (Granovetter, 1992). In hun poging om Granovetter’s conceptualisering van verwevenheid verder te specificeren, definiëren de auteurs structurele verwevenheid als ‘*de onpersoonlijke configuratie van verbintenissen tussen mensen en units*’ (Nahapiet en Ghoshal, 1998: 244). Onderzoek binnen dit gebied heeft de focus op het ‘ego’ oftewel de positie van de focale onderneming binnen het netwerk van relaties (Zaheer et al., 2010). Op alliantieportfolio niveau wordt dit gedefinieerd als het ‘egocentrisch alliantienetwerk’, oftewel alle directe verbintenissen met partner organisaties (Baum et al., 2000; Ozcan & Eisenhardt, 2009). In de onderzoeken wordt gesproken over de netwerkbanden en specifiek de diversiteit van die netwerkbanden (Granovetter, 1992; Burt, 1992, Coleman, 1990).

### 2.8.4 Diversiteit

Diversiteit kan geformuleerd worden als het aantal allianties dat bedrijven vormen en het onderscheid dat bedrijven daarin maken op basis van het soort technologie dat men levert. Hierbij wordt ook wel gesproken over de *homogeniteit* versus de *heterogeniteit*. Bij technologisch homogene bedrijven bestaat tussen partners een hoge mate van vergelijkbaarheid op basis van de ervaring, kennis en kunde die men uitoefent (Tiwana, 2008). Als voorbeeld geldt een focaal bedrijf dat voor de hosting van de websites een bewuste keuze heeft gemaakt voor meerdere hostingpartners. De afweging betreft het verminderen van de afhankelijkheid van slechts één partij en tegelijkertijd een grotere onderhandelingsmacht te behouden (Levinthal & March, 1993; Lavie & Rosenkopf, 2006). Een voorbeeld van technologische heterogeniteit betreft een samenwerking tussen een softwareproducent en 3 andere bedrijven, ieder afkomstig uit verschillende vakgebieden. De samenwerking wordt bewust aangegaan met partijen die zich ieder op hun beurt in een uniek netwerk bevinden. Deze partijen kunnen de ervaring, kennis en kunde die men vanuit het netwerk heeft, delen met het focale bedrijf waardoor in zijn geheel meer unieke informatie vergaard kan worden door het focale bedrijf. De veronderstelling is dat Midden- en Kleinbedrijven een bewuste keuze



maken om samenwerkingsverbanden aan te gaan met slechts één of meerdere technologisch homogene dan wel heterogene bedrijven. Door het aangaan van de samenwerkingen wordt een pool van resources zoals kennis en kunde aangewend, welke de input vormen voor exploitatie en exploratie. De verwachting is dat naarmate bedrijven meer heterogene partners selecteren binnen hun alliantienetwerk het gezamenlijk resultaat meer exploratieve activiteiten zal betreffen. Dit vanwege de hogere mate van het aantrekken van nieuwe informatie in de vorm van kennis en kunde, dit is deels overeenkomstig aan de *'open netwerk theorie'* van Burt (1992). Het tegenovergestelde geldt voor allianties met meer technologisch homogene partners. Zij zullen meer redundante informatie aantrekken waardoor het alliantienetwerk als geheel een meer exploitatief karakter zal krijgen. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op het attributen domein, geïntroduceerd door Lavie en Rosenkopf (2006).

#### 2.8.5 *Relationele verwevenheid*

In tegenstelling tot de onpersoonlijke natuur van structurele verwevenheid, definiëren Nahapiet en Ghoshal (1998) relationele verwevenheid als "persoonlijke relaties die mensen hebben ontwikkeld gedurende een geschiedenis aan interacties" (Nahapiet & Ghoshal 1998). Terwijl structurele verwevenheid staat voor de mate en het bereik van resources waar een bedrijf over kan beschikken middels het alliantienetwerk, bepaalt de relationele verwevenheid in welke mate dit potentieel ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Granovetter stelt dan ook dat "Beter dan de stelling dat iemand bekend staat als betrouwbaar, is dit te vernemen van een betrouwbare informant. Nog beter is het om te vertrouwen op eigen kennis uit eerder met elkaar opgedane ervaring." (Granovetter, 1985: 490).

De belangrijkste facetten van relationele verwevenheid zijn persoonlijk vertrouwen, betrouwbaarheid, gelijkgestemdheid en gevoelens van nabijheid en solidariteit (Uzzi, 1997). Relationele verwevenheid betreft de persoonlijke aspecten van de relaties van de focale onderneming met de overige netwerkleiden, waarbij de sterkte van de relatie een belangrijke component vormt voor deze relationele dimensie. De sterkte van de relatie bepaalt namelijk uiteindelijk in hoeverre bedrijven gebruik kunnen maken van hun relationele verwevenheid met elkaar. Dit heeft vervolgens weer een directe uitwerking op de intensiteit en frequentie waarin zij resources met elkaar kunnen en willen delen. Op haar beurt beïnvloedt de uitwisseling van resources weer de exploitatieve en exploratieve activiteiten van bedrijven. Binnen de literatuur wordt de sterkte van de relatie vertaald naar de sterkte van banden.

### 2.8.6 Sterkte van de banden

Voor de typering van de sterkte van banden binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van Granovetter (1973: 1361), hij beziet sterke banden als “een combinatie van de hoeveelheid tijd, de emotionele intensiteit, de (wederzijdse) intimiteit en de wederkerige uitwisseling van producten en diensten die de band typeert”. In deze ontwikkeling van sterke banden is een primaire lange termijn visie opgesloten, vanwege de wederzijdse wil om tijd en energie te investeren in elkaars bedrijven (Reagans & McEvily, 2003). Uit de literatuur blijkt dat sterke banden worden geassocieerd met de uitwisseling van hoogwaardige informatie en impliciete kennis. Uzzi (1996) toont in zijn onderzoek aan dat bedrijven met sterke banden in staat zijn hoogwaardige kennis te ontwikkelen met elkaar. Partners leren onderling van elkaars bedrijf, worden onderling meer afhankelijk van elkaar en ontwikkelen vertrouwen en een lange termijn perspectief (Larson, 1992). Gebaseerd op een diepere kennis van de partners' operationele activiteiten, wordt impliciete kennis (Grant 1996) sneller en beter overdraagbaar voorbij de bedrijfsgrenzen, die vervagen door nauw contact (Hansen, 1999; Reagans & McEvily, 2003).

Uit diverse onderzoeken blijkt een positieve relatie tussen relationeel sterke banden en de mate van leren in onderlinge samenwerkingen (Kale et al., 2001; Reagans en McEvily, 2003; Tiwana, 2008). Op basis van bovenstaande is de verwachting dat binnen MKB sterke banden noodzakelijk zijn voor het ontplooiën van exploratieve activiteiten. Waar bedrijven beschikken over sterke banden zullen hoogstwaarschijnlijk ook zwakke banden bestaan in het netwerk. Deze zwakke banden vormen de tegenpool van sterke banden.

Uit onderzoek van Reagans & McEvily (2003) blijkt dat sterke banden niet noodzakelijk zijn voor het uitwisselen van expliciete kennis. Vanwege het feit dat zwakke banden beduidend minder tijd en inspanning vergen van de bedrijven en daarmee een eenvoudiger en goedkoper oplossing bieden, kunnen zwakke banden beter fungeren voor het delen van expliciete kennis tussen partners. Verder hebben Reagans en McEvily (2003) aangetoond dat sterke banden oogkleppen vormen voor de wereld om de bedrijven heen, waardoor men moeilijker in contact komt met nieuwe informatie. Daarentegen wordt men door een zwakke band in staat gesteld om de wereld om zich heen meer te blijven zien, waardoor nieuwe informatie wel opgenomen kan worden. De resources die bedrijven onderling uitwisselen worden niet beperkt tot alleen kennis. Zo zal de expliciete kennis van bedrijven deels verpakt zitten in de producten die men voert. Deze producten zullen vermarkt moeten worden, waarvoor partners geselecteerd zullen worden. Ook hierbinnen spelen banden een rol, waarbij de zwakke banden vanwege de beperkte tijd en eenvoud in relatieonderhoud een prima uitkomst bieden. De veronderstelling is dan ook dat zwakke banden beter ingezet kunnen worden voor exploitatie.

## 2.9 Coördinatie

Om duidelijkheid te scheppen over wat exact bedoeld wordt met coördineren wordt in dit onderzoek gewerkt met de definitie die is afgeleid uit de basisgedachte van organisatie-theorieën. “*Coördinatie betekent het integreren of koppelen van verschillende delen van een organisatie om uiteindelijk een set collectieve taken te voltooien*” (Ven, Delbecq & Koenig, 1976).

### 2.9.1 Formele en informele coördinatie binnen allianties

Binnen strategische allianties is coördinatie een saillant onderwerp, omdat diverse coördinatieactiviteiten moeten plaatsvinden over organisatorische grenzen heen, om de samenwerking zoveel mogelijk te optimaliseren. Dit vergt taakverdeling en het specificeren van de exacte scheiding van werkzaamheden tussen partners in de alliantie. Om de coördinatie goed uit te voeren, dienen bedrijven optimaal gebruik te maken van de geëigende structuren en systemen die hiervoor inzetbaar zijn (Litwak & Hylton, 1962). Er zijn meerdere mogelijkheden om het portfolio van de allianties binnen het bedrijf te coördineren (Gulati en Singh, 1998). Binnen dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt naar formele en informele coördinatie van de allianties (March & Simon, 1958; Tsai, 2002; Van de Ven et al., 1976). Beide dimensies vormen de uitersten op een dynamische schaal van formele naar informele coördinatie. Formele coördinatie wordt gekenmerkt door de inzet van systemen, processen en besturingsmechanismes om op *gestructureerde* basis de interdependenties van resource- en kennisstromen tussen portfolio-partners te managen (Sarkar et al., 2009). Voorbeelden van managementsystemen en managementprocessen zijn alliantieportfolio matrices, alliantiedatabases of het intranet (Anand & Khanna, 2000; Hoffmann, 2005; Khanna, et al., 1998). De besturingsmechanismes worden voornamelijk gekenmerkt door de contractuele vastlegging van verantwoordelijkheden en de wijze van onderlinge samenwerking (Sarkar et al., 2009). De mate waarin bedrijven gebruik maken van genoemde systemen, processen en besturingsmechanismes bepaalt typering van de coördinatie, waarbij een intensief gebruik staat voor formele coördinatie en het volledig ontbreken van deze coördinatiemechanismen wordt gezien als informele coördinatie. Beide coördinatiemechanismen hebben ieder hun eigen waarde, dit betekent dat gekeken zal moeten worden naar de toepasselijkheid. Hiervoor geldt dat de correcte toepassing op het juiste moment plaats zal moeten vinden om een maximaal resultaat te behalen. Zo ver bekend heeft er geen eerder onderzoek plaatsgevonden waaruit de directe werking van formele en informele coördinatie op beide vormen van verwevenheid en daarmee exploitatie en exploratie is aangetoond. Daarom kan slechts op basis van de eigenschappen van beide vormen van coördinatie een verwachting worden uitgesproken over de modererende werkingen. Vooraf dient een splitsing gemaakt te worden voor het portfolio enerzijds en de dyadische allianties anderzijds, aangezien beide op een ander niveau plaatsvinden en daarom niet kunnen beschikken over dezelfde coördinatiemechanismen.

### 2.9.2 Coördinatie en structurele verwevenheid

In dit onderzoek wordt verondersteld dat de mate van geformaliseerde coördinatie van het alliantieportfolio de mogelijkheden tot het managen, faciliteren en het onderhouden van een alliantieportfolio beïnvloedt. De formele coördinatiemechanismes bestaan uit systemen, processen en strategische samenstelling van het alliantieteam. Uit de theorie blijken meerdere voordelen door formele coördinatie. Kale, Dyer en Singh (2002) stellen dat het voor bedrijven noodzakelijk is om over een alliantiefunctie te beschikken om meer voordeel te kunnen halen uit het alliantieportfolio. Dit is vanwege het feit dat de alliantiefunctie een meer systematische en routinematige implementatie van processen betreft, wat een meer formele coördinatie inhoudt, welke is gebaseerd op het verkrijgen van zoveel mogelijk controle (Kale et al., 2002). Binnen dit onderzoek wordt gesteld dat strategische samenstelling van het alliantieteam duidt op eenzelfde inspanning om te komen tot meer controle en vormt daarmee een alternatief formeel coördinatiemechanisme voor de alliantiefunctie. Uit onderzoek van Dyer en Singh (1998) blijkt bij partnerscreening en partnerselectie, de mogelijkheid tot het selecteren van een partner met complementaire competenties voor het alliantieportfolio te worden verhoogd. Dit komt doordat men beschikt over één mechanisme waarbinnen strategische plannen met betrekking tot de partners binnen het alliantieteam met elkaar gedeeld kunnen worden. Door een alliantieportfolio matrix, kan inzicht worden verkregen in het huidige alliantieportfolio, inclusief een gedetailleerde beschrijving van de partnerbijdrage. Zodoende wordt het risico tot aantrekken van partners die een conflict vormen met het huidige portfolio gereduceerd (Dyer et al., 2001; Parise & Casher, 2003). Vervolgens vormen alliantiedatabases of het intranet middelen om de voortgang van allianties te monitoren, waardoor een verandering van het alliantieportfolio in de tijd inzichtelijk en (be)stuurbaar wordt (Anand & Khanna, 2000; Hoffmann, 2005; Khanna, et al., 1998). Uit eerder onderzoek is gebleken dat een hogere mate van diversiteit kan bijdragen tot meer exploratief gedrag (Baum et al., 2000, Koka & Prescott, 2002). De formele coördinatie van het alliantieportfolio middels alliantiematrices binnen het alliantieteam, geeft beter inzicht in de mogelijkheden van het portfolio. Meer inzicht biedt meer mogelijkheden tot het verhogen van de diversiteit van het portfolio. De veronderstelling binnen dit onderzoek is dan ook dat formele coördinatie middels alliantiematrices en een strategisch alliantieteam bijdraagt tot het verhogen van de diversiteit binnen het portfolio waardoor exploratieve activiteiten versterkt worden.

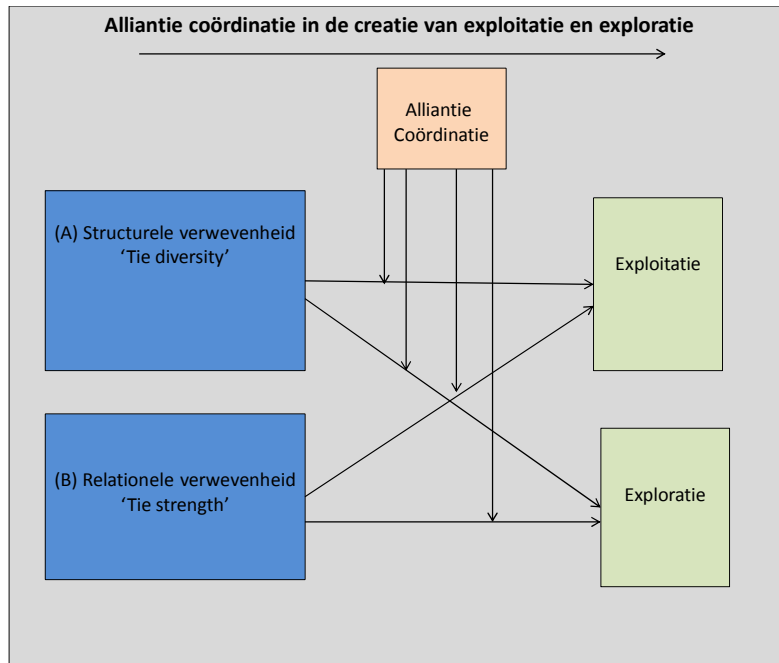
### 2.9.3 Coördinatie en relationele verwevenheid

Binnen relationele verwevenheid wordt het onderscheid tussen formele en informele coördinatie gebaseerd op het bezit van hiërarchische besturingsmechanismes. Deze hiërarchische besturingsmechanismes vormen het antwoord van organisaties om zoveel mogelijk onzekerheid met betrekking tot de omgeving en de partners te voorkomen (March en Simon, 1958; Thompson, 1967). De hiërarchische besturingsmechanismes voor formele coördinatie worden gevormd door contractueel vastgelegde samenwerkingen (fiat), monitoring opties middels controlesystemen en heldere verdeling van de incentives (Gulati, 1998). Informele coördinatie daarentegen heeft als basis zeer beperkte of geen enkele contractuele vastlegging en is voornamelijk gebaseerd op onderling vertrouwen (Tsai, 2002; Janssen et al., 2009). Volgens Schilke en Goerzen (2010) zijn er drie redenen voor het coördineren van allianties op individueel niveau. Allereerst leidt de onderlinge coöperatie tot een coördinatiebehoefte vanwege de noodzaak om verschillende resources verdeeld over de bedrijven op een juiste manier te betrekken. Bovendien zullen alliantiepartners zelden automatisch een identieke alliantiedoelstelling navolgen, coördinatie vormt zodoende het geëigende mechanisme om onderlinge verwachtingen te managen. Tenslotte geldt dat het voor bedrijven reeds moeilijk genoeg is om intern te beschikken over voldoende informatie om de eigen werkzaamheden uit te voeren. Dit betekent dat er een coördinatiefunctie nodig zal zijn om de unieke informatie van beide partners samen te brengen, wat uiteindelijk moet leiden tot de gedeelde alliantiedoelen. Hiermee vormt alliantiecoördinatie een belangrijke taak van alliantiemanagement (Goerzen & Beamish, 2005). Volgens Goerzen & Beamish (2005) is de belangrijkste taak het behouden van controle en daarmee het voorkomen van opportunistisch gedrag. Dit kan men doen door het nemen van de benodigde veiligheidsmaatregelen. Deze veiligheidsmaatregelen kunnen bereikt worden door zowel formele als informele coördinatie (Gulati, 1998). Uit de theorie blijkt dat formele coördinatie met name ondersteund wordt door van tevoren belegde plannen, geformaliseerde regels, beleid en procedures en gestandaardiseerde informatiesystemen en communicatiesystemen (Van de Ven et al., 1976). Veiligheidsmaatregelen worden vooral gevonden in het expliciteren van de werkzaamheden van partners middels uitgebreid beschreven contracten met verklaringen van intelligentie eigendommen en boeteclausules. Volgens het artikel van Sarkar et al. (2009) zijn volledig dekkende contracten bijna niet op te stellen en vormt het benodigde intensieve toezicht een aanzienlijke toename van de managementkosten. Een oplossing wordt gevonden in de informele coördinatie, door het introduceren van relationele besturingsmechanismes (Sarkar, 2009). Dit zijn de inspanningen die een bedrijf doet om te komen tot zoveel mogelijk persoonlijke interactie met de partner. Deze coöperatie en gezamenlijke waarde wordt gecreëerd door een dynamisch interactief proces tussen partners, gericht op wederkerigheid van de partners (Goerzen & Beamish, 2005). Dit zijn duidelijk processen die ingezet worden voor het opbouwen en versterken van banden. Op basis van diverse onderzoeken van onder andere Kale et al. (2001), Reagans en McEvilly (2003) en Tiwana (2008) is eerder in dit onderzoek gesteld dat binnen MKB sterke banden noodzakelijk zijn voor het ontplooiën van exploratieve activiteiten. De

veronderstelling binnen dit onderzoek is dan ook dat informele coördinatie middels relationele besturingsmechanismes bijdraagt tot het versterken van de individuele band, waardoor exploratieve activiteiten versterkt worden.

### 2.10 Conceptueel model

In een framework zijn de constructen in dit onderzoek als volgt weer te geven.



Figuur 1: Conceptueel model

## 3 METHODOLOGIE

### 3.1 *Theoriebouwend vergelijkend case study onderzoek*

Uit de literatuurstudie blijkt welke concepten een primaire rol spelen bij exploitatie en exploratie en coördinatie van alliantieportfolio's in het MKB. Echter wordt in de bestaande literatuur, van deze concepten niet beschreven of, en indien zo, hoe deze elkaar precies beïnvloeden en wat de effecten van de relaties zijn. Om de relaties tussen de concepten te verklaren en te onderbouwen hoe deze elkaar beïnvloeden, zal eerst *theoriebouwend onderzoek* moeten worden gedaan. Voor dit specifieke vraagstuk is *case study onderzoek* een gepaste methode (Ozcan & Eisenhardt, 2009). Case study is namelijk geschikt als onderzoeksmethode om te achterhalen hoe bepaalde zaken in een context gebeuren en waarom ze plaatsvinden (Eisenhardt, 1989; Flick, 2009). Door te werken met case studies kan de rijkheid en complexiteit in processen en motieven voor alliantieformatie (exploitatie en exploratie) en alliantiecoördinatie binnen MKB worden achterhaald, waardoor beantwoording van de onderzoeksvraag mogelijk wordt. Binnen deze case study zijn de opeenvolgende fases doorlopen zoals gedefinieerd door Eisenhardt (1989:p533).

Er is veel onderzoek gedaan naar individuele allianties tussen bedrijven (dyadisch) maar relatief weinig onderzoek heeft zich gericht op portfolio's van allianties en de impact ervan (Lavie 2007: 1190). Veel onderzoek gaat over de impact van enkele allianties maar niet over de gezamenlijke invloed van complete alliantienetwerken. Doordat er nog geen theorie is geschreven over de exacte werking van de beide dimensies (structurele en relationele verwevenheid) in combinatie met de beoogde moderator (coördinatie) op de activiteiten (exploitatie en exploratie) is vanwege het ontbreken van toetsbare variabelen kwantitatief deductief onderzoek in dit stadium geen passende vorm van onderzoek (Voss et al, 2002).

Omdat binnen de onderzoeksvraag exploitatie en exploratie (en de veronderstelde balans) op organisatieniveau centraal staat, is binnen dit onderzoek gekozen om ook het alliantieportfolio op organisatieniveau te onderzoeken. Het focale organisatieperspectief wordt aangehouden waarbij alle allianties van één bedrijf (alliantieportfolio) vanuit het 'ego perspectief' van dat bedrijf worden onderzocht (Hoffmann, 2007: 828). Het netwerkperspectief en individuele perspectief vallen daarmee buiten de kaders van dit onderzoek.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is gekozen voor een opzet met meerdere cases (Flick, 2009). Door meerdere cases met elkaar te vergelijken in een vergelijkende case study, kan achterhaald worden of verbanden binnen een case, over meerdere cases repliceerbaar zijn en kunnen overeenkomsten worden ontdekt. Door te werken met contrasterende cases kunnen verschillen in patronen

tussen de bedrijven duidelijk zichtbaar worden gemaakt (Eisenhardt en Graebner, 2007). Deze opzet is dan ook geschikt om het complexe vraagstuk aangaande exploratie en exploitatie te vergelijken tussen meerdere MKB-organisaties en dit af te zetten tegen hun alliantieportfolio coördinatie.

### *3.2 Case Context*

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen 12 Nederlandse midden- en kleinbedrijven in de software en ICT industrie. Er is gekozen voor de MKB sector omdat er binnen deze industrie een verscheidenheid aan MKB-organisaties die met elkaar samenwerken door middel van allianties (Lavie, 2007). De beschikbaarheid van meerdere cases met een divers alliantieportfolio is dan ook zeer waarschijnlijk in deze industrie. Daarnaast is de complexiteit en dynamiek in deze industrie hoog waardoor het balanceren van exploitatie en exploratie een belangrijkere rol speelt voor bedrijven in tegenstelling tot minder complexe en dynamische industrieën (Volberda, 2004). Bovendien vormt de MKB-sector met 997 per 1000 ondernemingen en een gezamenlijke bedrijfsomzet van 58% van de totale Nederlandse bedrijfsomzet, de grootste en daarmee een belangrijke sector in Nederland.

### *3.3 Case selectie*

De cases in het onderzoek zijn geselecteerd op basis van relevantie voor het bouwen van theorie, ook wel theoretische case selectie genoemd (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt en Graebner, 2007). Allereerst is bij de selectie van de cases een onderscheid gemaakt tussen kleine MKB bedrijven en grote MKB bedrijven. Als selectiecriteria hiervoor is de omvang van het aantal medewerkers genomen, waarbij de kleine MKB bedrijven bestaan uit een range van 6 tot 20 medewerkers totaal. De grote MKB bedrijven bestaan uit een totaal aantal medewerkers van tussen de 70 en 200 medewerkers. Bovendien is getracht bedrijven te selecteren met een diversiteit in hun competenties. Er is bewust gekozen voor bedrijven die intern meer gericht zijn op exploitatie dan wel exploratie. Door deze contrasterende eigenschap van de bedrijfsomvang en balans in de activiteiten, is een betere vergelijking mogelijk tussen de uitkomsten. Vervolgens is binnen deze clusters van contrasterende eigenschappen gekozen voor zoveel mogelijk overeenkomstige eigenschappen als branche, leeftijd en veronderstelde mate van exploitatief en exploratief gedrag. Zodoende zijn de bedrijven binnen de clusters zo homogeen mogelijk, zodat er een grotere mogelijkheid ontstaat om de gevonden verschillen in de onafhankelijke variabelen (exploitatie en exploratie) te verklaren door een werking van de afhankelijke variabelen (structurele versus relationele verwevenheid) en de eventuele moderator (coördinatie). Er is specifiek gezocht naar bedrijven die al enkele jaren actief zijn, omdat startende bedrijven door hun nieuwheid op het gebied van allianties nadrukkelijk andere uitgangspunten hebben dan gevestigde bedrijven (Baum, et al. 2000). Door het maken van bovenstaande keuzes ontstaat de meeste kans op relevante uitkomsten voor de onderzoeksvragen.



### 3.4 Dataverzameling

#### 3.4.1 Vragenlijst en conceptdefinities

Voorafgaand aan de interviews is een vragenlijst opgesteld. De vragenlijst is net als de literatuurstudie opgezet middels drie facetten rond de drie hoofdconcepten: exploitatie en exploratie van activiteiten, structurele en relationele verwevenheid en coördinatie van alliantieportfolio's. Ieder facet bestaat uit meerdere vragen met een aantal deelonderwerpen. Het doel van iedere vraag is om de wetenschappelijke concepten te vertalen naar de praktijksituatie van de geïnterviewde. Eerste versies van de vragenlijst zijn getest binnen de eigen organisatie van de onderzoeker en besproken met de wetenschappelijke staf van de universiteit. Naar aanleiding van de feedback is de vragenlijst ingekort en aangepast om beter aan te sluiten bij de empirische context. Ook is een vertaling van de concepten exploitatie en exploratie gemaakt in de vorm van 'ontwikkeling' om aan te sluiten bij organisatie processen. Door vooraf de concepten te bepalen, ontstaat een focus en structuur voor het onderzoek, waardoor het verzamelen van data meer accuraat kan verlopen.

"Het vooraf specificeren van de constructen kan ook helpen bij het initieel ontwerpen van theoriebouwend onderzoek. Hoewel deze vorm van specificeren niet gebruikelijk is in theoriebouwende onderzoeken tot nu toe, is het wel waardevol omdat het onderzoekers de mogelijkheid geeft om constructen meer accuraat te meten." (Eisenhardt, 1989:p536)

De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage 1 van het onderzoek.

#### 3.4.2 Semigestandaardiseerde vragen

Voor de primaire dataverzameling is gebruik gemaakt van semigestandaardiseerde interviews (Flick, 2009: 156). Tijdens de interviews is gewerkt met een vragenlijst met open vragen die gerelateerd zijn aan de concepten uit de literatuur. Om sterkere theorie te vormen en relaties te verklaren is de geïnterviewde gevraagd om vooral het hoe en waarom rond de onderwerpen toe te lichten (Eisenhardt & Graebner, 2007). De open vragen zijn bedoeld om de geïnterviewde te vragen naar de manier waarop de organisatie haar activiteiten heeft opgezet en waarom juist deze werkwijze wordt nagestreefd. Zodoende wordt het onderwerp bespreekbaar, maar blijft er ruimte om verder in te zoomen op specifieke onderwerpen of nieuwe inzichten die tijdens het interview ter sprake komen. Na beantwoording van de vragen is door de interviewer het antwoord kort samengevat om te controleren of hetgeen door interviewer geïnterpreteerd is, ook overeenkomt met dat wat de geïnterviewde beoogt met het antwoord, hiermee wordt de validiteit van het onderzoek verhoogd. Door gebruik te maken van semigestandaardiseerde interviews, wordt gewaarborgd dat binnen elk bedrijf soortgelijke vragen gesteld worden, waardoor herhaalbaarheid van het onderzoek plaats kan vinden, hiermee wordt de betrouwbaarheid verhoogd. Bovendien kunnen de antwoorden

eenvoudiger geclusterd worden met de concepten, dit verhoogt de vergelijkbaarheid van de antwoorden tussen de bedrijven in de fase van de cross case analyse, waardoor resultaten meer accuraat worden.

### *3.4.3 Respondenten selectie*

Binnen iedere organisatie is gesproken met personen vanuit het hoger management, hiermee wordt bedoeld op een persoon uit de directie zoals de CEO of een soortgelijk niveau, die als eindverantwoordelijke betrokken is bij de allianties of het alliantiebeleid van de organisatie. Binnen de grote MKB bedrijven is bovendien getracht te spreken met personen uit een lager organisatieniveau, het middenmanagement. Het betreft hier een persoon die in de dagelijkse gang van zaken direct betrokken is bij de allianties of het alliantiebeleid van de organisatie. Door binnen de organisaties te spreken met personen op directieniveau en middenmanagement kunnen de concepten vanuit meerdere perspectieven worden benaderd waardoor rijke en veelzijdige informatie over de allianties wordt achterhaald (Yin, 2003). De invloed van één organisatieniveau op de uitkomsten wordt verminderd en antwoorden kunnen met elkaar worden vergeleken, hierdoor is een bias in de resultaten op basis van één enkele waarneming voorkomen en ontstaat meer consensus over het beoogde antwoord, zodat de validiteit wordt verhoogd. Doordat binnen elk bedrijf gesproken wordt met een persoon van het hoger management heeft het interview veel meer weg van een goed gesprek en worden de geduide concepten automatisch geëxtrapoleerd (Starbuck, 1992).

Alle geïnterviewden is voorafgaand aan het interview in enkele minuten uitgelegd waar het onderzoek over gaat. De concepten van exploitatie en exploratie zijn op basis van terugkoppelingen uit de test van de vragenlijst, uitgelegd in terminologie van 'ontwikkeling'. Daarbij is toegelicht dat ontwikkeling in de managementliteratuur veelal wordt verdeeld in twee types. De eerste betreft de ontwikkeling van compleet nieuwe producten/diensten (exploratie) en de tweede betreft de doorontwikkeling of verfijning van bestaande producten/diensten (exploitatie). Vervolgens is het concept van sociale verwevenheid in relatie tot allianties toegelicht. Definities van de concepten uit de literatuur zijn zo min mogelijk besproken zodat de geïnterviewde de ruimte heeft om zijn eigen interpretatie te geven, zonder beperkt te worden door wetenschappelijke definities van concepten. De exacte onderzoeksvraag is eveneens niet genoemd om te voorkomen dat geïnterviewde vooraf een bias zou hebben ten aanzien van de normatieve strekking van de coördinatie binnen allianties ten aanzien van exploitatie en exploratie.

### *3.4.4 Data vastlegging*

De geïnterviewde is gevraagd om te spreken over de ervaringen uit het verleden en de huidige stand van zaken. Tijdens de interviews is het antwoord van de respondent vaak samengevat en teruggekoppeld naar de geïnterviewde om te valideren dat het antwoord of de uitleg door de interviewer goed is begrepen. Daarnaast zijn notities gemaakt tijdens de interviews van specifieke inzichten of bijzonderheden. Hierdoor is het mogelijk geweest om later in het gesprek op de aantekening terug te komen en de geïnterviewde in zijn

verhaal te laten. Alle interviews zijn opgenomen met voice recorder apparatuur en na afloop volledig tekstueel uitgewerkt in Word documenten. Deze uitgewerkte interviews zijn ter controle aan de respondent voorgelegd met het verzoek te reageren indien volgens hen antwoorden niet correct of anders zijn uitgelegd dan bedoeld door respondent. De geïnterviewde is anonimiteit aangeboden om bijvoorbeeld bias van sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. In de fase van het afnemen van de interviews heeft regelmatig afstemming plaatsgevonden met de academische begeleiders en medestudenten om de bevindingen te toetsen en te kijken of waarnemingen objectief van aard zijn. Deze werkwijze verhoogt de interne validiteit en controleerbaarheid (credibility en dependability) van het onderzoek (Bryman en Bell, 2007).

### 3.4.5 Data Feiten

In totaal zijn 16 personen geïnterviewd over een periode van 7 weken tussen 25 mei 2011 en 10 juli 2012. De interviews zijn veelal gehouden op kantoorlocaties bij de bedrijven in aparte vergaderruimtes. Twee interviews hebben plaatsgevonden via SKYPE omdat logistieke beperkingen een fysieke ontmoeting in de weg stonden. De gemiddelde duur van de interviews was 62 minuten en in totaal is 980 uur interview materiaal verzameld. Het langste interview duurde 100 minuten en het kortste interview 41 minuten. In totaal zijn 81 pagina's aan transcripties gemaakt van de interviews. In onderstaande tabel 1 staat een overzicht van de geïnterviewde personen, evenals het moment waarop interviews hebben plaatsgevonden.

| Bedrijf                   | Functie                                 | Label | Datum interview | Duur interview (min.) | Transcript (# pagina's) |
|---------------------------|---|-------|-----------------|-----------------------|-------------------------|
| Changer B.V.              | CEO                                     | CH    | 25-5-2012       | 85                    | 7                       |
| Nobel B.V.                | Manager Business Development            | N 01  | 29-5-2012       | 100                   | 5                       |
| Nobel B.V.                | CCO                                     | N 02  | 8-6-2012        | 64                    | 5                       |
| Webservices B.V.          | CEO                                     | WE    | 31-5-2012       | 45                    | 4                       |
| Conspect B.V.             | Manager Business Intelligence           | C 01  | 31-5-2012       | 69                    | 5                       |
| Conspect B.V.             | Solutions Manager Business Intelligence | C 02  | 18-6-2012       | 41                    | 4                       |
| Younify B.V.              | CEO                                     | YO    | 5-6-2012        | 50                    | 5                       |
| Total Internet Group B.V. | Senior Account Manager                  | TO    | 6-6-2012        | 56                    | 4                       |
| Trinicom B.V.             | Director Sales & Marketing              | T 01  | 11-6-2012       | 84                    | 7                       |
| Trinicom B.V.             | Manager Marketing Benelux               | T 02  | 10-7-2012       | 53                    | 5                       |
| Crimson Wing B.V.         | Manager Operations                      | CR    | 15-6-2012       | 50                    | 5                       |
| TraceBuzz B.V.            | CEO                                     | TB    | 21-6-2012       | 71                    | 6                       |
| Eperium B.V.              | CEO                                     | E 01  | 28-6-2012       | 60                    | 6                       |
| Eperium B.V.              | Controller                              | E 02  | 28-6-2012       | 61                    | 6                       |
| Telecats                  | CEO                                     | TE    | 29-6-2012       | 44                    | 3                       |
| Buckaroo                  | Business Executive                      | BU    | 5-7-2012        | 47                    | 4                       |
| <b>TOTAAL</b>             |   |       |                 | <b>980</b>            | <b>81</b>               |

Tabel 1: Overzicht geïnterviewde personen

Naast interviews als primaire databron is ook gebruik gemaakt van secundaire data bronnen. Zo zijn de websites van alle organisaties onderzocht, zijn persberichten opgezocht over allianties van de organisaties en zijn waar mogelijk documenten van de organisaties bestudeerd. MKB-organisaties zijn vanwege hun omvang echter minder bureaucratisch georganiseerd waardoor interne documentatie en externe communicatie in mindere mate beschikbaar zijn. De hoeveelheid secundaire data is daardoor minder omvangrijk dan bij grote ondernemingen. De volledige tabel met geïnterviewde personen en secundaire databronnen is opgenomen in bijlage 2. Alle interviewuitwerkingen zijn opgenomen in bijlage 3.

### *3.5 Data analyse*

De verzamelde data is geanalyseerd in twee fases. De eerste fase is de individuele case analyse. In de tweede fase is een vergelijking tussen de cases gemaakt. In eerste instantie is de inhoud van iedere case los onderzocht. Hierbij is bij de cases waarin meerdere personen van het bedrijf zijn geïnterviewd gelet op consistentie tussen de meerdere data verzamelpunten en specifieke beantwoording van de onderzoeksvraag. Daarna zijn de cases onderling vergeleken via cross case analyse om de replicerende en contrasterende elementen te achterhalen

#### *3.5.1 Individuele case analyse*

Binnen deze fase is per case een analyse uitgevoerd van de resultaten door de interviews diverse keren door te nemen en de antwoorden van respondenten onderling met elkaar te vergelijken. Om de antwoorden te vergelijken is gebruik gemaakt van datareductie methodes waarbij niet relevante onderdelen uit de data analyse worden weggelaten zodat alleen relevante secties uit de interviews overblijven. Per interview is bij het doorlezen van de teksten een kopie van de relevante sectie gemaakt en in een spreadsheet geplaatst. De relevante secties zijn gecategoriseerd en in een spreadsheet geclusterd onder de wetenschappelijke concepten waar ze betrekking op hebben (Flick, 2009). Zo is een uitspraak die gaat over innovatie binnen de organisatie gecategoriseerd onder de term “exploratie” en vervolgens geclusterd onder het wetenschappelijke concept van “exploitatie en exploratie”. Ook is bij de analyse van een interviewtekst gekeken naar de praktische toepassing van wetenschappelijke concepten. Bijvoorbeeld door de alliantiemotieven die zijn benoemd door Gulati en Singh (1998 p796) te vergelijken met de motieven van de organisaties voor het aangaan van hun allianties. De motieven van Gulati en Singh (1998) zijn daarna weer onderverdeeld in exploratie- of exploitatiemotieven waardoor de balans tussen beide activiteiten in het alliantieportfolio inzichtelijk wordt. Bepaalde interviewsecties kunnen op meerdere wetenschappelijke concepten gelijktijdig betrekking hebben. In dat geval is de uitspraak op meerdere plekken in de spreadsheet toegevoegd. De spreadsheet is ingedeeld in tabbladen op basis van de deelvragen uit de interviews en in aansluiting op de concepten uit de literatuurstudie. Alle secties die relevant waren maar niet direct gekoppeld konden worden zijn in een apart tabblad geplaatst zodat ze later alsnog kunnen worden

geanalyseerd. Onderstaande tabel 2 bevat een overzicht van de operationalisering van enkele wetenschappelijke concepten en de wijze waarop deze zijn gecategoriseerd om relevante secties te kunnen koppelen.

| Operationalisering van concepten                     |  |
|--|--|
| Wetenschappelijk concept:                            | Praktische toepassing in empirische context:   |
| <b>Exploratie</b>                                    | Innovatie, R&D, nieuw platform, nieuwe techniek, unieke manier van werken, frustratie en visie die afwijkt van norm, stappen maken, opborrelen, pionieren, lange termijn, radicale verandering   |
| <b>Exploitatie</b>                                   | Doorontwikkelingen, verbetering, service afdeling, projecten, implementaties, sales & Marketing, vaste werkwijzen, standaard procedures, bestaande kennis, incrementele innovatie, standaard oplossing, specialisatie, bestaande producten, voortborduren, korte termijn |
| <b>structurele verwevenheid</b>                      | onpersoonlijke verbintenissen, diversiteit van banden, connectiviteit, hiërarchie, centraliteit of positie van het focale bedrijf, focus op het ego, open netwerken, makelaar, controle, geschreven regels, niet redundante info.  |
| <b>relationele verwevenheid</b>                      | persoonlijke banden, individuen, geschiedenis, vertrouwen, sterke banden, zwakke banden, gunnen, sociale cohesie, wederzijdse afhankelijkheid, gesloten netwerken, controle, gedeelde normen, redundante info.   |
| <b>Upstream allianties (exploratieallianties)</b>    | Reduceren van de tijdsduur voor innovaties, gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe technologie, toegang tot nieuwe producten, reduceren onzekerheid  |
| <b>Downstream allianties (exploitatieallianties)</b> | Delen van kosten en risico, toegang tot financiële middelen, toegang tot nieuwe markten, delen van productie capaciteit  |
| <b>Coördinatie</b>                                   | integreren, koppelen, set collectieve taken voltooien, (on)persoonlijke aansturing, helpen, ondersteunen, meedenken, beoordelen, interveniëren, beslissen  |
| <b>Formele coördinatie</b>                           | Onpersoonlijke/minder persoonsafhankelijke coördinatie, hiërarchische coördinatie; plannen, schema's, forecasts, geformaliseerde regels, beleid en procedures gestandaardiseerde info en communicatiesystemen.   |
| <b>Coördinatie middels feedback</b>                  | Persoonlijke coördinatie, wederzijdse afstemming; nieuwe informatie, persoonlijk verband, groepsverband, rolverantwoordelijk, verticale en horizontale communicatie, interactie, samenwerken, oplossen, persoonlijke verantwoordelijkheid                                |
| <b>Taak afhankelijkheid</b>                          | pooled, sequentieel, reciprocal.   |
| <b>onzekerheid</b>                                   | twijfel, toekomst, ingewikkeld, onbekende variabelen, weinig controle, moeilijk  |

Tabel 2: Operationalisering van concepten

Per interview zijn de relevante teksten per categorie onder elkaar gezet in een cel van de spreadsheet. De categorieën zijn naast elkaar gezet om overeenkomsten of tegenstellingen te achterhalen. Per rij is een interview uitgewerkt. Zo is per categorie per case een overzicht van de relevantie secties opgesteld. Door middel van het overzicht is een patroon per case geanalyseerd om een antwoord te geven op de deelvragen van het onderzoek. De relaties en patronen zijn daarna onderbouwd met toelichtingen bij de relaties uit de interviews om verder te kunnen gaan dan het alleen noemen van de relaties (Sutton en Staw, 1995). Waar mogelijk zijn de relaties en patronen daarnaast gevalideerd door secundaire bronnen als websites of persberichten te raadplegen. Bijvoorbeeld door het classificeren van allianties door te kijken naar teksten in secundaire bronnen (Lavie & Rosenkopf, 2006:p807).

De verzamelde interviewdata is in meerdere rondes geanalyseerd zodat inzichten die in de eerste analyse fase niet konden worden achterhaald, mogelijk in de volgende fase alsnog worden ontdekt. Naast primaire data uit de interviews is, waar mogelijk, ook gebruik gemaakt van secundaire databronnen om de uitkomsten vanuit meerdere perspectieven te valideren. De bronnen die zijn gebruikt zijn websites van de onderzochte organisaties, persberichten, websites van partners en enkele bedrijfsdocumenten waaronder interne

presentaties en notulen van directie meetings. Met de secundaire data worden inzichten uit de primaire data vergeleken (triangulatie) zodat hetzelfde onderwerp vanuit meerdere bronnen wordt onderzocht. Alle stappen rond de dataverzameling en data-analyse van het onderzoek zijn gedocumenteerd in de bijlagen zodat een audit trail ontstaat (Bryman & Bell, 2007: 414) om de ontwikkeling van de resultaten te kunnen verantwoorden. Dit maakt het mogelijk om het onderzoek te herhalen met eventuele andere cases of in een andere context (confirmability) (Erlandson et al., 1993).

### 3.5.2 *Cross case analyse*

In deze fase van de analyse is met de dieptekennis en resultaten uit de individuele cases geprobeerd om patronen over cases heen te repliceren of te contrasteren. Door te kijken over meerdere cases heen naar patronen vanuit verschillende dimensies, kunnen eventuele overeenkomsten of juist tegenstellingen tussen cases worden ontdekt. Het analyseren vanuit meerdere dimensies verhoogd de betrouwbaarheid van de theorie en voorkomt dat relaties op basis van oppervlakkige zaken worden gelegd (Eisenhardt, 1989:p541). De verschillende dimensies van cross case analyse worden gevormd door de verschillende concepten uit de literatuur en wetenschappelijke paradigma's. Bijvoorbeeld door te kijken vanuit een kennisdeling en resourcebase paradigma waarbij de kennis en capaciteiten die worden uitgewisseld centraal staan (Hoffmann, 2007). De vergelijking van de cases is gedaan door de spreadsheets van de individuele cases onder elkaar te zetten zodat per kolom een totaalbeeld ontstaat over bijvoorbeeld exploratieactiviteiten binnen alle cases. Deze spreadsheet is opgenomen in bijlage 4. De clustering van concepten maakt het mogelijk om meerdere categorieën naast elkaar te bekijken en situaties tussen cases te vergelijken. Waar mogelijk zijn de resultaten vergeleken door ze af te zetten in een 2 x 2 matrix of gelijke situaties en samenstellingen te zoeken en overeenkomsten en verschillen tussen de overeenkomstige situaties te noteren. Doordat een aantal cases tegengestelde situaties bevatten (upstream versus downstream alliantieportfolio) en de betrokken organisaties in een aantal gevallen ook partners zijn van elkaar, kunnen ook uitspraken worden gevalideerd vanuit andere organisatieperspectieven. Zo kunnen uitspraken van Trinciom over haar downstream allianties worden gecontroleerd vanuit de positie van de downstream alliantiepartners en andersom. Hierdoor kon de consistentie van de relaties tussen de concepten ook worden gevalideerd vanuit meerdere perspectieven. De resultaten uit de analyse zijn uitgewerkt tot een algemene conclusie en bijbehorende proposities.

## 4 RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK

### 4.1 *Cross Case*

Als input van de cross case analyse zijn de single case analyses gebruikt. Deze single case analyses zijn volledig uitgewerkt terug te vinden in de bijlage. De cross case analyse is opgebouwd op basis van de wetenschappelijke concepten uit de literatuurstudie. Achtereenvolgens zal gekeken worden wat de invloeden zijn van de structurele en relationele verwevenheid op beide activiteiten en welke rol de coördinatie hierbij speelt.

### 4.2 *Interne competenties*

Voordat gekeken wordt naar de samenstelling van het alliantieportfolio is op basis van de singlecase analyses eerst in kaart gebracht wat de interne kerncompetenties zijn van de individuele bedrijven. Om tot een categorisering te komen, zijn de interviews gescand op uitspraken over de interne werkzaamheden. Voor een completer beeld van de belangrijkste interne werkzaamheden zijn de secundaire bronnen geraadpleegd, hieronder vallen de websites van de bedrijven en onder andere bedrijfspresentaties. Deze uitspraken en brongegevens zijn vervolgens gescand op de eerdere operationalisering van de beide concepten exploitatie en exploratie, waarna per bedrijf de kerncompetentie is geformuleerd. Uit de analyse blijkt dat er binnen de onderzoekscontext een drietal bedrijven zijn met een interne competentie die is gericht op zowel exploitatie als exploratie. Er zijn 6 bedrijven waarvan de interne competentie voornamelijk bestaat uit exploiteren en 3 bedrijven zijn intern met name exploratief gericht, de overige 3 bedrijven zijn als ambidexter te typeren. De uitkomsten van de analyse zijn terug te vinden in de tweede kolom van tabel 3.

### 4.3 *Structurele verwevenheid*

Uit de analyse komt direct naar voren dat netwerken niet zomaar spontaan ontstaan, deze worden organisch gevormd. Veelal wordt een nieuwe relatie ontwikkeld door een introductie via een reeds bekende partner of familielid. Dit kan daadwerkelijk goede business zijn, maar in meerdere gevallen wordt de nieuwe partner ook bediend als een 'vriendendienst' voor de bestaande relatie. De meest genoemde voorwaarde voor het geïntroduceerd worden door de huidige partner betreft *vertrouwen*. Dit vertrouwen wordt gevoed door het nakomen van de afspraken en de positieve ervaringen die men met elkaar opdoet. Zoals typerend door een van de geïnterviewden verwoord:

*Changer "In de praktijk geldt dat je wordt geïntroduceerd door mensen die je vertrouwt en dat maakt*

*ook weer dat je mensen vertrouwt. Je gaat op basis van onder andere een goed gevoel met elkaar werken en kijkt hoe dat vordert. Het begint met 'oke let's give it a shot'."*

Bovenstaand citaat staat niet op zich zelf. In meerdere cases wordt gemeld dat men op basis van een goed onderbuikgevoel aan een samenwerking begint. Dit is vooral typerend voor de kleinere MKB bedrijven, 4 van de 5 bedrijven maakt hierover meerdere opmerkingen. Het opbouwen van een relatie wordt geregeld gezien als een kwestie van tijd, zo wordt meermalen gemeld dat de belangrijkste relaties reeds enkele jaren bestaan. Uiteindelijk geldt voor alle onderzochte cases dat uit de historie een uniek netwerk is ontstaan. Er zijn verschillende samenstellingen van de netwerken zichtbaar. Er blijken geen grote verschillen te zijn tussen de cases met betrekking tot het aantal partners waarover men beschikt in het alliantieportfolio. Voor de onderzochte cases geldt een matige variatie in de aantallen partners met een range tussen tenminste 8 tot maximaal 20 stuks partners per alliantieportfolio.

#### *4.3.1 Alliantieportfolio diversiteit en exploratie*

Om een beeld te krijgen van de configuratie van de portfolio's is gekeken naar de eigenschappen van de partners binnen de netwerken. De selectie heeft plaatsgevonden op diversiteit van de partners. De verdeling is gemaakt op de door het focale bedrijf beschreven werkzaamheden van de partners, met een selectie op basis van de eerder geoperationaliseerde concepten voor exploratie. Zo wordt een partner die is aangeduid als 'innovatief' of waarvan men de 'R&D' betreft, gecategoriseerd als kennispartner. Wanneer deze kennispartners vervolgens ook nog afkomstig zijn uit verschillende industrieën wordt de technologische diversiteit verder vergroot. Om te onderzoeken in hoeverre de samenstelling van het alliantienetwerk daadwerkelijk aansluiting vindt bij het beoogde doel, is voor de cases de doelstelling van het alliantienetwerk beschreven. De uitkomsten van de analyses zijn schematisch terug te vinden in tabel 3.



| Case (# medewerkers) | # partners | interne competentie       | Technologische diversiteit van het netwerk                          | Hoofddoel alliantieportfolio  | Portfolio Categorie |
|----------------------|------------|---------------------------|---|---|---------------------|
| Crimson Wing (240)   | 10         | exploitatie en exploratie | hoge diversiteit, vanwege 3 kennispartners uit meerdere industrieën | kennis betrekken vanuit meerdere vakgebieden voor tailor made oplossingen               | exploratie          |
| Trinicom (100)       | 17         | exploitatie en exploratie | hoge diversiteit, vanwege 3 kennispartners uit meerdere industrieën | zowel gericht op betrekken resources als leren, met zwaartepunt op leren                |                     |
| Nobel (180)          | 15         | exploitatie en exploratie | hoge diversiteit, vanwege 3 kennispartners uit meerdere industrieën | aantrekken van kennis vanuit de niche voor completeren productportfolio                 |                     |
| Conspect (100)       | 12         | exploitatie               | diversiteit, vanwege 3 kennispartners uit aangrenzende industrieën  | bij grote partners in de denktank en met kleine partners vanwege specialistische kennis |                     |
| Eperium (94)         | 12         | exploitatie               | diversiteit, vanwege 3 kennispartners uit aangrenzende industrieën  | aantrekken van kennis vanuit de niche voor completeren productportfolio                 |                     |
| Changer (12)         | 8          | exploitatie               | diversiteit, vanwege 3 kennispartners uit aangrenzende industrieën  | leren van andere bedrijven om dit in nieuwe producten toe te passen.                    |                     |
| TraceBuzz (06)       | 8          | exploratie                | hoge diversiteit, vanwege 3 kennispartners uit meerdere industrieën | uitbesteden eenvoudige werkzaamheden waarvoor intern geen middelen zijn.                | exploitatie         |
| Telecats (35)        | 15         | exploratie                | lage diversiteit, 2 kennispartners uit eenzelfde industrie          | door modules te koppelen ontwikkelen van nieuwe producten                               |                     |
| Buckaroo (44)        | 20         | exploitatie               | lage diversiteit, 2 kennispartners uit afwijkende industrie         | gericht op het verkrijgen van zoveel mogelijk leads vanuit het partnernetwerk.          |                     |
| Webservices (08)     | 7          | exploratie                | lage diversiteit, voornamelijk partners uit eenzelfde industrie     | optimaliseren van de data, voor ontwikkelen nieuwe toepassingen                         |                     |
| Younify (20)         | 6          | exploitatie               | diversiteit, vanwege 3 kennispartners uit aangrenzende industrieën  | bieden van specifieke kennisoplossingen en leads genereren                              |                     |
| TIG (20)             | 8          | exploitatie               | lage diversiteit, 2 kennispartners uit eenzelfde industrie          | bieden van kennisoplossingen en leads genereren   |                     |

Tabel 3: Weergave technologische diversiteit tussen alliantieportfolio's

In de tabel 3 is terug te zien dat er tussen de cases een verschil bestaat voor de technologische diversiteit van het netwerk. Vervolgens is ingezoomd op de cases met relatief hoge technologische diversiteit. Te beginnen met Crimson Wing. Crimson Wing werkt voornamelijk samen met de drie grote Multinationals, ieder hebben zij hun eigen expertise in de markt. Men meldt hierover:

*“....ze zijn in staat je te voorzien van allerlei nieuwe inzichten en technologieën waarmee je uiteindelijk je opdrachtgever kunt voorzien van oplossingen. Iedere partner bezit zijn eigen expertise, wij leren daardoor niet alleen binnen de disciplines, waarvoor zij echt een goede kennisbank zijn, maar kunnen de kennis ook voor andere doelen gebruiken.”*

Een tweede case wordt gevormd door Nobel, zij zijn heel bewust op zoek naar diverse kleine organisaties uit verschillende industrieën die middels ontwikkelingen in de niche het totale productportfolio van het bedrijf kunnen aanvullen. Een voorbeeld hiervan is de Legal Desktop tool, men zegt hierover:

*“..wat wij dan doen is we gaan samenwerkingen aan met die software leveranciers die de mooie producten leveren als urenregistratie en dossieradministratie en kijken hoe wij die software via ons datacenter en desktop kunnen aanbieden via pay per use.”*

De derde case betreft Conspect. Zij werken eveneens als Crimson Wing samen met verschillende multinationals. Zowel bij Oracle als bij Microsoft is men opgenomen in een denktank om mee te ontwikkelen

aan nieuwe producten. Tegelijkertijd beschikt men over meerdere kleine partners om net als Nobel de specialistische kennis vanuit de niche te betrekken.

