The Art of Seduction

HOW SKILLS AFFECT THE SEARCH PROCESS FOR A SUITABLE BUSINESS PARTNER BY THE CREATIVE ENTREPRENEUR

Thomas Emmery S3055264
RADBOUD UNIVERSITY| DR. IR. N.G. MIGCHELS

Preface

Before you lies a copy of my dissertation “The Art of Seduction – How skills affect the search process for a suitable business partner by the creative entrepreneur.” I have started conducting this research in 2016 as the final requirement for my master’s degree of Business Administration. ArteZ Arnhem and the Radboud University Nijmegen had developed interest in the emerging field of creative entrepreneurship. . In the context of the Innovation and Entrepreneurship programme, the research concerning creative industries immediately caught my attention. I have learned a great deal from this research and I hope you do too.

I would also like to take the time to thank my thesis supervisor Nanne Migchels. He has provided the context for the research. His contacts and arrangements with the Bridging the Gap project have made this research possible. During my writing process he has taken time to answer every one of my questions. I would also like to extend my gratitude and thankfulness to Tamara Rookus and Vicky Fasten. They have initiated the Bridging the Gap project and have invited me to join them at the pitch event. Finally I would like to thank my colleague Nick Maas who stood beside me during the interviews and all respondents who have taken time to share their experiences.

Thomas Emmery

19th of July, 2017

Abstract

Due to the abolition of subsidies, the creative industries are in dire straits. Independent creatives now have to gradually transform into entrepreneurs. In Arnhem, ArteZ has initiated the Bridging the Gap project. They have been training the creative entrepreneurs' skills and prepare them for a potential business partnership. The idea is that a partnership will enable them to earn a living with their creative businesses.

So far however, they have neither scientific evidence nor practical proof of which skills or competences the creative entrepreneurs actually need to find a suited business partner. The goal of this research is to determine the role of skills in the search for a suited business partner within the field of creative entrepreneurs. The main research question is: *How do key skills influence the search process for a suitable business partner within the field of creative entrepreneurship?*

First the relevant skills had to be identified. Literature indicates that there are seven types of skills that influence the search process: Alliance Experience, credibility, social skills, sales, symbolic action skills, Trust, empathy and flexibility (TEF) and business skills. Second, the concept of the creative entrepreneur had to be defined. A creative entrepreneur is an entrepreneur active within one or more of the creative industries and produces one or more categories of creative products. Finally, the three step of the search process had to be identified. Sensing opportunities, seizing the opportunities and transforming the business so it is ready for a partnership.

After the literary research, this research has used in-depth interviews. Supported by observations and document analysis, these interviews determined which skills the creative entrepreneurs possess that contribute to the search process and how creative entrepreneurs successfully work together with a business partner.

During the first step of the search process, the creative entrepreneurs start by analysing their own business. They now better know what to look for in a business partner, since they know what weaknesses to compensate for. Unfortunately almost all of the respondents lack the alliance experience that helps them with the selection of a suitable partner. Business skills also play an important role. They are needed to define realistic goals and conduct market research.

During the second stage the creative entrepreneurs need to approach potential partners. They essentially have two options: Social skills and sales. They could also add symbolic action skills. Half of the respondents only possess social skills, which results in sales and partnerships with their acquaintances. Some creative entrepreneurs lack both social and sales skills. This is a difficult situation, as they either need money to hire an independent agent or need the network to find one. As they do not possess the

social or sales skills to find this agent, this creates a downwards spiral. The ones that do possess these skills still need entrepreneurial traits like pro-activeness and risk taking to convince a potential partner.

During the final stage trust, empathy and flexibility skills play the biggest role. It is time to enter into negotiations. The creative entrepreneur needs to identify, comprehend and accept ideas that might differ from their own. This is especially hard for most creative entrepreneurs, because they do not want to give up their artistic freedom. This is why conflict management skills and compromises are essential at this stage. The ones that see the importance of a partner and are willing to compromise, are the most successful.

This research has provided a new framework by which the search process of the creative entrepreneurs can be analysed. Further research could more closely examine creative entrepreneurs abroad and look at the differences between specific creative industries. The model might be applicable to other industries like the tech industry. One could also explore the trainability of certain skills and conduct large scale quantitative research to weigh and prioritize the skills. Finally the negotiation process could be more closely examined.

Inhoud

Chapter 1: Introduction 5
1.1 Scientific Relevance 7
1.2 Practical Relevance 7
1.3 Sub-questions and Research Structure 7
Chapter 2: Theory 9
2.1 Theoretical Framework 9
2.2 Activity Links 11
2.3 Actor Bonds 13
2.4 Resource Ties 17
2.5 Search Process 19
2.6 Creative Entrepreneurship 20
2.7 Conceptual Model 22
Chapter 3: Research Design 23
3.1 Research Context 23
3.1.1 Respondents 23
3.1.2 Research Methods 23
3.1.3 Research Instruments 24
3.2 Research Data 25
3.2.1 Data collection 25
3.2.2 Data analysis 27
3.3 Operationalization 27
Chapter 4: Research Results 31
4.1 Analysis of Creative Entrepreneurs in practice 31
4.2 Analysis of Skills 44
Chapter 5: Conclusion 51
Chapter 6: Discussion and Recommendations 53
6.1 Discussion 53
6.2 Recommendations 54
6.2.1 Limitations and Further Research 54
6.2.2 Recommendations for BTG 55
A: Literature 56
B: Appendices 59

Chapter 1: Introduction

As a result of recent cuts on the arts subsidies budget, the arts industry is being forced to alter their ways. Less wiggle room and an ever increasing competition in the arts industry call for a revolution. Although for some it is far from ideal, the world of arts is forced to commercialize in order to survive (Tilroe, 2011). According to the Dutch minister of Education, Culture and Science Jet Bussemaker, one possible solution is to make the artist more self-sufficient (Druk & Karstens, 2014). To stimulate this transition ArtEZ, in cooperation with the Maxwell Consultancy Group, has started a project called Bridging the Gap. The province of Gelderland has decided to fund this project, stating it is indeed necessary for creative people to be more autonomous and self-sufficient. The Bridging the Gap project , henceforth frequently abbreviated as BTG, was founded in May 2015 (ArtEZ, 2015). The project aims to prepare creative entrepreneurs for a business pitch. The goal of the pitch is to find a business partner from a business/ investor climate. This might not be as easy as one would expect. The relationship between the arts industry and the industrial business environment has proven to be a complicated one. "(…) *The worlds of fine arts and business are, and should stay, separate, at least in everything involving the act of creation. To those purists, art is a spiritual affair or a philosophical quest"* (Bevolo, 2010). Creative people are not used to conducting business and the industrial world is not used to the creative minds. Artists put symbolic value first and economic production second (Bourdieu, 1984). In the business world, arts and creative products are just a form of super luxury goods in microeconomic terms. They see art as just another industry for business, but with a completely different set of rules than the fast-moving consumer markets they are used to (Bevolo, 2010).

Bridging the gap however, tries to make these parties work together. They organize workshops that prepare the creative participants for business. They learn a business skillset deemed essential by the BTG project. The set-up for the programme has so far been based on similar Dutch projects, picking what they believe to be successful components. However, the BTG project has no proof that these 'essential skills' contribute to their success in finding a business partner. Bridging the Gap has to prove that artists can in fact be partnered up with business partners. They do so by giving a selected group of creative entrepreneurs the opportunity to pitch their business plan (created with the help of BTG) to potential business partners. The main point of focus has been to turn these creative entrepreneurs into individuals that master a set of business skills. If BTG trains these people, they have to understand how skills and capabilities might influence the search for a business partner. When they do, they could properly focus efforts on training and grooming the entrepreneurs for a business partnership.

So far however, they have neither scientific evidence nor practical proof of which skills or competences the creative entrepreneurs actually need to find a suited business partner. Although the topic of alliances has come to be more popular since the publications on Transaction costs economics (Williamson, 1975, 1985) and later publications on alliances since the 1980s (Anderson, 1990; Bekkers, Duyster, & Verspagen, 2002; Hergert & Morris, 1988; Hladik, 1985; Khanna, Gulati, & Nohria, 1998; Naruale & Hagedoorn, 1999; Thorgren, Wincent, & Örtqvist, 2010), there is still a lot to discover. (Eikenberry & Kluver, 2004; Hoffmann, 2011; Hvenmark, 2013; Maier, Meyer, & Steinbereithner, 2014; Shoham & Vigoda-gadot, 2006). The researches of Teece (2007, 2012) have touched upon dynamic skills and capabilities that play a role in the functioning and adaptation of an entrepreneur or company in an alliance. There has also been research on how skills and capabilities influence the success of International Joint Ventures (Buckley, Glaister, & Husan, 2002). Hakansson & Snehota (1995) have created a useful framework that shows how parties in alliances are linked through activity links, actor bonds and resource ties. What the research does not show is which skills are tied to these links. Most researches show how alliances can be a success and some might even take a glance at the skills involved. Kanter (1994) goes a step further in her research and uncovers parts of the courtship period of companies in alliances. However, her research does not thoroughly cover the search process for a business partner and does not explain how skills and capabilities might influence this process. Zott & Nguyen (2016) conclude that symbolic actions might influence the perceptions of the potential alliance partner. By portraying these symbolic actions, entrepreneurs show their alliance potential and skills alike. This research is limited to perceptions and does not show the influence of non-symbolic skills on the search process. Thus a research specifically focused on skills and the search process in finding a business partner has so far never been conducted. This research combines three perspectives: First, this research investigates the search process preceding the negotiations. Second, the influence of the skills on the search process for a potential partner is a central theme. Third, the research is limited to the field of creative entrepreneurship. Let us not forget that the focus on the creative entrepreneur is necessary but absent as of today. There has not been enough research conducted that focuses on competences and skills for creative entrepreneurs, let alone specific skills needed for the search of a business partner. Nor has there been research on the difference between existing literature and the actual challenges of the creative entrepreneur. In order to close the knowledge gap, this research poses the following research question:

> *How do skills influence the search process for a suitable business partner within the field of creative entrepreneurship?*

The goal of this research is to determine the definitive role of skills in the search for a suited business partner within the field of creative entrepreneurs. Moreover, it attempts to create a literary basis for future research on the topic and to provide awareness and conviction surrounding the Arts and Business projects like BTG.

Following this research the identification and impact of key skills and competences on the search of a business partner should be concluded. Multiple sources are combined to form a framework for further research on the subject.

1.1 Scientific Relevance

So far, research has been conducted on all kinds of topics distantly related to the process of finding a suited business partner for the creative entrepreneur. However the key skills and competences needed for this search have never been directly researched. Neither has the relation of these skills and competences to the search of a suited business partner been thoroughly researched. This research ought to fill this literary void. It is therefore that this research can provide a basis on which further research can be built. After the complete analysis, a discussion and further research suggestion chapter will provide the field of arts and business research with possible research directions. Moreover, this research will combine the reviewed literary concepts and examine their relation. It will distinguish the already present literature on partnering with business partners from the applied situation of the more narrow field of creative entrepreneurship. This could contribute to the existing literature by providing possible exceptions to the rules on business partnerships. Moreover, the research will further develop the field of research on creative entrepreneurs and business partnerships.

1.2 Practical Relevance

Due to the increasing urgency to change the perspective on the arts industry (Druk & Karstens, 2014; Tilroe, 2011) there is a need for a solution. This research will provide insights into one of those possible solutions: Arts and Business projects like BTG. It will identify the key competences and skills and research their impact on the search process for a suitable business partner. The results of this research may contribute to the success of projects like BTG and could help these projects to receive additional funding, stay in business and improve their methods over time. These methods could mean training the right competences and skills for the creative entrepreneur. Subsequently, it might change the perceptions of both artist and business partners towards a cooperation between the two. If this research manages to theorize these needed skills and competences, the concept of A&B projects could attract more attention from investors, government institutions and researchers. The results of this research might provide a scientific basis upon which creative entrepreneurs can improve their chances of finding a business partnership. Once the key creative entrepreneurial skills have been explored, it might just mean the difference between failure and success.

1.3 Sub-questions and Research Structure

In order to formulate an answer to this research's main question, several sub-questions need to be answered. These questions will provide the framework for the research and instigate the review of previous literature.

The first part of the research questions identifies skills and competences that influence the search for a suited business partner. In order to determine this relation, an understanding of the current literature should be provided. The answer to sub-question 1 can be found in Chapter 2, paragraphs 2.1 to 2.4.

1: Which skills and competences are necessary in the search for a suited business partner?

Next we need to define the field of creative entrepreneurship and the search process. As these describe the field of this research, we need a clear understanding of their properties and boundaries. The answer to sub-question 2 and 3 can be found in Chapter 2, paragraph 2.5 (Search Process) an 2.6 (Creative Entrepreneurship).

2: What makes the field of creative entrepreneurship different from other industries?

3: How does the search process for a suitable business partner work?

After the literary framework in Chapter 2, the research design will be explained in Chapter 3.

Finally we can analyze the relevant skills and competences. The answers to sub-questions 4 and 5 can be found in Chapter 4.

4: Which key skills and competences do the creative entrepreneurs possess that contribute to the search process?

5: How can creative entrepreneurs successfully work together with a business partner?

Chapter 2: Theory

2.1 Theoretical Framework

Hakansson & Snehota (1995) note that a business relationship between two companies up until their article was researched separately from the context they are in. Thus the development of the relationship can be viewed from within. Internal factors can be researched to provide an understanding of the search process for a suited business partner. However, they provide a networking approach to the forming of business partnerships. This broader approach focusses on industry constraints and possibilities. Although this is beyond the scope of this research, their framework is still perfectly usable. The focus of this thesis fits the approach of Hakansson & Snehota (1995) because the individual characteristics of the companies/ entrepreneurs are researched (skills) and the interaction between them are also taken into account. Skills can both be isolated from the concept and analyzed interdependently using their model. More important is the fact that this framework will allow the social aspects of an arts and business cooperation to be researched. Other alliance schools like Williamson's (1975, 1985) Transaction Cost Economics, merely look at alliances in a rational and formal manner. As this research involves creative entrepreneurs, a less formal and less traditional way of doing business needs to be addressed. Other models and schools do not allow for social aspects to play a substantial part in the alliance search process. It is therefore that the *Relationship in Business Networks* framework by Hakansson & Snehota (1995) (figure 1) will be used to analyze and categorize both literary findings and collected data from interviews.

The goal is to provide a conceptual framework for the analysis and a clear description of business relationships (Hakansson & Snehota, 1995). The importance of business relations is further stressed by Hakansson & Snehota (1995, p. 11): Most of a company's costs and revenues stem from its main business relationships.

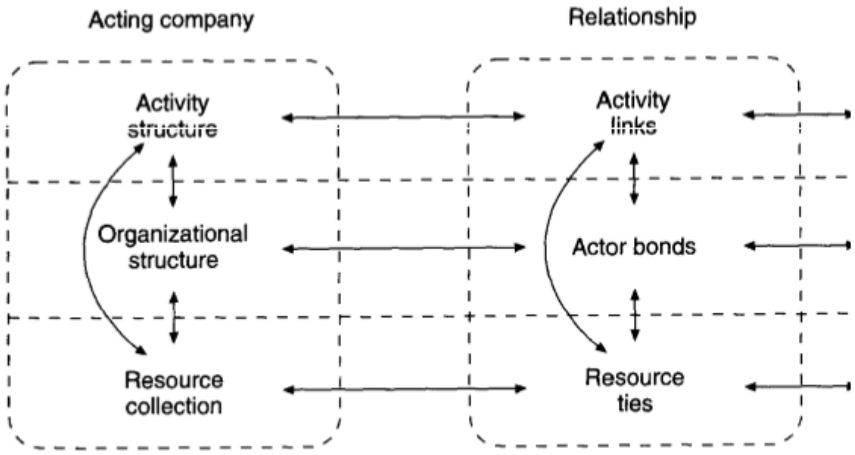

Figure 1: Relationships in business networks (Hakansson & Snehota, 1995).

The forming of a business relationship stems from individual value within two or more companies (Hakansson & Snehota, 1995). This value is subcategorized into *activity links*, *actor bonds and resource ties*. These connections between business partners depend on the needs and capabilities of the individual partners. The connections themselves can be seen as a separate system that creates value for both companies. It can either diminish or improve during an alliance. This development takes place after the search process and is thus irrelevant to this research. What is actually important for this research is the way these links, bonds and ties contribute to the forming of an alliance and even more specific, the search process. How do these three factors influence the search for an alliance partner? Which skills should a company possess if it seeks an alliance? First it is important to summarize the Activity links, actor bonds and resource ties and elaborate on the model used by Hakansson & Snehota (1995). Because within the three layers of an acting company, the skills needed for the search process can be identified and categorized. Furthermore, the model will be used as a framework for analysis on the research data.

The three layers are not independent; there is an interplay between the actor bonds, activity links and resource ties (….). Actors carry out activities and activate resources. Activities are resource-consuming and evolve as the capabilities of actors develop. Resources limit the range of activities an actor can pursue. The existence of bonds between actors is a prerequisite for them to actively and consciously develop strong activity links and resource ties. Activity links make it likely that bonds can develop, and so on (Hakansson, 1995, p.35).

Similar to Zajac & Olsen (1993) and Colombo (2003), this research follows the rule that the type of cooperation between the creative entrepreneur and the business partner depends on joint maximization of both party's preferences. This joint maximization should be a certain balance between the activity links,

resource ties and actor bonds. Eventually this balance will determine whether it is possible to cooperate successfully.

2.2 Activity Links

According to Gadde & Snehota (2000, p. 305) *Competitive advantage no longer resides with a company's own innate capabilities, but rather with the relationships and linkages the firm can forge with external organizations*. Moreover, buying companies try to trim down on suppliers, outsource non-critical activities and increase closeness with suppliers. The main focus of intensifying renewed activity links stem from cost efficiency and new possibilities (Gadde & Snehota, 2000). Kanter (1994) in her article about courtship, writes about the collaborative advantage as a skill for companies to be a good partner in an alliance. Whether it is for a short or long term, companies who are able to create and sustain alliances have a serious competitive advantage. Too often companies only focus on their financial assets and that of potential partners. Especially Northern American companies (much more so than Western European and Asian companies) focus on the financial assets of a partnering firm. They focus on acquisition opportunities and economic benefits for their companies. Kanter (1994) in her article states that there are fundamental aspects of business alliances. First alliances should be beneficial for both partners and should even go beyond that. *Business alliances are living systems, evolving progressively in their possibilities* (Kanter, 1994). This means that the initial reasons for engaging in the alliance could expand and new unforeseen opportunities should emerge to make an alliance a success. The second fundamental aspect is collaboration (creation of new value) as opposed to exchange. Your companies could be the missing link for your partner and vice versa.

Activity links are, as the name suggests, links between the activities of separate companies. Linking company A's activities with company B's activities will create a unique performance C. In this case a new activity has been created. Moreover the linkage of these activities can change both A and B. The synergy created by two companies depends on the way the activities are linked. An example would be linking R&D activities of company A with Production of company B instead of linking both R&D activities. In the first example the efforts of company A lead to an adjusted output of production at company B. The second example would result in combined R&D efforts. If linked correctly, companies can create win-win situations. *In order to describe, explain or predict the effects of a relationship and how it is likely to develop, the assessment of activity links is an important starting point. The type and the strength of activity links are among the critical dimensions in our conceptual framework* (Hakansson & Snehota, 1995, p. 30). This is still a general description of possible activity links and does not describe practice of a creative entrepreneur. Nor does it considers skills as a relevant aspect.

However, the KEA report (2009) shows that arts and business can offer each other an array of benefits. Depending on the needs of the parties, this could very well lead to a successful partnership between the two. The parties can reap the benefits when there is cross-cultural innovation or artistic intervention. An

example was presented during the BTG pitching event: Bas pitched an artistically inspired sensory rug, that innovates the Medicare for dementia. From the standpoint of the potential alliance partner, the benefits are derived from the combination of both companies' activities. Partnering with an artist could provide serious changes. Employees might develop new work related skills and competencies. Strategy and management could gather new insights to solve problems and enhance vision and values. Executives might even learn to stimulate creativity within the business. Creativity can help redesign processes, products and services. Finally partnering with artists could improve their corporate image (KEA, 2009).

Credibility:

For the artist this means a business partner can provide him/her with market opportunities, visibility and recognition like reaching new audiences, new materials, new inspiration, new working environments and also a network of businesses to work with (KEA, 2009). These benefits could both be ascribed to the resource ties companies create and activity links. Benefits like new inspiration could lead to new ventures where combined effort is needed, new materials and a network point towards sharing of resources. It is no surprise that if a creative entrepreneur can offer the potential partner one or more of the described benefits, this would increase the chances of finding a suited partner. In order to find a compatible partner, an entrepreneur will have to be able to critically self-analyse his/her company (Kanter, 1994). The entrepreneur can use credibility to showcase his potential as an alliance partner. For a partner to listen and engage in an alliance, one has to commend respect and display credibility trough skill. They have to listen to the other party and understand their business (Buckley et al., 2002). Furthermore, experience boasts the credibility of a partner.

Alliance Experience:

After the *self-analysis*, companies need to evaluate their business and changing market conditions before they seek an alliance partner. They have to know what to look for, need to evaluate their alliance seeking skills so as not to fall in love with the first opportunity that comes along. Realistic goals and a conviction of the right course should logically enhance the search process (Kanter, 1994). In the article of Heimeriks (2008) on alliance capabilities, he states that a lot of firms find it hard to adjust to a changing environment. A possible solution could be to form an alliance or strategic partnership. An alliance is a partnership between two or more companies in which inputs from both improve their competitive positions whilst maintaining their own identity (Heimeriks, 2008). According to Heimeriks (2008) there are four main reasons why companies seek alliance partners: Overcome resource limitations, enter new markets, share costs and strategic flexibility. However, as the number of alliances has increased since the 90's (Naruale & Hagedoorn, 1999) the percentage of failing alliances has grown rapidly (Bekkers et al., 2002). It is therefore that this research has elaborated on alliance experience. This is the ability to manage alliances and to act upon unforeseen pitfalls using the skills developed as a result of prior experience. Nti and Kumar (2001) even state that alliance capabilities are equal to alliance experience. The number of

alliances engaged in has a direct influence on the potential to learn from alliances and alliance formation. Tsang (2002) states that shared experience between managers is, instead of gaining the experience just by yourself, also effective for the formation of alliances. The experience skill then comprised of the ability to store and apply shared knowledge of alliances. Alliance experience directly impacts the search process for a suitable business partner. Once an entrepreneur has the experience, one knows what to expect and most important: The knowledge of what would be a suited partner is present.

2.3 Actor Bonds

Actor bonds can be seen as a contract of behaviour between two companies. It is a defined spectrum of expectations of each other's companies. The starting point of an actor bond is the moment the companies express interest in each other. Once they investigate and start to know each other, a perceived identity pattern of behaviour will determine and restrict the way companies interact. It is a mutual commitment following the companies' decision to favour a certain party for an alliance. Actor bonds provide a level of information sharing that both parties are willing to allow. According to Hakansson & Snehota (1995) the identity of another company can both be derived from past experiences and it can be learned through experience during cooperation or negotiation. The way a company can identify and comprehend the identity of a company through researching past experiences, will determine how negotiations between two parties will develop. The more complete the information and perceived behaviour a company has of his counterpart, the higher the chance of accurately testing the counterpart for alliance suitability. During negotiations, learning about the identity and assessing suitability for alliance will further increase chances of finding a suitable alliance partner. Actor bonds provide a selection of companies that can evaluate the other party's commitment, trust and objectives. Within the field of alliance research, actor bonds frequently are mentioned. We will dive into the commonly cited sources that touch upon specific skills involved with actor bonds. As a framework for the actor bonds, the "Matrix of IJV Skills by level of analysis" (Buckley et al., 2002) is used (See figure 2).

Buckley et al. (2002) take a look at a specific kind of alliance. With International Joint Ventures (IJV) there are several distinct features that do not apply to 'simple national alliances'. However, they have created a table with different skills and capabilities that are necessary for the success of all alliances. First, the importance and antecedents of their research will be described, followed by the selection of relevant skills and capabilities and finally the skills will be described. Other sources will provide elaboration and the choice and theory on these skills.

LEVEL OF INFLUENCES → ↓IJV SKILLS	(A) MACRO	(B) INDUSTRY/ SECTOR	(C) FIRM	(D) INDIVIDUAL MANAGER
1. Inter Partner skills	Cultural Sensitivity Language skills Cultural Brokers 'Diplomacy' Communication	Industrial Cultural Brokerage	Ability to Forbear Importance of clear vision Trust	Flexibility in outlook Credibility Empathy
2. Skills of Managing IJV	'Diplomacy' Cultural Sensitivity Language skills Communication Commitment Setting Clear Goals	Understanding industry sector of IJV operation	Ability to be flexible.	Ability to influence across the boundaries of the firm.
3. Skills of Managing Parents	Managing Cultural Differences including Language skills	Ability of IJV Managers to harness industrial culture.	Ability of IJV Managers to mesh into two company cultures.	'Upward' Management Skills. Communication skills. Good negotiating skills. Handling Ambiguity
4. Skills of Managing IJV	Shared objective and vision.	Industry experience and knowledge.	Leadership skills.	Experience Commitment

*Figure 2: Matrix of IJV Skills by level of analysis (Buckley et al., 2002)***.**

If we look at figure 2 presented by Buckley et al., (2002), it seems that there are in fact skills linked to finding a business partner. These skills would be limited by the ones necessary to form an alliance and to scan for potential partners. The actual managing of the alliance goes beyond the boundaries of this research. On the vertical axes, the firm and the individual manager's skills would add to the research whereas the industry and macro influences would not. On the horizontal axes, line two and four suggest skills needed for management of the actual partnership. As this research does not take into account the actual management of the alliance, these skills should be treated differently. By means of past experiences and reviews or by convincing the other party that you possess these skills, your firm could be more attractive for the other party to collaborate with. These skills: *Flexibility, Ability to influence across the boundaries of the firm, Leadership and Experience of Commitment* fall into this category. The skills directly associated with the formation and seeking of a partnership are: *Ability to forbear importance of clear vision, Trust, Flexibility in outlook, Credibility, Empathy, Ability to mesh into two companies cultures, 'Upward management skills*', Communication skills, negotiation skills and ability to handle ambiguity.*

Buckley et al., (2002) describe skills that are further categorized into Social skills, Sales skills, Trust – Empathy and Flexibility (TEF) skills and Business Skills. The literature of Buckley et al. (2002) will be crystallized using further research. The skillsets have been renamed to better cover the components of each skill. Although credibility is not mentioned in this paragraph, it is very useful. Because It fits perfectly with the alliance experience, credibility has been moved to the activity links section.

Social Skills and Sales Skills:

Alliances cannot be controlled by formal systems but require a mix of connection that enhance learning. These are the underlying non-financial motives for alliances. If it is important to look past the financial aspects of a business alliance, what are the other reasons to enter in such a relationship? (Kanter, 1994)

states that managers value a good/ close relationship with their partner's seniors. It therefore seems important that a company is able to create and maintain a personal relationship with senior managers of a potential partner. Moreover it seems logical that by displaying the ability to create such a personal relationship, this would make you a more attractive potential business partner in the eyes of others.

The key is finding a business partner that has the same mind-set, strategy and interest as you. Kanter (1994) calls this *chemistry* and states that this criterion is essential for finding a suitable business partner. Finally, a similar step is *compatibility.* This criterion distinguishes itself from the former chemistry step in taking a company vs. company perspective instead of an executive (senior vs. senior) perspective. This step tests the historical, philosophical and strategic grounds by which both parties act and see if there is a fit. Consequently, it is important that a financial analysis during this stage will reveal whether the potential partner is in fact the right match. This however, does not concern skills and is thus outside the scope of this research. The most characterizing and useable matter of Kanter's article (1994) is in essence: That chemistry is important between the senior managers of both parties and thus social skills are important.

The importance of clear vision: They have to have a shared belief. This means that they have the same objectives for the partnership. Also the 'skills of selling' are needed to enthusiastically communicate the objectives to your own organization. The goal is to create a common purpose accepted by all the partners as broadly as the whole organization. Buckley et al., (2002) state that managers must have a common view of a valid enterprise. They have to understand businesses, their partners' aspirations and stakeholders involved. They have to be able to leverage resources and capabilities in a synergetic way, as to benefit both parties.

Negotiating Skills: According the research of Buckley et al., (2002), every meeting with a partner is a negotiation. It is therefore essential that a manager is able to manage and influence relationships. Sales comes in to play when expressing the need to manage things your way. According to the research, managers need to be able to 'let go' of details and see the broader picture. A willingness to compromise for the greater good of the alliance would benefit both businesses

Trust, Empathy and Flexibility (TEF):

In China, evidence has been uncovered proving that good interpersonal relationships between the people of two companies benefit the cooperation (Yeung, 1997). The elements linked to this relationship are the feeling of reciprocal obligation, trust and respect. It is therefore of utmost importance to a company to present itself as a reliable, trustworthy partner. It is to be respected by others. Two of these categories: Reciprocity and Trust, play a large role in the literature about alliance skills and capabilities. Moreover Buckley et al., (2002) agree with Kanter (1994) that mutual goals and shared interests should be

highlighted to come to a partnership. However, it is hard to separate clear cut skills from the beliefs and attitudes presented in literature.

Trust, empathy and flexibility with cultural awareness: First of all managers have to prove they are trustworthy. They do so by listening to the other party and absorb information. They need to be willing to provide the other party with information in a transparent way (without hidden agendas).

Secondly empathy is seen as a crucial skill. It is of no need to assert dominance in an alliance. A win-win situation is what an alliance is supposed to deliver. It is therefore crucial that one listens and comprehends the other party's ideas and opinions. The goal is to reach a compromise in which both parties flourish. Conflict management will help the parties to ultimately come to an agreement. Understandably, a willingness to compromise will help the alliance. Companies have to be able to apply solutions that come from the other party and not just their own. A manager's competitive spirit can be put to use to achieve maximum win-win for both (and not only their own) companies.

Finally Buckley et al., (2002) talk about the flexibility and ability to mesh into other companies cultures. This approach however is linked to the international context in which companies from different countries have to adjust to local cultures and beliefs. This is not relevant for this research, because all the respondents are active on the Dutch market. The two skills could perhaps be interpreted as adjusting to the other company's cultures and beliefs. This would involve listening to and understanding the other company's ideas and opinions and involving conflict management and diplomacy to manage differences. All of which were previously mentioned.

Upward management skills (UMS)*: The previously mentioned flexibility, negotiation and diplomacy skills, together with the superordinate 'political skills', form the UMS. However, the research of Buckley et al., (2002) incorporates a separate management of an International Joint Venture to which these skills are applied. It is therefore of no significant use to this research as it is beyond the scope. Commitment of the initiators of the alliance to the managing of the JIV in the same way also seems insignificant.

Business Skills:

Besides the business skills mentioned by Buckley et al., (2002) as 'Skills of managing IJV', there are other sources that elaborate on business skills mentioned within the scope of this research. A common concept with these sources is 'understanding the business'. Maier et al. (2014) argue that in order to understand business, one needs to be business-minded. Following this through rhetoric, a company and its employees should possess certain business skills and traits. Henceforth the collective term '*business skills'* will be used to describe the following skills and traits: Business-like organization, business-like goals/ economization and business-like rhetoric (Maier et al., 2014). The most elaborate of the three business-mindedness components is the business-like organization. It stems from the perspective and ideology of managerialization. It is a process whereby the belief that a business should be built on skills and

capabilities of managers, is realized and put into practice (Hvenmark, 2013). It has been operationalized (Roberts, Paul, & Iii, 2005) into corporatization, marketization, becoming more entrepreneurial, professionalization and business-like philanthropy. Corporatization means that an organization or institution has transformed its structure into that of a corporation. Marketization consists of an organization getting increasingly market-oriented and adhering to stakeholders (Eikenberry & Kluver, 2004) and means responding to customers and competitors (Shoham & Vigoda-gadot, 2006). Becoming more entrepreneurial means taking risks, innovate and be pro-active (Davis, Marino, Aaron, & Tolbert, 2011). Hwang & Powell (2009) divide professionalization into two categories: Managerial professionalization involves appointing more managers with a business background, and professionalism in substantive fields, which means hiring/ employing people with the industry specific educational background, in this case a formal education in arts. Finally philanthropy is left out due to the non-profit character of the concept. It is irrelevant to the commercial theme of this research.

Business-like goals consist of economization which means that the organization is monetary-minded and focusses on monetary concerns (Hoffmann, 2011).

The last category of business skills is the business rhetoric. It is a collective term for discourse and the association with the social construct of business (Maier et al., 2014). It consists of narratives and visual communication.

2.4 Resource Ties

"*A relationship between two companies has effects on the way the companies are utilizing resources. Within a relationship different resource elements of the two actors can be tied together. A business enterprise consists of an assortment of different resources — manpower, equipment, plant, knowledge, image and financial means — that sustain its activities."* According to Hakansson & Snehota (1995, p.30) different parties within an alliance seek for different types of resources. Within a business relationship, one party has the expectation to gain access to one or several of these needed resources. These can be both tangible and intangible and can range from products or materials to sometimes vaguely defined know-how about techniques, administration or commerce.

Symbolic Skills:

Resource ties are not just about the exchange of needed resources. They can also be combined to form a separate body of resources. The similarities with activity links are striking. Just like the links, resource ties change both the way resources of companies A and B are put to use and create resources C in addition. Thus when searching for a suitable alliance partner a company has to consider which resources they need, what they bring to the table and which new resources they can together create. "Joint combinatory efforts encompass the following: *By combining resources, the array of possibilities for new products, production processes, and organizational methods broadens. Higher levels of joint combinatory efforts*

may lead partners to identify and act upon new opportunities to use the possible combinations of resources and motivate them to expand their current repertoire of actions" (Thorgren et al., 2010, p. 458). The resource availability determines the attractiveness of a company as a potential alliance partner.

Acquiring the right resources however, could provide serious challenges. Finding the right people for the job, finding investors, materials or customers, especially for new companies, are difficult tasks. They often lack the network or capabilities to do so (Zott & Nguyen, 2016). Companies might combine resources at hand to cover up resource deficiencies, even then they might still fall short (Baker & Nelson, 2006; Zott & Nguyen, 2016). Soon they will reach a point when they need resources from external parties. Alliances can provide these companies with the needed solution. Mitsuhashi and Greve (2009) state that resource matching and sharing allows companies to accomplish each other's goals. Leveraging your partner's resources through sharing and more specifically resource ties, will provide the company with means to grow. The biggest problem, according to Zott & Nguyen (2016) is the willingness of your partner to share these resources. They state entrepreneurship is risky and one cannot assure a guaranteed return on investment. So why should your potential business partners believe that they will gain a return on their investments?

Through culturally bound interpretation, objects (both tangible and intangible) create symbolic meaning. Others have the impression that certain entrepreneurial actions might imply expertise or credibility for example. And these impressions can be actively managed (Arndt & Bigelow, 2000). Brown (1994) states that through positively impacting symbolic actions, companies are more likely to give up or share their resources. Companies can thus use symbolic actions to create legitimacy and convince external parties to share their resources with them. For a company skilled enough to enforce this legitimacy, it would be easier to find a willing alliance partner.

Zott and Nguyen (2016) have found distinguishing skills that enhance the effectiveness of symbolic action in leveraging resources. These skills are: Reflexivity, Enactment, Customization and Complementarity.

Reflexivity means that a business can appear professional, while making efficient use of limited resources. It is important to consider and take into account a company's own constraints. A company could for example use technology to work around cash constraints, thus still giving a great impression while having spent less. It is in effect a way of keeping up appearances.

An enacting business is actively able and willing to use their knowledge of symbolic action to improve the legitimacy of the company. If a company has the knowledge that a website has the potential to convince others that the company is professional, it should have one.

Customization is the ability to cater to specific audiences. When convincing a specific audience of sharing their resources, the 'sales pitch' has to be tailored to the party involved. Details often overlooked are formality, dress codes and culture.

Finally complementarity is the ability to align content and symbolic actions (Zott & Nguyen, 2016). It entails creating a personal bond with an alliance partner through personal contact, instead of cold-calling potential partners.

2.5 Search Process

Convincing potential partners that your business has certain resources is simply not enough. Sooner or later, you have to show what you can contribute to the alliance. Teece (1990, 1997,2007, 2010, 2012) has shown in several research publications that dynamic capabilities are needed to fit the rapidly changing business environments. These capabilities are higher-level competences that determine the firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external resources and competences. They determine the speed at, and degree to which, the firm's particular resources can be aligned and realigned to match the requirements and opportunities of the business environment. These capabilities can be effortlessly applied to the process of finding a business partner. The creative entrepreneur has to use skills to prepare their business for the business environment (i.e. business partnership). The goal is to generate sustained (positive) returns. Capabilities are comprised of individual talent and skill of employees, collective learning and available resources. The younger the organization, the more reliant it is on individual skills and talent of the founders (Teece, 2012). *In start-ups and younger SMEs, understandably, this would mean a huge dependence on individual assets*. *It is therefore reasonable that firms would seek cooperation to minimize the dependency of individual assets.*

The alignment of resources both inside and outside the firm includes assessing when and how the enterprise ought to form alliances with other organizations. Due to globalization and the growth of trade in general, a trend of specialization has set in motion the growing need of asset aligning capabilities. Firms can use dynamic capabilities to make vertical- and specialization work (Teece, 2012). The search process can be divided into three clusters of activities and adjustments. The first is sensing. It is the identification and assessment of an opportunity. This skills is needed at the very beginning of the alliance search process. It helps to identify possible partners or forms of coalition. This first step in the search process is all about identifying your strengths and weaknesses. In order to identify opportunities, you need knowledge of the market (business skills), the ability to analyse your own business (credibility) and a knowledge of what a suitable business partner would be (alliance experience). The second step is seizing. This category includes mobilization of resources to address an opportunity and to capture value from doing so. After a company has defined what they seek in an alliance and the needed partner, how can it create resources to cater to potential partners? And in doing so, how can your business be attractive to other companies to cooperate with? To convince potential partners of your strengths and potential you need either A: Social skills to form a network and informally sell your business , B: Sales skills to acquire partners or clients or C: symbolic action skills to gain the attention of partners. In addition, the creative entrepreneur needs business skills like formal goals, financial goals and formal conversation to convince

potential partners. Finally transforming means continuous renewal of sensing and seizing. It is the constant improvement of a business' readiness for cooperation. The creative entrepreneur will not be able to find a business partner if he is unwilling to compromise, share ideas or implement the other party's ideas. If there is no agreement at the end, the entrepreneur needs to re-evaluate his sensing and seizing.

The dynamic capabilities of the search process are an addition to ordinary firm capabilities. When a firm has high ordinary capabilities, it is able to run the business efficiently. Only when a sound strategy is combined with dynamic capabilities can the firm position itself to make the right products and target the right markets to address the consumer needs and the technological and competitive opportunities of the future (Rumelt, 2011). The search process' dynamic capabilities, particularly those resting on entrepreneurial competences, are important to the market creating (and co-creating) processes (Teece, 2012). They are however hard to routinize. Therefore the search process must come from an entrepreneurial mind-set that is imbedded into the firm.

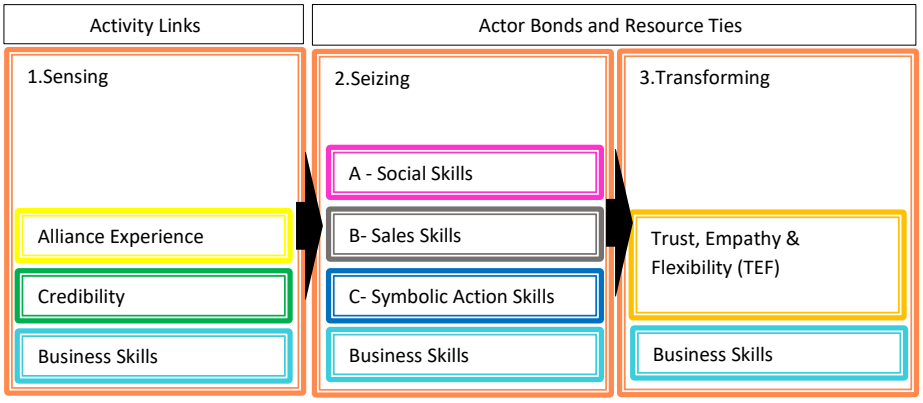

Figure 3: Search process

2.6 Creative Entrepreneurship

The goal of this paragraph is to describe the creative industries (often called cultural industries) and their key characteristics. By doing so, the concept of creative entrepreneur can be defined. Within management literature there has been very little research into the creative industries. This should not come as a surprise as creative industries are not the first thing one thinks of when mentioning management or business administration. For the creative industries this might have some unfortunate consequences. Creative entrepreneurs cannot use specific literature or theories for their work. When trying to become more business-like, there is no specific way prescribed by current researchers. So when defining the creative industries one has to reflect on literature from the arts and creative/cultural industries themselves.

We will start with the definition of Creative Industries. The creative industries are 'those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent which have a potential for job and wealth creation through the generation and exploitation of intellectual property (Hartley et al., 2013, p. 59). Although the creative industries are easily defined, there is still a lot of debate on what the actual industries are. NESTA (2006) have divided the industries into four categories. The first one is 'Originals' and they include the fine arts such as painting, dance and music. The second category is 'Content', which consists of mass media that is to be widely consumed. Movies and newspapers are well-known examples. The third category is called 'Services' and is comprised of architecture tourism and advertising. The last category is 'Experiences' and consists of live events such as performances (Davies & Sigthorsson, 2013; Hartley et al., 2013; Hesmondhalgh, 2012; NESTA, 2006).

Besemer & Treffinger (1981) define six criteria that are to be met when products are to be considered creative products: Attractive, complex, elegant, expressive, organic and well-crafted. Attractiveness refers to the fact that it draws people to the product, complexness refers to the phenomenon of having multiple layers/levels, elegant refers to the solution of the product being expressed in a refined way, expressiveness refers to the understandable presentation of the product, organic refers to the completeness of the product and well-crafted refers to the fact that a product has to meet the highest possible levels of craftsmanship at a given moment in time. We argue that creative products, are products that meet the six criteria by Besemer & Treffinger (1981, Table 1: Defenitions of dimension categories and criteria, p. 164) and are subjected to a high level of subjectivity (Bazalgette, 2014) through customer perception.

Following the definitions of the creative industries and their products, a natural conclusion is that a creative entrepreneur is an entrepreneur active within one or more of the creative industries and produces one or more categories of creative products. According to Hartley et al. (2015) the creative entrepreneurs are not confined to elite or trained artists, they should encompass "everyone". Creative entrepreneurs according to Hartley et al. (2015) are active within the creative economy (an emerging phenomenon).

So what makes the creative economy existentially different from 'other' industries? And what makes the creative entrepreneur different from 'other' managers, entrepreneurs and business partners? That is a difficult question to answer as the creative industries would be generalized. However, the industries involved and the products produced are a given and their products' value have a strong subjective value.

Hartley et al. (2013) state that it is a naturally innovative sector. But it needs support from other industries, or needs to be subsidized to survive. Creative entrepreneurs are seen as drivers of growth: Not in individual markets but as supporters of industries through novelty (new products and services).

Hartley et al. (2015) describe the creative entrepreneur as possessing a high level of autonomy. In fact, it is a key characteristic of the creative industries. There is no task division on basis of profit maximization. Creative freedom does not allow this traditional view. No formal business education or even orientation is common within the creative industries. Creative industries are centred around loose control and creative input. As a result there is a lot of informal communication and industry centred networking. There is no guarantee of creative products having any form of demand in the market. Value of the products depend on social values within the arts network, reputation, networking and word of mouth.

2.7 Conceptual Model

Now that all the skills and capabilities have been researched and described, a schematic view of their influence on the search process for a suited business partner can be displayed. In figure 3: The conceptual model, it is clear that all of the skills have been categorized. The skills mentioned in this chapter should influence the search process directly. Moreover, they should all influence the search process positively. As there is no proof of any differences between the impact of these skills and capabilities on the search process, they are viewed as equal. Finally the search process will determine whether the creative entrepreneur finds a business partner.

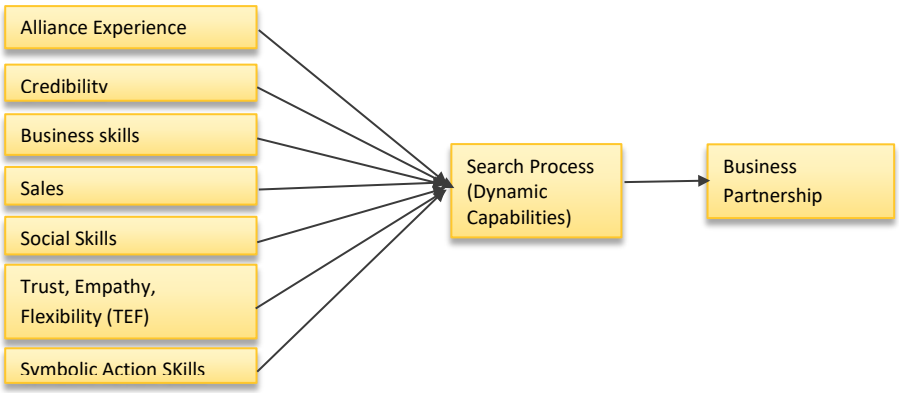

Figure 4: Conceptual Model

Chapter 3: Research Design

3.1 Research Context

One of the reasons for this research was an interesting new project called Bridging the Gap by the ArteZ institute. They offered the creative entrepreneur a chance to improve their business skills via workshops and trainings. The goal was to find a suitable business partner during or after a business pitch. A pitch they would be prepared for. Reasoning behind this project was the need for creative people to be more self-sustaining. And according to the project, the best way to become a successful creative entrepreneur, is to find a suitable business partner (ArtEZ, 2015). The project offers mentoring during a period of seven months. Subsequently, they would enter the arena and give their business pitch. The initiative had been funded by the Gelderland province and has been applauded by many. However, they now wish to immediately improve their program and embark upon a second adventure (edition 2). Proof of success, a theory behind the findings and good reviews might provide a second term of funding. Initially, creative people that could enrol had to be from Gelderland.

The BTG project could use some help and so they asked the Radboud University to investigate. The research topics were open for discussion, they had already noticed literature on the subject was scarce.

3.1.1 Respondents

The respondents for this research were chosen from the BTG project. The criteria for the respondents were that they were currently enrolled in the project, had the desire to improve and were willing to be interviewed. After a brief introduction in Arnhem and research into the participants, an invitation to the pitching event was extended. Through the invitation, respondents could be posted and informed about the research beforehand. All the present participants agreed to exchange contact details and would later receive an invitation for an interview on site (their desired location). Respondents were first informed via telephone and later via e-mail.

The goal was to interview as many participants as possible. This would provide the research with different narratives to investigate. In order to have a complete picture of their experiences, their skills and the search process for a business partner, an estimation 6-8 respondents would provide sufficient information. A total of 9 respondents was therefore a success. Not every participant wished to cooperate. Reasons being shyness, decision to quit the project and too busy for an interview. Participants were not coerced into responding and had several weeks to decide.

3.1.2 Research Methods

This research tempts to describe the experiences and practical situation of creative entrepreneurs in their search for a business partner. Which skills do they possess, why do they make certain choices, what do they think is important and why? How are the creative entrepreneurs different from the companies/

entrepreneurs described in existing literature? In order to answer these questions, this research has a descriptive and comparative nature.

For the purpose of this research, a social constructivism approach has been chosen. This research aims to describe and compare skills and capabilities needed for the creative entrepreneur in the search process for a suited business partner. The research focusses on the experience of the parties involved. Social constructivism is an epistemological paradigm that states that reality and knowledge are bound by social context (Berger & Luckmann, 1966). What one perceives as true or real is in fact based on observations within the borders of a social context. The influence of skills and capabilities on the search process will rely on experiences, perceptions and feelings of the creative entrepreneurs. Social constructivism research consists of examining these experiences, feelings and perceptions and attempts, just like this research, to provide meaning and understanding. It is used to gather rich data preferably through qualitative research. Results based on social context may not be applicable to every situation and are not necessarily generalizable. Due to the nature of this research, the researcher will be among the respondents. This might hinder purely objective research, but can in turn result in new truths and unique insights.

This research uses an inductive method. All facts are collected without ranking of relative importance. The facts are clarified without using hypotheses. Then, the research tries to draw generalizations which are subjected to further testing (Blaikie, 1993). By researching multiple sources of data collection the research tries to capture the holistic truth. It is a truth consisting of the totality of researched concepts, which are hard to research separately (Vennix, 2009). A method of triangulation is used, consisting of interviews, observation and document analysis. These methods will be elaborated in the upcoming paragraphs.

In order to comply to the holistic, descriptive, comparative and inductive methods, this research uses a case study. It is perfectly suitable for how and why questions and can research several examples and different kinds of research subjects.

There is a wide variety of different creative entrepreneurs to research. Qualitative research provides a way to interpret and compare collected data. The research will be conducted using no additional funds and a time span for observation and interviews between February and August 2016.

3.1.3 Research Instruments

As this research uses a social constructivist approach, it is impossible to completely generalize the findings. Researching contextually based truths cannot provide completely objective data. However, this research will use instruments to optimize the credibility and validity.

A: Credibility (internal validity)

Triangulation (Also contributes to objectivity): Three ways of data collection are combined to provide a holistic view of reality. In-depth interviews are supported by passive and active observations and document analysis.

Search for Disconfirming Evidence (Also contributes to objectivity): It will benefit the research finding and the credibility if there is an active search for disconfirming evidence. Evidence that does not fit the literature will not be ignored. Instead, this research actively searches for both fits and contradictions to provide a clear and complete understanding of theory and practice.

Subject review: Respondents' answers are summarized and they are asked if the summary fits their views and experiences. If not, the researchers try to rephrase and fit their views. The respondents will be able to read the transcripts of their interviews before publication.

B: External Validity:

Standardization of coding: This research ensures completeness of the data collection by standardizing and explaining the methods of coding. An accurate description of methods will be provided. If necessary the methods could be reviewed or repeated to test the conclusions of this research.

Description of study context and role of the researcher: Every interview will adhere to certain contextual requirements and researchers will have to comply with pre-set roles (see 3.2.1 'In-depth Interviews'). Each interview will be provided with a short description of the interview context, and a short review of the role of the researchers.

Peer review: An external check of methods and findings will be provided via peer review. This will eliminate unnecessary errors and improve external validity.

3.2 Research Data

3.2.1 Data collection

The triangulation method described in 3.1.3. consists of three separate data collection methods: Observations, In-depth interviews and Document analysis.

Observations

Two types of observations will be used for this research. The first observation is passive and will consist of watching the pitch presentations from the audience. It is a great start-off point for the research. Not only will there be a first introduction to the participants and their experiences so far in the process of finding a suitable business partner, afterwards the participants are asked for contact details. The observation is

passive and thus the event can be videotaped. This has been agreed to by the organization and participants.

The second type of observation is the active participation in a guided tour around the workplace (often a workshop) of the interviewee. During these tours there is an opportunity to write memos on the workplace, the company and the stories and explanations of the creative entrepreneur. It is especially useful to see their ideas and choices come to life. The observations will serve as support for the interview findings.

In-depth Interviews

One interview is conducted per respondent. The interviews follow a semi-structured approach, whereby questions and topics are set beforehand. There will be two researchers present at the interview. One researcher asks the questions and the other researcher will take notes and monitor the recording device. Although there is a predetermined order of topics, it can be switched around if the researchers finds it useful or necessary. The semi-structured method was chosen to enable the researchers to ask additional questions when necessary and switch items to adjust to a more natural storyline. Each interview is estimated to be between 60-90 minutes.

Respondents are first briefed on the role of the researchers, the topic and the why's and how's of the research. After which the course of the interview and individual topics will be introduced. The respondents will be told that if they find anything unclear, they can interrupt to ask for clarification. They can rephrase whenever they like and will be able to look into the interview afterwards. They will be asked to answer as they find logical and fit. Answers will be summarized to avoid misinterpretation.

The setting for the interviews is informal. Preferably the interviews are conducted on site, which means the workplace of the creative entrepreneur. This will allow for the afore mentioned observations to take place and lets the respondents feel at ease. The researchers will ask the questions in an informal way and will wear informal clothes so as not to intimidate or inhibit the respondent. The two researchers present at the interview will ask for clarifications and check each other's questioning and summaries. Moreover, the interviews will be conducted in a quiet room with high quality recording devices. Before the actual recording, a test recording will show whether the perfect conditions are met.

Document Analysis

As a supportive data collection method, the document analysis will use several sources. The ArteZ website and Bridging the Gap subsection (ArtEZ, 2015) will provide general information. Movies, websites, business cards, newsletters and additional information can be analysed to clarify interview answers.

Data privacy

For every source of data collection, no real names will be used to grant the respondents anonymity. To protect their privacy sensitive dat. Research data will not be used for other purposes than the research itself. Data will not be stored for future research (besides documentation in this thesis). The respondents will be categorized alphabetically, giving them names that start with A, B, C etc. Their company names and past workplaces will be omitted.

3.2.2 Data analysis

Interviews were recorded and later analysed using a transcript. For this research a complete and literal notation was used. Every word of every answer and question has been written down. The only exceptions are 'uhh and ahh's', 'sidebars' and unnecessary repetitions. The transcripts will be ordered chronologically. A process whereby theory and practice are constantly analysed was chosen. The method of coding is an open way of coding. It uses labels in the form of colours to sort interviews and specific fragments. Additional notes have been added to clarify certain passages. The colours represent operationalized concepts (see 3.3). The colour system will be adjusted every two interviews to optimize the appropriateness of coding, after which, all the interview coding will be revised. This method will allow for a comparison between existing literature and practice. Unlike axial or selective coding, existing theories will not be coded because a generalizable theory cannot be created within this research context.

3.3 Operationalization

Summarizing the literature, quite a lot of skills and capabilities can be distilled (Figure 3 and 4). In this sub-chapter the skills will be categorized into skill- and capability sets. Most of the skill names are derived from the literature directly. Others have been created to fit a more complete set. Within these categorized sets the empirically testable indicators are listed. For each skillset, two things will be explained. First a general description of the set is given. Finally there will be a description of the indicators/ separate skills attributed to the set. The same is done for the search process, which is further divided into *sensing, seizing and transforming.*

The first category consists of alliance experience. The set is derived from the theories of Heimeriks (2008), Buckley (2002) and supported by others (Nti & Kumar, 2001; Tsang, 2002), see chapter 2. It consists of knowledge about the forming of alliances with business partners. This knowledge can be acquired by formal learning, past experiences and experiences of others.

Alliance Experience	Knowledge of alliance formation process
[Yellow]	Knowledge of what a suited partner would be
	Knowledge of different types of alliances

The social skills category involves the informal and personal connection between senior managers. Following the characteristics of this research, this would in practice mean the personal connection between the creative entrepreneur(s) and the key figures of the potential business partners. This personal connection is described by Kanter (1994) in her theory about courtships. Moreover these relationships can be managed and influenced according to Buckley et al. (2002).

Social Skills	Ability to be personal and develop relationships with senior management
[Purple/Pink]	Ability to manage and influence relationships

The third category is credibility. According to Kanter (1994) this capability will greatly influence the potential of finding a suited business partner. Most notably a company needs to be able to self-analyse and understand their own business. Next, the potential partner needs to be analysed and their business should be understood. Their strengths should be acknowledged and their expectation met. A potential partner must believe you are credible. Hence, your business should be able to display alliance experience.

Credibility	Knowledge of own business, ability to self-analyse
[Green]	Able to understand and willingness to acknowledge partner's strengths
	Able to identify and match partner's expectations and aspirations
	Able to display alliance Experience

Several researches have touched upon the business mindedness of entrepreneurs (Davis et al., 2011; Eikenberry & Kluver, 2004; Hoffmann, 2011; Hvenmark, 2013; Hwang & Powell, 2009; Maier et al., 2014; Roberts et al., 2005; Shoham & Vigoda-gadot, 2006). This category is especially important when looking for a business partner. Other parties will need an adequate level of business understanding. Without this understanding it will be impossible to agree on a partnership (business terms, contract, common language, process alignment, etc.). According to the literature one needs to possess six skills and capabilities. Corporatization shows the business is organized into a structured and formal way. There are hierarchy, formal task descriptions and contracts. Marketization demands interaction and reaction towards consumers, competitors and stakeholders. Entrepreneurs in general have certain traits. They should take risks, innovate and be pro-active. Moreover, formal business education and substantive education should be present. In the case of a creative entrepreneur, this could be an arts academy diploma. The company should be able to monetarize goals and prioritize business over other activities. Finally a way of using business formal conversation and narratives completes the business mindedness skillset.

Business Mindedness	Corporatization: Business is organized into formal structure
[Cyan]	Marketization: Interact and react to consumers, competitors and stakeholders
	Entrepreneurial Traits: Risk taking, Innovative and Pro-active
	Professionalization A. Managerial and B. Substantive
	Ability to monetarize Goals and focus of the business
	Ability to use business formal conversation and visual narratives

According to Buckley et al. (2002) sales come into play when convincing another party of your strengths. It is important to pitch your ideas and preferences.

Sales	Able to pitch and sell your companies strengths to a potential partner
[Grey]	Able to sell your ideas and preferences to partner

Buckley et al. (2002) also state trust, empathy and flexibility play key roles in the alliance formation process. In order to find a suitable business partner, one should listen to and comprehend the ideas and information of the other party. You should be willing to compromise when needed in order to find a business partner. In addition, there should be a willingness to share information and ideas in a transparent way. Conflict management is needed to negotiate peacefully and there should be a willingness to accept other parties' ideas.

Trust, Empathy and Flexibility (TEF)	Ability to listen to and comprehend other parties' ideas and information
[Orange]	Willingness to compromise for the benefit of the alliance
	Willingness to share information and ideas in a transparent way
	Conflict management and willingness to accept other party's ideas and compromise

There are four skills in the symbolic action set. These are reflexivity, enactment, customization and complementarity (Arndt & Bigelow, 2000; Zott & Nguyen, 2016). In order to convince partners to share resources, companies can use symbolic action. Symbolic action will create a legitimate basis for companies to acquire needed resources from external parties (Zott & Nguyen, 2016). According to Morgan, Frost and Pondy (1983) a symbol is: *Something that stands for or suggests something else; it*

conveys socially constructed meanings beyond its intrinsic content or obvious functional use. The company should make efficient use of resources to display professionalism. Knowledge of symbolic actions and their consequences should be actively used. They should furthermore be catered to the audience and should be used in direct personal communication.

Symbolic Action Skills	Reflexivity: Efficient use of resources to display professionalism instead of shortcomings
[Blue]	Enactment: Actively able and willing to use Symbolic action to look professional
	Customization: Cater your presentation to the audience
	Complementarity: Chose personal contact over cold acquisition if necessary

The final operationalized set is derived from the literature of Teece (2012). The afore mentioned skills should directly influence the search process. The search process starts with sensing. When opportunities are identified and one has a general goal, potential partners and alliance forms can be identified. The business should then mobilize resources to seize those opportunities. It does so by actively making itself an attractive alliance partner for potential businesses. Transforming includes the continuous improvement of your readiness for cooperation.

Search Process	Sensing: Identify opportunities, potential partners and alliances
[Red]	Seizing: Mobilize resources to benefit from opportunities (actively making your business attractive for potential partners)
	Transforming: Willingness and ability to continuously improve readiness for cooperation

Chapter 4: Research Results

4.1 Analysis of Creative Entrepreneurs in practice

Respondent 1: Annelies – Life sized Medallions

Annelies started her academic career with a degree in visual arts from the School of the Arts in Amsterdam. Furthermore she worked with textile design. She states that from a young age, she experimented with drawing and handicraft. It was her grandfather who inspired her. After her education, she worked for a successful clothing company. Designing and making clothes were the main focus of the job.

She emphasizes that only when she started her own business some years ago, her search for the future began. She had begun making life size medallions from her home. These unique hanging pieces each tell their own story. The frame of the medallions is made out of wood and glass with a centrepiece consisting of all kinds of painted and glued objects. During the BTG pitching event, she reached out and tried to expand her customer base.

Skills:

Annelies knows her own business very well. She knows she has a distinct product that quickly gains attention from a range of potential buyers. She knows exactly what the image of her product is: - 'Playful and tough'- . She knows her art can portray a real story (an example is her exposition showing Dutch culture). When it comes to potential partners, she knows what they could offer: - 'He had asked me to print my medallions onto his carpets. Very interesting, I had never thought about this idea before – 'My work is often linked to that of Marcel Wanders (a famous Dutch designer). My art would fit the style of interior design I saw in his showroom when I visited him. She also states she would like to display her art in museums and galleries in internationally renowned cities like Milan. However, when push comes to shove, there is always a dilemma between making unique pieces of art and earning money; this attitude directly affects the search process. When given opportunities to work with different partners, one recurring theme is has prevented her from doing so: - 'Maybe I just was not ready to part with my work'-, -'It feels like giving up your baby/soul'-.

She prefers personal connections over cold acquisitions. Therefor she has catered her presentation to the possible audiences. She has also published a catalogue of her work for promotion at events. And with little or no investment she has even managed to launch a website and a newsletter. However, the pitching of her own ideas and products are still an obstacle. –'People come to you and praise your work, but what is next?'- What she does well is networking, use of informal tactics and personal contact to 'market' her product. 'I just put my contact details in his pocket and hoped for the best haha. E-mail contact followed and when his secretary called me for an appointment I screamed YESSS! '- Because of her experiences

abroad and her informal way of networking, she knows what opportunities are out there. –'There is a huge market in customization' – 'My work is a crossover between arts and design anyway'- However, she does not manage to seize these opportunities as two more main skills hold her back: TEF and Business skills. - 'Maybe I just did not want to give up my ideas'- 'Some artists hand over their work and work on a commission basis, that's just not me'-. She is unwilling to compromise her idea of making art. The most important thing is being able to make whatever she wants. 'An acquaintance of mine exhibits in Dubai and Ibiza, but our collaboration did not work because it turned out he was lending my work to third parties' – This example shows that she did not comprehend the other party's ideas and when a conflict arose, she did not compromise.

When asked about her business, she has stated that it is not at all about money. There are no long term prospects, there is no formal planning, there are no financial statements –'In New York I had to first determine the price for my work and I had no idea whatsoever'- and no formal conversation. In fact, the following example shows how she feels about formalizing her business: -'Just the thought of entrepreneurship will make my hairs on end' -. She must have a hard time convincing potential business partners that she is ready for cooperation. Especially with a potential partner outside of the arts world (Transforming).

Current Situation:

At the time of the interview she had enough ideas about potential markets and possible business partners. However, she has not managed to find buyers besides her acquaintances. Business partners were limited to craftsmen and possible shippers for her product. She has had some experiences with failed partnerships and has declined opportunities because she was not prepared to 'sell her soul'. Exposure is no problem for her at all, but her business needs a new impulse. But it does not seem that Annelies is ready for the next step yet.

Respondent 2: Bas – Multi sensoric medicare and visual arts company.

Bas has a background in theatre, music and film. He studied theatre sciences/arts in Utrecht. After his graduation he joined the ArteZ arts programme and applied to the conservatory. After a short period of theatre performances it was now time for him to start his own business. He has a passion for artistically creating unique projects that could help society as a whole. He emphasizes that cooperation is key, in fact his motto is: "Success is most fulfilling, when shared with others". This is why his business has grown into an arts consultancy collective.

His art collective currently focusses on creative solutions, bringing artists and societal problems together. The collective oversees creative projects and cooperates with a range of businesses using its network of creative associates. The collective is developing multi-sensoric medicare products as of now. Most notable is a sensoric rug/carpet that, when touched, produces sounds. Multiple people can operate the product to

form an orchestra. Bas and his collective have researched that this product could revolutionize dementia care. Bas pitched their project to find a commissioning party or at least a rather large investment.

Skills:

Bas has a real vision for cooperation. In fact his main philosophy is illustrated perfectly by his response to the question about what a successful entrepreneur is like: -'It is most fun to co-create, it is so cool, a feeling of pride and accomplishment. One should dare to share'-. Bas knows exactly what he wants and what might be possible. –'We have developed a platform for people to meet and share ideas, as a way of making money. This is quintessential for a modern artist and entrepreneur'- This conviction of what would be the right thing for his business helps him to sense opportunities. –'When working with Roos (member of the collective) she said the following: If you were to touch this fabric and you would hear music, that would be cool. I wanted to transform that idea into a business.'- 'We also work together with sheltered employers that manufacture shoes here in Arnhem. I had noticed that their workshop was idle one day per week. We agreed that they would produce part of my product one day a week.'- The foundation is a cooperation in itself and Bas has experienced different kinds of partnerships with fellow artists. He has been working on the formalization of his business for quite some time now. While he describes himself as the long term planner and visionary, his colleagues provide the managerial and financial expertise he lacks. There is a clear structure of business and hierarchy. – 'There is more structure, we have weekly meetings, long-term prospects, estimated trading figures. We had to become a serious business because we wanted funds for the business and we eventually did get them. You need targets and a game plan to succeed'- 'In 2017 we are working on an app that launches 2.0 in 2018 (…) It will enable buyers to remotely control the carpet and upgrade their yearly subscription'-.

The formalization is just one part of Bas transforming his business into a cooperation-ready company. He is now able to attract serious business partners with a managerial background that demand financial statements and clear-cut targets and a vision. He also combines his sales abilities with symbolic action to build his business and has the right mentality when it comes to the TEF skills.

First of all, his company hired a consultant to focus on their target group and on marketing so they could efficiently pitch at the BTG event. The pitch was perceived as very professional and his ability to passionately describe his vision for his business made the crowd react enthusiastically. The business makes efficient use of flex spaces to both develop products and have business-formal meetings with potential partners and staff. –'We have even shifted from a concept of audio-visual drawings as illustration to using the method for sales display'-.

Bas is willing to work together with other parties and makes sure there is a shared vision. –'Eventually you discover what their idea is and if it fits your vision for the business. Somewhere halfway you should find a compromise. If it fails, and differences are just insurmountable, then one should look for alternatives'-.

Bas has already mentioned that he had to 'change plans' in order to meet the aspirations of his new-found potential business partner.

Current Situation:

Bas has done a lot to prepare his business for cooperation. He knows what kind of cooperation he wants, has actively formalized and improved his business, changed his sales approach and is open-minded when it comes to other party's ideas and aspirations. So far he has done a great job finding producers/suppliers, has attracted talented people with business backgrounds, has found part of the necessary investment and is still in search of potential buyers for the product. It appears it is only a matter of time before his business grows and reaches the projected targets.

Respondent 3: Christiaan – Design Carpets

Born from an artistic family, his interest for the arts began at a young age. Christiaan has obtained an arts and crafts degree with a focus on architectural design. He studied from '89 until '94 in Arnhem. After his education his focus shifted to public space design. He has made multiple pieces of art for the public space. He tried drawing, designing and making jewellery before. He had foreseen chances in the development of the industry and decided launch his carpet business. Although his education does not necessarily fit his profession, it suits his passion of designing spaces in general.

He currently designs all kinds of carpets for large buildings like office spaces. He aims to expand his business and is looking into 3d carpet design. His pitch at the BTG event focussed on acquiring new customers for his business. He also mentioned that he might need a sales agent to facilitate the acquisition of new customers.

Skills:

The most striking feature of Christiaan is his ability to self-analyse without holding anything back. He knows exactly what he can and cannot do. – 'I see things differently within the industry (…) When I see innovation happen, I want to apply it the way I see it.'- He calls himself a specialist with an abundance of technical insights and knowledge of the industry. However, he knows exactly what skills he is lacking and knows who to look for in a business partner. –'My management skills are non-existent. I'm currently looking for someone to fill that commercial gap, to deliver me clients. I am fairly organized, but this is just not one of my talents.. I do not always make the right decisions.'-

His reasonable demands also stem from experience. So far he has been working together with graphic designers and works together with knowledge institutes to share ideas and gather knowledge of partnerships and different industries. His willingness to trade ideas and knowledge makes him a trusted and flexible entrepreneur. –'I might have some ideas, but lack the knowledge of metal-working. I would in that case partner need a specialized business partner. I would stay close and they would bring knowledge

and expertise'.- His flexibility does not stop there. –'I've got some personal ideals and I would like to apply those to my projects. However, those are ideals and I realise that I have to compromise sometimes. Our vision has to be far apart if it was to become a deal breaker'-. These skills greatly contribute to his readiness for cooperation. Christiaan knows what he lacks and knows what kind of people he needs. He is willing to compromise and thus has transformed his business into a partnership-ready company. He could however invest in formalizing the business.

Christiaan notes that he does not solely focus on his carpet business. –'If other art projects present themselves, I switch to the projects, but I work on those less often now.'- Although he clearly states he is not at all a commercial being, he has a clear goal for his business: -'I want to generate a cash flow that enables me to keep working on what I love to do and provide for my family'-. He states that he has plans for the coming 2-3 years, but is unsure what those plans really are. However, Christiaan is market-oriented. -'I create work for the public'(….) 'I can do what I love, even if there are strict demands from the client.'- Moreover, he uses formal conversation with clients when necessary.

His lack of pro-activeness when it comes to sales and personal communication holds him back. –'You need to see possibilities in problems. Be communicative and be able to use small-talk. It's also important to establish a network… but it seems like I just lack the energy… besides that I have children to take care of'.' –'I do not search for clients enough. It's hard for me to sell myself and my business to others. I know I have to, but I don't.'- He knows if he wants to seize the opportunities in the industry, he needs someone to help him. –'There is no way to combine my business with arts projects and my family. If I don't work on the business for a month, nothing happens. I need a business partner with enough time to work on the company.'-

Current Situation:

Christiaan is a talented artist and he knows what possibilities there are within the industry. However, to seize these opportunities he needs a business partner as soon as possible. He feels that there are some skills missing in his business. Most importantly: Management skills, commercial knowledge and sales experience. So far he has not found a suitable agent to help him acquire new clients. Unfortunately, he lacks the sales skills and possibly even the social skills to convince a potential partner. If he is able to convince an agent and shift focus to his carpets, he is ready for a partnership.

Respondent 4: Dirk – Custom Closets software

Dirk started his education in Nijmegen. He studied to become a gold- and silversmith, worked with handicraft and textiles and even finished the secondary teacher training. He has also studied arts in Utrecht. After his education he started sculpting, after which he decided to design and build furniture. This evolved into applied design when starting a software company. His programming skills led him to his current business.

Dirk now has a fully functional program that enables customers to design a closet from scratch. One cannot fail the design as it is programmed to deliver a beautiful closet every time. His aim is to create an economy where his program is used to order custom made closets (produced in a factory). To realize this objective, he pitched during the BTG event. His goal was to acquire producing partners, investing- and commission parties.

Skills:

Dirk has an entrepreneurial background and does not completely qualify himself as just a craftsman anymore. During the interview he had a bold statement concerning the design and arts industries: -'It's applied art, art itself has no function'-. He has a clear vision for his company: -'50% of my business is gaining profits the other 50% is launching the product. I usually make unique pieces, but my babies have to grow up faster.'- His attitude clearly resembles that of an entrepreneur. He wants to make profit, develop his business and all of that at a record pace. Marketization also has his priority: -'Clients are my drive. They should get what they desire. I just make sure they get the best.'-

He has a view of the industry and this stems from the experience he has as a craftsman, designer and software programmer. Because of his natural entrepreneurial attitude he senses possibilities in his market. He decided to take the risk and enter the market when he saw opportunity. –'It's like a vision, how the furniture industry is going to function in the future. People will want to have custom made furniture, the technology to make that happen will turn things around 180 degrees'-'Being able to self-design your custom furniture will create a huge market for the furniture business.'-

It looks like Dirk has also worked on transforming his business into a cooperation ready company. He is willing to commit to specific client wishes. –'I always think of complicated things to manufacture (shows examples of design chairs in his studio), but when discussing ideas with clients we always reach a compromise. I only interfere if there are really poor design choices (e.g. colour), but it rarely happens.'- He further states: -'I'm willing to make concessions. If a qualitatively worse product would mean it would sell better, it would give me the financial means to further develop what I like.'- If he is really ready for a partnership, and has sensed that there are opportunities, Dirk has to seize them. He could use sales and personal contact, even symbolic action to help him reach potential partners and clients. He needs a lot however, describing his ideal partner as: Not limited to one, with know-how, financing capabilities, with complementary skills, who is pro-active, with a birds-eye view, that does not interfere with his creative input, preferably a manufacturer with the resources to produce his custom furniture and with full commitment. He admits that this kind of partner unsurprisingly has not been found yet. Part of the problem is that his sales ventures so far have had no results. He wants to partner with Hema or Ikea, but so far he has not been successful. It is not that he does not want to sell, it is that he does not know what he wants to sell and how. –'You should be able to quickly tell what you want and sell your product. First I thought, I will sell my custom closets. Now I want to sell my software to design the closets.'- 'I think I first

need to have the complete product ready and know what I want.'- 'When I describe my product to my network, they reacted enthusiastically. But the follow-up is difficult. It should be right the first time.'- One example seizing opportunities through symbolic action should be found on his website. But it seems he missed this opportunity: -'I have a website for myself, not for my customers'-. If there is a website already, why would you not use it to reach potential clients? –'I could fill 24 hours a day on thinking of new ideas and I often do (..) My time is limited. I have to program, arrange marketing, produce and take care of my family,'- From this example it seems he could use his time more efficiently. He has to prioritize finding a business partner that could elevate some of the operations. Subsequently he could shift emphasis back to product design and programming.

Current Situation:

Dirk is a talented designer and has an eye for entrepreneurship. He understands the world of business and has the skills to prove it. He senses opportunities and is not afraid to take risks and act pro-actively. Although he is willing to compromise (almost entirely), he has not yet found the business partners he needs to grow his company. The main reason for is, is that Dirk has no complete picture of what he wants to do with his product. This results in hesitant sales tactics and unrealistic expectation of possible partners. If he could spend his time more efficiently by focussing on his final product and sales pitch, he could seize new opportunities.