Uit de analyses blijkt dat bedrijven veel kennis kunnen verkrijgen van de partners die zij om zich heen verzamelen. Voor de 3 genoemde cases geldt dat het personeel voor het merendeel bestaat uit mensen die HBO of WO geschoold zijn. Hierdoor zijn zij goed in staat om de verkregen kennis daadwerkelijk toe te passen en op deze wijze ook te leren. Onderstaand volgt een citaat van Crimson Wing ter illustratie:

*“Veel van onze mensen zijn HBO of WO geschoold, je ziet dat zij door die basiskennis makkelijker in staat zijn om informatie die minder direct tot de verbeelding spreekt, toch te begrijpen en in te zetten in andere producten.”*

Bovendien is men door de hoofddoelstelling van het alliantieportfolio gericht op de meerwaarde die het netwerk hen kan bieden. Voor deze exploratieve allianties blijkt het belangrijk om relaties te hebben met partners die afkomstig zijn uit verschillende vakgebieden, zodat men meer diverse kennis op kan doen. Uit de tabel blijkt verder dat TraceBuzz en Younify een soortgelijke technologische diversiteit in het netwerk hebben als bovengenoemde cases. Voor hen geldt echter dat het hoofddoel van hun alliantienetwerk exploiteren is. Een en ander houdt in dat er door de bedrijven geen gebruik gemaakt wordt van de diversiteit van het netwerk.

#### *4.3.2 Alliantieportfolio diversiteit en exploitatie*

In dit onderdeel is gekeken naar de samenstellingen van het alliantienetwerk voor bedrijven met een exploitatieve netwerk doelstelling. Voor de case van Webservices blijkt de gestelde hoofddoelstelling voor allianties te bestaan uit het optimaliseren van de data voor het ontwikkelen van nieuwe toepassingen. Zij doen dit door het betrekken van zoveel mogelijk data van de partners, hetgeen exploiteren via het alliantienetwerk betreft. Een andere vorm van exploitatie binnen allianties is het vermarkten van de huidige producten via de partners. De case van Buckaroo vormt hierin een goed voorbeeld, waarbij de connecties van de banken in de markt worden ingezet om de producten van Buckaroo aan te bieden.

*“Wij maken bij onze partners slechts onderscheid naar webpartners (webshop bouwers) en business partners (banken). Uiteindelijk is ons doel via het delen van onze kennis de partners inzicht te geven in wat onze producten allemaal kunnen en wat de meerwaarde is voor hun leads. Vervolgens willen we gezamenlijk met onze partners de leadlijsten opstellen.”*

Een derde vorm van exploiteren is het genereren van nieuwe leads, illustratief hiervoor is Younify, vanwege het platform '100% Magento'.

*“Onze partners zijn heel erg gecentreerd rond om webshops en aanverwante diensten, het is heel erg ons kent ons....Wij hebben een platform ontwikkeld, dat heet 100% Magento, hierop hebben wij onze partners gekoppeld, dit zijn enkel logistieke partners en affiliate partners.”*

Voor Webservices geldt dat het merendeel van de partners uit het netwerk werkzaam is in de dienstensector als pakketbezorging en logistieke distributie. Doordat deze bedrijven in eenzelfde sector werkzaam zijn, lijken zij qua eigenschappen en werkzaamheden relatief veel op elkaar. Het bedrijf Buckaroo heeft een duidelijk doel voor ogen met haar allianties, dit betreft het vermarkten van de producten via een tweetal soorten partners, de webpartners en de businesspartners. Beide soorten partners worden geselecteerd op basis van de markt waarbinnen zij opereren. Vanwege een duidelijke focus op overeenkomstigheid van de markt van de partner, hebben hun partners veelal homogene eigenschappen. Het feit dat de partners van Younify gecentreerd zijn rond webshops maakt dat ook deze partners onderling veel overeenkomsten met elkaar hebben. In alle drie de voorgaande gevallen is het netwerk van de focale bedrijven als beperkt divers te typeren.

Een bijzondere constatering is gedaan naar aanleiding van het analyseren van het alliantieportfolio van de bedrijven die beschikken over 20 medewerkers of minder (hierna te typeren als kleinbedrijven). In alle 5 de case geldt dat deze bedrijven per discipline altijd maar met één partner samenwerken. Hier naar gevraagd worden verschillende motivaties gegeven. De twee belangrijkste redenen worden gevonden in het vertrouwen dat men deze partner mee wil geven en de grote investering van tijd en middelen die men in een desbetreffende samenwerking doet.

#### 4.4 Kleinbedrijven en coördinatie

Om de werking van coördinatie op het alliantieportfolio te bestuderen, wordt gekeken naar de strategische samenstelling van het alliantieteam en de middelen die men gebruikt voor het aansturen van het netwerk. Gevraagd naar de personen die verantwoordelijk zijn voor de allianties, wordt in diverse cases gerefereerd aan het verleden. In alle gevallen is de aansturing begonnen bij de directie en zijn gedurende de tijd meerdere personen bij de alliantiepartners betrokken geraakt. Uit de analyses blijkt een duidelijk onderscheid tussen de cases. TraceBuzz, TIG en Webservices zijn alle 3 bedrijven met minder dan 20 werknemers, hierna te typeren als kleinbedrijven. Voor hen geldt dat zij een directeur hebben die eindverantwoordelijk is voor de gezamenlijke allianties. Zij beschikken over een alliantieportfolio dat op een organische manier is ontstaan zonder dat hier nu een bewuste balans in is aangebracht. Dit blijkt voornamelijk een gevolg van een korte termijn visie, waarbij men veelal geleid wordt door de directe noodzaak voor partnering. De noodzaak wordt nog duidelijker wanneer gekeken wordt naar de alliantiedoelen die men nastreeft. Deze zijn allen gericht op exploiteren. Het zoeken naar een oplossing voor het huidige probleem lijkt een directe verklaring voor de beperkte managementaandacht van portfolio management. Doordat er geen aandacht is voor portfolio management, worden er ook geen systemen ingezet om de allianties onderling te coördineren. Onderstaand zijn twee citaten opgenomen die een en ander illustreren:

*TIG: "Als ik heel eerlijk ben is deze afspraak voor mij eigenlijk een wake up call om hier meer over na te gaan denken. We weten dat onze partners heel belangrijk voor ons zijn en gaan ook goed met ze om, maar een beleid over het gehele portfolio hebben wij niet."*

*Webservices: "Er is bij ons nog geen focus op het portfolio. Het is voornamelijk wat er op ons pad komt qua partnering."*

Voor de aansturing van de partners bestaat het alliantieteam doorgaans uit drie personen. In de dagelijkse werkzaamheden wordt de directeur ondersteund door twee personen die mede verantwoordelijk zijn voor de partners. Beide hebben hun eigen relatieportefeuille, waarbij zij direct rapporteren aan de directeur over de voortgang van de samenwerkingen. De alliantiedoelstelling van de bedrijven is gericht op exploiteren via de partners, de aansturing van de individuele partners is uitsluitend op persoonlijke basis en is minimaal in procedures en contracten vastgelegd, waarmee deze is te typeren als informeel. De informele aansturing heeft een bijzonder gevolg voor het portfolio. Voor onderzochte cases geldt dat zij binnen hun portfolio per discipline samenwerken met slechts één partner. Dit blijkt te gebeuren vanwege de beperkte middelen die men tot de beschikking heeft. Omdat de informele coördinatie het focale bedrijf veel middelen kost en men slechts over een beperkte hoeveelheid resources beschikt, zou het aantrekken van een tweede partner afbreuk doen aan de kwaliteit van de onderlinge samenwerking. Tegelijkertijd wordt er door de informele coördinatie een intensieve persoonlijke samenwerking geconstrueerd. Deze persoonlijke samenwerking heeft

tot gevolg dat bedrijven in staat zijn elkaars wensen beter te vertalen. Een tweede reden waarom men per discipline slechts met één partner samenwerkt is gelegen in vertrouwen, hiervan is onderstaand een illustratief citaat opgenomen:

*“Je verhaal brokkelt af als je gaat zeggen we hebben voor 1 discipline 3 echte partners. Tuurlijk hebben we een probleem als een van onze partners omvalt, tegelijkertijd ga ik er van uit dat onze onderlinge samenwerking op persoonlijk vlak genoeg bodem is voor hen om ons in een vroeg stadium te informeren over de stand van zaken.”*

De combinatie van bedrijven die elkaars wensen beter weten te vertalen en het onderlinge vertrouwen dat men met elkaar opdoet, leidt er toe dat bedrijven bereid zijn unieke partnerspecifieke investeringen te doen. Een voorbeeld van zo'n partnerspecifieke investering blijkt uit onderstaand citaat.

*TraceBuzz: “Verder vind ik het zelf een leukere tak van sport met Trinicom waarmee we echt nieuwe dingen aan het doen zijn. Hiervoor doen wij beide unieke investeringen in ons bedrijf zodat we nog beter op elkaars producten aansluiten. Bij ons is dit vooral in de uren, bij Trinicom is dit eerder in de middelen.”*

De informele aansturing heeft niet alleen invloed op de samenstelling van het alliantieportfolio en de bedrijfsspecifieke investeringen die men doet, het lijkt bovendien een directe verklaring voor het feit dat de bedrijven beschikken over minder partners in het alliantieportfolio. Uit de analyse blijkt dat onderzochte bedrijven beschikken over maximaal 8 stuks partners, waardoor zij als relatief klein zijn te typeren.

#### 4.5 Middenbedrijven en coördinatie

In tegenstelling tot bovenstaande cases zijn Crimson Wing, Trinicom, en Nobel veel meer gericht op de samenstelling van het complete alliantieportfolio. Voor Trinicom geldt dat sinds twee jaar de directeur een managementteam om zich heen heeft gevormd, dat bestaat uit meerdere personen en verantwoordelijk is voor het alliantieportfolio. Voor Crimson Wing en Nobel geldt dat zij beide reeds enkele jaren hun vizier hebben gericht op het alliantieportfolio, zoals blijkt uit onderstaande citaten:

*Crimson Wing: “Wij beschikken over zo'n 10 stuks partners, dat zijn er op zich niet zo heel erg veel. Dit komt voornamelijk doordat wij een balans willen nastreven tussen de partners, waarbij genoeg tijd over moet blijven om deze goed te bedienen.”*

*Nobel: “Via ons Matrix partnerportfolio hebben wij in kaart gebracht wie met wie aan het praten is.... Waar wij vervolgens naar gestreefd hebben is via een Multi level approach meer voet aan de grond te krijgen bij de grote jongens.”*

Binnen de 3 cases is men de afgelopen jaren steeds meer gaan inzien hoe belangrijk de partners voor hen zijn. Er is een bewustwording ontstaan dat de bijdrage niet alleen van de individuele partners komt, maar

dat het alliantieportfolio als geheel een uniek strategisch voordeel kan bieden. Binnen het alliantieteam wordt op meerdere niveaus samengewerkt met de partners waarbij het team doorgaans bestaat uit één persoon uit het hoger management en één persoon die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken met de partner. Voor de nieuwe manier van aansturen wordt binnen het management op intensieve basis met elkaar overlegd om de aansturing verder te optimaliseren. Een deel van deze optimalisatie tracht men te bereiken door meer uniformiteit in de aansturing van de partners. Het merendeel van de samenwerkingen is formeel vastgelegd, er wordt in procedures beschreven hoe met deze partners om te gaan. Dit deel van de partners is verantwoordelijk voor de invulling van de exploitatieve activiteiten, zoals de hosting partners van Trinicom. Een ander deel van het alliantieportfolio wordt gevormd door de add on partners, deze bedrijven zijn voornamelijk verantwoordelijk voor de innovatieve ontwikkelingen, samenwerkingen met hen zijn ook formeel vastgelegd en worden meer informeel aangestuurd. Inmiddels zijn meerdere innovatieve partners aangetrokken, deze zijn voornamelijk afkomstig uit het netwerk van de operations managers. Tegelijkertijd is ook afscheid genomen van enkele oudere innovatie partners, dit om het gewenste niveau van de aansturing te kunnen blijven behouden. Binnen Trinicom heeft men besloten enkele wederverkopers af te stoten, nadat uit de portfolio analyse bleek dat er geen goede balans was tussen de geïnvesteerde tijd en de opbrengsten die wederverkopers genereerden.

Voor Nobel geldt dat zij sinds 2 jaar de marketingafdeling primair verantwoordelijk hebben gemaakt voor de alliantiepartners. Zij hebben een partnerportfolio matrix opgesteld zodat inzichtelijk is, met wie men samenwerkt, wat de reden van samenwerken is en wie er verantwoordelijk zijn voor de samenwerking. Er is een onderscheid gemaakt in hiërarchie, waarbij 2 personen eindverantwoordelijk zijn en meerdere mensen zorgen voor de dagelijkse operaties binnen hun vakgebied. Deze ontwikkeling richting meer structurele aansturing van het alliantieportfolio is het gevolg van een strategische beslissing om een antwoord te bieden op de organische ontwikkeling van het alliantieportfolio tot nu toe.

#### 4.6 Relationele verwevenheid

In dit deel worden de sterke en zwakke banden van de individuele relaties ten op zicht van het alliantiedoel geanalyseerd. Allereerst is een onderscheid gemaakt naar de uitspraken die zijn gedaan over de sterkte van de banden, naar sterke en zwakke banden. Onderstaand volgen twee illustratieve citaten met betrekking tot sterke banden.

*Tracebuzz: "Bij Trinicom werd het vanuit ons een hele intensieve samenwerking omdat wij hen hard nodig hadden, tegelijkertijd hadden wij voor hen ook een belangrijk nieuw product waardoor ook voor hen het belang hoog was. Om het een met het ander te integreren was de wisselwerking ook absoluut nodig."*

*Conspect: "Ik ben van mening dat wil je met elkaar kennis uitwisselen, dan moet je echt heel dicht naar elkaar toe komen waarbij het vertrouwen goed moet zijn en je intensief met elkaar samen moet werken, een sterke band is hierin zeker belangrijk."*

Bij beide cases worden sterke banden in één zin genoemd met vertrouwen, onzekerheid, intensieve samenwerking en afhankelijkheid. Vanuit een beschrijving van de alliantie voor beide cases volgen termen als R&D, kennis delen, lange termijn samenwerking, leren en nieuwe technologieën. Dit zijn allen typering van upstream allianties, hetgeen impliceert dat beide bovenstaande cases een upstream alliantie betreft. Deze cases staan niet op zichzelf, zo blijkt dat voor de cases van Trinicom en Nobel dat ook zij hun intensieve samenwerkingen gebaseerd op onderling vertrouwen, gebruiken voor het opdoen en delen van kennis om gezamenlijk nieuwe producten te genereren. Hiermee kan worden aangetoond dat binnen MKB sterke banden worden ingezet voor het ondersteunen van upstream allianties. In tabel 4 is een volledig overzicht opgenomen van de uitgevoerde analyse.

| Case (# medewerkers) | citaat sterkte van de band  | alliantiedoel (keywords)                   | classificatie alliantie |
|----------------------|---|--|-------------------------|
| TraceBuzz (06)       | Bij Trinicom werd het vanuit ons een hele intensieve samenwerking omdat wij hen hard nodig hadden, tegelijkertijd hadden wij voor hen ook een belangrijk nieuw product waardoor ook voor hen het belang hoog was. Om het een met het ander te integreren was de wisselwerking ook absoluut nodig.                                     | R&D, kennis delen                          | Upstream                |
| Conspect (100)       | Ik ben van mening dat wil je met elkaar kennis uitwisselen, dan moet je echt heel dicht naar elkaar toe komen waarbij het vertrouwen goed moet zijn en je intensief met elkaar samen moet werken, een sterke band is hierin zeker belangrijk  | leren, lange termijn samenwerking          |                         |
| Trinicom (100)       | Wij werken veel en intensief met Telecats omdat we een belang hebben om een gezamenlijke technologie te ontwikkelen die wij beide nodig hebben  | nieuwe technologie, veranderen             |                         |
| Nobel (180)          | De belangrijkste samenwerkingen voor ons zijn met kennispartners, hier gaat veel tijd, persoonlijke aandacht en vertrouwen in zitten  | kennis delen, nieuwe ontwikkelingen        |                         |
| Younify (20)         | Bij de implementatiefase hebben wij intensieve samenwerkingen. Wij betrekken dan een hosting partij, omdat wij onderling erg van elkaar afhankelijk zijn. Als wij een webshop bouwen die volledig geoptimaliseerd is, hoeven zij maar de helft van de server capaciteit te benutten, wat direct een kostenvoordeel voor hen oplevert. | vernieuwen van de technieken, R&D          |                         |
| Crimson Wing (240)   | Door veel contact met ons te onderhouden en ons belangrijk te maken in hun organisatie denken zij de benodigde informatie vanuit ons terug te ontvangen om uiteindelijk gezamenlijk het product beter te maken en aan te laten sluiten op de wens van de markt.   | nieuwe informatie, kennis delen            |                         |
| Changer (12)         | aan de kant van de nieuwe producten hebben wij een belangrijke samenwerking met CGE risk, zij zijn verantwoordelijk voor de afzet van dit nieuwe product en daarom voor ons erg belangrijk. We hebben onderling veel en intensief contact, hier gaat veel tijd en persoonlijke aandacht in zitten.                                    | afzetten van producten                     | Downstream              |
| Telecats (35)        | Als je veel contracten hebt met elkaar en veel projecten met elkaar doet en er een grote betaalstroom en omzet ontstaat, heb je sowieso een sterkere samenwerking.  | doorontwikkelen, afzet verhogen            |                         |
| Buckaroo (44)        | Ik durf niet te stellen dat deze band gebaseerd is op wederzijdse afhankelijkheid, meer op wederzijdse mogelijkheden. Het is wel vaak gebaseerd op persoonlijk vlak   | projecten, sales, bestaande kennis         |                         |
| Webservices (08)     | dit wordt met name bepaald door het belang dat één van beide partijen of beide partijen hebben. hoe bereid is men om onze functionaliteit op te nemen in hun productportfolio   | bestaande producten, huidige toepassingen  |                         |
| TIG (20)             | Als ik kijk naar onze samenwerking met Buckaroo, deze is vrij recht toe recht aan, we hebben hier dan ook minder intensief contact over   | afzet verhogen                             |                         |
| Eperium (94)         | een voorbeeld van een minder sterke band komt toch van de kant van het eenrichtingsverkeer, waarbij de afhankelijkheid niet gelijk is   | projectmatig, gestandaardiseerde producten |                         |

Tabel 4: Citaat sterkte band vs alliantietype

#### 4.7 Coördinatie binnen upstream allianties

Met betrekking tot de coördinatie die heeft plaatsgevonden binnen deze upstream allianties wordt door TraceBuzz gemeld dat zij alleen persoonlijk coördineren. De reden wordt gevonden in het feit dat deze ingewikkelde kennis alleen te delen is via persoonlijk en intensief contact, bovendien geeft men aan dat zij simpelweg te klein zijn om procedures en regels hiervoor op te stellen. TraceBuzz heeft onlangs één van deze upstream samenwerkingen gerealiseerd met Trinicom. In tegenstelling tot TraceBuzz zou Trinicom vanwege de beschikbaarheid van middelen wel degelijk kunnen kiezen voor het vastleggen van de samenwerking in uitgebreide contracten. Men heeft hier echter bewust niet voor gekozen. In plaats van de contracten zijn zij onderling een verbintenis aangegaan door het doen van partnerspecifieke investeringen. In het geval van TraceBuzz hebben zij de personen en kennis geleverd, hier tegenover stond de inzet van de benodigde systemen en middelen vanuit Trinicom. Uiteindelijk is de samenwerking een succes geworden, waarbij beide bedrijven hebben gekregen waar zij naar op zoek waren, een intensievere samenwerking die leidt tot nieuwe mogelijkheden voor de toekomst. Een andere upstream alliantie wordt gevormd tussen Trinicom en Telecats. Deze samenwerking is gebaseerd op het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe technieken in de telefonie. Deze samenwerking is ontstaan in een hele informele sfeer tussen twee eindverantwoordelijken die elkaar persoonlijk heel goed kennen. Volgens hen is dit het directe gevolg van het minimaal contractueel vastleggen van de samenwerking, waarbij wederom partnerspecifieke



investeringen de basis vormen. Volgens Conspect vormt de wederzijdse afhankelijkheid en het onderling vertrouwen de basis, waarbij de contracten slechts een procedureel voorschrift zijn. Zij benadrukken voornamelijk de historie die inmiddels is opgebouwd met de huidige innovatie partners, waardoor een hoge mate van vertrouwen is ontstaan en waarmee de contracten meer en meer naar de achtergrond verdwijnen. Binnen de case van Nobel wordt gemotiveerd dat sterke banden gevormd worden door vertrouwen en dat de coördinatie alleen op persoonlijke basis kan plaatsvinden omdat deze kennis te ingewikkeld is en niet concreet gemaakt kan worden. Wanneer wij een en ander samenbrengen blijkt voor bestudeerde cases dat zij in alle gevallen voornamelijk informeel worden gecoördineerd.

#### *4.8 Coördinatie binnen downstream allianties*

Binnen de cases zijn meerdere gezamenlijke platformen zichtbaar. Total Internet Group beschikt over zo'n platform 'Total webstore'. De samenwerkingen zijn aangegaan vanuit commercieel oogpunt en vergen relatief weinig aandacht. Dit komt volgens hen omdat de processen gescheiden van elkaar kunnen plaatsvinden en pas op het laatste moment samengebracht hoeven te worden voor de opdrachtgever. Doordat de processen gescheiden plaatsvinden, zijn de bedrijven zelf verantwoordelijk voor hun eigen deel. Hierdoor geldt dat het voornamelijk voor de bedrijven van belang is om intern hun processen goed voor elkaar te hebben en richt men de aandacht met name hierop. Omdat de processen eenvoudig te definiëren zijn, is dit ook makkelijker contractueel vast te leggen. Met betrekking tot deze contractuele vastlegging geldt echter wel dat uit de cases is gebleken dat in veel gevallen de commerciële platformen niet opbrengen wat men er van tevoren van had verwacht. Eén van de redenen hiervoor is gelegen in het feit dat bedrijven onderling niet dezelfde belangen hebben met het platform. Om dit te compenseren worden veelal meer diepgaande contracten afgesloten. Voor het platform geldt dan ook dat men onderling heldere afspraken heeft vastgelegd over bijvoorbeeld aanbreng fee en te leveren producten en diensten. Hierdoor is het gehele proces relatief onpersoonlijk gemaakt, waardoor het makkelijker bestuurbaar wordt. Onderstaand volgen enkele citaten met betrekking tot de platformen:

*TIG: "Het contact is veelal niet zo intensief, je ziet dat het er ligt, maar je hebt toch te maken met verschillende belangen. Als wij hen twee keer per week spreken is dit veel."*

*Trinicom: "Kijk onze oplossing met Telecats is gewoon mooi, de producten sluiten goed op elkaar aan en er is duidelijk wie wat doet."*

*Younify: "het levert ons een mooi netwerk op, zonder dat we hier heel veel persoonlijke aandacht in hoeven te steken. Belangrijk was voor ons is de gezamenlijke zichtbaarheid, we staan gezamenlijk op beurzen, we delen dus de kosten en kunnen een totaaloplossing bieden."*

## 5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

### 5.1 Algemeen

Dat MKB bedrijven duidelijk verschillen van grote bedrijven blijkt uit de prominente rol die de beperktheid van de resources voor hen speelt. Door de beperktheid van de middelen wordt men genoodzaakt met partners samen te werken, waardoor diverse allianties ontstaan. De analyses tonen aan dat ook binnen midden- en kleinbedrijven de structurele en relationele verwevenheid de exploitatieve en exploratieve activiteiten van bedrijven beïnvloedt. Voor de structurele verwevenheid geldt dat een hogere technologische diversiteit van het alliantieportfolio leidt tot meer exploratieve activiteiten. Tegelijkertijd kan gesteld worden dat minder diversiteit van het alliantieportfolio afdoende is voor een positieve beïnvloeding van de exploitatieve activiteiten van bedrijven. Voor de coördinatie van portfolio's geldt een onderscheid naar kleine MKB bedrijven (kleinbedrijven) en grotere MKB bedrijven (middenbedrijven). Binnen kleinbedrijven wordt het alliantieportfolio op informele basis gecoördineerd, vanwege beperkte managementaandacht voor portfoliomanagement en een structureel te kort aan financiële middelen. De informele coördinatie binnen de minder diverse alliantieportfolio's leidt uiteindelijk tot een versterking van de exploitatieve activiteiten. Middenbedrijven hebben het belang van alliantieportfolio management inmiddels ingezien. Er worden alliantieteams samengesteld, met een actieve deelname van het topmanagement. Door een actieve deelname van het topmanagement worden strategieën intern beter vertaald en zorgt legitimiteit tot het toekennen van de benodigde alliantiemiddelen. Vervolgens worden systemen als alliantiematrices en het intranet ingezet om synergieën binnen het portfolio inzichtelijk te maken en te komen tot een gebalanceerd alliantieportfolio. De formele coördinatie op diverse alliantieportfolio's versterkt uiteindelijk de exploratieve activiteiten. Op dyadisch niveau blijken sterke onderlinge banden belangrijk voor upstream allianties. De upstream allianties zijn niet of zeer beperkt contractueel vastgelegd, maar drijven voornamelijk op sterke banden die gecreëerd zijn door onderling vertrouwen. Dit onderling vertrouwen wordt gevormd door de historie die bedrijven met elkaar hebben opgebouwd en wordt versterkt door de relatiespecifieke investeringen die men doet. Informele coördinatie middels relatiespecifieke investeringen vormt daardoor een goedkoper en duurzamer alternatief voor formele coördinatie om exploratieve activiteiten te versterken. Binnen downstream allianties blijkt dat men prima toe kan met zwakke banden. Doordat processen voorafgaand gedefinieerd kunnen worden, blijken dekkende contracten mogelijk, met als gevolg minder persoonlijke en dus meer formele coördinatie. Omdat zwakke banden beduidend minder tijd en inspanning vergen van de bedrijven en daarmee een eenvoudiger en goedkoper oplossing bieden, kunnen zwakke banden in deze cases beter fungeren voor het versterken van de exploitatieve activiteiten. De specifieke bevindingen in de empirie gekoppeld aan de wetenschappelijke concepten uit het theoretische deel, leiden uiteindelijk tot de hierna volgende proposities die de wetenschappelijke bijdrage vormen van dit onderzoek.

## 5.2 Propositions

Zoals blijkt uit de analyses speelt structurele verwevenheid binnen midden- en kleinbedrijven net als bij grote organisaties een belangrijke rol. Deze rol blijkt uit de diversiteit in de samenstelling van de onderzochte alliantieportfolio's en hun werking op de exploitatieve en exploratieve activiteiten. Voor de 3 ondernemingen Nobel, Conspect en Crimson Wing geldt dat zij beschikken over een portfolio dat bestaat uit een relatief hogere technologische diversiteit ten opzichte van de overige cases. Bovendien heeft men binnen onderzochte cases strategisch beleid gevoerd dat is gericht op exploratieve activiteiten. Dit blijkt onder andere uit het feit dat men separate afdelingen heeft opgericht waarbinnen R&D plaatsvindt. Deze afdelingen lijken inmiddels in staat om nauwere relaties op te bouwen met de specifieke partners, waarbij de strategische alliantiedoelstellingen gericht op exploratie verder vergroot kunnen worden. Uit de literatuur blijkt dat een hogere mate van technologische diversiteit kan bijdragen tot meer exploratief gedrag (Baum et al., 2000, Koka & Prescott, 2002). Onderzoek van Baum et al. (2000) toont dat jonge en resource beperkte bedrijven hun performance *kunnen* beïnvloeden door de compositie van hun alliantieportfolio. Zo blijkt dat bedrijven met een divers netwerk door een *strategisch bewuste inzet* van het alliantieportfolio hun centraliteit kunnen verhogen, wat mogelijkheden biedt tot meer exploratieve activiteiten. Het onderzoek van Koka en Prescott (2002) laat zien dat de configuratie van een bedrijf een bijdrage levert aan de informatie diversiteit waarover men kan beschikken. Uit hun onderzoek blijkt dat bij soortgelijke bedrijven met evenveel allianties, de organisatie met meer diverse banden door het *actief en bewust benutten* van het netwerk, in staat is meer non-redundante en nieuwe informatie te verkrijgen, hetgeen bijdraagt aan exploratieve activiteiten (Burt, 1997, 1998). Wanneer wij deze theorie koppelen aan de empirische uitkomsten voor de cases van Nobel, Conspect en Crimson Wing, leidt dit tot de volgende propositie:

PROPOSITIE 1a:

*Binnen midden- en kleinbedrijven levert een bewuste samenstelling van het alliantienetwerk met relatief hogere technologische diversiteit een bijdrage tot meer exploratieve activiteiten.*

---

De analyses van de 3 cases van Webservices, Buckaroo en Younify leren ons dat zij door de beschrijvingen van hun doelen in termen als 'vermarkten van bestaande producten' en 'genereren van nieuwe leads' het alliantieportfolio voornamelijk benutten voor exploitatieve activiteiten. Vervolgens leidt bestudering van de portfolio's tot de conclusie dat men beschikt over een alliantieportfolio dat bestaat uit minder diverse partners, dan de portfolio's van bedrijven met een exploratieve alliantiedoelstelling. De portfolio's bestaan uit drie tot twintig partners die zich in dezelfde dan wel overeenkomstige industrieën bevinden. Er kan gesteld worden dat drie partners de ondergrens vormt, aangezien men wil beschikken over voldoende mogelijkheden om de producten en diensten te vermarkten. Bij minder dan drie partners wordt veelal de afhankelijkheid van de individuele partner te groot, hetgeen een ontoelaatbaar risico vormt voor de bedrijven met een interne competentie welke is gericht op exploreren. Doordat de bedrijven intern gericht zijn op exploreren is men voor het voortbestaan van het bedrijf bijna volledig afhankelijk van partners voor de exploitatieve activiteiten. Er lijkt ook een bovengrens te zijn voor de diversiteit van de partners, aangezien van de onderzochte bedrijven de partners maximaal afkomstig zijn uit drie verschillende industrieën. De diversiteit legt hiermee een begrenzing op de mogelijkheden om het portfolio op formele wijze te coördineren. Dit sluit aan bij het onderzoek van Sarkar et al. (2009). Uit hun onderzoek blijkt dat naarmate de diversiteit van het alliantieportfolio toeneemt, de mogelijkheden tot coördinatie middels formele structuren gereduceerd wordt. Deze constatering is gebaseerd op het bekende fenomeen dat bij een toename in de alliantiediversiteit, de kosten voor het coördineren aanzienlijk toenemen (Williamson, 1985). Volgens Sarkar et al. (2009) zijn volledig dekkende contracten bijna niet op te stellen. Mochten deze al op te stellen zijn, dan nemen de managementkosten aanzienlijk toe vanwege de noodzaak tot toezicht. De toename van zowel de kosten als het noodzakelijke toezicht afgezet tegen de beperkte middelen (financieel en personeel) waarover MKB bedrijven beschikken, lijkt een beperking te zijn voor de diversiteit van het alliantieportfolio en de mogelijkheid deze op een formele manier aan te sturen. De bovengrens van diversiteit van het portfolio lijkt een direct verband te hebben met de grootte van de organisatie en de manier van coördineren. Een specifiek aantal partners waarbij de diversiteit een optimum vormt is helaas niet te bepalen en lijkt mede afhankelijk van de grootte van de onderneming. Deze verhoudingen worden verder uitgewerkt in propositie twee.

Met betrekking tot de partners wordt aangegeven dat men bewust alleen met hen samenwerkt, omdat enerzijds men simpelweg niet meer tijd heeft en anderzijds men zich 'thuis voelt' in de markt, waardoor er sneller geschakeld kan worden. Dit vindt aansluiting bij onderzoek van March (1991: p85), waaruit blijkt dat "de essentie voor exploiteren het verfijnen en uitbreiden van bestaande competenties, technologieën en werkwijzen" betreft. Voor het uitvoeren en perfectioneren van deze activiteiten is altijd een zekere mate van kennis nodig. Binnen het toepassen van deze bestaande kennis is het van belang om zoveel mogelijk beschikking te hebben over specifieke informatie. Men kan meer specifieke informatie verkrijgen door zich hiervoor structureel te organiseren. Door het hebben van een minder divers netwerk zijn bedrijven beter in

staat zich te organiseren voor het verzamelen en optimaal afstemmen van deze specifieke informatie, doordat zij zich op een minder diverse partners hoeven te richten (Rowley et al., 2000). Uit dit onderzoek blijkt dat voor midden- en kleinbedrijven de configuratie van het alliantieportfolio vanwege de mindere diversiteit goed aansluit op de beoogde exploitatieve alliantiedoelstellingen, wat leidt tot onderstaande propositie:

PROPOSITIE 1b:

*Naarmate diversiteit toeneemt binnen midden- en kleinbedrijven zullen exploitatie activiteiten versterkt worden tot een zeker optimum, waarna meer diversiteit van het portfolio de exploitatie activiteiten verzwakt.*

---

De analyses tonen ons dat kleinbedrijven met een exploitatieve alliantiedoelstelling nagenoeg geen strategisch beleid voeren op het alliantieportfolio. Door het ontbreken van dit beleid, wordt geen gebruik gemaakt van systemen om te komen tot een optimale samenstelling van het alliantieportfolio en de potentiële voordelen die men hieruit zou kunnen behalen. Van een structurele samenstelling van het alliantieteam is beperkt sprake, waardoor voornamelijk op informele wijze wordt gecoördineerd. Verder blijkt dat voor onderzochte cases geldt dat men beschikt over een minimaal divers alliantieportfolio waardoor men voornamelijk te maken heeft met homogene partners. Doordat homogene partners qua eigenschappen meer op elkaar lijken, is minder behoefte aan controle, informele coördinatie voor bedrijven lijkt hierbij voldoende te zijn. Een motivatie voor het uitblijven van beleid op het strategisch alliantieportfolio wordt gevonden in de beperkte middelen waarover de bedrijven beschikken. Uit het onderzoek van Williamson (1985) blijkt dat er voor formele aansturing van partners hoge transactie en monitoringskosten gemaakt moeten worden, deze financiële middelen zijn binnen de onderzochte cases niet voldoende aanwezig. Dat binnen de kleinbedrijven voornamelijk exploitatie allianties worden aangegaan, blijkt geen toeval. Volgens het onderzoek van Park et al. (2002:p.532) kost het coördineren van allianties tijd en managementaandacht. Kleine organisaties zullen daarom sneller geneigd zijn om exploitatieallianties aan te gaan omdat deze directer waarde terug leveren op de investering en daardoor helpen bij het overleven. Het uiteindelijke resultaat voor onderzochte cases is dat men in een vicieuze cirkel terecht dreigt te komen, waarbij oogkleppen gevormd worden voor de wereld om hen heen en leiden tot nog meer exploitatieve activiteiten met dezelfde partners. De bevindingen uit de analyses gekoppeld aan de theorie leidt tot de volgende propositie:

PROPOSITIE 2:

*Binnen kleinbedrijven leidt informele coördinatie van het alliantieportfolio met relatief minder diversiteit tot een versterking van de exploitatieve activiteiten.*

---

Binnen 5 cases van middenbedrijven met een *exploratieve alliantiedoelstelling* hebben organisaties inmiddels *strategische keuzes* gemaakt in hun alliantieportfolio. Dit blijkt uit de samenstelling van het alliantieteam en het feit dat men gebruik maakt van systemen om de balans in het portfolio te optimaliseren. Binnen de alliantieteams vindt op regelmatige basis overleg plaats, zodat ervaring en kennis over de aansturing van de partners met elkaar gedeeld kan worden, met als uiteindelijk doel van elkaar te leren en meer overeenkomsten te verkrijgen in de aansturing van de partners. Om dit te realiseren maken de bedrijven een onderscheid naar de soorten partners, door het opstellen van een alliantiematrix. Dit onderscheid is noodzakelijk aangezien de exploratieve alliantieportfolio's bestaan uit meer heterogene partners en men behoefte heeft aan meer structurele controle over het portfolio. Door de alliantiematrix kan bepaald worden welke middelen geëigend zijn voor het aansturen van de partner(s). Deze constatering vinden aansluiting met de bestaande theorie over alliantiefuncties. Kale, Dyer en Singh (2002) en Hoffmann (2005) stellen dat het voor bedrijven noodzakelijk is om over een alliantiefunctie te beschikken om meer voordeel te kunnen halen uit het alliantieportfolio. Door de strategische samenstelling en intensieve samenwerking binnen het alliantieteam komt men tot meer systematische en routinematige implementatie van processen om alliantiekennis te delen en vervolgens toe te passen. Door actieve betrokkenheid van het topmanagement in het alliantieteam kunnen prioriteiten en middelen worden toegewezen aan de allianties, hetgeen één van de belangrijke taken vormt die normaliter door een alliantiefunctie vervuld worden (Kale, Dyer en Singh, 2002). Dit inzicht sluit aan bij het onderzoek van Lubatkin et al. (2006), zij tonen aan dat de performance van midden- en kleinbedrijven aangaande exploitatie en exploratie voornamelijk beïnvloed wordt door de mate waarin het topmanagement team in staat is strategische doelen in de organisatie te vertalen en toe te laten passen binnen de organisatie. Een en ander leidt tot de conclusie dat door de strategische samenstelling van het alliantieteam met directe deelname van het topmanagement en beperkte inzet van alliantiesystemen, men een haalbaar en betaalbaar alternatief heeft gevonden voor de, volgens onder andere Hoffmann (2005), te dure alliantiefunctie voor midden- en kleinbedrijven. Bovendien blijkt uit de analyse van de cases dat alliantieportfolio's van middenbedrijven niet zomaar een mix zijn van alliantiepartners die door de jaren heen zijn verzameld, maar een bewuste beweging vormen tot meer exploratieve activiteiten (Shenkar en Reuer, 2006:p342). Een en ander leidt tot de volgende propositie:

PROPOSITIE 3:

*Binnen middenbedrijven leidt meer formele coördinatie van het alliantieportfolio met hoge diversiteit tot een versterking van de exploratieve activiteiten.*

---

Uit de analyses komt naar voren dat ook relationele verwevenheid binnen midden- en kleinbedrijven net als bij grote organisaties een belangrijke rol speelt. Deze rol uit zich in de sterkte van individuele banden. Uit de cases van TraceBuzz, Conspect, Trinicom en Nobel blijkt dat zij met een aantal van hun partners een intensieve samenwerking hebben. De samenwerkingen zijn aangegaan voor R&D, kennisdeling en zijn gericht op de langere termijn, in de literatuur beter bekend als upstream allianties (Baum et al., 2000, Lavie & Rosenkopf, 2006). De relaties zijn gebaseerd op in het verleden opgebouwd vertrouwen en een wederzijds belang, hetgeen typeringen van *sterke banden* betreft (Uzzi, 1997, Hansen, 1999). Binnen de samenwerking is veel van de gedeelde kennis niet expliciet, maar bevindt zich in de hoofden van mensen of wordt gecreëerd door de wisselwerking die er tussen de partners ontstaat. Hansen (1999, 2002) toont aan dat het delen van kennis eenvoudiger plaats kan vinden tussen sterke banden dan zwakke banden, doordat de motivatie hoger is om een partner te helpen, vanwege het vertrouwen en de onderlinge afhankelijkheid die partners hebben. Bovendien levert de relatieheuristiek en gedeelde taal tussen partners meer mogelijkheden om de kennis met elkaar te delen, waardoor een grotere succeskans ontstaat (Uzzi, 1999). Hiermee vormen sterke banden de juiste wijze voor deze samenwerkingen. Uit de analyses blijkt dat de samenwerkingen niet of zeer beperkt contractueel zijn vastgelegd en voornamelijk zijn gebaseerd op onderling vertrouwen. Bovendien is binnen drie cases sprake van relatiespecifieke investeringen. Volgens onderzoek van Sarkar et al. (2009) vormen deze relatiespecifieke investeringen een prima relationeel besturingsmechanisme om opportunistisch gedrag tegen te gaan en wordt een goedkoper en duurzamer alternatief gevonden dan het vastleggen van de samenwerking in meer formele besturingsmechanismes als contracten. De minimale contractuele vastlegging, waarbij samenwerking voornamelijk is gebaseerd op vertrouwen en opportunistisch gedrag wordt tegengegaan door relationele besturingsmechanismen duiden allen op informele coördinatie. Een en ander leidt tot de volgende propositie:

PROPOSITIE 4a:

*Binnen midden- en kleinbedrijven worden upstream allianties gefaciliteerd door sterke banden, waarbij informele coördinatie van de alliantie de exploratieve activiteiten versterkt.*

---



Binnen de onderzochte cases zijn verschillende commerciële platformen waarneembaar. Deze platformen zijn te typeren als exploitatieve allianties. De platformen worden voornamelijk ingezet om een totaaloplossing te bieden voor de opdrachtgevers, waarbij veelal gestandaardiseerde producten of diensten worden aangeboden. Doordat het eindproduct gestandaardiseerd is, heeft men vooraf de benodigde processen kunnen definiëren. Dit heeft twee voordelen in zich, allereerst kan het bedrijf zich voornamelijk richten op de interne processen doordat duidelijk is wat er van hen verwacht wordt. De losse processen hoeven pas in een later stadium na elkaar samen gebracht te worden, waarvoor minimale persoonlijke interactie benodigd is. Uit onderzoek van Reagans & McEvily (2003) blijkt dat sterke banden niet noodzakelijk zijn voor het uitwisselen van expliciete kennis. Deze expliciete kennis is in dit geval opgenomen in de producten die voortkomen uit de losse processen van de partners. Vanwege het feit dat zwakke banden beduidend minder tijd en inspanning vergen van de bedrijven en daarmee een eenvoudiger en goedkoper oplossing bieden, kunnen zwakke banden in deze cases beter fungeren voor het delen van producten tussen deze partners. Vervolgens leidt de beschrijving van de vereisten tot een eenvoudigere contractuele vastlegging van de diensten tussen partners. Tegelijkertijd blijkt uit de analyses dat de samenwerkingen binnen deze commerciële platformen uitvoerig contractueel zijn vastgelegd. Dit is voornamelijk een gevolg van de soort industrie. Binnen de industrie is het van groot belang om de technologische eigendommen goed te beschermen. Deze hiërarchische besturingsmechanismen vormen het antwoord van organisaties om zoveel mogelijk onzekerheid met betrekking tot de partners te voorkomen en betreffen een formele manier van coördineren (March en Simon, 1958; Thompson, 1967). Dit heeft weer tot gevolg dat het gehele proces relatief onpersoonlijk gemaakt kan worden, waardoor het eenvoudiger bestuurbaar wordt. Concreet wordt binnen de platformen gesproken over het bieden van een totaaloplossing met relatief weinig inzet van persoonlijke coördinatie, waarbij processen vooraf gedefinieerd zijn, elkaar sequentieel opvolgen en middels contracten zijn vastgelegd. Hieruit blijkt dat voor downstream allianties beduidend meer formele coördinatie wordt ingezet, hetgeen leidt tot de volgende propositie:

PROPOSITIE 4b:

*Binnen midden- en kleinbedrijven worden downstream allianties gefaciliteerd door zwakke banden, waarbij formele coördinatie van de alliantie de exploitatieve activiteiten versterkt.*

---

### 5.3 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Alhoewel de inzichten uit het onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan de kennis over de werking van sociale netwerken en coördinatie op exploitatie en exploratie middels alliantieportfolio's in het MKB, zijn er ook duidelijke beperkingen aan het onderzoek. Allereerst heeft het onderzoek plaats gevonden in slechts één industrie waardoor dynamiek van verschillende industrieën konden worden uitgesloten in de resultaten. De consequentie hiervan is dat de resultaten ook enkel binnen deze industrie geldig zijn en hierdoor beperkt kunnen worden toegepast in andere industrieën. Verder heeft het onderzoek plaats gevonden in een beperkte periode van ongeveer 8 maanden. Gezien de dynamiek van de industrie en de verdere convergentie van technologische ontwikkelingen zouden de resultaten daarom kunnen veranderen in de loop der tijd. Bovendien is het onderzoek uitgevoerd in enkel midden- en kleinbedrijven. De omvang van een organisatie heeft duidelijk uitgewezen een impact te hebben op de manier waarop het portfolio management en vervolgens exploitatie en exploratie wordt georganiseerd. De resultaten zijn daarom ook enkel geldig binnen de context van midden- en kleinbedrijven en niet binnen de context van grote ondernemingen. Een tweede beperking van onderzoek binnen MKB is een beperking in de hoeveelheid secundaire data die nodig is om triangulatie toe te passen. Idealiter zou een alliantie typering met minimaal twee secundaire bronnen moeten worden gevalideerd (Lavie en Rosenkopf, 2006:p806) dit is niet in alle gevallen mogelijk geweest. Van een aantal allianties was informatie terug te vinden op Internet en op de websites van de organisaties maar de meeste informatie over motieven is nooit expliciet op papier gezet waardoor uitspraken van geïnterviewde lastig te verifiëren zijn. De laatste beperking van het onderzoek is gekoppeld aan de wijze van dataverzameling. Binnen de methode van onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews waarbij de geïnterviewde vooraf een korte uitleg kregen over de concepten van exploitatie en exploratie in de vorm van "ontwikkeling". Deze opzet kan de geïnterviewde mogelijk hebben beperkt in hun uitleg over het onderwerp. Geïnterviewde zouden interpretaties buiten de twee dominante concepten van exploitatie en exploratie niet kunnen hebben genoemd om hun uitleg toe te spitsen op de binnen uitleg genoemde concepten van kennisontwikkeling.

### 5.4 Toekomstig onderzoek

Binnen dit onderzoek is sprake van een relatief korte periode van dataverzameling, daarom is het niet mogelijk om de relaties uit het onderzoek te toetsen over langere periode. Longitudinaal kwalitatief onderzoek zou meer duidelijkheid kunnen verschaffen over de validiteit van de relaties en deze kunnen toetsen over langere periode. Ook zouden deze inzichten middels kwantitatieve methodes kunnen worden getoetst binnen een groter deel van de populatie met meer repeterende cases in plaats van tegengestelde cases waardoor de betrouwbaarheid van de resultaten verder zou kunnen worden onderbouwd. Bijzondere aandacht zou daarbij moeten worden gegeven aan organisaties met rijkere archiefdata en mediadekking

zodat meer secundaire bronnen kunnen worden geraadpleegd om uitkomsten te valideren. Verder kan toekomstig onderzoek in andere industrieën uitwijzen of de resultaten ook daar kunnen worden gerepliceerd. Binnen dit onderzoek is een onderscheid gemaakt naar kleinbedrijven en middenbedrijven. Voor kleinbedrijven geldt in dit onderzoek dat men uitsluitend een exploitatieve alliantiedoelstelling heeft, waardoor geen uitspraken gedaan konden worden over de eventuele werking van de beide vormen van verwevenheid en coördinatie op exploratieve alliantiedoelstellingen. Een onderzoek binnen de context van alleen klein- of middenbedrijven kan wellicht diepere inzichten verschaffen.

### *5.5 Management implicaties*

De inzichten uit het onderzoek kunnen managers in midden- en kleinbedrijven helpen bij het verbeteren van hun exploitatie- en exploratieactiviteiten, door het optimaliseren van hun sociale verwevenheid en een correcte coördinatie van het alliantieportfolio. In eerste instantie dient de organisatie te kijken naar de interne competenties. Vragen die een manager zich kan stellen zijn: Over welke competenties (exploitatie of exploratie) beschikt ons bedrijf? Om welke redenen gaan partners een alliantie met mijn organisatie aan? Is dit vooral exploitatiegedreven of exploratiegedreven?

Door antwoord te geven op deze vragen kan een manager of ondernemer ontdekken waar de competenties van het eigen bedrijf liggen, betreft dit een specialisatie voor exploiteren dan wel exploreren of juist niet. Zodra de eigen competenties bekend zijn, kan besloten worden de overige activiteiten via partners te betrekken. Wanneer men een strategische keuze maakt voor een exploitatieve alliantieportfolio doelstelling betekent dit dat men een strikt aannamebeleid zal moeten voeren op de partners in het portfolio. Dit beleid moet voornamelijk gebaseerd zijn op het beperken van de diversiteit binnen het portfolio, waardoor partners onderling relatief homogene eigenschappen bezitten, zodat formele coördinatie met de beperkte resources en middelen mogelijk blijft. Bovendien zullen organisaties die intern voornamelijk gericht zijn op exploratie met een minimale focus op exploitatie er goed aan doen om de exploitatieve allianties contractueel vast te leggen, dit aangezien men voor het voortbestaan van de organisatie in grote mate afhankelijk is van de resultaten die behaald worden door de partners. Met betrekking tot de individuele partnering dient men voor aanvang van de alliantie het belang ervan te onderkennen zodat de juiste inzet van resources bepaald kan worden. Betreft het een exploitatieve alliantie met formele coördinatie, waardoor een relatief zwakke netwerkband afdoende is, of is het opstellen van dekkende contracten vanwege beperkte financiële middelen niet haalbaar en zullen meer informele coördinatiemechanismen ingezet moeten worden, welke voornamelijk gekoppeld zijn aan sterke banden. Men zal zich voornamelijk moeten realiseren dat het aanhouden van sterke banden veel energie en tijd kost, spaarzaamheid met deze banden is dus geboden.

Indien men kiest voor een exploratieve alliantieportfolio doelstelling zal het hoger management direct en intensief betrokken moeten zijn binnen het alliantieteam. Dit is cruciaal omdat exploratiegedreven allianties ten opzichte van exploitatiegedreven allianties gebaseerd zijn op een langere termijn en meer investeringen vergen. Bovendien zorgt directe betrokkenheid van het hoger management voor een grotere slagingskans om de strategische doelen in de organisatie te vertalen en toe te laten passen binnen de organisatie. Deze strategische doelen vormen bovendien een indicator voor de meest optimale coördinatiemechanismes. Voor het alliantieportfolio met exploratieve doelstelling blijkt uit dit onderzoek dat meer formele coördinatie middels een gebalanceerd alliantieteam gecombineerd met alliantiesystemen als een portfoliomatrix en alliantiedatabases voor monitoring een bijdrage leveren. Vervolgens geldt ook hier een strikt aannamebeleid van de partners, waarbij zij vooral uit afwijkende industrieën aangetrokken moeten worden. Zodoende kan een hoge diversiteit aan nieuwe informatie worden betrokken. Om deze nieuwe informatie maximaal te kunnen benutten zal men echter intern moeten beschikken over voldoende kennis om deze nieuwe informatie te begrijpen. Concreet betekent dit dat bedrijven zicht intern niet alleen bezig kunnen houden met exploratie en er bij voorkeur op zijn minst enkele personen intern verantwoordelijk moeten zijn voor innovatie.

Voor beide alliantieportfolio doelstellingen geldt dat men zeer beducht zal moeten zijn op de aantallen partners waarmee men wenst samen te werken en de soort relatie die noodzakelijk is. Aangezien iedere samenwerking een zekere hoeveelheid resources en tijd van het bedrijf vereist, hetgeen nu juist de beperkende factor is voor organisaties en de belangrijkste reden vormt om samenwerkingen aan te gaan.

## 6 LITERATUURLIJST

- Adler, P.S. & Kwon, S. 2002, "Social Capital: Prospects for a New Concept", *The Academy of Management Review*, vol. 27, no. 1, pp. pp. 17-40.
- Ahuja, G. 2000, "Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, no. 3, pp. 425-455.
- Ahuja, G.G. 2001, "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6-7, pp. 521-543.
- Barringer, B.R. & Harrison, J.S. 2000, "Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships", *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, pp. 367-403.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T. & Silverman, B.S. 2000, "Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 267-294.
- Bell, E. & Bryman, A. 2007, *Business research methods*: Alan Bryman, Emma Bell, Oxford University Press, Oxford [etc.].
- Bourdieu, P. & Wacquant, L., 1992, "An Invitation to Reflexive Sociology", University of Chicago Press: Chicago IL.
- Bourdieu, P. (1986). 'The forms of social capital'. In J. G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, New York, pp. 241-258.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, S.S. 2000, "The strategic role of retail brands in British grocery retailing", *European journal of marketing*, vol. 34, no. 8, pp. 875-890.
- Cao, Q.Q. 2009, "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects", *Organization science (Providence, R.I.)*, vol. 20, no. 4, pp. 781-796.
- Carrier, C. 1994, "Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study", *International Small Business Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 54-61.
- Coleman, J.S. 1988, "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94, no. , Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. pp. S95-S120.
- Child, J. & Faulkner, D., 1998 2005, *Cooperative strategy*: John Child, David Faulkner and Stephen B. Tallman, Oxford University Press, Oxford [etc.].
- Das, T.K. & Teng, B.S. 1998, "Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 491-512.

- Deeds, D.D.L. 1996, "Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms", *Journal of business venturing*, vol. 11, no. 1, pp. 41-55.
- Doz, Y.L. & Hamel, G. 1998, *Alliance advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H. 2001, "How to make strategic alliances work", *Mit Sloan Management Review*, vol. 42, no. 4, pp. 37-43.
- Dyer, J.H. & Singh, H. 1998, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 660-679.
- Eisenhardt, K.M. 1989, "Building Theories from Case-Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. 2007, "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 1, pp. 25-32.
- Erlandson, D.A. 1993, "Doing naturalistic inquiry: a guide to methods", Sage Publications, Newbury Park, CA [etc.].
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. 2004, "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *The Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 2, pp. pp. 209-226.
- Granovetter, M. 1992, "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis", *Acta Sociologica*, vol. 35, no. 1, pp. pp. 3-11.
- Grant, R.M. 1996, "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. , Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. pp. 109-122.
- Gulati, R. 1998, "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 4, pp. 293-317.
- Gulati, R. & Singh, H. 1998, "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no. 4, pp. pp. 781-814.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. & Shalley, C.E. 2006, "The interplay between exploration and exploitation RID D-1108-2010", *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 4, pp. 693-706.
- Hagedoorn, J.J. 1993, "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Nterorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 5, pp. 371-385.
- Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad, (1989). 'Collaborate with your competitors—and win', *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 133-139.
- Hansen, M.T. 1999, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 1, pp. 82-111.

- He, Z. & Wong, P. 2004, "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*, vol. 15, no. 4, pp. 481-494.
- Hoang, H.H. 2010, "Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance", *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 7, pp. n-a-n/a.
- Hoffmann, W.H. 2005, "How to manage a portfolio of alliances", *Long range planning*, vol. 38, no. 2, pp. 121-143.
- Hoffmann, W.H. & Schlosser, R. 2001, "Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey", *Long range planning*, vol. 34, no. 3, pp. 357-381.
- Hoffmann, W.H. 2007, "Strategies for managing a portfolio of alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 8, pp. 827-856.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. 2002, "Alliance management as a source of competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 28, no. 3, pp. 413-446.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. 2009, "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms RID C-6616-2008 RID A-4047-2010", *Organization Science*, vol. 20, no. 4, pp. 797-811.
- Kale, P., Dyer, J.H. & Singh, H. 2002, "Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function", *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 8, pp. pp. 747-767.
- Kogut, B.B. 2000, "The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 405-425.
- Koka, B. & Prescott, J. 2002, "Strategic alliances as social capital: A multidimensional view", *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 9, pp. 795-816.
- Koza, M.P. & Lewin, A.Y. 1998, "The co-evolution of strategic alliances", *Organization Science*, vol. 9, no. 3, pp. 255-264.
- Lavie, D. & Rosenkopf, L. 2006, "Balancing exploration and exploitation in alliance formation", *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 4, pp. 797-818.
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M.L. 2010, "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations", *The Academy of Management Annals*, vol. 4, no. 1, pp. 109-155.
- Leonard-Barton, D. 1992, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. , Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, pp. pp. 111-125.
- Levinthal, D.A. & March, J.G. 1993, "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. , Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy, pp. pp. 95-112.
- Lipparini, A. & Sobrero, M. 1994, "The glue and the pieces: Entrepreneurship and innovation in small-firm networks", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, no. 2, pp. 125-140.

- Litwak, E. & Hylton, L.F. 1962, "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Co-ordinating Agencies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, no. 4, pp. pp. 395-420.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. 2001, "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6-7, pp. 565-586.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J.F. 2006, "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, vol. 32, no. 5, pp. 646-672.
- March, J.G. 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, no. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp. pp. 71-87.
- Mintzberg, H. 1979, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moran, P., & Ghoshal, S. 1996. "Value creation by firms", *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 41 - 45
- Moran, P. 2005, "Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 12, pp. pp. 1129-1151.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998, "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 2, pp. 242-266.
- Nohria, N., & Eccles, H. G. (1992). *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. 2004, "The ambidextrous organisation", *Harvard business review*, vol. 82, no. 4, pp. 74-+.
- Osborn, R.N. & Hagedoorn, J. 1997, "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks", *The Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 2, Special Research Forum on Alliances and Networks, pp. pp. 261-278.
- Ostrom E, Ahn TK. 2003. *Foundations of Social Capital*. Cheltenham, UK: Elgar
- OZCAN, P. & EISENHARDT, K.M. 2009, *Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance*, Academy of Management.
- Shenkar, O. 2006, *Handbook of strategic alliances*: eds. : Oded Shenkar, Jeffery J. Reuer, SAGE Publ, Thousand Oaks, CA.
- Powell, W.W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. 1996, "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 1, pp. pp. 116-145.
- Raisch, S.S. 2009, "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization science (Providence, R.I.)*, vol. 20, no. 4, pp. 685-695.



- Reuer, J.J.J. 2004, "Mitigating risk in international mergers and acquisitions: the role of contingent payouts", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no. 1, pp. 19-32.
- Ring, P.S. & Ven, A.H.v.d. 1994, "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *The Academy of Management Review*, vol. 19, no. 1, pp. pp. 90-118.
- Rothaermel, F.F.T. 2007, "Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects", *Organization science (Providence, R.I.)*, vol. 18, no. 6, pp. 898-921.
- Rothaermel, F.T. & Deeds, D.L. 2004, "Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 25, no. 3, pp. pp. 201-221.
- Rowley, T., Behrens, D. & Krackhardt, D. 2000, "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 3, Special Issue: Strategic Networks, pp. pp. 369-386.
- Schilke, O.O. 2010, "Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement", *Journal of management*, vol. 36, no. 5, pp. 1192-1219.
- Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D. 2009, "What really is Alliance Management Capability and how does it Impact Alliance Outcomes and Success?", *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 13, pp. 1395-1419.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shuman, J.C. 1986, "The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms", *American journal of small business*, vol. 11, no. 1, pp. 7.
- Simsek, Z.Z. 2009, "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", *Journal of management studies*, vol. 46, no. 4, pp. 597-624.
- Smith, K.G., Gannon, M.J., Grimm, C. & Mitchell, T.R. 1988, "Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 3, no. 3, pp. 223-232.
- Stuart, T.T.E. 2000, "Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 8, pp. 791-811.
- Sutton, R.I. & Staw, B.M. 1995, "What Theory is Not", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no. 3, pp. 371-384.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Tiwana, A. 2008, "Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity", *Strategic Management Journal*, vol. 29, no. 3, pp. 251-272.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998, "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *The Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 4, pp. pp. 464-476.

- Uzzi, B. 1997, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 1, pp. pp. 35-67.
- Uzzi, B. 1996, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, vol. 61, no. 4, pp. pp. 674-698.
- Ven, A.H.V.D., Delbecq, A.L. & Koenig, R.,Jr. 1976, "Determinants of Coordination Modes within Organizations", *American Sociological Review*, vol. 41, no. 2, pp. pp. 322-338.
- Wassmer, U.U. 2010, "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda", *Journal of management*, vol. 36, no. 1, pp. 141-171.
- Williamson, O.E. 1991, "Comparative Economic-Organization - the Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp. 269-296.
- Yin, R.K. 2003, *Applications of case study research*: Robert K. Yin, Sage, Thousand Oaks, Calif.,.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R. & Milanov, H. 2010, "It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research", *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, no. 1, pp. 62-77.

## **Bijlage van de Master Thesis**

### **Coördinatie van alliantieportfolio's in het Midden- en Kleinbedrijf**

#### **De rol van sociale netwerken**

---

Jeroen Haak (349974), Capelle a/d IJssel

---

Scriptiebegeleiding door: Dr. Raymond van Wijk

Meelezer: Ir. Maarten Dirks

---

## Inhoud

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | bijlage 1: Interview vragenlijst .....                                 | 4  |
| 2     | bijlage 2: Overzicht geïnterviewde personen en secundaire bronnen..... | 7  |
| 3     | Bijlage 3: interview uitwerkingen .....                                | 9  |
| 3.1   | Changer .....  | 9  |
| 3.2   | Nobel .....  | 16 |
| 3.3   | webservices .....  | 21 |
| 3.4   | Younify.....   | 25 |
| 3.5   | Total Internet Group.....  | 30 |
| 3.6   | Nobel .....  | 34 |
| 3.7   | Trinicom .....   | 39 |
| 3.8   | Crimson Wing.....  | 46 |
| 3.9   | Conspect.....  | 51 |
| 3.10  | TraceBuzz .....  | 55 |
| 3.11  | Eperium .....  | 60 |
| 3.12  | Telecats .....   | 66 |
| 3.13  | Buckaroo.....  | 69 |
| 3.14  | Trinicom .....   | 73 |
| 4     | bijlage 4: Single case uitwerkingen .....                              | 78 |
| 4.1   | Individuele case resultaten .....                                      | 78 |
| 4.1.1 | Changer .....  | 78 |
| 4.1.2 | Nobel .....  | 79 |
| 4.1.3 | Conspect.....  | 81 |
| 4.1.4 | Webservices en exploitatie en exploratie .....                         | 83 |
| 4.1.5 | Younify.....   | 84 |
| 4.1.6 | Total Internet Group (TIG).....  | 85 |
| 4.1.7 | Trinicom .....   | 86 |
| 4.1.8 | Crimson Wing.....  | 87 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.1.9  | TraceBuzz.....   | 89 |
| 4.1.10 | Eperium .....  | 90 |
| 5      | Bijlage 5: spreadsheets cross case analyse .....                           | 92 |
| 5.1    | Exploitatie vs exploratie uitspraken binnen cases.....                     | 92 |
| 5.2    | Uitspraken met betrekking tot structurele verwevenheid .....               | 93 |
| 5.3    | Uitspraken met betrekking tot relationele verwevenheid .....               | 95 |
| 5.4    | Uitspraken met betrekking tot coördinatie .....                            | 97 |
| 5.5    | Balans intern vs extern met betrekking tot exploitatie en exploratie ..... | 99 |

# 1 BIJLAGE 1: INTERVIEW VRAGENLIJST

## INTERVIEWVRAGEN

### Toelichting interview

Uw organisatie is vanwege haar partnering/alliantie eigenschappen geselecteerd voor deelname aan een wetenschappelijk (afstudeer) onderzoek aan de Erasmus Universiteit voor de faculteit Strategisch Management. Veel bedrijven werken samen met partners om bijvoorbeeld nieuwe producten te ontwikkelen of markten te bedienen. Hierdoor beschikt het bedrijf over individuele relaties en ontstaat in de tijd een totaal van meerdere partners. Om de beoogde doelen tussen partners gelijk te houden, zal gecoördineerd moeten worden, zowel op individueel als op groepsniveau, waarbij de manier van coördineren het gewenste resultaat uit de samenwerking kan beïnvloeden.

Om beter te begrijpen hoe de coördinatie binnen een partnerportfolio de ontwikkeling beïnvloedt, is onderzoek nodig. Door de coördinatie van de partnerportfolio (eigenschappen) van uw organisatie te onderzoeken in relatie tot de ontwikkeling binnen uw organisatie, hopen we deze relatie beter in kaart te brengen. Uw medewerking wordt daarom zeker gewaardeerd.

### Wat vragen wij van u?

Uw bijdrage wordt geleverd door een uur van uw tijd. Er zal door mij een afspraak worden ingepland op een voor u gunstige locatie en tijd voor het voeren van een goed gesprek. Tijdens het gesprek worden open vragen gesteld, waardoor een beeld gevormd wordt van de samenwerkingsverbanden.

## HOOFDTHEMA'S

1. Ontwikkeling binnen organisaties middels allianties (exploitatie vs exploratie)
2. Allianties binnen de sociale context (structureel vs relationeel)
3. Alliantie (portfolio) coördinatie (formeel vs informeel)

### 1) ONTWIKKELING BINNEN ORGANISATIES

1 Hoe is de verdeling van ontwikkeling binnen uw organisatie? Is veel nieuwe ontwikkeling gekoppeld aan bestaande producten/diensten of juist niet gerelateerd daaraan?

- Wat is de gebruikelijke methode waarop nieuwe dingen worden ontwikkeld?
- Hoe worden bestaande capaciteiten benut en eventueel verfijnd?

2 Welke rol spelen allianties en partners in de ontwikkeling van nieuwe

activiteiten/diensten en de doorontwikkeling van bestaande activiteiten/diensten?

- Aan wat voor soort kennis wordt samengewerkt en waarom? Betreft dit sterk vernieuwende dingen of juist verbeteringen van bestaande producten?  
(exploitatie vs exploratie)
- Waarom worden partners bij dit soort activiteiten betrokken?
- Wat voor soort afhankelijkheid is er binnen de alliantie?  
(pooled resources, sequentieel, reciprocal)
- Waarom wordt juist met dergelijke partners samengewerkt?  
(Upstream allianties vs downstream allianties)

## 2) ALLIANTIES BINNEN DE SOCIALE CONTEXT

3 Hoe verhouden zich de verschillende soorten samenwerkingsverbanden (tie diversity)?

- Wat voor soort partners werkt men mee samen (uni's, branchegeenoten, retailers)
- Met hoeveel organisaties heeft men samenwerkingsverbanden?
- Lijken de partners veel op elkaar of op het bedrijf?  
(Homogeniteit vs Heterogeniteit )
- Hoe beschrijft men de rol van het eigen bedrijf in het totaal van de samenwerkingsverbanden?  
(structurele verwevenheid)
- Hoe makkelijk/moeilijk is het om in de branche een samenwerking aan te gaan?  
(Gesloten/open netwerk)
- Heeft dit kenmerk invloed op het gezamenlijk eindproduct?  
(exploitatie vs exploratie)

4 Hoe beziet men de sterkte van de individuele samenwerking (tie strength)?

- Zijn er duidelijke verschillen waarneembaar tussen de soorten samenwerkingsverbanden?  
(relationele verwevenheid)?
- Hoe zijn de samenwerkingsverbanden ontstaan?
- Indien er duidelijke verschillen zijn in de sterkte van de relatie, wat is hiervan het gevolg voor het eindproduct?  
Betreft dit voornamelijk meer nieuwe ontwikkeling of doorontwikkeling?

## 3) ALLIANTIE PORTFOLIOMANAGEMENT EN COORDINATIE

5 Wordt er strategisch beleid gevoerd en op welke wijze wordt de alliantieportfolio gecoördineerd?

- Is voor de aansturing van de allianties een aparte afdeling ingericht?
- Bestaat deze uit meerdere personen, welke functie hebben zij nog meer?
- Hoe worden de samenwerkingen georganiseerd?

- Zijn er expliciet criteria geformuleerd voor het aangaan van samenwerkingsverbanden?  
(formeel vs informeel)

NA AFLOOP

Ondersteunende documenten?

Heeft u eventueel nog materialen, verslagen, stukken, notulen, contracten etc. die ondersteunend zijn aan het verhaal of die meer inzicht kunnen geven in de processen?

Hartelijk dank voor de medewerking. Wilt u een kopie van het onderzoek na afloop ontvangen?



## 2 BIJLAGE 2: OVERZICHT GEINTERVIEWDE PERSONEN EN SECUNDAIRE BRONNEN

| Bedrijf                   | Functie                                 | Label | Datum interview        | Duur interview (min.) | Transcript<br>(#<br>pagina's) |
|---------------------------|---|-------|------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Changer B.V.              | CEO                                     | CH    | 25-5-2012              | 85                    | 7                             |
| Nobel B.V.                | Manager Business Development            | N_01  | 29-5-2012              | 100                   | 5                             |
| Nobel B.V.                | CCO                                     | N_02  | 8-6-2012               | 64                    | 5                             |
| Webservices B.V.          | CEO                                     | WE    | 31-5-2012              | 45                    | 4                             |
| Conspect B.V.             | Manager Business Intelligence           | C_01  | 31-5-2012              | 69                    | 5                             |
| Conspect B.V.             | Solutions Manager Business Intelligence | C_02  | 18-6-2012              | 41                    | 4                             |
| Younify B.V.              | CEO                                     | YO    | 5-6-2012               | 50                    | 5                             |
| Total Internet Group B.V. | Senior Account Manager                  | TO    | 6-6-2012               | 56                    | 4                             |
| Trinicom B.V.             | Director Sales & Marketing              | T_01  | 11-6-2012              | 84                    | 7                             |
| Trinicom B.V.             | Manager Marketing Benelux               | T_02  | 10-7-2012              | 53                    | 5                             |
| Crimson Wing B.V.         | Manager Operations                      | CR    | 15-6-2012              | 50                    | 5                             |
| TraceBuzz B.V.            | CEO                                     | TB    | 21-6-2012              | 71                    | 6                             |
| Eperium B.V.              | CEO                                     | E_01  | 28-6-2012              | 60                    | 6                             |
| Eperium B.V.              | Controller                              | E_02  | 28-6-2012              | 61                    | 6                             |
| Telecats                  | CEO                                     | TE    | 29-6-2012              | 44                    | 3                             |
| Buckaroo                  | Business Executive                      | BU    | 5-7-2012               | 47                    | 4                             |
| <b>TOTAAL</b>             |   |       | <b>TOTAAL min</b>      | <b>980</b>            | <b>81</b>                     |
|                           |   |       | <b>TOTAAL uren</b>     | <b>16,33</b>          |                               |
|                           |   |       | <b>gemiddeld (min)</b> | <b>61,25</b>          |                               |
|                           |   |       | <b>Min. (min)</b>      | <b>41</b>             |                               |
|                           |   |       | <b>Max. (min)</b>      | <b>100</b>            |                               |

| Case                      | Bron     | onderwerp                               | locatie   |
|---------------------------|----------|---|---|
| Changer B.V.              | website  | partner plan Changer                    | <a href="http://changer.nl/partners">http://changer.nl/partners</a>   |
| Changer B.V.              | document | intentie verklaring Changer<br>CGE Risk |   |
| Nobel B.V.                | website  | Legal desktop                           | <a href="http://nobel.nl/nobel-lanceert-legal-desktop-totaaloplossing-voor-advocatuur/">http://nobel.nl/nobel-lanceert-legal-desktop-totaaloplossing-voor-advocatuur/</a> |
| Nobel B.V.                | website  | partners                                | <a href="http://nobel.nl/partners/">http://nobel.nl/partners/</a>   |
| Nobel B.V.                | website  | Port4Growth en Nobel                    | <a href="http://nobel.nl/thema/it-groeiscan/">http://nobel.nl/thema/it-groeiscan/</a>   |
| Total Internet Group B.V. | website  | partner overzicht                       | <a href="http://www.totalinternetgroup.nl/nl/business-partners">http://www.totalinternetgroup.nl/nl/business-partners</a>   |
| Trinicom B.V.             | website  | partner overzicht                       | <a href="http://www.trinicom.nl/over-trinicom/partners/">http://www.trinicom.nl/over-trinicom/partners/</a>   |
| Trinicom B.V.             | website  | alliantie berichtgevingen               | <a href="http://www.persberichten.com/PersberichtFilter.aspx?BID=3017">http://www.persberichten.com/PersberichtFilter.aspx?BID=3017</a>                                   |
| Trinicom B.V.             | document | Trinicom whats in the box file          | -   |
| Crimson Wing B.V.         | website  | partner overzicht                       | <a href="http://www.crimsonwing.nl/nl/our-partners">http://www.crimsonwing.nl/nl/our-partners</a>   |
| TraceBuzz B.V.            | website  | partner overzicht                       | <a href="http://www.tracebuzz.nl/departners/">http://www.tracebuzz.nl/departners/</a>   |
| Eperium B.V.              | website  | partner overzicht                       | <a href="http://www.eperium.nl/partners/">http://www.eperium.nl/partners/</a>   |
| Buckaroo                  | website  | partner overzicht                       | <a href="http://www.buckaroo.nl/partnerselectie.aspx">http://www.buckaroo.nl/partnerselectie.aspx</a>   |
| Buckaroo                  | website  | partner overzicht                       | <a href="http://www.buckaroo.nl/zakelijk/partners/businesspartners.aspx">http://www.buckaroo.nl/zakelijk/partners/businesspartners.aspx</a>                               |

### 3 BIJLAGE 3: INTERVIEW UITWERKINGEN

#### 3.1 Changer

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <CHANGER> DATUM: 25-05-2012 |   |
|---|---|
| bedrijfsnaam <code>   | Changer B.V. <CH>   |
| contactpersoon  | Dhr. (J)onathan Stolk   |
| functie   | CEO   |
| aantal medewerkers  | 12 stuks  |
| duur interview (min:sec)  | 84:36   |
| locatie   | Leidschendam (kantoor Changer)  |
| # pagina's transcript   | 7 stuks   |
| # woorden transcript  | 3590 stuks  |
| secundaire bronnen  | Intentieverklaringen samenwerkingen, samenwerkings OVK en interne presentatie teammeeting (PDF) |

J: Changer pitchen in 5 minuten?

JS: een club Geeks, hiermee bedoel ik gepassioneerde webontwikkelaars die de uitdaging willen zoeken, de grens verleggen van wat ze kunnen. In die zin zijn we een technisch internet bedrijf met één grafisch ontwerper, we doen ook concepten in die zin krijgen we meer een full service karakter, maar het hart van de organisatie is de competentie in websites, webportalen en mobile applications. Waarbij wij met name in de groot zakelijke markt onze focus inzetten. De marktfocus is opgedeeld in twee stukken. Een stukje verleden met name het oudere netwerk, daarin vind je telecombedrijven als Ziggo, KPN, A+ (dochteronderneming van KPN), maar ook Nationale Nederlanden, Hema en Coca Cola. De andere helft van de marktfocus is meer die van de risk management toepassingen, dat is wat wij in de partnership met CGE risk ontwikkelen. Zij zitten hier ook op de vloer en ik ben mede oprichter hiervan. CGE richten zich heel specifiek op inkoop verkoop marketing en Sales van risk management oplossingen. Zij zijn gespecialiseerd in een methodiek genaamd BOTAI. Vervolgens zijn het dan ook weer de webtoepassingen en changer code die wij (Changer) er omheen maken. Bijvoorbeeld Nobel drilling waarbij kapiteins op een olieplatform willen zien hoe veilig men is, waar zitten de risico's enz. We zijn nu begonnen met een project voor een adviesbedrijf/consultancy bedrijf in de gasmarkt, zij worden ingehuurd om advies te doen of een compleet oliegat te boren. Deze club heeft ons gevraagd om hun visie over een management systeem. Dat bestaat uit het prescriptief uitwerken van de operaties van een olieboor platform, en dit op zo'n manier te doen dat je just in time

werknemers met de juiste instructies kunt faciliteren. De kern van het bedrijf is eigenlijk de competentie ontwikkelen, het zijn vrijwel allemaal academisch opgeleide mensen, ze zoeken ook echt die uitdaging.

We zijn voor een klein deel van het werk ook echt aan het onderzoeken om 2 projecten als potentiële producten te ontwikkelen. We zijn aan het uitvinden hoe je dit nu uiteindelijk doet en hoe je dit in de markt zet. Wij denken dit met name met partners te kunnen gaan doen.

J: als je kijkt naar kennis ontwikkeling binnen de organisatie, hoe worden nieuwe dingen ontwikkeld binnen het bedrijf, zijn dit problemen waar jullie tegenaan lopen (klant), of ik heb gisteravond zo'n mooie droom gehad, dit moeten wij gaan doen. JS: ik denk met name het eerste, een klant komt met een probleem bij ons om hier een oplossing voor te realiseren, waarbij wij vanuit de aard van het beestje heel snel op zoek gaan naar leading edge technologieën om hier een oplossing voor te puzzelen. We zijn nu een mobiele applicatie voor een verzekeraar aan het ontwikkelen, deze willen ze graag cross platform hebben, dus zowel IOS devices als wel Android. Met een kleine proef concept bleek dat dit kon, maar in de praktische implementatie loop je tegen heel veel nieuwe uitdagingen omdat de platforms zelf nog in ontwikkeling zijn.

J: Hoe worden bestaande capaciteiten benut/verfijnd?

JS: we worden gevraagd door klanten, onze interesse wordt geprikkeld en wij gaan vanuit onze bestaande kennis putten en voortborduren.

J: als ik dit mag splitsen in wat het bedrijf doet, heb ik het idee dat jullie tweehandig zijn, aan de ene zijde de nieuwe 2 producten, dit schaar ik onder 'Nieuw' en aan de andere kant, we lopen tegen dagelijkse dingen aan en door hiermee aan de slag te gaan zijn we dit eigenlijk aan het door ontwikkelen.

JS: Ik denk dat jij dit goed beschrijft, ja.

J: welke rol spelen partners binnen deze beide soorten van ontwikkeling.

JS: aan de kant van de nieuwe producten hebben wij een belangrijke samenwerking CGE risk, daar speelt een belangrijke rol de informele gesprekken, we zijn deze nu meer aan het formaliseren in die zin dat wij een product manager bij ons hebben aangewezen om te schakelen met een product manager van hun. Dit om vooral aansluiting te vinden bij de markt. Het product betreft een Audit tool. Wel grappig, want via CGE risk zijn wij juist in contact gekomen met een marketing sales bedrijf, die weer samenwerkingsverbanden heeft met 2000 stuks risk management consultant bedrijven. Hierdoor leveren zij een kanaal om uiteindelijk ons audit product weer in de markt te zetten. Een van de consultancy bedrijven ADSE (systeem engineers) hadden Rijkswaterstaat als klant en moesten de openstelling van tunnels in een volledig dossier vaststellen in hoeverre deze voldoen aan de wettelijke eisen. Hier praat je over 100-en vereisten. Zij hebben hier zelf een toeltje voor ontwikkeld omdat Excel niet meer toerijkend was, zij kwamen vervolgens vast te zitten in de verdere ontwikkeling, hierin heeft CGE Risk solutions als partner ons aangedragen als de partij die hier in is gespecialiseerd. Hierdoor hebben wij een partnership opgestart met ADSE, zij zijn een consultancy bedrijf en moeten dit niet willen, hiervoor hebben wij een soort IP-overdracht uitgevoerd. We zijn vervolgens met dit domeinprobleem, deze Audit tool verder aan de slag gegaan. Inmiddels verkopen wij deze via ADSE bij Rijkswaterstaat, maar we zijn deze ook via eigen contact managers en CGE via

verschillende kanalen aan het inzetten. In die context hebben wij ook contact gekregen met een 1-vrouws bedrijf (ARBORG) aangelopen die zich specifiek op de arbeidsrisico management focust binnen de veiligheids regio, daar groeit nu ook een soort partnership. Waarbij zij zegt de tool en de visie er achter spreekt mij aan, ik wil die vaker mee kunnen nemen in mijn mandje naar de klanten.

J: de ontwikkeling van jullie netwerk is zoals ik het hoor met name organisch van aard, klopt dit?

JS: Ja, als ik zo even denk over wat we net besproken hebben, klopt dit helemaal, ja.

J: als je kijkt naar de plaats binnen het netwerk, waar bevinden jullie je dan een beetje. Is dit meer aan de zijkant of meer centraal.

JS: Dit zijn we eigenlijk constant aan het uitzoeken, we bestaan nu ruim 2 jaar, dus dat is wat moeilijk. Toen wij met CGE startten hadden we wel een duidelijke visie waarin wij vinden dat we centraal moeten staan, de centrale rol binnen ons eigen netwerk, een autoriteit op risico management, met behulp van de partnering met die 2000 consultants, waarbij wij een aantal product leveranciers zouden vertegenwoordigen. Changer zou dan veel meer fungeren als systems integrator, als oplossingen bieder van maatwerk vraagstukken, waarbij Changer in de periferie van CGE opereert. Inmiddels zijn we duidelijk een eigen koers aan het varen, de twee bedrijven zijn van informeel, los geknipt en duidelijk formeel en op contractueel niveau opnieuw de samenwerking vorm aan het geven. Dit is een strategische keuze geweest, we hadden te veel te maken met belangen verstrengelingen, zowel onder de aandeelhouders als de werkvloer krijg je vragen, welke pet heb je nu op, hoe zit dit nu precies. Dit hebben wij het afgelopen half jaar gedaan en de juristen zijn hier nu mee bezig. Je merkt dat je nu in een fase komt waarin je volwassener wordt, door de dingen die je tegenkomt, het cowboy gedrag van de beginnende ondernemer wordt minder. Doordat we nu als Changer volledig op onze eigen benen staan, merken we ook dat we bewegingsvrijheid hebben en pakken dus alles aan om die beide producten een succes te maken.

J: gekeken naar Changer, zie ik met name de twee projecten die jullie als nieuwe aan het ontwikkelen zijn en daarmee een echt NIEUW ding doen.

JS: ja we zijn echt bezig met een oud thema, namelijk auditing, in een nieuw jasje te stoppen. Het begint door te dringen in een wereld waarbij risico's steeds belangrijker zijn juist de controle van maatregelen waarmee je risico's beheerst ook steeds belangrijker worden, juist een afgeleide van risk management is auditing. We realiseren ons dat dit een maatschappelijk toenemende trend is waar gewoon goede oplossingen voor nodig zijn. He, waar dit vroeger op papier gebeurde met een Auditor, wordt steeds vaker met Excel gewerkt en hier en daar wel een tooltje. Het wordt nog heel erg gezien als een eenmalige handeling, waar aanbevelingen uit komt, waarbij het management zegt nou bedankt voor je rapport en men gaat er dan wel of niet iets mee doen. Wij willen een tool aanbieden waarbij niet alleen de audit gerealiseerd en herhaald kan worden, maar daar zit ook een veel diepere action tracking in, dit is volgens mij volledige innovatief en hebben we hier een duidelijke vernieuwing.

J: als ik kijk naar jullie diensten die jullie aanbieden wordt eigenlijk de portal aangeboden om je daadwerkelijke product 'de audit tool' aanbieden?

JS: dit is correct.

J: Hoe is de afhankelijkheid tussen de partners, gezamenlijk werken aan een nieuw product, levert de partner eerst iets op waarop jullie voortborduren of is het een constante wisselwerking.

JS: als ik kijk naar het productontwikkelings partnership ADSE kwamen zij in eerste instantie bij ons met de vraag of wij voor hen een stuk software consultancy konden leveren, in tweede instantie kwamen zij tot de conclusie dat zij het consultancy bedrijf zijn, hiermee hebben zij aan ons de vraag voor gelegd of wij het dan wilden doen. Wij hebben toen gezegd, nou wij gaan dit product oppakken. We hebben toen eindelijk een papiertje gepakt en de het IP gedeeld. Hierbij hebben wij wel gezegd dat wanneer wij de nieuwe audit tool bij onze klanten in kunnen zetten, dan dragen wij het product volledig over. De partnership die we hebben gesloten met ADSE is nu voornamelijk van commerciële aard. Zij hebben de contacten en wij hebben de tool. Omdat ADSE ook een consultancy bedrijf is, hebben wij hen gevraagd om ons te coachen in het ontwikkelingstraject, dus eigenlijk worden wij geaudit door kritische gasten bij ADSE op de ontwikkeling van onze eigen tool. Ons gezamenlijk belang is dat er een goed product uitkomt waarbij zij hun kritische expertise inbrengen richting ons en wij de creatieve geest, die wel gemanaged wordt. Dat is eigenlijk een dubbele spiegel.

J: zijn er nog andere samenwerkingsverbanden.

JS: ja dat zit in een hele andere hoek. We zijn nu ruim 2 jaar bezig en in het begin hebben we gewoon alles beet gepakt wat we konden pakken en hebben ook gezegd dat wij in ons sociale netwerk gingen kijken waar er werk zat, want de schoorsteen moest roken. Nu het schip inmiddels in beweging is, moeten we meer gaan sturen, nu zien we dat we een stukje risk management software ontwikkeling maatwerk een stukje niet risk management maatwerk leveren en een tweetal product basis in handen hebben. het andere product daar zoeken we ook partners bij. Dat is een community portal platform. Een klant van ons van 10 jaar geleden is een scholen gemeenschap in het groene hart, inmiddels gegroeid tot 20 scholen ongeveer. Zij kwamen bij ons en vroegen of we buiten de sharepoint en onze exchange omgeving beheren en configureren en het content management systeem, werkzaamheden die voor ons geen core werkzaamheden zijn. Maar wij hebben een probleem, onze sites van onze scholen zijn redelijk gedateerd en die leven niet in een tijd waarin we te maken hebben met krimp, minder leerlingen op de markt, minder budget en met minder mensen meer moeten doen, is dit helemaal iets waar wij geen tijd voor hebben. terwijl juist de site voor de werving van de nieuwe klant van grote waarde is. ons advies was meer met social media te gaan doen, maar vanwege de protocollen was de content niet gewaarborgd waardoor Facebook enz niet bruikbaar bleken. Wij hebben vervolgens gezegd, jullie hebben geen geld voor bestaande platforms, leuk project, maar dit gaat ons altijd meer kosten dan dat jullie kunnen betalen, als wij dit maken worden jullie onze partner/referentie voor dit platform. Inmiddels is van de laatste school het platform opgeleverd. Initieel willen wij dit zelf vermarkten en hebben daarom een product manager aangenomen die 3 dagen in de week aan het werven is. Zij is ook druk bezig met het vergaren van partners zoals KPN Education, DIADE (administratieve activiteiten voor scholen). Met DIADE zijn we nu bezig met contract besprekingen om het geheel te formaliseren, verder hebben wij uit de Telefoongids nog een clubje account managers die mogelijkheden ziet. Hoe dit gaat uitpakken is nog niet helemaal duidelijk. Intussen zijn we hetzelfde platform als donatie aan het uitrollen bij een school voor kansarme kinderen in India. Hier zit wel een leuk

side effect aan vast. Nederlandse scholen hebben recht op 2500 subsidie als zij dmv ICT een stukje internationalisering mogelijk maken. Aangezien deze beide scholen op het zelfde platform draaien kunnen deze scholen in elkaars community kijken en hiervan gebruik maken.

We hebben ook wel eens aan de technologie kant geëxperimenteerd....(neem dit maar niet mee) We zijn vanuit een soort vriendschap begonnen , hebben dit geprobeerd en is niet gelukt.

J: Als je kijkt naar de soorten partners waar jullie mee samenwerken, is redelijk divers. De samenwerking an sich is meer gericht op het vermarkten van de producten. Hoeveel echter partners zijn er?

JS: als je kijkt naar het contract, kom je op CGE, ADSE, ARBORG en GIDA in die zelfde lijn DIADE.

J: Ik vraag naar samenwerkingsverbanden en jij begint over contracten, is dit voor jullie belangrijk?

JS: voor mij is het natuurlijk zakelijk wel belangrijk, ik ben de enige niet techneut, ik ben met de commercie en het vermarkten van de zaak belast. Hoe doe ik de dingen? Dit gaat via een netwerk en ik doe dit in eerste instantie via een organische manier, je laat je informeren, je wordt geïntroduceerd en dan denk ik je dit zou wat kunnen worden en je gaat aan de slag. Uiteindelijk als het werkt wil je de dingen wel vastleggen, oke dit verkoop je en dit krijg je er voor terug, je wilt daarover geen gelazer hebben. dit komt uit mijn verleden waarin ik als account mngr voor software bedrijven ook goede afspraken heb moeten maken van wanneer pak jij je commissie en wanneer niet.

J: gekeken naar het netwerk kun je stellen dat dit organisch ontstaat, waarna bij succesvol een contractuele vastlegging plaatsvindt. Waarbij in het contract alleen de belangrijkste ijkpunten worden vastgelegd? Dit vindt in een wederzijdse afstemming plaats?

JS; als je kijkt naar gradaties in het contract is degene met CGE wel heel erg tot in de detail afgestemd. Dit komt juist omdat wij er strategisch heel veel van verwachten. De reseller contracten zijn erg recht toe recht aan, dit heeft ook verband met de soort producten die je wegzet.

J: Hoe makkelijk is het in deze branche een samenwerkingsverband aan te gaan?

JS: Ik bedenk me net dat wij in en project met NN dat ik ook een inhuur overeenkomst heb afgesloten met een paar maatjes van me, die ik best meer zou willen geven waarbij ik zeg, joh ik geef jullie dit deel van de klus en als het goed werkt krijg je meer, maar laten we eens kijken wat het wordt. Ik geloof wel sterk in kennismaken, een soort engagement verloving aangaan om te kijken hoe het gaat werken.

J: Heeft het soort contracten, het formeel zijn van het contract invloed op het uiteindelijke eindproduct?

JS: Als je kijkt naar CGE voordat wij de contractuele vastlegging hadden hebben wij heel veel tijd geïnvesteerd het BOTAI product naar een nieuw niveau te halen. NU we dit contractueel gaan vastleggen is dit heel ver in de materie gegaan. Er zit ook een concurrentie beding in en loyalty beschrijvingen, welke markten werken we samen in. Dus juist als de samenwerking intensief wordt is op het gebied van nieuwe ontwikkeling het contractueel vastleggen van groot belang. Het klinkt alsof wij verder uit elkaar gaan doordat we alles beschrijven, maar we komen juist weer dichter naar elkaar toe doordat weer helder wordt wie wat doet.

J: Als je kijkt naar de individuele samenwerkingsverbanden, is daar een duidelijk verschil in kenbaar.

JS: Wat betreft contracten, voor ADSE, ARBORG en GIDA geldt dat deze behoorlijk identiek zijn. waarbij voor

ADSE geldt dat deze wat meer is omschreven vanwege hun auditing rol richting ons.

J: Hoe zit het met vertrouwen, je geeft aan ons kent ons, er moet een bepaalde basis zijn, hoe wordt deze gevoed.

JS: als ik naar mijzelf kijk, vertrouwen geef je en wordt gevoed, dat is mijn persoonlijk kader. In de praktijk geldt dat je wordt geïntroduceerd door mensen die je vertrouwt en dat maakt ook weer dat je mensen vertrouwt, intussen ga je meerdere malen met elkaar een kop koffie drinken en een broodje eten en daardoor ontstaat meer vertrouwen. Je gaat op basis van onder andere een goed gevoel met elkaar werken en kijkt hoe dat vordert. Het begint met 'oke let's give it a shot'. Je komt uiteraard hele eigenaardige mensen tegen, maar goed als jij naar jezelf kijkt, ik heb ook mijn eigenaardigheden. Het heeft ook erg te maken met een gevoelscomponent. Het is een mensen ding. Ik denk dat je in de grootzakelijke markt, bovenkant MKB, meer grote contracten worden afgesloten, hoewel ik denk dat het hier altijd mee begint.

J: Is er voor volledig nieuwe ontwikkeling een andere soort vertrouwen nodig dan voor het vermarkten van het product.

JS: bij het ontwikkelen van het product zijn de intellectuele eigendommen heel belangrijk. Als je bijvoorbeeld kijkt naar ADSE is het contract dus ook weer groter dan bij het vermarkten van het product. Qua vertrouwen denk ik wel dat dit een stuk intiemer is, wij geven elkaar over en weer echt wel een kijkje in de keuken. Bij onze gesprekken over de invulling van het contract liepen de gesprekken gewoon echt heel soepel en goed. We spreken dezelfde taal, zij hebben net als wij een aantal 'Delfterikken' en dat klikt gewoon goed. Wij hebben onze menselijke basis gelegd voor de samenwerking. Dat is ook de basis geweest waarop ADSE gezegd heeft, wij GUNNEN jullie dat IP op dat product. Sterker nog zij hebben ons ook nog een stukje lening verstrekt als soort van start up. In eerste instantie zouden zij ons gewoon betalen voor het product, zij zeiden we geven jullie het product, waarop wij aangaven dat we wel een kasstroom op gang moesten houden. Als je zegt dat vertrouwen belangrijk is en bijdraagt bij het nakomen van afspraken, is het juist belangrijk om dit meer inzichtelijk te maken.

J: Maar je zou geneigd zijn te zeggen dat door meer vertrouwen minder op papier gezet moet worden?

JS: Doordat het vertrouwen intensiever is en je meer openheid geeft, ben je van beide partijen uit meer bereid dit op papier te zetten.

J: Is er een aparte afdeling voor het begeleiden/aansturen van samenwerkingsverbanden.

JS: Nee, er is geen samenwerkingsverbanden afdeling. Maar ik heb wel bewust 2 mensen als account manager aangetrokken, die binnen hun functie ook verantwoordelijk zijn voor de samenwerkingen. Dit gebeurt in grote mate nog informeel. Marieke voor de schools platform en Henk Jan voor de Audit tools.

J: Als je kijkt hoe die georganiseerd wordt, je geeft aan dat die informeel is.

JS: Als ik kijk naar de samenwerking, trouwens Marieke is jurist, dus die samenwerking wordt ook heel erg bepaald door de houding en het karakter van de persoon zelf.

J: is de aansturing van die partijen vergelijkbaar?

JS: het zijn compleet verschillende markten en toch is de aansturing wel degelijk vergelijkbaar. Onze visie is dat



gezamenlijk resultaat het doel is, wij willen dit heel graag in samenwerking met onze partners gaan doen.

J: dus er is geen sprake een hiërarchische formele aansturing? Maar meer sprake van wederzijdse afstemming?

JS: Inderdaad, Nu ik dit zeg, ik ben wel benieuwd hoe de samenwerking met DIADE gaat worden. Dit is een groter bedrijf dan dat wij zijn en OLIFANTEN DOEN HET TOCH MET OLIFANTEN EN MUIZEN MET MUIZEN. Diade is nog geen KPN, maar wel een partij die 5 keer zoveel medewerkers heeft, daar zie je ook dat zij met een partnership template komen. Zij bieden daarin ons ook een meer formele toegang tot de tools, dat voelt ook wel als een grotere hefboom en de vraag is of wij met die grotere hefboom om kunnen gaan.

J: Ik hoor jou zeggen dat de manier van aansturen afhankelijk is van de partijen die aangestuurd moeten worden?

JS: Inderdaad. Een kleine partij kan zal eerder informeel aangestuurd worden, aangezien iemand de verantwoordelijke persoon voor de coördinatie vaak al meerdere functies heeft en simpelweg geen tijd heeft alles te formaliseren. Een groter bedrijf daar tegenover kan wellicht mensen in dienst hebben die als enige functie alliance manager hebben en daarmee veel meer in de materie zitten en het er niet bij doen.

J: Volgens mij hoor ik jou zeggen dat er een verschil is hoe het alliantie management en de coördinatie hiervan plaatsvindt binnen MKB en grotere bedrijven.

JS: Inderdaad, hoewel ik blijf zeggen dat het uiteindelijk bij de mensen begint, maar ik geloof wel dat er meer formaliteit en regels zijn binnen grotere bedrijven waardoor de persoonlijke inbreng minder gemaakt wordt.

J: we zijn aan het einde gekomen van het interview, zijn er mogelijk documenten die je met mij wilt/mag delen die ons gesprek ondersteunen?

JS: Waar denk je dan aan?

J: zijn de contracten van de partnerships inzichtelijk en is er een bedrijfspresentatie waaruit de visie van het bedrijf naar voren komt?

JS: onder de toezegging dat deze vertrouwelijk behandeld worden, wil ik deze best met je delen.

EINDE!

### 3.2 Nobel

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <NOBEL> DATUM: 29-05-2012 |  |
|---|--|
| bedrijfsnaam <code>   | Nobel B.V. <N_01>                            |
| contactpersoon  | Dhr. M(arcel) van Beek                       |
| functie   | Business Development                         |
| aantal medewerkers  | 180 stuks                                    |
| duur interview (min:sec)  | 99:18  |
| locatie   | Houten (kantoor Projaxion)                   |
| # pagina's transcript   | 5 stuks                                      |
| # woorden transcript  | 2472 stuks                                   |
| secundaire bronnen  | Presentatie Nobel-Microsoft-Partnerdag (PDF) |

J: Kun je voor mij Nobel pitchen in 5 minuten?

M: Nobel is een one source IT leverancier die zich richt op MKB bedrijven met 25 tot 2500 werkplekken waarbij wij niet zo zeer op de lijn van de levering van producten zitten maar ons richten op het helpen om de ondernemer verder te laten groeien dan wel aan te laten sluiten bij de veranderende markt. Wat wij zeggen is dat IT een dermate veranderend landschap is dat voor elk bedrijf heel erg belangrijk is geworden, waarbij wij zeggen wij verzorgen de IT waardoor jij de aansluiting kan houden bij je markt. Bijvoorbeeld om je serverpark te onderhouden als je die nog zelf hebt, of om de bedrijfsprocessen die er boven op spelen, dan heb ik het over CRM, HRM, Financieel en Logistiek. Boven die bedrijfsprocessen hebben we dan weer meer specifieke dingen als Business Intelligence om te kunnen sturen met de informatie die men vergaart. Binnen die bedrijfsprocessen zie je vaak dat er ook nog wat aparte documentprocessen lopen en daar hebben wij ook nog wat oplossingen voor. Alles dat wij in de IT leveren doen wij in 3 verschijningsvormen, te weten:

Compremis, dit zijn de grotere ondernemingen die bij de klant zelf staan die een groot eigen IT platform hebben, daar functioneren we vaak nog wel als leverancier;

Hosted platform; hier zeggen partijen we willen er wel vanaf, maar willen er nog wel grip op houden, dan kom je op een soort outsourcing waarbij het gehost wordt op ons platform, maar zij blijven eigenaar van de eigen software.

In de Cloud: hier neemt men de ICT dienstverlening bij ons af op basis van 'pay per use', waarbij men geen omkijken meer heeft naar het functioneren, maar op de regisseursstoel gaat zitten en nog wel bepaalt. Hierbij moet je denken aan hosted desktop met Word, Excel, financiële administratie met ERP en CRM, maar het moet dus wel geïntegreerd zijn en niet overal los staan, en daar helpen wij een handje bij.

J: wat is voor jullie de toekomst?

M: de toekomst ligt wat ons betreft echt in de cloud. We hebben enkele jaren geleden besloten de echte kleine ondernemingen in ons portfolio gedag te zeggen omdat zij relatief veel tijd in beslag namen en dit eigenlijk niet konden betalen. Tegelijkertijd zien wij nu dat juist de kleine MKB-ers meer klaar zijn voor de Cloud dan de grote jongens. Het grote voordeel met de Cloud is dat de oplossingen die wij bieden weer redelijk gestandaardiseerd kunnen worden, het is net als water en elektriciteit het is er en het werkt. Als voorbeeld, wij hebben een Legal Desktop, een groot advocatenkantoor heeft genoeg financiële middelen om op de achterkant mooie toolings te installeren om de advocaten te ondersteunen, daarvan zeggen wij dat is leuk maar een kleinere MKB-er heeft eigenlijk dezelfde bedrijfsprocessen maar de financiële middelen niet, wat wij dan doen is we gaan samenwerkingen aan met die software leveranciers die de mooie producten leveren als urenregistratie en dossieradministratie, dan kijken wij in de regio naar de partijen die daar in thuis zijn en kijken hoe wij die software via ons datacenter via desktop kunnen aanbieden via pay per use in plaats van dat men zware infrastructuur nodig heeft en dure licentiesoftware moet aantrekken. Dan hebben ze dezelfde functionaliteit als de grote enterprise maar tegen een veel concurrerender tarief. Zo zijn wij met allerlei partijen aan het werk, waar wij vroeger alle kennis bij ons hielden zeggen wij, nee we gaan meer de samenwerking opzoeken.

J: Wordt kennis veel gekoppeld aan bestaande producten of nieuwe producten?

M: Nog even over de ontwikkeling van Nobel. Wij hebben infrastructuur en business applicatie samengevoegd waardoor een nieuw bedrijf is ontstaan. Om hier nog meer ruchtbaarheid aan te geven hebben wij vorig jaar een overname gedaan van Pink Elephant, een deel hiervan is Pink Education omdat wij zien dat ontwikkelen een structureel vraagstuk is binnen ons bedrijf, PA doet niet anders dan opleidingen op dit gebied. Daarin hebben wij ook de Nobel Academy waarbij wij onze medewerkers via een traditionele manier van kennis willen voorzien, het zij via klassikaal, internet, gaming. Omdat het van ons zelf is heb je daar redelijk weinig kosten van. Vervolgens wordt men nadat zij de training hebben gegeven ook docent voor mede collega's en aan de desbetreffende personen die bij de klant ook die behoefte hebben, zij krijgen deze kennis gratis, wij delen die kennis. Vroeger zeiden we die ga je toch niet trainen dan geef je die kennis weg, wij denken nu anders, bij de klanten is het vaak toch project matig en door de sociale verbindingen die je hebt en men ziet dat je de kennis in huis hebt, blijft men toch wel bij je. Sinds enige tijd zijn we de enige partij in de Cloud school, dat is een training voor IT partijen hoe om te gaan met de Cloud, dus wij trainen onze concurrenten, omdat wij de enige zijn die deze training kan en mag geven in Europa. Ons streven hierin is om altijd voor aan te lopen, zowel op het gebied van kennis als op gebied van Business Model. Je ziet dat dit voor kennis steeds moeilijker gaat. Kennis is steeds meer een commodity geworden, het gaat er om wat je er mee doet.