Respondent 5: Eduard – Unique Lamp Shade design and production

Eduard started his education with a traditional painter's training. He then moved to the School of Arts in Arnhem (ArteZ) for a less traditional and more psychological approach to arts. However, he had already been making applied arts so he could earn money while pursuing his passion. He quit the programme four years later, as his beliefs became contrary to those of his fellow students and teachers.

He now has his own company and describes himself as a craftsman and entrepreneur instead of just artist. Eduard has all kinds of partnerships. He works with several suppliers, strategists, agents and commissioning parties. He pitched his products and ideas to acquire new ideas, new materials, exposure and potential clients.

Eduard has achieved everything he though envisioned to be possible when he started his business. Now that he is successful, the next step is to expand his business. This is why this case will be used as an example of what is needed to find a suitable business partner. He has managed to find clients and commissioning parties, direct business partners, investors, supporting personnel and agents. This variety of partners resembles the complete range of desired partners required by the other respondents.

Starting with business skills, Eduard understands the importance of financial goals and the value of revenue. –'There is a necessity to earn (..) I want to achieve financial freedom with my business.' He also

understands that entrepreneurship is required to reach this freedom and he does not seem to mind that. –'I like controlling the business, it doesn't have to be artistic. I was born creative and you want to apply your craft (..) But you need discipline. '- He also knows his competitors and listens to the market's demand. –'I truly listened to the customer's demands. I sometimes literally make what they ask me to. I have started customizing, to cater to the market. But now my product is of such quality, that I often do not need to anymore.'- 'What I now create is actually really outdated. I make something traditional, but it works.'- Eduard has a clearly defined goal and vision: -'I want to become the lampshade king of the world! (..) There is not a single famous lampshade company around. I want to create a world famous Dutch lampshade brand.'- Because he knows the market so well, he senses opportunities. He has even taken it a step further: '-I even follow trends now and look at interior designer magazines. As an artist you do not do that. I have the confidence that my designs stay relevant for a while.'-

To seize these opportunities Eduard realized he had to have an open-minded attitude. –'You have to take into account other peoples' ideas and really listen (..) I met someone there the other day who said that my product was all about decoration instead of lighting. I suddenly realized he was right.'-' He wanted a standing lamp, because it was really popular then. I decided to listen and produce what he wanted. If there is demand for it, I could even change the colours.'- He quickly realized that other people's input and ideas were essential. When he was still looking for business partners, the main points of focus were exposure, clients, strategy and managerial support. There were a couple of factors that contributed to his eventual success. Firstly he knows what he wants, secondly he is willing to truly listen to and apply other people's ideas, a third factor is his pro-active attitude and finally and most importantly: He has the talent to convince people of his ideas and has created a valuable network of people.

Eduard knows what he needs to become the lampshade king of the world. When asked what was most important: New ideas, exposure, new ways of selling his product or resources? He answered –'All of the above'. He now has an agent and he explains why: -'He sells all kinds of stuff from Red Bull to my lampshades.. he has the network (..) He visits parties and networking events so I don't have to go. It wasn't my thing. I couldn't do it and I didn't want to do it.'- He has found creative ways of financing his operations. –'The owner of this shop pays my rent, he now owns 15% of the shares'-'My colleague Lisa de Jong is my strategist and works on provision'- 'I also have a partner that produces for Marcel Wanders of the Moooi company that I don't pay, they just believe in the future of my business'.-'I have a metal supplier that receives payment when I sell the product'.

-'I usually convince people to follow me and my ideas.'- This quote might very well illustrate the biggest success factor that Eduard possesses. It is because he truly sees the value of give-and-take relationships. –'I believe in open personalities, no secrets, sharing is caring. You should give other people compliments'.-'That is exactly what happened with the hand painted shades. I met two guys the other day who were

showing their hand painted wallpaper. Everything was just right, their branding, their product, it just clicked.'-

Eduard is still pro-actively selling his business and expanding his network. He meets all kinds of people and has managed to convince them of his vision. –'Lisa instantly saw that I was heading the right way, the total picture worked for her. That's why she trusted me. She understood what my vision was, what I was trying to create.'- 'I engage agents at fairs. My next step was to sell my shades, so I needed agents.'- 'I now get an exhibition with my shades, because he understands my branding and concept.'- He also mentioned why some people like him do not succeed: -'They did not have the guts to go to fairs and approach people, to take risks.'-

Current Situation:

Eduard has a successful company. It is because he now has multiple business partners within his network that the sky is the limit. He is acquiring one exhibition after another. He still visits fairs, photoshoots, stars in magazines and even organizes his own networking events. His business is all about expanding, finding those new trends and gaining more clients in the process. His products can be found on his website, he talks about his business in his newsletters and has even received a seal of approval from a curator.

Respondent 6: Frank and Ferdinand – High Quality books to commemorate the deceased.

Frank and Ferdinand both moved from practice to the academy of arts in Arnhem (ArteZ). Frank has been working with commissioning parties and designs art. Ferdinand used to design and build furniture for a living before he went into business with Frank. They see themselves as creative appliers and both still teach at the academy of arts.

They now have a business that, besides the occasional graphic design commission, focusses on a new product. They need to find investors and business partners for their commemorating books. Families, businesses or other forms of collectives/groups can order a high quality book with memories of a deceased loved one. They have a close partner that prints their work and design. However, at the pitch event the lack of investment and clients seemed to halt their progress.

Skills:

Frank and Ferdinand have been in business together for a while now. They both have a technical background and know exactly how to design and produce what they have in mind. –'I am someone who knows how to make something, how it works and how much it costs.'- Their (side-)projects were quite successful and still take up a considerable chunk of their time. –'Museums contact us again after a project because they were impressed by our ability to solve complex problems in a creative way'-. Ferdinand has the ability to listen to and comprehend ideas and translate them a creative output. But there is a limit: -'We don't make concessions just for money, unless we have no other option. We currently work for a

private client and it gives me no satisfaction whatsoever.'- So they are willing to listen to the other party's ideas, but require the artistic freedom to translate those ideas into whatever they think fits best. This inflexibility has created some difficulties in the past. –'What we also notice is that we hold a grudge against clients that simply want too much. They get tired of it sometimes.'- They prefer creating a personal bond first, to establish commitment and trust. 'With every project we are loyal, there's only one chance for a good first impression.'–'When we are testing the waters, we first leave the business part out of the equation.'- They admit that this has been troublesome with formal business partners. –'When the bookbinding company has a more corporate attitude, I will also be more reserved.'- This last quote illustrates how Frank sees business formal conversation as negative and reserved.

Unfortunately this is not the only business skill that they are lacking. The most important skill that is missing is a clear focus on business goals. Frankly their goals and visions are all over the place. As a first example they do not entirely agree on financial goals. Frank: -'Profit has a negative connotation. We love what we do but also want to grow. We sometimes work 80 hours a week. My family is more important. But I guess in this day and age you need money to be happy.'- Ferdinand: -'I would really like to start making some money. I gave up my teaching job to be an entrepreneur. If we want exciting projects, we need revenue.'- More importantly, they have different projects and different businesses operating simultaneously. They have the main commemorating books project that deserves more attention. They however still invest a lot of time in design projects that should generate revenue. On top of that they get distracted easily: -'I like fire making and would love to design a stove, but I need a metalworker.'-

This lack of focus especially hinders them in seizing opportunities. There is just not enough time to divide amongst all the different projects. Although Frank and Ferdinand sense opportunities in different markets, they do not believe they can go at it by themselves. They now have a coach who should help them transform the business, so it will be ready for a partnership in the future. –'The coach helps us set clear targets for our business. We have to or else some other company will parade with our ideas. We are too small now and have a glass ceiling. We do not have enough hours to put into the business.'- They admit: -'Our craft was serious, but running the business side of our company has been tough.'-

Current Situation:

If they manage to turn the business around and create tangible targets, they could take the next step: Finding a business partner. They have managed to find a binder and a printer, but need a substantial investment to continue the commemorating book project. Part of the investment has been secured with an initial partner, but it is not enough. They also need intermediaries or an agent/salesman to gain clientele. They have used symbolic action and Frank and Ferdinand are masters in creating a beautiful presentation. However, it is the business itself that needs adjusting, before they can sell themselves. This is why they have to keep prioritizing the main business.

Respondent 7: Gemma en Willemijn – Black and white original Sketches and Drawings

Gemma and Willemijn have known each other for quite some time now. They both have a background in arts with a focus on drawing/sketching. They met while studying fashion in Amsterdam. They decided to quit the programme and go into business together.

Their company makes illustrations, logos, sketches and prints. Their iconic work features black and white designs. Their enthusiastic attitude and teamwork has resulted in their own label. They are still in the start-up phase. Unfortunately they were not ready for the BTG pitching event. So there was no opportunity to attract potential investors or customers. However, they are currently trying to build up a customer base. They would also like an initial investment so they can fully focus on developing their business.

Skills:

Gemma en Willemijn are talented artists. Unfortunately almost all business skills are missing. They even have a prejudice about entrepreneurship: -'First thing I imagine when thinking about entrepreneurship is a business formal guy with a suit who is eager to earn some money'-.

They notice that they have to make a trade-off between producing for the public and making what they themselves find interesting. –'Haha well we would like to create what we prefer, because it will result in quality. But sometimes other ideas just sell better. We keep that in mind surely… But now we more often choose the financially viable options.'-

Administrative skills, formal language and financial goals are absent. There is no long-term planning. –'For our financial statements we reached out to the proprietor of this store, because we didn't know where to start. We sometimes go at it ourselves, but it is a guessing game haha.'- 'We miss the administrative knowledge I think. Sometimes it felt like we were randomly clicking our mouse with our eyes closed haha (..) We didn't start off great haha. When we finished a conversation, we still had to mention the price.'-

This lack of skills in turn makes it really hard to sense specific opportunities or decide what kind of partner they need. When asked about the future and where the business should go, they answered: -'We would like to expand abroad, that's about it I think..'-

They do like money but it is not a priority. They need money for the business to survive. They know they have to move forward and are currently making the best of the situation. E.g. using symbolic action (personal acquisition) and efficient use of resources (sending relatively cheap goodie bags), transforming a family room into a studio, to gain more clients. –'Once every couple of months we try to acquire more clients by sending out goodie bags to interesting businesses. We also e-mail those businesses afterwards. Sometimes we get lucky and they answer our calls. It is important that we keep trying and put ourselves out there. Other graphic bureaus and commissioning parties sometimes deliver us new projects too.'-

They need to expand their network of clients and a reputation to gain more ground. They are hesitating whether they need more money for their business. It seems however, they were mainly going to use the funds to get out of financial stress. The business has no real use for the money, besides possible entry costs of design fairs.

Besides their pro-active symbolic action and sales, they fail to recognize basic opportunities and have not managed to seize them. –'Everyone always says, networking events aren't worth it. You should visit relevant exhibitions and parties instead. You will meet more exciting and interesting people there. But yeah, we don't do that either hahahaha.'- 'What we do need to work on is social media. Instagram could help us to get more recognition. We do not consistently use it the way we should I think. People barely get to see our work.'-

Their strength is their flexibility and their product-price comparison. They work faster and cheaper than their competitors while delivering unique custom made work. They listen to their clients because they see it is commercially viable and will grow their business. –'Then we decided to exclusively draw 'hipsters' for the company. It is really commercial when you think about it. We usually would not go for that. But it is what they like and it sells.'- So in some way they are transforming and actively looking for ways to be more attractive to potential partners and clients.

They say they are not yet convinced of their strengths. They also state that if more people actively preferred their business for projects, they would get recognition and become more self-assured. So what exactly do they need first? They state it is a combination of financial and managerial relief that will allow them to be efficient creators. The bottlenecks are currently the lack of clients and the time and effort to manage the business and discover what exactly works best. –'We could use a graphical bureau as a commissioning party (..) Because people know these bureaus and are used to their standard of quality'- 'What would also be helpful is a partner that could contact clients. Although we have become better at the managerial tasks, we are still afraid to make rookie mistakes.'-'We really want to outsource the business process, but we just don't know anyone who could do it.'-

Current Situation:

Gemma and Willemijn have only just started their business and are eager to grow. They recognize that there is still a lot to be done. Currently they lack clients and managerial expertise. They have to be creative to make ends meet: Asking people they know for advice, sending home-made goodie bags to potential clients and actively using acquisition to build their network. Their product seems solid, cheap, fast and is customizable. They are willing to compromise if it is good for their business. They are just not comfortable enough to take new steps on their own. They need help from someone with a network of new clients, like a design bureau or other commissioning party. Furthermore they need someone with business skills or acquire those skills themselves.

Respondent 8: Hanneke – Graphic Designing of books

Hanneke started applied Graphic design before she switched to the School of Arts in Arnhem (ArteZ). After that, she has applied for the Master Design at the Sandberg Institute in Amsterdam. Part of her passion and talent for arts came from her father. She also experienced entrepreneurship through her father's graphic design and architectural business.

She and her friend and colleague Hester are now in business together. They design books with high quality paper, colours, stories and photos. They aim to find a unique angle to translate your story into art. They were not ready for the BTG pitching event and are still looking for business partners. They strive to find commissioning parties as they do not need investors and already work together with an accountant, a supplier and a PR agency.

Skills:

Contrary to the other respondents, Hanneke has a strategy of both producing what she and her partner like and making customized pieces for clients. –'We are proud of our own initiative, but also receive orders from new clients because they like our vision and skills. (…) We make what we like, be it within the boundaries of our clients wishes'-. They are also aware of the competition and know exactly where they would fit in –'During our project (…) we looked at the competition matrix and saw that more and more companies were focussing on bio-, local- and durable products…'-. –'Although we can do so much more, we have chosen to focus on our books, because that is what we do best'-. They do not see profit as their main goal, but see it as a necessary means for survival. –'Profit itself isn't what we're after (…) We are entrepreneurs because we need to… in order to do what we like.'-

Besides their recently developed business skills, they have had some experience in partnering with other businesses. –'An accountant takes care of our yearly financial administration'-'We have an existing partnership with a PR company (..)'- 'Our books are printed at a partnering printer company'. They also know exactly what kinds of partnerships they are after: -'We know of some partners and clients we would really like to produce books with (..) We are going to sign a contract with an international partner soon.'- Because they know exactly what the market is like and are no strangers to partnerships, they sense these possibilities right away. Furthermore, their pro-active attitude, combined with sales, symbolic action and personal contact help them seize opportunities. –'We communicate with book-trade companies, if you want new clients, you have to have them in your network' – 'We visit fairs like the Dutch Design week often, to network, I think it is important.'- 'After the BTG project, we noticed that we had to put more effort into acquisition'- 'We've created a website with a portfolio to show our strengths and products. We send newsletters to potential clients and we have made a flyer about making books. We also spread the word via Social media and even communicate with the press'.- One way of efficiently using resources to

attract clients is illustrated by the following answer: -'Because of the project there is now more awareness for food-related issues. We now use this successful project as a showcase for potential new clients'-.

They are doing their best to improve their business and Hanneke showed some real determination to find new partners. They are mobilizing every available resource to them to reach this goal.

Current Situation:

It is no surprise that with their work-ethic and ambition, Hanneke and her partner have already found several partners for their business. They sense business opportunities and have gathered business skills and alliance experience. They now know what they want: New clients to work with in the Netherlands and even abroad. They use a range of skills to accomplish this goal and so far they have had some success. A pro-active attitude, combined with symbolic action, sales and networking (personal contact) will surely grant them more projects and partners in the future. The have prioritize acquisition to grow their business.

4.2 Analysis of Skills

Alliance Experience [Sensing]:

Knowledge of Alliance Formation Process, Knowledge of different types of Alliances and Knowledge of what a suited partner would be: In several interviews the influence of these skills on the search process was immediately apparent. Respondents who have not had any prior experience with partners and the formation process were unsure what they were looking for in a business partner. This led to high and sometimes unreasonable and unrealistic demands and expectations. They might also not know what kinds of partnerships there were. Respondents that did have prior experience knew where it went wrong or what they did well. As a result parties with these experiences were able to sense the right opportunities for a partnership and knew how to transform their business accordingly. Most of the respondents lack alliance experience however. An experienced coach could provide the entrepreneurs with the needed alliance experience.

Credibility [Sensing]:

There has not been a mention of the *ability to display alliance experience and a potential influence on the search process*. None of the respondents used this skill. *Able to identify and match partner's expectations and aspirations** and *'Able to understand and willingness to acknowledge partner's strengths*** have been moved to the 'TEF skillset'.

Knowledge of own business & Ability to self-analyse: It is no surprise that this skill is crucial for the search process. All of the respondents know they have a unique set of strengths, both concerning their art/product and their character. However, there were instances of a lack of self-analysis. The difference between a successful analysis and a lacking analysis was the degree to which they admitted to their own

flaws. The more realistic the respondent was, the more he was able to define what he needed in a business partner (Sensing). Which in turn allowed the creative entrepreneur to identify the weaknesses he had to eliminate and the skills he has to improve. This in turn affected the kind of business partner the creative entrepreneur would need. Before actively searching for a potential business partner. The creative entrepreneur needs to know what he brings to the table. Fortunately, most of the respondents were well aware of what talents and potential they possessed. During the BTG programme they have learned from coaches to analyse their business thoroughly using SWOT analysis.

Social Skills [Seizing]:

Ability to be personal and develop relationship with senior management & Ability to manage and influence relationships: Both social skills have proven to be quintessential for success in the field of creative entrepreneurship. Some of the respondents seem hesitant to personally contact potential partners and clients, let alone to build a network and attend networking events. When they do, it does not lead to success. The ones that do see the importance of networking and are willing to invest time and money to meet the right people, have the greatest chance of finding a business partner. Creative entrepreneurs have to be willing to seize opportunities through social skills or sales. Problems arise when the respondents mention hiring an agent to completely take over social contact. They usually lack the network to find such an agent, creating a downwards spiral. Eduard is the best example of how investing time and energy in finding the right people, can greatly benefit the business. He is the only respondent to successfully use mutual trust and give-and-take situations to influence relationships and grow his business. If the creative entrepreneur does not have any seizing skills, there could be two solutions: 1. Generate enough money to hire an independent agent or 2. Acquire sales skills through formal training.

Sales [Seizing]:

Able to pitch and sell your company's strengths to a potential partner & Able to sell your ideas and preferences to partner: For all the respondents sales has initially been a major obstacle. In the case of most respondents, it still is. The majority saw sales and acquisition as such great obstacles, that they don't believe they can do it by themselves. They either want to outsource sales (Agents, representatives, partner) or still try to devise a cunning plan to gain new clients or partners. In most cases, the lack of sales (i.e. new clients) halts the search process completely. There are two possible ways this can affect the search. First there is no seizing of opportunities, because entrepreneurs are either unwilling to invest in acquisition or do not recognise the need to mobilize resources towards acquisition. Furthermore there is the hesitance and apathy regarding sales that eliminates the transforming of the business into a sales oriented company. The creative entrepreneurs wait for things to happen, change sales tactics too often or admit defeat.

The other side of the story shows that actively pursuing improvement on sales and acquisition helps to grow the business tremendously. Especially selling your vision and ideas to a potential partner is crucial. With the less successful respondents (when looking at sales), sales targets react positively to the art/product or like the talent the creative entrepreneur portrays, but there is no follow-up. It seems that the first step of selling your product or convincing others of your talent is more natural to the creative entrepreneurs. Selling the ideas of a certain partnership or selling your vision is rare in this field. Eduard and Bas for example have managed to convince people of their vision and they have mentioned that people really believed in them. This also showed during the pitch presentation, when they received compliments and widespread support.

Symbolic Action Skills [Seizing]:

Complementarity: Not every respondent prefers personal contact over cold acquisition. At least, this is what practice shows. Some of the respondents see sales as an obstacle and have no network in place to personally sell their business. The ones that do prefer personal contact, who build a network or even combine personal contact with cold acquisition, are the most successful in finding business partners. Personal contact helps them seize opportunities that they would not have seized otherwise.

Customization: There have been no striking cases of customization except for Gemma en Willemijn's goodie bags. They have thought about the potential partners and clients they wanted to attract. Accordingly they have adjusted their 'invitation' to a goodie bag that might suit them. This is a clear example of seizing. It did attract some attention from potentials.

Enactment and Reflexivity: Every one of the respondents has to cope with limited resources. It because of that, the entrepreneurs have to be creative. With limited resources they have to display professionalism and hide their shortcomings. In the case of this research' respondents: A self-created website and newsletter can go a long way. Most of the respondents have invested little to nothing on these. Annelies, Eduard, Hannake and Hester, furthermore have created catalogues for their products. The respondents that possess the enactment and reflexivity skills effectively mobilize limited resources to attract potential partners (seizing). Creating a personal website (Christiaan) not for public or lacking a studio (Annelies) hurt the business and scare away potential partners.

Some of the respondents managed to use symbolic action to help find a potential partner. It seems however that symbolic action by itself is not enough to persuade a potential partner in the seizing stage of the search process. It is a nice addition to either (or both) sales or social skills.

Trust, Empathy and Flexibility (TEF) [Transforming]:

Ability to listen and comprehend other party's ideas and information, Able to identify and match partner's expectations and aspirations, Conflict management and willingness to accept other party's ideas &*

Willingness to compromise for the benefit of the alliance: The ability to both [listen and comprehend] and [identify and match] partners ideas, information, expectations and aspirations directly influence sensing. Eduard and Annelies are clear examples of other people's ideas leading to numerous opportunities. Other party's perspectives bring these opportunities to light. Of course matching expectations and aspirations could fall in the seizing category as resources might be needed to match.

Furthermore there are two ways of transforming your business so it is ready for cooperation. The first is to resolve differences of opinion and solve conflicts. Frank and Ferdinand are examples of how a history of arguments and conflict can make the business less appealing to potential partners. They have admitted to being stubborn and rigid, which resulted in rejected business opportunities. The second way of transforming your business is to compromise. This is a logical result of solving differences in vision or opinion. It is problematic that there was a real trend of self (artistic) protection among the respondents. Other people's ideas were useful and respondents did admit it could help grow the business, but they flat-out refused. The reason was that they did not want to give up their creation, their child (their art/product). Once again it is unlikely a potential business partner will have exactly the same vision as the creative entrepreneur. So the ability to compromise is essential, especially when you do not have the required sales skills to completely convince others. Furthermore, the ability to compromise will increase the number of potential partners as there is no need to find a complete match.

*Able to understand and willingness to acknowledge partner's strengths**:* There has been plenty of evidence that understanding and acknowledging potential partner's strengths will help identify role models. Several of the respondents have named role models and ideal partners. They have also mentioned partners they were currently working for and ongoing negotiations with partners that should add value to their business. They see working with a specific partner as an opportunity to grow or improve their business. Although it was not specifically mentioned by any of the respondents, it makes sense to conclude that the creative entrepreneurs would be willing to transform their businesses to seize such an opportunity. In fact, if this skill fits anywhere, it should match the TEF skillset to help seal a potential deal.

Willingness to share information and ideas in a transparent way: Eduard and Bas are the best examples for this skill. From the interviews we can conclude that there are two ways this skill influences the search process. First Bas shares information and ideas with his artist network and co-creates products. He evens has sparring sessions with other entrepreneurs that share his flex workspace. As a result, new product ideas are a constant given and incidental problems are solved quicker. So a business might see opportunities in product development and partnerships. Moreover, it might identify potential partners because sharing information can lead to partnerships (Eduard is a great example). Eduard even mentions that transparently sharing information is a necessity when it comes to networking and partnerships. He

has transformed his business so he was ready for partnership, essentially through sharing information and ideas. Give-and-take relationships are the bread and butter of his business.

The TEF category is the most important when the creative entrepreneur has found a potential partner to work with. It is during the transforming stage that these skills are essential. A lack of TEF skills will surely make the negotiations fail. Most notable is the willingness to compromise and apply other party's ideas. If the creative entrepreneur does not manage to negotiate a fair deal, there will be no business partnership. A coach or mentor might be able to convince the creative entrepreneur to 'give up their baby', but it is very unlikely. 50% of the respondents did possess these skills.

**This category has been moved to the TEF skillset as it fits among the listen and comprehend (..) and conflict management skills. **This category has been moved to the TEF skillset as it fits the nature of the TEF skills. It belongs to the transforming stage of the search process.*

Business Skills [All stages]:

Ability to monetarize goals and focus on business: There are great differences among the respondents concerning the ability to monetarize goals and focus on the business. There are creative entrepreneurs who manage to do both. They produce financial statements, create long-term goals and stick to their objectives. It seems like this ability stems from the way they perceive the goal of their business. Contrary to the respondents that fail to do at least one of the two, they view earning money as essential to the business. This is a major contrast with the other respondents, as they see money as a necessary evil. If they want to produce, create, envision what they find fulfilling and satisfying in life, they need money. There is no other way. As a result these businesses tend not to have financial goals apart from survival. They view entrepreneurship as something dirty, and quite frankly unnecessary. As a result, their perception of the business, of money and of entrepreneurship form a major obstacle for the search process. It is on every level that their business becomes less attractive for investors and agents alike. Which, according to most of the respondents would be a disaster. After all, most of them were looking for such a business partner in order to succeed. Business partners might want to profit or see a return on investment that these entrepreneurs simply cannot provide.

Frank, Ferdinand and Christiaan have the problem that they do not focus on their core business enough. They lack the time and money to sense opportunities, or work on the business to seize these opportunities. They spend time pursuing fun and quick earning art jobs that take up time from their core business.

Ability to use business formal conversation and visual narratives: Depending on what partners you need business formal conversation might really help the creative entrepreneurs. Almost all of them know how to address certain parties or manage to find out along the way. Formal conversation is useful throughout

the complete search process. Especially combined with the seizing part of the search process. Sales pitches and symbolic require a certain level of professionalism to convince potential business partners.

Entrepreneurial Traits / Risk taking, innovative, pro-active: Pro-activeness will only benefit the creative entrepreneur. But on its own, it is hard to measure pro-activeness. In practice, pro-activeness is closely linked to sales and networking. They all work on their product/art as much as possible. However, the other activities like marketing, sales and networking require pro-active participation. It is with those activities that some creative entrepreneurs distinguish themselves from others. Although it does not guarantee that they have an edge over the other respondents. Gemma and Willemijn for example pro-actively started working on their business without knowing what to do. They have admitted they were simply guessing what they had to do next. Frankly they have wasted quite some time while doing so.

The interviews did not provide clear evidence of how risk-taking or innovativeness directly influenced the search process. Although there is some evidence that risk-averse behaviour (i.e. sticking to money-guaranteed side projects) can hinder the mobilization of resources and transforming of the business. This is closely linked to the focus of business. Innovativeness is a trait that could only be applied when dividing the respondents into innovative and more traditional products. But there is no evidence that one of the categories is either more successful or has a different kind of search process. Using common sense, it would be logical that pro-activeness and innovativeness should positively influence the complete search process.

Corporatization: Business is organized in formal structure: None of the businesses were fully organized in formal structure. Closest came Bas' business, but there is no mention of this skill affecting the search process. There is however a close tie between this corporatization and the focus on business. Bas states that the structure helps him and his collective better focus on goals. This is effectively accomplished by scheduling regular meetings and evaluations.

Marketization: Interact with and react to consumers and stakeholders: The respondent can all be placed within a wide spectrum of marketization. The spectrum ranges from creating art/products because the artist loves to do so or finds the result appealing, to producing on customer's demand. Although most respondents belong to one of the extreme categories, there are mixes. In fact, being able to meet customer/client demands to generate extra revenue will provide the creative entrepreneurs with some breathing room. As we have seen in the '*Ability to monetarize goals and focus on business'* section, most of the respondents viewed money as a gateway to creative freedom. They have seen that meeting customer demands is financially more viable. They use marketization in combination with their artistic freedom.

If the creative entrepreneurs produce according to market demands, they are earning (more) money. If you are unwilling to give up your artistic freedom, this will hinder your search process. Not only are

potential partners interested in revenue, they might also have ideas concerning changing or adjusting the product (see 'TEF'). Increasing marketization will enable the entrepreneur to sense opportunities (market demands, niches when looking at competitors) that would otherwise not be apparent.

Professionalization: A: Managerial and B: Substantive: All of the respondent either had substantive training in art/design school, university or on-the-job training. Needless to say, the education will help them create a better piece of art or product. That is, if they stick to the field of education (e.g. designing furniture after a carpenter's education). The question then is: How would this skill affect the search process? Besides finding someone to work with (Gemma and Willemijn), there is no direct evidence of substantive professionalization directly contributing to the search process.

Managerial professionalization on the contrary does affect the search process in a number of ways, but arguably indirectly. Of all the respondents, only three had managerial expertise among their ranks from the start. Bas brought in a companion with an HR background and launched the business, Eduard managed to convince a strategist early on and Dirk has had experience in operating his own business. However, none of the creative entrepreneurs themselves have had substantial management education (apart from the BTG project). It seems this skill is a precursor to some of the other business skills. Respondents with managerial expertise quickly adapted a financial planning and put more focus into the business, were able to use formal narrative and greatly increased the willingness to adapt marketization. These skills in turn affected the search process.

Because the business skills are important throughout the whole search process, their influence is seen in every step. Unfortunately, most the respondents are severely lacking in business skills. The BTG project provides temporary coaches and business skill training to fill this void. The latter would have a more lasting impact on the creative entrepreneur's ability to find a business partner.

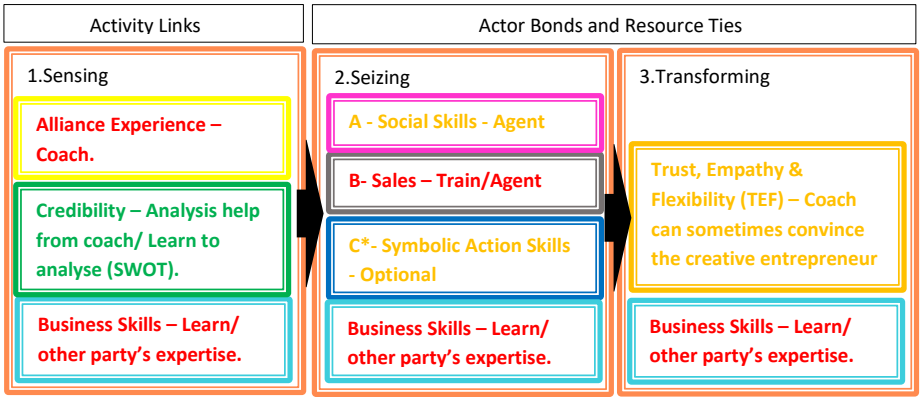

Figure 5: Adjusted Search Process

Chapter 5: Conclusion

How do skills influence the search process for a suitable business partner within the field of creative entrepreneurship? First of all the literature indicates that there are seven types of skills that influence the search process: Alliance Experience, credibility, social skills, sales, symbolic action skills, Trust, empathy and flexibility (TEF) and business skills. A creative entrepreneur is an entrepreneur active within one or more of the creative industries and produces one or more categories of creative products. So what does their search process for a suitable business partner look like and how do skills affect this process?

During the first step of the search process, the creative entrepreneurs start by analysing their own business. They partly manage to determine what their strengths and weaknesses are. Especially when it comes to their strengths, they are well aware of their talents and potential. Now after the BTG programme, they know how to identify and accept their weaknesses. They now better know what to look for in a business partner, since they know what weaknesses to compensate for. Unfortunately almost all of the respondents lack the alliance experience that helps them with the selection of the right partner. This can easily be solved by assigning an experienced coach or mentor to the creative entrepreneur. In this first stage of the search process, business skills also play an important role. They are needed to define realistic goals and conduct market research. Moreover, these skills are needed to check whether an investment is a requirement for the partnership, by means of financial analysis.

In the second stage of the search process called seizing, the creative entrepreneurs need to approach potential partners. They essentially have two options: Social skills and sales. It seems that in practice, symbolic action is not a requirement, but rather an addition to social skills and sales. They either chose to informally partner with people in their network or acquire partners through sales. It rarely happens that the creative entrepreneurs manage to combine the two, let alone efficiently combine sales or social skills with symbolic action. The ones that do use symbolic action, use basic methods like newsletters, simple websites or acquisition through personal contact. Half of the respondents only possess social skills, which results in sales and partnerships with their acquaintances. Some creative entrepreneurs lack both social and sales skills. This is a difficult situation, as they either need money to hire an independent agent or need an agent in their network. As they do not possess the social or sales skills to find this agent, this creates a downwards spiral. The ones that do possess these skills still need entrepreneurial traits like pro-activeness and risk taking to convince a potential partner.

Finally the creative entrepreneurs reach the transforming stage of the search process. During this stage the trust, empathy and flexibility skills play the biggest role. It is time to enter into negotiations. The creative entrepreneur needs to identify, comprehend and accept ideas that might differ from their own. This is especially hard for most creative entrepreneurs, because they do not want to give up their artistic freedom. This is why conflict management skills and compromises are essential at this stage. It rarely

happens that coaches can convince them to compromise. If they do, this might not even result in successful long-term partnerships. After all, it is not entirely a voluntary decision. The ones that see the importance of a partner and are willing to compromise, are the most successful. If they are ready for a partnership they now need financial skills and formal conversation to draw up a contract.

Chapter 6: Discussion and Recommendations

6.1 Discussion

This research has used several methods to guarantee validity. Triangulation has been used to provide a holistic view of reality. This has been a success. Not only have the in-depth interviews resulted in a lot of added knowledge, they have also been supported by observations and document analysis. Respondents have had the opportunity to review and adjust the interview transcripts to guarantee subject review. During the coding stage of the research, the standardized rules that were set beforehand have been complied with. The researchers have also adhered to their pre-set roles. Moreover, the methods were peer-reviewed before the data analysis took place.

The pitching event proved to be very entertaining and immediately motivated to further research the individual participants. The search for disconfirming evidence has led to a new theoretic model that applies to the creative entrepreneur specifically. Although there were a lot of similarities between practice and theory, adjustments to the model from chapter 2 had to be made. In the end, all of the sub-questions have been answered.

Most surprisingly were the huge differences between the different creative entrepreneurs. Some of the creative entrepreneurs possessed most of the skills necessary for the search process, other lacked almost all of the skills. Fortunately this allowed for a great comparison. Furthermore, some skills proved to be essential for the search process, even more than expected. Other skills turned out to be less important or could easily be bypassed by coaching. So what were the differences exactly? First the business skills proved to be quintessential for the search process, appearing in all three stages of the process. Alliance experience and credibility were each needed for success. If necessary, a coach can almost completely take over this part of the process. An experienced coach can identify strengths and weaknesses and choose a potential partner. It is during the second stage of the search process however, that the biggest differences appear. Social skills and sales skills are essential, whereas symbolic actions skills are just an addition to these skills. It first appeared to be necessary to possess all of the three skills. It will still help the creative entrepreneurs tremendously if they possessed all three. However, possessing social or sales skills is sufficient to attract potential partners. In fact, most creative entrepreneurs halt their search during this stage. The ones that manage to find potential partners more often choose personal contact and networking to find a partner. Sales is a skillset most creative entrepreneurs do not possess. As a result, most creative entrepreneurs are confined to their existing network of acquaintances and relatives. Sales skills could be trained, but the fact of the matter is that most of the creative entrepreneurs feel

uncomfortable choosing sales over personal contact. Just hiring an agent is the solution according to most of the respondents. You could argue however, that it might be better to first acquire sales or social skills before even thinking about hiring an agent. They often require an investment the artists simply cannot afford. If they are unable to sell their business and convince an agent to work on a provisional basis, the seizing stage of the search process is where it all ends.

Finally during the last stage of the search process, a lack of TEF skills can still ruin the search process for the creative entrepreneurs. The unwillingness to compromise has left some of the creative entrepreneurs with no chance of finding a suitable business partner. They might have all the other skills and tell you that they are ready for a business partnership, but in reality they are not willing to sacrifice their artistic freedom. The sheer feeling of giving up their 'baby' is a huge obstacle for some creative entrepreneurs. One can even argue that the TEF skills therefore are the first skills a creative entrepreneur should possess. If in the end the creative entrepreneur seems unable to enter into the partnership, the complete search process has been a waste of time and effort.

6.2 Recommendations

6.2.1 Limitations and Further Research

Due to money and time constraints, there has been no possibility to research creative entrepreneurs in other projects than BTG. To develop a complete picture of the search process in the field of creative entrepreneurship , additional studies will be needed that investigate creative entrepreneurs abroad. This might provide generalisability that this research, due to its exploratory character, simply cannot provide yet.

Further research might explore the difference between the specific creative industries. The search process and essential skills needed for this process might differ between painters and graphic designer for example. Further research should be carried out to establish the usefulness of the current model for other industries like the tech industry.

Further research could also be conducted to determine the effectiveness of training the individual skills. It could be useful for the BTG project and other projects alike to assess which skills can be trained. The role of coaching could similarly be examined. Moreover further research needs to examine more closely the links between the different skills and examine them using quantitative methods. This could especially be useful to prove the causal relations in between the stages of the search process. It could also weigh and prioritize the skills.