J: Hoe komen jullie aan nieuwe kennis binnen de organisatie?

M: Hoe kom je in contact met innovatie? Vroeger deden we dat een beetje ad hoccerig. Je ziet dat er wel een groepje bezig is met het nieuwste van het nieuwste. Voordat we het wisten was er dan een nieuw product ontwikkeld, waar geen markt voor was. daarom hebben wij eind vorig jaar een afdeling Business Development

ontwikkeld. Dit staat bij ons voor de afdeling die zich bezig houdt met de ontwikkeling van ons bedrijf. Wij hebben een bepaalde visie, daaruit gedestilleerd een bepaalde strategie om daar op aan te sluiten. Op die strategie controleert BI wat is de ontwikkeling in de maatschappij, wat ontwikkelt er bij onze klant om een match te maken en zodoende ons portfolio aan te laten sluiten op de behoefte van de klant de markt ontwikkeling in de markt. Zij praten dus en met de account managers en de ontwikkelaars. Het team bestaat uit 3 man, ik ben van de nieuwste dingen, de gadgets en houd dit dan aan tegen een van mijn collega's.

J: bedrijfsbreed, waar ligt het zwaartepunt voor ontwikkeling, is dit geheel nieuwe ontwikkeling of doorontwikkelen?

M: Doorontwikkelen is veel makkelijker zichtbaar dan geheel nieuwe ontwikkeling natuurlijk. He, hoe vind je nieuwe ontwikkeling. Maar zoals uit onze strategische keuze voor de BD afdeling ook blijkt is de focus bij ons echt op de ontwikkeling van het bedrijf en het aansluiten bij de bedrijfsprocessen, bij ons is het heel erg gericht op de cloud. Een behoorlijk deel daarbij betrekken wij vanuit samenwerkingen. De unieke processen die bij de klant liggen ontwerp je met een business development tool en daar zoeken we kleine partijen bij.

J: ik hoor jou zeggen dat jullie je eigenlijk meer richten op nieuwe ontwikkeling, maar daarbij vervolgens ook weer op zoek gaan naar partijen die in een niche ook aan het ontwikkelen zijn?

M: ja dat klopt deels, wij zijn toch een beetje de ketenregiseur, waarbij de integratie van al die verschillende oplossingen zorgen zodat de klant maar één aanspreekpunt heeft. De klant weet precies wat er geleverd moet worden, maar wil niet al de losse processen hoeven managen.

J: Jullie hebben dus partners voor vernieuwing? Hebben jullie ook partijen voor vermarkten van producten?

M: Ja wij werken met technologische partners, HP, Microsoft, Cisco, Exact, Clickview. Of in het groot, of wat kleiner. We hebben ook een samenwerking met port4growth. Zij leveren zelf geen product maar vormen een platform, waar je als ondernemer kan aansluiten. Voor snelgroeiende ondernemingen is er specifieke diensten/hulp kunnen vergaren. In het platform zijn een aantal partners opgenomen, zoals Rabobank, Philips, Microsoft en KvK, zij helpen die ondernemers versneld door te groeien. Wij zitten hier met name als partner om te horen hoe die partijen nou zo succesvol zijn en wat er speelt in de markt. Wij geloven in die snel veranderende wereld en zien hier de grote uitdaging om flexibel te zijn en dus heel goed te leren en horen wat er nu eigenlijk speelt. Wij hebben nu een scan ontwikkeld om vast te stellen waar een onderneming zich nu bevindt in zijn groei. Dus we zitten en in technologische netwerken, en netwerken om te vermarkten en netwerken om te horen hoe het in de markt gaat.

J: Qua ontwikkeling van de allianties, zijn deze meer hetzelfde geworden of meer verschillend over de tijd?

M: Waar wij vroeger dansten naar de pijpen van Microsoft en Exact enz, zijn wij nu arroganter geworden. Wij vinden dat de klant bepaalt en wij denken te weten waar de markt heen gaat, zeggen wij nu, nou we zijn op de goede weg, als dat betekent dat wij niet meer in het keurslijf lopen dan is dat maar zo. Op de lange termijn moet je wel naar buiten durven kijken, dus de gold statussen zijn bij ons minder belangrijk geworden, wij willen naar buiten, leren en ontwikkelen. Wij moeten gedwongen door de consument, gedwongen door de maatschappij wel veranderen. Heel veel IT bedrijven zijn nog erg traditioneel. Omdat wij groot genoeg zijn kunnen wij dit nu wel doen doordat wij verschillende soorten dienstverlening hebben. Doordat wij meerdere diensten aanbieden moeten wij wel ande

kennis ook binnenhalen, dit doen wij door partnering, we halen in sommige gevallen de concurrent binnen om minder in het keurslijf te lopen.

J: De partners zijn meer heterogeen geworden door de vraag van de eindgebruiker?

M: Ja dat verwoord je goed, neem als voorbeeld weer de Legal desktop, waarbij de primaire ingang van een kleine oplossing komt via een concurrent waarbij wij dit nu omarmen en daardoor een veel vollediger product kunnen verkopen via de cloud.'Dit was vroeger not done'. Wij geloven heel erg in die samenwerking. Onlangs hadden wij nog een partner dag bij Microsoft, dan mogen allerlei partijen wat roepen, hier zie je dat heel veel bedrijven nog een verkooppraatje houden waarbij wij een uur lang gesproken hebben over hoe we kunnen samenwerking, want zonder samenwerken kom je er niet. Wij hebben ook een samenwerking met de Hogeschool van Utrecht waarbij docenten van hen bij ons les geven en wij bij hen zodat wij een aansluiting vinden tussen de scholen en de praktijk, deze kennisdeling is voor ons belangrijk.

J: Is het makkelijk/moeilijk om in de branche samenwerkingen aan te gaan?

M: dit is product afhankelijk, betreft het een niche dan gaat het makkelijk. Is het echt een soortgelijk product maar betreft het een specialisatie van een concullega dan zie je toch veel sneller dat het gekocht moet worden. Als dit dan wel lukt, heeft het echt te maken met hoe goed je elkaar kent. Dit is echt een aangelegenheid voor de directies en zij moeten elkaar kunnen vinden. Verder moet je hele duidelijke afspraken met elkaar en zorgen dat je elkaar niet belazert. Uiteindelijk heb je daar ook geen baat bij, de klant zit hier niet op te wachten, die ziet dit ook.

J: gekeken naar de individuele samenwerkingen, is daar een verschil in sterkte van de samenwerking?

M: de oude samenwerkingen zijn wat ze zijn. Dit zijn vaak de licentie afspraken, je weet wat je aan elkaar hebt, maar er is ook veel vastgelegd dus het is zoals het is. voor nieuwe samenwerkingen geldt dat er een duidelijk onderscheid is, of het klikt direct goed en dat is dan voornamelijk op persoonlijk vlak waardoor het snel gaat en de band snel dikker wordt en goed is. Dit heeft ook te maken met de afhankelijkheid. Zodra deze onderling hoog is, dan kun je ook snel overgaan naar het maken van concrete afspraken omdat wij daar allebei baat bij hebben. aan de andere kant zijn er veel bedrijven die ons benaderen 'om te partneren' omdat zij een goed idee hebben, maar eigenlijk meer op zoek zijn naar funding. Een minder sterke band, als je het al over een band kunt hebben, kan dan prima volstaan.

J: Hoe ontstaan die nieuwe samenwerkingen?

M: als het gaat om een aanvulling op onze huidige productfolio, dan nemen wij contact op met de betreffende partij en leggen wij een contract voor. Dit is eigenlijk vrij traditioneel. Als het gaat om echter nieuwe relaties, deze komen vaak uit het netwerk van onze algemene directeur, deze man heeft een enorm groot netwerk. Zodra de samenwerkingen meer strategisch van aard worden komt dit uit zijn netwerk. Het idee kan dan uit ons team komen en op een of andere manier kent hij altijd de juiste mensen waardoor wij in contact komen met de partijen.

J: Als je een poging doet te doorgronden hoe hij de netwerken vergaart, is dit ons kent ons?

M:Nee, hij is heel doelbewust aan het netwerken, hij gaat nooit naar de inhoudelijke sessie, maar veel meer de innovatieve kant, hij staat ook nooit bij het bekende groepje, hij zit in allerlei takken van sport, waardoor hij in contact

komt met alles en iedereen. Uiteraard gekoppeld met de vaste vakliteratuur. Hoe groter het netwerk wordt hoe meer je ook weer uitgenodigd wordt en zodra men je introduceert, dat doet men niet voor niks. In eerste instantie zet hij zelf alle lijntjes op, hij brainstormt hard op, zet 10 lijntje op, laat er 7 varen en er blijven 3 over waar we verder mee gaan.

J: Heeft de sterke afhankelijkheid impact op het soort product, nieuw of doorontwikkelen?

M: Nee, het heeft er meer mee te maken hoe belangrijk het lijntje voor de organisatie is, is dit echt strategisch dan is de sterke band belangrijk, is er business uit te halen, dit kan zowel een nieuw product zijn uit de niche of het doorontwikkelen van huidige producten.

J: Is er een aparte afdeling die zich bezighoudt met de allianties?

M: ik denk dat dit even een dip heeft gehad doordat wij intern aan het veranderen zijn gegaan. Ik moet zeggen dat dit wel enigszins buiten mijn blikveld valt. Mijn gevoel is dat dit wel weer beter in orde komt. Vroeger hadden wij door de samenvoeging van diverse bedrijven overal vestigingsdirecteuren voor, dit betekende dat je vroeger als mede manager van een divisie deels verantwoordelijk was voor de samenwerking. Nu zijn we als bedrijf aan het veranderen, dit is nu naar het C(orporate) niveau getrokken, we hebben nu een CEO, CCO, CFO en krijgen ook een COO. Ik denk dat Tom Nijs, de CCO die jij ook gaat spreken je hierover meer kan vertellen, dit is de tweede transitie van de 4-jaars verandering die wij nu doormaken.

EINDE.

### 3.3 webservices

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <WEBSERVICES> DATUM: 31-05-2012 |   |
|---|---|
| bedrijfsnaam <code>   | Webservices B.V. <WE>   |
| contactpersoon  | Dhr. J(eroen) Wolfs   |
| functie   | CEO   |
| aantal medewerkers  | 8 stuks   |
| duur interview (min:sec)  | 44:16   |
| locatie   | Haarlem (kantoor Webservices)   |
| # pagina's transcript   | 4 stuks   |
| # woorden transcript  | 1864 stuks  |
| secundaire bronnen  | Uitwerking notulen jaarlijkse strategie meeting (aangaande samenwerking) (PDF). |

J: als aftrap van het interview, kunt u binnen 5 minuten Webservice pitchten?

JW: dat is niet zo heel moeilijk, we zijn een soort data supermarkt. Dit houdt in dat wij een aantal databases in Nederland via een aantal webservices beschikbaar stellen voor bedrijven. Wij hebben toegang tot diverse databases, zoals de postcode tabel, KvK, Graydon, D&B. Hier hebben wij een dusdanige schil omheen gebouwd, waarbij je een deel van de gegevens ingeeft en wij de informatie vervolgens aanvullen. Denk als eenvoudig voorbeeld aan het invullen van een postcode huisnummer combinatie, vervolgens wordt de straat en plaats zichtbaar.

J: Hoe groot zijn jullie eigenlijk?

JW: we bestaan uit 3 bedrijfjes, te weten

Webservices.nl met 8 medewerkers

Postcode.nl met 4 medewerkers

React.com met 13 medewerkers

In totaal zo'n 25 medewerkers dus.

J: je zegt, we koppelen data, hebben jullie zelf ook data?

JW: Nee, we hebben zelf geen data, we maken de data beschikbaar voor anderen.

JW: We hebben nu zo'n 175 verschillende webservices, variërend van een eenvoudige postcode check of bepalen van X Y coördinaten, maar ook het bepalen van een route, maar ook de kaart van het kadaster, maar op het gebied van auto's weten wij alles over de auto, dus veel verder dan RDW, ook hoe een auto configureert, we weten alle technische specs, als je dan schade hebt weten wij bijvoorbeeld dat de bumper is mee gespoten, door techdocs te koppelen. De fiscale waarde is leuk, maar als handelaar wil je de handelswaarde weten, maar een ander heeft meer

aan informatie over bijvoorbeeld de executiewaarde. De klant merkt er niks van, het is allemaal 1 manier van aanroepen, maar de klant krijgt alleen de informatie die voor hem van belang is.

J: gekeken naar de ontwikkeling binnen jullie bedrijf, zijn jullie meer gericht op doorontwikkelen van de bestaande producten of zijn jullie op zoek naar volledig nieuwe ontwikkelingen zoals innovaties?

JW: Ik denk zeker dat laatste, wat je ziet is dat technologie toch heel erg een commodity goed is geworden. Het beschikbaar stellen van een database is niet zo heel spannend. Tegenwoordig moet je voorop blijven lopen in de combinatie van data technologie. We hebben hiervoor een aantal speerpunten. Wij willen eigen data vergaren. Op dit moment leveren wij data van andere partijen. Maar ook op het gebied van social media willen wij verder gaan ontwikkelen. Denk aan een advertentie laten zien op basis van de kennis die wij over de mensen hebben. verder zijn wij internationaal aan het kijken, met name social media leent zich hier erg voor. Vooral de koppeling van social media met buurt informatie en adresinformatie enz is een product dat we willen gaan leveren voor grote partijen. Verder gaan we veel meer toe naar Apps. He de data is nu nog heel erg grof, wat je dan weer in apps ziet is dat er stukjes data in apps zitten, maar heel erg verdeeld. We denken dat wij hierin iets kunnen betekenen door de Lead generation, door een aantal databronnen te koppelen een groter geheel vormen binnen de apps. Een laatste tak is verandering van statische data naar dynamische data, wat wil dat zeggen. De situatie van een bedrijf kan vrij snel veranderen, zoals surseance, verhuizen faillissement enz, de verandering in het bedrijf wil je proactief weten. We koppelen onze data bijvoorbeeld ook aan een faillissementsregister. Als het bedrijf failliet gaat schieten wij de gegevens naar onze andere klanten waardoor zij leveringen kunnen stoppen waardoor de informatie in ieder geval up-to-date is.

J: Welke rol spelen samenwerkingsverbanden in het (door)ontwikkelen van jullie bedrijf?

JW: ik denk een beetje beide, we hebben twee zusterbedrijven, postcode.nl en react.com. Postcode.nl is een bedrijf dat eigenlijk alles doet op het gebied van postcodes, tabellen en dergelijke, maar ook een site met 40 tot 45 miljoen hits per jaar. React is veel meer gericht op social media plug ins en social media forums. We zijn nu eigenlijk aan het kijken hoe kunnen we het meest gebruik maken van de gegevens die op ons af komen. Als mensen bij postcode.nl willen wij door de gegevens die wij krijgen kijken of wij wijken kunnen gaan classificeren, zo hebben wij een wijnhandelaar die constant in een bepaalde wijk klanten heeft waarbij toevallig altijd de flessen bij ontvangst kapot zijn. Nou wij hebben de kennis van onze klanten die heel veel bezorgen op de adressen, onze vervoerders hebben de kennis van de wijk en wij hebben informatie van de buurtinformatie, op basis daarvan kunnen wij een vrijblijvend advies doen over de wijk. We zijn nu aan het praten met een aantal partijen als thuiswinkel.org, voor de certificering, transport logistiek Nederland, PostNL, CreditCard maatschappijen. We willen dan een database opzetten die vervolgens beschikbaar gesteld wordt voor anderen zodra zij weer nieuwe informatie kunnen geven.

J: hoe is de rol van jullie in dit netwerk?

JW: wij willen duidelijk de centrale partij zijn, wij hebben de technologie en willen de regie voeren.

J: er zitten daarmee verschillende soorten partijen in het netwerk, deze zijn divers?

JW: als je kijkt naar CC maatschappijen, zij hebben er baat bij te weten hoe zij een CC moeten verzenden, is dit



aangetekend of niet.

J: hoeveel samenwerkingsverbanden zijn er?

JW: dat ligt er aan wat je onder samenwerkingsverbanden verstaat. Als je dat baseert op het aantal databases die wij betrekken, zijn dit er een stuk of twintig. We zijn wel een aantal echte samenwerkingsverbanden op aan het tuigen voor applicaties, we bouwen hier wel Salesforce.com, maar dat gaat zo'n hoge vlucht nemen, we hebben hier geen tijd voor. Wij zoeken op resource gebied een aantal samenwerkingsverbanden om de time to market kort te maken, dit vullen wij in met mensen uit Roemenie die in Magento enkele applicaties bouwen voor ons.

J: Hoeveel samenwerkingsverbanden hebben jullie

JW: Op het gebied van de resources zijn dit er drie. Uiteraard zijn er ook samenwerkingsverbanden waarbij het min of meer opdrachtgever opdrachtnemer verhouding is.

J: als we een individuele samenwerking er uit lichten, is die dan sterker dan een andere samenwerking in hetzelfde netwerk?

JW: ja, hier zie je wel duidelijk verschillen in, dit wordt met name bepaald door het belang dat één van beide partijen of beide partijen hebben. Hé, hoe bereid is men om onze functionaliteit op te nemen in hun productportfolio. Een ander voorbeeld is een oplossing die wij hebben, welke nu ontwikkeld wordt door een concullega van ons, die zelf ook Magento shops bouwt, wij betalen hen wel voor die dienst die zij bieden, en beide mogen wij de oplossing ook bij andere partijen verkopen.

J: wat ik je hoor zeggen is dat de sterkte van de relatie belangrijk is voor de wederzijdse afhankelijkheid. Zodra deze band sterker is, zal men over en weer meer bereid zijn samen te werken.

J: Hoe komen jullie met relaties in contact?

JW: Via beurzen, via vakliteratuur en het feit dat wij een hele goede naam hebben in de markt. Bedrijven nemen regelmatig contact met elkaar op. We hebben wel altijd gezegd, we willen alleen samenwerken als het relevant is, er moet een business case onderliggen of interesse zijn vanuit de markt of de software vendor.

J: wat is relevant?

JW: Het enige wat je daar van kan zeggen is dat je wel bepaalde trends ziet, zo zie je het belang van social media steeds groter worden. Hier kun je op inspelen door social media profiling. Zo zijn wij bezig met een samenwerkingsverband met een marktonderzoeksbureau, omdat wij denken dat we onderling van elkaar kunnen leren waarbij we de informatie uit die grote bak met data veel verder kunnen gaan differentiëren zodat wij bepaalde profielen kunnen maken waardoor wij veel gericht kunnen gaan adverteren.

J: hebben de sterke banden nog invloed op het eindproduct (door)ontwikkelen?

JW: ja, maar wel een beetje van allebei. Kijk je wilt met je innovatie klaar zijn voor de toekomst, maar dat wil je wel op je bestaande infrastructuur doet, dus op je bestaande kennis en relaties.

J: als ik het zo mag samenvatten is de sterkte meer van belang voor de wederzijdse afhankelijkheid, dan dat je zegt dat de sterkte van de relatie van belang is voor de nieuwe producten.

JW: JA!

J: hebben jullie een aparte afdeling voor de aansturing van de samenwerkingsverbanden?

JW: we hebben wel een persoon die verantwoordelijk is voor de business development. Kijk, we zijn een klein bedrijfje dus iedereen heeft meerdere functies. Hij is met name verantwoordelijk voor alle nieuwe ontwikkelingen. Je laat hem het veldwerk doen en vervolgens kijken we wat de relevantie is voor het bedrijf en daarna gaan we het afweegtraject in.

J: de beslissingen die jullie maken over de allianties, door wie worden die gemaakt?

JW: door mij de business developer en mijn compagnon Michel Lichtevelde.

J: wie is er het meeste bezig met het netwerken?

JW: ik ben daarin de aangewezen persoon, maar natuurlijk ook onze account managers.

J: de aansturing van de allianties waar ligt die?

JW: die ligt bij de account managers. En afhankelijk van de account managers heeft hij/zij meerdere allianties waar hij verantwoordelijk voor is.

J: is die formeel of informeel?

JW: die is heel erg informeel, je ziet in onze markt heel weinig pakken, het zijn toch veel laagdrempelige contacten. Verder is het denk ik afhankelijk van de persoon hoe hij zij de alliantie aanstuurt.

J: Denk je dat de manier van aansturen invloed heeft op de (door)ontwikkeling bij jullie?

JW: Nee ik denk dat dat te ver voert, het heeft veel meer te maken met de branche waarin wij werkzaam zijn. De branche bepaalt hoe er met elkaar om gegaan wordt en het karakter van het bedrijf door onder andere de directie bepaalt wat voor mensen er aangenomen worden. Die mensen hebben weer een manier van werken en deze kan meer of minder formeel zijn, maar het voert te ver om dit te koppelen aan ons doorontwikkelen of onze innovaties, denk ik.

J: en hoe doen jullie die in de samenwerkingen met contractuele vastlegging?

JW: die is ook behoorlijk informeel, via 2 of 3 A-4'tjes wordt er met elkaar eerst overeengekomen, is dit wat we bedoelen, zo ja dan gaan we verder, maar het is met name in het begin toch altijd aftasten.

J: is er strategisch met elkaar afgesproken wat voor soort samenwerkingsverbanden aangegaan wordt?

JW: Nee dat hebben wij niet, het is bij ons wat er op het pad komt.

J: Heb jij het idee dat de aansturing en de strategische intenties binnen grote bedrijven anders loopt?

JW: Ik denk dat dit zeker verschilt. Een voorbeeld, we zijn nu bezig om voor Graydon een applicatie te ontwikkelen. Zij hebben ons gevraagd dit te doen omdat zij gewoon weten dat intern de aanvraag er niet eens doorheen gekomen zou zijn, dit is illustratief voor de regels en procedures die bij grote bedrijven gelden. Documenten:

Notulen van de jaarlijkse strategie meeting waarin e.a. genoemd wordt over de richting van de samenwerkingen voor de toekomst. EINDE!

### 3.4 Younify

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <YOUNIFY> DATUM: 05-06-2012 |                          |
|---|--------------------------|
| bedrijfsnaam <code>   | Younify B.V. <Y_01>      |
| contactpersoon  | Dhr. E(mile) Koolstra    |
| functie   | CEO                      |
| aantal medewerkers  | 20 stuks                 |
| duur interview (min:sec)  | 49:41                    |
| locatie   | Arnhem (kantoor Younify) |
| # pagina's transcript   | 5 stuks                  |
| # woorden transcript  | 2317 stuks               |
| secundaire bronnen  | GEEN                     |

J: zou u in 5 minuten Younify kunnen pitchen?

E: wij helpen onze klanten online te verkopen. Onze opdrachtgevers weten over het algemeen binnen hun bakstenen omgeving prima producten af te zetten alleen online is dit toch wel wat anders. Wij doen de bouw van webshops in Magento. We bouwen koppelingen zoals kassasystemen, software en ERP en doen Online Marketing advies. Dit doen wij via 3 locaties, dat is hier in Arnhem (WTC) in Amsterdam en dan in Servië waar met name geprogrammeerd wordt voor opdrachtgevers. We profileren ons als een kleine partij die groot genoeg is om serieus genomen te worden. Magento is een Open Source applicatie, onze specialisatie is om toch iets unieks te ontwikkelen. Opdrachtgevers willen vaak toch wat meer in de vorm van Look and feel en usability. We doen dit met een team van 25 man en we ondersteunen de kleinste startende ondernemer met bijvoorbeeld 25 stuks verkopen per dag, maar ook de grotere shops voor lifestyle en grote gereedschapshops met tussen de 200 en 300 orders per dag. De hele grote shops doen wij niet, hiervoor leent Magento zich ook niet echt. Je zit nu in het pand van Evoworks, dit is een partner die wij onlangs ingelijfd hebben. zij zijn goed in Online Marketing Wij bouwen en zeiden dat we ook online marketing konden, nu kunnen we dat echt doordat we samen één bedrijf vormen. Ons doel is verkopen via de webshop, waarvoor wij nu een completer pakket hebben.

J: Is er binnen jullie bedrijf duidelijke hang naar nieuwe ontwikkeling of is dit meer gericht op doorontwikkeling?

E: Ons doel is dat de webshop geld oplevert, dat is voor ons ook gewoon zelfbehoud want als er geld wordt verdiend is er weer geld beschikbaar voor uitbreiding onderhoud en nieuwe designs en functionaliteiten. 30 tot 40% van onze omzet bestaat uit het leveren van support en onderhoud.

J: Is er binnen jullie bedrijf duidelijke hang naar nieuwe ontwikkeling of is dit meer gericht op doorontwikkeling?

E: dit wordt binnen ons bedrijf meer onderverdeeld in mensen, het zij project management, dit is nieuw en support, dit betreft onderhoud.

J: als je dit dan bekijkt vanuit de koppelingen die jullie maken, is dit volledig nieuwe techniek of meer doorontwikkelen.

E: kijk het zijn altijd unieke oplossingen die je moet bieden, uiteraard zijn deze wel vraag gerelateerd. Bijvoorbeeld in de retail ontwikkelen wij de koppeling met het kassasysteem, als deze in de webshop wordt verkocht, moet deze ook via de webshop eruit. Het wordt ingewikkelder als er voorraad heen en weer geschoven moeten worden, dus ook binnen de logistiek en distributie leveren wij diverse koppelingen. Het is uiteindelijk vaak verfijnen van de bestaande infrastructuur.

J: waar ligt het zwaartepunt?

E: we komen uit de Open Source hoek, dit was voor Magento, bekend als de zolderkamer webshop. In het begin waren we puur afhankelijk van implementaties en nieuwe dingen, we neigen nu langzaam aan meer richting het support, wat de cashcow wordt.

J: gekeken naar de rol die partnering hier in speelt, is er een verschil tussen nieuwe ontwikkeling en doorontwikkeling?

E: voor doorontwikkeling maken wij eigenlijk geen gebruik van partners. Dit doen wij zelf. Bij de implementatiefase hebben wij wel intensieve samenwerkingen. Wij betrekken dan een hosting partij (Byte), Magento zelf, die een belangrijke partner voor ons is, als het gaat om integratie met andere partijen als 'Pakje Gemak' (postNL), KIALA (distributeur), affiliate netwerken, dat soort partijen. Ook voor het verkrijgen van leads zijn partners belangrijk, we krijgen veel leads uit partners.

J: een ander deel van de partnering zou kunnen bestaan voor het vermarkten van je product?

E: dat klopt, maar hier leent onze dienst zich niet echt voor, of wij zijn er niet goed in zulke modules te ontwerpen. Nu we het er zo over hebben, er zijn partijen die een generieke module ontwikkelen en dit in vele shops wegzetten, maar wij zijn niet zo'n partij. Wij zijn er beter in om bijvoorbeeld een specifieke iPad tablet module te ontwikkelen en hier een mooi bedrag voor te vragen.

J: hoe zou je jullie rol omschrijven binnen het netwerk van allianties om jullie heen?

E: we hebben bijvoorbeeld onlangs een platform ontwikkeld dat heet 100% Magento. Wat je ziet is dat wij vaak als eerste partij in de keten gevraagd worden, hierdoor krijgen wij een belangrijke rol waarin wij kunnen regisseren. Soms komen ze ook via een hosting partij binnen, wij willen die controle houden en trekken dit dan vaak naar ons toe. Als je mij vraagt naar de plaats, wij zijn de partij die het advies geeft aan de klant, de basis is toch het webshop platform. Onze opdrachtgevers willen juist niet met 8 partijen praten, zodra opdrachtgevers een gevoel bij ons hebben en ons vertrouwen dan laten ze zich graag leiden. Onze partners zijn heel erg gecentreerd rond om webshops en aanverwante diensten, het is heel erg ons kent ons.

J: mag ik stellen dat jullie een centrale rol spelen in het netwerk?

E: Ja.

J: Gekeken naar de individuele rol met partners, zit daar duidelijk verschil in?

E: bij ons is het altijd de vraag in hoeverre is het een partner en in hoe verre leverancier. Als er 3 van de 3 winst behalen is het een partner, als er 2 van de 3 voordeel genieten is het een leverancier. Als ik kijk naar partijen die voor ons commercieel aantrekkelijker zijn, zie ik wel dat we met die partijen ook een sterkere relatie hebben. Belangrijk is dat jouw doelgroep dezelfde doelgroep is als die van je partner. Een payment service provider (PSP) bijvoorbeeld maakt het niet uit wat het publiek is, maar wil transacties zien, terwijl bij ons de hosting partij erg afhankelijk is van onze bouw, als de site zo ver mogelijk geoptimaliseerd mogelijk is, betekent dit concreet dat hij maar de helft van zijn server capaciteit nodig heeft.

J: je had het net over 100% Magento, wat was de reden om dit op te zetten?

E: het levert ons een mooi netwerk op, zonder dat we hier heel veel persoonlijke aandacht in hoeven te steken. Belangrijk was voor ons de gezamenlijke zichtbaarheid, we staan gezamenlijk op beurzen, we delen dus de kosten en kunnen een totaaloplossing bieden. We zijn geen netwerk partij, we hebben van elke discipline ook maar één provider in het platform opgenomen. 1 hosting partij, 1 veiligheidspartij, 1 ontwikkelaar en 1 marketing partij.

J: zijn de samenwerkingsverbanden met die partijen anders? Bijvoorbeeld met de hosting partners.

E: Ja, wij hebben eigenlijk maar 1 hosting partner, we kennen wel andere hosters, maar dat zijn leveranciers. In mijn beeldvorming kan je geen 3 partners hebben binnen dezelfde discipline. Ik kan voor 1 partij in staan en daar sta ik dan ook voor. Wij houden elkaar onderling dan ook echt scherp. Onderling komen er echt wel belletjes met elkaar als er iets niet goed gaat. De sterke band die wij sinds lange tijd hebben is hiervoor noodzakelijk.

J: hoe zijn die samenwerkingsverbanden ontstaan?

E: je begint over het algemeen met 1 of 2 kleine projectjes, je krijgt steeds meer ervaring met elkaar en daar bouw je op verder. Je ontwikkelt vertrouwen en dat moet wederzijds groeien. Ook dezelfde filosofie hebben over business doen en de markt vinden wij ook belangrijk. Uiteindelijk moet je gewoon goed werk leveren, als ik een naam noem voor een partij die iets kan, moeten zij het ook waar maken en wil ik niet na twee maanden dat men met commentaar terugkomt.

J: hoe is de aansturing of coördinatie van die allianties georganiseerd, hebben jullie hier een functie of een afdeling voor?

E: ik ben daarvoor verantwoordelijk. We hebben hiervoor geen afdeling en het hoort bij mijn functie.

J: is in documentatie of in vergaderingen met elkaar afgestemd hoe met een specifieke partner om te gaan dan wel hoe met het totale netwerk van partners samen te werken?

E: Hoe bedoel je?

J: is er beleid gemaakt voor de samenwerkingsverbanden?

E: Nee, zover ik weet heb ik niks op papier laten zetten over hoe wij met onze relaties om moeten gaan, dat doe ik gewoon zoals ik denk dat het goed is. Als je het hebt over (in)formeel, dan is dit zeker informeel. ik ben ook van mening dat je een samenwerking uiteindelijk samen vormgeeft. We hebben hiervan geen speerpunt gemaakt, we willen ook niet te veel dingen vastleggen, als er een partner mindere service zou verlenen willen wij er ook onderuit

kunnen.

J: je hebt het over gezamenlijk, dus wederzijdse afstemming?

E: Ja.

J: zijn de verhoudingen dan altijd gelijk of is dit scheef?

E: zodra het scheef is, noemen wij het een leverancier. Als ik kijk naar de grotere relaties met partners ze je ook dat hier de grotere leads over een weer uit komen, dan zie je gewoon meer de balans.

J: is de aansturing bewust gericht op doorontwikkelen of nieuw ontwikkelen?

E: Nee, we hebben niet echt een bewuste partnerstrategie of zo, we zijn een klein bedrijf en je groeit op de vraag die vanuit de markt komt en je merkt toch heel erg dat voor ons bedrijf belangrijk is dat wij in een vroeg stadium worden gevonden. Ze vinden ons in de vakbladen, zien dat we op de Webwinkel Vakdagen (WWVD) hebben gestaan. Er is nooit één reden dat ze bij je komen, het is meer dat zij je via meerdere wegen vinden. We vinden het belangrijk, maar we hebben geen uitgekende strategie, we proberen gewoon zo goed mogelijke oplossingen te bieden en we zijn daar druk genoeg mee.

J: denk je dat voor grote organisaties dit beleid en de coördinatie anders georganiseerd is dan voor MKB.

E: ik vind het moeilijk daar antwoord op te geven. Als ik kijk waar wij mee bezig zijn, dan is de online verkoop redelijk nieuw, er is geen oud netwerk dat staat of is opgebouwd, als een relatie 5 jaar oud is, is het lang, we zijn de pioniersfase voorbij, gekeken naar Magento zijn we aan het professionaliseren. Bovendien gaat de markt zo snel dat als ondernemen je net je site af hebt en je dan alweer klaar moet zijn voor de ipad applicaties enz. er is (nog) geen duidelijke structuur in onze markt. We profileren ons als een kleine partij die groot genoeg is om serieus genomen te worden. Ook denk ik dat grotere partijen niet als zodanig georganiseerd zijn. Als voorbeeld uit onze branche zie je wel dat Magento bijvoorbeeld een magento programma heeft opgezet, er zijn daarin bedrijven die er heel bewust voor kiezen om hieraan mee te doen en hier dan in investeren, dit is om de nodige leads te krijgen en een stukje certificering waardoor zij beter uit de bus komen in aanbestedingstrajecten (34:54).

J: dit soort netwerken is meer partnering voor het vermarkten van producten. Bijvoorbeeld de certificering zorgt ervoor dat je bij aanbestedingen gevraagd wordt.

E: Ja, productfotografie voor webshops is wel een aardig voorbeeld. Wij hebben dit niet in huis, wordt wel een grotere markt, dan ga je op zoek naar de partijen die dit wel aanbieden, maar ook hier geldt weer dat het moeilijk is om het onderscheid te maken tussen een leverancier en partner, dit heeft weer te maken met het onderling belang. Als ik kijk naar onze markt, deze is goed voor ons, we hebben ze niet nodig. Dat wil zeggen in de zin van Leads, het is wel een goedkope en goede manier, een partner die goed over je spreekt is wel heel veel waard.

J: als ik jou zo hoor praten is het belang van partneren ook afhankelijk van je plek in de keten.

E: Ja dat klopt, bijvoorbeeld productfotografie ligt meer in het einde van de keten en wordt door onze opdrachtgevers minder belangrijk ervaren. Daar en tegen is onze opdrachtgever veel meer bezig met hosting en bijvoorbeeld marketing, dit zorgt dat wij onderling ook nauwer met elkaar samenwerken.

J: Hoe zit het met de kwetsbaarheid als je voor elke discipline maar 1 partner hebt?

E: we praten wel met andere partijen, maar je verhaal verbrokkelt als je gaat zeggen we hebben voor 1 discipline 3 echter partners. Tuurlijk hebben we een probleem als een van onze partners omvalt, tegelijkertijd ga ik er van uit dat onze onderlinge samenwerking op persoonlijk vlak genoeg bodem is voor hen om ons in een vroeg stadium te informeren over de stand van zaken.

J: Als je kijkt naar de coördinatie, hoe speelt die een rol om de kwetsbaarheid te verminderen?

E: Deze is heel duidelijk gericht op het met elkaar onderhouden van een nauw contact waarbij je informeel samen met elkaar opgroeit. Als ik bijvoorbeeld kijk naar Byte, ik heb direct contact met hun directeur. We zitten beide al wat jaren in het vak en zijn samen groot geworden. Bovendien zijn wij onderling erg van elkaar afhankelijk. Als wij een webshop bouwen die volledig geoptimaliseerd is, hoeven zij maar de helft van de server capaciteit te benutten, wat direct een kostenvoordeel voor hen oplevert. Andersom ook, dat loopt met elkaar in één hand. Maar goed, je kijkt wel in de markt. De verhouding is enigszins wel scheef, want Byte kan vanuit haar positie ons niet als enige partner noemen, wij doen dit wel voor hen.

J: Je geeft aan dat het contact met de andere eigenaar is, dit is op hetzelfde niveau, geldt dit voor de andere partners ook?

E: ja, het financiële belang per samenwerking kan verschillen, indien het commercieel/financieel belang groter is, zal de relatie intensiever zijn en op een meer reguliere basis plaatsvinden. De afstemming over samenwerken vindt wel altijd op directie niveau plaats. Je verzamelt een aantal echte partners om je heen, daar is de relatie intensiever mee want de wederzijdse afhankelijkheid is groter, waardoor ook de frequentie van onderling overleg groter is. Dit zit wel op verschillende niveaus waarbij de samenwerking op directie niveau is, tegelijkertijd de operationele samenwerking ook op eenzelfde maar lager niveau plaatsvindt.

EINDE!

### 3.5 Total Internet Group

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <TotalInternetGroup> DATUM: 06-06-2012 |                                |
|--|--------------------------------|
| bedrijfsnaam <code>  | TotalInternetGroup B.V. <T_01> |
| contactpersoon   | Dhr. R(emco van der Meulen)    |
| functie  | Account Manager                |
| aantal medewerkers   | 20 stuks                       |
| duur interview (min:sec)   | 55:39                          |
| locatie  | Amsterdam (kantoor TIG)        |
| # pagina's transcript  | 4 stuks                        |
| # woorden transcript   | 1701 stuks                     |
| secundaire bronnen   | GEEN                           |

J: zou u in 5 minuten TotalInternetGroup kunnen pitchen?

R: wij zijn inmiddels 10 jaar bezig met e-commerce en het ontwikkelen van webwinkels, daarnaast maken wij maatwerk oplossingen voor een behoorlijk aantal bedrijven. In de huidige markt zijn wij voor het Magento pakket gegaan en onze focus is hier op. We kijken met name naar webshops tussen de €10.000 tot €50.000. in totaal hebben wij hier op kantoor 10 medewerkers en 10 medewerkers in Oekraïne. In beide kantoren zitten ontwikkelaars. Vanwege de aansturing is men in Oekraïne met name bezig met modules en hier op kantoor wordt het totale pakket van Magento behandeld.

J: waar ligt jullie focus, op doorontwikkelen of nieuwe ontwikkeling?

R: Innoveren is iets dat wij vanuit onze natuur heel graag doen, tegelijkertijd zijn we te klein om alleen maar te innoveren. We zijn op innovatief gebied met name druk bezig om te onderzoeken of wij meer kunnen doen met Magento en social media in de mix.

J: de oplossingen die jullie bieden zijn de webwinkels en maatwerk oplossingen, hoe moet ik dat zien?

R: de webwinkels die wij ontwikkelen worden gemaakt in Magento, het maatwerk is meer gericht op HRM waarbij wij binnen PHP ontwikkelen.

J: als we kijken naar de webwinkels en partnering, wat is volgens jullie partnering?

R: een leverancier is een partij die een prijs bepaalt, deze afneemt en that's it. in een partnering ben je veel meer gezamenlijk bezig om het eindproduct te verbeteren. Er is veel meer sprake van onderling contact, dit is wel afhankelijk van de eigenschap van de producten die je levert aan een specifieke partners. Bijvoorbeeld Buckaroo, wij bieden hen de postcode tabellen, dit is vrij recht toe recht aan. Maar bijvoorbeeld onze samenwerking met Byte (hosting partner) is intensief, dit komt omdat we echt veel afhankelijkheid hebben van elkaar. Een andere partner



van ons is BigDennis in relatie tot Adyen (PSP). Die samenwerking is veel meer gebaseerd op van elkaar leren en minder een product of dienst leveren. BigDennis is een high volume webshop van ons, zij verkopen met name mediadragers.

J: Je noemde BigDennis in combinatie met Adyen, heeft dat te maken met een mogelijkheid jullie producten verder te vermarkten?

R: in deze markt ben je heel erg afhankelijk van de functionaliteit van de module. Dit betekent dat je veel contact moet onderhouden met de leverancier, in dit geval dus Adyen.

J: De partners die jij nu noemt zijn met name geselecteerd voor het aanbieden van jullie totaal oplossing? Zijn er in de discipline meerdere partners waar jullie mee werken?

R: OM snel te kunnen schakelen moeten wij wel een keuze maken voor slechts 1 partij binnen de discipline, er zijn in het verleden wel meerdere samenwerkingen geweest met partners van 1 discipline, maar we hebben gezien dat dit managen te veel tijd kost. Dit geldt ook voor de implementatie van de trajecten, we willen er voor zorgen dat we enkele modules echt goed begrijpen en volledig in thuis zijn zodat we optimaal kunnen ontwikkelen/produceren.

J: Zijn er ook nog andere soorten partners, als je kijkt naar innovatie?

R: Qua partnering voor innovatie niet echt. Wat je wel ziet is dat er veel events worden georganiseerd, maar dit is meer om te horen/zien wat er in de markt speelt dan dat dit gericht is op samenwerking. Dit is bij ons nu wat minder aangezien een van beide directeuren Joachim het bedrijf heeft verlaten, hij was hier verantwoordelijk voor en erg goed in.

J: Als je kijkt naar de rol die jullie spelen in het netwerk van partners?

R: We zijn van onze partners een van de weinige die kleur kan bekennen. Dit komt omdat wij in veel gevallen in de lead zijn, bovendien zijn we relatief klein, waarbij wij bijvoorbeeld puur op de techniek een keuze kunnen maken voor bijvoorbeeld de hosting partij. Terwijl ter illustratie Byte dit minder makkelijk kan omdat zij dan te veel andere partners in de voet schieten. Eén van de projecten waar we nu mee bezig zijn, dat is 'de Total webstore' een samenwerking met Buckaroo (PSP), Byte (hosting) en TopPak (fulfilment). Dit is gebaseerd op de totaaloplossing die wij willen aanbieden aan opdrachtgevers. Als we met die partijen spreken merken we alleen dat het voor hen moeilijk is om daar open over te spreken, omdat zij te veel afhankelijk zijn van andere partners. Het contact is veelal niet zo intensief, je ziet dat het er ligt, maar je hebt toch te maken met verschillende belangen. Als wij hen twee keer per week spreken is dit veel.

J: Heeft dit ook te maken met de positie die je inneemt in de markt?

R: Kan ik niet zo bepalen.

J: Gekeken naar de individuele samenwerking, is hier een verschil in qua contacten?

R: Dat is met name verschillend voor de partner events, het ene bedrijf is hier veel actiever mee bezig dan het andere bedrijf, Buckaroo is hier bijvoorbeeld actiever in dan TopPak, daar heb ik nog nooit iets van een partner event meegemaakt.

R: De relatie onderling is altijd heel persoonlijk, met de een klikt het wel en met de ander klikt het minder.

J: heeft het contact ook te maken met de producten die ontwikkeld worden, het zij doorontwikkelen of nieuwe innovaties?

R: Uhmhm. Ik denk dat het verschil voornamelijk zit in de afname, TopPak bijvoorbeeld hebben wij minder klanten op aangesloten daardoor is de frequentie van het contact minder, maar daardoor ook minder hecht. Gekeken naar ons contact met Byte, 90% van onze sites wordt door hun gehost, hierdoor hebben wij een veel grotere afhankelijkheid van hen en daarom veel meer dagelijks contact. Ook voor Buckaroo geldt dat wij support leveren, we zitten ook in een denktank van hen voor het ontwikkelen van nieuwe gateway dus daar is regelmatig contact mee met wekelijkse contactmoment en maandelijkse meetings. Voor Webservices geldt weer dat wij op persoonlijk gebied heel goed met elkaar kunnen schakelen waardoor wij graag zaken bij elkaar neerleggen?

J: Is er binnen jullie bedrijf iemand verantwoordelijk voor de aansturing van het netwerk van de partners?

R: In totaal zijn er bij ons 3 personen verantwoordelijk voor de contacten, dat is Robert de senior ontwikkelaar die is verantwoordelijk voor maatwerk. Joost onze directeur is meer verantwoordelijk voor het kietelen van de relaties. Het voelen hoe het in zijn algemeen loopt, het escalatie niveau vormen en het gezicht naar buiten is. Ik ben verantwoordelijk voor de dagelijkse contacten met zowel de klanten als de partners.

J: de partnering is verdeeld over meerdere personen vanuit de functies binnen het bedrijf? Is er qua aansturing van de partners nagedacht over de manier waarop dit moet gebeuren, is dit meer formeel of informeel, hebben jullie hier gedragscodes voor?

R: als ik heel eerlijk ben is deze afspraak voor mij eigenlijk een wake up call om hier meer over na te gaan denken. We weten dat onze partners heel belangrijk voor ons zijn en gaan ook goed met ze om, maar we hebben hier geen beleid voor opgesteld. Het is inderdaad nergens vastgelegd, het is echt gewoon persoonsafhankelijk.

J: Je kan in de aansturing kiezen voor een meer formele en hiërarchische aansturing of meer informeel, wat geldt voor jullie?

R: Het is duidelijk informeel. Ik ben hier nu een half jaar werkzaam en ben hier binnen gekomen toen het beseft kwam dat er heel veel persoonsafhankelijk is hier. We zijn nu bezig om te kijken welke dingen we minder persoonsafhankelijk kunnen maken, dus meer standaardiseren, procedureren enzovoort. Tegelijkertijd blijven we een klein bedrijf waarin flexibiliteit belangrijk is.

J: Als je kijkt naar grote organisaties heb jij het gevoel dat dit anders georganiseerd is?

R: Niet direct volledig anders, maar ik heb wel het idee dat zij veel meer middelen hebben om de dingen specialistisch onder te brengen. Bijvoorbeeld als ik een meeting heb, kan ik niemand vragen om de Sales rapportages uit te laten draaien, nee dat moet je allemaal zelf doen. Dit kost soms gewoon kwaliteit.

J: Is de aansturing en coördinatie binnen andere bedrijven anders georganiseerd?

R: ik heb het idee dat de coördinatie binnen grotere bedrijven beter georganiseerd is, dit komt deels ook doordat het bij een groot bedrijf meer wisseling van de wacht is. Bij ons was geen verloop, tot januari waarbij je merkt dat Joachim onze andere eigenaar wel heel veel persoonlijke contacten had en die raak je bij vertrek dan kwijt. Tegelijkertijd merk ik nu wel dat het een klein wereldje is, waardoor je elkaar vaak tegen komt. Als organisatie moet

je hier goed gebruik van maken als je goede persoonlijke relaties hebt. He als je hoort, dat was een snelle jongen die zat daar en half jaar en daar een half jaar, dat werkt niet.

J: wat kunnen jullie het meeste leren van grote bedrijven?

R: Mensen bewust maken van het gezamenlijk gezicht dat men naar buiten heeft, dat heeft dan ook te maken met het beleid dat je maakt hoe om te gaan met partners. Maar dat blijft lastig omdat je als persoon meerdere functies hebt binnen een klein bedrijf.

.... Kleine side step.....

R: waar we nu ook meer mee bezig zijn voor de toekomst is het ontwikkelen van modules die wij bij meerdere webshops in kunnen zetten.

J: Zie je daarin nog een mogelijkheid voor de partners. Om bijvoorbeeld hun kanalen hiervoor te gebruiken?

R: Ja deels, kijk uiteindelijk moet de module die wij aanbieden gewoon zich zelf kunnen verkopen, dit betekent dat het product/dienst goed genoeg moet zijn zodat er een bepaalde vraag naar ontstaat. Het moet de processen van onze partner bijvoorbeeld verbeteren waardoor zij dit willen. Tegelijkertijd moet men wel weten dat het product er is, daarin kunnen onze partners een rol spelen ja, om het product uit te rollen.

J: Wanneer houdt het product/dienst vanuit jullie op?

R: dit is verschillend. Er zijn bedrijven die zeggen nadat de webshop is opgeleverd nemen we het geheel in eigen beheer. Ik denk dat voor 90% van de gevallen de projecten een langlopend traject worden, men komt vaak niet verder dan fase 1 omdat deze nooit helemaal afgerond wordt waarbij wij de nazorg en de support blijven doen voor onze opdrachtgevers.

EINDE!

### 3.6 Nobel

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <Nobel> DATUM: 08-06-2012 |                            |
|---|----------------------------|
| bedrijfsnaam <code>   | Nobel B.V. <N_02>          |
| contactpersoon  | Dhr. T(om) Nijs            |
| functie   | CCO                        |
| aantal medewerkers  | 180 stuks                  |
| duur interview (min:sec)  | 63:19                      |
| locatie   | Houten (kantoor Projaxion) |
| # pagina's transcript   | 5 stuks                    |
| # woorden transcript  | 2525 stuks                 |
| secundaire bronnen  | GEEN                       |

J: zou u in 5 minuten Nobel kunnen pitchen?

T: wij zijn een ICT organisatie die zijn focus aan het verleggen is. we zijn ons aan het focussen op de dienstverlening en <tussen aanhalingstekens> weg van de techniek. We willen heel duidelijk gaan kijken naar processen van de organisaties met IT als tooling, om een aansluiting te vinden bij hetgeen onze opdrachtgever uiteindelijk nastreeft, dat kan zijn winstoptimalisatie dat kan zijn efficiencyverhoging of afzetverdubbeling.

J: als je zegt dat jullie je richten op dienstverlening is dit meer doorontwikkelen of nieuwe innovatieve producten diensten?

T: de vraag wordt dan, wat is nieuwe technologie, waar gaan we heen. Als je dan kijkt naar waar we staan. Wij zijn erg gericht op de cloud (IA's, dus alles met techniek en infrastructuur). Je hebt daarvoor diverse technieken en specialisten en datacenters, die zijn er al, dus waarom zelf doen, we deden dit ook maar zijn hiervan weg gestapt. Je gaat dan naar de volgende laag en dat betekent de basis omgeving, daar bovenop plaats je de applicaties die er al weer mee toe doen, daar bovenop nog eens de Business Intelligence tools. Kijk uiteindelijk is het een combinatie van beide. Het voordeel van onze omvang is dat wij de slag gewoon veel sneller kunnen schakelen dan een Caps of Atos en Ordina's. wij zijn de kustvaarder die bij de ingang van het Noordzeekanaal naar binnen kan, zij zijn Mammoettankers en hadden veel eerder moeten beginnen. Wij gaan door onze benadering steeds meer los van de bestaande systemen, het grappige dat je daarin ziet is dat we veel meer praten met de klant en samen een richting in gaat. Is dat innovatief, dat ligt er aan hoe je dit uitlegt, het is een beetje innovatief en een beetje niet innovatief. De bestaande technieken hanteren we nog, maar zijn wel meer gefocust op nieuwe technieken. Dan zegt het geweld van de Apps en de Clouds dat Nederland als zodanig niet meer bestaat. Dit dwingt je ook na te denken welke opdrachtgevers wij wel en niet willen servicen. We kunnen ook heel goed kleine partijen servicen door de kennis die

toch al aanwezig is. tegelijkertijd merk je dat je daarvoor heel duidelijk op zoek moet naar partners en wat zij daarin kunnen betekenen.

J: Ik hoor je zeggen doorontwikkelen en nieuwe ontwikkeling. Als je daarin kijkt naar het geheel aan de samenwerkingen, zit er een verschil in de plek die jullie nu innemen tov een aantal jaar geleden?

T: Ja dat denk ik wel. Onze historie van het bedrijf is heel divers, enerzijds de Business Solution kant (de toekomst) en aan de andere kant de infrastructuur, waardoor je nu wel ziet dat de keten steeds meer bij elkaar komt. Een voorbeeld hiervan is dat wij nu ook een partnerdag hebben georganiseerd, voorheen werden wij bij alle grote partijen uitgenodigd, Microsoft, Mendix, Exact enz. Daar hebben wij gepresenteerd wat onze kijk is op de toekomst, daarin zie je dat de grote partijen hier op reageren richting ons en als partner-partner met elkaar willen samenwerken en niet iets kopen verkopen.

J: Zie je dat deze partijen toegankelijker zijn dan een aantal jaren geleden?

T: Ik denk dat de grote jongens inzien dat de enorme kracht van de consumerization hen er toe dwingt naar de eindgebruikers te kijken en ook wel inziet dat zij daarin ons de middelgrote jongens nodig hebben. men is hier zeker meer open in geworden. Dit geldt dus enerzijds voor de partners, maar dit zal voor ons bedrijf ook zo moeten zijn.

J: als je kijkt naar het netwerk draagt dit meer bij aan doorontwikkelen of nieuwe ontwikkeling?

T: Ik denk dat dit partner afhankelijk is. als je over Mendix praat dat eigenlijk nieuwe technologie is, dan ben je samen aan het ontwikkelen. Bij de grote partners met bestaande technologie zou je denken dat zij alleen willen vermarkten, maar daar zie je dat zij minder bezig zijn met het alleen afzetten van de producten/diensten. Zij vinden het steeds belangrijker om in samenspraak met ons aan de producten te doorontwikkelen. Dit komt toch deels uit het feit dat de grote jongens met name bezig zijn geweest altijd met hun kunstje en dit uitmelken, voor hun is het moeilijker om volledig innovatief te denken, mede vanwege de omvang. De innovatie moet toch meer komen uit de niche, die wij voor hen vormen en die kleine bedrijven op hun beurt voor ons vormen. Het opboksen tegen de grote jongens is voor ons zinloos om dit op het zelfde vlak te doen, wij kunnen weer flexibeler bewegen waardoor wij het uit innovatie of expertise op een bepaald vlak moeten hebben. Ik denk dat die authentieke drang van midsize ICT bedrijven er veel meer op gericht is om zich meer te onderscheiden dan de grote bedrijven, daaronder heb je weer de kleinere ICT bedrijven die dezelfde rol vervullen als wij voor de grote jongens. Waar wij ons dan heel erg op richten is juist kijken naar die kleine organisaties die in het huidige geweld niet zelf meer in staat zijn het hoofd boven water te houden ,zij zijn vaak op vakgebieden bezig die binnen ons bredere productportfolio goed passen. Je kan kiezen hier zelf expertise in op te bouwen he door dit autonoom te doen, of een samenwerking met hen aan te gaan waardoor je het wel aan kunt bieden en op een snellere termijn. Waardoor je samen met die partijen kunt innoveren. Doordat wij met meerdere van die partijen werken, komt veel kennis onze organisatie binnen, wat wij ook weer binnen andere takken van sport in kunnen zetten.

J: Als je dit dan weg zet tegen doorontwikkelen en ontwikkelen?

T: Ja dan is het op basis van het product of dienst afhankelijk welke van de twee dit is.

J: Is de individuele aansturing en coördinatie verschillend per partnering?

T: Ja. Kijk enerzijds zie je dat de gehele markt aan het veranderen is. De grote jongens zoals net ook besproken, gaan zich anders opstellen. Die hebben het ook minder over verkopen en kopen, die zoeken contact. Tegelijkertijd zie je dat wij daar intern nu heel druk mee bezig zijn, door voor ons zelf te bepalen wat wij denken en vinden en via ons Matrix partnerportfolio zijn we nu ook bezig in kaart te brengen wie met wie aan het praten is. Wat betekent dat doordat het belang van je partner veel groter is dan in het verleden en hij zij meer afhankelijk is van jouw input, dan moet ook die organisatie op een andere manier gaan denken. Die organisaties realiseren zich dondersgoed dat dit belangrijk is om hun producten en diensten nog weg te kunnen zetten.

T: Als ik nog even kijk naar de grote Amerikaans georganiseerde organisaties zie ik dat daar de richting autocratisch is. Bij de wat kleinere bedrijven zie je dat zij beduidend flexibeler zijn. Waar wij naar gestreefd hebben is via een Multi level approach meer voet aan de grond te krijgen bij de grote jongens. We zien dat dit werkt, je krijgt meer voor elkaar. De CEO van Dell Nederland zal eerder benaderbaar zijn dan die van Europa, ook omdat je daarin meer op hetzelfde niveau zit. Ik merk ook dat de partners dat erg prettig vinden.

J: Als je kijkt naar de sterkte van de relatie is daar nog een verband te leggen met de persoonlijke invulling?

T: Nee, als ik kijk naar grote of kleine bedrijven, denk ik als persoon dat daar geen verschil in is.

J: terug naar de matrix die jullie hebben opgesteld. Is daar iets bijzonders uit gekomen?

Ja. Het grappige is dat wij geconstateerd hebben dat sommige mensen wel van het bestaan van een bepaald persoon af wisten maar niet door hadden dat het belang hiervan wel groot was. als je dan de balans opmaakt merk je dat je jezelf onvoldoende hebt ingeleefd in de organisatie waar je zaken mee doet waardoor je niet de juiste mensen weet te benaderen. Doordat wij dit nu meer inzichtelijk heb kunnen wij veel makkelijker schakelen met elkaar, je weet elkaar sneller en beter te vinden wat het werken erg versoepeld voor beide partijen.

J: Kun je door de Matrix en Multi level approach stellen dat jullie meer strategisch dan organisch naar de samenwerkingsverbanden zijn gaan kijken?

T: ja, zeker.

J: hoe hebben jullie dit organisatorisch ingericht, is er een afdeling voor de allianties?

T: Nou de primaire borging voor de matrix ligt bij de afdeling Marketing, zij zijn ook verantwoordelijk voor het borgen van die Matrix.

J: Is er nog al formeel beleid op gemaakt, of is dit organisch?

T: Ja er is in ieder geval beleid op gevoerd, blijkend uit het feit dat wij hebben ingezien dat er bepaalde processen ingezet moeten worden door bepaalde mensen om deze in beweging te krijgen. Dat is uiteraard heel afhankelijk van waar je het over hebt. Verder is er heel bewust voor gekozen om de verantwoordelijkheid bij de afdeling marketing neer te leggen. We plannen standaard twee tot drie meetings op verschillende niveaus om het over de partnering te hebben. dit gaat over de drie levels, he we hebben board meetings, maar ook op operationeel niveau.

J: als je kijkt naar de een op een relaties tussen partners, is dit meer formeel of informeel?

T: Dit is tweezijdig. Als je kijkt naar de aansturing, hierover spreken we formeel af dat er een aantal meetings per jaar plaatsvindt, maar je gaat op het operationeel vlak meer informeel met elkaar om. Als je kijkt hoe wij ergens mee

om gaan. Dit is op verschillende niveaus. Op 'C' niveau merk je dat het contact informeel is omdat daar de wens veel meer aanwezig is om out of the box te denken. Een ander voorbeeld is dat bij escalaties je elkaar wel moet kunnen vinden en moet kunnen zeggen wat je ergens van vindt. He als er shit aan de knikker is moet je kunnen opbellen en onverlet kunnen zeggen waar het op staat. Als je meer op de processen gaat zitten zul je zien dat het steeds belangrijker is om e.a. te formaliseren zodat dit makkelijker overdraagbaar is. Blijft buiten kijf dat de aansturing plaatsvindt door mensen en een interactie betreft die op een bepaald niveau altijd informeel moet zijn. Dus ja het is informeel maar ja het is ook formeel.

J: Is de manier van aansturen op C niveau anders dan op operationeel niveau?

T: Kijk als je kijkt naar Business Development, zij hebben een heel duidelijk doel bij het bedrijf. Dat betekent dat je allerlei disciplines in ons bedrijf zal moeten oplijnen enzovoort.

J: Maar is de aansturing daarin key of een onderdeel.

T: Ik denk een onderdeel, best veel van de werkzaamheden zijn bij onze medewerkers bekend, daar zit een deel zelf redzaamheid en eigen verantwoordelijkheid in. Maar die sturing kan in het hele bedrijf plaatsvinden. Dit is op alle niveaus, stel dat de account manager bij ons tegen iets aanloopt in de markt en dit bij BD neerlegt, zal die persoon hier wel iets mee moeten doen. Vervolgens zal de persoon van BD hier gehoor aan moeten geven. Binnen ons bedrijf proberen wij dit met namen te bewerkstelligen door Mutual Sustainability. Dus wederzijdse afhankelijkheid maar ook wederzijdse aansturing willen en kunnen accepteren van elkaar om het gezamenlijk doel, de tevreden opdrachtgever die een oplossing heeft voor zijn haar probleem.

J: Meer informeel, wederzijdse afhankelijkheid, samenwerking.

T: Kijk het hele partner landschap is aan verandering onderhevig. Dat speelveld waarin de grote bedrijven dicteerden is niet meer. De consumerization zorgt ervoor dat je heel snel zal moeten veranderen. Je moet echt op die sneltrein springen, want als je er niet op zit ben je gezien. Dat betekent dus dat je om flexibel te blijven wel zal moeten samenwerken met partners, alleen red je het echt niet. Dit samenwerken wordt door de grote bedrijven eenvoudiger gemaakt en op een meer gelijkwaardig niveau plaatsvindt. Er wordt veel breder gedacht.

J: Wat is jouw idee voor de toekomst? Gaan de hele grote bedrijven omvallen vanwege hun rigiditeit en de hele kleine, vallen deze om omdat zij niet genoeg mogelijkheden zien of kunnen benutten om hun technologieën uit te nutten? Of gaan de veranderingen te snel om ze bij te kunnen houden, zodat technologieën dusdanig snel verouderd zijn dat er geen mogelijkheid is deze te cashen? En welke rol kan midden MKB hier in spelen?

T: Ik ben altijd opgevoed met de gedachte, je moet het ene niet laten om het andere te kunnen doen. Ik denk dat het een belangen afweging is voor de partners wie ze er wel en wie ze er niet mee gaan helpen. Kortom wat is voor mij belangrijk genoeg om in te investeren en kan ik daarmee de kop van mijn partner boven water houden.

J: Zijn bedrijven daar rationeel genoeg voor of is de menselijke factor hierin te groot?

T: ik denk dat het speelveld aan het veranderen is door die consumerization, wat wij allebei hebben geconstateerd. Hierdoor krijgen grote bedrijven het verdomd moeilijk omdat dingen veel simpeler en eenvoudiger worden. Ik vrees dat zij onvoldoende in staat zijn om met die snelheid mee te bewegen, deels vanwege de structuur van de

organisaties maar ook deels op basis van hun business model. Voorheen kon men in schrijven voor een cost voor uitvoeren van project X en men wist toch al dat op de factuur uiteindelijk X maal twee kwam te staan, maar men kwam er gewoon mee weg. Ook dit was weer tweezijdig, enerzijds was er niet voldoende kennis bij de opdrachtgever om dit in te schatten, anderzijds was er ook bij de opdrachtgevers meer dan genoeg geld, dus de noodzaak om dit te veranderen was er ook niet. Wij zien nu steeds vaker dat wij projecten doen waarbij wij een fixed price hebben. daar wordt het gemiddelde ICT bedrijf behoorlijk zenuwachtig van.

Wat verder interessant is om te zien in de ICT wereld is dat men pas onlangs het licht heeft gezien dat de klant centraal moet staan. Ik dacht altijd dat dat soort processen in de IT veel verder waren dan de industrie waar ik oorspronkelijk vandaan kom. Dus als we het hebben over innovatie dan is dit op technologie zeker het geval, maar practise what you preech. Er zijn meer vormen van innovatie waarbij het luisteren naar de klant en open staan voor partnering in IT wereld deels nog als innovatie gezien moet worden. Het heeft te maken met bewustzijn en de snelheid van communicatie en informatie. Men is nu veel beter en sneller in staat om de informatie verkrijgen. We zijn heel goed in staat geweest om het veel ingewikkelder te maken dan het in werkelijkheid is. De combinatie van empathie en pragmatisme helpt je hier in een stuk verder. Ik moet weten wat het werkelijke probleem is van mijn opdrachtgever en hij moet voelen dat ik degene ben die hem de oplossing gaat bieden. Ik vergelijk dit altijd met Steve Jobbs, die had wel een plaatje op de achtergrond met een product of een woord, maar het ging om de man die de totale boodschap bracht.

EINDE!



### 3.7 Trinicom

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <Trinicom> DATUM: 11-06-2012 |  |
|--|--|
| bedrijfsnaam <code>  | Trinicom B.V. <T_01>                                       |
| contactpersoon   | Dhr. S(ander) Spiegelenberg                                |
| functie  | Sales & Marketing Director                                 |
| aantal medewerkers   | 100 stuks  |
| duur interview (min:sec)   | 83:05  |
| locatie  | Wilp (kantoor Trinicom)                                    |
| # pagina's transcript  | 7 stuks  |
| # woorden transcript   | 3708 stuks   |
| secundaire bronnen   | Documentatie aangaande adapters/samenwerking met partners. |

J: zou u in 5 minuten Trinicom kunnen pitchen?

S: wij zijn de leverancier van klant interactie software, we maken implementeren en verkopen software op het gebied van customer interactie. Waarbij wij werken met een centrale vraaggestuurde kennisbank. Dat betekent dat we samen met de klant inventariseren wat de klantbehoefte is waarbij wij gezamenlijk het streven hebben om de klant interactie te verbeteren, sneller maken, goedkoper maken en meer eindgebruiker gericht is. Dit doen wij vanuit onze kennisbank die wij in zekere mate openstellen om uit te putten. Hierbij wordt elke vraag via welk kanaal dan ook door de kennisbank gehaald om hier vervolgens het juiste antwoord op te suggereren, dit kan vervolgens in de e-mail of andere communicatie overgenomen worden of eventueel eerst aangepast worden. Belangrijk punt hierbij is dat wij ook het gewenste communicatiemiddel selecteren, dus social media via social media, telefonisch via voice responding en e-mail door e-mail. Onze opdrachtgevers zijn heel divers, dit is vanuit het rijk, Ahold, maar ook lokale bedrijven, we hebben een grote referentie database. Er zijn veel bedrijven die voor ons willen refereren. Daarvoor in ruil krijgt men drie dagen per jaar gratis consultancy. Dat is wel iets opvallends, mensen staan in de rij voor ons, dat komt omdat wij mensen en organisaties snel verder kunnen helpen. Als jij op dagbasis enkele honderden e-mails te verwerken hebt, ben je met ons al snel geholpen.

J: Ik hoor praten over een dienst, of verkopen jullie een product?

S: Dit is tweeledig. Enerzijds verkopen wij inderdaad een dienst, tegelijkertijd zijn er nog steeds een behoorlijk aantal bedrijven die bij ons een licentie hebben gekocht en ons (maatgemaakt) product kopen. We zijn als bedrijf wel druk doende om de ommekeer te maken van product denken naar dienst denken. Hoe langer ons product draait, wordt het steeds meer als een hygiene product gezien, wij moeten constant onze dienst verkopen. Als alternatief zeggen

wij wel eens tegen organisaties “zet ons product maar eens een dag uit”.

J: de neiging wordt meer een dienst dan een product?

S: exact!

J: als je kijkt naar jullie interne proces, moeten jullie het meer hebben van doorontwikkelen of innovatie.

S: Wij kunnen vaak nog heel veel voor elkaar krijgen bij organisaties met onze huidige producten. Vaak komen wij bij bedrijven binnen en ligt de begin feature allang klaar. Het opschakelen naar nieuwe producten en nieuwe oplossingen is voor ons geen probleem. Wij ontwikkelen ook zelf, komen met nieuwe technieken of combinaties van bestaande producten. Het is dus eigenlijk van beide facetten wel wat. Als ik kijk naar bijvoorbeeld C-2-C, he dit is opkomend, mensen helpen elkaar. Dit kan heel goed binnen sommige communities. Zo hebben wij in een samenwerking met Insided voor de Kindertelefoon een innovatie geïntroduceerd waar wij een prijs voor hebben gewonnen. Ook binnen universiteiten gaan wij dit mogelijk uitrollen. Wordt dit veel verkocht, nee, maar mensen praten er wel veel over, dit is iets voor de toekomst. Je ziet nog steeds heel veel webshops uit de grond groeien, die mensen realiseren zich bij het begin nog niet hoe om te gaan met de klant afhandeling, maar dit wordt ze al snel duidelijk en dan hebben ze ons nodig.

J: Wat is het verschil tussen een leverancier en een partner?

S: een leverancier die verzorgt hier de broodjes en de appelsap. Een partner daar moet je van op aan kunnen. Daarmee moet je kunnen samenwerken om een project of product van de grond te krijgen. Iemand met wie je gezamenlijk een klant bedient. Natuurlijk zijn dat organisaties die ons iets leveren terwijl wij de relatie met de opdrachtgever hebben. Wij hebben bijvoorbeeld voor de C-2-C module een partner gekozen te weten Insided die de module voor ons bouwt, omdat het voor ons niet meer bij te houden is om dit allemaal zelf te bouwen. Social Monitoring is zo'n zelfde product dat wij niet zelf bouwen. De e-mail campagne module die wij verkopen is niet afkomstig van ons, maar van MeasureMail. Als wij die verkopen is het product van hen en zijn zij degene die ons ondersteunen. Wij hebben een partner relatie met Telecats waarbij wij een totaaloplossing bieden, genaamd 'What's in the box'. Telecats levert het telecom platform, wij zijn veel sterker in de afhandeling van klantcontact. Hetzelfde geldt voor InIn, dit is een bedrijf dat qua producten deels vergelijkbaar is met Telecats, ook hiermee hebben wij een partnering.

J: een samenwerking met Telecats, is dit meer gericht op het vermarkten van jullie producten in de combinatie of is het gericht op nieuwe ontwikkeling?

S: we zijn beide bekend in de markt, zij doen meer de platforms en gebruiken beide onze bestaande technieken. Als je vraagt wat voor soort samenwerkingen we hebben, dan hebben wij bijvoorbeeld ook een samenwerking met Skywalker, zij zijn erg geënt op call center recruitment, je zou verwachten dat dit meer een commerciële samenwerking is vanwege het feit dat zij personeel willen wegzetten, maar juist deze partner is voor ons een gezamenlijke denktank, waarbij wij vrijwillig onze kennis delen om hier van elkaar te leren, dus het is lastig hier voor één partner in een hokje te plaatsen.

J: als ik op zoek ben naar een partner waar jullie echt innovatief mee samenwerken?

S: het ligt beide dicht tegen elkaar aan. Wat is innovatief? Is het koppelen van onze kennisbank aan nieuwe klanten en op verschillende niveaus, zodat beter en gericht antwoord gegeven kan worden innovatief? Goed voorbeeld, studielink is de partij om vragen van je studie te stellen en deze af te vangen voor de Uni's. tegelijkertijd geldt dat wij van de 14 uni's er 9 als klant hebben. ga je deze gegevens combineren waardoor je meer complete en toegankelijke informatie hebt waardoor je sneller gericht en efficiënter de vraag afhandeling kan doen, is dat innovatie. Ga je bij Studielink uiteindelijk tweaken, dan kom je ons tegen als de leverancier. Op die manier kennis verrijken en naar kennis kijken, ja er zijn weinig bedrijven die het kunnen dus is het een vorm van innovatie? Technologisch minder, maar wel innovatief.

J: ik hoor je zeggen dat jullie voor C-2-C gebruik maken van een externe partij die de module ontwikkelt en implementeert. Hebben jullie hier strategisch bewust voor gekozen?

S: Ja, dat is Insided. We hebben hetzelfde met social monitoring dat doen we met zowel Clipit en TraceBuzz, ze doen min of meer hetzelfde er zijn wel kleine verschillen. We hebben hier speciaal voor gekozen, omdat dit een specifieke niche is en we het belangrijk vinden dat onze opdrachtgever een keuze hebben. Grappig om te vertellen misschien is dat we TraceBuzz en Clipit bijna tegelijkertijd hebben aangehaakt, we hebben al veel meer TraceBuzz gekocht als CI. Dat heeft alles te maken met toegankelijkheid. Voor een account manager is partnering daarin soms heel relatief, hoeveel wordt hij bediend door deze partij. Sales mensen zijn natuurlijk in principe luie donders. Als jij voor een paar duizend euro een paar dagen werk hebt doe je dit. Kijk komt men bijvoorbeeld al veel meer in klip en klare Trinicom presentatie met de oplossing aan, dan nemen ze deze makkelijker mee naar de klant. Dus het faciliteren van de AM is daarin belangrijk.

J: Geldt het ook voor andersoortige disciplines dat jullie meerdere partijen hebben voor eenzelfde discipline?

S: Op telefonie gebied bijvoorbeeld, hier partneren wij met Telecats en InIn, maar hebben ook Avaya als leverancier. We hebben verschillende klanten waar een Avaya platform ligt en schakelen wij ook met de opdrachtgever en Avaya en zo hebben we er meerdere lopen, maar hier hebben wij geen partnership lopen.

J: Wat is de reden dat jullie hen niet zien als partner?

S: Cultuur, het soort bedrijf de, de gezamenlijkheid. Kijk Avaya is een groot bedrijf, zij leveren de Rolls Royces onder de telefonie platformen. Zij willen juist onze diensten integreren in hun eigen dienstenpakket, ik heb ook het idee dat zij dit steeds meer gaan doen. Je ziet die verschuiving en daar verzetten wij ons natuurlijk ontzettend tegen, want niemand kan dit beter dan wij. Wij zijn de marktleider op dit gebied, dit is het enige dat wij kunnen. Kijk Avaya wil het totaalpakket aan gaan bieden, wij hebben geen telefonieplatform, althans dat hebben we wel maar niet zelf, daar hebben wij de partners voor zoals Telecats.

Kijk nu wij zijn overgenomen door KANA gaan we ook steeds groter worden, zij zeggen als je marktleider wilt zijn je zelfvoorzienend moet zijn, dat betekent dat we telefonie ook moeten doen. Het kan zo maar zijn dat binnen nu en een jaar één van de grote telefonie leveranciers overgenomen wordt, dan zijn de partners ineens een stuk minder blij. Uiteindelijk doen olifanten het met olifanten, grote bedrijven zoeken elkaar op en als je bijvoorbeeld voor Ahold wilt werken moet je internationaal opereren anders kom je niet eens op het lijstje. Kijk de manager moet in ieder

geval kunnen zeggen, ja ik had nooit kunnen voorzien dat zo'n grote partij dit niet goed zou moeten zien, het geeft legitimiteit. Bijvoorbeeld Ikea vindt het nu heel prettig dat wij nu KANA zijn. Dan kunnen we ineens veel meer met elkaar doen, er is nog niks veranderd binnen ons bedrijf he, maar toch. Juist heel veel kleine bedrijven hebben voor ons gekozen omdat we zelf bouwen, zelf implementeren en zelf verkopen. Daarentegen hebben wij met implementatiepartners onlangs de banden verbroken omdat we hier te veel gezeur mee hadden, het kostte te veel investering om hun kennis op peil te houden en leverde te weinig op. Wel hebben we een intensieve commerciële samenwerking met bijvoorbeeld Zigweb, die hebben ook onze website gemaakt, we hebben een gezamenlijke propositie waarin zij ons product aan binnen de woningbouw corporatie portals.

J: Even terug naar de telecom oplossing, hebben jullie daar bewust voor partners gekozen omdat dit een voor jullie belangrijk onderdeel van het totaalproduct is?

S: Ja, we hebben ingezien dat hier veel vraag naar is. Onze grote concurrent RightNow heeft ook een totaalpakket. Zij kunnen als customer interaction Group een totaalpakket aanbieden waar wij nu ook een totaaloplossing tegenover kunnen zetten. Dit totaalpakket kan met Telecats bij een bepaald soort klanten en ook bij InIn met weer andere klanten.

J: binnen het netwerk zie je dat er een aantal samenwerkingsverbanden zijn om de niche te pakken, andere om een bredere totaaloplossing aan te kunnen bieden. Als ik kijk naar MeasureMail, dat is ook een niche product.

S: hierin maken we een afweging op basis van verschillende assen, enerzijds op kosten, wat kost het om het te ontwikkelen en te onderhouden en wat levert het ons op. Anderzijds is er de vraag of het een product dat is waar constant vraag naar is, in dit geval geldt dat dit product lang niet altijd hoeft te worden meegenomen in het pakket, maar wel iets is dat goed moet gebeuren en een verbreding van het portfolio. Overigens is een stukje partner selectie daarin wel heel belangrijk. Het vinden van de juiste partner is wel heel belangrijk. Er zijn meer partijen die iets kunnen. Dit heeft ook te maken met schaal, kijk we zijn gewoon een MKB bedrijf met een grote omzet en we bedienen wel grote klanten.

J: Je zegt we hebben wel specifieke partners, welke criteria hanteren jullie hier voor?

S: Ja dat is lastig. Ik kan je zo niet een lijstje geven met daar selecteren wij op. Kijk het heeft wel te maken met een stukje culturele fit en het soort product/dienst dat je gezamenlijk hebt. We kopen bijvoorbeeld ook een stuk taaltechnologie in, ik heb die mensen nog nooit gesproken, ik zou niet weten wie er achter zit.

J: Dus dit is product afhankelijk?

S: Precies! Kijk het betreft een stukje technologie en de partners die ik net noem zoals MeasureMail daarmee gaan we samen naar de klant om te kijken naar een gezamenlijke oplossing. Bijvoorbeeld met Zigweb, kijk wij gebruiken elkaar om over en weer de Sales te verhogen, wij kunnen ons product bij hun wegzetten omdat wij complementair zijn aan hun dienst en andersom kunnen wij hen aandragen zodra een nieuwe website ontwikkeld moet worden. Dit is een ander soort partnership. Ander voorbeeld is Telecats, we hebben een gezamenlijk belang aan de voorkant om te verkopen, maar tegelijkertijd een belang aan de achterkant om een gezamenlijke technologie te ontwikkelen die wij beide nodig hebben. laatst kreeg ik een vraag van een klant van ons, die heeft al zoveel vertrouwen in ons die

mij vraagt met welke telefonie leverancier in zee te gaan. Dus het kan zo wel een gezamenlijke propositie zijn maar doordat je elkaar het gunt neem je elkaar wederzijds wel weer mee in het commerciële traject.

J: Nog meer selectiecriteria?

S: Betrouwbaarheid. Je moet in ieder geval een bepaalde staat van dienst hebben, een stukje 'proven technology'. Hoewel als ik kijk naar TRaceBuzz die hadden nog niet zo'n lang track record, maar daar hadden we wel een goed gevoel bij. Bovendien zijn zij innovatief en vrij klein van omvang, dat is voor ons ook belangrijk, zij moeten wel stuurbaar zijn. Met name aan onze inkoopkant is dus belangrijk, culturele fit, betrouwbaarheid en bewezen product, kleine omvang en een gezamenlijk vertrouwen dat zodra er iets niet goed gaat je samen voor de oplossing gaat zorgen.

J: Als we kijken naar het netwerk van partnering, hoe kun je jullie rol in dat netwerk omschrijven?

S: we krijgen meer verzoeken tot partnering dan dat wij zelf op zoek gaan naar partners. Dit zegt wel iets over onze positionering in de markt, we zijn marktleider in de Benelux. We hebben een grote installed base, we kunnen via alle kanalen communiceren met eindgebruikers. Onze positionering in het netwerk is dat wij vaak leidend zijn. Hierdoor ontmoeten wij veel bedrijven die interessant zijn voor ons, maar is sterke selectie aan de deur ook belangrijk.

J: gekeken naar de individuele partnering zit er verschil in de intensiviteit van de soorten samenwerkingen?

S: Als je kijkt naar Telecats of Zigweb, deze verbanden zijn erg intensief. Wij hebben nog nooit een web bouwer aangeboden, ondanks dat we nu kort met Zigweb werken hebben wij dit nu toch voor hen gedaan. Omdat die goed loopt, zoeken we elkaar ook echt op. Bijvoorbeeld een van de eigenaren van Telecats woont twee kilometer bij mij vandaan, we kennen elkaar al jaren ook van voor mijn tijd hier, dat schakelt gewoon veel makkelijker. Het heeft ook te maken met onze markt, bijvoorbeeld MeasureMail zit in een andere business, waardoor ondanks dat het contact goed is, dit minder intensief is omdat je elkaar minder vaak tegenkomt.

J: is de sterkte van de partnering afhankelijk van het product dat er aangeboden wordt?

S: er is een verschil, bij C-2C is nu met Insided van directeur Robin van Lieshout tijdelijk een heel intensief traject geweest, waarbij wij ook samen een innovatie call center award gewonnen hebben. Als je kijkt naar MeasureMail, dit is een totaal andere dienst, staat minder bij ons bedrijf dan bijvoorbeeld bij TeleCats. Zij zijn veel meer bereid dat stukje dienst dat zij helemaal niet hebben voor ons te verkopen. Terwijl bijvoorbeeld InIn veel meer eerst hun basisproducten wil verkopen die deels aan onze producten raken om pas bij ons aan te kloppen als hun systemen niet meer toereikend zijn, in die vorm zijn zij ook een soort concurrent van ons.

J: Kun je daarvan stellen dat de sterkte van de band een invloed heeft op het soort product dat wordt ontwikkeld, hetzij bestaand hetzij innovatie?

S: Ja dat kun je zo stellen ja. He je hebt enerzijds bepaalde producten en diensten die eenmalig ontwikkeld worden door minder goede partners van ons waarbij bijvoorbeeld een module als het eenmaal uit ontwikkeld is nog alleen vermarkt hoeft te worden. De relatie maakt of je er samen over na gaat denken in een later stadium waardoor je met nieuwe dingen kunt komen.

J: Is er een sterke relatie nodig om een innovatie te kunnen volbrengen?

S: ja dat denk ik wel. In onze markt is een sterke relatie zeker nodig om innovaties te kunnen volbrengen. Als voorbeeld, zowel wij als Inln leveren aan Ikea, pas toen Ikea begon te twifelen aan de haalbaarheid van bepaalde service levels bij Inln op e-mail management hebben zij ons gevraagd aan tafel om hier te zoeken naar een oplossing, dit is reactief. Ik weet zeker dat als Inln in een vroegtijdig stadium open en eerlijk naar ons toe was gekomen met die uitdaging dat we een nog betere oplossing hadden kunnen leveren aan Ikea Nederland en wereldwijd. Dat doet niks af aan onze veel betere relatie met Telecats, dit is anders, zij zijn kleiner en geen internationaal kantoor met een hoofdvestiging in Amerika.

J: zijn de samenwerkingen op dit gebied nog persoonsafhankelijk?

S: Ja, ik vind de samenwerkingsverbanden wel degelijk persoonsafhankelijk, want je moet met elkaar door de deur kunnen, met iemand met wie het niet klikt ga je niet trouwen. Kijk zakelijk gezien is dit nog iets anders, je kan op zakelijk gebied prima beide je input leveren voor een gezamenlijk eindproduct, maar dan maak je alleen gebruik van elkaars competenties en zul je nooit tot een gezamenlijke innovatie komen, is mijn overtuiging.

J: als we het wat breder trekken en kijken naar het mngt van de allianties in zijn geheel. Is er beleid geformuleerd?

S: Eén van de verbeterpunten binnen Trinicom is het maken van beleid en regels op dit gebied. De samenwerkingen die hier voorheen gelanceerd zijn, kwamen van een innovatieve gast die hier zit, die zei ik heb een partij gevonden via internet die wellicht iets leuks voor ons kunnen betekenen. Onze instelling is veel meer om met elkaar ervaring op te doen en hier meer uit te laten groeien. Er is geen geschreven beleid.

J: wie zijn er verantwoordelijk voor de allianties?

S: uiteindelijk is er maar één persoon eindverantwoordelijk en dat is Wilco Rietberg. De opties komen via verschillende kanalen binnen, zoals via mijn grote netwerk, ik ken veel partijen, dat van mijn collega Guus Romijn, hij loopt ook al dertig jaar bezig binnen de contact center wereld, of via Sales. Maar ook onze nieuwe senior manager technologie zal uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor samenwerking op het gebied van innovatie. Zo geldt het voor marketing en Sales, deze zijn weer meer geënt op commerciële samenwerking. Aan het einde van het jaar gaan wij ook voor het eerst een user conference organiseren daar geven wij onze partners ook de gelegenheid om te vertellen wat zij doen. Waardoor wij gezamenlijk naar buiten treden naar onze klanten. Dus beleid is er niet geformuleerd, maar het werkt gewoon zo.

J: er is op verschillende lagen contact met de partners. Is de manier van coördineren meer vanuit hiërarchisch formeel of informeel gebied?

S: Dat is ook weer verschillend voor de soort samenwerking. Met de intensieve partners zie je dat bijvoorbeeld TraceBuzz samen met onze mensen naar de gezamenlijke klant gaan. Bij Telecats loopt er een lead uitwisselingsprogramma met ons, dus dat is dan weer commercieel. Het is wel hiërarchisch geïnitieerd door ons, maar de onderlinge uitwisseling is erg informeel om het geheel werkbaar te houden.

J: de interactie met elkaar is wel op hetzelfde niveau?

S: Ja, je ziet dat marketing met marketing praat en Sales met Sales en de niveaus hetzelfde zijn. Ik moet wel zeggen dat de samenwerking vaak wel via alle kanten komen, we laten onze mensen ook daarvoor de ruimte, met

name in het begin als iemand er mee aan komt, dan blijft het voor de beginperiode ook van hem haar. Het kanaal waar via het binnenkomt is de partij die betrokken blijft. Samenwerken moet je samen leren, daar moet je niet direct alles en iedereen bij betrekken omdat zij dit vanuit hun functie zouden moeten invullen.

Onze samenwerkingen zijn heel opportunity driven. We hebben vorig jaar een evenement georganiseerd met als ondertitel beleef innovatie met TeleCats en Pegamento (E-glue) en onze klanten uitgenodigd om in een virtuele omgeving oplossingen te bedenken/bieden die door onze samenwerking geïmplementeerd kon worden. Hierbij was de link met teleCats en ons heel logisch, die met Pegamento minder, omdat hun product een deel van onze oplossing ook biedt, zij beiden weinig toegevoegde waarde en staan te dicht bij onze dienst om als partner gezien te worden.

J: de soorten partners die jullie selecteren komen mij divers over?

S: het zijn of bedrijven die ons echt kunnen helpen met hun innovatie of gezamenlijk innoveren, of zij helpen ons de producten te vermarkten. Kijk wij staan centraal. Als bijvoorbeeld SkyWalker vanuit hun werkzaamheden recruitment personeel wegzet en dat doen zij met name op senior niveau, is een samenwerking met zo'n partij belangrijk, enerzijds omdat zij ons goed contact center personeel bieden dit is waarom zij onze leverancier zijn, tegelijkertijd kunnen zij ons bijtijds tippen als men een nieuw persoon heeft geplaatst bij een bedrijf waar we nog niet leveren. Dit hebben wij ook niet met zes van die bureaus, we kiezen daarin wel duidelijk. Bij een congres hoorde een persoon van Skywalker dat er negatief gesproken werd over Trinicom, vervolgens heeft hij hen wel met ons in contact gebracht omdat hem dat zeer deed. Dat is de andere kant van een technologische ontwikkeling.

J: even terug naar het beleid dat er niet expliciet is. Er worden wel duidelijk beslissingen gemaakt, hoe vindt dit plaats?

S: Dit is op basis van gevoel en van inzicht van de ondernemer Wilco Rietberg. Hij heeft eind 2010 wel een MT gevormd en gezegd ik trek mij meer terug. Hierdoor zie je dat er meer mensen zijn die het gevoel hebben bij de partners, er komt meer een bedrijfsgevoel en minder een persoonsgevoel. De spin in het web is nu weg, bovendien moeten wij door de overnamen door KANA van ons moeten wij dit ook wel. We maken een duidelijke afweging op het gebied van innovatie voor meerdere partijen binnen eenzelfde discipline. Op commercieel gebied zal je minder snel zien dat wij dit nodig vinden. Als marktleider moet je altijd oppassen met wie je gaat partneren omdat men meer aan jou hangt dan andersom.

EINDE!

### 3.8 Crimson Wing

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <CrimsonWing> DATUM: 15-06-2012 |                                 |
|---|---------------------------------|
| bedrijfsnaam <code>   | CrimsonWing B.V. <C_01>         |
| contactpersoon  | Dhr. R(ichard) Geerts           |
| functie   | Manager                         |
| aantal medewerkers  | 240 stuks                       |
| duur interview (min:sec)  | 49:50                           |
| locatie   | Hilversum (kantoor CrimsonWing) |
| # pagina's transcript   | 5 stuks                         |
| # woorden transcript  | 2005 stuks                      |
| secundaire bronnen  | .....                           |

J: zou u in 5 minuten CrimsonWing kunnen pitchen?

R: hier in Hilversum zijn wij een samenvoeging van 3 eerdere bedrijven met 60 man personeel, in Engeland zit het hoger management bestaand uit 20 man en op Malta zitten met name ontwikkelaars, dit zijn 180 man. We richten ons op een aantal takken van sport, één ervan is Microsoft ERP met behulp van Microsoft Dynamics, daarin geven wij training, doen wij ontwikkeling en leveren wij producten. Een tweede tak is de ontwikkeling van webshops, de derde tak (voorheen VDA), dat is mijn specialisatie, dat is de media markt, zoals omroepen uitgeverijen, kabelmaatschappijen en media bureaus. Hier leveren wij met name ontwikkel werkzaamheden en onderhoud op software. De software betreft een zelf ontwikkeld ERP systeem.

J: ik hoor je zeggen we leveren producten, doen wij de ondersteuning voor en anderzijds ontwikkelen wij ook zelf. Waar logt het zwaartepunt?

R: Voor ERP binnen de media markt ontwikkelen wij nog volledig zelf, hier is nog geen Microsoft naar binnen gebracht, dit zal naar de toekomst wel meer gaan gebeuren. Voor de Microsoft tak zijn wij meer ondersteunend op de standaard Microsoft ERP technologie, dus meer het configureren.

J: Hoe moet ik mij dat voorstellen voor de E-commerce?

R: hier werken wij met verschillende pakketten afhankelijk van de klus, zo werken wij met Intershop, Magento, Hybris. Soms is het van scratch af aan volledig opzetten van een nieuwe internetshop tot het bieden van ondersteuning op een eerder gebouwd platform.

J: Wat is jullie definitie van een partner?

R: een partner is iemand die toegevoegde waarde kan geven en niet alleen iets dat licenties aanbiedt, maar ons kan helpen als wij er niet uit komen en ondersteuning bieden indien nodig.



J: Hoe is dat met Microsoft?

R: zij hebben duidelijk een switch gemaakt. Waar zij voorheen veel meer bezig waren met het uitgeven van licenties zijn zij nu veel meer geënt op partners die zich specialist kunnen noemen in één branche. Dit uiteraard om te voorkomen dat er 10 partners bij een opdrachtgever staan en men alleen kiest voor de goedkoopste aanbieder. Zij verwachten dat je gaat verticaliseren en je echt op een bepaalde markt richt en daar bieden zij dan ook de ondersteuning in.

J: Hoe moet ik die ondersteuning zien?

R: ze komen met diverse marktverkenningen, de Sales manager is hier zelf regelmatig over de vloer.

J: Hoeveel partners werken jullie mee samen?

R: Wij beschikken over zo'n 10 stuks partners, dat zijn er op zich niet zo heel erg veel. Dit komt voornamelijk doordat wij een balans willen nastreven tussen de partners, waarbij genoeg tijd over moet blijven om deze goed te bedienen. Hier is een scheiding in te maken naar technologie, bijvoorbeeld Microsoft. Of op productgebied, bijvoorbeeld Intershop. Een andere reden kan zijn de verkoop van onze producten, dus het vermarkten van onze diensten of het aandragen van nieuwe leads. Maar het kan ook een samenwerking zijn waarbij wij samen een deel van het traject verzorgen waardoor wij uiteindelijk een totaal oplossing kunnen bieden.

J: Binnen zo'n traject waarbij jullie een deel voor je rekening nemen, welke partners zijn dit?

R: Dat kunnen andere Microsoft partners zijn, hoe gek dat ook klinkt. Zij lopen tegen een project aan en weten dat zij niet de expertise hebben en brengen dit dan onder bij ons voor een soort van 'finders fee'.

J: Gekeken naar dit netwerk van de partners, je zegt voor een deel worden wij benaderd door andere partners, deels zijn wij in de lead, hoe moet ik jullie positie zien in dit netwerk?

R: Dit is volledig afhankelijk van het product of de type branche, ik kan niet aangeven dit is onze statische positie in het netwerk.

J: Als we inzoomen op een individuele samenwerking, wat is een partner die heel dicht bij jou staat, met een sterke band?

R: Dat is dan toch de technologie partner Oracle. Behalve dat zij licenties afgeven, ook heel veel ondersteuning bieden om enerzijds het Oracle evangelie te verkondigen, ze zijn in staat je te voorzien van allerlei nieuwe inzichten en technologieën waarmee je uiteindelijk je opdrachtgever kunt voorzien van oplossingen. Iedere partner bezit zijn eigen expertise, wij leren daardoor niet alleen binnen de disciplines, waarvoor zij echt een goede kennisbank zijn, maar kunnen de kennis ook voor andere doelen gebruiken.

J: En hoe gaat jullie personeel mee om?

R: Veel van onze mensen zijn HBO of WO geschoold, je ziet dat zij door die basis kennis makkelijker in staat zijn om informatie die minder direct tot de verbeelding spreekt, toch te begrijpen en in te zetten in andere producten.

J: Geldt dit andersom ook? Zijn jullie bij hen ook opgenomen in een kennisbank?

R: In heel veel van de seminars is het nog wel eenrichtingsverkeer, ze willen dit wel graag spiegelen om te horen wat er speelt. Dat is volgens mij niet zo zeer dat Oracle dit oplegt, maar meer de angst van het aanhorend publiek.

Om dit verder te stimuleren bieden zij de 'hands on labs' waarbij je direct met het product mag spelen.

J: als ik dit mag categoriseren is dit deel wel met name het doorontwikkelen van de bestaande Software en het optimaliseren van de pakketten bij bestaande opdrachtgevers.

R: Ja dat klopt.

J: ik ben nog een beetje op zoek naar innovaties, waar vind ik dat bij jullie?

R: Innovatie blijft een moeilijk fenomeen. Wat is nu echt een nieuwe innovatie en in hoe verre is het doorontwikkeling van een bestaand product. Een goed voorbeeld van innovatie betreft wellicht virtualisatie. Dat je databases kunt virtualiseren, onze ervaring is dat de leverancier eigenlijk ook niet altijd precies weet wat het nu exact inhoudt. Het betreft uiteindelijk toch proberen en kijken wat er van komt. Zij willen bij de eerste release dit bij ons neerleggen en vervolgens uit de markt horen voor welke toepassingen men het gaat gebruiken en wat de fixes moeten zijn dus wat er aan verbeterd moet worden.

J: en voor die partners, hoe komen zij aan die informatie?

R: Van ons.

J: Maar wat doen zij er voor om vanuit jullie die informatie te krijgen?

R: Door veel contact met ons te onderhouden en ons belangrijk te maken in hun organisatie denken zij de benodigde informatie vanuit ons terug te ontvangen om uiteindelijk gezamenlijk het product beter te maken en aan te laten sluiten op de wens van de markt. Daar heeft elke leverancier wel een iets ander systeem voor, zoals een issue systeem waarin je de problemen kunt droppen of ze hebben een hele actieve back office via call centers.

J: zij zijn dus actief bezig om met jullie in contact te blijven omdat jullie initieel de schakel zijn naar nieuwe feedback.

R: Heel concreet, Oracle komt met een nieuwe release uit, zij leveren het aan ons uit, wij kijken of dit inderdaad een goede aansluiting is op onze tailor made software, daarna gaan wij pas richting de klant om het daar aan te dragen.

J: Met name op de innovatieve kant heb je die intensieve sterke samenwerking nodig?

R: Ja, inderdaad.

J: kun je ook een voorbeeld geven van een minder intensieve samenwerking?

R: Dan kom ik uit bij de software voor de omroepen, dit is Omnis. Dit is echt een niche producent. Meer dan twintig jaar geleden hebben wij voor die tool gekozen omdat deze als eerste draaide op zowel Apple als Windows systemen en dat was nodig destijds omdat beide operatingsystems bij het media park aanwezig waren bij verschillende van onze opdrachtgevers. De producten draaien natuurlijk al vijftien tot twintig jaar, bij nieuwe releases zullen wij geen hele nieuwe versies implementeren, mede omdat we toch over willen naar MS. Juist die intensievere samenwerking met Microsoft voor de toekomst zorgt ervoor dat ons belang groter is voor hen, waardoor wij hier meer mee bezig zijn.

J: Is dit belang nog persoonsafhankelijk?

R: Nee, dit is puur gebaseerd op de technologie, ons bedrijf is dusdanig groot dat het niet verstandig zou zijn om dit persoonsafhankelijk te maken. Bovendien zijn er in onze technologie ook niet zo maar even 4 andere partners die hetzelfde zouden kunnen bieden, er zijn een paar grote spelers en daar moet je het van hebben. doordat deze

spelers zo groot zijn, kunnen zij makkelijker aan ons bepaalde regels dicteren. Als een Oracle meldt dat zij op een bepaalde versie geen support meer bieden, dan zullen wij dit ook in een vroegtijdig stadium aan onze opdrachtgevers moeten melden en dat doen wij dan ook.

J: als we een stapje terug doen en kijken naar de samenwerkingsverbanden CW breed, is er binnen jullie bedrijf beleid opgemaakt hoe om te gaan met de partners?

R: Nee, er is niet 100% van boven op gelegd hoe met de partners om te gaan.

J: er wordt waarschijnlijk niet lukraak gekozen voor een partner of in een bepaalde markt met een speler een samenwerking aan te gaan. Er zit vast een gedachte achter. De partner die gekozen zijn, waar komen die vandaan?

R: Een partnerschap kan vanwege verschillende redenen worden aangegaan, zo kan de motivatie komen vanuit een bepaalde technologie die wij ons eigen willen maken. Dit kan weer zijn omdat wij dit in onze totaaloplossing willen kunnen aanbieden aan onze opdrachtgevers, maar dit kan ook zijn omdat wij een stukje technologie nodig hebben omdat wij ons eigen product hiermee kunnen verrijken. Een andere reden van de samenwerking kan ook zijn gebaseerd op de dienstverlening er om heen, het is als je MS producten wilt verkopen, zul je een samenwerking met hen aan moeten gaan. Het is dus zowel de techniek als de markt waarin je wilt werken.

J: waarom de ene partij wel voor een partnering en de andere niet.

R: die redenen zijn divers. Enerzijds is het wellicht een kwestie van gevoel, er moet een klik zijn, en stukje onderbuik gevoel, anderzijds kan de track record heel belangrijk zijn, het bewezen diensten in het verleden. Uiteraard moet er een beoogde win-win situatie zijn, schieten wij en de partner er beiden iets mee op.

J: wil bepaalt dat onderbuik gevoel?

R: degene die aan de andere kant van de tafel zit natuurlijk.

J: Wie is dit dan?

R: dat zal in veel gevallen de directeur zijn of iemand van het hoger management, maar dat kan ook iemand zijn vanuit de Sales of juist technologische hoek. Dat ligt er ook een beetje aan vanuit welke hoek het binnen komt. Nu is het natuurlijk wel zo dat in de benedenlagen er wel goedkeuring moet komen van boven om een vorm van samenwerking aan te kunnen gaan, niet iedereen kan zo maar lukraak een samenwerking aan gaan. Hierbij wordt aangegeven dit en dit is er aan de hand en hoe gaan we hier mee verder?

J: er is dus geen aparte functie ontwikkeld, er wordt wel een bepaalde balans nagestreefd, dit wordt gecontroleerd door de directie?

R: ja de directie en de laag die daar direct onder zit bepaalt de balans van de partnering.

J: Gekeken naar de individuele samenwerking is hierin altijd één iemand in de lead, één persoon die de meest intensieve verhoudingen met de partner heeft?

R: Ja, dat is zondermeer waar, dat er 1 persoon in de lead is voor een partnerschap.

J: Wie is dat dan doorgaans?

R: In veel gevallen is dat toch de directeur of mijn persoon zelf. Dat ligt er aan wie de partner is, MS loopt via de directeur en Oracle en Omnis lopen met name via mij.

J: de aansturing is dit volgens duidelijke afspraken die voorafgaand geformuleerd worden of is dit veel meer op wederzijdse afstemming gebaseerd?

R: Kijk er zit bij die grote partijen altijd wel een contract aan vast omdat er simpelweg anders geen licenties worden uitgedeeld, dit zijn hele formele stukken waarin met name juridisch wordt afgekaart wat wel en niet kan en met name hoe je uit elkaar kunt gaan en wat de escalaties zijn. Uiteindelijk is dat in de omgang wel erg informeel, je moet met elkaar intensief samenwerken en kunnen lezen en schrijven en elkaar kunnen vinden.

J: de samenwerking is dat wel op hetzelfde niveau.

R: Kijk de top van Oracle zal je niet spreken, maar dat hoeft ook niet. Ik schakel meer met Sales. Wat je ziet is dat nadat de contracten zijn getekend dit naar de technologische afdelingen wordt overgedragen, daar wordt wel op hetzelfde niveau met elkaar gesproken.

EINDE.

### 3.9 Conspect

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <Conspect> DATUM: 18-06-2012 |   |
|--|---|
| bedrijfsnaam <code>  | Conspect B.V. <C_02>                    |
| contactpersoon   | Dhr. Dhr. J(ohan Vork)                  |
| functie  | Solutions Manager Business Intelligence |
| aantal medewerkers   | +/- 100 stuks 70 vast / 30 inhuur       |
| duur interview (min:sec)   | 40:15                                   |
| locatie  | Almere (kantoor Conspect)               |
| # pagina's transcript  | 4 stuks                                 |
| # woorden transcript   | 1801 stuks                              |
| secundaire bronnen   |   |

J: zou u in 5 minuten Conspect kunnen pitchen?

JO: Conspect is een van originele ICT-dienstverlener die zich richt op een drietal Lines off business, Application and Management, hierbij moet je met name denken aan applicatie en project management van hoog niveau. Business Intelligence, dit is het hele traject, vanaf advisering, pakketselectie implementatie en integratie. CRM, ook hiervoor doen hetzelfde als bij BI alleen dan met CRM toepassing, we helpen klanten in het kader van advies, we doen het implementatieproces of integratie. Voor beide hebben wij samenwerkingsverbanden afgesproken. Bij BI moet je dan denken aan Microsoft en SAS. Bij CRM is het met name Oracle on demand, dus in de Cloud.

J: Jullie zijn een dienstverlener?

JO: Ja voorheen waren wij een detacheringbedrijf waarbij wij gingen voor de uurtjes. Nu gaan we veel meer samen op met de opdrachtgever, hierbij bieden wij een fixed price voor een totaaloplossing. Hierbij nemen wij dus een stuk risico en gaan we veel meer de verbintenis aan.

J: wat is een leverancier en wat is een partner voor jullie?

JO: een leverancier brengt hier de flipovers, of levert voor ons personeel de hardware. De bedrijven die bij ons de licenties leveren of een deel van de software waarbij we gezamenlijk het implementatietraject doen, dat zijn de partners.

J: Ik hoor grote namen bij de partners, zoals Microsoft, Oracle, en SAS, zijn er nog andere partners?

JO: Ja, we werken ook samen met detacheringbedrijven, zoals Logica, CAP, Ordina. Zij zijn dan meer de partij die in de aanbesteding zitten en trekken dan bij ons aan de bel omdat wij een bepaald expertise gebied hebben. andersom is ook wel eens het geval, dan zijn wij de contractpartij en nemen wij met hen contact op om de uren in te vullen.

J: Zijn er ook nog kleinere bedrijven waarmee jullie partneren?

JO: Ja, we werken veel samen met Mendix, dat is niet zo'n grote partij, of O+I and Partners, zij zijn een partij waar we voorheen meer mee samenwerkten.

J: gekeken naar jullie bedrijf, waar ligt het zwaartepunt, is dit doorontwikkelen, uitnuten huidige producten of nieuwe innovaties?