Finally, further studies, which focus specifically on the creative entrepreneur's negotiation process will need to be undertaken. This could provide more insights concerning the TEF skills and how creative

entrepreneurs can effectively be convinced to sacrifice some of their artistic freedom for financial independence.

6.2.2 Recommendations for BTG

Following this research, some notable improvements could be made to the current Bridging the Gap programme. The BTG project now focusses on training specific business skills by means of formal training, coaching and training on the job. They have accepted creative entrepreneurs mainly from the Gelderland province and some outside of the province. Due to the lack of applicants, they might have had to accept less suitable candidates. Furthermore, the participants were prepared for the BTG pitching event, but had no follow-up with the project after the event.

My recommendation is a process consisting of three main parts: Intake assessment, skills upgrade programme and partnerships-ready certification.

The intake assessment must determine which applicants are suitable for the programme. As we have concluded, there are some essential skills a creative entrepreneur needs for his search process. Some of them cannot or can hardly be trained or coached. This is why I suggest screening potential candidates for basic knowledge of their business, sufficient sales/social skills and TEF skills (most notably the willingness to compromise and give up their baby). The goal of this screening is to increase the chances of a successful BTG result to create sustainable partnerships. When these essential skills are absent, there is hardly any chance of success.

BTG already does a great deal to improve the skills of the creative entrepreneurs. In fact, they combine formal training with coaching and training on the job to maximize results. I recommend keeping this interchangeable manner in which they improve skills. However, there are still some elements that should can be added to the programme. They should strive to increase risk-taking, pro-activeness and innovativeness. More importantly, they should add sales-training.

Finally they should add a partnership-ready certificate. As of now, the pitching event is the only true moment of evaluation. Unfortunately, a great pitch does not guarantee a partnership. This is why candidates should once again be evaluated after they have managed to find a sustainable partnership. If somehow the BTG project managed to find a way to formally distribute a seal of approval or recognized certificate of creative entrepreneurship, this would be phenomenal. If candidates can earn this certificate, they become more attractive potential partners. This makes sense because they have proven to be skilled business partners. This will in turn attract businesses that seek skilled partners. It will also increase the number of high-potential applicants for the programme (vicious circle). Graduates for the programme enter a network of established creative entrepreneurs. They can provide each other with business opportunities. I suggest that these recognized entrepreneurs then coach and mentor new candidates. I am convinced that this network of recognized ‘elite’ creative entrepreneurs will succeed.

A: Literature

Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance. *Sloan Management Review*, *31*(2), 19–30.

Arndt, M., & Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, (45), 494–522.

ArtEZ. (2015). BRIDGING THE GAP 11FEBRUARI +11MAART. Retrieved from http://innovatie.artez.nl/2015/01/bridging-the-gap-11februari-11maart/

Baker, T., & Nelson, R. (2006). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, (50), 329–366.

Bekkers, R., Duyster, G., & Verspagen, B. (2002). Intellectual property rights, strategic technology agreements and market structure: the case of GSM. *Research Policy*, *31*, 1141–1161.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality Treatise in the Sociology*. Penguin Group. Retrieved from http://perflensburg.se/Berger social-construction-of-reality.pdf

Besemer, S., & Treffinger, D. (1981). Analysis of Creative Products: Review and Synthesis. *Journal of Creative Behavior*, *153*, 158–178.

Bevolo, M. (2010). *The Golden Crossroads Multidisciplinary findings for business success from*. New York: Palgrave macmillan.

Blaikie, N. (1993). *Approaches to social enquiry*. Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, P. (1984). The market of symbolic goods. *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, *2*(April), 1–34. http://doi.org/10.1016/0304-422X(85)90003-8

Brown, A. (1994). Politics, Symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*, (15), 861–878.

Buckley, P. J., Glaister, K. W., & Husan, R. (2002). International Joint Ventures : Partnering Skills and Cross-Cultural Issues. *Long Range Planning*, *35*, 113–134.

Colombo, M. G. (2003). ALLIANCE FORM : A TEST OF THE CONTRACTUAL AND COMPETENCE PERSPECTIVES, *1229*(January 2000), 1209–1229. http://doi.org/10.1002/smj.353

Davies, R., & Sigthorsson, G. (2013). *Introducing the Creative Industries, from theory to practice*. London: Sage Publications.

Davis, J., Marino, L., Aaron, J., & Tolbert, C. (2011). An examination of entrepreneurial orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and forprofit nursing home administrators. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *40*, 197–211.

Druk, W., & Karstens, A. (2014). Meer of minder autonomie? "Meer macht" in Museum De Fundatie. *June 23rd*. Retrieved from http://cult.tpo.nl/2014/06/23/meer-minder-autonomie/

Eikenberry, A., & Kluver, J. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, *64*, 132–140.

Gadde, L., & Snehota, I. (2000). Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, *29*, 305–316. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850100001097

Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. (T. J. Press, Ed.).

New York: Routledge.

Hartley, J., Potts, J., Cunningham, S., Flew, T., Keane, M., & Banks, J. (2013). *Key Concepts in Creative Industries*. Sage Publications.

Hartley, J., Wen, W., & Li, H. (2015). *Creative economy and culture: Challenges, changes and futures for the creative industries*. Sage.

Heimeriks, K. (2008). *Developing Alliance Capabilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hergert, M., & Morris, D. (1988). Trends in international collaborative agreements. In *Cooperative Strategies in International Business* (pp. 99–109). Lexington, M.A.: Lexington Books.

Hesmondhalgh, D. (2012). *The Cultural Industries* (3rd ed.). London: Sage Publications.

Hladik, K. (1985). *International Joint Ventures: An Economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships.* Lexington, M.A.: Lexington Books.

Hoffmann, J. (2011). In the Triangle of Civil Society , Politics , and Economy : Positioning Magazines of Nonprofit Organizations. *Voluntas*, *22*, 93–111. http://doi.org/10.1007/s11266-010-9141-9

Hvenmark, J. (2013). Business as Usual ? On Managerialization and the Adoption of the Balanced Scorecard in a Democratically Governed Civil Society Organization. *Administrative Theory and Praxis*, *35*(2), 223–247. http://doi.org/10.2753/ATP1084-1806350203

Hwang, H., & Powell, W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, *54*, 268–298.

Kanter, R. (1994). Collaborative Advantage: Succesful partnerships manage the relationship, not just the deal. *Harvard Business Review*, *July-Augus*, 96–108.

KEA. (2009). *The impact of culture on creativity*. Retrieved from http://www.keanet.eu/docs/impactculturecreativityfull.pdf

Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, *19*(3), 193–210.

Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2014). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like : A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1–23. http://doi.org/10.1177/0899764014561796

Mitsuhashi, H., & Greve, H. (2009). A matching theory of alliance formation and organizational success: complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, *52*, 975–995.

Morgan, G., Frost, P., & Pondy, L. (1983). No Title. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism* (pp. 3–35). Greenwich: CT JAI Press.

Naruale, R., & Hagedoorn, J. (1999). Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, *19*, 283–294.

NESTA. (2006). *Creating Growth: How the UK can Develop World Class Creative Businesses*. London. Retrieved from www.nesta.org.uk/library/documents/Creating-Growth.pdf

Nti, K., & Kumar, R. (2001). Differential Learning in Alliances. In D. Faulkner & M. De Rond (Eds.), *Cooperative Strategy, Economic, Business, and Organizational Issues* (pp. 119–134). New York: Oxford University Press.

P, B. (2014). *The Value of Arts and Culture to People and Society*. Manchester.

Roberts, S. M., Paul, J., & Iii, J. (2005). NGOs and the Globalization of Managerialism : A Research

Framework, *33*(11), 1845–1864. http://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.07.004

Rumelt, R. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. New York: Crown Business.

Shoham, A., & Vigoda-gadot, E. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector : A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *35*(3), 453–476. http://doi.org/10.1177/0899764006287671

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*, 1319–1350.

Teece, D. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In N. Rosenberg & B. Hall (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation* (1st ed., pp. 679–730). Amsterdam.

Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities : Routines versus Entrepreneurial Action, *49*(8), 1395–1401. http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy*. University of California, Berkeley.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*, 509–533.

Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2010). Unleashing synergies in strategic networks of SMEs : The influence of partner fit on corporate entrepreneurship. *International Small Business Journal*, *30*(5), 453–471. http://doi.org/10.1177/0266242610375292

Tilroe, A. (2011). Tussen kunst en cash: commercialisering van de kunst. Retrieved February 18, 2016, from http://www.volontegenerale.nl/discussie/kunst-en-commercie/tussen-kunst-en-cash-commercialisering-van-de-kunst/

Tsang, E. (2002). Sharing International Joint Venture Experience: a study of some key determinants. *Management International Journal*, *42*(2), 183–205.

Vennix, J. (2009). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Harlow: Pearson Custom Publishing.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Yeung, H. (1997). Cooperative strategies and Chinese business networks: a study of Hong Kong transnational corporations in the ASEAN region. In P. Beamish & J. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies: Asian Perspectives* (pp. 215–241). San Francisco: New Lexington Press.

Zajac, E., & Olsen, C. (1993). From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of inter-organizational strategies. *Journal of Management Studies*, (30), 131–145.

Zott, C., & Nguyen, Q. (2016). Administrative Science Quarterly,. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 70–105. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/20109903

B: Appendices

Interview 1: Annelies

Real sales have not taken place. The pitching event focussed on finding customers but did not meet expectations. Successful Sales so far have come from customers' approaches and word of mouth. Personal connections over cold acquisitions is definitely a choice she has made. Also she has catered her presentation to the possible audiences. A catalogue on her work was publishes for events. With little or no investment she has managed to launch a website and a newsletter.

Thomas: Instructie – Eerst een stukje over jouw achtergrond hoe ben je kunstenares geworden en wat heb je voor een opleiding gehad?

A: Ik heb de Hoge School voor de Beeldende kunst gedaan in Amsterdam dat was in '92. Verder heb ik textielvormgeving gedaan. Disciplines liepen heel erg door elkaar heen. Als student werkte je met materialen die je vond eigenlijk. Tekenen en handvaardigheid hebben we nog gehad. Met verschillende materialen werken zat er al vroeg in.

Thomas: Ook voor je opleiding was je daar al mee bezig?

A: Ja als kind zat ik altijd al te prutsen met van alles en nog wat. Het heeft er eigenlijk altijd wel in gezeten. Ik kom ook uit een wat creatiever milieu. Mijn opa is autodidact, die heeft geen opleiding gehad , die heeft geschilderd en gebeeldhouwd. Dat is zit blijkbaar in de genen. Zo is het gekomen. Na mijn kunstopleiding is het lastig.. kom je in een soort zwart gat terecht. Toen ben ik theater voorstellingen gaan doen met een studiegenoot. Maar dan kom je in zo'n subsidiewereldje terecht en daar baalden we een beetje van. Daar moest je bij gaan werken en zij vond eerder een baan, waardoor de verhouding scheef gingen lopen. Dus dat ging over en toen ben ik bij O'Lilly gaan werken in Alkmaar. Daar heb ik met stoffen en knoopjes gewerkt, ontwerpen noem het maar op. Mode interesseerde mij dus wel. Ook heb ik veel met leveranciers gepraat en administratief werk gedaan. Daar leer je toch veel van?

Thomas: Waar denk je dat je het meeste van heb geleerd? Je vrienden en familie of je opleiding?

A: Weet ik zo net nog niet, allebei een beetje op een andere manier. Mijn tekenleraar zij op het atheneum al dat hij het wel in me zag. Zo'n opleiding is wel uhm.. je krijgt een openere blik naar de wereld. Dan leer je de wereld vertalen naar kunstzinnige dingen. Maar na zo'n opleiding ben je nog lang niet klaar, dan begint het pas echt en moet je zelf op zoek.

Thomas: Vind je jezelf grensverleggend werk leveren, anders gezegd – vind je dat je innovatieve ideeën hebt?

A: Ja , jazeker, dat traject is later op gang gekomen. Ik wilde uit het administratieve wereldje en het begon toch wel te knagen. Dan zie je weer kunst en begint het te kriebelen. Dus vanaf 2008 ben ik weer begonnen met schilderen. Ik ben heel erg van materialen en combinaties maken. Ik kan nu wel echt zeggen inmiddels dat ik heel andere dingen maak dan andere mensen, ja dat zeker.

Thomas: Als ik je zou vragen of je je werk voor jezelf maakt of voor je publiek, wat zou je dan zeggen?

A: Oe dat is grappig.. Ik maak het werk voor mezelf, maar tuurlijk treedt je er op een gegeven moment mee naar buiten. Vorig jaar gebeurde dit voor het eerst om het aan het publiek te laten zien?

Thomas: …. Maakte je het eerst voor in huis?

A: Nee het meer dat je in een cocon bezig bent. Maar je wil toch van buiten ook horen hoe het zit..

Nick: …. Een soort van feedback dan?

A: Ja. Vorig jaar ben ik voor het eerst met medaillons naar buiten getreden. Eerst ben je dan voor jezelf bezig en jezelf aan het ontwikkelen, daarna wilde ik het ook laten zien aan de wereld voor waardering of zo..

Thomas: Dan is er ook een verschil tussen het werk laten zien en het verwerken van de input van anderen in jouw werk… Of dat je het maakt op aanvraag van het publiek bijvoorbeeld…

A: Ja dat is wel even een puntje. Ik heb een hele serie medaillons gemaakt waar ik mijn eigen verhaal in heb vertaald. Het gaat om de details van het leven die er toe doen. Waarvan je toch heel veel informatie krijgt.. er zit echt een levensles en houding van mijzelf in.

Thomas: Jij alleen bepaalt dan wat er in een medaillon verwerkt wordt?

A: Ja, ja. Alleen nu is er best wel wat vraag. Ik ben laatst in Milaan geweest en die zeggen allemaal van wat fantastisch en… ja ik ben eigenlijk in het design wereldje gestapt en dat vond ik best wel lastig. Ik kom uit de kunsthoek en die medaillons zijn eigenlijk een soort van interieurstuk. Het is geen schilderij, het is geen beeld, het zijn allemaal unieke interieurobjecten eigenlijk. Ik wilde gewoon de wereld in. Mensen zeiden dat Nederland te klein zou zijn. Dus in die galeriewereld wilde ik terecht komen. Het ging allemaal stroef en toen ben ik in mijn eentje verder gegaan, bekijk het maar. [Seizing/ Tranforming: Not able to benefit from opportunities.][Not able to develop relationship]

Thomas: Waar lag het dan aan dat het stroef verliep?

A: Nou misschien wilde ik het ook gewoon niet uit handen geven, dat kan hoor. Dat zou ook kunnen meespelen haha. [Transforming][Not willing to compromise] Een kennis heeft geëxposeerd in Ibiza en Dubai en dat liep spaak met de samenwerking, omdat bleek dat hij mijn kunst uitleende.

Thomas: Dan ben je toch bezig met zakelijk contact. Zie je jezelf dan als kunstenares of eerder een ondernemer of zakenvrouw?

A: Jaren geleden is de kunstwereld overhoop gegooid. Dat was best lastig. Je merkt dat iedereen in het wereldje, kunstenaars he , toch ondernemender moet worden.

Thomas: Als je een verdeling zou moeten geven..?

A: 50/50 zie ik het wel denk ik. Op zich heb ik het contact met de buitenwereld nodig. Maar na een paar van die buitenlandse dingen moet ik ook echt weer even aan de slag met de kunst haha.

Nick: Zie je dat als een noodzakelijkheid dat contact met de buitenwereld of meer als kans?

A: Het is echt heel goed. Je moet je als project neer gaan zetten, dat is wel anders dan in een galerie. Ik was een van de 160 deelnemers uit de 560 die gekozen werden. Heel veel mensen gesproken die het fantastisch vonden. Interieurontwerpers die daar echt grote mogelijkheden in zien. Ja wie ben ik dan om het alleen maar via de kunstwereld te spelen? Tegenwoordig lopen die werelden toch door elkaar heen. Al mijn stukken zijn crossovers tussen bepaalde werelden. Design met kunst en mode.

Thomas: Zijn er mensen die iets soortgelijks doen? Mogelijk iets vergelijkbaars?

A: Nee haha gelukkig niet en dat is wel heel mooi. Dat is wel een luxe positie. Mensen komen hier ook over de vloer via via verschillende mensen uit Japan en Turkije, allerlei mensen reageren er al gaaf op voordat ik er mee naar buiten ging. Het slaat bij alle leeftijden aan en dat maakt het zo mooi. [Able to self analyze and identify own strenghts].

Thomas; Zijn er dan mogelijk producten waar mensen gaan twijfelen.. of ze jouw medaillons kopen of iets anders?

A: nou wat wel.. ik weet het eigenlijk niet. Het is persoonlijk of je een schilderij of een medaillon wilt natuurlijk haha, verder kan ik het ook niet in een categorie plaatsen. De voorwerpen die ik gebruik, hoe moet ik dat uitleggen. Ik weet gewoon dondersgoed wat er in moet en er zit een heel verhaal achter. Echt symboliek, een soort story telling.

Thomas: Heb jij nog mensen die je meehelpen of werk je in je eentje?

A: Ik begon eigenlijk met een heel klein medaillon en toen deed ik alles zelf, maar er zijn nu wel mensen die me helpen hoor. Toen ging ik grotere medaillons maken, want daarmee kun je zoveel meer vertellen. Ik moest iemand hebben om de frames en het glas te maken. Dat is voor mij te arbeidsintensief en dan moet je een bedrijf gaan vinden die dat voor je gaat doen.

Thomas: Waar heb je dat bedrijf gevonden?

A: Nou dat zit in Limburg, maar ik heb half Nederland afgebeld haha. Dat was nog lastig want ik had geen grote oplage en dan ben je niet een belangrijke speler voor die fabrikant. Dan moet je echt heel serieus worden opeens want het is een hele investering. Dat moet je niet onderschatten. Daarbij heb ik een houtbewerker gevonden die voor mij de lijsten maakt. Dat was heel fijn om daarmee samen te weken. Dat is een grote stap omdat ik altijd alles zelf deed. Bedrijfskundig geef je dan wel wat uit handen, maar het was nodig om meer klanten te bereiken.

Thomas: Heb je ook mensen die je helpen met het zakelijke gedeelte? Boekhouding, verkoop bijvoorbeeld?

A: haha nee dat heb ik allemaal zelf gedaan ook de website. Willem (mijn man) heeft me wel geholpen met de website die is heel technisch. [No formal business education, Efficient use of network to solve problems relating to website].

Thomas: Als je met je leveranciers praat is het dan zakelijk of informeel?

A: Nou dat kan wel gewoon informeel hoor haha.

Thomas: Annelies, wat is eigenlijk het doel van je onderneming? Is winst een doel op zich of een bonus?

A: uhmm… Ja wil eigenlijk gewoon bezig blijven met de dingen die je wil doen. Omdat je al jaren hebt geïnvesteerd wil je gewoon een keer gaan verdienen ermee. Dat is altijd een afweging wat je gaat doen. In New York werd ik benaderd door een kerel die mijn werk helemaal te gek vond. Die vent komt uit de interieurhoek en zag er wel brood in. Hij wilde foto's van mijn medaillons op tapijten laten bedrukken. Heel interessant, maar daar heb ik nooit aan gedacht. Ik zag op zijn website dat hij tapijten deed voor 500 euro. Mijn medaillons zitten in een hoger segment, ik wil dezelfde mensen aanspreken. Dus eigenlijk moest ik er over nadenken wat ik er mee moest doen. Wil je nou geld verdienen of unieke stuks blijven maken? Dat soort afwegingen zijn echt een uitdaging. Als ik zo iets zou doen, moet het een stuk kunstzinniger worden.

Thomas: Dus winst op zich is wel een doel, mits jouw kunstzinnigheid en vrijheid niet naar de achtergrond verdwijnt?

A: Ja het is alsof je je ziel verkoopt – Thomas; ja je kindje.. – Ja inderdaad. Dat blijft oppassen. Ik moet bij mezelf blijven.. er wordt je de hele tijd een wordt voor gehouden.

Met opmerkingen [TE1]: Both knowing her own business and products, but unable to really express and tell a story about the core of her business.

Met opmerkingen [TE2]: Not ready for a partnership because alliance experience lacks. No prior experience with this industry. Not sure about suited business partner. Possible lack of personal skills to ask for more information, further negotiations.

Met opmerkingen [TE3]: Clear vision about her own business, and ability to identify partners strengths and potential, but inability to match expectations

Met opmerkingen [TE4]: Recurring theme, possible inability to match any expectations, due to artistic freedom.

Nick: Je gaf al aan dat de verdeling 50/50 was. Dan heb ik nog wat vragen over je entrepreneurial mindset. De eerste vraag is wat is je visie, waar wil je naartoe met je onderneming?

A: Nou ja er nu ontzettend veel vraag vanuit de interieur hoek. Ik sprak met iemand en die zocht echt iets unieks en hij vroeg wat mijn werk kostte? Er komt ook veel vraag om persoonlijke dingen te maken voor mensen. Daar liggen best kansen, maar ik vind dat echt op het randje. Heel lastig. Ik wil me er niet voor afsluiten, als mijn artistieke gebeuren maar beschermd blijft. Anders word je meer een uitvoerder. Je mag best een thema geven of een paar dingetjes, maar ik wil het toch zelf maken. Ik kan me voorstellen dat familiegeschiedenis of een bedrijfsidentiteit door mij vertaald kan worden hé, maar ook dat kost weer meer tijd. Dat heb ik al eens eerder gedaan met een medaillon in opdracht van de Stevenskerk. Toen heb ik me verdiept in Catherine de Bourbon. Ik heb echt een medaillon gemaakt op basis van haar leven. Dat customizen daar is echt een hele grote markt voor, maar ik moet wel mijzelf beschermen dat het mijn werk blijft. [Heel belangrijke passage!! Volop kansen, maar niet bereid om volledig er voor te gaan].

…

A: Mijn werk wordt vaak gekoppeld aan het werk van Marcel Wanders, van Moooi. In die showroom zag ik ook echt dat mijn werk daar goed tussen zou passen. Het speelse en het stoere. Dat doet hij ook in zijn interieurdingen. Zij vonden het passen in de showroom en vonden mijn werk toch eigenlijk wel gaaf. Toch prachtig als je je werk daar aan kan verbinden.

Thomas: Ging je er ook met die insteek naartoe?

A: Haha nou misschien wel even checken. Helaas vanwege tijdgebrek van beide kanten is het toen een beetje overgewaaid. Later heb ik hem wel in New York gezien en heb ik mijn boekje in zijn borstzakje gedrukt haha klaar. Daarna volgde mailcontact. Ik bel er wel altijd achteraan. Toen heeft de secretaresse mij gevraagd of ik eventueel mee wilde doen aan interieurprojecten. JAAA heb ik gezegd hahaha, dat was dan wel in het verre oosten. Als het ook nog customizet kon dan waren er heel veel mogelijkheden. Ik ben blij dat ik daar een opening heb. [Succesful personal relationship, Succesful informal acquisition].

Thomas: Als ik het een beetje mag samenvatten. Je staat overal voor open en wil overal naar luisteren. Daarna beslis je dan of het past bij wat je wil doen?

A: Ja precies, ik merk dat er gewoon heel veel vraag is. Ik wil niet alles dichttimmeren, maar je wil jezelf ook niet verloochenen. [Kortom, kansen worden gezien, maar andere ideeen worden hooguit met eigen ideeen gecombineerd] Ik vind dat toch ook wat moois hebben. Als ik mensen heel blij kan maken, dat wil ik met mijn werk ook echt doen. Ik denk dat het ook best wel naast elkaar kan bestaan.

Thomas: Dat je in opdracht werkt en je eigen medaillons maakt dan?

A: Ja inderdaad. Vorig jaar heb ik voor het eerst op de beurs gestaan. Maar dan sta je er met je eigen werk en mensen vinden het gaaf maar dan? Ik mis die link naar de volgende stap. Dan heb je hun gegevens niet, Dat heb ik vorig jaar wel laten liggen. Nu wil ik dat beter doen. Ik ben blij met mijn stappen in Nederland. Maar nu met Milaan moet je het toch echt gaan aanpakken. Ik kan niet alles laten zien daar en het kost een hoop geld. Dus ik heb een collectieboek gemaakt. Dat sloeg wel aan en nu heb ik deze (laat stapel nummers en kaartjes zien met contactgegevens) uit Milaan en deze uit New York.

Nick: Maak je hier ook een systematische selectie uit, welke nummers bruikbaar zijn en welke niet zeg maar?

A: Ja weet je dat heb ik meteen opgeschreven, tips , persoonlijke dingen wat we hebben besproken. Je weet ook van de mensen die terugmailen wat ze willen. Dagjesmensen in Milaan hebben daar geen geld

Met opmerkingen [TE5]: Definite chances of partnerships (customization is a recurring theme) but inability to match partners expectations due to artistic freedom. Although she did a very successful job customizing the Catherine de Bourbon project, and acknowledges the large amount of opportunities, she is not willing to change her perspective.

Met opmerkingen [TE6]: Analysis of own buisness and comparisson to other successful business (partner), willingness to match expectations if business is comparable to hers.

Met opmerkingen [TE7]: Following an invitation and personal approach, communications halted. Inability to (see futher goals with the organization of 'Moooi') ask for what she really wants. No communication with senior management. Enthousiastic and personal/ informal during communications.

Met opmerkingen [TE8]: Willingness to match expectations, as long as she can follow her dreams of being a free artist too.

Met opmerkingen [TE9]: Experience in social skills and previous encounters in social situations.

voor. Maar er zijn ook echt goede contacten gelegd met interieur designers met een netwerken onder de rijken der rijken. Hij wilde graag contact houden omdat hij daar mijn werk wilde verkopen. Ook iemand gesproken, een trendwatcher uit Parijs. En nu sta ik in zijn boek tussen de hele grote kunstenaars en designers. Develop Relationships, Influence.

Thomas: onderhoud je ook nog oude contacten en met mensen uit de buurt?

A: Ja dat wel, maar dat wordt minder. Het kost je gewoon moeite om hier te exposeren en het levert me gewoon niet meer genoeg op. Mensen willen wel hier langskomen bij mijn studio, maar dan denk ik Shit, ik heb helemaal geen studio! Hahaha. Ik ben wel in Beuningen op zoek naar een studio. [Not very professional, could have used a small exposition room].

Nick: Kies je nu ook bewuster je netwerk, onder welke mensen je je begeeft eigenlijk?

A: Ja ja eigenlijk wel. Vooral in het buitenland. Ik moet me wel echt verdiepen in netwerken in het buitenland, want overal is het weer anders.

A: In New York moest ik mijn prijzen bepalen en dat vond ik ook best lastig. Dan sta je tussen de nieuwe Dutch Designers en daar mag je best trots op te zijn. Daar staan kost ook veel geld, maar gelukkig kreeg ik dat cadeau. Anyway haha ik moest die prijzen in dollars omzetten. Het gaat allemaal heel goed maar je wil niet meteen de hoofdprijs betalen. Mensen vertelden me dat de prijs echt hoger moest. Heel eerlijk van hun. Nu waren de prijzen reasonable. Dit soort dingen moet je eigenlijk wel voorbereiden. [Sensing opportunities to grow and earn]. [Identifies other party's ideas and takes them seriously, even using them to develop].

Thomas: Dan heb ik nog wat vragen over de samenwerking en zakenpartners. Laten we beginnen met de pitch die je gaf voor Bridging the Gap. Daar gaf je aan op zoek te zijn naar klanten of mensen die je aan klanten kunnen helpen. Hoe staat dat er voor? Heb je al zakenpartners kunnen vinden en is die wens nog steeds hetzelfde?

A: Ja nou ja weet je, het is een beetje een afweging. Toen ik begon ben ik meteen met iemand gaan samenwerken, misschien ben ik gewoon een beetje moeilijk. Ik wil een bepaalde kant op en dat wil je niet echt in de weg staan. Ik heb eigenlijk gepitched voor klanten. Nu zijn er heel veel regeldingetjes die ik zelf doe. Grafisch ontwerp van boekjes, boekhouding… Als het te veel wordt wil je dat graag uitbesteden. PR bijvoorbeeld. Ik heb daar ook contact met iemand over.

Thomas: Zou je dan iemand met een kunstachtergrond willen om mee samen te werken of liever uit de zakenwereld?

A: Nou dat is toch wel het zakenwereldje, zodat het een combinatie wordt van kunst en zaken. Diegene moet me wel begrijpen natuurlijk. Want mijn haren gaan wel een beetje overeind staan bij het idee van ondernemen ondernemen ondernemen. Het moet niet alleen om het geld gaan, niet dat mijn werk zo meteen bij de Xenos ligt. Ik wil mijn ziel niet verkopen.

Thomas: Wat zijn expliciete dingen die je uit de samenwerking zou willen halen? Denk dan bijvoorbeeld aan geld of een investeerder..

A: Ik heb zelf al veel geïnvesteerd of eigenlijk mijn man hahahaha. In die zin als de samenwerking mooi is wil ik een distributeur met een groot netwerk. Daarvoor moet ik tzt wel in onderhandeling.

Thomas: Netwerk en nieuwe klantenbasis dan en ook exposure/ reclame?

Met opmerkingen [TE10]: Successful personal communications, managed to attract and convince potential partners.

Met opmerkingen [TE11]: Developed network and personal relationships, detract less useful contacts.

Met opmerkingen [TE12]: PR (Communication) too difficult. <- Difficult communications (hard to work with), has not convinced partner of her ways.

A: Ja dat is toch wat je wil hé. Lady gaga heeft ooit over een kunstenaar gezegd dat hij de beste was en toen is die man ineens heel bekend geworden. Zo iemand kan je natuurlijk goed helpen om je zichtbaar te maken. Ik merkte ook dat toen ik wat bekender werd doordat ik genoemd werd door anderen, ik meer contact kreeg met mensen die mijn werk zagen als investering. Haha dat ze er snel bij moeten zijn voordat de prijzen te hoog zijn.

Thomas: Vind je het belangrijk dat een zakenpartner jou op nieuwe ideeën brengt? Of vind je het beter als je eigen ideeën hetzelfde blijven?

A: Nou dat vind ik een lastige. Aan de ene kant is een extra paar ogen handig. Echt een 50/50 samenwerking gaat niet werken.

Met opmerkingen [TE13]: Very strict limit to full cooperation. Possible limit to matching expectations.

Thomas: Dus meer een ondersteuning, zodat jij je werk kan doen?

A: Ja dat ook, maar een netwerk is heel belangrijk dus Moooi zou heel leuk zijn. Zo zie ik de samenwerking meer. Die kunnen voor mij ook veel uit handen nemen. Bekisting naar het buitenland etc. Daar zie ik normaal gesproken behoorlijk tegenop.

Thomas: Ben je bereid concessies te doen als dit je een zakenpartner oplevert?

A: ja, als ik maar kan doen wat ik wil haha. Ik zou de productie niet uit handen willen geven in ieder geval. Ik wil unieke stuks blijven maken. Veel ontwerpers geven hun werk uit handen aan een label zodat zij zich weer kunnen focussen op nieuw werk. Dan krijg je commissie voor het geleverde werk. Maar zo zit ik er helemaal niet in. Dat is gewoon niet mijn ding. Daar hoor ik niet bij. Met een museum zou ik het nou wel weer heel mooi vinden. Dat een hele serie van mijn medaillons wordt getoond. Dan verdien je niet zo veel meer, maar dat is wel exposure natuurlijk.

Interview 2: Bas

*Efficient use of resources by creating a professional looking flex workplace without to much money.

Thomas: We beginnen heel rustig. Welke opleiding heb je gehad?

B: Uhh ik ben na mijn VWO theaterwetenschappen gaan studeren in Utrecht, theater film en muziek. Toen nadat ik mijn bachelor heb gehaald merkte ik dat ik veel wist over theater, maar ik wilde graag zelf theater gaan maken. Die opleiding was interdisciplinair, dat vond ik heel gaaf. Toen ben ik gaan zoeken naar eenzelfde opleiding alleen dan meer uitvoerend. Toen ben ik bij ArteZ gekomen in Arnhem en ben ik gaan studeren aan het conservatorium. Mijn achtergrond is dus muziek en theatermaker.

Thomas: In welke richting zou je zeggen dat je nu zit? Heeft dat nog iets met muziek of theater te maken?

B: Nou dat weet ik niet. Ik doe dat soort dingen nog wel. Heb nog wel een eigen stuk wat ik af en toe speel. Binnen [Company name blanked] zijn muziek en theater nog wel mijn expertise. Het wordt wel breder. Ik maak gewoon nieuwe dingen. Of het nou een performance is of een installatie.. ja dat maakt mij eigenlijk wel uit. Het is niet dat het bepaalt wat ik doe.

Thomas: Doe je dan wat er op dat moment in je opkomt of waar je zin in hebt?

B: Ja en in samenwerking met anderen komt er nog wel eens iets nieuws uit of wat er naar voren komt in een opdracht. Wat er nodig is zeg maar..

Thomas: Heb je het idee dat jouw opleiding nog sterk bijdraagt aan waar je op dit moment mee bezig bent?

B: Hmm ja. Vooral de ambachtelijke vaardigheden zijn handig. In de diepgang heeft mijn studie mij wel gevormd. In hoe ik dingen analyseer en uit elkaar trek. In de manier waarop ik regisseer. Die analytische vaardigheden zijn misschien wel belangrijker dan dat ik weet hoe een muziekstuk in elkaar steekt.

Thomas: Beschouw je jezelf nog als kunstenaar, als vakman of als ondernemer?

B: Ja.. uh.. Wel als kunstenaar.

Thomas: Ook na de pitches en het traject met ArteZ?

B: Ja op het podium staan is zeg maar echt mijn vak. Soms ga ik daar iets te ver in. Ik ben wel ondernemend. Het maakt mij niet zo veel uit. Ik vind het woord kunstenaar.. ja dat heeft in de rest van de wereld nogal een negatieve connotatie. Kunstenaars die ik ken plaatsen zichzelf buiten de wereld en doen op zolder wat zij zelf leuk vinden en dat vind ik jammer. Kunstenaar heeft ook veel met beeldend kunstenaar te maken. Dus ik noem mezelf liever theatermaker en ondernemer.

Thomas: Zou je jezelf meer rekenen tot de creative industries als creatieveling?

B: Ja dat lijkt me beter want ik ben niet perse zo kunstzinnig, ik wil gewoon mooie dingen maken met andere mensen. Daar moet je ook ondernemend voor zijn.

Thomas: Ga je vaak op zoek naar grensverleggend werk, vind je jezelf innovatief?

B: uhh ja grensverleggend hoeft geen doel op zich te zijn. Het moet gewoon passen. Waarover ik heb gepitched is natuurlijk wel innovatief. Dat is begonnen met een kunstwerk. Door samenwerking met Roos, .. we waren samen aan het praten en zij zei: Als je nou stof kon aanraken en er ontstond muziek, dat zou

gaaf zijn. Daar wilde ik wel iets intelligenters van maken. Dat je kan ontdekken waar de verschillende ingrediënten van een muziekcompositie te vinden zijn op een kleed. Nou dat hebben we gemaakt. Toen hoorden we van anderen dat dat kunstwerk voor dementerende ouderen wilden inzetten. Muziek dat werkt goed met stof en dat hebben we getest.. en inderdaad, we wilden iets cools maken en dat is gelukt. Ik ben altijd wel op zoek naar klank theater en ervaring. Dat wil ik in een groep creëren, ik wil zelf deelnemen.

Thomas: Kan ik uit je verhaal opmaken dat je het voor jezelf creëert? Jij hebt een idee en je wil het naar buiten brengen. Het is niet zo dat je het vanuit de vraag van de markt / het publiek creëert?

B: Nou wel altijd uhhh.. Tuurlijk begint het bij een creatieveling met een vraag over de wereld. Vanuit eigen onderzoek. We hebben dan iets van geleerd. Daarna wil je niet stoppen. Daarom was het zo mooi om dan nog iets voor ouderen te doen. Die dubbelslag zeg maar. Van eigen idee naar.. uhh..

Thomas: Naar iets waar andere mensen iets aan kunnen hebben…?

B: Ja, ja inderdaad. Als je zou beginnen met : Ik wil iets voor deze mensen maken. Dan zou je nooit dit zoiets komen. In de eerste fase moet je heel ongerept je ding kunnen doen. Daar geloof ik echt in.

Thomas: Met wie werk je allemaal samen? Je bent als ik het zo hoor geen eenmansbedrijf.

B: Nee klopt. Belastingtechnisch wel. We hebben een groep zzpers binnen stichting kunstlab, ik ben een van die zzpers. Daar doen we al het werk. We deden ook workshops en andere mensen konden bij ons terecht. Maar in mijn hoofd liep dat allemaal te veel door elkaar heen. Als we allemaal de diepgang willen gaan moeten we structureren. Onze toegepaste ontwikkeling van producten en commerciële opdrachten zijn dan nu via [Company name blanked]. Daaronder vallen dan de 'Peel' secties waar wordt geëxperimenteerd.

Thomas: Heb je met iedereen samengewerkt?

B: Ja niemand werkt echt alleen, tenzij ik bijvoorbeeld les geef bij ArteZ dan doe ik dat als ZZPer.