JO: dat is een moeilijke, wanneer is iets een innovatie? Als ik kijk naar Oracle, die bieden nu een nieuwe methode, fusion genaamd, ik noem dit doorontwikkelen, zij zien dit als een innovatie. Als ik kijk naar onze drie peilers, ABC, dan zie ik het CRM-gedeelte in de Cloud ondanks dat we hier nu zo'n vijf jaar mee bezig zijn toch wel als iets innovatiefs van ons. Het wordt relatief weinig aangeboden nog door concullega's en het is wel degelijk iets vernieuwends. Bij BI hebben wij het Next Generation Warehousing, het feit dat wij het zo inrichten onderscheid ons wel van de rest. Als ik naar de Applications kijk, werken we veel samen met Mendix, dit is een jaar of vijf oud, er zijn nog steeds weinig bedrijven die hier in uitblinken, dus al met al best wel innovatief.

J: hieruit hoor ik dat jullie behoorlijk innovatief bezig zijn en tegelijkertijd proberen dit zoveel mogelijk te vermarkten zijn?

JO: Ja, zo hardop pratend constateer ik ook dat zowel innovatief als wel op het gebied van het vermarkten van onze diensten druk doende zijn.

J: gekeken naar het netwerk van jullie partners, hoe kan ik jullie hierin plaatsen?

JO: Het is denk ik per business line verschillend. Bij de A is Mendix een partner van ons, zie bieden het Apps platform, hierin zijn wij wel leidend. We nemen Mendix daarin mee voor het platform deel, maar wij dragen de klanten aan. Bij BI doen we veel zaken met Microsoft en met SAS. We richten ons op de bedrijven die bij Microsoft het middensegment genoemd worden. Omdat er nog niet zo heel veel partijen zijn die zich op deze markt richten zijn we zowel voor Microsoft als SAS belangrijke partners. Bij CRM ligt dat wat gecompliceerd. Oracle bijvoorbeeld is een heel groot bedrijf, de Oracle oplossing op demand met de Cloud is maar een klein product voor Oracle in zijn totaal.

J: maar heeft dat te maken met het feit dat dit gebied nog vrij nieuw is voor Oracle en daarmee niet zo groot?

JO: Dit is tweeledig, enerzijds is het voor ons vrij nieuw, anderzijds als je bijvoorbeeld kijkt dat Salesforce dit als kern doet, maar voor Oracle is dit maar een klein deeltje voor hen. We staan dus minder Centraal omdat Oracle zo groot is.

J: Als je op dat deel van Oracle in zou zoemen.

JO: Ja dan worden wij wel belangrijker voor hen. Dat is ook een deel de reden dat wij op dit moment aan het overwegen zijn om een tweede partner te betrekken voor CRM. Mijn eigen beleving is dat het goed is als je een alternatief kunt bieden aan een klant. Als je, je beperkt tot één partner kan dit een voordeel zijn omdat je naar buiten toe duidelijkheid biedt over waar je staat en wat je doet. Aan de andere kant beperkt het je ook erg in je keuzes want ze hebben allemaal pro's en contra's.

J: Als ik het geheel zo aan hoor, merk ik dat jullie best een centrale rol innemen.

JO: Nu ik een en ander zo hard op gezegd heb geloof ik wel dat je gelijk hebt.

J: Je zoekt zelf al een beetje in op individuele partners. Kun je een voorbeeld geven van een individuele samenwerking waarin je vanuit jouw dagelijkse vakgebied een voorbeeld geven van een hele hechte samenwerking?

JO: Als ik kijk naar Oracle, we kennen elkaar met name van vroeger uit de tijd dat wij nog meer detacheerder waren. Als ik dan nu kijk naar wat we nu doen en de intensieve samenwerking die wij met elkaar hebben kan ik wel stellen dat we best grote trajecten doen met hen.

J: Ik hoor je zeggen grote trajecten, waarom is daar een hechte relatie voor nodig. Is de hechte relatie doordat jullie veel samenwerken of is dit meer vanwege het eindproduct, bijvoorbeeld een nieuwe innovatie.

JO: Dat is wel een aardige, ik ben nu uitgegaan dat hechte relatie staat voor intensief, dus veel tijd. Maar een hechte relatie kan natuurlijk ook zijn dat je intensief en diep met elkaar samenwerkt. He proberen samen iets door te ontwikkelen, bijvoorbeeld bij het BI platform zijn wij nu heel intensief aan het samenwerken met Microsoft. Wij hebben kortgeleden een sessie gehad bij hen, hierin hebben wij tezamen met twee andere hele grote jongens met elkaar een kennissessie gedaan. Hier hebben wij met een aantal MS goeroes samen een brainstorm sessie gehad om te bomen waar we heen gaan met BI. Ik ben van mening dat wil je met elkaar kennis uitwisselen, dan moet je echt heel dicht naar elkaar toe komen waarbij het vertrouwen goed moet zijn en je intensief met elkaar samen moet werken, een sterke band is hierin zeker belangrijk.

J: Kun je ook een voorbeeld geven van een samenwerking die ten opzichte van deze voorbeelden minder sterk is.

JO: we deden veel business met O+I and Partners, dat was op detachingsgebied. De samenwerking was gebaseerd op het wegzetten van mensen. Je ziet dat onze focus hier nu niet meer ligt, waardoor het logischerwijs minder is geworden. Tegelijkertijd was het ook vrij basic, weinig moeite en veel herhaling, je kunt dit denk ik wel scharen onder het vermarkten van onze producten. Ik voel dit nog wel als een partnering, want het is uiteindelijk toch onze opdrachtgever waar je de mensen plaatst en daarom is het belangrijk genoeg om hier wel een goed gevoel bij te hebben.

J: weer even stapje terug, de partnering bij Conspect in bredere zin. Is er voor de partnering beleid gemaakt?

JO: Volgens mij is er geen expliciet beleid gemaakt op de partnering binnen Conspect. Er zijn wel bewuste keuzes gemaakt, wie wel en wie niet. Ik denk wel dat er voor de toekomst beleid voor moet komen. Met name zeg maar de spreiding van de partners, wat jij net al aangaf, ga je voor één partner voor een bepaalde discipline of kies je ervoor om meerdere partners te hebben en wie worden dat dan en waarom. Dat is denk ik ook belangrijk voor naar buiten toe, naar de opdrachtgevers.

J: Er is dus geen expliciet beleid, maar je zegt wel dat er bewuste keuzes gemaakt worden. Wie maakt die keuzes?

JO: Verantwoordelijk voor de allianties zijn een aantal mensen, dat is het MT, bestaande uit de CEO, CFO en CCO denk ik. Overigens komen die samenwerkingen natuurlijk wel ergens vandaan, die ontstaan toch in een bepaald netwerk, van de huidige partnerships, maar ook vanuit bijvoorbeeld onze technologie hoek. Onze CTO is ook betrokken bij het MT voornamelijk voor de technische partners.

J: die partners worden aangestuurd, hoe gaan die samenwerkingen, is dit formeel, informeel of afhankelijk van de samenwerking?

JO: er is weinig verschil per samenwerking, ze zijn allemaal behoorlijk informeel, kijk bij een Microsoft zijn er wel wat randvoorwaarden zoals het kennisniveau, een minimum jaaromzet enzovoort. Maar als daar aan is voldaan gaat het uiteindelijk in de informele sfeer.

J: misschien lastig te vergelijken, maar stel je legt dit naast een meer formele samenwerking, waarom is het informeel?

JO: Ik denk dat het informeel is omdat dit een resultaat is van de voorgeschiedenis. De samenwerking is in de basis denk ik ontstaan op persoonlijke basis. Op persoonlijke titel is het aangegaan en vervolgens wordt hier organisch invulling aan gegeven. Dat is de persoonlijke fase eigenlijk nooit ontgroeit. Nu ik het hierover heb is het voor de toekomst wellicht verstandig om vanwege het groter worden van de belangen en onze organisatie het voor de toekomst wel belangrijke wordt om het meer formeel te maken. Hierdoor wordt het beter controleerbaar en stuurbaar, maar hoe groter het wordt, met meer partijen en andere niveaus, dan wordt het wel zaak dat je het beter belegd en dan kom je al gauw in de meer formele sfeer terecht.

J: je hebt het over meerdere niveaus, hoe is dit nu binnen de samenwerkingen, is dit op hetzelfde niveau?

JO: Ja, er wordt binnen de partnering wel op hetzelfde niveau met elkaar samengewerkt. Als voorbeeld mijn collega Alex, de ICT-manager die spreekt met de manager van Microsoft op eenzelfde niveau. Mendix bijvoorbeeld, dat is weer een kleinere partij, hier doen we zaken met de directeur van hen, maar die praat dan ook weer met onze directeur.

J: Ik heb ook contact gehad met hen, wellicht dat jij nog een bruggetje kan vormen voor mij.

JO: Ja dat is goed, geef maar even aan met wie je contact hebt gehad dan kijk ik wat ik kan betekenen.

EINDE!



### 3.10 TraceBuzz

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <TraceBuzz> DATUM: 21-06-2012 |                            |
|---|----------------------------|
| bedrijfsnaam <code>   | TraceBuzz B.V. <TB>        |
| contactpersoon  | Dhr. M(arco) van de Kamp   |
| functie   | CEO                        |
| aantal medewerkers  | 06 stuks                   |
| duur interview (min:sec)  | 70:40                      |
| locatie   | Houten (kantoor Projaxion) |
| # pagina's transcript   | 6 stuks                    |
| # woorden transcript  | 2653 stuks                 |
| secundaire bronnen  | .....                      |

J: zou u in 5 minuten TraceBuzz kunnen pitchen?

M: Stel je hebt een gezond bedrijf en de klant is koning, maar als je klant nu eens niet zo'n goede ervaring heeft en hij/zij deelt dit niet met jou maar besluit dit via social media te delen. Hierdoor ontstaat er binnen no time heel veel online Buzz over jouw bedrijf. De consument heeft via social media dus heel veel macht waar je niet direct invloed op kunt uitoefenen, maar waar je je wel over kunt laten informeren. Het probleem is alleen dat er dagelijks zo'n 100 triljoen berichten voorbij komen op social media, hoe vind je de berichten die er voor jou toe doen. Wat als er nu een bedrijf zou zijn die deze informatie op het net voor je verzameld, analyseert en je een mogelijkheid biedt hier via de juiste kanalen op te reageren. Dit doet Buzz. Zij helpen je vinden, wie, wat, waar, wanneer iets heeft gezegd over jouw bedrijf, producten, branche of concurrenten, dit noemen zij monitoring. Dagelijks scant TraceBuzz miljoenen online bronnen af, door middel van zoekopdrachten worden resultaten gefilterd, gecategoriseerd en voor je bewaart. Vervolgens worden deze op een persoonlijk instelbaar dashboard aangeboden, dit is de analyse, waarbij de inzichten vanuit monitoring inzichtelijk worden gemaakt. Zo kom je erachter waar een bericht vandaan komt, wie het heeft geschreven en wat de strekking is, zoals bijvoorbeeld een invloedrijk persoon. Via de webcare module kun je pro actief reageren op vragen en klachten van klanten op bijvoorbeeld Twitter en Facebook, hiermee onderhoud je een open en positieve relatie met je klanten en creëer je een positieve Buzz.

J: Jullie bieden de software aan die het mogelijk maakt. Hoe is die software ontstaan?

M: Dit is volledig zelf ontwikkeld in 2009, met behulp van WBSO subsidie. Het is slechts een deel van de totaaloplossing voor de opdrachtgever. Wij zijn heel goed in het verzamelen van de data en het bundelen, maar door samenwerkingen met andere bedrijven wordt het een totaal bruikbaar product. Zo werken wij samen met Blauw Research, zij zijn een partij die de door ons verzamelde data daadwerkelijk analyseert, waardoor onze gezamenlijke

opdrachtgever hier ook echt iets mee kan. Stel er is een evenement, wij verzamelen alle berichtgeving via online media die hierover gegeven wordt, hieruit volgt een grove categorisering vanuit de software. maar wat wij niet kunnen en waar Blauw juist heel sterk in is het verder uitsplitsen van de informatie, wij zien bijvoorbeeld dat er veel gezegd wordt over het eten en drinken dat dit goed is, maar als we verder de data in gaan komt naar voren dat de bekertjes wel erg slap waren waardoor mensen hun handen brandden. Zij geven aan onze data een bepaalde diepgang waardoor het informatie wordt voor de opdrachtgever.

J: Gekeken naar TraceBuzz, jullie hebben zelf een product ontwikkeld, zijn jullie nu bezig met nieuwe ontwikkeling of is het streven dit product te vermarkten.

M: we zijn bezig het product te vermarkten en tegelijkertijd zijn we het systeem opnieuw aan het uitvinden. Het product is stapje voor stapje verbeterd, waarbij er constant dingen aan zijn geplakt, daarom hebben we dit jaar besloten het product opnieuw in elkaar te zetten met verder optimalisatie.

J: Komen hier nieuwe functionaliteiten in?

M: dat gebeurt eigenlijk dagelijks, maar ons streven is juist om te beschrijven wat er functioneel nu allemaal al in zit en er een nog eenvoudiger geheel van te maken, dat is de kunst nu. Het is heel moeilijk om iets te maken dat eenvoudig is, in alle jaren dat ik software ontwikkel heb ik gezien dat dit heel moeilijk is. Hierin proberen we juist heel innovatief te zijn door dit te opnieuw te structureren.

J: ik hoor jou zeggen dat jullie product pas een oplossing is in combinatie met jullie partners. Is dit proces duidelijk te scheiden van elkaar, volgt het elkaar op of is er een duidelijke wisselwerking waarbij jullie je in een innige samenwerking met de partner bevinden.

M: dat is partner afhankelijk. Bijvoorbeeld Truthserver, dat is een partner van ons die de hosting en de databases en de hardware en het support leveren. Dat is op zich een duidelijke scheiding van de werkzaamheden, wij hebben onze spullen daar staan en zij leveren een dienst. Natuurlijk doen wij nog wel eens wat terug, zo dragen wij ze wel eens voor bij een andere relatie van ons waardoor wij dan weer een korting krijgen op onze afname van producten. Daar en tegen is de samenwerking van ons met Trinicom weer veel meer een wisselwerking. In het begin hadden wij Trinicom en Blauw Research heel erg hard nodig om mee te liften op de contacten die zij hadden in de markt met grote partijen. Daardoor werken wij nu ook voor de grotere partijen in Nederland, destijds was het heel moeilijk voor ons om bij grote bedrijven binnen te komen, doordat wij hen als kruiwagen is dit wel gelukt.

J: Je hebt het nu over verschillende samenwerkingsverbanden. Nog een stapje terug, wat is het verschil tussen een leverancier en een partner?

M: bij een leverancier is de verdeling van verantwoordelijkheden veel duidelijker, zij leveren een product of een dienst en wij betalen er voor. Maar als je bijvoorbeeld kijkt naar een ander partnerschap dat wij hebben met Nima. Deze hebben wij ingestoken op een andere manier, bij evenementen die zij organiseren mogen wij reclame maken voor onze diensten, in ruil daarvoor delen wij kennis van zaken en informatie hoe zij online informatie kunnen verzamelen, hierdoor delen wij de markt met hen. Door deze wederzijdse wisselwerking worden beide bedrijven er beter van, dat is wat ik in een samenwerking zie.

J:gekeken naar het totale netwerk, hoeveel partners hebben jullie?

M: als ik dit zo op een rijtje zet kom ik uit op 8 relaties waarmee wij een hechte band hebben.

J: Je zegt een hechte band, hoe moet ik dat zien?

M: Dat zijn nauwe en intensieve samenwerkingen. Als allebei de partijen ook echt de moeite doen om samen een succes te maken van het product/dienst. Als er niet van beide partijen dezelfde inzet en inspanning gedaan wordt, is het gedoemd te mislukken. Bij ons kwam het met name doordat wij zelf gratis dingen gingen weggeven, dus door te geven kregen wij veel meer voor elkaar. Bijvoorbeeld bij Blauw, zij namen contact met ons op met de vraag of wij een mooie oplossing hadden voor monitoring. Hierin hebben wij vervolgens gezegd laat ons een product kosteloos in elkaar zetten en hopelijk gezamenlijk profiteren van het product dat wij dan in de toekomst hebben staan. Onze samenwerking met Blauw duurt nu tweeënhalf jaar, dit is een prettige samenwerking maar over en weer wordt hier nog altijd geen geld mee verdiend, inmiddels is dit bij Trinicom wel het geval.

J: Helder, ik hoor verschillende soorten samenwerkingen, enerzijds hebben jullie NIma, Blauw en Trinicom dit zijn partijen die jullie met name inzetten om van hun omvang gebruik te maken en deels mee te liften op succes dat zij behalen door hun producten waarbij jullie duidelijk een aanvulling vormen op hun portfolio's. anderzijds zijn er partijen zoals Truthserver waarbij de samenwerking minder hecht is.

M: Ja dit vergeleken met Trinicom was er een verschil. Bij Trinicom werd het vanuit ons een hele intensieve samenwerking omdat wij hen hard nodig hadden, tegelijkertijd hadden wij voor hen ook een belangrijk nieuw product waardoor ook voor hen het belang hoog was. Om het een met het ander te integreren was de wisselwerking ook absoluut nodig.

J: Dus er moet een gedeelde visie zijn, die gericht is op een lange termijn? Als je kijkt naar een nauwe samenwerking, denk jij dat dit een must is voor innovatieve ontwikkeling? Stel je vergelijkt dit met bijvoorbeeld Truthserver?

M: Nee dat denk ik niet. Want Truthserver is slim en innovatief en bieden gewoon aan ons producten aan, dit is niet innovatief door de samenwerking. Hoewel, nu ik dit zeg, misschien komt dit meedenken met ons vanuit hen ook wel door de toch wel behoorlijk intensieve samenwerking die wij hebben. maar toch denk ik niet dat de sterke band zo zeer nodig is voor innovatie of vermarkten van het product. Ik denk eerder dat door het gezamenlijk belang de band sterker wordt en anderzijds de band sterk moet zijn om intensief met elkaar samen te kunnen werken. Wij beloven slechts zelden exclusiviteit, maar in sterke samenwerkingen doen wij dit wel, omdat we het belangrijk vinden om het met elkaar te doen, waardoor het een betere samenwerking wordt. Ander voorbeeld is Unamic HCN, zij zijn goed in klantcontact, zij nemen niet gewoon ons product af voor een x-bedrag. Wij hebben met hen afgesproken dat zij tegen kostprijs voor hun opdrachtgever dit 1 op 1 doorberekenen. Dit is een samenwerking waarbij zij gepusht worden om ons product verder uit te rollen omdat zij bij een grotere afname kwantum korting krijgen, hierdoor willen wij bij meerdere van hun opdrachtgevers ondergebracht gaan worden.

J: Kun je een partij noemen die wel een partner is maar waarmee een minder sterke band bestaat?

M: Ja een partij waarmee wij een minder sterke samenwerking hebben dat is bijvoorbeeld Part2. Zij gaan soms ook

met onze producten naar hun klanten en bieden dit aan. Maar hier steek ik minder energie in als bijvoorbeeld in Trinicom.

J: waarom is dat?

M: zij omschrijven zich als digital interactive agency, zij doen van alles rond het maken van websites tot het beheren van de Facebook accounts, dus allerlei uitingen online van bedrijven. Zij zien ons meer als een additionele dienst, een stukje dat ze erbij kunnen verkopen, terwijl Trinicom ons serieuzer neemt en een complete nieuwe business op kan leveren. Trinicom kan onze samenwerking ook gebruiken als een USP, dit geldt veel minder voor Part2, waardoor het onderling belang en de wederzijdse afhankelijkheid veel belangrijker is. verder vind ik het zelf een leukere tak van sport met Trinicom waarmee we echt nieuwe dingen aan het doen zijn.

J: Hierbij komt dus een persoonlijk aspect van de samenwerking kijken. Het karakter van het bedrijf wordt ook gevormd door de mensen die er werken, klopt dat?

M: Ja absoluut, wat ik niet goed snap is dat er nog maar zo weinig aan intensieve samenwerking gedaan wordt, het maakt je leven aan alle kanten zoveel makkelijker. Een voorbeeld, als wij een samenwerking aangaan met WBB. Zij organiseren beurzen. Wij stellen dan voor dat wij de online monitoring over het evenement doen in ruil voor een gratis stand, men vindt dit bijzonder verrassend als wij dit dan voorstellen, bedrijven zijn zoveel bezig met zich zelf dat zij een goede samenwerking over het hoofd zien. Wij hebben enige tijd geleden aan onze grote concurrent OB41 voorgesteld om de data met elkaar te integreren voor een opdrachtgever voor ons, waardoor de kans dat hij iets mist veel lager wordt. In het begin stond men hier heel sceptisch tegenover, nu is dit al minder, je gaat dan een partnerschap aan met je directe concurrent om gezamenlijk een beter product te leveren.

J: Is er bewust beleid gemaakt op het aangaan dan wel vormen van samenwerkingen?

M: Ja en nee. Sommige dingen zoals bijvoorbeeld met SOLT is een heel bewuste samenwerking aan gegaan. SOLT is de partij die ons product aan het vermarkten is, wij kunnen dat niet goed, zij willen dit graag doen en kunnen dit wel goed, dat is een duidelijke keuze. Als ik kijk naar de samenwerking met Trinicom, deze is toevallig een beetje ontstaan door een medewerker van hen Patrick die met ons in contact kwam en beetje bij beetje is de business uitgebreid, waarbij wij op een gegeven moment natuurlijk wel door kregen dat het heel belangrijk was om deze relatie verder uit te nutten. Ik denk wel dat jij als kleinere partij een bepaalde visie zal moeten hebben, want je moet tijd en middelen gaan investeren en daar moet je wel goed over nadenken. Wat kan je er aan bijdragen voor een nauwere samenwerking.

J: als je kijkt naar kleinere bedrijven, die hebben beperkte middelen, dat zal je niet vreemd zijn, hoe zie jij dit ten opzichte van grote bedrijven?

M: Voor de invulling van de beperkte middelen zijn juist die samenwerkingen super belangrijk. Ik ben destijds het bedrijf begonnen nadat ik een eerder bedrijf had opgezet. In dat eerdere bedrijf dat op een gegeven moment uit 20 man personeel bestond, moest ik mij werkelijk met van alles en nog wat bezig houden, dat wilde ik absoluut niet meer voor mijn nieuwe bedrijfje. Dus ben ik gaan denken hoe ik een bedrijf kon opzetten dat ook zonder mij door kon gaan. Ik heb uiteindelijk TraceBuzz gebouwd, maar heel veel werkzaamheden er omheen die wij helemaal niet

willen doen, daar hebben wij juist de partners voor, dus wat dat betreft ben ik juist niet beperkt door de middelen want die betrek ik van anderen die dit wel willen en kunnen doen voor ons. Hierdoor kan ik met een hele kleine organisatie toch werken voor grote bedrijven en bijzondere dingen doen.

Dit geldt eigenlijk hetzelfde voor de software, heel veel dingen zijn al ontwikkeld en beschikbaar, kijk naar API's, bijvoorbeeld bij Twitter, zij hebben een heel systeem waarmee je kunt connecten, daar gebeurt eigenlijk al het werk en wat wij doen is de bruggen leggen tussen deze verschillende technologieën en soorten informatie.

J: Wie is uiteindelijk verantwoordelijk voor de samenwerking binnen jullie bedrijf?

M: Dat wisselt, de samenwerking met SOLT ben ik voor verantwoordelijk. Maar als ik ijk naar Trinicom, daar is met name SOLT weer voor verantwoordelijk. Terwijl bij Blauw de inpunt vaak vanuit hen komt. Kijk de eindverantwoordelijkheid ligt bij mij, maar er is nooit escalatie. Het wordt altijd in een eerder stadium opgelost, dit komt waarschijnlijk door mijn instelling. Ik vind dingen al snel goed, als iemand ergens mee komt maak ik hem er voor verantwoordelijk, door die verantwoordelijkheid escaleert het niet.

J: Hoe worden die samenwerkingen georganiseerd, is dit formeel of informeel?

M: de samenwerkingen worden zowel formeel als informeel georganiseerd, op het vlak van de financiën worden concrete dingen op papier gezet, zoals wie wel welke aandraag fee krijgt, hoe een partner of nieuwe relatie binnenkomt enzovoorts, alle overige zaken worden informeel geregeld. Dit moet wel informeel gebeuren omdat het de mensen zijn die de samenwerking maken. Je moet met elkaar kunnen schakelen en dat kan via een e-mailtje waarin je over en weer aangeeft joh laten we dit zus of zo doen, dan doe ik dit of dat.

J: De samenwerkingen zijn die op hetzelfde niveau?

M: Ja, de samenwerkingen zijn op hetzelfde niveau. Ik spreek met de directeuren van Trinicom en de mannen van SOLT praten weer veel meer met de Sales mensen van onze opdrachtgevers, of de account managers.

J: Nog even terug naar het totale netwerk, lijken de bedrijven met wie jullie samenwerken veel op elkaar of juist niet? Hebben jullie bijvoorbeeld voor het vermarkten van jullie producten meerdere partners?

M: Nee, wij kiezen duidelijk voor één partner voor een bepaald traject. We hebben alleen maar unieke samenwerkingsverbanden, we werken met één media bureau enzovoorts. Het succes van onze samenwerking met Trinicom is mede te wijten aan de exclusieve samenwerking die wij bijna niet hebben , maar wel met hen. We zijn reeds meerdere malen benaderd door hun grootste concurrent, maar we hebben er bewust voor gekozen niet voor hen te werken. Het maakt de dingen ook behoorlijk gecompliceerd, stel ik ga ons product ook laten vermarkten door een andere partij dan SOLT, ik zou dan eerder gaan kijken hoe ik SOLT kan helpen meer business te doen voor ons. Het is voor ons ook belangrijk om de aantallen partners te beperken, mede vanwege onze beperkte middelen.  
EINDE!

### 3.11 Eperium

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <eperium> DATUM: 28-06-2012 |   |
|---|---|
| bedrijfsnaam <code>   | eperium B.V. <E_01>   |
| contactpersoon  | Dhr. G(ertjan) Schaefers en Dhr. W(alter) Pouw                |
| functie   | CEO en Controller   |
| aantal medewerkers  | 94 stuks (waarvan 60 stuks in India)                          |
| duur interview (min:sec)  | 60:18   |
| locatie   | Weesp (kantoor eperium)                                       |
| # pagina's transcript   | 6 stuks   |
| # woorden transcript  | 2938 stuks  |
| secundaire bronnen  | Passages uit de strategische plannen en interne presentatie.. |

J: zou u in 5 minuten eperium kunnen pitchen?

G: we zijn in 1999 begonnen. We zijn een bedrijf dat zich richt op het leveren van E-commerce oplossingen voor de middenmarkt. We richten ons op bedrijven in de retail, media bedrijven, fabrikanten/brands en business-to-business. Hierbinnen leveren wij een compleet pakket, dat betekent, een stukje consultancy in de vorm van business case en strategie bepaling, bouw en realiseren van webwinkels. Veel van onze opdrachtgevers hebben kanalen in het buitenland, dat is een van onze specialismes om deze trajecten in meerdere landen uit te rollen. In die hoedanigheid werken wij veel met partners samen om een totaaloplossing te bieden. Deze partners integreren wij in onze totaaloplossing. We hebben hier in Nederland 34 man in dienst en in India hebben wij een eigen vestiging, hier werken voor het stukje E-commerce een mannetje of 65, zij werken deels voor ons, het merendeel doen zij daar zelf de lokale business.

J: Ik hoor bouw, realiseren, een stukje advies?

G: Advies doen wij binnen 3 fases;

als eerste in het voortraject, dit noemen wij de inrichting van de juiste E-commerce architectuur webwinkel en technieken, hier moet je ook denken aan duidelijk een stuk visie ontwikkeling hoe je als bedrijf succesvol via het E-commerce kanaal kunt verkopen. Dit zijn de drivers om een succesvolle business case op te zetten. Hierbij moet je denken aan organisatie, assortimentsbepaling, een unieke waardepropositie online neer kunnen zetten waarin jij, je kan onderscheiden van concurrenten. De tweede fase is het verbeteren van de bestaande processen, het doorontwikkelen en finetunen van de huidige kanalen. In de derde fase bekijken we meer de technische kant van de webwinkel, zoals performance verbetering van de webwinkel, schaalbaarheid en dat soort zaken.

J: Hoe moet ik de verhoudingen zien tussen jullie verschillende diensten?

G: als je kijkt naar consultancy, strategie is ongeveer 10%, tijdens trajecten dat is denk ik wel 30%, het stuk bouw en realisatie is ook nog 30% en dan heb je nog een stukje beheer, daaronder valt hosting en dat soort dingen.

J: Ik hoor dienstverlening. Als je kijkt naar jullie ontwikkelingen door de tijd. Hebben we het dan over bestaande technologie opnieuw inzetten, doorontwikkelen of volledige innovatie?

G: Beide deels. Onze filosofie is om zoveel mogelijk standaard software te implementeren, waarbij wij de best practices toepassen. Eigenlijk zeggen wij heel simpel, het gaat niet om de techniek, het gaat er om hoe je het gebruikt, tegelijkertijd zie je dat in dit vakgebied wel heel veel innovatie plaatsvindt. Je ziet natuurlijk ontwikkeling op social media gebied, Mobile, cross channel retailing in met name integreren van winkels, voorraden en dergelijke. Daar ontcom je als bedrijf zelf ook niet aan, we komen ook regelmatig zelf in situaties waar geen standaard oplossing voor handen is, dan kom je al snel in aanraking met een stukje bouw en ontwikkeling, dat zal je niet zien in webwinkel ontwerp. Het webwinkel ontwerp, althans dat is onze visie, is uiteindelijk allemaal standaardcomponenten, daar zit de innovatie niet in. Je hebt webwinkel wagentjes, browsen enzovoort dat is al uitgekristalliseerd. Maar met name de integratie met kassasystemen in de winkels en voorraden dat zijn allemaal nieuwe ontwikkelingen. De grootste uitdaging uit de retail is inzichten krijgen in de voorraden. Heel simpel voorbeeld, iemand bestelt iets online, maar het ligt niet in de centrale DC, 80% ligt in de fysieke winkels, hier vandaan zou je het weer willen verzenden.

J: Innovatie zoeken jullie dit intern of bij partners?

G: voorheen deden wij dit allemaal zelf. Sinds twee jaar hebben wij een aanpassing doorgevoerd in ons beleid en zijn wij de innovaties veel meer bij partners gaan zoeken. Een goed voorbeeld hiervan is de samenwerking die wij zijn aangegaan met een partij die heel sterk is om maatwerk oplossingen te bieden voor winkelintegratie, hiermee trekken wij gezamenlijk op. Wij dienen dan als hoofdaannemer. We hebben gezien dat de ontwikkelingen elkaar zo snel opvolgen, dat wij dit onmogelijk zelf kunnen invullen. Met name specifiekere technologie zijn wij heel erg geïnteresseerd dit bij partners vandaan te betrekken.

J: Wat is jullie definitie van een leverancier?

G: Goeie vraag. In mijn beleving levert een leverancier een product, een partner helpt je een business case realiseren. Dit is een wederzijdse samenwerking, men geeft iets terug. Partner zegt het eigenlijk al. er zijn bijvoorbeeld software leveranciers die wij zien als partners omdat wij onderling intensief met elkaar werken. Tegelijkertijd hebben wij een payment service provider, dat noemen we eigenlijk ook een partner, maar daar hebben wij minder een wisselwerking mee.

J: je gaf al een beetje aan dat er verschillende partners zijn voor verschillende partners, kun je hier een schets van maken?

G: ik zal een poging doen. We hebben partners die onze producten en diensten mogelijk maken, technologie partners, fulfilment en logistieke en payment partners en dan nog de standaard software leveranciers.

J: gekeken naar jullie positie in het netwerk, als je om je heen kijkt, hoe kan ik jullie plaatsen?

G: ik denk dat wij in het merendeel van de processen leidend zijn, dit is voor wel 80%.

J: Even een hele hechte relatie onder de loep genomen, waarom is deze zo hecht?

G: het is een hechte band, een sterke band omdat je er wederzijds ook vaak een belang in hebt, wij hebben het belang en zij net zo goed. Als dit niet het geval is, dan loopt het niet zo lekker. Er is ook een behoorlijke mate van een gunfactor. De open cultuur is prettig en belangrijk voor vertrouwen.

J: waarom is die open cultuur nodig?

G: veel van wat wij doen is sowieso zichtbaar, als er een website down is, weet binnen no time heel veel publiek het, dus je bent al in het zicht, dan kan je het maar beter goed inzichtelijk maken.

J: Helder, heeft dit nog iets te maken met het gezamenlijk eindproduct?

G: Jazeker, nu je dit zo vraagt. Kijk in veel gevallen zijn wij bezig met het vinden van oplossingen voor problemen waar we met ons bedrijf nog niet tegenaan zijn gelopen en die voor onze partners ook nieuw zijn. Bijvoorbeeld de cross channel retail, daar zijn geen voorbeelden van, dat vindt nieuw plaats. Dit vraagt van ons en de partners het vrije denken, hiervoor moet je onderling openheid van zaken geven, maar je moet elkaar ook kunnen vertrouwen. Onze technologie partners vragen daarin een bepaalde visie en een bepaalde drive van ons en wij van hen. Dit is een hoge mate van afhankelijkheid. De reden dat wij dit ook gezamenlijk innoveren is een stuk risicoreductie, we kunnen de kennis, kunde en centen delen.

J: Wat je al eerder aanhaalde, bepaalde niches in de markt, specifieke technologie die willen jullie van extern betrekken, maar zodra het dichterbij de kern van de webwinkel dan wel de oplossing voor de opdrachtgever komt, dan gaan jullie intensiever met één partner aan de slag?

G: Ja exact, zodra wij dichterbij komen bij de kern van de webwinkel en het belang voor ons om de technologie in handen te hebben dan wel te krijgen gaan wij gericht aan de slag met één partner waarmee we die discipline gezamenlijk invullen. Neem een voorbeeld van zeer recent. Een opdrachtgever van ons die wilde een oplossing hebben waarbij zijn webwinkel ook op een goede manier gelezen kon worden op de iPad, nou dat is op zich niet zo bijzonder, dit is een technologie die wij nu al ondersteunen. Echter ging men verder, zij wilden gaan synchroniseren met iTunes enzovoort, we hadden hiermee nog geen ervaring, we konden dit wel inzetten bij andere partijen en zijn daarom dus een samenwerking aangegaan voor de toekomst met één partner.

J: kun je ook een voorbeeld geven van een minder sterke band?

G: een voorbeeld van een minder sterke band komt toch van de kant van het eenrichtingsverkeer, met name de partijen die denken vooral van jou te kunnen verdienen. Bijvoorbeeld een nieuwe fulfilmentpartner die zich bij ons meldt omdat zij denken dat wij partners bij hen aanmelden. Wij hebben hiermee nogal wat negatieve ervaring. We zitten in een jonge markt met behoorlijk wat opportunisten, dan loop je daar nogal eens tegen aan. Dat is ook de reden dat wij uiteindelijk maar een beperkt aantal partners willen.

J: Kiezen jullie voor één discipline meerdere partners?

G: Wij doen niet aan cherry picking, we kiezen voor elke discipline bewust maar voor één partner. Soms ontkom je er niet aan, zoals bij fulfilment, maar dat heeft er dan weer mee te maken dat beide partijen duidelijk onderscheidend zijn van elkaar en dan is het geen probleem.



J: Waarom maar één partner per discipline?

G: we zijn een klein bedrijf, het managen van een partner kost een aanzienlijke inzet van tijd en middelen, heel simpel ,we kunnen niet meer aan. Daarbij komt ook kijken dat als we het wel konden we het waarschijnlijk nog niet zouden doen omdat wij onze partners niet tegen elkaar uit willen spelen.

J: Gekeken naar jezelf, dit betreft het aantrekken van partners. Jullie leveren ook een dienst/product, gebruiken jullie partners om jullie dienst te verkopen?

G: kijk wat ik net al aangaf, in veel gevallen zijn wij de contractpartner voor de opdrachtgever en daarmee leidend, nou moet ik wel zeggen dat wij meer dan vroeger onze expertises aan het verkopen zijn in een breder verhaal. Dat wil zeggen dat wij nu vaker ingehuurd worden door andere partijen om een deel van het vraagstuk in te vullen. Dus meer gedetacheerd aan het werk zijn. Ik denk dat dit met name komt omdat wij meer open zijn gaan staan voor die dingen, het is ook wel eens makkelijk om een deel van de schakels te zijn en een factuur kunnen sturen voor een stukje wat jij doet. Dit komt ook omdat wij steeds meer internationaal gaan, in Nederland kunnen we leidend zijn internationaal is dat minder.

J: je begon net al even over dat jullie niet meer dan één partner aan kunnen. Is er binnen eperium beleid gemaakt op allianties?

G: Nee we hebben op dit moment geen beleid geformuleerd op allianties, we zijn er wel meer mee bezig, dit staat nog wel in de kinderschoenen. We weten dat de samenwerkingen in IT altijd al heel belangrijk zijn geweest en dat dit voor de toekomst alleen maar belangrijker wordt, daarom zijn we nu wel meer bezig met contractmanagement. Verder zie je wel dat de technologiepartners een onderdeel vormen van onze strategie.

J: Hoe moet ik dat zien, worden zij opgenomen in jullie strategische planning, worden zij betrokken in meetings?

G: Ja kijk we hebben een hele duidelijke strategische planning en daarin worden zij meegenomen. Wij bepalen duidelijk waar onze core business op is gericht en welke taken we willen uitbesteden en welke partners daar aan gekoppeld zijn.

J: ik hoorde je zeggen contractmanagement. Waarom begin je hier over?

G: we zijn in veel gevallen hoofdaannemer, dit betekent dat wij dit ook deels moeten afdichten bij onze partners. De afhankelijkheid is behoorlijk groot, we vertrouwen onze partners natuurlijk wel, maar je ontkomt er deels niet aan de opdrachtgever vraagt dit ook gewoon van ons. Bovendien heeft dit een stukje te maken met de professionalisering van de markt. Eerder hadden wij het over het feit dat IT heel erg elkaar nodig heeft, daarom is het bovendien niet altijd makkelijk te bepalen als er iets fout is gegaan wie er als enige verantwoordelijk is, dit wil je ook deels met contracten afkaarten. Dit is ook in het belang van de partner. Neem nu bijvoorbeeld de issue met de veiligheid van de sites, dit is een mooi voorbeeld.

J: er wordt wel degelijk gestuurd en aangestuurd. Uit welk netwerk komen de partnerships?

G: Dit is redelijk divers, deels komt het uit de directie, maar ook uit de technologische hoek komen partneringen en ook via Sales.

J: wie is er uiteindelijk verantwoordelijk voor de samenwerkingsverbanden? (37:00).

G: Goeie vraag, uhm dat is een beetje afhankelijk van de discipline, maar ook hoe belangrijk de partnership is. als je een of tweemaal een samenwerking hebt, dan kan zelfs de operationeel manager de verantwoordelijkheid hebben. Maar als je constant met elkaar in wisselwerking bent, dan hebben we geregeld overleg, binnen e-commerce werken wij uiteindelijk maar met twee of drie technologieën, dat is zodanig belangrijk dat wij daar regelmatig leads mee doornemen, software bespreken en ook regelmatig op directie niveau overleg hebben aangaande de toekomst.

J: Uit welk netwerk zijn de belangrijkste samenwerkingen ontstaan.

G: dat is heel divers. Nu zie je dat je via beurzen in aanraking komt met elkaar, of via eerdere partners, uit branche bladen.

J: Is dat anders voor oude netwerken en nieuwe netwerken?

G: kijk we werken deels met bedrijven waar wij al tien jaar geleden mee samenwerkten, maar de veranderingen in de markt gaan zo snel, de wereld verandert heel snel. Er zijn partners die voor ons nu belangrijker zijn dan partners waar wij al tien jaar mee werken. Dat is het fascinerende van deze markt, in drie jaar kan een partij een belangrijke rol innemen, neem nu Facebook, drie jaar geleden kende niemand dit.

J: Is de afstand van de directie tot de markt verantwoordelijk voor het feit dat de samenwerkingen uit diverse gelederen van het bedrijf komen?

G: Nee, dit heeft veel meer met het innovatieve karakter van onze markt te maken. Wat wel het geval is, dat wij vroeger meer afhankelijk waren van het netwerk van de directie, doordat we erg innovatie gedreven zijn, speuren we in de markt en waar we er tegen aan lopen gaan we de partnering aan. Hoe belangrijker de partnering wordt hoe meer deze wordt geïntroduceerd en begeleid in samenwerking met de directie.

J: denk je dat dit voor grote bedrijven anders georganiseerd is?

G: Ik denk dat binnen grote bedrijven het management wel anders ingericht is. Grote bedrijven zijn natuurlijk meer risico mijdend, er is altijd wel een business case die gemaakt moet worden en wat de gevolgen zijn voor de samenwerking met andere bedrijven. Ik denk dat dit verder te maken heeft met de schaalgrootte van ons. We hebben uiteindelijk toch een beperkte schaal, je maakt iemand niet zo makkelijk vrij voor alliance management of partner management. Ik denk dat grote bedrijven dit makkelijker in kunnen vullen doordat zij de middelen hebben om iemand hiervoor verantwoordelijk te maken. Vervolgens kan het goed zo zijn dat je hierdoor meer relaties tussen de relaties gaat zien waardoor je maximaler kunt genieten van je netwerk in zijn geheel.

J: stel je zou iemand vrij kunnen maken voor alliantie management, wat zou jullie dit opleveren?

G: kijk je zult steeds meer gaan naar professionalisering waarbij accountability belangrijker wordt , hierdoor zal je verder gaan richting het stellen van KPI's. dit wil niet zeggen dat je daarmee altijd beter met partners werkt, maar het maakt het wel praktischer hanteerbaar. De controle wordt daarmee vergroot. Als je kijkt naar onze strategie die is gericht op onze core activiteiten. Een aantal dingen willen we echt zelf weten en blijven doen, maar veel dingen die niet direct core zijn leggen we ook bij partners neer. Hierdoor ontstaan er meer partners binnen ons netwerk. Tegelijkertijd willen wij binnen die groeistrategie gaan vernauwen, vroeger namen we alles aan nu kiezen wij onze opdrachtgevers. Het gaat zelfs zo ver dat wij een opdracht wel of niet aannemen afgewogen op de partners die wij in

ons netwerk hebben. zo komt het voor dat wij wel eens een lead neerleggen bij een partner omdat wij niet de core business in huis hebben. in een later stadium zie je dat die partner andersom ook ons de business gunt op het moment dat zij een opdrachtgever bij ons brengen waarbij wij wel de regie kunnen voeren. Ik realiseer mij nu bij dit gesprek des te meer dat wij heel afhankelijk zijn van onze partners, waarbij ik vind dat het beleid dat we hier op moeten voeren verhoogd moet worden, dit begint al bij Sales, gaan wij dit doen of leggen we het bij de partners. De innovatie in onze markt ligt hem denk ik niet in de technologie, maar veel meer in het inzicht wat bereikt kan worden via de partners. Partners kunnen zoveel voor ons betekenen omdat wij de middelen niet hebben en niet in moeten willen zetten hiervoor. Tien jaar geleden zei men dat de middel men het zouden gaan afleggen en dat alleen de pure players over zouden blijven. Het tegendeel is waar, de winkels hebben het afgelegd en de middle men, de persoon die de distributie en logistiek heeft is veel meer de winnaar. Andere foute gedachte is dat bij e-commerce iedereen via internet moet gaan kopen, dat is niet de bedoeling, het is juist cross channel, de dienst moet optimaal zijn, dat betekent dat jij spullen in de winkel af moet komen halen, enzovoort. Je hebt elkaar nodig, dus partnering voor de toekomst is heel belangrijk. Mooi is het om te zien hoe wij als relatief kleine speler in samenwerking met bedrijven uit Amerika India enzovoort een project kunnen vlot trekken, normaal gesproken zou je als klein Nederlands bedrijf geen project in Amerika doen, zeker omdat die markt twee jaar voorloopt, toch gebeurt het.

J: Zijn er nog documenten die hetgeen wij net hebben besproken ook kunnen bevestigen.

G: Die gaan wij met je delen, als je even je kaartje geeft.

EINDE!

### 3.12 Telecats

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <Telecats> DATUM: 29-06-2012 |   |
|--|---|
| bedrijfsnaam <code>  | Telecats B.V. <TE>  |
| contactpersoon   | Dhr. W(im) Luimes   |
| functie  | CEO   |
| aantal medewerkers   | 35 stuks  |
| duur interview (min:sec)   | 43:49   |
| locatie  | Houten (kantoor PXN)  |
| # pagina's transcript  | 3 stuks   |
| # woorden transcript   | 1412 stuks  |
| secundaire bronnen   | Passages uit de strategische plannen en interne presentatie.. |

J: zou u in 5 minuten Telecats kunnen pitchen?

W: we zijn twintig jaar geleden opgericht door 3 man, die nog steeds werkzaam zijn in het bedrijf en inmiddels 19 jaar winstgevend. We bestaan nu uit zo'n 30 FTE met 35 man, waarvan 22 stuks wetenschappelijk onderlegd. We zijn begonnen met het maken van voice response systemen, dat je met de toetsen op je telefoon iets kunt doen. Dit doen wij voor diverse grote bedrijven in Nederland. Dit kan zijn de politie, Aegon, Nuon of een andere partij. Beginnend dus met spraakherkenning, hierna uitgebreid met spraakanalyse. Dit doen wij met name door zoeken in geluidsbestanden, waar vindt schuttingfstaal plaats of waar is een stemverheffing enzovoort, dit doen wij ook voor verschillende media bedrijven. De laatste tak is gebaseerd op het leveren van de VOIP centrales. Hierbij zijn wij niet zo zeer geënt op de platte telefoniesystemen, daar zijn al genoeg bedrijven van in de markt. Wij zijn meer opzoek naar het leveren van de totaaloplossing, waarbij wij de producten leveren in combinatie met slimme toepassingen en daarmee oplossingen voor onze opdrachtgevers.

J: gekeken naar ontwikkeling in jullie bedrijf, is dit huidige technologie of met name nieuwe technologische innovatie?

W: onze verdeling qua ontwikkeling is redelijk fifty-fifty, hoewel ik het altijd moeilijk vindt om exact te duiden wat nu precies innovatie is. laat ik het zo zeggen onze innovatie is met name gericht om gezamenlijk met onze opdrachtgevers en onze partners nieuwe innovatieve toepassingen te verzinnen. Hier gaat het eigenlijk om. Kijk we doen veel innovaties zelf, omdat dit een specialistisch vak is. we verzinnen veel nieuwe toepassingen met bestaande technologieën, ik noem dit zelf met name marktinnovatie. Voor een harde technische innovatie werken wij samen met enkele universiteiten van Gent, Antwerpen en Leuven, hiervoor ontvangen wij subsidie en dit doen we ook voor een deel omdat wij ons personeel zelf geïnteresseerd willen houden. Bovendien weet je van tevoren nooit waar een nieuwe innovatie vandaan komt en het kan een grote PR waarde hebben.

J: Komen nieuwe ontwikkelingen bij jullie partners vandaan?

W: de meeste innovaties komen bij ons intern vandaan.

J: om een duidelijker onderscheid te krijgen, wat is voor jullie een leverancier?

W: eigenlijk hebben wij relatief weinig leveranciers. Zelfs de partij die nu in mijn hoofd op komt, zie ik al een beetje als een partner. Een leverancier is een bedrijf die een product levert en daarvoor een factuur stuurt.

J: Wat doen de partners voor jullie?

W: kijk, er zijn uiteindelijk meerdere soorten partners waar wij mee partneren, in totaal denk ik zo'n 15 stuks. Zo werken wij met KPN en Trinicom, dit zijn partijen waarmee we met name op commercieel vlak werken. Trinicom is een goede club met goede spullen, Telecats idem dito, de combinatie en het integreren van die twee dingen is voor ons beide een bepaalde manier van samenwerken waardoor wij makkelijker verkopen, zeker bij partijen die het lievere bij Nederlandse clubs aanschaffen dan een grote Amerikaan. Tegelijkertijd zijn we dermate vrij dat wanneer wij morgen moeten koppelen met een concurrent van Trinicom wij dit wel mogen en kunnen doen. Het zit meer in de marketing hoek. De producten volgen elkaar redelijk op, waardoor dit ook vrij eenvoudig kan. In alle eerlijkheid heeft dit weinig met innovatie te maken. Tegelijkertijd hebben wij toch wel veel contact met elkaar, maar dat zit hem meer in het feit dat ik de eigenaar van Trinicom en Sander erg goed ken, we wonen vlak bij elkaar in de buurt en spreken dezelfde taal. Dit schakelt gewoon erg makkelijk, we hebben ook niks op papier vastgelegd. We schakelen snel doordat wij net als zij een platte organisatie zijn. Dit staat niet in verhouding tot KPN. We werken dus met die universiteiten, dat is echt een technologische samenwerking, dit is heel leuk maar zoals al eerder aangegeven levert vaak niet het meeste op.

J: even kijkend naar het netwerk van alle samenwerkingen gebundeld, hoe moet ik jullie hierin plaatsen?

W: we hebben meestal geen leidende rol. Dat komt omdat wij negentig procent van onze business zelf ontwikkelen op projecten basis. Uiteindelijk hebben wij maar 3 ½ FTE Sales. we hebben wel bepaalde redenen om met partners samen te werken. Bijvoorbeeld KPN, die partijen hebben wij nodig om de omzet te draaien. We liften op hun naam naar binnen tegelijkertijd zijn zij de contractpartner want olifanten doen het met olifanten. Maar we zijn wel heel belangrijk voor hen omdat wij dat deel waar zij naar op zoek zijn, voor hen heel goed kunnen invullen. Bovendien hebben wij gewoon een joekel van een contract he met KPN van 100 pagina's waarin staat opgenomen wat wij voor hen doen.

J: Ik hoor je over verschillende partijen praten en hierin hoor ik ook meer en minder sterke relaties. Als we nu eens inzoomen op een samenwerking waarbij het een gevoelsmatig sterke band betreft, kun je hiervan een voorbeeld noemen?

W: Hmm dat klinkt als een strikvraag, een gevoelsmatig sterke band. Kijk daar waar je heel veel contracten hebt met elkaar en veel projecten met elkaar hebt en er een grote betaalstroom en omzet ontstaat, heb je sowieso een sterkere samenwerking. Trinicom is overgenomen door KANA daar kan het morgen zo maar over zijn, maar de relatie bestaat bij hen uit een veel grotere sociale factor, zoals gunfactoren enzovoort. Kijk bij KPN zijn er veel mensen van plek veranderd, maar de contracten blijven, er blijft een harde basis die op papier staat, dus wat is dan

een sterke band.

J: Als we proberen dit te koppelen aan het soort product dat je samen ontwikkelt, kun je daar iets over zeggen?

W: om dit aan de innovatie te koppelen vind ik moeilijk, want wat ik al zei, 90% van de technologische innovatie komt intern vandaan. Als we het meer hebben over de innovatie door het integreren, dan moet je inderdaad goed en intensief met elkaar kunnen schakelen. Bovendien is het afhankelijk van het belang dat we onderling hebben. hoe belangrijker het vise versa is hoe sterker de band moet zijn om elkaar altijd te kunnen vinden, we moeten weten dat we van elkaar op aan kunnen. Een deel van de innovaties komt ook uit Open Source vandaan, dus dan is een sterke band minder noodzakelijk, kijk uiteindelijk is het wel de overtuiging dat je iets neemt en terug geeft en dat gaat ook prachtig, alleen is daarin het persoonlijke aspect minder.

J: Gekeken naar beleid op alliantie management, is hier beleid op gemaakt?

W: we hebben met al onze diverse partners wel een beleid ja. Dit doen wij zowel door naar de partner an sich te kijken en deze te evalueren, hoe is de samenwerking gegaan, niet zo kwantitatief hoor, maar er moet een goed gevoel blijven over een partner. Bovendien kijken wij ook naar onze disciplines en hoe dit door de betreffende partners ingevuld wordt. Bij KPN kijken we ook van, we stoppen er zoveel tijd in en wat komt er dan uit, uiteindelijk hebben we toch een behoorlijke beperking in onze middelen.

J: wie is er uiteindelijk verantwoordelijk voor de allianties?

W: Ik en Martin zijn daar samen mee belast. Het feit wie met wie spreekt is afhankelijk van het belang van ons met de partner, maar wij uit de directie regelen de samenwerking. Er zijn geen mensen onder ons die verantwoordelijk zijn voor de samenwerking. Uiteindelijk willen wij ook het overzicht houden. Zeker als je het hebt over de commerciële relaties, je wilt wel voorkomen dat de ene relatie de ander niet frustreert. Die balans in het netwerk willen we wel behouden en hoe meer mensen hiermee betrokken zijn hoe moeilijker het wordt.

J: nog terugkomend op de netwerken, komen die voort uit jouw netwerk en die van Martin?

W: Ja, maar daarin moet je onze derde man, de CTO ook niet uitvlakken, op technologie gebied komt hij met name met nieuwe partijen. Wij doen met zijn drieën de aansturing van de partners om de controle te houden doen in principe Martin en ik dit.

J: Zijn er nog documenten die hetgeen wij zojuist besproken hebben kunnen bekrachtigen?

W: Stuur mij even een mail, hier moet ik even over nadenken. Belangrijk is dat het wel anoniem blijft, moet ik nog even over nadenken, daar kom ik op terug.

EINDE!

### 3.13 Buckaroo

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <Buckaroo> DATUM: 05-07-2012 |   |
|--|---|
| bedrijfsnaam <code>  | Buckaroo B.V. <BU>  |
| contactpersoon   | Dhr. M(ichel) van Westen  |
| functie  | Business Executive  |
| aantal medewerkers   | 44 stuks  |
| duur interview (min:sec)   | 46:35   |
| locatie  | SKYPE   |
| # pagina's transcript  | 4 stuks   |
| # woorden transcript   | 1619 stuks  |
| secundaire bronnen   | Passages aangaande samenwerkingen uit de strategische plannen, de interne presentatie, info van de partnerdag en kopie partnercontract. |

J: zou u in 5 minuten Buckaroo kunnen pitchen?

M: Buckaroo online payment services is een bedrijf dat sinds 2005 bestaat. We bestaan uit 44 medewerkers Buckaroo en zijn de toonaangevende leverancier van betaaloplossingen in Nederland, gespecialiseerd in billing & payment voor bedrijven en online payment voor webshops.

Ons uitgebreide aanbod van betaaloplossingen stelt onze opdrachtgevers in staat om hun gehele betaal-, incasso- en het bijbehorende administratieve proces volledig geautomatiseerd te laten verlopen. De visie is om de conversie aan de voorkant zo makkelijk en hoog mogelijk te maken, waarbij aan de achterkant de koppelingen van A tot Z geautomatiseerd te laten verlopen, dus echt de technologie. Inmiddels zijn we zo'n ruim 6 jaar verder en hebben wij 3000 merchants in de boeken staan. We leunen heel sterk op twee peilers, dat is enerzijds ICT, we ontwikkelen bijna alles zelf, één deel wordt hiervoor in Oekraïne ontwikkeld, vanwege kostenoverwegingen, echter hier hebben wij intensief contact mee. Op het gebied van ontwikkelen zijn wij specifiek gericht op de diensten en modules waarvan wij denken dat deze voor onze partners een aanvullende waarde hebben. Onze tweede peiler is Marketing en Sales, waarbij wij proberen de producten die wij ontwikkeld hebben zo goed mogelijk willen vermarkten. We richten ons heel bewust op de online en offline markt. In die traditionele wereld zien wij een hele duidelijk slag naar digitalisering van het facturereings- en betalingsproces, hier spelen wij op in met onze propositie. Hier zien wij dat we ondanks de lange aanlooptrajecten steeds beter voet aan de grond krijgen. Wat interessant is voor dit onderzoek is het partnerkanaal, om die 3000 merchants te bedienen werken wij samen met ongeveer 200 partners. Die zijn onderverdeeld in webpartners en business partners, dat zijn hele belangrijke partners voor ons want zij leveren

uiteindelijk de eindafnemers aan ons.

J: wat is jullie definitie van een leverancier en een partner.

M: een leverancier is een bank of aanbieder van een betaalmethode, een partner is een partij die samen met jou of voor jou de nieuwe klant binnenhaalt.

J: gekeken naar ontwikkeling binnen bedrijven, dit kan zijn vermarkten huidige diensten en producten, doorontwikkelen bestaande producten of geheel nieuwe innovatie, waar ligt voor Buckaroo het zwaartepunt?

M: Het ontwikkelen van modules, deze modules zetten wij af via onze partners, zo simpel is het.

J: In hoeverre zijn die modules uniek te noemen?

M: dat zijn ze wel, ik zal een aantal voorbeelden noemen waaruit blijkt dat ze uniek zijn. We hebben bijvoorbeeld een heel uitgebreide rapportage tool, deze is bedoeld voor onze klanten, waarmee zij hun betalingsverkeer volledig kunnen zien van A tot Z. Binnen die rapportage tool maken wij gebruik van modules, hierin is bijvoorbeeld terug te zien hoe iemand via pay per e-mail heeft betaald. Zo hebben we een credit management module, eentje die de CFO direct inzicht geeft van de financiële stromen enzovoort. Met een partner hebben wij een bepaalde koppeling en op basis van die koppeling heeft hij de optie om deze diensten aan te bieden aan zijn en daarmee onze eindgebruiker.

J: wat ik jou tot op heden hoor zeggen is dat jullie de partners met name gebruiken voor het vermarkten van de producten.

M: Klopt, we gebruiken onze partners met name voor het vermarkten van onze producten, dit gaat wel in een intensieve samenwerking omdat zij voor ons heel belangrijk zijn. We benutten onze relaties ook voor het verkrijgen van nieuwe leads.

J: zijn er nog andere redenen waarom jullie partners hebben behalve het vermarkten van het product?

M: er is een klein deel van de partnering die wij gebruiken om te komen tot nieuwe ideeën voor modules.

J: binnen die samenwerkingen zijn er ongetwijfeld partners waarmee jullie een sterkere en minder sterke band hebben. Kun je een voorbeeld geven van een partner waarmee een duidelijk sterke band bestaat?

M: Ja, dan zou ik in eerste instantie denken aan XX.

J: waarom is er bij XX sprake van een sterke band?

M: Ja dat is een goede vraag, en iets dat mij zelf ook altijd bezig houdt. We werken volgens een model, iedereen gaat met ons een overeenkomst aan met een bepaald terugverdien model. Partners willen met ons samenwerken omdat dit een bepaalde rust geeft, of het beeld van zaken doen overeenkomt met wat zij voor ogen hebben. ik heb niet het idee dat de financiële beloning nou de doorslag geeft. Ik denk dat men met ons samenwerkt omdat er de combinatie is van karakter, functionaliteit, modules, makkelijke koppeling.

J: waarom hebben jullie de samenwerking met XX?

M: Die levert ons de klanten, zo simpel is het eigenlijk.

J: Dit heeft te maken met wederzijdse afhankelijkheid?

M: Ik durf niet te stellen dat deze sterke band gebaseerd is op wederzijdse afhankelijkheid, meer op wederzijdse mogelijkheden. Het is wel vaak gebaseerd op persoonlijk vlak.



J: Het contact is dat intensiever?

M: Ja, omdat zij zoveel business voor ons opleveren, hebben wij meer belang bij hen en dit doen wij sowieso met de partners die grote omzet voor ons genereren.

J: Als je dan kijkt naar een minder sterke samenwerking, waar is dat op gebaseerd?

M: een minder sterke band komt waarschijnlijk omdat de partner dan eigenlijk meer samenwerkt met een andere service provider en zij door hun eindklant gevraagd worden de koppelingen via ons te laten verlopen. Zij hebben een minder sterke band met ons omdat zij minder belang bij ons hebben en bewust gekozen is voor een concurrent. Dit is feitelijk meer het simpelweg afnemen van het product. Tegelijkertijd zijn wij professioneel genoeg om hier goed mee om te gaan, bovendien heeft deze samenwerking wellicht potentie voor de toekomst, waardoor wij hen wel als een partner positioneren (15:05).

J: het netwerk in zijn totaliteit, hoe heeft zich dat ontwikkeld door de tijd?

M: het netwerk heeft zich het meest ontwikkeld vanuit de merchant, maar er zijn ook zeker partners die wij bewust proberen te benaderen waardoor zij ons aandragen.

J: wie zijn er verantwoordelijk voor de partners?

M: ik zelf ben verantwoordelijk voor de partners, en op operationeel gebied zijn onze beide partner managers verantwoordelijk. Zoals reeds gezegd hebben wij bij de partners een onderscheid naar de Webpartners en de businesspartners, ik zelf ben met name verantwoordelijk voor de business partners. dit zijn vooral banken waarmee we een goede relatie hebben, waarbij wij vaak niet eens afspraken op papier hebben staan. Dit zijn partijen die vaak ook hele goede leads genereren, maar dit zit hem veel meer in de gunfactor, waarbij zij en wij onderling een meet en greet voor elkaar voorstellen.

J: waaruit komt die gunfactor naar voren?

M: de gunfactor komt met name voort uit het netwerk en de eerdere opgedane ervaring met elkaar, waarbij je over een weer een goede dienst aan wilt bieden voor jouw opdrachtgever, de persoonlijke factor hierbij is altijd heel belangrijk. Als je een lange relatie hebt met een PSP en er komt een nieuwe relatie bij, dan is de klik er al veel sneller door de relaties die er al bestaan.

J: hebben jullie ook nog andersoortige partners behalve voor het vermarkten van jullie product?

M: Niet echt nee.

J: Wordt er bewust beleid gevoerd op partner management en waar vertaalt zich dit in?

M: Ja, er wordt absoluut beleid gevoerd op de partners. Dit is zichtbaar door onder andere het feit dat wij dit jaar een aantal werkafspraken hebben gemaakt waaraan men moet voldoen, het feit dat we zeer regelmatig contact hebben met de partners, we intensief overleg hebben over leadgeneration, het nieuwe model dat wij hebben opgestart om met onze partners gezamenlijk betere resultaten te behalen en we hebben elk jaar een partnerdag met goede interessante sprekers, met natuurlijk ook de nodige humor, de feedback die wij daarvan hebben gekregen voor dit jaar was weer heel positief. Hierbij is het wel interessant om te weten dat hier ook relaties van ons aanwezig zijn, waarmee wij geen contract hebben.

J: Is het zo bijzonder dat er relaties zijn waarmee Julie geen contract hebben, is dit een must?

M: Bij ons ben je inderdaad pas partner op het moment dat wij gezamenlijk een partnercontract hebben opgesteld dit bestaat uit wederzijdse verplichtingen en is een uitgebreid document waarin met name beschreven staat wat het verdienmodel is, waarbij omschreven staat hoe wij hen gaan ondersteunen bij het behalen van de resultaten. Er staat beschreven welke know how, koppelingen en technieken er geleverd gaan worden.

J: het nieuwe model waarmee betere resultaten gerealiseerd kunnen worden, hoe moet ik dat zien?

M: Uiteindelijk is het ons er om te doen via het delen van onze kennis om onze partners inzicht te geven in wat onze producten allemaal kunnen en wat de meerwaarde is voor hun leads. Het uiteindelijke doel van ons is om gezamenlijk met onze partners de leadlijsten ook wel playlists genoemd op te stellen en gezamenlijk de nieuwe opdrachtgever te benaderen.

J: Het geformuleerde beleid, wie is eindverantwoordelijk?

M: Uiteindelijk ben ik eindverantwoordelijk voor de partners, maar we doen dit wel samen met elkaar.

J: In hoeverre is de directie betrokken bij het management van de partners?

M: De personen die betrokken zijn bij het management van de partners is het hoger management bestaand uit 6 man, vanuit ieder discipline een afvaardiging en een algemeen directeur.

J: is er een verschil van Buckaroo ten opzichte van grote bedrijven?

M: Dat denk ik wel, we zijn een stuk flexibeler.

EINDE!

### 3.14 Trinicom

| Uitwerking semi gestandaardiseerd interview <Trinicom> DATUM: 10-07-2012 |  |
|--|--|
| bedrijfsnaam <code>  | Trinicom B.V. <T_02>                                       |
| contactpersoon   | Mevr. L(isette Jochemsen)                                  |
| functie  | Marketing Manager Benelux                                  |
| aantal medewerkers   | 100 stuks  |
| duur interview (min:sec)   | 52:51  |
| locatie  | Houten (kantoor Projaxion)                                 |
| # pagina's transcript  | 5 stuks  |
| # woorden transcript   | 2241 stuks   |
| secundaire bronnen   | Documentatie aangaande adapters/samenwerking met partners. |

J: zou u in 5 minuten Trinicom kunnen pitchen?

L: wij zijn de leverancier van klant interactie software, we maken implementeren en verkopen software op het gebied van customer interactie. Waarbij wij werken met een centrale vraaggestuurde kennisbank. Dat betekent dat we samen met de klant inventariseren wat de klantbehoefte is waarbij wij gezamenlijk het streven hebben om de klant interactie te verbeteren, sneller maken, goedkoper maken en meer eindgebruiker gericht is. Dit doen wij vanuit onze kennisbank die wij in zekere mate openstellen om uit te putten. Hierbij wordt elke vraag via welk kanaal dan ook door de kennisbank gehaald om hier vervolgens het juiste antwoord op te suggereren, dit kan vervolgens in de e-mail of andere communicatie overgenomen worden of eventueel eerst aangepast worden. De oplossing die wij bieden komt vanuit onze producten en onze diensten. Belangrijk punt hierbij is dat wij ook het gewenste communicatiemiddel selecteren, dus social media via social media, telefonisch via voice responding en e-mail door e-mail.

J: ik hoor je zeggen een oplossing vanuit producten en diensten, leveren jullie een dienst of een product?

L: in principe leveren wij een software product, maar zodra wij het implementeren, vindt er uiteraard een wisselwerking plaats, waarbij nieuwe vragen ontstaan, dit weer verwerken in onze producten noem ik de dienst.

J: als ik probeer een onderscheid te maken tussen verschillende manieren van ontwikkelen, naar huidige doorontwikkeling en nieuwe ontwikkeling, waar ligt bij jullie intern het zwaartepunt?

L: Ik vind het moeilijk om het zwaartepunt aan te geven. Uiteindelijk hebben wij intern te maken met zowel huidige ontwikkeling als doorontwikkeling en minder volledige innovatie. De basis moet op orde zijn, zodat wij de ontwikkeling altijd kunnen uitrollen. Hierbij geldt dat de doorontwikkeling alleen dan kan plaatsvinden, dit is erg

organisch en komt met name voort uit de vragen die wij vanuit onze opdrachtgevers krijgen. Maar wij zijn ook intern bezig om te kijken hoe wij kleine aanpassingen kunnen doorvoeren aan onze huidige producten zodat deze op een nieuwe manier toegepast kunnen worden. Verder zie je om ons heen dat veel social media ontwikkelingen plaatsvinden, hier kijken wij uiteraard geïnteresseerd naar, maar wij hebben er wel voor gekozen om die oplossingen samen met partners te ontwikkelen zodat wij dat niet allemaal zelf hoeven te doen. Die kennis is al grotendeels bij partners aanwezig waarom zouden wij die niet op die manier betrekken?

J: Ik hoorde je zojuist zeggen dat de nieuwe ontwikkelingen met name via partners betrokken worden, hoe werkt dit?

L: Dat klopt, nieuwe ontwikkeling hebben wij met name via partners, in het verleden hebben wij bijvoorbeeld ook geprobeerd zelf een community op te richten, maar we hebben gezien dat dit te veel geld en middelen kost om dit zelf helemaal uit te werken. Wij denken dat andere partijen die zo'n oplossing al hebben, beter gekoppeld kan worden met onze systemen zodat wij gezamenlijk een betere oplossing kunnen bieden.

J: Hoe moet ik het ontwikkelen van dit nieuwe product zien, is dit volgorde- of echt een constante uitwisseling.

L: De ontwikkeling is meer afzonderlijk van elkaar waarbij zij hun oplossing bieden en wij onze oplossing, vervolgens wordt dit via de X-server geïntegreerd.

J: Wie gebruiken jullie bijvoorbeeld voor zo'n innovatie?

L: Dat is Inseded, wij gebruiken hen voor de community toepassing, waarbij wij gezamenlijk een oplossing hebben geboden voor de kindertelefoon. Hierbij kunnen tieners onderling met elkaar chatten en zodoende in een C-to-C omgeving elkaar helpen. Hier hebben wij een innovatieprijs voor gewonnen.

J: Hoe kwamen jullie in contact met Inseded?

L: Wij kenden hen via een marktmonitor, waarbij wij hen gescout hadden op het gebied van community oplossingen. Zij werkten reeds voor enkele grote andere organisaties.

J: waarom is gekozen voor een samenwerking met hen?

L: Om met elkaar samen te werken vinden wij het belangrijk om eerst te kijken of wij ook bij elkaar passen. Zij moeten qua personeel en werkwijze wel op ons lijken. Vervolgens kun je met elkaar een intensieve samenwerking aangaan en een sterke band creëren?

J: Als je kijkt naar het doel van de samenwerking, welke andere criteria zijn er voor samen innoveren en bijvoorbeeld het vermarkten van jullie product?

L: ik denk dat daar wel verschil in zit. Onze partners die wij betrekken voor de innovaties zijn over het algemeen kleinere bedrijven, belangrijk daarin is dat zij flexibel moeten zijn en we informeel met elkaar kunnen werken, dit komt deels omdat wij informatie met elkaar moeten delen, maar het komt voornamelijk omdat simpelweg niet duidelijk is wat er precies moet gebeuren. Als je dit afzet tegen de bedrijven die bijvoorbeeld voor ons de infrastructuur of hosting leveren, dit belang is veel diepgaander, omdat deze dienst heel belangrijk voor ons is. Dit wordt alleen betrokken van partijen die reeds naam hebben gemaakt in de business, dit vanwege het grote belang dat wij hebben. De samenwerking daarbinnen is ook veel meer geformaliseerd omdat er bij ons duidelijk bepaald is wat er geleverd dient te worden en het betrekking heeft op alle klanten van ons, dit is niet het geval bij innovatie.

Wat je vervolgens wel ziet is, zodra de innovatie duidelijker is uitgekristalliseerd en het product makkelijker opnieuw te verkopen is, dat er steeds meer dingen op papier worden gezet, omdat dit ook kan, maar de onderlinge noodzaak ook hoger wordt.

J: Wat ik je hoor zeggen is dat er dus ook een onderscheid zit tussen de doorlooptijd of fase waarin de alliantie zich bevindt?

L: Ja, ik denk dat het zeker invloed heeft in welke fase de samenwerking zich bevindt, naarmate we langer samenwerken en duidelijk is wat het product in gaat houden, kun je dingen meer concreet gaan maken en meer formaliseren, dit geldt voor zowel het op papier vastleggen van de verwachtingen en vereisten onderling als wel wie er voor verantwoordelijk is.

J: Je geeft net aan dat bij de innovatieve samenwerkingen een hechte relatie ontstaat, als ik dit vertaal naar een sterke band, kun je dan ook een voorbeeld geven van een zwakkere band?

L: Ja, voor social media monitoring wat een innovatief product is werken wij met twee partners samen. Dit zijn TraceBuzz en XX. Je ziet dat wij veel meer met TraceBuzz samenwerken en een hechtere relatie hebben dan met XX.

J: waarom is dit? Het zijn beide innovatieve producten?

L: Ja dat is een interessante, hier hebben wij het ook over gehad met XX, we krijgen hier moeilijk onze vinger achter, maar dat zit hem toch in het hebben van een bepaalde klik met elkaar, dit is dus heel erg persoonlijk. Als je bijvoorbeeld kijkt bij beurzen, de directeur van TraceBuzz staat dan het merendeel van de tijd bij ons op de stand ons gezamenlijk product te verkopen, waarbij XX meer op een afstand staat. Dit verschil komt denk ik ook doordat XX een grotere partij is met andersoortige klanten dan dat wij hebben, waardoor de klik gewoon minder is. Dus op papier hebben wij meerdere partners voor een discipline, maar in de praktijk hebben wij één duidelijke voorkeur.

J: Kun je die voorkeur nog eenmaal samenvatten?

L: De voorkeur voor een van beide partners komt voort uit het feit dat TraceBuzz kleiner is, het sneller schakelen, flexibeler zijn en veel meer aandacht hebben voor ons, wij worden heel goed bediend door hen en zij zijn goed voor onze klanten. Dit geheel versterkt elkaar nog eens, als Sales Manager weet je dat je goed bediend wordt door TraceBuzz, hierdoor ben je beter geïnformeerd over TraceBuzz en zodra je een nieuwe toepassing nodig hebt zijn zij top of mind. Hierdoor zie je dat wij ook richting TraceBuzz bereidt zijn verder te kijken. Wij gunnen hen ook meer nieuwe business waardoor wij bepaalde klanten bij ons vandaan bij hen aandragen, wij ondersteunen hen waar mogelijk, dit versterkt onze banden nog eens extra.

J: Om een en ander nog duidelijker te krijgen, kun je een definitie geven van een leverancier en een partner?

L: Voor mij als marketing manager is dat vrij makkelijk. Een leverancier daar bestel je iets, hier kun je een band mee hebben, maar dit heeft niks te maken met onze producten en diensten, het makkelijk te scheiden en niet gekoppeld met onze oplossingen. Partners daarentegen werken bij aan de oplossingen die wij bieden en hebben in meer of mindere mate ook contact met onze partners. Neem als voorbeeld Insided maar ook bijvoorbeeld ons vertaalbureau,

dat onze software vertaalt naar andere talen?

J: Waarom zien jullie het vertaalbureau ook als een partner?

L: Omdat zij toch dichterbij onze core producten aan zitten.

J: Als je Insided en het vertaalbureau naast elkaar zet, hoe zit dit met de banden?

L: het vertaalbureau is voor ons van belang, maar niet voor onze klanten, bij innovatie ligt dit anders, hier heeft men ook contact met onze klanten, waardoor de relatie onderling intensiever zal zijn, hier komt ook bij dat het product dat het vertaalbureau biedt makkelijker uit te voeren is door een ander bedrijf, waardoor minder intensieve samenwerking nodig is.

J: Gekeken naar het netwerk waarin jullie je bevinden, uit hoeveel partners bestaat dit bij benadering?

L: Het aantal partners uit ons netwerk bestaat uit rond de 20 partners.

J: Hoe makkelijk is het om een partnership aan te gaan?

L: Ik denk dat het vrij gemakkelijk is om een partnering aan te gaan, uiteindelijk is de markt best klein en nog veelal nationaal georganiseerd, waardoor je bij beurzen makkelijk met elkaar in contact komt. Bovendien wordt er binnen de markt redelijk makkelijk door mensen geschicht van baan, waardoor ook weer makkelijker onderlinge relaties ontstaan, wat de partnering bevordert.

J: De relaties die ontstaan, komen die uit één koker vandaan?

L: Nee, ik vind dat dit wel meer gestroomlijnd kan worden binnen ons bedrijf. De samenwerkingen ontstaan net zo makkelijk vanuit het netwerk van de directie als vanuit Sales. Je ziet wel dat een samenwerking vanuit Sales naarmate het belangrijker wordt naar boven wordt gedelegeerd. Het is wel de bedoeling vanuit het management dat dit meer georganiseerd gaat worden, hier zit net een nieuwe collega op. Wat je nu nog ziet is dat meerdere mensen met een partner bezig zijn, dus een stukje lead generatie vanuit sales, relatiebeheer en demo materiaal vanuit marketing en het technische stuk lag dan weer bij product management of development. Als je mij vraagt is dit wel een deel dat wij kunnen verbeteren.

J: Ik hoor uit jouw woorden dat er nog geen specifiek beleid is geformuleerd met betrekking tot de partners?

L: dat klopt, er is nog geen specifiek beleid geformuleerd met betrekking tot de partners. Je ziet wel dat bijvoorbeeld de kleinere innovatieve partners, hier is een Ad don strategie voor ontwikkeld, waardoor wij hen op een bepaalde manier benaderen.

J: Is er wel een persoon verantwoordelijk?

L: Wat je ziet is dat op dit moment twee personen contact hebben met de partner, dat zijn vanuit MT de commercieel directeur, gezamenlijk met de product manager of operations manager, dus er wordt vanuit twee lagen contact gehouden met de partner en afhankelijk van de soort samenwerking wordt bepaald wie dit is.

J: De aansturing van de partners, zit daar veel verschil in?

L: Ja, er is verschil vanuit de aansturing. Bijvoorbeeld onze belangrijkste partners voor de infrastructuur, hiermee zijn heldere afspraken op papier gemaakt door middel van contracten, aan welke SLA's hun diensten moeten voldoen. Dit is vanwege het grote belang voor ons en daarmee alle opdrachtgevers van ons. Bij een hosting partij willen wij

niet dat een straat zo uitvalt. Voor de aansturing van de add on partners zie je dat er begonnen wordt met enkele gesprekken en een trial en aftasten van elkaar, waarbij naarmate het product duidelijker wordt de band meer formeel vastgelegd wordt. Dit heeft ook te maken met een bepaalde onzekerheid welke kant de innovatie op gaat, wat er qua omzet uitgehaald kan worden en hoe de klant er op reageert. Zodra het aanslaat kun je verder gaan kijken hoe beide partijen er brood mee kunnen verdienen. Ik denk niet dat je voordat je met elkaar de ervaring hebt opgedaan al iets vast kunt leggen, je moet er ook voor waken om de relatie niet in een vroeg stadium dood maakt door dingen vast te gaan leggen.

J: Als je kijkt naar de add on partners, lijken deze op elkaar?

L: Ja, de partners die wij gebruiken voor de add on lijken wel op elkaar. Dit zijn kleinere bedrijven met flexibiliteit die een meer persoonlijk gezicht hebben, als de verantwoordelijke persoon hiervoor op kantoor komt zul je ook zien dat dit veel meer informeel is waarbij men elkaar over en weer goed kent.

J: Het lijkt mij mooi met deze constatering te eindigen, heb jij nog vragen?

L: Nee, geen vragen, wel ben ik benieuwd naar je stuk, hopelijk krijgen wij ook een versie als je klaar bent.

J: Uiteraard wordt de eindversie ook met jullie gedeeld, bovendien zal ik een transcript van dit gesprek aan jou mailen met het verzoek dit te bekijken. Indien je op- of aanmerkingen hier op hebt verneem ik het graag van je, nogmaals bedankt voor je tijd.

L: Graag gedaan en succes, ik zie je mail met de uitwerking graag tegemoet.

EINDE!

## 4 BIJLAGE 4: SINGLE CASE UITWERKINGEN

### 4.1 *Individuele case resultaten*

Bij de individuele case analyses zijn de resultaten per case geanalyseerd. Binnen de individuele case analyses is gekeken naar de organisatie van exploitatie- en exploratieactiviteiten. Daarnaast is een analyse gemaakt van het alliantienetwerk. Vervolgens is getracht te achterhalen welke rol coördinatie speelt voor beide concepten. Hierdoor kan per case het resultaat worden besproken ten aanzien van de drie deelvragen van het onderzoek. Bij de analyse is gelet op de interne consistentie tussen de geïnterviewde binnen de case op deze onderdelen. In de volgende paragrafen volgt per case een korte beschrijving van de organisatie en de case resultaten.

#### 4.1.1 *Changer*

Changer is een technisch internet bedrijf, bestaande uit 12 medewerkers, het is een groepje gepassioneerde webontwikkelaars die de uitdaging willen zoeken, de grens verleggen van wat ze kunnen. Het hart van de organisatie is de competentie in websites, webportalen en mobiele applicaties, waarbij men ook concepten doet, waardoor er meer een full service karakter ontstaat. Men is met name werkzaam in de groot zakelijke markt met diverse telecombedrijven en andere grote Multinationals als opdrachtgevers. Het overige deel betreft de risk management toepassingen, dit wordt in de partnership met CGE risk ontwikkeld.

##### 4.1.1.1 *Changer en exploitatie en exploratie*

Een aanzienlijk deel van de werkzaamheden binnen Changer bestaat uit het doen van onderzoek. Men is aan het uitvinden hoe je nu uiteindelijk van projecten succesvolle producten maakt en hoe je dit in de markt zet. Zij denken dit met name met partners te kunnen gaan doen. Vragen van een opdrachtgever ziet men direct als een mogelijkheid om de leading edge technologie op te pakken en verder te onderzoeken. Men wil een tool aanbieden, die volgens hen volledig innovatief is, waardoor men in de toekomst een geheel nieuw product kan aanbieden. De focus binnen het bedrijf is duidelijk meer op exploratie dan op exploitatie.

##### 4.1.1.2 *Changer's netwerk*

Het netwerk van partners bestaat uit 6 bedrijven waarbij Changer niet echt een centrale rol speelt in het netwerk. De reden van de minder centrale rol is volgens de directeur gelegen in het feit dat zij een specifieke technologie bieden. Het netwerk is opgebouwd uit uitsluitend relaties van de eigenaar, hij doet nieuwe kennis op en via die relaties komt hij in contact met nieuwe potentiële partners. Er is enigszins diversiteit in het partnernetwerk, waarbij het merendeel van de partners wordt gebruikt voor het vermarkten van de producten. Zo heeft men een samenwerking met het partnerbedrijf CGE dat zich heel specifiek richt op inkoop verkoop marketing en Sales van risk management oplossingen en zodoende intensief wordt ingezet voor het vermarkten van nieuwe technologieën van Changer. Een afwijkende samenwerking is gericht op gezamenlijke productontwikkeling waarbij Changer het meer technische deel



verzorgt. Het netwerk van Changer bestaat met name uit kleinere bedrijven, waarbij Changer voor hen de technische oplossing is. Een sterk samenwerkingsband betreft de partij waarmee de gezamenlijke productontwikkeling plaatsvindt. Er is enige twijfel over de toekomstige samenwerking met een grotere partner, vanwege het verschil in grootte hierbij wordt opgemerkt: *“Olifanten doen het toch met olifanten en muizen met muizen, toch..?”* Met de overige partijen die met name gebruikt worden voor het vermarkten van Changer’s producten is een minder sterke band.

#### 4.1.1.3 Changer’s coördinatie

Er is binnen Changer geen expliciet beleid gemaakt voor de partners. De directeur is eindverantwoordelijke en aangezien de relaties uit zijn netwerk komen, is hij ook de persoon die het meest intensief contact onderhoudt met de partners. Op operationeel vlak zijn twee account managers mede verantwoordelijk voor het dagelijks contact met de partners. Dit doen zij bovenop hun andere werkzaamheden. Ondanks dat beide personen heel afwijkend zijn qua karakter en markt, is de aansturing heel erg informeel. Dit heeft volgens de directeur met de cultuur binnen het bedrijf te maken.

*“Onze visie is dat gezamenlijk resultaat het doel is, wij willen dit heel graag in samenwerking met onze partners doen en hiervoor moet je informeel met elkaar omgaan.”*

De samenwerkingen zijn veelal contractueel vastgelegd, dit is vanwege het expliciteren van de technische eigenschappen. Bovendien geeft dit een bepaalde mate van vertrouwen. Van een bewuste balans in het netwerk van de samenwerkingen is geen sprake, er is binnen het bedrijf te weinig tijd om zich hier op te focussen.

*“Een klein bedrijf en daarmee ook de partners zullen eerder informeel aangestuurd worden, aangezien de verantwoordelijke persoon hiervoor vaak al meerdere functies heeft en simpelweg geen tijd heeft alles te formaliseren. Een groter bedrijf daar tegenover kan wellicht mensen in dienst hebben met als enige functie alliantie manager en daarmee veel meer in de materie zitten en het er niet bij doen.”*

#### 4.1.2 Nobel

Nobel is een one source IT leverancier met 180 medewerkers die zich richt op MKB bedrijven met 25 tot 2500 werkplekken. Men is er van overtuigd dat organisaties die willen blijven groeien en excelleren, moeten inspelen op de snel veranderende markt. Daarbij geldt ICT als bepalende factor om deze veranderingen te volgen en noodzakelijke aanpassingen mogelijk te maken. Het belangrijkste aanbod aan de opdrachtgevers is daarom ‘het vermogen te veranderen door samenwerking in ICT’.

##### 4.1.2.1 Nobel en exploitatie en exploratie

Voor Nobel geldt dat zij enerzijds op zoek zijn naar nieuwe technologieën en diensten om bij de bestaande opdrachtgevers aan te kunnen bieden. Hiervoor is een interne afdeling ingericht en werkt zij met verschillende partners intensief samen. Anderzijds is men zeer druk om de bestaande diensten bij nieuwe opdrachtgevers onder te

brengen, dit gebeurt niet alleen via het eigen Sales kanaal, hiervoor heeft men ook partners geselecteerd. Vanwege bovenstaande constatering en het feit dat hierin geen van beide facetten de overhand heeft, is een balans zichtbaar in de exploitatie en exploratie binnen Nobel. Men is bewust bezig beide facetten ook via de partners te ondersteunen, daarom kan Nobel als totaal ambidexter getypeerd worden.

#### 4.1.2.2 Nobel's netwerk

Het netwerk van Nobel bestaat uit in totaal vijftien partners met een grote onderlinge diversiteit. De relaties zijn afkomstig uit meerdere netwerken van Nobels medewerkers. Sommige partners zijn kleine spelers op de markt en zijn heel bewust betrokken vanwege hun expliciete kennis en technologie in een bepaalde niche. Een voorbeeld hiervan vormt de ontwikkelde Legal desktop tool. Hierbij gaat men samenwerkingen aan met die software leveranciers die de producten leveren als urenregistratie en dossieradministratie, vervolgens kijkt men hoe die software via het datacenter van Nobel middels desktops aangeboden kan worden via pay per use. Door innovatief denken en op een nieuwe manier bestaande dan wel nieuwe technologie toe te passen van kleinere specialisten kan een oplossing worden geboden. Een ander samenwerking is terug te vinden in de deelname aan het platform port4growth, dit is een kennisbank waarbinnen aangesloten met name Multinationals proberen snelgroeiende ondernemingen te ondersteunen. Deze samenwerking is een voorbeeld van het belangrijkste doel dat men heeft bij de partnering, dat is nieuwe ontwikkeling:

*“Wij geloven in die snel veranderende wereld en zien hier de grote uitdaging om flexibel te zijn en dus heel goed te leren en horen wat er nu eigenlijk speelt. Wij hebben vanuit dit platform een scan ontwikkeld om vast te stellen waar een onderneming zich nu bevindt in zijn groei.”*

Doordat Nobel een relatief grote speler is in de MKB hebben zij vaak een centrale rol binnen projecten. Dit heeft mede te maken met de soort dienst die men biedt, waarbij de opdrachtgever één aanspreekpunt wil voor de diverse werkzaamheden, de regisseurs functie wordt daarbij door hen ingevuld. Men tracht dit ook voor het netwerk te verkrijgen, men is hierin deels succesvol. Sterke banden zijn volgens Nobel met name belangrijk op het moment dat beide partners over en weer een sterke afhankelijkheid hebben van elkaar. Dit is niet direct directief voor het soort activiteit dat men biedt.

*“... het heeft er meer mee te maken hoe belangrijk het lijntje voor de organisatie is, is dit echt strategisch dan is de sterke band belangrijk, is er business uit te halen, dit kan zowel een nieuw product zijn uit de niche of het doorontwikkelen van huidige producten.”*

De minder sterke banden zijn met name terug te vinden wanneer of één van beide partijen meer belang heeft dan de ander, of gelijke belangen, waarbij een dusdanig gestandaardiseerd traject bewandeld wordt dat er weinig intensieve samenwerking nodig is.

#### 4.1.2.3 Nobel's coördinatie

Binnen Nobel is er geen aparte afdeling voor het alliantiemangement, wel wordt binnen Nobel beleid gevoerd op de allianties. Er wordt drie tot vier maal per jaar op verschillende niveaus vergaderd over de partners en er wordt een partnerdag georganiseerd. Sinds kort wordt in het bedrijf gewerkt met een alliantiematrix.

*"We zijn nu bezig in kaart te brengen wie met wie aan het praten is. Als je dan de balans opmaakt merk je dat je jezelf onvoldoende hebt ingeleefd in de organisatie waar je zaken mee doet, waardoor je niet de juiste mensen weet te benaderen. Doordat wij dit nu meer inzichtelijk heb kunnen wij veel makkelijker schakelen met elkaar, je weet elkaar sneller en beter te vinden wat het werken erg versoepeld voor beide partijen."*

Hieruit is een Multi level approach ontstaan richting de grote Amerikaanse bedrijven waarmee men werkt, waarbij men meer voor elkaar krijgt doordat op hetzelfde niveau zowel formeel als informeel met elkaar wordt gesproken. De verantwoordelijkheid voor de alliantiematrix ligt primair bij de marketingafdeling die uit meerdere mensen bestaat. De eindverantwoordelijkheid voor de allianties ligt op 'Corporate' niveau, ook zij bestaan uit meerdere personen, waarbij deze samenwerkingen veelal informeel zijn.

*"Op 'C' niveau merk je dat het contact informeel is omdat daar de wens veel meer aanwezig is om out of the box te denken. Een ander voorbeeld is dat bij escalaties je elkaar wel moet kunnen vinden en moet kunnen zeggen wat je ergens van vindt. Hé als er shit aan de knikker is, moet je kunnen opbellen en onverlet kunnen zeggen waar het op staat. "*

#### 4.1.3 Conspect

Conspect is een middelgrote ICT dienstverlener met een kleine 100 man in dienst. Men belevt bedrijven van 50 tot 250 werkplekken. Sinds een jaar is men een transitie ingegaan richting een Consulting & ICT organisatie, waarvoor een aantal diensten zijn ontwikkeld. Dit betekent dat men van een detacheringbedrijf naar een projectmatige organisatie is gewicht, hetgeen inhoud een business case driven model met fixed dates, fixed price, fixed quality. De diensten betreft: Applicatie en Management, Business Intelligence en CRM en (Detachering), rond die 3 oplossingsdiensten hebben zij de mensen geplot en hun partners gevonden. Zodoende is men in staat het ontwerp, de bouw en het beheer in zijn totaliteit uit te voeren.

##### 4.1.3.1 Conspect en exploitatie en exploratie

Op het gebied van ontwikkelingen is men eerder een volger dan een innovator. Vanuit de historie is de meerderheid van de werkzaamheden nog exploitatief van aard. In het huidige jaar is men echter steeds meer op zoek gegaan naar partners om dit deel van de activiteiten uit te voeren. Er wordt nu beduidend meer aan innovatie gedaan dan voorheen, zo worden er binnen de diensten innovatieve toepassingen gegenereerd, waarbij de partners geselecteerd worden op de technologische bijdrage die zij kunnen leveren. Door de ommekeer die men aan het maken is van exploitatief naar meer exploratief, geldt voor Conspect dat er nu een behoorlijke balans ontstaat waarbij zij nu te typeren zijn als een totaal ambidextere organisatie.

#### 4.1.3.2 *Conspect's netwerk*

Er wordt samen gewerkt met ongeveer 15 stuks partners die onderling zeer van elkaar verschillen op basis van omvang en activiteiten, hiermee is het netwerk zeer divers te noemen. Bovendien zijn de relaties uit verschillende netwerken van medewerkers en vanuit verschillende lagen van de organisatie afkomstig, dit kan zijn vanuit Sales of vanuit de techniek. Voor Oracle geldt dat zij met name bestaande technologie van hen aan het uitrollen zijn, terwijl met Mendix weer duidelijk wordt gewerkt aan gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe technologieën en toepassingen. Bij Microsoft is men gevraagd om plaats te nemen in de denktank en op die manier haar bijdrage te leveren. Voor de grotere bedrijven als Oracle en Microsoft vormen zij de partij die vanwege het specialisme een belangrijke schakel vormt voor hen. Tegelijkertijd heeft Conspect zelf ook samenwerkingsverbanden met kleinere partijen die voor hen belangrijk zijn om een bepaalde niche te behandelen. Doordat per samenwerking de rol verschilt, kan geen eenduidige rol gedefinieerd worden binnen het netwerk als geheel. Sterke banden zijn vooral van belang zodra er een nieuwe technologie ontwikkeld moet worden, en volgens hen voornamelijk mogelijk met kleinere bedrijven;

*“Wij zetten hen op basis van de hechte relatie in op voor ons belangrijke projecten waar alles spik en span moet zijn. Die samenwerking is heel erg gebaseerd op vertrouwen. Een van die clubs bestaat uit 8 man, dit is heel duidelijk persoonsgebonden, de toegevoegde waarde wordt echt gevormd door de mensen en hun unieke kennis van de technologie.”*

Gevraagd naar een beduidend minder sterke relatie wordt gewezen op een samenwerking op het gebied van detachering, dit vanwege de kleine toegevoegde waarde en hoge mate van standaardisatie.

#### 4.1.3.3 *Conspect's coördinatie*

Binnen Conspect is geen volledig beleid geformuleerd, er wordt wel een bewuste strategie gevoerd op het alliantie management waarbij de eindverantwoordelijkheid van de allianties bij de meerhoofdige directie ligt. De aansturing vindt op meerdere niveaus plaats. Zo is onlangs een strategische beslissing gemaakt, men vertelt hierover het volgende:

*“Wij hebben onlangs besloten om de aansturing van Mendix niet door de eerder toegewezen informatie analist en business consultant, maar hier onze ontwikkelaar bij te zetten en de regie uit te laten voeren door ICT, omdat het dusdanig technisch was.”*

Het is afhankelijk van de productgroep wie er voor een specifieke samenwerking verantwoordelijk is. Er wordt gestuurd op resultaat, echter een volledige balans in de allianties wordt niet nagestreefd. De allianties worden meer op individueel niveau beoordeeld omdat men ook allemaal een beetje ondernemer is.

De samenwerkingen zijn deels geformaliseerd, waarbij formeel vast is gelegd wie verantwoordelijk is, maar de aansturing zelf is informeel. Uit ervaring met hun partners Microsoft en Oracle heeft men geconstateerd dat het alliantie management binnen grote bedrijven anders georganiseerd is.

*“Binnen een groot bedrijf is een en ander veel meer geformaliseerd...waarbij specifiek gericht zal worden op*

*alliantiemangement. Men heeft meer middelen om mensen slechts één functie te laten bekleden, dat is wellicht de reden waardoor het alliantiemangement op een andere manier georganiseerd is.“*

#### 4.1.4 *Webservices en exploitatie en exploratie*

Webservices.nl is een klein bedrijf bestaand uit 8 man personeel. Haar opdrachtgevers zijn zeer divers, zowel kleine bedrijven als de grotere bedrijven binnen Nederland maken van hun diensten gebruik. Zij heeft als missie de datakwaliteit van Nederlandse bedrijven op topniveau te brengen. Zij biedt diverse online datadiensten, waarmee ieder bedrijf voordelig en eenvoudig datagegevens kan valideren en verrijken.

##### 4.1.4.1 *Webservices en exploitatie en exploratie*

Webservices is met name op vernieuwende toepassingen gericht, waarbij data en technologie volgens hen inmiddels een commodity is geworden, terwijl de koppelingen en toepassingen van de kennis zorgen voor de innovatie. Men denkt deze koppelingen vooral te kunnen verkrijgen door partners, vanwege de eigen beperking in de middelen. Er wordt intensief met partners gewerkt om enerzijds de data te verkrijgen en anderzijds uit de data producten te ontwikkelen. Aangezien men in veel gevallen bestaande kennis en technologie in nieuwe combinaties toepast, met veelal nieuwe producten tot gevolg, is men te typeren als relatief exploitatief.

##### 4.1.4.2 *Webservices' netwerk*

Er wordt in totaal met 12 partners samengewerkt. . Er zijn verschillende soorten partners te onderscheiden. Als partners worden onder andere genoemd de data leveranciers, dit vanwege het grote belang dat men heeft met hen. De afnemers van de producten worden ook gezien als partners, aangezien in de koper-verkoper relatie een samenwerking ontstaat waarbij vanuit de vraag van de koper een nieuw product kan ontstaan. Verder zijn er nog allianties met bedrijven die afkomstig zijn uit een geheel ander vakgebied zoals, marketingbureaus en postale dienstverleners. Al met al is het netwerk behoorlijk divers te noemen. De relaties zijn geheel afkomstig uit het netwerk van de directeur. Vanwege het product dat men levert, nieuwe koppelingen en toepassingen van bestaande technologie, is een centrale rol in het netwerk noodzakelijk. Een laatste groep van partners wordt gevormd vanwege de potentie voor de toekomst. Kenmerkend hierbij is de overtuiging dat wederzijdse afhankelijkheid zorgt voor een sterke band.

*“Zo zijn wij bezig met een samenwerkingsverband met een marktonderzoeksbureau, omdat wij denken dat we onderling van elkaar kunnen leren waarbij we de informatie uit die grote bak met data veel verder kunnen gaan differentiëren....”*

Met betrekking tot zwakkere banden neigt men naar de leveranciers dan wel de samenwerkingen met een scheve relatie of het vermarkten van een product, deze kunnen volgens hen met minder aandacht af.

#### 4.1.4.3 Webservices' coördinatie

Binnen Webservices wordt er geen specifiek beleid gevoerd op de allianties. De directeur is zowel eindverantwoordelijk als behelst met de aansturing van de alliantiepartners. Als reden voor het ontbreken van de expliciete strategie wordt de beperktheid in tijd en middelen van de aanwezige collega's genoemd. Het belang van partnermanagement wordt onderkend en op operationeel niveau zijn account managers benoemd om enkele of meerdere partners te bedienen.

#### 4.1.5 Younify

Younify bestaat uit 25 medewerkers en profileert zich als een relatief klein bedrijf dat groot genoeg is om serieus genomen te worden. Het bedrijf helpt opdrachtgevers uit het MKB online (beter) te verkopen. Zij doen dit door de bouw van webshops in Magento en maken koppelingen zoals kassasystemen, software en ERP en geven Online Marketing advies voor opdrachtgevers. Magento is een Open Source applicatie, waarbij men gespecialiseerd is om vanwege de standaardisatie iets unieks te ontwikkelen voor de opdrachtgever. Het interview heeft plaatsgevonden in het pand van Evoworks, dit is een partner met expertise op het gebied van Online marketing, welke onlangs is ingelijfd om een meer totaaloplossing te kunnen bieden.

##### 4.1.5.1 Younify en exploitatie en exploratie

Voor Younify geldt dat 40% van de werkzaamheden bestaat uit beheer en onderhoud van de websites, de overige werkzaamheden betreft projectmanagement. Binnen dit projectmanagement is 70% van de webshops gebaseerd op bestaande technologie. De werkzaamheden zijn voornamelijk exploitatief van aard. Vanuit een deel van het netwerk komen leads naar voren, hiervoor worden echter niet specifiek partners ingezet. Voor exploitatie wordt geen gebruik gemaakt van partners, de partners die men inschakelt worden benaderd voor invulling van het exploratieve deel. Hierbij moet gedacht worden aan samenwerkingen met Magento en de webhosting partner.

##### 4.1.5.2 Younify's netwerk

De partners waarmee Younify samenwerkt zijn beperkt. Er zijn 5 partners besproken. Voor elke discipline werkt men samen met één partner. De partners zijn allen afkomstig uit het directe netwerk van de directeur. Uiteraard kent men voor elke discipline wel meerdere leveranciers echter is bewust gekozen voor een partnering met slechts één aanbieder per discipline. Dit is afkomstig uit de overtuiging dat je alleen garant kan staan voor een perfecte invulling als er een sterke informele band is:

*“In mijn beeldvorming kan je geen 3 partners hebben binnen dezelfde discipline. Ik kan voor 1 partij in staan en daar sta ik dan ook voor. Wij houden elkaar onderling dan ook echt scherp. Onderling komen er echt wel belletjes met elkaar als er iets niet goed gaat. De sterke band die wij sinds lange tijd hebben is hiervoor noodzakelijk.”*

#### 4.1.5.3 *Younify's coördinatie*

Binnen Younify is de directeur als enige verantwoordelijk voor de relaties en het beheer. Hierbij wordt verder opgemerkt dat de aansturing erg informeel is, op basis van persoonlijke relaties en gebaseerd is op wederzijds vertrouwen. Men motiveert de keuze voor deze coördinatie:

*“Nee, we hebben niet echt een bewuste partnerstrategie of zo, we zijn een klein bedrijf we proberen gewoon zo goed mogelijke oplossingen te bieden en we zijn daar druk genoeg mee.”*

#### 4.1.6 *Total Internet Group (TIG)*

Total Internet Group bestaat uit 20 man personeel, waarvan 10 man in Nederland op kantoor en 10 man in Oekraïne. Men is gespecialiseerd in e-commerce en het ontwikkelen van webwinkels (Magento pakket), daarnaast ontwikkelt men maatwerk oplossingen voor bedrijven, met een budget voor de webshop dat varieert tussen de €10.000 tot €50.000. De uiteindelijke visie is het wereldwijd kunnen verkopen van zowel zakelijke als persoonlijke producten en diensten via veelal mobiele apparaten waarbij een tal van internationale geïntegreerde informatiesystemen (deels van partners) en dienstverlenende partners zorg dragen voor het order proces.

##### 4.1.6.1 *Total Internet Group en exploitatie en exploratie*

De diensten en producten die men levert zijn met name gestandaardiseerd, dit komt vanwege het Magento open source pakket waarmee wordt gewerkt. Uiteraard tracht men per webshop unieke oplossingen te kunnen bieden, dit is echter meer aan de orde bij HRM. Bovendien geldt in veel gevallen dat het definitief opleveren en overdragen van de webshop aan de opdrachtgever niet plaatsvindt. Hierdoor blijft er een constante beheer en onderhoudfunctie, zodoende wordt men als voornamelijk intern exploitatief gecategoriseerd.

##### 4.1.6.2 *Total Internet Group's netwerk*

Tijdens de gesprekken zijn door TIG 8 partners besproken. Deze partners verschillen onderling behoorlijk van elkaar qua omvang van het aantal medewerkers, maar zijn allemaal binnen hetzelfde vakgebied werkzaam, waardoor er een redelijke diversiteit in de partners bestaat. Alle partners zijn afkomstig uit het netwerk van de tweede eigenaar van het bedrijf, die een half jaar geleden het bedrijf heeft verlaten. Binnen de projecten tracht men een centrale rol in te nemen, wat ook logisch lijkt aangezien de webshop voor de online strategie leidend is. Onder de partners bevinden zich partijen die zijn betrokken voor het vermarkten van de producten als wel het innoveren van de diensten. Een sterke band wordt genoemd met Buckaroo en BYTE, dit geldt in beide gevallen vanwege de onderlinge afhankelijkheden:

*“Voor Buckaroo geldt dat wij support leveren, we zitten ook in een denktank van hen voor het ontwikkelen van nieuwe gateway dus daar is regelmatig contact mee, dit betreft een wekelijks contactmoment en maandelijkse meetings. Gekeken naar ons contact met Byte, 90% van onze sites wordt door hun gehost, hierdoor hebben wij een veel grotere afhankelijkheid van hen en daarom veel meer dagelijks contact.”*

#### 4.1.6.3 *Total Internet Group's coördinatie*

Tot een half jaar geleden was slechts één persoon verantwoordelijk voor de relaties binnen TIG. Dit betrof de mede eigenaar, bij zijn vertrek is men op een harde wijze op de realiteit gewezen. Men is nu bezig om de relaties via meerdere personen aan te spreken. Van een strategisch beleid binnen TIG is nog geen sprake, maar men ziet de noodzaak ervan wel meer in.