Thomas: Zijn er mensen binnen het bedrijf die een management opleiding of achtergrond hebben?

B: Nou ik ben met Stefanie begonnen en die heeft arbeid en organisatie psychologie of wetenschappen gestudeerd. Die deed een consultancy baan. Zo zijn we begonnen. Ik ben heel erg van de lange termijn visie en zij was van de stappen zetten en het organiseren. Een ander heeft cultuurmanagement gestudeerd en doet nu het boekhouden en is financieel leider. [Through personal contact, has gained a partner for accounting purposes]

Thomas: Zijn er initiatieven om management bij te trainen of aan te nemen?

B: Nou met Stefanie ging dat heel natuurlijk die samenwerking en nu is er een nieuwe bij die cultuur en projectmanagement doet. Dus we proberen ze wel aan te trekken.

Thomas: Is het meer een bonus dan?

B: Nou in de eerste plaats moet diegene binnen de organisatie passen. Ten tweede kijken wat diegene kan bijdragen aan wat we op dat moment nodig hebben. Dat kan management zijn ja. We zijn gewoon een heel team en dan merk je dat er een andere set aan kwaliteiten nodig is zoals echt het leiden en besturen. Dat vind ik heel leuk, ik ben er alleen nog niet heel goed in. Dat wil ik wel leren.

Thomas: Dan gaan we een andere kant op. Ik heb een goed beeld gekregen van de organisatie. Als we het toespitsen op jouw product. Hetgeen je gepitched hebt voor Bridging the Gap. Als we daar naar de markt kijken.. Let jij op andere mensen die met soortgelijke projecten bezig zijn? Je concurrenten eigenlijk.

B: Ja na de eerste fase ga je wel naar de toepassing van het product kijken. Dan is belangrijk wie je concurrenten zijn. De zorgrobot bijvoorbeeld.

Thomas: Kun je die producten toelichten?

B: Ja in die Multi sensorische welzijnsproducten markt heb je een tovertafel. Daarmee kun je net als met ons kleed samen een beat of melodie maken. Ook nog zon zeehond robot, weet niet hoe die heet. Die reageert ook op aanraking. En Zora zo'n robot van plastic. Ja dat hou je wel allemaal in de gaten. Op een gegeven moment moet je je kindje gaan verkopen en veel. Dan is een doelgroep belangrijk en concurrenten. Dat roept heel veel weerstand op. Dat merk ik ook bij ons. We moesten het dus uit Kunstlab halen en naar [Company name blanked] brengen, commercieel brengen. Pas het aan en ken je markt. [Transforming]

Thomas: Hoe ga je om met je concurrenten? Pas je je prijs aan bijvoorbeeld? Hoe ver gaat dat?

B: Uhh. Tuurlijk letten we op prijs, de rest is daarvoor een indicatie en daar gaan we net onder zitten. We willen ook net iets anders doen. Alles wat nu op de markt is heeft nog extra zorg nodig. Bij ons kunnen mensen zelfstandig aan de slag waardoor het kosten voor zorgpersoneel bespaart.

Thomas: Je hebt er al een paar keer over gehad dat er veel veranderd is. Is het ook zakelijker geworden binnen het bedrijf? – B: ja.. Thomas: Ook de communicatie?

B: Ja naar buiten en intern ook zeker. Daar zijn we in gegroeid.

Thomas: Waar kun je dat aan merken?

B: Nou er is meer structuur, wekelijkse meetings, meer jaren prognoses, verwachte omzetcijfers. Dat was nodig omdat we een financiering hebben gekregen. Het wordt allemaal serieuze business. Dat vind ik heel leuk. Maar dat moet je dan ook echt organiseren. Targets stellen enzo. Echt een heel concreet stappenplan maken is dan echt noodzaak. We hebben een bestuur met Roos en Stefanie en ik. Niemand is de eindbaas, we hebben een eigen rol. Ik ben meer een visionair en strategisch denker.

Thomas: Je spreekt over targets en prognoses, is het behalen van winst het doel van het bedrijf of is het meer een bonus?

B: Nou [Company name blanked] is ook een stichting, dus je mag wel winst maken maar je mag het niet uitkeren aan de bestuurders. Als doelstelling staat wel het bijdragen aan een duurzaam verdienmodel voor de studio's. Het ideaalbeeld is dat we elke dag in de kelder kunnen werken en toffe dingen kunnen doen. Maar daar is gewoon geld voor nodig. Het doel is geld verdienen om kunst te maken, niet geld verdienen om naar de Bahama's te gaan. Maar geld te verdienen om de vrijheid te hebben om elke dag kunst te kunnen maken. Dus ja winst maken maar met een doel.

Nick: Dan gaan we het hebben over de ondernemende mindset. Wat is je visie met [Company name blanked]? Waar wil je naartoe, waarvoor doe je dat?

B: Ik geloof er erg in dat deze regio Arnhem-Nijmegen alles in zich heeft om een unieke creatieve sector te vormen. Zeer interdisciplinair, met Radboud de HAN, Artez, dus heel anders dan wat in de Randstad al heel groot is, dat iedereen sterk is in zijn eigen discipline. Dat is voor ons een valkuil, maar ook een goede kans. Ik wil zelf graag ook vakoverstijgend werk, omdat ik geloof dat dat de toekomst is. Daar valt ons

product ook onder. Dat soort producten wil ik maken en daar heb ik een omgeving voor nodig die dat toelaat. Ik geloof dat die omgeving hier is. Dat mensen vanuit de Middelbare school pure kunst doen in Amsterdam en wil je dans met techniek en grensverleggend werk dan kom je naar Arnhem-Nijmegen, want daar gebeurt het. We hebben als eerste stap een platform opgericht waar mensen in contact komen en waar er geld verdiend kan worden. Dat vind ik een belangrijke eigenschap van de moderne kunstenaar. [Company name blanked] is daarvan een uitvergroting. [Perfect Example of Seizing: Moving resources to benefit from opportunities]. We wilden aantonen dat we niet alleen vragen kunnen stellen, maar ook antwoorden kunnen bieden, die geld waard zijn. [Knowledge of own business and self analysis]

Nick: Wat zijn volgens jou kenmerken van een succesvolle ondernemer?

B: Dat je kan delen. Veel kunstenaars hebben de neiging om hun naam aan werk te verbinden. Mijn kindje zeg maar. Maar het is veel leuker om samen iets te maken. Dit is echt super vet, dat gevoel. Een beetje trots ook wel. Dan moet je durven delen en open staan. Dan krijg je ook feedback van mensen met wie je je idee deelt.

Thomas: Is het voor jou minder waardevol als je niet met anderen maakt?

B: Ja, ja daar heb je veel meer aan als je samen kan bespreken wat je samen hebt bereikt. Dan groei je zelf en als groep.

Nick: Je gaat samen zitten en daar komt de ideegeneratie tot stand?

B: Ja dat proberen we wel. Ook vanuit opdrachten, dat we alles structureren en dan gaan bedenken wat we gaan doen. We proberen het ook soms met accountmanagers etc. te kaderen, want die willen heel direct weten wat er gaat gebeuren. We zijn minder oeverloos aan het lullen en dat gaat niet ten koste van het proces of vrije ideeën. Je kan zon sessie alleen niet geforceerd inplannen. Er moet eerst een probleem zijn, als die er niet is dan is er geen urgentie.

Nick: In hoeverre ben je bezig met de lange termijn bezig?

B: Steeds meer gelukkig. Na die financiering hebben we iets meer rust om na te denken hoe we de komende drie jaar naar toe gaan. In plaats van volgende week moet ik geld hebben, hoe moet dat. Dus dat kan steeds meer die lange termijn.

Thomas: Heb je een voorbeeld van wat je in die drie jaar of langer in gedachten hebt?

B: Nou met Tactile bijvoorbeeld, december moet het productief klaar zijn. In 2017 is er dan al iemand bezig met een app om in 2018 versie twee uit te kunnen brengen. Zodat het op afstand bestuurbaar is en up te graden is via een abonnementsstructuur. [Identifies opportunities and seizes] Dat probeer je allemaal te voorspellen en te organiseren. We zijn nu al met een nieuwe creatie van Roos bezig. Die lagen probeer je in elkaar te laten over lopen, zodat je niet stil komt te staan.

Nick: Zie je contact met externen als een doel of als noodzaak voor een lange termijn zeg maar?

B: Nou we hebben contact nu met een zorg interieur ontwerper. Misschien was dat onze primaire verkoopplek voor tactile. Dat is nu anders gelopen. We zien wel de mogelijkheid om de creatieve partnerships aan te gaan. Waardoor zij zich kunnen onderscheiden ten opzichte van anderen. Hoe we daar zelf meer uit kunnen uithalen is dan de kans denk ik. (Chance to influence relationship, but not able to yet.) In de toekomst kan dat dan wel meer werk opleveren. Ook andersom, dus mensen die voor ons leveren. Dat zijn nu nog kleinere opdrachten, maar je kan samen groeien. Denk aan een fabriekje hier in Arnhem die voor ons de platen voor onder het kleed kan drukken. [Great example of cooperation by

identifying and matching other parties expectations. Sensing a trend of local production and opportunities].

Nick: Kies je er bewust voor om je omgeven tussen bepaalde mensen en op die manier je netwerk op te bouwen?

B: Ja ik denk het wel ja. Ja..uh.. ja maar vooral om je bewust ergens niet te bewegen. We zijn een paar keer bij een borrel geweest en meetings met de provincies. Dat is vooral veel jasjes en colbertjes en dat soort dingen. Dat wordt dan gepresenteerd als de nieuwe innovatie hé. Daar ben ik wel klaar mee. De provincie die zich dan hard maakt voor creatie en innovatie, maar wat eigenlijk neerkomt op energievretende sessies, waar wij als ondernemers gratis ideeën kunnen leveren. Daar word ik heel moe van. Die netwerkborrels. **[Identified other party's needs, no compromises, actively denying because it is not what they are looking for].**

Thomas: één ding wat de provincie wel heeft gefinancierd is Bridging the Gap natuurlijk.

B: Hahaha ja dat klopt wel. Maar we gaan ook wel naar netwerkborrels hoor, maar die kiezen we dan heel bewust uit. Met mensen die zelf uitvoeren en dingen maken. De provincie hoeft niet perse zelf geld te geven, maar faciliteren kunnen we prima zelf dus daar heeft niemand behoefte aan. Als ze dan iets doen, geef dan maar geld. Geef dan maar heel goed aan wat er met het geld moet gebeuren, dat dan ook wel weer. Niet net doen alsof je heel veel wil bijdragen en dat het geen geld mag kosten.

Soms krijg je nog wel via via via een opdracht en denk je op het moment van de borrel of uhh.. we waren ook bij de Dutch Design Week , dat het niets oplevert, maar blijkt het dan achteraf wel te hebben gedaan. (Not sensing the opportunities of a fair).

Nick: De DDW is dan wel een kring waar je je wil begeven?

B: Ja maar dan wel met een veel bewuster doel, anders kun je niet zien wat het oplevert. We gaan de volgende keer met een uitvinding van Roos waar audio in tekeningen wordt omgezet. Dat zou daar goed passen. Vorige keer waren we meer als conceptueel idee ipv van voor de verkoop.

Nick: Op welke manieren probeer je dan die verkoop te stimuleren?

B: Nou we hebben met consultants om de tafel gezet om te kijken wat we de klant kunnen bieden. Hoe we ons product met marketing op de markt zetten. Wat hebben wij ze te bieden? Wat is onze doelgroep en hoe moeten we die benaderen? Het leuke is ook dat we hier kunnen sparren op deze locatie. Hier zitten 90 creatieve ondernemers die we allemaal in meer of mindere mate kennen.[Develop personal relationships with potential partners in informal network] [Opportunities in personal contact]

Thomas: Dan zou ik het graag nog over de samenwerking willen hebben met verschillende partijen. Je heb aangegeven dat je iemand hebt voor prints en een afzet markt in de vorm van een zorg interieur bekleder. Wat wilde jij nu uit die samenwerking halen?

B: nou laat ik zeggen dat het doel was om de productontwikkeling te financieren. In de vorm van een preferred supplier en verkoper. Daar zouden we dan een percentage van krijgen zodat wij weer iets anders konden gaan doen.

Thomas: In de vorm van royalties en dat je het product verkoopt?

B: Ja precies, wij verkopen het product en vangen daar wat voor, zodat we nieuwe producten kunnen blijven ontwikkelen. Dan gaan we weer heel wat anders doen..

Thomas: Maar dat is niet doorgegaan?

B: Nee want de investering was te groot en te risicovol uhh dus we zijn aan het heroverwegen [Not able to change mind of other party, seems like a powerplay of other party] ..[No full commitment to Transforming/seizing].

- Komt iemand binnen voor de faciliteiten in het gebouw –

Oh ja dat veranderde dan en toen kwamen we er wel achter dat de productie niet heel veel voorstelde. Het ging eigenlijk om het versturen van een paar mailtjes. Wat fijn was omdat we dan een deel van de omzet ook zelf konden houden. Hij blijft in beeld als verkooppartner, maar daar kunnen er nu meer bij komen.

Thomas: Heb je het idee alsof je concessies hebt moeten doen en nu alleen verkoopkanalen zoekt?

B: uhh ja ja in die zin in concessies doen, meer als plannen bijstellen.

Thomas: Je hebt niet het idee dat je hebt ingeleverd dan?

B: Dat er uiteindelijk een product komt is nog steeds hetzelfde. Misschien is het zelfs wel voordeliger. Uiteindelijk kom je er steeds meer achter wat zijn idee is en of dat aansluit bij wat je zelf wil doen. Ergens in het midden ligt de samenwerking. Als dat niet lukt en je kan elkaar niet in het midden vinden dan zoek je naar een alternatief. [Research into other partiy's needs and willing to somewhat match aspirations]. De financiering hebben we dan een beetje opgegeven, maar het kan dus ook anders.

Thomas: Hebben jouw zakenpartners ook andere partners en komen die partners alleen uit de kunstwereld.

B: Ja op het zakenpartners en nee op kunst, want die houden zich met allerlei soorten mensen en bedrijven bezig. Grote producten en weet ik veel wat haha. Wij zijn zeker niet de enige partij.

Thomas: Zijn er behalve die twee partijen nog andere partijen waarmee je samenwerkt?

B: Ja we werken samen met de studenten van Artez Enschede, die maken composities voor de kleden. We zijn lid van de Health Valley alliantie in Nijmegen. Daar kunnen we tactile testen. Vanaf september geloof ik. Dus dat is nog een partner. We werken ook samen met een sociale werkplaats die schoenen maken. Die fabriek wordt een dag in de week niet gebruikt en toen hebben wij gevraagd of ze die ene dag tactile konden maken. Perfect voorbeeld van een duale samenwerking, kennen de krachten van andere partijen en spelen daar op in. Breed Scala aan samenwerkingen, naar eigen hand gezet, zelf bruikbaar. Want dan hebben zij weer inkomsten. Het leuke is dat het mensen zijn uit de regio en ze hebben een afstand tot de arbeidsmarkt. We kunnen ook in China gaan produceren, maar dat vind ik helemaal niet cool. Hier kan dat ook, ook al is het net iets duurder, daar hebben we wel ruimte voor in deze markt. [Local opportunities, great example of sensing].

Thomas: Is het belangrijk dat zakenpartners jouw visie delen?

B: Ja zeker

Thomas: Ga je anders niet met ze in zee?

B: Nee [Able to identify but not entirely match other party's aspirations and expectations]. [Compromises are possible if there is at least a shared vision].

Thomas: Dat lijkt me heel duidelijk. Heb je het idee dat partners met je meedenken? Dat ze je verder helpen?

B: Ja dat is wel waar je naar zoekt. Het gaat uiteindelijk om een duurzame samenwerking als je de waardes deelt.

Thomas: Laat je samenwerkingen echt vastleggen of gaat het tot nu toe meer mondeling?

B: Nou bij Tactile zijn we in de fase dat we het vooral mondeling oplossen. Nog geen echte contracten. Die moeten ook nog gemaakt worden. Maar opdrachten in het verleden op ZZP basis zijn via kunstlab wel op contractbasis gegaan, voor het beschermen van auteursrecht en dergelijke.

Samenvatting rest van het gesprek over Bridging the Gap

Heel erg waardevol, wel te veel focus en verwachting geschept dat je aan het eind van het traject een investering zou hebben. Omdat Maxwell Group ook betrokken was. Het project zette vooral aan tot nadenken over het product en de organisatie. Het traject was wel te lang vond B. Het had beter wat korter en bondiger kunnen zijn. Maar alles wat er geleerd is heeft hij kunnen toepassen. Ook al was het maken van een business canvas niet altijd direct nuttig, het zette wel aan tot denken over je bedrijfsmodel.

Interview 3: Christiaan

T: Beginnen we met je achtergrond als kunstenaar. Welke opleiding heb je gedaan?

C: Ik heb een kunstopleiding gedaan in Arnhem, richting architectonische vormgeving, monumentaal. Dat heb ik gevolgd van '89 tot '94.

(Verse koffie lekker hoor)

N: Wat heb je verder nog gedaan?

C: Ik ben naar Rotterdam verhuist. Daar aan opdrachten gewerkt in de openbare ruimte. Tot 2014 kunstwerken gemaakt in de openbare ruimte. Ik was toen ook al bezig om dat tapijtbedrijf op te zetten, omdat ik enthousiast was over de mogelijkheden binnen die industrie. Wat ik nu doe komt echt uit die studie voort. Mijn interesse in vormgeving van ruimtes.

T: Is dat alleen je opleiding geweest? Vrienden / familie?

C: Niet vanuit mijn familie. De vader van mijn middelbare school vriend was tekenleraar. Daar heb ik wel dingen mbt tekeningen van meegekregen. De kunstboeken bij hem thuis, daar is de interesse gewekt. Mijn broer is ook tekenaar/ schilder geworden.

T: Op welke manier heeft je opleiding eraan bijgedragen dat je goed bent in je werk?

C: de opleiding an sich was inhoudelijk niet zo sterk. Je werd wel gemotiveerd door docenten. De kwaliteit in docenten was sterk fluctuerend. Ik heb heel veel geleerd van één specifieke docent. Je moet toch ook zelf de drive hebben om te leren. Een aanbod is er niet.

T: Het is toch wel je eigen inspiratie die tot prestatie leidt?

C: Ja.

T: Je bent bezig met carpets for buildings. Zie jij jezelf als kunstenaar, vakman of ondernemer?

C: Ik ben klaar met die etiquette. Ik zie mezelf als ondernemer.

T: Tom zei bijvoorbeeld dat er een negatief stigma rondom kunstenaar hangt.

C: Ja kunst is enorm van zijn voetstuk geworpen. Kabinet Wilders. En door de crisis werd kunst als parasitair gezien. Er worden bij exposities geen kunstwerken tentoongesteld, maar ruimtes waarin mensen iets kunnen doen. Hierdoor zou je jezelf echter niet 'geen kunstenaar' moeten noemen.

T: Je bent nu dus vooral ondernemer?

C: Ja, zeker omdat je geld bij elkaar moet ondernemen. Maar ik houd me op dit moment bezig met vormgeving, tapijt is meer dat dan kunst. Als er kunstopdrachten voorbij komen, maak ik echter weer kunstwerken. Die gelegenheid doet zich niet zo vaak meer op, en ik zoek deze ook niet meer op. [Non formal- focus of business shifts. Pro-active because reacts to the market.]

T: Waarom ben je het beroep ingegaan? Richting het grafisch ontwerp?

C: Puur interesse. Door wat ik zag aan kunst werd ik geboeid. Ik wist ook niet wat ik anders wilde doen. Heb nog een tijd gekookt. Heb veel sieraden gemaakt en getekend. En ik hoopte dat ik daar mijn beroep van kon maken. Wilde dit al vanaf de middelbare school.

T: Vind je jezelf innovatief/ grensverleggend.

C: Nee, ik maak gebruik van dingen die ik ken en probeer die op een originele manier te combineren.

T: Zou je het wel willen worden?

C: Wat is innovatief. In mijn huidige industrie wordt veel geinnoveerd. Door mijn zienswijze probeer ik er op een andere manier mee om te gaan. Dat zou grenzen kunnen verleggen binnen de industrie. Innovatie door de industrie zelf. Ik pas de innovatie op een eigen manier toe. [own strenghts identified]

T: Je had het ook over 3D tapijten?

C: Dat is ook een bestaande techniek. Binnen de automotive branche. Ik wil het gaan toepassen voor kantoren e.d.

T: Maak je kunst voor jezelf of voor het publiek?

C: Voor het publiek. Wil dat het beleefd wordt, gebruikt.

T: Maak je producten op aanvraag van anderen?

C: Nee. Binnen de vraag van anderen kan ik mijn ei goed kwijt. (Semi-Marketization, non 100% compliant but services customers need anyway.

T: Werk je alleen/ mensen in dienst?

C: Geen mensen in dienst maar wel veel samenwerking met anderen. Een grafisch ontwerpen, iemand die 3D animaties doet. Kennisinstituten waar ik kennis op doe en projecten mee opstart. Ik werk als ZZP'er maar ga veel samenwerkingen aan. Ook in kunstopdrachten.

T: Vind je dat prettig?

C: Ja. Het is een stimulans. Ik heb ook de kennis nodig van anderen. Ik heb bepaalde ideeën maar anderen kunnen hun kennis van bijvoorbeeld de metaalindustrie brengen. Ik word dan soort van de assistent van het bedrijf, daardoor bleef ik dichtbij. De ander bracht kennis en expertise. (Strong ability to get what he needs from the cooperation). (Ability to share and trade ideas).

T: Er zit dus ook vakkennis in de samenwerkingskring, kunsttalent, zijn er ook mensen die je helpen met management vaardigheden?

C: Boekhouder koop ik in. Mangement zou ik graag willen, maar dan zit je snel in het gebied van een agent. Die heb ik op mijn gebied nog niet gevonden. Management is wel iets wat zich voordoet, iemand die het zakelijke gaat sturen. Daar heb ik nu wel gesprekken over. Dat is niet waar mijn talent zit, het verwerven van opdrachten. Ik ben wel redelijk georganiseerd. Commercieel kies ik niet altijd de juiste weg. [Strong analysis and display of own company (personal) Strenghts and weaknesses).

T: Wat is het doel van het bedrijf? Winst op zich of is het een bonus?

C: Winst is een doel op zich. Ik moet geld verdienen om het huis, gezin en werkplekken te onderhouden. Ik word ook blij van geld. Belangrijkste zaak is het onderhoud van het bedrijf, en creatieve ideeën. [Profit, although mentioned as goal #1 is only used as a means of continuing to be creative and execute new ideas and artforms].

T: Je moet je ei kwijtkunnen?

C: Als ik in loondienst zou komen zou ik dat heel erg vinden. Dan wordt je talent niet meer geoptimaliseerd.

N: De kunst helpt je om jezelf te realiseren?

C: Ja.

T: Je werkt veel met partners, en je hebt nu ook contact met iemand van management?

C: Ja, maar het is heel erg pril, erg aftasten. Voor die persoon zelf ook. Hij is ook zoekende. Hij moet ook winst maken. Het is een kennis.

T: Wordt er veel in zakentermen gepraat?

C: Ja, bijvoorbeeld met een producent. Daar moet ik zorgen dat ik mijn zaakjes goed op orde heb. Concepten ontwikkelen en mogelijkheid tot terugverdienen realiseren.

T: Bij BtG heb je het er ook al over gehad, zijn er veel concurrenten?

C: Toen ik begon niet. Nu wil ik me er op gaan focussen en merk ik dat er veel concurrenten hetzelfde proberen te doen. Er zijn meerdere ontwerpers/ kunstenaars met tapijt bezig. Ze maken gebruik van dezelfde technieken. Printen op tapijt. Daarom verleg ik me naar 3D.

T: Zijn er nog andere belanghebbenden, overheidsinstanties?

C: Nee, dat is ook vooral de taak van producenten/ opdrachtgever. Volgens normering van de industrie.

N: Wat is je visie, waar wil je naartoe met je onderneming?

C: Ik wil heel graag met Carpets for Buildings een geldstroom op gang brengen die voldoende is om mezelf te onderhouden en waarbij ik tijd overhoud voor kunstopdrachten.

N: Eigenlijk stroomt het geld dus terug in de kunst?

C: Ja.

N: Wat zijn volgens jou de kenmerken van een succesvolle ondernemer.

C: Elasticiteit. BtG gaven veel voorbeelden van mislukkingen en flexibiliteit tot doorzetten. Zakelijk inzicht toch ook wel. Snelle beslissingen op een juiste manier maken.

N: Kansen zien?

C: Ja, dat je in problemen mogelijkheden ziet. Communicatief zijn. Small-talk en dat soort dingen. Interesse in anderen.

N: Hoe genereer jij ideeën?

C: Meestal komt het spontaan bij je op. Ik creeër momenten dat ik helemaal leeg ben. Als je op zoek gaat, werkt het meestal niet. Vaak invallen. Je kunt het niet sturen. Dat is het moeilijke aan kunst in de openbare ruimte. Dat was een beperkte tijd. Het creatieve proces is wat onnavolgbaarder. Als je op zoek gaat naar goede ideeën vind je ze niet, je moet om het onderwerp heendenken.

N: In hoeverre denk je bij je huidige werk aan de langere termijn?

C: Ik denk wel aan de langere termijn. 2-3 jaar.

N: Je gaat natuurlijk ook samenwerkingsverbanden aan. Beschouw je dit als kans of noodzakelijkheid?

C: Beide. Ik ben enthousiast over samenwerkingen. Maar het is ook noodzakelijk om zelf verder te komen.

N: Begeef je jezelf bewust in bepaalde groepen en andere niet?

C: Ik selecteer eigenlijk op hetgeen waar ik naartoe wil. Dan zoek ik het ook op. Ik begeef me ook in meer diverse groepen. Bijvoorbeeld onterwerpsbijeenkomsten of voorlichtingsavonden van de KvK. Vroeger was het echt kunstenaars bij elkaar. Een kleinere kring. Opdrachten gingen toen via via of via solliciteren. Nu is het belanrijk om te netwerken op een bewuste manier. Toch heb ik er vaak niet de energie voor. Ik heb ook kinderen. [Displays he knows the way to go forward, but lacks the will and possibility to do so].

N: Ook daar zou de rol van management weggelegd zijn?

C: Ja zo zou dat kunnen uitpakken.

N: Je creeërt je product voor de mensen. Wat is de toegevoegde waarde van jouw product?

C: Dat vind ik een moeilijke vraag. Mijn insteek als tapijtontwerper is dat ik ook wil bijdragen aan een ruimtelijke beleving van een gebouw. Dat is mijn toegevoegde waarde. Ik ben als ontwerper ook goed op de hoogte van het technische gedeelte. Hiermee kan ik het onderste uit de kan halen bij producenten. Dat is ook belangrijk voor mij nu, als specialist in de markt staan.

N: Hoe maak je dit dan zichtbaar?

C: Ik denk onvoldoende. Ik heb gesprekken en folders en ga bij mensen langs. Maar je kunt onvoldoende je kennis profileren. Ik heb een website waar mijn activiteiten opstaan in nieuwsrubrieken. Ik heb hier ook niet echt een strategie voor. Ik heb wel een uitgebreid netwerk wat ik kan aanbieden aan opdrachtgevers. Dit is dus een goede vraag. [Sales is a weak point, although he recognizes the problem, there is no knowledge of a possible solution]. [Non efficient use of resources, folders and website gain no new customers, might look professional but do not fit the presentation to the audience (customization)].

T: Je was tijdens de pitch op zoek naar opdrachtgevers?

C: Ja dat kan ik wel even toelichten. De pitch was al vanaf het begin van BtG bekend. Dus ik heb in samenwerking een onderwerp bepaald. Dat was zoeken naar een producent. Kort voor de pitch was de producent bekend. Twee weken voor de pitch. Daarom ging ik op zoek naar klanten. Ik heb er geen uitgenodigd. Tijdens de pitch kwam naar voren dat ambassade's misschien wel interessant zouden zijn om te benaderen. Ik heb hier ook een afspraak mee, maar die heb ik verlegd. Het was nog niet rond met de producent.

T: Wat wilde je voor het project bereiken?

C: Een duidelijk product met afmetingen en prijzen. Door BtG werk ik samen met één producent. Alleen moet ik dit nog ontwikkelen. [Recurring theme: Found a partner, not willing or able to really profit from or be ready for a complete partnership].

T: Opdrachtgevers en directe klanten zijn ook een optie. Waar zoek je nog meer naar?

C: Ik ben niet op zoek naar investeringen. Natuurlijk wel een aantal dingen. Bijvoorbeeld een computerprogramma. Hoop ik van de fabrikant de krijgen. Ik vraag ook subsidies aan. Ik moet de opdrachtgever vaak zelf sturen. Ik zou wel graag met MVDRV willen samenwerken, een grote architectonische speler.

T: Maak je ook reclame? Een nieuw podium?

C: Ja als ik samenwerk met een architectonisc bureau levert dat veel goede naam op.

T: Je hebt nog geen concrete opdrachtgever gevonden?

C: Soms wel een kleine opdrachtgever. Het blijft vaak in de offerte sfeer. Ik bel ook.

N: Je bent er wel actief mee bezig, je laat het niet verwateren?

C: Nee, ik ga er wel achteraan.

T: Hoe kom je in contact met opdrachtgevers?

C: Via mijn website zijn bepaalde aanvragen binnengekomen. Ook introductie door anderen. Ik ga te weinig op zoek naar opdrachtgevers. Ik vind het moeilijk om mezelf te verkopen. Ik weet dat ik het moet doen, maar ik doe het niet.

N: Zit het niet in je, is het je niet bijgebracht?

C: Nee het zit er niet in. Ik ben te persoonlijk betrokken bij wat ik maak. Ik ben niet commercieel. Ik mis die vaardigheden. Ook interesse en overtuiging. Ik ga niet van mijn eigen werk zeggen; het is heel goed. Dat is ook karakter. Ik ben bescheiden mbt mijn eigen dingen. Dan zou een ander dus niet bescheiden moeten zijn. Andere mensen zouden dat beter kunnen.

T: Die producent is alleen bezig met tapijten?

C: Ja, tapijten printen. Ze zijn producent van Moooi carpets, een product van Marcel Wanders. Hij is een internationale topontwerper. Voor zijn eigen product print hij ook tapijten. Hij heeft nu een hele eigen tapijtlijn. Ik heb een partnership met MCI carpets. Daarbij kan ik ook gebruik gaan maken van de zelfde verkoopkanalen in 70 landen. Dit is als ik het allemaal goed blijf aanpakken.

T: Doen zijn enkel creatieve projecten, of ook industrieel?

C: Ik ben er pas geweest. Het is een ontzettend mooie productielijn. Het gebeurt op industriële wijze. Ze doen ook gewoon reguliere patronen.

T: Jouw producent, wat geeft hij voor reden van samenwerking?

C: Ik weet een specifiek segment aan te boren. Het hogere segment en dan ook specifiek internationaal. Hij ziet in mij een kans om nieuwe afzetmarkten aan te boren. Met hogere prijzen.

T: Wat is de reden voor het niet succesvol doorkomen van veel offertes?

Het feit dat offertes niet doorgaan, is dat ik te weinig product heb laten zien, ik houd meestal te veel opties open. Dit komt ook omdat ik mezelf niet wilde vastleggen aan 1 producent. Ik liet het teveel bij de opdrachtgever liggen. Te weinig gezegd; dit kan ik bieden. Te weinig naar me toe getrokken. Ik had concreter moeten zijn. Keuzemogelijkheid te groot. Ik durfde ook niet concreet te worden, omdat ik geen afspraken had met producenten. Daarom hield ik altijd een slag om de arm. Een marge van 40-90 euro. Die marge is natuurlijk te groot. Je offertes worden dan niet serieus genomen.

N: Zou je op je site bijvoorbeeld een bepaald assortiment aan kunnen bieden?

C: De site was meer een concept. Er wordt totaal niet duidelijk wat nu het product is. Daar ligt nog kans en verbetering.

N: Merk je dat jouw manier van denken aanzienlijk verschilt t.o.v. bijvoorbeeld een producent?

C: Hij is heel scherp op het terugverdienen van de investering. Ik let meer op de esthetica.

N: Hoe leg je de samenwerking vast?

C: Dat is elkaar volledig vertrouwen. Ik vind vertrouwen ook een groot ding. Elkaar afkasten en op zoek gaan naar een klik. Afspraken kunnen verstikkend werken. Zijn inset nu is bijvoorbeeld merkbaar. Dat vind ik belangrijk om te zien. Zodra we echt gaan produceren, gaan we ook in contracten denken. [Willingsness to find the right fit, listen to and check on each other, flexibility to ensure cooperation].

T: Waar ligt voor jou dan het risico?

C: We werken zonder opdrachtgever. Ik ben een product aan het maken wat hij iemand via Moooi wil verkopen. Je moet jezelf openstellen naar elkaar en dingen delen. Interface is een bedrijf dat ik niet vertrouw. Zij kopiëren bestaande dingen van anderen.

(Marcel's vrouw wil aan onze tafel ontbijten, hierna gaat ze opzettelijk veel herrie maken)

N: In hoeverre ben jij bereid concessies te doen, als een samenwerking hiervan afhankelijk is?

C: Ligt er een beetje aan op welk terrein. Design matig ben ik maar beperkt bereid concessies te doen. Toch sta ik er wel open voor. Ook kunst in de openbare ruimte vereist vaak aanpassingen. Ik blijf wel kritisch, als ontwerper ben je verantwoordelijk en kan dat ook afbraak doen aan je werk.

N: Ben je op zoek naar een gedeelde visie bij de mensen waarmee je samenwerkt?

C: Vaak ben je op zoek naar een klik. Ook ecologisch gezien, ga ik vaak op zoek naar duurzame grondstoffen of iets dergelijks. Ik heb wel duidelijk andere waardes hieromtrent. Producent is vaak op zoek naar beste financiële optie. Dit zijn echter persoonlijke idealen. Ik zorg dat er dingen in de wereld komen, dat zou natuurlijk het mooiste op een verantwoorde manier kunnen. Het moet dus echt heel echt breken met mijn visie, wil het een game braker zijn.

C: Ik kan mijn bedrijf heel slecht combineren met kunstprojecten. Als ik een maand weg ben, ligt het een maand stil. Iemand zou eerst tijd moeten investeren, er liggen kansen.

Interview 4: Dirk

T: Het belangrijkste om mee te beginnen is eigenlijk, waar ben je begonnen met je carriere als kunstenaar of je opleiding?

D: Ik heb goud en zilver smede gedaan en lerarenopleiding in Nijmegen, Gelderse Leergang, handvaardigheid en textiel was dat toen. Daar heb ik nooit iets mee gedaan verder. Toen ben ik wel gaan beeldhouwen daarna. En zo ben ik in de kunst gekomen, het was een vooruitstrevende opleiding, waarbij de hogere kunst wel hoog in het vaandel stond. Dat heb ik een paar jaar gedaan. Op een gegeven moment, het ging mij niet hard genoeg, het schoot niet op. En toen op een gegeven moment ben ik meubels gaan ontwerpen voor vrienden zo hier en daar en dat liep een beetje uit de hand. En dat vond ik toch ook wel ontzettend leuk om te doen. Dus dat ben ik blijven doen. Dus het is een kunstenaarschap van beeldhouwen naar op een gegeven moment toegepaste vormgeving.

T: Dus wel een kunstopleiding gehad, maar dat heeft je niet gevormd tot kunstenaar?

D: Ja ik heb ook kunstacademie in Utrecht gedaan. Hier heb ik mediatechnologie gedaan. Ik ben hiermee ook nog een halfjaartje naar Londen geweest voor een uitwisseling.

T: Vandaar ook het designen van programma's natuurlijk.

D: Ja precies.

T: En denk je dat je op een andere manier hier terecht was gekomen als je die opleidingen niet had gevolgd?

D: Nee. De kunstacademie heeft me echt wel die kant op gestuurd. [Example of proof: Substantive professionalization leads to profession in arts] Ik heb een softwarebedrijf gehad, waarbij ik over de hele wereld software verkocht [Real Managerial Experience] Toen ik in Londen zat heb ik een programma geschreven, dat bestond toen nog niet. Dit kon bepaalde afbeeldingsformaten omzetten tot een ander formaat. Dat had ik nodig voor een beeldconversie, maar dat bestond niet, dus toen dacht ik; hé dat is handig, dat ga ik ook verkopen en dat heb ik toen ook inderdaad verkocht Nu zit het bijvoorbeeld in elk photoshop pakketje, maar toen was het nog vrij nieuw. Ik heb mezelf leren programmeren op een gegeven moment. En die combinatie van meubels en websites, ik heb ook heel veel websites ontworpen voor bedrijven. Dit was echter een beetje de tweedeling, nu doe ik alleen nog maar meubels. En ik heb één website voor mezelf, niet voor klanten. [Why not, would be an efficient way to reach customers, if it was focussed on customers as well].

N: Wat is het adres van die website? We hebben een beetje achtergrondinformatie gezocht.