*"Ik ben hier nu een half jaar werkzaam en ben hier binnen gekomen toen het besef er kwam dat er heel veel persoonsafhankelijk is hier. We zijn nu bezig om te kijken welke dingen we minder persoonsafhankelijk kunnen maken, dus meer standaardiseren, in procedures gieten enzovoort. Tegelijkertijd blijven we een klein bedrijf waarin flexibiliteit belangrijk is en de middelen beperkt zijn."*

#### 4.1.7 *Trinicom*

Trinicom is een leverancier van klant interactie software, zij maken implementeren en verkopen software op het gebied van customer interactie. Er wordt gewerkt met een centrale vraaggestuurde kennisbank, waarbij gezamenlijk met de klant wordt geïnventariseerd wat de klantbehoefte is. Het gezamenlijk streven betreft de klant interactie te verbeteren, sneller maken, goedkoper maken en meer eindgebruiker gericht te zijn. De opdrachtgevers zijn heel divers, dit is vanuit het rijk, Ahold, maar ook lokale bedrijven, men heeft een opvallend grote referentie database. Dit komt mede vanuit het feit dat de dienst al snel zijn toegevoegde waarde bewijst.

##### 4.1.7.1 *Trinicom en exploitatie en exploratie*

In de huidige database van Trinicom zijn nog veel bedrijven opgenomen die een licentie contract hebben en daarmee het standaard product afnemen. Binnen Trinicom is men op dit moment druk bezig een transitie door te voeren van het product denken naar het dienst denken. Inmiddels wordt door deze transitie bij een groeiend aantal bedrijven een handgemaakte unieke oplossing geïmplementeerd. Op het gebied van ontwikkelen is een tegengestelde beweging zichtbaar. Waar men voorheen met name zelf de nieuwe technologieën ontwikkelde wordt nu in steeds meer situaties gebruik gemaakt van partners om de nieuwe technologie te ontwikkelen. Bovenstaande beschouwend, is Trinicom te typeren als intern ambidexter.

##### 4.1.7.2 *Trinicom's netwerk*

Op het gebied van partnering is men bij Trinicom actief bezig. Bovendien komen de relaties van verschillende personen en afwijkende niveaus binnen de organisatie. Ondanks het feit dat bijna alle partners uit het vakgebied zelf komen, variëren zij aanzienlijk qua omvang en activiteit waarvoor zij ingezet worden. In zijn geheel is het netwerk behoorlijk divers te noemen. Gevraagd naar sterke samenwerkingsverbanden worden meerdere bedrijven genoemd die gebruikt worden voor exploratie. Bijvoorbeeld de samenwerking met Skywalker, een recruitment bureau, wij de verwachting zou zijn dat dit wordt ingezet voor het vermarkten van het product, terwijl zij juist gezamenlijk een denktank vormen en dus ingezet worden voor kennisontwikkeling. Een ander voorbeeld is de samenwerking met



TraceBuzz, zij leveren de dienst social monitoring, waarbij bewust is gekozen voor deze kleine partner vanwege hun expertise in de niche. Een voorbeeld van innovatie middels gezamenlijke toepassing wordt gegeven in de alliantie met Telecats. Hierbij geldt dat uit die innige samenwerking een andersoortige samenwerking is voortgekomen. Dit betreft een lead uitwisselingsprogramma, hetgeen alleen kan doordat beide producten duidelijk onderscheidend en complementair zijn aan elkaar. Men stelt dat voor het vermarkten van producten minder sterke banden afdoende zijn:

*“De relatie maakt of je er samen over na gaat denken in een later stadium waardoor je met nieuwe dingen kunt komen. Je hebt enerzijds bepaalde producten en diensten die een gezamenlijk belang hebben, hiervoor hebben wij over en weer kennis nodig en moeten we intensief samenwerken. Anderzijds worden producten eenmalig ontwikkeld door minder hechte partners van ons, waarbij bijvoorbeeld een module als het eenmaal uit ontwikkeld is nog alleen vermarkt hoeft te worden.”*

#### 4.1.7.3 Trinicom's coördinatie

Tot teleurstelling van Trinicom is er nog geen separate afdeling verantwoordelijk voor de allianties, men stelt zelf dat hier voor de toekomst nog actiever mee aan de slag gegaan moet worden. Er wordt wel beleid gevoerd op de partners, niet zo actief dat hiervoor specifieke selectiecriteria zijn geformuleerd, maar men heeft bijvoorbeeld wel het initiatief van de jaarlijkse User Conference voor partners. Als eindverantwoordelijke wordt de directeur aangemerkt, met de directe kanttekening:

*“Hij heeft eind 2010 wel een MT gevormd en gezegd ik trek mij meer terug. Hierdoor zie je dat er meer mensen zijn die het gevoel hebben bij de partners, er komt meer een bedrijfsgevoel en minder een persoonsgevoel.”*

Door deze keuze is nu zichtbaar dat steeds meer vanuit de functies de partners worden aangestuurd, zoals Sales voor de commerciële samenwerkingen en de technologie manager die verantwoordelijk is voor de meer innovatieve allianties. Het uiteindelijke doel is om meer een balans te creëren in het totale alliantie netwerk, waarbij men bewust meerdere partners heeft voor een discipline als innovatie. Veel van de allianties zijn hiërarchisch geïnitieerd, waarbij de aansturing vooral informeel wordt georganiseerd om het geheel ook werkbaar te houden.

#### 4.1.8 Crimson Wing

Crimson Wing bestaat uit een samenvoeging van 3 eerdere bedrijven en heeft meerdere vestigingen met in totaal ruim 240 man personeel, waarvan 180 ontwikkelaars. Vanuit de historie richt men zich op een aantal takken van sport, één ervan is Microsoft ERP met behulp van Microsoft Dynamics, daarin geeft men training, doet men ontwikkeling en leveren zij producten. Een tweede tak is de ontwikkeling van webshops. De derde tak betreft het bieden van ontwikkel werkzaamheden en onderhoud op eigen ERP software binnen de media markt, zoals omroepen uitgeverijen, kabelmaatschappijen en media bureaus.

#### *4.1.8.1 Crimson Wing en exploitatie en exploratie*

Binnen Crimson Wing is een duidelijk onderscheid waarneembaar van de 3 markten die men bedient. Voor de Microsoft ERP dienst zijn de werkzaamheden voornamelijk gebaseerd op het configureren van de Microsoft standaard voor de opdrachtgevers, wat een duidelijk exploitatief karakter heeft. Bij media Markt is dit veel sterker geënt op eigen ontwikkeling van de benodigde programmatuur, terwijl voor de webshop oplossingen geldt dat deze balans in de ontwikkeling case afhankelijk is. De innovaties die binnen Crimson Wing behaald worden, komen voor een klein deel uit volledig nieuwe ontwikkeling intern, het merendeel komt vanuit nieuwe toepassingen van bestaande techniek. Het geheel samen gebracht is men te typeren als een intern ambidexter bedrijf.

#### *4.1.8.2 Crimson Wing's netwerk*

Uiteindelijk worden slechts 10 partijen gekenmerkt als partners. Dit is relatief weinig voor een bedrijf met meer dan 200 werknemers. In de helft van de gevallen betreft het samenwerkingen met grote internationaal opererende bedrijven, de andere helft wordt ingevuld door lokale kleine spelers die veel kennis hebben binnen een niche, hiermee is het portfolio redelijk divers te noemen. De relaties komen van verschillende personen en verschillende niveaus binnen het bedrijf. Een sterke band wordt genoemd met Oracle en MS, zij worden gezien als strategisch zeer belangrijke partners, niet alleen vanwege de licenties die men verleent, maar met name vanwege de kennis die onderling gedeeld wordt en daarmee de oplossingen die men kan bieden aan opdrachtgevers. Bovendien geldt Crimson Wing als een belangrijke partij voor Oracle en MS omdat men steeds meer op zoek is naar partijen die zich weten te verticaliseren en via een specialisme de producten en diensten van hen kan verkopen aan eindgebruikers. In de samenwerking is duidelijk sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Een minder sterke band wordt genoemd met een partner die verantwoordelijk is voor het huidige software pakket binnen de media markt. De minder sterke band is te wijten aan het feit dat dit product al 10 jaar werkt en er alleen nog onderhoud op wordt verleend, bovendien is men binnen Crimson Wing bezig met MS hier een vervangend systeem voor te ontwikkelen, waardoor de wederzijdse afhankelijkheid niet meer gelijk is.

#### *4.1.8.3 Crimson Wing's coördinatie*

Er is binnen Crimson Wing geen uitgeschreven beleid aangaande de allianties. Des al niet te min is men bewust strategisch bezig met de partners. Binnen het bedrijf zijn meerdere mensen uit het hoger management verantwoordelijk voor de individuele samenwerkingen, als wel de balans in het totale partner netwerk. Hierbij worden in periodieke meetings de samenstelling van het portfolio doorgenomen. Bovendien worden de samenwerkingen met individuele partners besproken, waarbij afhankelijk van het belang van de alliantie de verantwoordelijke afdeling of persoon wordt geconsulteerd. Omdat met grote internationaal opererende bedrijven wordt samengewerkt en er onderling licenties verleend worden zijn de samenwerkingen beschreven in contracten, dit betreft met name de technische aangelegenheden, evenals de wederzijdse verplichtingen. Ondanks deze contracten is de aansturing erg informeel, en vindt onderlinge afstemming zoveel mogelijk op hetzelfde niveau plaats.

#### 4.1.9 *TraceBuzz*

TraceBuzz bestaat slechts uit 6 personen. Zij werken voor zowel kleine als grotere MKB bedrijven in Nederland. TraceBuzz biedt de dienst social monitoring aan, dit is een software pakket wat helpt vinden, wie, wat, waar, wanneer iets heeft gezegd over het focale bedrijf, producten, branche of concurrenten. Dagelijks scant TraceBuzz online bronnen af, welke gefilterd, gecategoriseerd en voor de opdrachtgever bewaard worden. Vervolgens worden deze op een persoonlijk instelbaar dashboard aangeboden. Via de webcare module kan de opdrachtgever pro actief reageren op vragen en klachten van klanten op bijvoorbeeld Twitter en Facebook, waardoor de opdrachtgever een open en positieve relatie met de klanten onderhoudt.

##### 4.1.9.1 *TraceBuzz en exploitatie en exploratie*

De software achter de social monitoring is volledig zelf ontwikkeld met behulp van WBSO subsidie. Op dit moment is men heel druk bezig het product opnieuw uit te vinden, waarbij het gehele programma herschreven wordt, zodat alleen het functionele geraamte blijft bestaan en de functionaliteit wordt vergroot. Concreet betekent dit dat men intern volledig op exploratie is gericht. Men heeft de stellige overtuiging dat zij zonder partners niet kunnen bestaan, deze partners zorgen namelijk voor de totaaloplossing. Aan de getraceerde data kan pas een gewicht gegeven worden door analyse van de gegevens en koppeling met andere systemen, dit doen de partners. Bovendien worden partners ingezet om het product te vermarkten, in beide gevallen worden partners dus ingezet voor de exploitatieve activiteiten.

##### 4.1.9.2 *TraceBuzz's netwerk*

In het netwerk van TraceBuzz zijn 6 partners opgenomen. Deze partners verschillen in omvang van een tweepitter tot een bedrijf met enkele honderden medewerkers. Bovendien zijn zij afkomstig uit verschillende vakgebieden, daarmee is het netwerk als divers te typeren. De huidige samenwerkingen zijn afkomstig uit het netwerk van de directeur, waarbij een sterke band wordt genoemd met Trinicom. Vanuit TraceBuzz geldt dat zij Trinicom heel erg hard nodig hebben om voet aan de grond te krijgen en op hun naam mee te liften en veel afzetgebieden te genereren. Anderzijds geldt voor Trinicom dat TraceBuzz een unieke dienst biedt, die zij hebben geïntegreerd met hun systemen, waardoor zij een nog bredere totaaloplossing kunnen bieden aan opdrachtgevers. Een minder sterke band wordt genoemd met een partner die diensten van TraceBuzz slechts mee verkoopt, het product wordt hier veel meer gezien als een additionele dienst.

##### 4.1.9.3 *TraceBuzz's coördinatie*

Binnen het kleine bedrijf TraceBuzz is geen beleid geformuleerd, maar wel een strategie op de partners gevoerd. Dit wordt gedaan door de directeur die verantwoordelijk is voor de allianties. Voorbeelden zijn onder andere terug te vinden in de strategische keuze voor partnering met SOLT en Unamic. Er is heel bewust gekozen voor de partnering met SOLT voor het vermarkten van het product en er wordt heel intensief samengewerkt met Unamic vanwege haar

bedrijfsomvang en daarmee de blootstelling die men kan verkrijgen. Tegelijkertijd was bij de samenwerking met Trinicom geen sprake van een strategie, maar is deze bij toeval ontstaan. Wel is mijn overtuiging van het belang van de partners en een nog meer strategische invulling hiervan:

*“Ik denk wel dat jij als kleinere partij een bepaalde visie zal moeten hebben, want je moet tijd en middelen gaan investeren en daar moet je wel goed over nadenken. Andersom geldt, voor de invulling van de beperkte middelen zijn juist die samenwerkingen super belangrijk.”*

#### 4.1.10 Eperium

Eperium is een bedrijf bestaande uit bijna 100 medewerkers, waarvan 65 man in India werkzaam is. Het bedrijf richt zich op het leveren van E-commerce oplossingen voor de middenmarkt. Deze opdrachtgevers zijn werkzaam in de retail of media of zijn fabrikanten/brands en bedrijven werkzaam in de business-to-business. Hierbinnen levert men een compleet pakket, dat betekent, een deel consultancy in de vorm van business case en strategie bepaling, bouw en realiseren van webwinkels.

##### 4.1.10.1 Eperium en exploitatie en exploratie

De filosofie van het bedrijf is om zoveel mogelijk standaard software te implementeren waarbij men de best practices toepast. Volgens hen gaat het niet om de techniek maar om de toepassing. Uiteraard vindt dit alles in een zeer innovatieve omgeving plaats, waarbij men geregeld komt te staan voor vraagstukken waar de huidige ontwikkeling nog geen oplossing voor heeft, dat is het moment waarop men zelf gaat ontwikkelen. Hiermee is men te typeren als een intern ambidexter bedrijf met exploitatieve voorkeur.

##### 4.1.10.2 Eperium's netwerk

Het netwerk van Eperium bestaat uit ongeveer 15 partners. In dit palet zitten een aantal grote bedrijven opgenomen die men met name gebruikt voor de exploitatie, bijvoorbeeld voor de hosting van de shops en financiële afwikkeling (PSP) in de shops. Er worden ook kleinere partners geselecteerd, die bewust zijn gekozen vanwege hun specialisme in een bepaalde niche in de technologie, dit is weer meer exploratief gedreven. Uiteindelijk is het netwerk vanwege de verschillende eigenschappen van de bedrijven onderling te typeren als divers. Voorheen kwamen de relaties meer uit het netwerk van de directeur, tegenwoordig zijn deze vanuit meerdere personen en niveaus van de organisatie afkomstig. De hechte relaties komen voornamelijk voort uit het feit dat de markt nog nieuw is en er daarom nog veel ontwikkeld moet worden.

*“Bijvoorbeeld de cross channel retail, daar zijn geen voorbeelden van, dat vindt nieuw plaats. Dit vraagt van ons en de partners het vrije denken, hiervoor moet je onderling openheid van zaken geven, maar je moet elkaar ook kunnen vertrouwen. Onze technologie partners vragen daarin een bepaalde visie en een bepaalde drive van ons en wij van hen.”*

Een bijkomende motivatie wordt gevonden in de onzekerheid en het beperken van de risico's en de kosten. *“De reden dat wij dit ook gezamenlijk innoveren is een stuk risicoreductie, we kunnen de kennis, kunde en centen delen.”*

Gevraagd naar minder sterke banden worden met name de grotere bedrijven genoemd, waarbij het wederzijds belang beduidend lager ligt en de producten qua eenvoud makkelijker substitueerbaar zijn, dit geldt bijvoorbeeld voor de hosting en PSP partners.

#### 4.1.10.3 Eperium's coördinatie

Een geschreven beleid voor de partners bestaat er niet binnen eperium, wel is men in de afgelopen jaren meer gaan inzien hoe belangrijk partners zijn en wordt er een partnerstrategie gevoerd:

*“Sinds twee jaar hebben wij een aanpassing doorgevoerd in ons beleid en zijn wij de innovaties veel meer bij partners gaan zoeken. We hebben gezien dat de ontwikkelingen elkaar zo snel opvolgen, dat wij dit onmogelijk zelf kunnen invullen. Met name specifiekere technologie zijn wij heel erg geïnteresseerd dit bij partners vandaan te betrekken.”*

De technologiepartners worden actief betrokken bij het bedrijfsbeleid. Bij de strategische planning wordt bepaald waar de core business van het bedrijf ligt en welke partners enkele facetten zullen invullen. Hierbij wordt gekozen voor slechts één partner per discipline, dit vanwege de diepgaande samenwerking die veel tijd en middelen vergt van het bedrijf. De eindverantwoordelijkheid en aansturing vindt bij belangrijke allianties veelal vanuit de directie plaats, die uit meerdere personen bestaat. Men realiseert zich dat door de nieuwe strategie waarbij belang en groei van de partners toeneemt, men nog meer mensen beschikbaar en verantwoordelijk zal moeten maken voor de aansturing van de partners. Een deel hiervan zal ondervangen gaan worden in het contractmanagement, met duidelijkere omschrijving van KPI's zodat controle en aansturing vereenvoudigd worden.

## 5 BIJLAGE 5: SPREADSHEETS CROSS CASE ANALYSE

### 5.1 Exploitatie vs exploratie uitspraken binnen cases

| Uitspraken met betrekking tot Exploitatie vs Exploratie |  |  |
|---|--|--|
| Code  | exploitatie  | exploratie   |
| CH  | we worden gevraagd door klanten, onze interesse wordt geprikkeld en wij gaan vanuit onze bestaande kennis putten en voortborduren  | De kern van het bedrijf is eigenlijk de competentie ontwikkelen, het zijn vrijwel allemaal academisch opgeleide mensen, ze zoeken ook echt die uitdaging. Wij denken dit met name met partners te kunnen gaan doen.  |
| NO1   | er zijn uiteraard ook partijen (met name gedetacheerde mensen) waarmee wij samenwerken om onze producten en diensten aan te kunnen bieden bij hun opdrachtgevers.  | ... we gaan samenwerkingen aan met die software leveranciers die de mooie producten leveren, dan kijken wij in de regio naar de partijen en kijken hoe wij die software via ons datacenter kunnen aanbieden via pay per use  |
| NO1   |  | Ons streven hierin is om altijd voor aan te lopen, zowel op het gebied van kennis als op gebied van Business Model   |
| NO2   | We kunnen ook heel goed kleine partijen services door de kennis die toch al aanwezig is. tegelijkertijd merk je dat je daarvoor heel duidelijk op zoek moet naar partners en wat zij daarin kunnen betekenen                             | De bestaande technieken hanteren we nog, maar zijn wel meer gefocust op nieuwe technieken  |
| NO2   |  | De innovatie moet toch meer komen uit de niche. Waar wij ons dan heel erg op richten is juist kijken naar die kleine organisaties die in het huidige geweld niet zelf meer in staat zijn het hoofd boven water te houden ,zij zijn vaak op vakgebieden bezig die binnen ons bredere productportfolio goed passen |
| CO1   | we zijn innovatief, maar op beperkt niveau, vind ik zelf, dat zou ik in de toekomst wel willen aanpassen, maar wij volgen de markt. Wij zijn niet de partij die de markt openbreekt, dat zit niet in ons DNA.                            | De CDT die wij hebben ontwikkeld is een vrij uniek stuk software waardoor wij in staat zijn de datawarehouse bijna volledig weten te automatiseren, dit is een vrij uniek product dat wij in Nederland aan kunnen bieden   |
| CO2   |  | ....wanneer is iets een innovatie?...Als ik kijk naar onze drie peilers, de ABC, dan zie ik het CRM-gedeelte in de Cloud ondanks dat we hier nu zo'n vijf jaar mee bezig zijn toch wel als iets innovatiefs van ons.   |
| CO2   |  | De Applicaties, daarin vormt de samenwerking met Mendix voor ons de innovatie, zij leveren nieuwe dingen die wij anders toepassen.   |
| WE  | Wij zoeken op resource gebied een aantal samenwerkingsverbanden om de time to market kort te maken.  | wij zijn innovatief doordat wij bestaande data op een nieuwe manier toepassen.   |
| YO  | 30 tot 40% van onze omzet bestaat uit het leveren van support en onderhoud. De implementatie van nieuwe webshops is vaak 70% bestaande technologie uit andere shops. Het is uiteindelijk vaak verfijnen van de bestaande infrastructuur. |  |
| TO  | .....tegelijkertijd zijn we te klein om alleen maar te innoveren.  | Innoveren is iets dat wij vanuit onze natuur heel graag doen...  |
| TR  | Wij kunnen vaak nog heel veel voor elkaar krijgen bij organisaties met onze huidige producten.   | Wij ontwikkelen ook zelf, komen met nieuwe technieken of combinaties van bestaande producten. Het is dus eigenlijk van beide facetten wel wat.   |
| TR  |  | Op die manier kennis verrijken en naar kennis kijken, ja er zijn weinig bedrijven die het kunnen dus is het een vorm van innovatie. Technologisch minder, maar wel innovatief.   |
| CR  | Soms is het van scratch af aan volledig opzetten van een nieuwe internetshop tot het bieden van ondersteuning op een eerder gebouwd platform   | Soms is het van scratch af aan volledig opzetten van een nieuwe internetshop tot het bieden van ondersteuning op een eerder gebouwd platform   |
| TB  | we zijn bezig het product te vermarkten en tegelijkertijd zijn we het systeem opnieuw aan het uitvinden.   | Ons product is volledig zelf ontwikkeld in 2009, met behulp van WBSO subsidie. Het is slechts een deel van de totaaloplossing voor de opdrachtgever.   |
| EP  | Onze filosofie is om zoveel mogelijk standaard software te implementeren   | we komen ook regelmatig zelf in situaties waar geen standaard oplossing voor handen is, dan kom je al snel in aanraking met een stukje bouw en ontwikkeling, dat zal je niet zien in webwinkel ontwerp   |
| TE  | Bijvoorbeeld XXX en Trinicom, die grote partijen hebben wij nodig om de omzet te draaien. We liften op hun naam naar binnen tegelijkertijd zijn zij de contractpartner want olifanten doen het met olifanten.                            | Kijk we doen veel innovaties zelf, omdat dit een specialistisch vak is.  |
| TE  |  | innovatie is met name gericht om gezamenlijk met onze opdrachtgevers en onze partners nieuwe innovatieve toepassingen te verzinnen voor door ons ontwikkelde producten   |

## 5.2 Uitspraken met betrekking tot structurele verwevenheid

| Uitspraken met betrekking tot structurele verwevenheid |   |  |
|--|---|--|
| Code   | diversiteit partners  | het netwerk  |
| CH   | we werken met slechts enkele partners samen, dit kan zijn voor ontwikkeling als wel voor het verkopen van onze producten.   | omdat wij zo klein zijn komen de relaties uit mijn netwerk van contacten dat ik in de loop der tijd heb opgebouwd.   |
| NO1  | De partners zijn meer heterogeen geworden door de vraag van de eindgebruiker  | je ziet dat de relaties uit verschillende lagen van de organisatie komen dit kan zijn vanuit Sales of vanuit de techniek.  |
| NO2  | Als je over Mendix praat dat eigenlijk nieuwe technologie is, dan ben je samen aan het ontwikkelen. Bij de grote partners met bestaande technologie zou je denken dat zij alleen willen vermarkten, maar daar zie je dat zij minder bezig zijn met het alleen afzetten van de producten/diensten. Zij vinden het steeds belangrijker om in samenspraak met ons aan de producten te doorontwikkelen. |  |
| CO1  | er is een mix, bijvoorbeeld onze partnership met Oracle is echt doorontwikkelen, terwijl wij bij Mendix weer echt volledig bezig zijn met het ontwikkelen. Bij Microsoft zie je dat op het SQL platform weer heel erg aan het meedenken en mee ontwikkelen zijn.  | He, voor specifieke trajecten weten bedrijven je te vinden door referenties, maar ook door het in het verleden opgebouwde vertrouwen. Je ziet wel dat dit heel vaak op C-niveau gebeurt. |
| CO2  | wij werken samen met zowel grote als kleine partijen om nieuwe producten te maken en onze huidige producten te verkopen, de partijen verschillen ook onderling.   | Omdat er nog niet zo heel veel partijen zijn die zich op deze markt richten zijn we zowel voor Microsoft als SAS belangrijke partners  |
| WE   | we hebben verschillende soorten samenwerkingen met bedrijven van grote omvang, maar ook kleinere bedrijven als gespecialiseerde marktonderzoeksbureaus.   | wij willen duidelijk de centrale partij zijn, wij hebben de technologie en willen de regie voeren ne op die manier partners benaderen.   |
| YO   | onze partners zijn redelijk divers, in omvang verschillen zij ook behoorlijk, we gebruiken hen met name voor aanvullende diensten die vrij standaard zijn.  | de partners waar wij mee werken zijn uit mijn directe netwerk afkomstig.   |
| YO   | voor elke discipline maken we bewust gebruik van slechts 1 partner, we kennen wel meerdere leveranciers.  |  |
| TO   | OM snel te kunnen schakelen moeten wij wel een keuze maken voor slechts 1 partner binnen de discipline, er zijn in het verleden wel meerdere samenwerkingen geweest met partners van 1 discipline, maar we hebben gezien dat dit managen te veel tijd kost.   | de huidige relaties zijn allemaal afkomstig van de persoon die vorig jaar het bedrijf heeft verlaten.  |
| TR   | we werken met meerdere partners samen om 1 discipline in te vullen. Bovendien zijn sommige samenwerkingen niet alleen vanwege commerciële activiteiten, maar ook om samen nieuwe dingen te ontwikkelen, het is lastig hierdoor om één partner in een hokje te plaatsen.   | de relaties waar wij mee samenwerken komen via diverse netwerken binnen. Ons beleid is hier ook op gericht, iemand moet altijd met een potentiële klant aan kunnen komen.                |
| CR   | we werken slechts met 10 partners samen, variërend in omvang en expertise. het kan ook een samenwerking zijn waarbij wij samen een deel van het traject verzorgen waardoor wij uiteindelijk een totaal oplossing kunnen bieden  | onze positie is volledig afhankelijk van het product of de type branche, ik kan niet aangeven dit is onze statische positie in het netwerk   |

## Uitspraken met betrekking tot structurele verwevenheid

| Code | diversiteit partners   | het netwerk   |
|------|--|---|
| TB   | we partneren zowel met grotere partners als met kleine partners, voor zowel het afnemen van diensten als het gezamenlijk aanbieden van een totaaloplossing.  | de partners komen bij ons uit mijn netwerk.   |
| TB   | wij kiezen duidelijk voor één partner voor een bepaald traject. We hebben alleen maar unieke samenwerkingsverbanden, het succes van de samenwerking zit hem in die uniciteit.  |   |
| EP   | onze partnering is met meerdere partijen, zowel groot als klein en deels specialisten en een partij die voor ons onze producten verkoopt.  | de richtingen vnauit waar de relaties komen is redelijk divers, deels komt het uit de directie, maar ook uit de technologische hoek komen partneringen en ook via Sales   |
| EP   | Wij doen niet aan cherry picking, we kiezen voor elke discipline bewust maar voor één partner. we zijn een klein bedrijf, het managen van een partner kost een aanzienlijke inzet van tijd en middelen, heel simpel ,we kunnen niet meer aan.  | Wat wel het geval is, dat wij vroeger meer afhankelijk waren van het netwerk van de directie, doordat we erg innovatie gedreven zijn, speuren we in de markt en waar we er tegen aan lopen gaan we de partnering aan. |
| TE   | er zijn uiteindelijk meerdere soorten partners waar wij mee partneren. Zo werken wij met Trinicom, met name op commercieel vlak. Telecats idem dito, de combinatie en het integreren van die twee dingen is voor ons beide een bepaalde manier van samenwerken waardoor wij makkelijker verkopen. We werken dus met die universiteiten, dat is echt een technologische samenwerking. | de geselecteerde partners komen uit het netwerk van de directie.  |



### 5.3 Uitspraken met betrekking tot relationele verwevenheid

| Uitspraken met betrekking tot relationele verwevenheid |   |   |
|--|---|---|
| Code   | sterke banden   | minder sterke banden  |
| CH   | aan de kant van de nieuwe producten hebben wij een belangrijke samenwerking CGE risk, daar speelt een belangrijke rol de informele gesprekken.  | ...Waarbij zij zegt de tool en de visie er achter spreekt mij aan, ik wil die vaker mee kunnen nemen in mijn mandje naar de klanten.  |
| NO1  | het heeft er meer mee te maken hoe belangrijk het lijntje voor de organisatie is, is dit echt strategisch dan is de sterke band belangrijk, is er business uit te halen, dit kan zowel een nieuw product zijn uit de niche of het doorontwikkelen van huidige producten   | de oude samenwerkingen zijn wat ze zijn. Dit zijn vaak de licentie afspraken, je weet wat je aan elkaar hebt, maar er is ook veel vastgelegd dus het is zoals het is. dat is ook genoeg voor het verkopen van producten.  |
| NO1  |   | aan de andere kant zijn er veel bedrijven die ons benaderen 'om te partneren' omdat zij een goed idee hebben, maar eigenlijk meer op zoek zijn naar funding. Een minder sterke band, als je het al over een band kunt hebben, kan dan prima volstaan.   |
| NO2  | Wat betekent dat doordat het belang van je partner veel groter is dan in het verleden en hij zij meer afhankelijk is van jouw input. Die organisaties realiseren zich dondersgoed dat dit belangrijk is om hun producten en diensten nog weg te kunnen zetten.  |   |
| NO2  | Waar wij naar gestreefd hebben is via een Multi level approach meer voet aan de grond te krijgen bij de grote jongens. We zien dat dit werkt, je krijgt meer voor elkaar. De CEO van XX Nederland zal eerder benaderbaar zijn dan die van Europa, ook omdat je daarin meer op hetzelfde niveau werkt bij innovaties.  |   |
| CO1  | de samenwerking die is heel duidelijk wederzijds, zij hebben bijvoorbeeld een deel van het product, maar ze hebben de grotere systems integrators of een partij zoals Conspect nodig omdat zij die consultancy niet leveren en dat afstemmen van die maatwerk oplossing helemaal niet aankunnen. je moet genoeg van elkaar weten om dit met elkaar goed aan te kunnen sluiten, hiervoor is een goede band noodzakelijk. |   |
| CO1  | Wij zetten hen op basis van de hechte relatie in op voor ons belangrijke projecten waar alles spik en span moet zijn. Die samenwerking is heel erg gebaseerd op vertrouwen. Een van die clubs bestaat uit 8 man, dit is heel duidelijk persoonsgebonden, de toegevoegde waarde wordt echt gevormd door de mensen.   |   |
| CO2  | Als je op dat deel van Oracle in zou zoemen, ja dan worden wij wel belangrijker voor hen.   |   |
| CO2  | Een hechte relatie kan natuurlijk ook zijn dat je intensief en diep met elkaar samenwerkt. He proberen samen iets door te ontwikkelen, bijvoorbeeld bij het BI platform zijn wij nu heel intensief aan het samenwerken met Microsoft. dan moet je echt heel dicht naar elkaar toe komen waarbij het vertrouwen goed moet zijn en je intensief met elkaar samen moet werken, een sterke band is hierin zeker belangrijk. | we deden veel business met O+I and Partners, dat was op detachingsgebied. De samenwerking was gebaseerd op het wegzetten van mensen. Je ziet dat onze focus hier nu niet meer ligt, waardoor het logischerwijs minder is geworden. Tegelijkertijd was het ook vrij basic, weinig moeite en veel herhaling |
| WE   | in de sterkte van een relaties onderling zie je wel duidelijk verschillen, dit wordt met name bepaald door het belang dat één van beide partijen of beide partijen hebben. als deze wederzijds is, wordt de sterke band automatisch ontwikkeld. Zo zijn wij bezig met een samenwerkingsverband met een marktonderzoeksbureau, omdat wij denken dat we onderling van elkaar kunnen leren.                                |   |
| YO   | ....terwijl bij ons de hosting partij erg afhankelijk is van onze bouw, als de site zo ver mogelijk geoptimaliseerd mogelijk is, betekent dit concreet dat hij maar de helft van zijn server capaciteit nodig heeft.  | Belangrijk is dat jouw doelgroep dezelfde doelgroep is als die van je partner. Een payment service provider (PSP) bijvoorbeeld maakt het niet uit wat het publiek is...   |
| TO   | bijvoorbeeld onze samenwerking met Byte (hosting partner) is intensief, dit komt omdat we echt veel afhankelijkheid hebben van elkaar   | onderling contact, dit is wel afhankelijk van de eigenschap van de producten die je levert aan een specifieke partners. Bijvoorbeeld Buckaroo, wij bieden hen de postcode tabellen, dit is recht toe recht aan.   |

## Uitspraken met betrekking tot relationele verwevenheid

| Code | sterke banden  | minder sterke banden  |
|------|--|---|
| TO   | wee een andere samenwerking is veel meer gebaseerd op van elkaar leren en minder een product of dienst leveren, dit is voor beide partijen wel erg belangrijk, we werken daarom zeer intensief met elkaar samen zonder geheimen.   |   |
| TR   | Je ziet ook dat waar de banden sterker worden wij onderling niet alleen elkaars product gaan aanbieden, maar ook gezamenlijk gaan ontwikkelen.   | We kopen bijvoorbeeld ook een stuk taaltechnologie in, ik heb die mensen nog nooit gesproken, ik zou niet weten wie er achter zit.  |
| TR   | Bijvoorbeeld een van de eigenaren van Telecats woont twee kilometer bij mij vandaan, we kennen elkaar al jaren ook van voor mijn tijd hier, dat schakelt gewoon veel makkelijker. In onze markt is een sterke relatie zeker nodig om innovaties te kunnen volbrengen   |   |
| TR   | Grappig om te vertellen misschien is dat we TraceBuzz en XXX bijna tegelijkertijd hebben aangehaakt, we hebben al veel meer TraceBuzz gekocht als XXX. Dat heeft alles te maken met toegankelijkheid en hoe wij bediend worden.  |   |
| CR   | deze hebben wij met de technologie partner Oracle. Zij werken hard om te voorzien van allerlei nieuwe inzichten en technologieën waarmee je uiteindelijk je opdrachtgever kunt voorzien van oplossingen. Door veel contact met ons te onderhouden en ons belangrijk te maken in hun organisatie denken zij de benodigde informatie vanuit ons terug te ontvangen om uiteindelijk gezamenlijk het product beter te maken en aan te laten sluiten op de wens van de markt. | Dit is XXX Dit is echt een niche producent. De producten draaien natuurlijk al vijftien tot twintig jaar, bij nieuwe releases zullen wij geen hele nieuwe versies implementeren, mede omdat we toch over willen naar MS                           |
| CR   | Juist die intensievere samenwerking met Microsoft voor de toekomst zorgt ervoor dat ons belang groter is voor hen, waardoor wij hier meer mee bezig zijn   |   |
| TB   | Bij Trinicom werd het vanuit ons een hele intensieve samenwerking omdat wij hen hard nodig hadden, tegelijkertijd hadden wij voor hen ook een belangrijk nieuw product waardoor ook voor hen het belang hoog was.  | dat is een partner van ons die de hosting en de databases en de hardware en het support leveren. Dat is op zich een duidelijke scheiding van de werkzaamheden, wij hebben onze spullen daar staan en zij leveren een dienst.                      |
| TB   | Onze samenwerking met Blauw duurt nu tweeënhalf jaar, dit is een prettige samenwerking maar over en weer wordt hier nog altijd geen geld mee verdiend, tegelijkertijd hebben wij elkaar wel nodig om indirect onze producten te verbeteren.  | Ja een partij waarmee wij een minder sterke samenwerking hebben dat is bijvoorbeeld XXX. Zij zien ons meer als een additionele dienst, een stukje dat ze erbij kunnen verkopen.   |
| EP   | samenwerking die wij zijn aangegaan met een partij die heel sterk is om maatwerk oplossingen te bieden voor winkelintegratie, hiermee trekken wij gezamenlijk op. We hebben veel onderling contact.  |   |
| EP   | Bijvoorbeeld de cross channel retail, daar zijn geen voorbeelden van, dat vindt nieuw plaats. Dit vraagt van ons en de partners het vrije denken, hiervoor moet je onderling openheid van zaken geven, maar je moet elkaar ook kunnen vertrouwen   | een voorbeeld van een minder sterke band komt toch van de kant van het eenrichtingsverkeer, met name de partijen die denken vooral van jou te kunnen verdienen. Dat is ook de reden dat wij uiteindelijk maar een beperkt aantal partners willen. |
| TE   | Kijk daar waar je heel veel contracten hebt met elkaar en veel projecten met elkaar hebt en er een grote betaalstroom en omzet ontstaat, heb je sowieso een sterkere samenwerking, bijvoorbeeld met Trinicom   | Kijk bij XXX zijn er veel mensen van plek veranderd, maar de contracten blijven, er blijft een harde basis die op papier staat, dus wat is dan een sterke band.   |
| TE   | Als we het meer hebben over de innovatie door het integreren, dan moet je inderdaad goed en intensief met elkaar kunnen schakelen. Bovendien is het afhankelijk van het belang dat we onderling hebben. hoe belangrijker het vise versa is hoe sterker de band moet zijn om elkaar altijd te kunnen vinden.  | Een deel van de innovaties komt ook uit Open Source vandaan, dus dan is een sterke band minder noodzakelijk   |

## 5.4 Uitspraken met betrekking tot coördinatie

| Uitspraken met betrekking tot coördinatie |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| Code                                      | onpersoonlijke coördinatie  | persoonlijke coördinatie  | individuele aansturing                                    | groepsaansturing  | Balans dmv strategie   |
| CH  | Uiteindelijk als het werkt wil je de dingen wel vastleggen, oke dit verkoop je en dit krijg je er voor terug, je wilt daarover geen gelazer hebben  | Een kleine partij zal eerder informeel aangestuurd worden, aangezien iemand de verantwoordelijke persoon voor de coördinatie vaak al meerdere functies heeft en simpelweg geen tijd heeft alles te formaliseren. Een groter bedrijf daar tegenover kan wellicht mensen in dienst hebben die als enige functie alliance manager hebben en daarmee veel meer in de materie zitten en het er niet bij doen | ik als directeur ben verantwoordelijk voor de allianties. |   | we werken met de partners waarmee wij werken en daarmee komt de balans denk ik organisch tot stand.  |
| CH  | ik geloof wel dat er meer formaliteit en regels zijn binnen grotere bedrijven waardoor de persoonlijke inbreng minder gemaakt wordt.  |   |   |   |  |
| NO1                                       |   |   |   | Nu zijn we als bedrijf aan het veranderen, dit is nu naar het C(orporate) niveau getrokken, we hebben nu een CEO, CCO, CFO en krijgen ook een COO   |  |
| NO2                                       | Als je kijkt naar de aansturing, hierover spreken we formeel af dat er een aantal meetings per jaar plaatsvindt, maar je gaat op het operationeel vlak meer informeel met elkaar om   | Op 'C' niveau merk je dat het contact informeel is omdat daar de wens veel meer aanwezig is om out of the box te denken. Een ander voorbeeld is dat bij escalaties je elkaar wel moet kunnen vinden en moet kunnen zeggen wat je ergens van vindt. He als er shit aan de knikker is moet je kunnen opbellen en onverlet kunnen zeggen waar het op staat.  |   | via ons Matrix partnerportfolio zijn we nu ook bezig in kaart te brengen wie met wie aan het praten is.   | door de Matrixportfolio wordt de balans wel beter in beeld gebracht, maar we zijn hier nog niet actief genoeg mee bezig.   |
| NO2                                       | Als je meer op de processen gaat zitten zul je zien dat het steeds belangrijker is om e.a. te formaliseren zodat dit makkelijker overdraagbaar is.  |   |   | primaire borging voor de matrix ligt bij de afdeling Marketing  |  |
| CO1                                       | ...samenwerkingen binnen grote organisaties veel meer gebaseerd op technologie en marktverdeling en veel minder op individu. er geldt voor deze partijen dat heel duidelijk is vastgelegd wat wel en niet kan, dus veel meer formeel vastgelegd.  |   |   | Nee, de directie voert de gesprekken, maar er is niet één persoon of afdeling verantwoordelijk voor het overkoepelend aansturen van de alliantiepartners. Het is afhankelijk van de productgroep, ik ben van B en daarmee verantwoordelijk voor BI en niet voor C | doordat wij onderling ondernemers zijn en er een verantwoordelijkheid is voor jouw deel, denk ik dat de totale balans nog verbeterd kan worden, door hier iemand voor verantwoordelijk te maken. |
| CO2                                       | Nu ik het hierover heb is het voor de toekomst wellicht verstandig om vanwege het groter worden van de belangen en onze organisatie het voor de toekomst wel belangrijke wordt om het meer formeel te maken. Hierdoor wordt het beter controleerbaar en stuurbaar, maar hoe groter het wordt, met meer partijen en andere niveaus, dan wordt het wel zaak dat je het beter beledt en dan kom je al gauw in de meer formele sfeer terecht. | er is weinig verschil per samenwerking, ze zijn allemaal behoorlijk informeel, kijk bij een Microsoft zijn er wel wat randvoorwaarden zoals het kennisniveau, een minimum jaaromzet enzovoort. Maar als daar aan is voldaan gaat het uiteindelijk in de informele sfeer.  |   | De verantwoordelijke mensen dat zijn dan toch een aantal mensen, dat is het MT, bestaande uit de CEO, CFO en CCO denk ik  |  |
| WE  | Ik denk dat aansturing bij grote bedrijven zeker verschilt. Een voorbeeld, we zijn nu bezig om voor XXX een applicatie te ontwikkelen. Zij hebben ons gevraagd omdat zij gewoon weten dat intern de aanvraag er niet eens doorheen gekomen zou zijn, dit is illustratief voor de regels en procedures die bij grote bedrijven gelden.   | ...die is heel erg informeel, je ziet in onze markt heel weinig pakken, het zijn toch veel laagdrempelige contacten. De directie bepaalt hoe er met elkaar om gegaan wordt en het karakter van het bedrijf  | ik als directeur ben daarin de aangewezen persoon         |   |  |

**Uitspraken met betrekking tot coördinatie**

| Code | onpersoonlijke coördinatie  | persoonlijke coördinatie  | individuele aansturing   | groepsaansturing  | Balans dmv strategie  |
|------|---|---|--|---|---|
| YO   |   |   | zover ik weet heb ik niks op papier laten zetten over hoe wij met onze relaties om moeten gaan, dat doe ik gewoon zoals ik denk dat het goed is  |   | Nee, we hebben niet echt een bewuste partnerstrategie of zo, we zijn een klein bedrijf we proberen gewoon zo goed mogelijke oplossingen te bieden en we zijn daar druk genoeg mee.  |
| TO   | We zijn nu bezig om te kijken welke dingen we minder persoonsafhankelijk kunnen maken, dus meer standaardiseren, procedureren enzovoort.  | Tegelijkertijd blijven we een klein bedrijf waarin flexibiliteit belangrijk is. Het is duidelijk informeel.                             | Joost onze directeur is verantwoordelijk voor het voelen hoe het in zijn algemeen loopt, het escalatie niveau vormen en het gezicht naar buiten  | In totaal zijn er bij ons 3 personen verantwoordelijk voor de contacten   | volgens mij voert ons beleid niet zo ver da dit nu bewust gedaan wordt.   |
| TO   | we kunnen met name leren van grote bedrijven hoe Mensen bewust te maken van het gezamenlijk gezicht dat men naar buiten heeft, dat heeft dan ook te maken met het beleid dat je maakt hoe om te gaan met partners. Maar dat blijft lastig omdat je als persoon meerdere functies hebt binnen een klein bedrijf. |   |  |   |   |
| TR   | als ik kijk naar regels en procedures zijn deze vooral terug te vinden bij commerciële trajecten waarbij een minder hechte relatie is en wij onderling elkaars product gebruiken/verkopen.  | de aansturing verschilt per partner, de intensieve relaties hebben veel meer baat bij informele aansturing.                             |  | Voorheen was onze directeur alleen verantwoordelijk, hij heeft eind 2010 wel een MT gevormd en gezegd ik trek mij meer terug. Hierdoor zie je dat er meer mensen zijn die het gevoel hebben bij de partners, er komt meer een bedrijfsgevoel en minder een persoonsgevoel | We maken een duidelijke afweging op het gebied van innovatie voor meerdere partijen binnen eenzelfde discipline. Op commercieel gebied zal je minder snel zien dat wij dit nodig vinden   |
| CR   | Kijk er zit bij die grote partijen altijd wel een contract aan vast omdat er simpelweg anders geen licenties worden uitgedeeld, dit zijn hele formele stukken waarin met name juridisch wordt afgekaart wat wel en niet kan en met name hoe je uit elkaar kunt gaan en wat de escalaties zijn.                  |   |  | dat zal in veel gevallen de directeur zijn of iemand van het hoger management   | de directie en de laag die daar direct onder zit bepaalt de balans van de partnering  |
| CR   | Nee, dit is puur gebaseerd op de technologie, ons bedrijf is dusdanig groot dat het niet verstandig zou zijn om dit persoonsafhankelijk te maken  |   |  |   |   |
| TB   | zodra het op het vermarkten van onze producten aankomt, is alles op papier gezet.   | Dit moet wel informeel gebeuren omdat het de mensen zijn die de samenwerking maken  | de eindverantwoordelijkheid ligt bij mij.  |   | Ik denk wel dat jij als kleinere partij een bepaalde visie zal moeten hebben, want je moet tijd en middelen gaan investeren en daar moet je wel goed over nadenken. Sommige dingen zoals bijvoorbeeld met SOLT is een heel bewuste samenwerking aangegaan voor het vermarkten van ons product. de balans zelf is er overigens niet.                               |
| EP   | De afhankelijkheid is behoorlijk groot, we vertrouwen onze partners natuurlijk wel, maar je ontkomt er deels niet aan de opdrachtgever vraagt dit ook gewoon van ons. Bovendien heeft dit een stukje te maken met de professionalisering van de markt   |   |  |   | We weten dat de samenwerkingen in IT altijd al heel belangrijk zijn geweest en dat dit voor de toekomst alleen maar belangrijker wordt, daarom zijn we nu wel meer bezig met contractmanagement.  |
| EP   | Grote bedrijven zijn natuurlijk meer risico mijdend, er is altijd wel een business case die gemaakt moet worden en wat de gevolgen zijn voor de samenwerking met andere bedrijven   | We hebben uiteindelijk toch een beperkte schaal, je maakt iemand niet zo makkelijk vrij voor alliance management of partner management. |  | belangrijkere samenwerkingen worden eerder bij de directie belegd, waarbinnen meerdere personen verantwoordelijk zijn voor de allianties.   | Wij bepalen duidelijk waar onze core business op is gericht en welke taken we willen uitbesteden en welke partners daar aan gekoppeld zijn  |
| TE   |   |   | Het feit wie met wie spreekt is afhankelijk van het belang van ons met de partner, maar de tweekoppige directie regelt de samenwerking. Er zijn geen mensen onder ons die verantwoordelijk zijn voor de samenwerking. Uiteindelijk willen wij ook het overzicht houden |   | we hebben met al onze diverse partners wel een beleid ja. Dit doen wij zowel door naar de partner an sich te kijken en deze te evalueren, hoe is de samenwerking gegaan, niet zo kwantitatief hoor, maar er moet een goed gevoel blijven over een partner. Bovendien kijken wij ook naar onze disciplines en hoe dit door de betreffende partners ingevuld wordt. |

## 5.5 Balans intern vs extern met betrekking tot exploitatie en exploratie

| <b>Balans intern vs extern met betrekking tot exploitatie en exploratie</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Case (# medewerkers)</b>   | <b>Specialisatie of dualiteit</b>   | <b>Doel alliantieportfolio</b>  |
| <b>TraceBuzz (06)</b>   | <b>Specialisatie: Exploratie</b><br>Men voert ontwikkelingen intern zelf uit, waarbij men deels Opensource gebruikt met eigen ontwikkelde software.   | <b>Exploitatie</b><br>De grote partners worden ingezet om op hun naam mee te liften en de omzet te genereren.   |
| <b>Webservices (08)</b>   | <b>Specialisatie: Exploitatie</b><br>Focus is bestaande data en technieken via een nieuwe wijze toe te passen.  | <b>Exploitatie</b><br>De partners worden gebruikt om vooral van te leren, waardoor nieuwe kennis kan worden opgedaan.   |
| <b>Changer (12)</b>   | <b>Specialisatie: Exploratie</b><br>De focus ligt intern duidelijk op de nieuwe technologie, dit is ook terug te zien in het hoge percentage WO gestudeerde medewerkers.  | <b>Exploitatie</b><br>Partners zijn voor het vermarkten van de ontwikkelde technologie, zoals de partnering met CGE.  |
| <b>Younify (20)</b>   | <b>Specialisatie: Exploitatie</b><br>De omzet wordt gegenereerd vanuit beheer, en onderhoud van webshops.   | <b>Exploitatie</b><br>Partners worden gebruikt voor het ontwikkelen van vernieuwende toepassingen en nieuwe technieken binnen de webshop te implementeren.  |
| <b>TIG (20)</b>   | <b>Specialisatie: Exploitatie</b><br>De werkzaamheden bestaan uit beheer, onderhoud en bouw van webshops, het zwartepunt ligt bij beheer, en onderhoud.   | <b>Exploitatie</b><br>Met partners wordt met name gezocht naar de mogelijkheid om een meer totaaloplossing te bieden voor opdrachtgevers.   |
| <b>Telecats (35)</b>  | <b>Specialisatie: Exploratie</b><br>Vanwege de specialistische markt, voert men veel onderzoek zelf uit, er is slechts 3 1/2 FTE Sales.   | <b>Exploitatie</b><br>Men gebruikt de grote partners om op hun naam mee te liften en de omzet te genereren.   |
| <b>Buckaroo (44)</b>  | <b>Specialisatie: Exploratie</b><br>De betaalmogelijkheden en aangrenzende technologie wordt bijna volledig intern ontwikkeld.  | <b>Exploitatie</b><br>De webpartners en businesspartners worden voornamelijk gebruikt voor het afzetten van de producten.   |
| <b>Nobel (180)</b>  | <b>Specialisatie: Exploitatie</b><br>De focus is op het aanbieden van bestaande diensten, de New Technology is verantwoordelijk voor het scannen van de markt.  | <b>Exploitatie</b><br>New Technology werkt nauw samen met kleinere bedrijven om innovatieve oplossingen te bieden.  |
| <b>Crimson Wing (240)</b>   | <b>Specialisatie: Exploitatie</b><br>De organisatie is intern vooral gericht op implementeren van bestaande producten van grote Multinationals.   | <b>Exploitatie</b><br>De grote Multinationals leveren de producten met de nieuwe technologie in zich, men wordt wel meer betrokken in denktanks om nieuwe oplossingen te bieden.  |
| <b>Eperium (94)</b>   | <b>Specialisatie: Exploitatie</b><br>De filosofie van het bedrijf is standaard software implementeren, het betreft de toepassing die innovatief kan zijn.   | <b>Exploitatie</b><br>Sinds twee jaar heeft men bewust gekozen specifieke technologie van kleine partners te betrekken.   |
| <b>Conspect (100)</b>   | <b>Dualiteit: Exploitatie en Exploratie</b><br>Vanuit de vroegere detachering was de focus op uren maken, vanwege het huidige 'diensten denken' worden intern innovatieve oplossingen ontwikkeld voor de diensten.                  | <b>Dualiteit: Exploitatie en Exploratie</b><br>men gebruikt Oracle om invulling te geven aan geformaliseerde klantbehoeftes, Bij MS zit men in de denktank om gezamenlijk nieuwe producten te ontwikkelen.                |
| <b>Trinicom (100)</b>   | <b>Dualiteit: Exploitatie en Exploratie</b><br>De verschuiving van productdenken naar dienstdenken zorgt voor een grotere focus op ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, waarmee unieke oplossingen geboden kunnen worden. | <b>Dualiteit: Exploitatie en Exploratie</b><br>meer specifieke innovaties worden voorheen intern ontwikkeld, dit wordt nu voornamelijk van kleine specialisten betrokken. De sales wordt deels ondersteund door partners. |