D: De website kun je niet vinden, die is nog geheim namelijk. Hij is wel online, maar niet beschikbaar. Ik heb er ook een app van gemaakt, die laat ik jullie wel even zien. Het is een app waarmee je zelf een meubel kan samenstellen.

T: Is dit ook de app die we bij het pitch event hebben gezien?

D: Ja precies. Maar ik heb van mijn idee toen ook een app gemaakt. Deze werkt voor iOs en Android, alleen ik ga hem wel nog aanpassen. Maar op zich, dit is de eerste kast die erin zit en er zit ook wel een tafeltje in bijvoorbeeld. Ik heb hem deze zomer herschreven in 3D. [Efficient use of resources (i.e., programming skills, little bit of time and money to look professional]

T: Je bent wel een innovator in dat opzicht?

D: Dat denk ik wel ja. Ik loop al 5 jaar met dit idee. En elke keer hoor je van bedrijven dat dit niet de ontwikkeling gaat zijn. Zij willen gewoon ouderwets meubels blijven maken, en ze gaan volledig op de rem staan.

T: De volgende vraag sluit dan eigenlijk heel goed aan; Heb jij het idee dat je kunst maakt voor jezelf of voor het publiek?

D: Nee echt voor het publiek. De klant is bij mij de drive, die moet krijgen wat hij hebben wil. Alleen ik zorg ervoor dat hij het beste krijgt en het mooiste. Ik bedenk altijd gecompliceerde dingen om te maken (toont twee ontworpen stoeltjes in zijn kantoor) maar in samenspraak met de klant komen we altijd tot een goed resultaat. Ik grijp alleen in als bepaalde kleuren bij elkaar gewoon echt niet kunnen. Dan neem je de klant tegen zichzelf in bescherming, maar dat komt niet zo vaak voor.

N: Je genereert dus ideeën op basis van wat de klant wil, of heb je zelf op voorhand ook al ideeën?

D: Ik heb 14 ideeën per dag bij wijze van spreke.

N: Hoe krijgt dat vorm?

D: Ik heb daar gewoon geen tijd voor om dat de verwezenlijken. Het liefste zou ik een grote werkplaats hebben met 100 man erin, die de hele dag mijn ideeën uitvoeren.

T: In principe zou je dus eigenlijk al je ideeën willen maken, maar realistisch gezien moet de vraag dus uit het publiek komen?

D: De hypotheek moet ook betaald worden, en ik heb een gezin, dus wat dat betreft heb je dus gewoon een paar praktische overwegingen die hard meespelen daarin. [Realistic and commercial view of business] Maar ik zou 24 uur per dag kunnen vullen met ideeën genereren.

T: We gaan nu door met het volgende onderwerp met betrekking tot je zakelijke instinct en de visie die je hebt. Wil ik het eerst een beetje oppervlakkig houden als in; Hoe ziet jouw bedrijf er nu uit, heb je behalve jezelf nog anderen in dienst of werk direct samen met anderen?

D: Niet in dienst, ik heb wel een paar keer voor die keuze gestaan, maar dat wilde ik toen niet aan.

T: Waarom niet?

D: Nou vanwege de verantwoordelijkheden die je dan hebt. Kijk als je 3 mensen in dienst hebt, dan is het best lastig als er 2 ziek worden. Dan heb je een groot probleem. Als je 50 of 60 mensen in dienst hebt, wordt dat anders, dan kun je het opvangen. Maar ik heb wel een aantal voorbeelden gezien van bedrijfjes die aan het groeien waren, met 2 of 3 mensen in dienst en toch op een gegeven moment onderuit zijn gegaan, vanwege juist dat personeel. Sommigen kregen ruzie, een geschil en dat kwam zelfs voor de rechter. Op die manier zuig je je bedrijf leeg. Met deze app heb je op een gegeven moment wel personeel nodig om het van de grond te krijgen. Maar ik ben toch continu bezig op geld bij elkaar te sprokkelen om gewoon in leven te blijven. Je moet in principe een investeerder hebben die de boel financiert. Dat heb ik zelf niet op de plank liggen.

T: Nog een andere richting; let je veel op concurrenten? Zijn er nog anderen die bezig zijn met iets soortgelijks?

D: Natuurlijk daar ben je hartstikke benieuwd naar. Je ziet wel dat er steeds meer apps komen die op deze manier werken, maar nog niet in 3D. Het zelf kunnen configureren van meubels is natuurlijk de toekomst. Er is een enorme markt, en er zijn meerdere bedrijven die daar nu inspringen.

T: Heb je daar ook contact mee?

D: Nee.

T: Zitten deze bedrijven vooral in Nederland, of ook in het buitenland?

D: Ik heb er één gevonden, Tilco. Zij hebben op hun website drie soorten meubels: Een tafel, een kast en een pepermolen. Die kan je zelf samenstellen en daar hebben ze een hele mooie app voor gemaakt. Er staan honderden lovende reacties bij. Ik vind het een erg leuke tool. Die komen er steeds meer. Ik denk dat Ikea ook die kant op gaat. Je hebt me ook gehoord tijdens de pitch; alles gaat anders worden wat dat betreft.

T: Heb jij naast Bridging the Gap ook nog andere management opleidingen, cursusses of workshops gevolgd?

D: Nee. Dat is er niet binnen de kunstacademie. Dat is no-go area.

T: Dat is inderdaad misschien een taboe binnen die wereld. Ik vraag me dan af, mocht je iemand aannemen, zou dat dan een kunstenaar zijn, of iemand die meer van de management kant komt.

D: Absoluut management.

T: Waarom?

D: Dat andere kan ik al. Ik moet iemand complementairs hebben. Waar ik naar op zoek ben, is iemand die zegt; dit is fantastisch, dit ga ik op de rails zetten. Dan kan ik ondertussen input geven en mezelf bezighouden met het ontwerp gedeelte. De creatieve input.

T: Kan ik het als volgt samenvatten; Tot nu toe ga je heel veel op de markt af en je weet dat wanneer ik mijn brood wil verdienen ik wel op het publiek af moet gaan. Maar het liefst heb je iemand die dat deel van mij overneemt, zodat jij aan je passie kunt werken?

D: Nou bij mij vallen passie en marktgericht denken wel samen hoor. Want ik wil wel 100.000 kasten verkopen bij wijze van spreken. Maar wel mooie kasten. De kast moet zowel mooi als functioneel zijn. Het is niet mijn passie om kunst te maken, maar wel om mooie meubels te maken. En dat is echt toegepast, een andere twist.

T: Het is eigenlijk ook wel kunst toch?

D: Het is toegepaste kunst. Kunst op zich heeft geen nut. Dat is een goed onderscheid. [Real commercial thinking].

T: Als je zou moeten kiezen; wat is het doel van je bedrijf? Winst halen als doel of bonus?

D: Het is 50-50 denk ik.

T: Wat is de andere 50 als winst er één is?

D: Het van de grond krijgen. De dingen maken. Ik maak prachtige dingen, maar vaak enkel in oplages van 1 stuk. Mijn baby's moeten toch wel meer de wereld in. [Signs of artistic mindset, although admitted it would not survive without commerce]

T: Jij wilt jouw creaties blijven kunnen maken zodat mensen er ook plezier van kunnen blijven hebben en aan de andere kant om jezelf staande te houden?

D: Ja.

T: Als je contact hebt met anderen, want je had het erover dat je in ieder geval tijdelijke partners hebt gehad, of met mensen hebt samengewerkt. Verloopt deze samenwerking dan heel zakelijk of is het vrij kunstzinnig vanuit de kunstwereld?

D: Ik zit natuurlijk wel in de wereld van kunstenaars die vaak omgebogen zijn naar grafisch vormgever of meubelmaker. Dus wij snappen de kunstwereld, hebben ook veel geexposeerd. Wij zitten ook bij een broodfonds. Dat is een creatieve club van allemaal mensen die ook kunstacademie hebben gedaan. Ik ben hier voorzitter van. Contact is zakelijk, maar met oog voor vormgeving. Het gaat verder dan alleen goede meubelmakers. Ook qua communicatie gaat dat anders.

T: In het zakenwereldje gaat het wellicht ook wel wat stugger.

D: Ja maar het is wel zakelijk. Kosten worden gemaakt en moeten gefactureerd worden.

N: Wellicht spreken bijvoorbeeld producenten ook wel een andere taal ten opzichte van wat jij voor ogen hebt?

D: Nou ja wel als je hebt over bedrijfsmatige processen. Niet qua inhoud, hoe dingen gemaakt worden. Met technische dingen kan ik met iedereen meepraten. En begrijp ik wat ze zeggen. Maar zodra het gaat over investeringen, leningen dat soort zaken. Dat zijn geen dingen die ik dagelijks te verwerken krijg.

T: Krijg jij daar hulp bij, behalve van het project?

D: Ik heb wel vrienden, bijvoorbeeld de CFO van Nuon. Ik heb wel rijke/ slimme vrienden die me kunnen helpen. Maar dit wereldje is toch wel vrij specifiek.

T: OK dan denk ik dat het nu tijd is voor voor Nick zijn deel.

N: Mijn vragen richten zich met name op de ondernemde mindset en in hoeverre deze aan- of afwezig is onder mensen uit de creatieve industrie. Om dan maar meteen met de deur in huis te vallen; Welke visie probeer je met je onderneming uit te dragen; Zit er een bepaalde gedachtegoed achter, bijvoorbeeld ik onderneem vanuit een bepaalde overtuiging?

D: Het vormt dus inderdaad een combinatie van het zakelijke en het hogere doel. Ik wil gewoon mooie dingen in de wereld zetten.

N: Zou je jezelf beschouwen als kunstenaar of ondernemer? Want je bent het in principe alle twee, maar hoe zie je jezelf?

D: De verdeling 60% kunstenaar en 40% ondernemer zie ik voor mij.

N: Wat zijn volgens jou de kenmerken van een succesvolle ondernemer?

D: Een ondernemer laat niet los, zet zijn tanden ergens in. Werkt 80-100 uur per week.

N: Denk je dat het noodzakelijk is om zoveel te werken?

D: Nee dat niet. Je moet dingen zien. Gaten in de markt. Weten hoe je geld genereert, hoe je productie op gang zet. Het is een drive die aanwezig moet zijn om het te willen.

N: Je bent natuurlijk nu bezig met allerlei zaken, maar in hoeverre denk je vooruit mbt de lopende projecten op de lange termijn?

D: Dat zijn toch eigenlijk de kortlopende dingen waar je mee bezig bent. Ik heb een paar opdrachtgevers, bijvoorbeeld het ontwerpen van een meubel of het vernieuwen van een badkamer. Dan bedenk ik daar iets prachtigs voor.

N: En de app dan bijvoorbeeld?

D: De app is natuurlijk voor de lange termijn, om het uit te kunnen bouwen naar iets veel groters en misschien zelfs uiteindelijk internationaal. Alleen ik heb één groot manco en dat is mijn perfectionisme. Ik ken meer vormgevers wat dat betreft en een product moet gewoon perfect zijn wil het de deur uit kunnen. Een onderneming zal eerder zeggen; zolang het verkoopt dan is het goed. Dat is mijn grootste moeilijkheid.

N: Het perfectionisme kan er ook voor zorgen dat je klanten misloopt. Als jij denkt dat het niet goed is, sluit je jezelf af. Misschien let je dan heel erg op details die andere mensen niet zien.

D: Ja daarom is de verdeling ook 60-40, als je ondernemer bent, zal je eerder zeggen; het verkoopt dus wat kan mij het verder nog schelen.

N: De balans ligt op dat gebied dus wat meer richting de kunst?

D: Ja precies.

N: Als jij in contact treedt met andere ondernemingen, bedrijven, producten, zie je dat dan als een noodzakelijkheid of kans? Wat is je benaderingswijze?

D: Het is wel een kans. Vroeger ging je op je idee zitten om het proberen te beschermen. Maar nu is samenwerking noodzakelijk. Het is de nieuwe trend. Maar je moet wel zorgen dat iedereen de neus dezelfde kant op richt.

N: Dat is iets wat je vooraf niet echt kan bereiken?

D: Soms kan je dat met vrienden bereiken; die werkt zo en zo en die zit op die manier in elkaar. Maar dan weet je ook tegelijkertijd de tekortkomingen. Ik heb heel veel mensen met wie ik goed zou kunnen werken, maar ik weet dat zij ook niet het zakelijke instinct hebben wat je nodig hebt om dit op de rails te zetten.

N: Dit borduurt er eigenlijk een beetje op voort. Kies je er bewust voor in welke kringen je jezelf begeeft en qua het netwerk dat je daardoor opbouwt?

D: Ik heb wel eens in Zeist een netwerkgelegenheid bijgewoond, 's morgens om 6 uur. Dat was één keer in de week. Ik ben er 3 keer geweest, maar ik werd er knettergek van. Er kwamen allerlei verschillende disciplines samen uit Zeist, zij gingen pitchen enzo. Het is wel een netwerk, maar dat is 'not my cup of tea'. Het was opdrachten wegzetten voor kleine klussen.

N: Voelde je daar dan ook niet thuis, spraken mensen een andere taal? Was het doel van dat soort bijeenkomsten wat je niet aanstond.

D: Nou op zich is 6 uur geen probleem voor mij (haha). Maar het verplichte karakter was het probleem. Ik heb wel vaker van die netwerkborrels gehad, maar het is allemaal wie ben jij, wat doe je, en dan moet je je verhaal weer doen. Er komt heel weinig uit en het kost heel veel tijd.

T: Vind je het misschien te gemaakt?

D: Dat is het, het is erg gemaakt, voelt geforceerd.

N: Ik kan me dat wel voorstellen. De mensen komen daar samen om daarna ook weer verder te komen. Alleen jouw visie hierop is dat samenwerking natuurlijk moet ontstaan?

D: Ik moet wel zeggen dat die netwerkborrels, ze werken wel. Als je een schilder bent, en je wilt meer huizen schilderen en je gaat daarbij zitten, dan werkt het wel.

N: Heb je dat zelf ook ondervonden?

D: Er waren wel een paar contacten die mij verder konden helpen. Maar op een gegeven moment stopt dat toch ook weer. Het is erg lokaal.

T: Het is erg lokaal maar ook erg korte termijn. Met eenmalige opdrachten.

D: Ja precies.

N: We hebben het hier al deels over gehad. Wat is de toegevoegde waarde van jouw product?

D: Het is de visie op hoe de meubelindustrie gaat functioneren in de toekomst. Dat mensen dingen op maat willen hebben. Er was vroeger een cultfilm, barbarella. Het ging over een kunstenaar met een toverstokje, hij toverde overal beelden. Maar daar gaat het wel naartoe, Star-Trek weet je wel; Beam me up scotty. Print een hamburger bijvoorbeeld. Dat begint nu ook te komen. Die hele technologie gaat de boel op zijn kop zetten van hier naar Tokio. Niet alleen de maakindustrie, maar ook het hele leven volgens mij. Jullie zitten in een fantastisch interessante tijd wat dat betreft.

N: De toegevoegde waarde van jouw product is dus eigenlijk de toekomstvisie die je ermee kan vervullen. Het op maat maken van je meubelen en dan dus ook online bestellen en thuis laten bezorgen.

D: Personaliseren. Het wordt ook wel het democratiseren van het ontwerp genoemd. Daar had ik het in mijn pitch ook over; dat is iets wat er aan de hand is. In de vormgeverswereld is dat eigenlijk 'not done'. De vormgever/ architect bepaald hierin eigenlijk het ontwerp. Maar dit is een andere manier om de klant macht te geven.

N: Aan de ene kant kun je dus bijvoorbeeld naar netwerkborrels gaan om de zichtbaarheid van je organisatie te vergroten. Maar dat was niet helemaal jouw ding. Welke andere manieren zie jij om de zichtbaarheid van je merknaam te vergroten. Zodat je dus een breder publiek bereikt.

ED Ik ben bij Arco geweest, in Winterswijk. Die hebben 500 tafels aan Apple verkocht bijvoorbeeld. Ik dacht dat het slim was om met zo'n bedrijf 'mee te liften' want zij hebben natuurlijk hun marketingmachine. Als zij iets uitbrengen staat het hoog in de bladen. Maar zij zijn nogal terughoudend. Zij maken al honderd jaar tafels, die ambacht zal ook altijd blijven bestaan. Maar ik denk dat ik in mijn geval het hele proces moet hebben staan. En dat dan mensen er via social media er kennis van nemen. Het liefste zou ik mijn app als plug in bij de Hema of Ikea hangen. Maar het is heel lastig om daar binnen te komen. Mijn tijd is natuurlijk ook beperkt. Ik moet programmeren, de marketing doen, zorgen dat de productie gaat lopen. Ondertussen moet ik mijn gezin onderhouden. Dat is mijn probleem. Ik denk wel dat het nu de tijd is om het van de grond te trekken. 5 jaar geleden was te vroeg.

N: Het product richt zich natuurlijk eerst op een kleiner segment, maar als het eenmaal aanslaat kan het natuurlijk snel groeien.

D: Dat denk ik wel. Maar wat je in feite wilt is dat mensen thuis op de bank op een knop drukken en ergens anders in het land een machine gaat draaien. Wat daartussen zit is nogal wat. Dat moet wel van de grond komen.

N: Dan heb ik nu nog een laatste vraag; het financiële aspect van je onderneming regel je volledig zelf?

D: Ja. Het is natuurlijk niet mijn hobby. Maar het is noodzakelijk. Je ziet dit bij veel kunstenaars, dat het administratieve gedeelte vaak een enorme 'hick-up' is.

N: Ik geef hem nu weer door.

T: Ik heb nu een gedeelte over de benefits. Ik had begrepen dat je geen vaste zakenpartner hebt. Dat gaan we het iets anders aanpakken. Wat zijn de allerbelangrijkste dingen die je zoekt in een zakenpartner?

D: Hij moet een helicopterview hebben, kennis van de productieprocessen of weten waar het te halen, marketing, hoe zet je iets in de markt. Dit hoeft niet allemaal in één persoon overigens. Het allerbelangrijkste is echter comittment. Ik heb wel met iemand gesproken, die was in between jobs. Hij zag het wel zitten. Hij wilde echter 45% van de opbrengst. Zonder enige input. Hij wilde zijn handen erop leggen en het in de lucht zetten. Hij kon niet verliezen. Als je mee wilt doen, moet je ook risico dragen.

T: Zoek jij echt een investeerder of is dat een optie?

D: Dat is een optie. Je kunt dan natuurlijk wel sneller starten en groeien. En beter richten op de particulier. De Dragon's Den: Iemand met geld en 'know-how' die dat combineert en dat we samen de raket afschieten.

T: Ben je op zoek naar iemand met nieuwe ideeën of wil je dat jouw idee zo ver mogelijk wordt uitgevoerd?

D: Ik sta altijd open voor verbetering. Maar het is natuurlijk wel zo dat een eventuele partner die ook bezig is met dit soort zaken niet echt een toevoeging is. Je iemand hebben die zakelijk iets toevoegt. Niet creatief. Het is een opstartding.

T: Wat ook heel belangrijk kan zijn is exposure, het zij via netwerk, het zij via reclame. Is dat heel belangrijk en in welke vorm?

D: De Dutch Design week bijvoorbeeld is goed om te gaan staan. Het zij met een beamer, het zij met een CNC machine. Dat zijn plekken waar mensen naartoe komen. Of bijvoorbeeld Milaan.

N: Ben je daar al eens ooit geweest?

D: Wel, maar niet om te gaan staan. Dat zijn hele grote investeringen. Je bent zo 10.000-20.000 verder om daar 4 dagen te mogen staan. Het is een beetje het kip en het ei verhaal.

T: Hoe probeer je op dit moment in contact te komen met zakenpartners?

D: Ik ga over 2 weken naar een bedrijf in Lelystad. Een producent die alles geautomatiseerd heeft. Uit mijn app komt een materiaallijst, die kun je invoeren en dan kunnen ze gewoon gaan produceren. Ik moet een producent als partner vinden. Echter het liefste heb ik iemand waarmee ik het samen kan gaan boosten. Die producten heeft natuurlijk ook gewoon andere projecten. Ik zoek het comittment. Dat is moeilijk te vinden. Ik kom ze niet vaak tegen.

N: Ben je daar actief naar op zoek geweest?

D: Ja ik probeer het ook via mijn eigen netwerk. Mensen worden entousiast, maar het vervolg is moeilijk. Het moet goed staan natuurlijk in één keer.

N: Heb je het idee dat het de communicatie is, dat je het niet kan overbrengen zoals het in je hoofd zit?

D: Nee het is echt praktisch.

T: Mogelijke zakenpartners zijn vaak bezig met andere projecten, is dit dan ook buiten de kunstwereld?

D: Ja die producent bijvoorbeeld is een gewoon een meubelproducent. Dat is niets kunstzinnigs.

T: Je hebt met meerdere mensen contact gehad. Het loopt wel eens spaak. Wat voor redenen naast dat ze terughoudend zijn hebben ze voor dit spaak lopen?

D: Bijvoorbeeld bij Arco was het zo, dat hun ERP systeem niet geconfigureerd kon worden met mijn idee. Maar ook de aansturing van de machines. Ik heb daar zelf codes voor geschreven. ProtoSpace en FabLab zijn voorbeelden van waar ik mee werk. Het zijn plekken waar je kan werken met 3D printers en allerhande scanners. Tegen schappelijke betaling kun je de technieken toepassen. Mijn bedrijf heet XYZ omdat dat staat voor de coordinaten die je moet invoeren.

T: Het is vooral dat je je aan bedrijven moet aanpassen en dan met name softwarematig?

D: Softwarematig, maar wat je ook vaak ziet is dat bedrijven vaak B2B werken. Maar er gaat nu een omslag plaatsvinden. Bedrijven gaan communiceren met de consument. Ze zijn alleen maar gewend 100 kasten ergens neer te zetten en die dan te laten verkopen. Dat gaat de omslag worden. Daar zien producenten ook tegen op.

T: Over het idee zelf zijn mensen positief. Behalve dat ze er misschien nog niet klaar voor zijn?

D: Ze denken nog niet in die richting. Het is vanuit de ontwerper in de Ivoren Toren. Die bepaalt hoe het in dehuiskamer komt.

N: Is het productie technisch gezien wel mogelijk wat je wilt? Daar ligt dus niet het probleem. Ze moeten dus echt nog de stap maken naar het loslaten van de ontwerper in de Ivoren Toren.

D: Er zijn natuurlijk grenzen mbt ontwerpen. Schappen moeten niet gaan doorhangen en dergelijke.

T: Merk je dat ook bij jouw ontwerpen? Daar zitten limieten aan?

D: Als ontwerper weet ik waar de limieten zitten. Het is onmogelijk om met mijn app een lelijke kast te maken. Je zet er bepaalde parameters in, waardoor een ontwerp niet lelijk kan worden.

T: Ik kom er eigenlijk nu pas achter dat je eigenlijk geen verkeerde kast kan maken. Dit mistte ik eigenlijk een beetje in de pitch.

D: Dat heb ik dan verkeerd gepitcht haha. Mijn insteek is dat er alleen maar iets fantastisch uitkomt.

N: Met die parameters geef je de klant eigenlijk een duwtje in de rug. Maar wat je er eventueel nog aan toe zou kunnen voegen bijvoorbeeld is verschillende deurtjes, lades, schapjes.

D: Dat is allemaal mogelijk. Er zijn keuzes die je moet maken, maar je moet er wel voor zorgen dat het duidelijk is wat kan en niet. We willen kwaliteit blijven leveren. De consument wordt ambassadeur.

N: Ik denk dat er genoeg markt is voor dit idee.

D: Ja maar het is toch lastig om het hele proces op gang te brengen. Je kunt op de milimeter nauwkeurig een kast ontwerpen.

T: Is er niet nog een andere manier om partners te verkrijgen. Aangezien jij gericht bent op de consument, zou het wat zijn om met crowdfunding te werken?

D: Heb ik aan gedacht. Maar het begint toch een beetje besmet te raken. Aangezien sommige bedrijven toch ten onder gaan. [Sensing opportunities, but not moving towards trying or committing resources, not willing to take risk].

T: Sta je hier open voor ongeacht andere opties?

D: Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Maar je moet hier toch kaas van gegeten hebben. Het maakt ook niet uit eigenlijk. Als het maar van de grond komt. De kar trekken is zwaar. Omdat ik ook nog allerlei andere dingen heb natuurlijk.

D: Ik had bedacht dat in Culemborg met de pitch voor Bridging the Gap, de zaal vol zou zitten met portentiele investeerders. Ik ben wel in contact met Jeroen van den Eijnde. Hij gaat een onderzoek uitvoeren hoe de meubelindustrie gaat veranderen. Ook voor producenten. Ook Ineke Hans houdt zich bezig met de ontwikkelingen. Die gaat onderzoeken waar het naartoe gaat met de meubelindustrie. Jeroen kent veel producenten, dus hij is hier ook naar op zoek. Ook Jeroen Verbrugge is een belangrijk figuur in de wereld. Hij heeft mij bij Arco geintroduceerd. Hij heeft een heel andere kijk op waar het naartoe gaat met designend Nederland.

N: In hoeverre ben je bereid concessies te doen ten opzichte van je eigen idee als een partner dit zou verlangen en de samenwerking anders niet door zou kunnen gaan?

D: Ik zou wel concessies doen. Als het zo zou zijn dat er een product uitkomt, wat kwalitatief minder is, maar wel verkoopt, zou dit mij de financiële mogelijkheid geven om wel de dingen te maken die ik wil. Ik zou er wel in mee gaan en inleveren op de kwaliteit. Op een gegeven moment moet je die slag maken, ik ben te perfectionistisch. Als de mensen daar blij mee zijn wie ben ik dan om te zeggen; het gaat niet door.

D: Ik merk wel dat de kunstwereld meer de richting op gaat van het ondernemerschap. Alleen vroeger kreeg je dan een boekhoudcursusje ofzo. Vroeger toen ik nog goud en zilversmede deed, verkocht ik wel al dingetjes op feestjes en zo. Ik was wel een klein beetje een handelaartje.

N: Hoe zie jij de rol van Bridging te Gap?

D: Het gaat er om focus aan te brengen in het geheel. En dat is lastig voor mensen zoals ik, die elke dag 25 ideeën hebben. Bridging the Gap legt de focus op de klant. Dat is lastig voor de meeste deelnemers. Ze denken in termen van 'dit is mijn baby'. Ik heb mijn concessie al gedaan toen ik het beeldhouwen opgaf. Ik vond het traject wel te lang duren. Liever een kort zeer intensief traject. De deadlines lagen te lang uit elkaar. Die pitch is wel belangrijk. Zoveel mogelijk investeerders en producenten bij elkaar krijgen. Tijdens een pitch is het lastig om een consistent verhaal te vertellen. Achteraf vond ik het wel leuk. Maar het is ook wel waardevol. Je moet heel kort en bondig kunnen vertellen wat je eigenlijk doet. Eerst dacht ik, ik ga mijn kasten verkopen. Nu wil ik mijn tool verkopen aan consument. Als je Ineke Hans een kast zou kunnen laten ontwerpen.

Interview 5: Eduard

N: Welke opleiding heb je gedaan?

E: Ik ben begonnen met studeren in Den Haag. Een schilderopleiding. Deze vond ik te traditioneel. Daarna ging ik naar de kunstacademie in Arnhem, zo heette dat destijds. Nu is het Artez. Ik heb er 4 jaar opgezeten, maar niet afgemaakt. Ik vond dit meer een psychologie opleiding. Ik maakte destijds al toegepaste kunst, alleen dit kon niet besproken worden omdat dit geld opleverde. [Very telling of the prejudices and attitude in the art sector]. Ik maakte kandelaars en schilderijen voor de publieke ruimte. Mijn leraren wilden dit niet bespreken, terwijl er na de opleiding toch ook geld verdiend moest worden. [Example of money focus, contrary to beliefs of surrounding] Er mocht niet over gesproken worden. Er werd veel gesproken over hoe het met me ging, bijna therapie.

N: Denk je dat je in je werk nu nog iets hebt aan wat je destijds geleerd hebt?

E: Ik was bijna nooit op de academie, meestal was ik in mijn atelier. Die 4 jaren waren eigenlijk luxe jaren. Ik had wel een paar goede leraren. Maar veel leraren waren er eigenlijk uit armoede, omdat ze niet van hun kunst konden leven.

N: Beschouw je jezelf als kunstenaar, vakman of ondernemer?

E: Vakman zou ik zeggen.

N: Je bent ook ondernemer, is dat dan een soort noodzaak?

E: Er zit een deel van noodzaak aan, omdat ik natuurlijk geld moet verdienen. Maar ik vind ondernemerschap wel heel erg leuk. Het hoeft niet persé met kunst te maken hebben. Ik ben creatief geboren, maar wil je er iets mee doen, moet je een vak leren. Inspiratie komt niet uit de lucht. Je moet iedere dag bezig zijn met je vak. Je hebt dus discipline nodig. Veel kunstenaars gebruiken juist drank en drugs om tot inspiratie te komen. Ik geloof daar niet in.

N: Heb je een bepaalde reden waarom je je opleiding hebt gekozen?

E: Om iets met creativiteit te kunnen doen. Het Technavium wat je tegenwoordig hebt, zou voor mij een perfecte oplossing zijn geweest. Dus doen en leren. Creatief zijn, zit in je of niet.

N: Denk je dat je grensverleggend bent/ innovatief?

E: Dat wat ik nu met [Company name blanked] doe, is wel innovatief. Ik maak van een traditioneel iets, een lampenkap, iets nieuws. De kap is eigenlijk al een beetje vergaan, ingehaald door de industriële lamp. Mensen worden wel weer enthousiast. Ik heb een prijs gewonnen op de LED expo, terwijl ik helemaal geen LED lampen gebruik.

N: Maak jij dit soort dingen voor jezelf of voor het publiek?

E: Ik luister ontzettend naar de vraag van de klant. Ik verwerk soms letterlijk wat ze eisen. Ik ben begonnen met customizen, aanpassen aan de markt. Maar het design is nu zo sterk geworden dat ik de customizing niet meer nodig heb.

N: Je produceert niet hier in je werkplaats neem ik aan?

E: Nee ik laat het produceren. Ik kan mijn methodes ook aan anderen leren bijvoorbeeld.

N: Hoe zit je organisatie er op dit moment uit?

E: Ik ben alleen met [Company name blanked]. **De eigenaar van dit pand, Pieter, sponsort mij de huur. Hij bezit ongeveer 15% van [Company name blanked]. Dan heb ik Marleen Engbersen als strategische ondersteuning. Die werkt op provisiebasis.** Ze houdt uren bij en als [Company name blanked] gaat lukken ga ik haar uitbetalen. Dan heb ik De Jong, zij produceren ook voor Marcel Wanders van Moooi. **Die betaal ik ook niet, zij blijven geloven in de toekomst van de lampenkap**. En ik heb een metaalman voor de voeten, die ik pas betaal wanneer het product verkocht is. **Ik krijg mensen wel snel mee om mee te doen aan mijn idee.**

N: Dat strategische deel, hoe werkt dat precies?

E: Marleen Engbersen begeleidt mensen met hun strategieën. Als ik een beslissing neem doe ik dat samen met haar. **Ik heb ondernemerschap aangeleerd, ik vind het leuk, maar het is ook fijn om mijn ideeën altijd nog te kunnen toetsen**. **Ik sta ook op beurzen. Verder heb ik ook nog twee agenten de voor mij werken, ook op provisiebasis. Dat is de verkoopkant dus eigenlijk. Ik mistte bij Bridging the Gap het werken vanuit het atelier. De deelnemers durfden in gebrekkige mate het lef te tonen om op beurzen te gaan staan. Risico's lopen**. Dat heeft ook te maken met ondernemerschap. Ik had ook nog een ander bedrijf daarmee ben ik gestopt. Dan krijg je gelijk meer respect, omdat je je volledig toelegt op één ding.

N: Je produceert dus als ik het goed begrijp op vraag van de markt?

E: Ja. Ik heb een collectie opgebouwd die ik presenteer. Die worden wel op vraag gemaakt. Ik zit in het high-end circuit. Dus het is goed als mensen even moeten wachten.

N: Let je ook veel op concurrenten?

E: Ik ben nu drie jaar bezig. Ik wilde me verbinden aan een high-end winkel, hoog instappen, zodat je daarna nog altijd concessies kunt doen. Ik heb sinds twee weken contact met iemand, waar ik ook een expositie in de winkel ga krijgen. Dat is puur qua naam voor mij.

N: Heeft zo iemand als Marleen Engbersen een bedrijfskundige achtergrond?

E: Zij is wat ouder dan dat ik ben. Volgens mij is ze er gewoon ingerold. Mensen noemen het tegenwoordig een design agent. Ze heeft museologie gestudeerd. Uit interesse voor de kunst is ze erin gerold. Gaandeweg kwam ze erachter dat ze goed is in strategie.

N: Is winst het doel of een bonus?

E: Dat is het doel. Ik wilde een reproduceerbaar product maken. Wat je leuk vind, ben je het beste in. Ik wil met de lampenkappen mijn financiële vrijheid bereiken. Tot nu toe gaat het vooral om een goede kap neerzetten. [Total commitment to profit]

N: Wat is je visie met je onderneming, waar wil je naartoe, waar zie je jezelf terecht komen?

E: Marcel Wanders, eigenaar van Moooi. Hij is begonnen met lampenkappen, hij was daar de koning in. Mijn doel is om de lampenkappenkoning van de wereld te worden. Het gaat om de lampenkap. Ik wil de concurrentie aangaan op lampengebied met alle anderen. Er is eigenlijk niet één bekend lampenmerk. Een Nederlands lampenmerk wereldwijd op de markt zetten is mijn doel.

N: Carina bijvoorbeeld had in veel mindere helder waar ze naartoe wilde.

E: Ja en dat was ook het mooie aan Bridging the Gap vind ik, om intern bij andere bedrijven te kijken. Ik ben eerlijk over mijn ambitie. Daar wordt vaak niet over gesproken. Ik ben benieuwd of het bij Carina op verkoop overgaat, of dat het puur bij exposure blijft. Ik word gevraagd voor bladen en dergelijke. Daar is echter je verkoop niet van afhankelijk. Publiciteit leidt vaak niet tot verkoop.

N: Hoe zou jij een succesvolle ondernemer omschrijven?

E: Je moet een goed product hebben, maar nog belangrijke is je visie of strategie. Je moet er ook aan vasthouden. Je moet blijven doen wat jij denkt dat goed is, ondanks alle kritiek.

N: Of wat voor manier genereer jij ideeën?

E: Ik ben erg van de momenten, ik sta open voor wat op me af komt. Ik reageer heel snel. Ik volg wat ik tegenkom. **Zo ging dat ook met die handgeschilderde kappen bijvoorbeeld. Ik kwam twee jongens tegen die bezig waren met behang. Alles klopte, hun branding, hun product. Dan ontstaat er een klik.** Veel bij mij ontstaat uit toeval of uit fouten, maar wel omdat je met jouw ding bezig bent.

N: Ik zie daarboven een Armani lampenkap staan?

E: Ja dat komt nog uit de tijd dat ik customized lampenkappen deed. Iemand stelde toen voor om daarmee naar Armani te gaan. Alleen je moet dan exact de juiste persoon als ingang hebben. Vriendendiensten doe ik niet meer.

N: In hoeverre ben je met je huidige werk bezig met de lange termijn?

E: Vanaf dag 1 eigenlijk. Marleen toetst eigenlijk de strategie die ik al had. Mijn strategie levert ook geen geld op. Ik heb jaren op die high-end winkel gewacht. De prijs is nu ook van 100 euro naar 500 euro gegaan. Marleen heeft eigenlijk voor deze connectie gezorgd. Die persoon van die winkel pikte meteen de sfeer op die er hangt in deze werkplaats. Het is meer dan alleen lampenkappen. Nu krijg ik een expositie met lampenkappen. Hij snapt mijn branding/ concept. Er komen 3 lampen te hangen en later in het jaar is een expositie. Hij komt via een hotel, met een budget voor cultuur. Hij is de curator. Ik krijg de stempel 'goed' nu op mijn bedrijf. Daar ga ik veel aan hebben. Dat wordt het gesprek met de volgende ook makkelijker. Ik ben ook naar Milaan geweest. De combinatie Marleen, Milaan en 3 jaar investering maakte dit niet moeilijk meer.

N: Beschouw jij contact met ondernmingen dan ook als kans of noodzakelijkheid?

E: Echt als kans. Ik ben ook van de wederzijdse diensten voor elkaar verrichten en het netwerken.

N: Wat is volgens jou de toegevoegde waarde van de lampenkap?

E: Het is redelijk abstract. Niemand zit te wachten op een lampenkap, je kan prima zonder leven. Toch creeërt het een bepaalde sfeer. Het is een decoratieverlichting dan verlichting. Ik heb ook op de luxury beurs gestaan. **Ik kwam daar iemand tegen die noemde het geen verlichting maar decoratie. Toen ging bij mij 'het lampje branden'.** Ik heb ook lampen met LEDS erin, dat is verlichting boven bijvoorbeeld een tafel. Een staande lamp is decoratie. Een unieke sfeer neerzetten is voor mij het belangrijkste toegevoegde waarde.

N: En met betrekking tot financiën, regel je dit zelf?

E: Dat doe ik zelf. Vicky van Bridging the Gap blijft wel betrokken bij dit project. Ik heb ook wel een boekhoudster.

N: Wat voor manier vergroot je de zichtbaarheid en bereik van je organisatie nog verder?

E: Door mee te doen aan beurzen. En fotoshoots. In bladen komen. Ik geef binnenkort ook een netwerkborrel, ook voor de mensen die ik ben tegengekomen in Milaan. Verder nog nieuwsbrieven en dergelijke. Ik heb ook een website. Via social media ben ik niet zo actief. Facebook bijvoorbeeld vind ik

veel te persoonlijk. Ik weet wel dat ik bereik heb. Maar de winkels moeten mij uiteindelijk verkopen. Particulieren hebben bij mij niks te zoeken, van high-end winkels moet ik het hebben.

N: Wat zoek je in een samenwerking? Probeer je bij samenwerking tot een gedeelde visie te komen?

E: Ik werk vaak met persoonlijke connecties. Dus dan zit je sowieso al meer op één lijn.

N: Wat wil je uit een samenwerking halen, nieuwe ideeën, exposure, nieuwe podia, nieuwe middelen?

E: Alles wat je noemt.

N: Je voornaamste business partner nu, je bent daar via Marleen mee in contact gekomen, zij is dus de verbindende factor geweest?

E: Ja dat klopt. Marleen kende de vertegenwoordiger. Anders was hij waarschijnlijk niet langsgekomen. Marleen gaf mij de stempel; dit moet je zien. Een ander moet jouw werk ook verkopen.

N: Is er ook een bepaalde omgeving waarin je je specifiek bevindt?

E: Ik begeef me in de productieomgeving. De agent heeft weer een eigen netwerk. Met hotels en dergelijke. Daar hoor ik niet bij. Dus dan moet ik dat aanvullen. Marleen kan bijvoorbeeld heel goed in comissies praten en over kunst praten. Zij wordt daar heel serieus genomen. Mijn agent heeft een bedrijf, hij verkoopt dingen van Red Bull tot mijn lampen. Hij zit in dat netwerk. Dat is belangrijk in Amsterdam en wereldwijd. Hij staat ook op borrels en feestjes waar ik niks mee heb. Ik doe dat niet meer, dat past niet bij mij. Ik heb de behoefte ook niet om het te kunnen. Ik heb ook nog een andere agent. Niemand kan natuurlijk aan de hele wereld verkopen.

N: Een agent gaat dus echt voor je staan, hij representeert jou?

E: Ja dat klopt. Hij gaat op zoek naar potentiële partners. Dan komt hij terug bij mij en dan overleg ik met Marleen of het een geschikte partner zou kunnen zijn. De agent toetst dus eigenlijk de interesse.

N: Waar wijt je het gebrek aan samenwerkingspartners aan vooraf aan wat je nu hebt staan?

E: Het gebrek aan kwaliteit. In het begin ben je enthousiast. Dan wil je het bedrijf opbouwen. Mensen willen zien dat je blijft bestaan. Zekerheid. Binnen een jaar kun je daarom zoiets niet op poten zetten. Ze willen volgende collecties zien. Je moet een uitstraling creeëren die mensen vertrouwen. Daar was een gebrek aan. Het totale plaatje moet kloppen, ook de uitstraling naast het product. [Strong understanding of symbolic action, appearing professional and lasting as a company]

N: Als jij samenwerkt met bijvoorbeeld zo'n agent van buiten de kunstwereld, heb je dan problemen in de communicatie of iets dergelijks?

E: Nee, dat heeft ook met respect en vertrouwen te maken. Ik heb al wat grijze haren, dat helpt enorm mee. Met [Company name blanked] krijg ik nu het respect dat het goed is. Ik wil anderen ook feliciteren waar ze mee bezig zijn. Mijn andere agent doet een beetje alsof hij groot is, terwijl hij starter is ben ik achter gekomen. Hij ging discussiëren over mijn presentatie en design, dan ben ik er redelijk snel klaar mee. Dan kun je ook niet verkopen.

N: Waar vindt je zo'n agent, benaderen zij jou?

E: Beurzen met name. Ik sta er nu meer voor open dan vroeger. Ik stap ook wel eens op agenten af. De volgende stap in mijn strategie is verkopen. Dan heb ik goede agenten nodig. Agenten zijn bang voor elkaars concurrentie.

N: De samenwerking die je nu bent aangegaan, is die contractueel vastgelegd?

E: Nee dat is een mondelinge afspraak. Hetzelfde als met mijn producent en Pieter, mijn andere partner. Als iemand zijn afspraak niet nakomt, is de andere persoon de lul. Het is een vertrouwenrelatie. Uiteindelijk krijg ik wel een contract als ik mijn kappen inlever. Nu is het meer een 'gentleman's agreement'. Contracten kosten alleen maar onnodig geld. Het gaat op factuur basis.

N: Als zo'n grote verkoper als degene waarmee je nu in onderhandeling bent zou zeggen; Je moet je product wijzigen dan ga ik je verkopen, ben je dan bereid te doen?

E: Goede vraag. Hij vindt mijn collectie goed. Hij wilde bijvoorbeeld een extra staande lamp, omdat dat op dit moment heel populair is. Dan wil ik dat wel doen, zeker als er vraag naar is. Ook met kleur ben ik bereid concessies te doen. Ik ga niet iets tegen de trend in maken. Er is wel een onderscheid tussen design en kunst. Ik zit dan eigenlijk in de toegepaste design, want ik maak een product. Het moet kloppen wat je maakt. Dat is het creatieve gedeelte aan wat ik doe. Ik loop volgens specialisten twee jaar vooruit mijn product. Dat vond ik geruststellend. Mijn design van nu, valt samen met wat nu speelt. Met is het retro-achtige, wat nu waar een trend is. Ik ben ook op de luxury beurs geweest, hier werd veel met zwart-wit gedaan. Dat is dan weer een andere trend. Daar hangt bijvoorbeeld een groene kap, dat is dan nu ook weer erg in trek. Té nieuw of té onderscheidend verkoopt niet als product. Door herkenbare elementen toe te voegen, val je ook weer een beetje buiten de kunstwereld. **Ik volg nu zelf ook de trends. Interieurbladen en dergelijke. Als kunstenaar doe je dat niet. Ik heb het vertrouwen dat ik mijn lamp nog een tijdje mee gaat. Ik heb ook een trendsetter, zij neemt mij op in haar boek. Dat gaat wereldwijd. Zij zei bijvoorbeeld; doe iets met groen. Daar geef ik dan gehoor aan, dan kom je waarschijnlijk in dat boek. Vroeger had ik dat nooit gedaan.** Nu heb ik al een product. Dan wil ik wel bijsturen. Als ik eenmaal een naam als Marcel Wanders heb hoeft dat niet meer.

N: Wanders, een veel gehoorde naam?

E: Hij hoort bij de top van de wereld als designer. Hij gaat uit van kwaliteit. 9 van de 10 dingen vind ik niet mooi, maar ze zijn wel altijd goed. Dat is wat ik ook wil. Ik dwing niemand op mijn kappen mooi te vinden, maar ze zijn wel goed.

N: Wat zie jij in deze samenwerking op de lange termijn?

E: Dat ik veel meer partners ga vinden. Omzet vergroting dus eigenlijk.

N: Het is dus een deuropening naar anderen?

E: Nou ik heb daar ook wel ruzie over gehad met Vicky. Dat mijn strategie omgedraaid was. Veel mensen hebben een goed product en gaan dan verkopen, dan ga je van dat geld door. Ik wil eerst een goed product maar ook de sector bepalen. Dat heeft dus een langere adem nodig. Maar ik geloof dat het nodig is, om boven in de piramide te beginnen. Als deze high-end winkel nu zegt dat ik goed ben, geloof ik dat dan de schaapjes gaan volgen.

N: Deze samenwerking is voortgekomen uit je bestaande netwerk. Hij is hier ook geweest, hoe verliep dat?

E: Het was een bevestiging van mijn strategie. Marleen zag eigenlijk dat ik goed bezig was, en dat het totaalbeeld klopte. Daarom zat zij ook hier met vertrouwen. Hij snapte mijn visie, wat ik probeerde te creeëren. [Succesful pitch of ideas!] Ik mijn strategie kom je duizenden dingen tegen. Ik zie iedere stap als één van de duizend. De ene stap is groter dan de andere. Marleen wil graag dat ik slaag.

E: Ik geloof dat een open persoonlijkeid, dingen niet geheim houden, toetsen en delen belangrijk zijn. Ook complementeus zijn richting anderen. Als je bijvoorbeeld op zo'n beurs staat, iedereen staat daar in principe voor zijn/haar eigen belang. Maar als je dan toch mee doet, **moet je ook de belangen van anderen kunnen inschatten**. Dat is belangrijk als ondernemer. Ik praat ook veel minder over mijn product, gewoon alle daagse gesprekken kunnen leiden tot de mooiste ideeën. Ik ben heel goed in mensen overtuigen. Maar nu probeer ik het geheel voor zich te laten spreken. Ik vang geen vissen, dat doet zo'n agent nu voor me. Je moet niet benadrukken wat er speciaal is aan je product. Het is de revival van de lampenkap in mijn geval. Dat moet je zien. Een visie moet helder zijn. Deze werkplaats klopt in het geheel. De Jong heeft bijvoorbeeld een showroom waar ik naar zou willen uitbreiden, maar ik denk niet dat het noodzakelijk is om mensen te kunnen ontvangen. Dit hier is perfect. Weinig publiciteit. Het is een cadeautje als je hier binnenstapt. Ik ben nu pas 3 jaar bezig. Maar het belangrijkste is om vast te houden aan wie je bent.

Interview 6: Frank and Ferdinand

T: We beginnen rustig, welke opleiding heb je gedaan?

FRANK: Ik ben afgestudeerd als graphic designer aan de Artez in Arnhem. Daar heb ik een deeltijdopleidig gevolgd. Ik kom van vroeger uit vanuit de praktijk en ben later weer gaan studeren.

T: Wat heb je daarvoor gedaan?

FRANK: Altijd in de grafische hoek gezeten. Ik ben iemand die weet van alles hoe je iets moet maken of wat het kost, dat soort dingen. Dat betekent ook dat ik veel kennis heb op het gebied van productie. Van vroeger uit kom ik echt uit de commerciële hoek, maar heel producerend. Later dacht ik dat ik toch wel meer de diepgang zou willen opzoeken. Er zat meer in mij dan mooie dingen maken. Toen ben ik naar de academie gegaan. Ik was helemaal niet zo bekend met de kunstwereld, dat is dan een beetje vaag. De lijnen van vroeger zitten wel nog heel erg in het werk dat we nu creëeren. We worden gevraagd omdat we weten hoe we dingen moeten maken. Ferdinand is bijvoorbeeld van huis uit meubelmaker. We zijn allebei heel erg van het fysieke werk. Ferdinand is later ook naar de academie gegaan. We zijn nu ook nog beiden verbonden als docent aan de academie.

(Ferdinand komt binnen)

Musea komen als opdrachtgever bij ons terug, omdat we complexe vraagstukken over bijvoorbeeld tentoonstellingen weten te tackelen. Ook op de achtergrond staat alles dan goed (deadlines, budgetten etc.)

T: Heeft jullie achtergrond voor de kunst er toe geleid dat alles nu bedrijfskundig ook vlot verloopt, dus achter de schermen?

FRANK: Ja we zijn heel erg op de werkvloer, omdat we weten dat daar veel gebeurt. We zijn geen ontwerpers die achter een bureau zitten en dingen uitzetten en wanneer het budget dan groot genoeg is dat we een andere partij laten invliegen. Inmiddels worden de opdrachten soms zo groot dat we hier niet aan ontkomen. Onze kennis van zaken maakt dat we meer kunnen leveren dan nodig is. We kunnen en slim boekhouden en produceren.

T: Beschouwen jullie jezelf als kunstenaar of creatieveling, of meer als vakman of ondernemer?

FRANK: We zijn zeker creatievelingen. Ik ben wat autonomer dan Ferdinand. Ferdinand kan zich heel goed verhouden tot een opdrachtgever en goed naar de voorwaarden van een opdrachtgever ontwerpen. [[Ferdinand manages to allign with the market and Listens to demands and wishes of the customer] Onze opdrachten worden tegenwoordig juist nog autonomer.

N: Aan wat voor soort opdrachten moet ik dan denken?

FRANK: Een kunstwerk, zoals bijvoorbeeld een grote muurschildering, maar ook veel tentoonstellingen. We maken hier dan installaties voor met bijvoorbeeld blikken of fietsen. Nu zijn we met een architect, Groene Schild, bezig om het hoofdkantoor van het biermerk Duvel in te richten. We hebben ideëen om een heel trappenhuis van doorgezaagde bierflesjes op te zetten, zodat hun identiteit duidelijk naar boven komt.

N: Dat is dan eigenlijk ook een kunstobject wat je daar aanbrengt. Hoe is dat te relateren aan jullie grafisch design werk?

FRANK: Ik werk heel erg vanuit het concept, in platte vlakken. Ferdinand is meer vanuit de meubels en producten. De meeste van onze projecten hebben een cross-over daarin. Zo'n muur van bierflessen is sterk gekleurd door het ruimtelijke aspect. Licht speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol en beweging. Dat is het aspect van Ferdinand. Ik ben meer van de manier waarop de opdrachtgever een verhaal kan vertellen, wat is de poëzie van de bierflesjes. Het is dus een soort 1 – tweetje. Interactie. [Great listening to expectations and aspirations,]

FERDINAND: Het is ook heel erg aan het veranderen, de opdracht en de ruimte die je krijgt. Ik had eerst ook een eigen werkplaats, maar die werkte beperkend voor de creativiteit. Je kon alleen bedenken wat je ook kon maken op dat moment. Opdrachten tegenwoordig vragen naar meer vrijheid en verhaling. Dat kan een zakelijke opdracht zijn, maar ook vrije zaken.

T: Jullie hebben het veel over opdrachten, kan ik hieruit concluderen dat jullie kunst of ontwerp maken voor het publiek of opdrachtgever?

FRANK: Ja, maar we hebben een ambities om meer autonoom te gaan werken. We zouden goede opdrachtgevers voor onszelf zijn. Maar we hebben ook gezinnen en willen ook een andere groei doormaken. Je moet nu ook de lange termijn visie scherp zien te krijgen. Je wilt geld verdienen, maar je wilt ook dat wat je het liefste doet, uit laten groeien. Daar komt het [Company name blanked] om te hoek kijken. Hiernaast hebben nog 2 concepten in ontwikkeling staan. We willen daar nu veel in investeren, zodat we daar later een onderstroom aan overhouden. Nu moeten we acquireren of gezien worden. [Great ambitions, forward planning and financial planning. However, strong contrast between Financially liable initiatives and passion driven aspirations.]

T: Je bepaalt zelf welke kant je op wilt gaan, maar in hoeverre heeft het publiek hier nog invloed op?

FRANK: We werken graag met en voor elkaar. We zijn alles behalve autonoom kunstenaars. Dat ziet niet in onze genen. Ik ben curator geweest van de finals van Artez Zwolle. Ik heb daarbij alle werken in de kerk geplaatst. Ik ben met 100 studenten bezig, een kerkbestuur, al die communicatielijnen vind ik geweldig. Dat zoeken we op in ons werk.

FERDINAND: Ik geef zelf ook nog les op de kunstacademie. Binnen alles wat we opzoeken zijn we meer op zoek naar vrijheid. We proberen dit meer en meer als ondernemer te bekijken. Ik ben nu met een project bezig, ik houd van fikkies stoken, om een kachel te ontwerpen. Daarvoor werken we veel samen met iemand die in de staal zit. Aan de ene kant maak ik dit omdat ik het mooi en leuk vind, aan de andere kant zie je de kansen om het op de markt te brengen en het kan een middel voor die man zijn om voor zichzelf te gaan werken. [Push to market strategy, unlike marketization]Hij levert altijd meer dan we verwachten. Dan zou er in de toekomst nog instensievere samenwerking kunnen ontstaan.

T: Uit samenwerking ontstaan dus weer nieuwe dingen?

FRANK: niet echt. We zijn vaak dirigenten binnen een opdracht. Maar we hebben bepaalde expertises nodig. Bij [Company name blanked] bijvoorbeeld een binder en een drukker.

FERDINAND: Interactie met allerlei partijen leidt wel tot nieuwe dingen. Er kunnen verrassende wendingen ontstaan.

FRANK: Opdrachtgevers verwachten dat ook. Wij pikken steeds meer van de architectuur hoek. Je moet je investeringen op een betere manier kunnen toelichten als opdrachtgever zijnde. Onze manier van denken ontwikkelt een business case. Mensen ontwikkelen door op onze ideeën.

T: Bij dat pand van Duvel krijgen jullie eigenlijk een blanco canvas, maar jullie kleuren dat verder in?

FRANK: De opdrachtgever is zelfs nog niet zo ver dat hij de canvassen ziet. Dat hele proces is meer dan een interieurdesign. Het gaat om profilatie. Wij creëeren een katalysator functie. Wij willen aansporen tot meer. We hebben nu een coach. We zijn klein, hebben een glazen plafond, te weinig uren te besteden. Terwijl we er wel klaar voor zijn. Die coach helpt ons onze targets scherp te krijgen, zodat we onze visie kunnen uitdragen. Deze stap moeten we nu nemen, anders wordt je ingehaald of voorbijgestreven.

N: Je bent dus echt bezig met de lange termijn in die zin?

FRANK: Ja, bridging the gap is één. Echter het durven reflecteren op waar je mee bezig bent geweest de afgelopen 12 jaar was een veel grotere stap.

N: Je noemde die coach, wat voor achtergrond heeft die persoon?

FRANK: Dat is een opdrachtgever, hij is psycholoog, hij weer voor veel grote opdrachtgevers, doet veel TNO. Ik doe al zijn identiteitswerk. Hij zegt dat ik kan visualiseren wat hij doet. Dat is ook een samenwerking geworden, ik heb hem bijgestaan in een groepsmeeting bijvoorbeeld. Het is een soort van ruilhandel. Het is kneden en boetseren. We willen van dat vrijblijvende af. We willen gewoon iemand kunnen inhuren.

N: Veelgehoord is dat er veel informele samenwerkingen, niet contractueel en dat het geen duidelijk doel heeft.

FRANK: Ja dat klopt en daar hikken we tegenaan. We doen wel substantiële opdrachten, maar de vraag is wel of we als kleine jongens, grote jongens gaan worden. We zijn er klaar voor, maar we moeten serieus worden tegen onszelf. Daar was BtG waardevol in. Die 12 jaar was nodig om onze spot binnen het creatieve landschap te markeren.

T: Vroeger ging het dus met name om winst maken. Is het doel van dit bedrijf om alleen winst te maken of is winst nodig om door te kunnen gaan met de kunst?

FRANK: Winst heeft in mijn beleving een negatieve klank. Wij houden van wat we doen, lekker leven. Maar we willen ook stappen zetten. We maken soms weken van 80 uur. Maar mijn kinderen vind ik ook belangrijk aan het leven, meer belangrijk zelfs. Je moet het zo vormgeven, met alle relaties en gezinnen daar staat waar je jezelf verrast en kwaliteit van leven krijgt. Anders moet je in een ander land gaan wonen. Daar hoort ook geld bij. [Money not a goal by itself, money is necessary for happiness i.e. do what you enjoy doing].

FERDINAND: Voor mij deed ik het jaren voor leuk en erbij. Mijn insteek was niet echt veel geld verdienen. Ik zie er wel naar uit om meer geld te verdienen binnen dit bedrijf. Ik ben minder les gaan geven, en daardoor ook meer gaan ondernemen. Je moet voldoende omzetten. De onderstroom zou kunnen leiden tot leukere opdrachten. [Somewhat more of a commerical approach]

FRANK: Met [Company name blanked] willen we gaan knallen. Dat lijkt ons leuk en dan mag het ook veel geld genereren. Dit concept ligt heel dichtbij ondersteuning op grafisch gebied. Stel je voor; we willen meer autonome projecten. Een aantal DTP'ers zouden voor ons kunnen gaan ontwerpen. Dat wordt betaald uit de onderstroom. Dat faciliteert ook waar ons hart ligt dmv nieuwe projecten. Een ander project waar we mee bezig zijn is een tentoonstellingen systeem. Dat wordt volgend jaar opgelevert in een kerk. Maar we zijn ook bezig met leegstaande panden e.d. We zitten ook om tafel met een accountant, heeft een eigen bureau waar hij fusies en overnames regelt. Met hem zoeken we een structuur om met partners op te zetten, met een BV en dergelijke. Op alle niveaus zijn we visie aan het vormen. [Way too many vague ideas, no focus, no commitment, no resources allocation]. De pitch van

BtG vonden we bedroevend, de aanwezigen vooral. Na de pitch hebben we ons concept aangepast, we zaten tegen te hoge IT kosten aan.

T: Om even terug te gaan, ik wil iets meer inzicht hebben in jullie bedrijf eruit ziet. Zijn het alleen jullie twee binnen het bedrijf?

FRANK: We zijn een duo.

T: Jullie doen dus [Company name blanked], de tentoonstellingen en er zijn nog verdere opdrachten die jullie krijgen voor inrichting en grafische vormgeving.

FRANK: We hebben projecten en initiatieven. Projecten betalen geld, dat is hard werken. Voornamelijk tentoonstellingen en boeken. En we hebben drie initiatieven; de kachellijn, tentoonstellingen en [Company name blanked]. Naast de lopende projecten gaat [Company name blanked] prioriteit krijgen. We hebben contact met onze initiële investeerder, die toch instapt. In september staan we op de uitvaartbeurs.

FERDINAND: Dat is één keer in de vier jaar. Dat is de plek om je te laten zien en af te tasten en om te zien wat die wereld inhoudt.

FRANK: 10000 B2B bezoekers in drie dagen.

N: Dat is dan ook best een investering om daar te kunnen staan?

FRANK: We hebben een soort van instapstandje gehuurd voor 1000 euro, goed te doen voor ons. Met deze deadline zijn we naar de investeerder gegaan. Dat is de spin-off geweest voor de deal.

FRANK: Ik ben veel tijd kwijtgeweest aan de voorbereiding voor het pitch event. Het event viel heel erg tegen. Ferdinand moest toen dubbel zo hard werken. We hebben actief investeerders benaderd, maar niemand ging in op ons voorstel. We zijn wel met NPN drukkers om tafel gaan zitten. Zij benadrukten dat het ontwerpconcept uit het concept hadden gehaald. Zij stelden voor om maatwerk te gaan maken. Toen wilden zij in ons gaan investeren. Ik deed al 10 jaar zaken met hun, ik zat goed in de boeken bij hen. Ik wist dat zij een digitale drukmachine hadden staan. Alleen de machine rendeert niet. Daar ben ik op ingegaan met [Company name blanked].

T: Je wilde echt een gedeelde visie, gedeelde kennis uitdragen?

FRANK: Ja, alle expertise van het maken, kosten, ontwerp en materiaal komen allemaal samen. Daarom creëeren we nu in de business case een meerwaarde. De initiële investering zou 1,5 ton zijn. Later bleek die 2,5 tot 4 ton te zijn. Om online een ontwerptool te creëeren is te complex.

FERDINAND: Nu concentreren we ons op de expertise die we hebben. Door onze samenwerking maken iets unieks. Dat is niet iets wat iemand zomaar kan nadoen. Het is geen bulk, maar een kwaliteitsproduct. Dat is een andere output. Customized. Daarnaast hoeven we niet de grootste investering te doen en daarmee risico's te nemen.

FRANK: We gaan ons richten op de high-end markt. De instap wordt dan 20000 euro. Daarvoor krijg je een proces aangeboden. Wij ontwikkelen het samen met de klant. Op de beurs willen we hoogsegment begrafenisondernemers vinden.

T: Die denk je daar ook te vinden?

N: Is het niet te hoog gegrepen?

FERDINAND: Het is niet alleen de klant. Maar ik denk wel dat deze personen daar lopen. Wij gaan iets heel bijzonders maken. Dit spreekt een groep mensen bijzonder aan, familie, vriendenclub. Je krijgt dus een heel mooi product, en het proces van het verzamelen van de verhalen met digitaal drukken en dergelijke.

T: Ik vraag me dan af: De mensen die jullie kunnen helpen aan klanten, in hoeverre gaat deze samenwerking informeel of formeel?

FRANK: Wij zoeken eigenlijk intermediairs. Die samenwerking moet dan wel met een contract worden vastgelegd.

FERDINAND: Met dit verhaal moet je de juiste mensen bereiken, en de kans daarop is ook groter, via-via bijvoorbeeld.

T: En vervolgens op basis van offerte?

FRANK: Ja, maar mensen mogen ook een kijkje komen nemen bij de making-off of bij boekbinddagen. Wij gaan een reis met ze organiseren. Hier komen dan overal verdienmodellen in. Bijvoorbeeld tekstschrijvers. Dat maakt het maatwerk. Wat we op de beurs willen bereiken is dat mensen binnen de wereld het er over gaan hebben.

N: Hoe ga je dat bereiken?

FRANK: Ik heb wat onderzoek gedaan en het is een redelijk oubollig verhaal. Wij gaan daar super shiny, strak staan met die film en infographics.

T: De investering voor de pitch is dus niet voor niks geweest?

FRANK: Nee dat klopt. De film gaan we iets aanpassen. Met een wat meer sexy uitstraling. We gaan voor een soort van Apple standje. Veel handouts, zorgen dat we gezien worden. Het doel is dat we een netwerk kunnen uitzetten, dat we dit jaar 2 grote opdrachten binnenhalen. We willen niet direct succes. We willen goed gefocused kijken hoe het in elkaar zit, hoe de mensen bediend willen worden, waar we ze ontvangen.

T: Waarom zou je niet meteen succesvol willen zijn?

FERDINAND: Tuurlijk wel, maar eerder ging het om bulk. Door de investering moest het toen een succes zijn. Dit wordt een ander product. Meer hands-on. Komt vanuit onszelf. Het is dus een andere definitie van succes. Dan kunnen we het hele proces en de verfijningen uitzetten. Dat groeien we naar iets vasts.

FRANK: Succes kan zijn dit jaar 2 boeken van 30000 euro en volgend jaar 2 boeken van 120000 euro. Onze drukker bijvoorbeeld heeft veel relaties in Europa en daarbuiten. In Rusland bijvoorbeeld is misschien wel markt. Allemaal mensen die zichzelf fantastisch vinden, maar ook mensen die bijzondere dingen hebben gedaan. Dat mensen dan zeggen; laten we dit samen doen. Mensen met een legacy. Het is ook een beetje trial and error; we gooien een hengel uit en de vraag is waar die wordt opgepikt. Door onszelf in het diepe te gooien, zonder te veel risico te nemen, hebben we een manier gevonden om de komende jaren te investeren in de plek waar we echt moeten zijn. Iets terughoudender met de kwantiteit dus. [Less risk taking leads to smaller output and thusfar no success]

T: Hebben jullie er al over nagedacht mensen in te huren?

FRANK: Peter Boon, onze contactpersoon van de NPM, de drukker, heeft een bepaalde stylishness die wij niet hebben.

T: Is dat dan zakelijker?

FRANK: ja als je over serieus geld praat is dat zakelijk.

FERDINAND: Peter verbindt de twee heel mooi. Hij heeft goed meegedacht met zijnj kennis over de markt. De kans van slagen zou groter zijn als je het unieker maakt. Hij snapt het product, maar hij komt wel vanuit een zakelijk inhoudelijke kant. Daar kunnen we een heleboel aan ontdekken.

FRANK: Hoe sneller wij onszelf uit het bedrijf kunnen werken, hoe beter. Hoe eerder wij talent kunnen inhuren, hoe beter we het doen. Een salesman hoort daar absoluut bij. De drukkerijwereld heeft het zwaar. Zij staan te juichen om dit project. Ook voor de producent zitten er dus grote voordelen aan ons werk.

T: Is het een doel op zich om ook de drukkerij te laten floreren?

FRANK: Absoluut. We worden er toch met z'n allen beter van. We hebben niet voorop de barricade te staan, we kunnen in de kielzog mee.

T: Zou je een samenwerking aangaan als je weet dat de andere partij er minder uitkomt?

FRANK: Nee. Ik merk wel nu met de binder dat hij zich zakelijker opstelt. Dan stel ik mezelf ook gesloten op. [Interesting, he sees Business formal conversation as reserved and mimics his percieved behaviour] Dan kunnen we bijvoorbeeld naar Polen. In al onze projecten zijn we super loyaal. Je kunt maar één keer een goede relatie opbouwen.

N: Merk je ook een botsing op het moment dat je communiceert met meer zakelijk ingesteld partijen?

FRANK: Ja dat gaat wel minder goed, dat klopt.

FERDINAND: Het ligt eraan. Als het gaat over inhoud en commitment, dan willen wij het zakelijke verhaal erbuiten laten. *Brabbelt*. Het leuke aan een vak als dit, is dat je je hele leven lang blijft groeien. Studenten willen soms meer vanuit kunnen iets doen. Ze willen orders krijgen. Eigenlijk weet je in dit vak nooit precies waar je mee bezig bent. Als je iets klaar bent, ben je al verder. Dat is heel leuk. We ontdekken nu ook dat het zakelijke ook leuk kan zijn. We krijgen wel problemen als mensen dingen op één hoop gooien.

T: Is het dan ook al echt hierop misgelopen?

FRANK: Vaak kom je daar wat later achter. In het begin van een project groeien de bomen tot aan de hemel. Als we ergens voor gaan , dan gaan we er ook voor. We komen in een loyaliteitsdilemma als de opdrachtgever of leverancier een loopje met ons neemt. Bij het tentoonstellingen gebeuren waar we nu mee bezig zijn, kunnen we soms als idioten daarmee bezig zijn. Terwijl zakelijk gezien helemaal niet goed is. Dat merk je. Je geeft teveel van jezelf weg.

T: Doe je ook teveel concessies?

FRANK: Je geeft veel te veel. Een vinger en een hele hand verhaal.

FERDINAND: We doen niet concessies in de zin dat we concessies doen alleen maar voor het geld. Ik heb nu een opdracht met particulieren en daar haal ik helemaal geen voldoening uit. Eloi was met [Company name blanked] bezig. Dan pak ik zo'n opdracht wel op. Maar het is niet leuk. De extra stap kost dan heel veel energie.

N: Misschien geef je dan weer teveel bij zo'n tentoonstelling?

FRANK: Nee dat voelt anders. Daar krijg je energie van. Maar als je dan terug gaat naar het begin, wij willen autonomer werken, dat los van het rationele de andere kant van jezelf ook beantwoord wordt. Je zit onder je eigen huid. Je moet alleen wel zelfbeschermend zijn. Wij kunnen wel zakelijk zijn en een dikke huid hebben we. Maar als je ergens je ziel inlegt en iemand neemt dan een loopje denk je echt 'verdomme'. Wat je ook ziet is dat we een soort van rancune ontwikkelen. Opdrachtgevers wordt je dan genoeg op een gegeven moment.

FERDINAND: Het is ook een continu proces. Om bij opdrachtgevers te komen is ook de weg er naartoe belangrijk.

FRANK: Is het trouwens te volgen wat we vertellen?

T + N: Redelijk.

N: Al jullie ideeën zitten nu eigenlijk maar in jullie hoofd. Of hebben jullie dit plan ook geconcretiseerd?

FRANK: Nee nee nee. We waren bij een lezing in Zwolle laatste. Bij RAAF. Een filosoof en ontwerper. Hij zei dat ze één keer in de vijf jaar bij elkaar komen om hun vijfjarenvisie scherp te stellen. Wij keken elkaar toen alleen maar aan. We moeten dat doen. Ook die coach waarmee we werken. [Really informal and abstract planing].

FERDINAND: Die dingen hebben tijd nodig. De eerste vijf jaar hebben we alleen samen een kantoor gedeeld. Ieder zijn eigen expertise. Nu werken we veel samen, werden we als duo gevraagd omdat we ons hadden bewezen. Toen hebben we onze wisselwerking ontdekt. Toen moesten analyseren wat onze samenhang precies was. Daarna gingen we kijken naar de toekomst. Daar kwam [Company name blanked] om de hoek. De afgelopen jaren waren eigenlijk afzien. Ik ga minder werken op de academie nu ook. Die tijd heb je nodig.

T: Jullie zeiden ook; als je iets doet dan gaan jullie er ook echt voor. Dan is dit een goede stap.

FERDINAND: Absoluut. Daar kun je wat meer afstand nemen. Dan nemen geen dingen meer een loopje met je. Dan kun je ook wat meer zakelijk gaan denken.

N: Het feit dat dingen een loopje met jullie nemen, komt dat door jullie gebrek aan commercieel denken?

FRANK: Nou de marketingkant, juist omdat we makers zijn, is nog niet ons gebied. Terwijl we wel merken dat we het kunnen. Maar niet precies. Dat is een leergebied. Sinds het laatste jaar durven we pas echt onze expertises uit te spreken. We worden serieuzer naar onszelf. Ik verkoop bijvoorbeeld dingen. Architecten zeggen dat, Eloi is een goede spokesman. Ferdinand is in de complexiteit van het totaal super stevig en stabiel, voorziet dingen en weet op de juiste momente de goede dingen te doen. En die profilering wordt helderder. Hier durfden we eerder niet over te spreken. En het was ook niet nodig.

FERDINAND: Je wordt ten eerste ouder. Het jonge honden gedrag wordt dus minder. Nachten doorhalen en dergelijke. Ik vind het ook een leuke nieuwe uitdaging en het is noodzakelijk.

FRANK: We waren vanuit inhoud professioneel. Maar vanuit bedrijfsvoering hebben we onszelf tekort gedaan. Die architect laat ons zien dat als we hoger inzetten, we dan beter resultaat kunnen bereiken. Eerst vonden we het al cool als we überhaupt een opdracht binnen hadden. Dan zet je jezelf below the level. Als je jezelf anders manisfesteert, gebeuren er totaal andere dingen.

N: Een opdrachtgever geeft op een gegeven moment een bepaalde opdracht, analyseren jullie dan ook wat hij eigenlijk van jullie vraagt?

FERDINAND: Inhoudelijk zeker. Offertes maken we ook naar de opdrachtgever toe en niet naar onszelf toe.

FRANK: Wij zijn in staat ons te verhouden tot een opdrachtgever en de opdracht te visualiseren. Hierdoor kan je jezelf profileren en dit leidt tot meer opdrachten. We leveren eigenlijk continu teveel. Dat betaalt zich op dit moment verdomd slecht uit. [Sometimes listening to other party's idead and aspirations and willing to meet them can go too far].

T: Jullie moeten op dit moment echt zelf opdrachten binnen halen?

FRANK: Ja, uit het netwerk om ons heen.

N: Zou dat kunnen met jullie portfolio?

FRANK: We hebben nog maar 1 vierde van onze projecten online staan. We zouden prima 1 dag in de week iemand op acquisitie kunnen zetten. Maar dat kunnen we niet betalen.

FERDINAND: Opdrachten die we willen doen, komen niet zomaar bij ons binnen.

N: Begeven jullie jezelf bewust in een bepaald netwerk?

FRANK: Ik heb zes jaar bij een architectenbureau gewerkt en tentoonstelllingen gemaakt. Daardoor worden we vaak door architecten gezien. We lossen complexe problemen op. We willen echter niet als sidekick benaderd worden, maar de grote opdracht doen. Wij zijn daar aan toe. Juist omdat wij het anders doen dan anderen. Daar hebben we nog niet helemaal de formule voor. Dat zijn we aan het analyseren. Iemand vertelt mij laatst dat we een fantastische site hebben, maar dat er helemaal niet opstaat wat ik kan kopen. Daar had hij gelijk in.

FERDINAND: We missen daarvoor de tijd. Afgelopen jaar hebben we alleen via de telefoon gecommuniceerd.

FRANK: We komen daar niet meer mee weg, we hebben geen tijd. Er moeten stappen gezet worden.

Interview 7: Gemma and Willemijn

Thomas: Ok we beginnen eigenlijk met welke opleiding en achtergrond jullie hebben gehad. We vragen ons af of dat kunst gerelateerd is of niet. We zijn heel benieuwd.

Gemma: Ja uhh wij hebben allebei ArteZ gedaan. Mode.. Modeontwerp daarvoor heb ik ook kunstacademie in den haag gedaan. De vooropleiding. En daar houdt het eigenlijk alweer op. Dat deden we allebei en daarna zijn we het bedrijf begonnen.

Thomas: Als je nu zou zeggen hoe je je vak hebt geleerd. Is dat puur en alleen uit opleiding of ook door anderen?

Gemma: Uhmmmm.. Nou.. we zijn opgeleid in mode en wij zijn nu een illustratiebedrijf. Dus het is wel een andere richting. Dat illustreren hebben we onszelf voornamelijk aangeleerd. Door het van jongs af aan te doen. Bij mode kregen we ook wel illustreren op bepaalde fronten, maar dat was geen hoofdzaak. Dus voornamelijk zelf aanleren.

Thomas: Heb je het misschien van familie, zit het in de genen of vrienden?

Gemma: Mijn moeder deed vroeger wel iets in de kunst, maar dat weet ik niet zeker hoe dat zit haha.

Thomas: Hoe is die interesse ontstaan dan?

Gemma: Dat weet ik eigenlijk niet, ik denk misschien wel aangeboren. Als kind zei ik al dat ik kunstenaar zou willen worden. Een soort passie dan.

Thomas: Heb je het idee dat je opleiding nog wel bijdraagt aan wat je nu doet, of staat het er helemaal los van?

Gemma: Uhm goeie vraag, ja op zich wel in de zin dat.. bij mode is er veel handmatig werken. Dat is vooral een groot deel van wat we hebben meegenomen. In plaats van bedrijven digitaal benaderen, knutselen we pakketjes in elkaar, daar zit het modieuze wel in.

Thomas: Maar het feit dat je echt goed bent in wat je doet nu heeft niets te maken met de opleiding die je hebt gevolgd dan?

Gemma: Heel moeilijk om te zeggen. Vast wel iets beter… maar….

Thomas: Wat zou het dan zijn, heeft het je misschien geinspireerd of gemotiveerd?

Gemma: Ja dat zeker. Wel een hele heftige opleiding als ik het eerlijk mag zeggen.

Thomas: Was het zo zwaar?

Gemma: Ja heel heftig ja, su-per hard werken. Mode is ook arrogant, dus het was niet leuk om na hard werken kritiek te krijgen. Best een dieptepuntje. Toen we waren afgestudeerd waren we helemaal klaar met mode. Dat wilden we even niet meer in ieder geval. Ik denk dat we elkaar ook kritischer zijn gaan bekijken. Steeds weer opnieuw afvragen of het wel goed genoeg is.

Thomas: Maken jullie illustraties voor jezelf, omdat je maakt wat jij wil maken en zelf mooi vindt OF maken jullie illustraties aan de hand van wat anderen mooi vinden?

Gemma: Ok..uhmm Ja dat is ook een goede vraag..

Thomas: Het zijn alleen maar goede vragen haha

Gemma: hahaha ik denk in eerste instantie doen we wat we zelf vet vinden. Want ik denk ook dat je werk dan het beste is. Maar ik weet ook dat je geld moet verdienen. Dus sommige dingen slaan beter aan dan andere dingen. Daar houden we zeker rekening mee. Dan kiezen we vaker voor de dingen die ook geld verdienen.

Thomas: Kun je een voorbeeld geven van iets wat niet werkt of juist wel?

Gemma: Voor een bedrijf maakten we huisstijl hipster prints, heel divers. Cactus in Delfts blauw , honden prints maar ook letterlijk hipsters. Toen bleek dat mensen dat heel leuk vonden om een hipsters op hun kleding te hebben. Toen hebben we besloten om alleen nog maar de hipsters voor dat bedrijf te tekenen. Terwijl het eigenlijk commercieel is eigenlijk. Daar zouden we in eerste instantie niet voor kiezen. Maar het slaat het beste aan. [Very important example of Listening to other parties ideas and interests, also willingness to compromise their own beliefs (non commercial vs commercial) , Marketization,

Thomas: Dus als puntje bij paaltje komt, kiezen jullie voor wat aanslaat, wat toch iets verdient…?

Gemma: Ja

Thomas: Zien jullie jezelf als Kunstenaars of creatievelingen of meer als vakvrouwen en ondernemers?

Gemma: Hmm jeetje … wacht even… [Willemijn komt binnen] uhm ik denk.. nu werken we alleen nog maar in opdracht dus nu zijn we meer ondernemers geworden. Dus ik denk ondernemers.

Thomas: Sinds wanneer zijn jullie ondernemers geworden?

Gemma: Nou eigenlijk toen we alleen nog maar in opdracht gingen werken. Omdat we er dus meer geld mee konden verdienen.

Thomas: Dan gaan we door naar het deel over het zakelijk instinct. Allereerst zijn er nog andere mensen buiten jullie twee binnen het bedrijf?

Gemma: Nou nee we zijn met zijn tweeën maar hebben wel apart gewerkt nog binnen het label dan. Toen hadden we nog apart opdrachten. Maar als er nu een opdracht komt voor the [Company name blanked] dan werken we daar met z'n tweeën aan.

Thomas: Hebben jullie dan nog een rolverdeling?

Gemma: Heel soms verdelen we de taken, maar meestal willen we een project helemaal samen oppakken. [No formal task division, structure']

Thomas: Hoe krijgen jullie de opdrachten binnen?

Gemma: Nou eigenlijk heel veel via privé dus via familie en vrienden, die hebben wel eens wat nodig en dan kloppen ze aan. We doen ook om de zoveel maanden een acquisitie ronde met de zelfgemaakte pakketjes langs bedrijven die mogelijk bij ons zouden passen. Daar mailen we ook achteraan. Af en toe zijn we lucky en sturen ze iets terug. Het is belangrijk om je te laten zien. Ook via andere reclamebureaus komen we binnen. [Efficient use of resources – Chosing personal contact over cold acquisition – They have chosen to make cold acquisition personal.]

Thomas: Onderzoeken jullie ook welke concurrenten er zijn?

Gemma: Op een gegeven moment hebben we ook andere illustratoren geïnterviewd om het zakelijke onder de knie te krijgen, dus we kennen wel wie er rond lopen. Maar wij doen nog alleen opdrachten en geen eigen werk. Maar toch zijn het er nog f*cking veel.

Thomas: Wat is veel?

Willemijn: Ja oeh dat is een goeie vraag dat zou ik echt niet durven zeggen.

Thomas: Als jullie concurreren om een opdracht, hoeveel partijen worden er dan uitgenodigd of gevraagd?

Willemijn: Oh zo, ze kiezen meestal tussen 3 partijen. Maar dat is als er mensen concurreren. Want meestal kiezen ze gewoon de eerste die ze tegenkomen. Daarom moet je zorgen dat je bij zoveel mogelijk bedrijven bekend staat. Want mensen kiezen wat het dichtstbij staat.

Nick: Is dat ook een soort gunfactor?

Gemma: Nou vooral gemak.

Thomas: Kom het voor dat jullie vaker een opdracht van hetzelfde bedrijf krijgen?

Gemma: Nou dat hebben we nog niet gehad, maar dat zou wel kunnen in de toekomst.

Thomas: Willen jullie daar ook op inzetten?

Willemijn: Ja die contacten willen we ook echt aanhouden.

Thomas: Hebben jullie behalve bridging the gap een management opleiding of iets van boekhouding cursussen gedaan? – Schudden Nee – Nee? – Nee- Zijn er mensen die jullie helpen daarmee?

Willemijn: We hebben voor de jaaropgaaf de baas van dit bedrijf (interviewlocatie) ingeschakeld, want we snapten er helemaal niets van. Maar voor de rest vragen we soms wel eens van hoe doen jullie dit? Maar het is vooral natte vingerwerk.

Gemma: Adminsitatief hebben we heel veel gemist denk ik. Het was een beetje met de ogen dicht klikken op de computer af en toe haha.

Thomas: Hebben jullie vaak te maken met mensen die wel een management opleiding hebben gevolgd?

Beiden: Nee helemaal niet.

Thomas: Puur de kunstwereld en opdrachtgevers dan?

Gemma: Ja en dat is wel echt jammer, het zou wel chill zijn als er iemand bij is die de zakelijke kant van ons overneemt. Maar die mensen hebben we gewoon niet in ons netwerk.

Willemijn: Nee inderdaad.

Thomas: Hebben jullie nog overwogen om een project zoals bridging the gap aan te gaan of iets anders mogelijk?

Willemijn: Nou wat me vooral opvalt is dat die cursussen bizar duur zijn of dat we denken dat ze door amateurs gegeven worden.

Thomas: Wat zou jullie overtuigen om zo'n cursus wel te volgen dan?

Gemma: Nou voornamelijk dat het niet te duur is, want die middelen hebben we gewoon niet.

Thomas: Wat is eigenlijk het doel van jullie bedrijf? Is dat winst maken of is dat jullie ding kunnen blijven doen? Hoe moet ik dat zien?

Willemijn: Een beetje van alles. Een beetje geld verdienen hoort er wel bij natuurlijk. Maar vooral dat we niet graag voor een baas willen werken. Daar zijn we gewoon veel te eigenwijs voor haha.

Thomas: Hebben jullie die droom langer gehad om voor jezelf te beginnen?

Gemma en Willemijn gevolgd door Gemma: Nee Nee – na de opleiding eigenlijk pas. Ik moet zeggen dat dat voor mij in ieder geval zo was, weet niet of dat ook voor jou zo is Willemijn? … Dat ik helemaal depri werd van die functies die niet aansloten op je opleiding en dat dat zo bleef. Willemijn: Ja inderdaad.

Gemma: Toe we begonnen was er meteen een klik tussen ons, omdat we de meest nuchtere personen van de opleiding waren. Dan wil je na een tijd ook gewoon wat gaan doen als je geen baan hebt. Dat speelde ook een grote rol, dus dan ga je er voor.

Thomas: Dus zelfstandig kunnen werken zonder baas, je ding kunnen blijven doen … is winst op zich dan ook een doel?

Willemijn: Nou dat zou wel echt heel mooi zijn. Belangrijkste is dat we er van rond kunnen komen. Het zou mooi zijn als we heel veel winst maken haha, maar dat is niet echt het doel.

Thomas: Is het dan meer een bonus?

Willemijn: Ja

Thomas: Is het doel dan misschien die winst omzetten in het kunnen maken van nieuwe dingen?

Willemijn: Ja ook inderdaad.

Thomas: Als jullie opdrachten bespreken of aannemen, spreken jullie dan in zakelijke termen of informeel?

Gemma: Nou het valt op zich wel mee. In het begin was het heeeel slecht haha. Dan waren we klaar met het gesprek en dan moest de prijs nog genoemd worden bijvoorbeeld.

Thomas: Is dat veranderd dan? Waar vindt dat deel dan plaats in het gesprek tegenwoordig?

Willemijn: Op het begin! Haha, eerst prijsafspraken en dan gaan we verder. Gemma – Ja

Thomas: Kan ik daaruit opmaken dat jullie ook zakelijker zijn geworden na verloop van tijd dan?

Willemijn en Gemma: (trots) haha ja dat mag je wel zeggen hoor. Echt een stuk professioneler.

Thomas: Goed dan geef ik het even over aan Nick

Nick: Goed, Ready we gaan het hebben over jullie ondernemende mindset. Wat is jullie visie voor het bedrijf? Waar willen jullie naartoe en waar willen jullie komen?

S: Het lijkt ons super vet om internationaal te gaan. Verder geen idee. [Not a concrete plan]

K: We hebben wel plannen gemaakt van waar we over een jaar willen staan en over 2 jaar etc. dat wel. Met het aantal opdrachten het inkomen wat we dan willen hebben. Maar niet concrete stappen als je dat bedoelt.

Nick: Wat staat er dan in de plannen verder, wordt dat concreet.

K: Meestal komen we er achter dat het dan niet haalbaar is. Meestal gaat het over hoeveel we aan het eind van een periode zouden verdienen. Of we dan nog een baan nodig zouden hebben bijvoorbeeld. We hebben dus een doel voor ogen, maar het is nog een beetje vaag haha.

Nick: Duidelijk, hoe kijken jullie tegen ondernemerschap aan en wat is volgens jullie kenmerkend voor een succesvolle ondernemer?

S: Ik denk een eigen stijl. We merken dat we best snel onze stijl aanpassen aan de opdrachtgever. Herkenbaarheid genereren lijkt me belangrijk.

Thomas: Gemma denk je er ook zo over na?

K: Ja uh zeker, maar zakelijk gezien. Denk ik dat een ondernemer zakelijk veel meer moet kunnen en weten dan wij.

Nick: Jullie zijn ook gedreven, dat kan ook een deel zijn van ondernemerschap he.

K: Ja, maar het eerste deel wat ik van ondernemen zie is echt meer een zakelijke dude in een pak die zijn zaakjes op orde heeft en weet hoe hij zijn centen moet verdienen zeg maar. [Illustrating example of prejudice]

Thomas: Het zal je verbazen hoeveel succesvolle ondernemers er daadwerkelijk in pak lopen.

K: Hahaha

Thomas: Zou het misschien kansen zien zijn of doorzettingsvermogen, ik noem maar een paar dingen.

Willemijn: Ja doorzettingsvermogen en kansen pakken zijn allebei goeie. Intuïtief en inschattingsvermogen zou ik ook noemen.

Thomas: Hebben jullie een voorbeeld misschien van iemand die al dingen heeft bereikt die jullie ook willen bereiken?

K: Weet niet of jullie Stefan Gleeren kennen? Die komt om in de opdrachten. Die kan serieus nee zeggen tegen opdrachten omdat hij er zo veel heeft.

Thomas: (Na nee knikken door beiden interviewers) Wat maakt hem zo succesvol denk je? Wat heeft hij wat jullie nog niet hebben misschien?

K: Hij heeft in eerste instantie een hele strakke specifieke eigen stijl. Daar kunnen wij nog zoekende in zijn. Verder.. hmm hij doet echt zijn eigen ding waar hij zin in heeft en blij van wordt. Hij vertelt dat het zo maar is gekomen. Dat hij er zo in gerold is. Dat alles op rolletjes ging.

Nick: Jullie werken samen, hebben jullie een bepaalde werkplek ?

S: We hebben een kantoortje bij haar ouders ingericht als studio.

Nick: Daar komen de ideeën naar boven door sparren of hoe moet ik dat zien?

K: We kunnen best wel discussies hebben hoor haha. Maar daar komen mooie dingen uit. Het is niet zo dat alles zomaar ineens op komt poppen, het heeft soms best wel even wat tijd nodig.

S: Meestal doen we eerst research op een opdracht en dan gaan we aan de slag met elkaar.

Nick: Zijn jullie nu in je werk al bezig met de toekomst, met opdrachten die jullie nu al uitvoeren denken jullie dan aan de toekomst?

K: Nou we moesten die plannen eigen maken voor bridging the gap omdat het moest en verwacht werd, maar dat terugdraaien naar nu , wat we nu moeten doen dat hebben we niet echt. Willemijn: Nee..

K: Dus we schrijven wel dingen op maar de stappen er naar toe… nee niet echt nee.

Nick: Jullie doen ook aan acquisitie, beschouwen jullie contact met andere organisaties als een kans of als pure noodzakelijkheid? Houden jullie je nu alleen bij illusteren?

K: Ja eigenlijk wel de rest van de stappen van produceren enzo hebben we aan anderen overgelaten. We wilden ons echt focusses op het illustreren.

Nick: Kiezen jullie ook doelbewust uit welke mensen er wel en niet in jullie netwerk komen of horen?

S: Nee niet echt. K: We zijn met name bezig met het uitbreiden van ons netwerk gewoon.

Nick: Jullie zijn dus wel doelbewust bezig met het netwerk uitbreiden ook?

S: Ja ja

Nick: Op welke manier?

K: Nou afgelopen kerst hebben we heel veel van die pakketjes gestuurd naar grote bedrijven en naar Parijs ook.

Thomas: Dus als ik het goed begrijp sturen jullie wel de pakketjes naar bepaalde bedrijven die jullie uitkiezen? Het niet zo dat bedrijven eigenlijk willekeurig met jullie in contact komen door die pakketjes toch?

K: Nee, als het prive of via via ontstaat, maar die pakketjes sturen we wel doelbewust. We gaan er zelf naartoe.

Nick: Hoofdzakelijke productie zijn dus die illustraties he, wat zijn volgens jullie de toegevoegde waardes van jullie illustraties vergeleken met die van anderen?

S: Naast ons handschrift natuurlijk, want die is uniek. Verborgen dingen die je niet meteen ziet en onze stijl hoe het is zonder kleur. Dat kenmerkt ons.

Nick: Op welke manieren vergroten jullie je zichtbaarheid, gaan jullie naar bijeenkomsten of beurzen?

S en K: Nee haha , we roepen elke keer dat we gaan. [Not seizing or transforming]

K: Iedereen zegt altijd, die netwerkborrels daar heb je niet zoveel aan. Je kunt beter naar alle openingen en vette feesten gaan, daar heb je veel interessantere mensen. MAARGOED DAT DOEN WE OOK NIET DUS ..HAHHAHAA

Thomas: Beurzen waarom doen jullie dat niet? Is dat een bewuste keuze geweest?

S: Nou vooral omdat we niet echt weten op welke beurs we moeten staan. We hebben even gekeken maar dan zou het een design beurs moeten zijn. Je hebt natuurlijk wel het illustratiefestival dat is wel heel gaaf om daar bij te staan want dat helpt je echt verder..

Thomas: Wat houdt jullie tegen om daarmee in contact te komen en daar te staan?

S: Meestal de prijs, die kan hoog oplopen. In Milaan kost het zo 1000-2000 of meer. Kleine beurzen zullen wel iets minder zijn. [Big conventions cost too much money, other meetings might not be as viable, but they haven't tried]

Nick: Loop het ook spaak bij het organiseren?

K: Nou we moeten gewoon veel verkopen wil het zich terugbetalen.

Thomas: Zien jullie dat als een risico wat je een keer zou moeten nemen?

K: Ja misschien wel. [Risk averse]

Thomas: Hebben jullie het vertrouwen dat jullie goed kunnen verkopen op zo'n beurs?

S: Ik moet zeggen dat we dat eigenlijk met onze pakketjes al doen, dan spreken we onze doelgroep al aan. Zo'n beurs is mooi, maar het is niet per se de noodzakelijk doelgroep die we moeten bereiken.

K: Waar we wel echt aan moeten werken is uhh… social media omdat dat dus blijkbaar het middel is , instagram om bekend te worden. Daar zijn we helemaal niet consequent in. Heel af en toe ziet iemand maar wat we posten. [Anti-enactment, not willing to keep looking professional].

Nick: Ik heb mijn deel voor nu er op zitten dus ik geef het weer even door aan Thomas:

Thomas: Dankewel, jullie hebben geen pitch gegeven voor bridging the gap, maar waren wel aanwezig geloof ik, klopt dat?

- Ja

Wat was het doel van BTG en wat heeft jullie doen besluiten om nog geen pitch te geven?

S: We waren echt op zoek naar opdrachtgevers en een investeerder. Je hoort dingen voorbij komen en dan denk je misschien is dit ook wel wat voor ons. We hoorden het word innovatief en dachten ja daar moeten we echt iets mee gaan doen haha. We zijn in ieder geval ons hele plan gaan uitwerken, maar dat hebben we links laten liggen. Dus hebben we de pitch eigenlijk niet meer gebruikt.

Thomas: Ik hoor investeerder, is daar nog behoefte aan nu om jullie wat verder te helpen?

S: Nou we wilde iemand die ons product op de markt kon brengen. Echt iemand die geld geeft zodat we verder kunnen dat hoeft niet per se meer. Het zou ons wel verder helpen natuurlijk maar ja..

Nick: Hebben jullie wel eens gedacht aan banken, om daar geld te lenen?

K: Dat vinden we een te groot risico. We hebben niet echt iets voor ogen waar we een investeerder voor nodig. Dus een Business angel zou fijn zijn natuurlijk. Als we geld zouden krijgen kunnen we ons even helemaal focussen op het illusteren en dan houden de randzaken ons veel minder bezig.

Thomas: Als we investeren puur in geld gezien even negeren, waarvoor zouden jullie dan een zakenpartner willen?

S: Nou eentje met een heel sterk netwerk zoeken we wel echt.

Thomas: Hoe zie je dat voor je dan , als iemand die jij betaalt voor zijn diensten of werkt op basis van een soort commissie en jullie werk verkoopt?

S: Ja we willen het hebben dat mensen overtuigd worden van ons door hem en dan de opdracht verkoopt. Dat hij dan een percentage ervan krijgt inderdaad. Wat ik ook fijn zou vinden is als die partner het contact met de opdrachtgevers zou over willen nemen. Want alhoewel we zakelijker zijn geworden, kunnen we toch tegen dingen aanlopen die we niet kennen.

Thomas: Dus verkoop, netwerk, exposure en zakelijk contact? Zouden jullie daarnaast de pakketjes ook blijven sturen?

K: Ja tuurlijk want hij kan niet iedereen bereiken en daar zijn dan de pakketjes voor.

Thomas: De pakketjes zijn een paar keer genoemd, maar wat zit er precies in?

S: Het is een mooie bruine dikke enveloppe met illustraties en contactgegevens met profielfoto en een verhaal over ons en onze vorige opdrachtgevers. K: Visite kaartje ook, het is een soort teaser, er staat ook op “See you soon” . we blijven ze eigenlijk stalken totdat er contact is zeg maar haha.

Thomas: Echte doorzetters hoor ik wel haha. Hebben vorige opdrachtgevers jullie nog wat opgeleverd? Andere contacten , inspiratie of een groter netwerk?

K: Ja dat zou allemaal wel belangrijk zijn dat je weer nieuwe opdrachten binnenhaalt. Dat gebeurt denk ik ook wel. Onze naam wordt wel steeds iets groter. We zijn alle sites van grafische bureaus langsgegaan en wat ons opviel is dat ze allemaal een kopje clients hebben met logos. Dus ik denk dat ze daar bij ons ook waarde aan hechten.

Nick: Naar wat voor klant ben je op zoek dan eigenlijk?

K: In eerste instantie denk ik dat wij aansluiting zoeken bij grafische en reclame bureaus en zij hebben hele diverse klanten dat het van alles is. Je kan het voor alles gebruiken. Direct is wat lastiger dan als je alles via een grafisch bureau doet, daarom ligt onze voorkeur daar bij. Want klanten kennen dat bureau al en die zijn gewend aan een bepaalde kwaliteit.

Thomas: Maakt het jullie nog uit waar je werk terecht komt? Voor welke doeleinden het gebruikt wordt en door wie? Of het heel commercieel of artistiek wordt ingezet..

S: Nou eerst wilden we uitsluitend artistiek, maar we kwamen er achter dat als het commercieel wordt in gezet dat het dan meer exposure geeft.

Thomas: Heeft commercieel nu de voorkeur dan?

K: Ja denk het wel, commerciële bedrijven hebben ook veel geld dus je kan er ook meer voor vragen.

S: We passen de prijs wel aan op wie het vraagt ja.

Thomas: Geven opdrachtgevers een reden waarom ze jullie hebben gekozen uit meerdere kandidaten?

K: Nou de eerste illustrator vroeg te veel geld en de ander weet ik niet …

Thomas: Was het een soort eliminatieronde of werd er op bepaalde kwaliteiten de keuze voor jullie gemaakt?

K: Nou wij wilden ook wel meer meewerken aan aanpassingen en verzoekjes?

Thomas: Flexibiliteit dan misschien?

S: Ja dat zou kunnen maar dat kan ook onze zwakte zijn, dat we niet vasthouden aan onze eigen stijl.

K: Ja flexibiliteit, prijs en we werken ook vrij snel. Denk dat dat ook niet onbelangrijk is.

Thomas: Waar wijten jullie op dit moment het tekort aan samenwerkingspartners of opdrachten aan?

S: Nou het is nog wel een opstartfase een beetje. We hebben de laatste tijd veel onze plannen uitgeschreven en achter de computer gezeten, maar het is belangrijk dat we onze naam bekend maken. Zelfverzekerder worden. Als je compleet in jezelf gelooft geloven anderen ook in jou denk ik. [Admitting, no display of experience in alliances]

Thomas: Denk je dat jullie visie kan botsen met opdrachtgevers? Of dat het juist leidt toch extra opdrachten?

K: Nou onze stijl is heel specifiek heel rauw en stoer, dat moet bij je passen. Dat kan positief en negatief zijn. Het werk leent zich niet echt voor hele commerciële doeleinden, tenzij we het aanpassen. We maken alles zonder achtergrond en zwart wit.. dus dan moeten we wel iets aanpassen willen ze akkoord gaan. [Although this is not necessarily what they want, they are willing to compromise]

Thomas: In hoeverre zijn jullie bereid concessies te doen op het werk als er een goede opdrachtgever langskomt?

S: We staan er wel open voor. Stapje bij beetje dan. Het moet wel nog binnen ons werk passen. We willen niet iedere keer een andere stijl aannemen. We willen ook constante kwaliteit leveren.

Thomas: Andersom dan, wat kan een zakenpartner jullie nog bieden om toch meer concessies te doen?

K: Ja ik denk geld of exposure wel. De beslissing hebben we ook genomen dat we alleen nog opdrachten aannemen die of wel veel betalen of tot nieuwe bekendheid of opdrachten leiden.

Thomas: Als dat niet worden geboden dan bepalen jullie 100% wat je maakt?

S: Ja take it or leave it haha, wel de opdracht maar we maken het wel zoals wij willen dan.

Nick: Als jullie een samenwerking aangaan, moet er dan een gedeelde visie ontstaan? Moet dat goed voelen?

S: In grote lijnen moet dat wel goed zitten natuurlijk. Je zoekt daar je opdrachtgevers ook wel op uit. Wat we de laatste tijd merken is dat we een opdracht krijgen van : dit en dit en dit is de bedoeling en maak het maar zeg maar. Dan hebben een paar dingen die wij doorgeven die we willen doen, daartussenin zit dan het resultaat.

Nick: Wat hebben jullie gehad aan BTG?

K: Wij zijn echt met een grote omweg terug naar het begin waardoor we er eigenlijk zijn achter gekomen wat we precies willen.

Thomas: Meer focus dus?

S: Ja en een eigen bedrijf hebben was voor ons nog heel vaag, ze hebben ons er echt over na laten denken. Het is allemaal veel duidelijker geworden gewoon.

Interview 8: Hanneke

N: Welke opleiding heb je genoten?

H: Eerst een toegepast MBO (grafisch lyceum). Daarna kunstacademie in Arnhem (ArtEZ hogeschool voor de kunsten). Vervolgens heb ik nog een master gedaan in Amsterdam (Sandberg Instituut Amsterdam, Master Design). Vanuit Amsterdam ben ik weer terug naar Arnhem verhuist.

N: Hoe heb je het vak geleerd? - van iemand geleerd of puur uit opleiding

H: Vanuit huis is het creatieve gedeelte ons altijd wel meegegeven. Mijn vader had/heeft een ontwerpbureau. Begin jaren 90 een grafisch ontwerpbureau en daarna een architectenbureau. Ben opgegroeid in een ondernemend gezin. Ik heb nooit les gehad in ondernemen. Het ondernemen heb ik echt mezelf bijgebracht door te doen en ook open te staan voor denkbeelden van anderen en adviezen op te nemen en ervaring op te doen.

N: Op wat voor manier heeft je opleiding eraan bijgedragen dat je het werk dat nu uitvoert goed kunt uitvoeren?

H: Designmatig heb ik veel geleerd. Daardoor ben ik nu wel in staat om mijn werk beter te kunnen uitvoeren. Ik ben er dus met name een betere designer door geworden. De ontwerp skills leer je op de academie (inhoudelijk en praktisch)

N: Beschouw je jezelf als kunstenaar, of ondernemer, waarom?

H: Ik beschouw mezelf als designer. Het ondernemen doe ik puur omdat ik dan kan blijven doen wat ik leuk vind, en waar ik goed in ben. Als je ondernemer wilt worden moet je voor een product met een grote marge gaan en geen kunstenaar of ontwerper worden. [According to her, a designer cannot be an entrepreneur and vice versa].

N: Ga je vaak op zoek naar grensverleggend werk/ Ben je innovatief?

H: De basis van ons bedrijf is het creeëren van boeken. Daarnaast ontwerpen we vooral drukwerk en af en toe een website. We gaan wel vaak op zoek naar grensverleggend werk binnen onze onderneming. Een voorbeeld hiervan is Dynamic Food. Een onderzoeksproject waarin de verbinding tussen stad en platteland vooropstond. Toen ik daarmee begon was ik één van de weinigen. Wanneer we nu naar een concurrentie matrix kijken, zie je dat steeds meer bedrijven zich op lokaal, bio en duurzaam richten. Wij zijn geen koks of horecaondernemers, maar ontwerpers, dus we hebben ervoor gekozen dit project in de aanzet als geslaagd te zien; er is nu immers meer aandacht voor lokaal voedsel en voedselproblematieken. Dit project zetten we nu in als Showcase [Efficient use of resources to display professionalism].

N: Maak je kunst voor jezelf of voor het publiek?

H: Wij werken op basis van eigen initiatief en we werken voor opdrachtgevers die ons benaderen vanwege onze visie, netwerk en skills. Wij creeëren met ons werk maatwerk, voor onze opdrachtgevers. In principe doen wij wat we leuk vinden, maar wel met in ons achterhoofd de vraag van de klant. Soms word je dan ook zelf een soort van opdrachtgever binnen de opdracht. Je draagt zelf bij aan ideeën en dingen die gerealiseerd worden.

N: Wie werken er binnen je bedrijf? Personeel , lagen , hierarchie

H: De Vormforesen bestaan uit Anne-Marie Geurink en Hanneke van Griensven. Wij werken samen met freelancers op projectbasis. Onze administratie wordt op jaarbasis bij een boekhouder gedaan.

N: Produceer je aan de hand van vraag uit de markt of produceer je zelf en breng je het vervolgens naar de markt?

H: Wij produceren uit ons zelf en aan de hand van de vraag van een opdrachtgever. Door het BTG traject zijn we meer aqusitie gaan doen, om zo gerichter opdrachtgevers te benaderen.

N: Wordt er veel gelet op wat mogelijke concurrenten doen?

H: We letten wel op concurrenten, maar laten dit nooit ons werk bepalen. W kiezen er bewust voor om dichtbij ons zelf te blijven. Daarnaast proberen we ons heel erg te specialiseren op het maken van boeken. Wij kunnen veel meer, maar dat vinden we het leukste, zijn we het beste in en dat kunnen we heel goed.

N: Hebben mensen binnen het bedrijf een management opleiding, worden die daar op getraind of aangenomen?

H: Annemarie en ik hebben nooit een dergelijke opleiding gehad. Ik geef wel les op de Artez, cursus zakelijke kennis, voor 4e jaar studenten. Dit is echter zeer beperkt, een soort van cursus die maar 4 uur duurt in totaal. Je merkt wel dat er een sterke behoefte is aan dit soort opleidingen/informatie.

N: Wat is het doel van je bedrijf? Is winst een belangrijk doel op zich of een bonus?

H: Winst is nooit het doel. Natuurlijk is het huidige economische systeem dusdanig ingericht dat er geld verdiend moet worden. Wij ondernemen echter om te kunnen blijven doen wat wij leuk vinden als hoofdmotivatie.

N: Wordt er veel in zaken termen gesproken, worden elementen uit de zakelijke training veel in het dagelijks bedrijfsleven gebruikt?

H: Dit valt erg mee. We communiceren bijvoorbeeld met de Boekhandel, iets waar je bij aangesloten moet zijn om veel opdrachtgevers binnen te halen. Er is hierin niet echt een discrepantie mbt het gebruik van termen e.d. We merken echter wel wanneer we bijvoorbeeld naar overheid of gemeentes moeten communiceren dat we daar een ander taalgebruik voor moeten inzetten. Meer formeler en zakelijker.

N: Wat is het doel van je onderneming? Wat is je visie? Waar wil je naartoe?

H: We hebben een aantal opdrachtgevers op het oog, waar we heel graag boeken voor willen maken. Daarnaast lijkt het ons tof om op internationaal gebied meer te gaan doen. Verder zijn er niet echt zaken waar we echt specifiek naartoe werken. [Sensing possibilities, but not moving resources towards the goals]. Het zou natuurlijk mooi zijn om over 10 jaar nog een zelfde soort bedrijf te runnen, maar met een basis inkomen en contunuiteit. Maar dat is meer voor de langer termijn.

N: Wat zijn volgens jou de kenmerken van een succesvolle ondernemer?

H: Ik denk dat continuiteit belangrijk is en vasthouden aan je eigen ideeën en product de meest belangrijke kenmerken zijn. Je hebt ooit een bepaald idee verworven, en je blijft er alles aan doen om dat ook te kunnen blijven uitdragen. Daarnaast denk ik dat erkenning voor je werk belangrijk is om een basis neer te zetten die je fundering wordt. [Continuity is key, she mentioned. Stick to your ideas and make others understand].

N: Op wat voor manier genereer je ideeën?

H: Ideeën geven we vorm aan de hand van inzichten verkregen vanuit opdrachtgevers. We proberen hierbij altijd relevant te zijn mbt huidige ontwikkelingen in de samenleving bijvoorbeeld. We proberen de burger een bepaald inzicht te verschaffen.

N: Hoe maak je een onderscheid mbt mogelijkheden van deze ideeën?

H: Je moet wel realistsich blijven. In het geval van die pop-up food trucks was het niet meer relevant om het te blijven doen bijvoorbeeld.

N: In hoeverre ben je bezig met de lange termijn gevolgen van zaken waar je nu mee bezig bent?

H: We kijken wel vooruit. De meeste opdrachten zijn echter niet zo lange termijn gericht. Mbt huisstijlen ga je een langere relatie aan. Wanneer iemand je benaderd voor het maken van een logo ga er vanuit dat je komende 5 jaar deze opdrachtgever als klant hebt. Bij het maken van een boek zal het vooral betrekking hebben op de periode van een jaar, dat het boek wordt gemaakt.

N: Beschouw je contact met andere ondernemingen als een kans of noodzakelijkheid?

H: Zeker als een kans. Vaak vind je ook weer nieuwe opdrachtgevers, nadat je een bepaalde opdracht hebt afgerond en het woord zich verspreid.

N: Kies je er bewust voor om je te bevinden in bepaalde kringen mensen en andere niet?

H: Ja. Zo bezoeken we verscheidene beurzen specifiek gericht op design. The Dutch Design week bijvoorbeeld. Ik ben wel meer van het netwerken en zie hier ook het belang van.

N: Hoe zorg jij dat je je financiën op orde hebt (zelfstandig, externe partij)?

H: We hebben een boekhouder in dienst. We gaan nu ook voor het eerst met een accountant werken. Maar alle aangiftes en kwartaal administratie doen we zelf.

N: Op wat voor manieren vergroot jij het bereik en zichtbaarheid van je organisatie? Naast acquisitie, beurzenbezoek en mond op mond reclame?

H: Op onze website proberen we een portfolio op te bouwen. Hierdoor maak je mensen bewust van je werk en je kunnen. We versturen nieuwsbrieven, we hebben een flyer die gericht ingaat op het maken van boeken, we verspreiden veel op social media en benaderen pers. **Daarnaast hebben we een samenwerking met een PR bedrijf wat ons steunt in persbenadering en onze eigen PR.**

N: Wie is je voornaamste zakenpartner buiten de kunstwereld?

H: dat is de drukkerij Tielen waarmee we samenwerken. Zij doen eigenlijk al ons drukwerk. Zij maken kunstboeken maar werken ook meer voor de zakelijke markt.

N: Waar wijt je het gebrek van samenwerkingspartners aan vanuit BtG?

H: We hebben niet gepitcht. We kwam er eigenlijk pas een paar dagen voor de pitch achter dat ons belangrijkste product het boek was. Daarom was het voor ons niet meer relevant om te pitchen. We waren ook niet echt op zoek naar een investeerder.

N: Hoe is de samenwerking met de zakenpartner vastgelegd (contractueel, mondeling)?

H: De samenwerking met bijvoorbeeld de drukker is niet vastgelegd in een bepaald contract, met een minimale afname per maand. Dit gaat gewoon per opdracht. We gaan binnenkort wel voor het eerst een buitenlands partnership aan, hiervoor gaan we wel een contract tekenen. Maar dit is nieuw voor ons.

N: In hoeverre ben je bereid concessies te doen aan de partner indien deze dat verlangt en het de beslissende factor is in samenwerking?

H: Dat ligt puur aan de inhoud van de eis die er gesteld wordt.

N: Zoek je in een partner een gedeelde visie?

H: Het is geen vereiste, maar het is natuurlijk wel mooi. Vaak is er een soort van wisselwerking tussen opdrachtgever en ons, waarbij wij ook soms in de rol van opdrachtgever kruipen.

Algemeen:

Dankzij BtG hebben we geleerd om in toegenomen mate ons werk te focussen op het maken van boeken. De workshops en dergelijke waren redelijk stoffig. Te weinig beeldend, met echte voorbeelden. Business canvas model is mooi, maar niet toepasbaar op onze specifieke werkzaamheden. We hebben niet één product, maar doen verschillende dingen. We hebben wel veel eruit kunnen halen waardoor we beter zijn gaan nadenken over hoe we partners, opdrachtgevers bij ons product kunnen betrekken.

De creatieve industrie wordt snel als minderwaardig beschouwd ten opzichte van bedrijven. Zij kunnen dan ook snel aan de haal gaan met product ideeën van creatievelingen. Veel mensen werken gratis of voor een heel kleine bijdrage. Dit imago moet met name veranderen en ik denk dat dit aan de creatief zelf is. Door zelf voor het aanbod een goede prijs te vragen.