

# MASTER'S THESIS

Hoe bind ik mijn klanten?

Een onderzoek naar de compleetheid en de toepasbaarheid van het SERVQUAL model, binnen software ontwikkel projecten in een business to business omgeving

Dekker, T.

**Award date:**  
2020

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## Take down policy

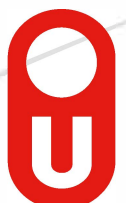
If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 07. Jul. 2022

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Hoe bind ik mijn klanten?

Een onderzoek naar de compleetheid en de toepasbaarheid van het SERVQUAL model, binnen software ontwikkel projecten in een business to business omgeving.

# How do I bind my customers?

Research to the completeness and applicability of the SERVQUAL model within a software development project in a business to business environment.

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology  
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology  
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT

Student: Tycho Dekker

Identiteitsnummer:

Datum: 07.10.2020

Afstudeerbegeleider prof. dr. Rob (R.J.) Kusters

Meelezer prof.dr.ir. Jos J.M. Trienekens

Derde beoordelaar

Versie nummer: 1.0

Status: Definitief

## Abstract

Het is voor leverende partijen erg lastig om klanten te binden voor vervolgoopdrachten. Om hier beter inzicht in te krijgen kan het SERVQUAL model gebruikt worden om de kwaliteit van de geleverde service te meten. Dit onderzoek is opgezet om inzicht te geven in de compleetheid en toepasbaarheid van het SERVQUAL model in software development projecten in de Business to Business markt. Om dit te bereiken is een literatuurstudie uitgevoerd om tot eenduidige definities van de aspecten van het SERVQUAL model te komen. Deze definities zijn vervolgens gebruikt als basis in een casestudy, waarbij gebruikt is gemaakt van een enquête en interviews. De resultaten zijn verwerkt tot een conclusie en geven handvatten voor de toepasbaarheid in de praktijk en vervolgonderzoek.

## Sleutelbegrippen

SERVQUAL, software development in de B2B markt, service kwaliteit, factoren, casestudy

## Samenvatting

Voor leveranciers is het lastig om vervolgoopdrachten te krijgen en dit gebeurt in slechts 28% van de gevallen. Om meer inzicht te krijgen in waarom dit het geval is, kan het SERVQUAL model gebruikt worden. Het SERVQUAL model moet inzicht geven in de kwaliteit van de service die geleverd wordt. Dit onderzoek is uitgevoerd met als doel om inzicht te krijgen in de compleetheid en de toepasbaarheid van het SERVQUAL model in software development projecten in een business tot business markt. Hierbij is gekeken naar de vijf aspecten van het SERVQUAL model:

- Reliability
- Empathy
- Responsiveness
- Assurance
- Tangibles

Naast de bovenstaande aspecten, is uit eerder onderzoek al gebleken dat er een tweetal aspecten moet worden toegevoegd aan het model. Deze twee aspecten zijn:

- Partnership
- Transparency

De bovenstaande zeven aspecten zijn gebruikt in dit onderzoek.

Het onderzoek dat is uitgevoerd, moet antwoord geven op de gedefinieerde hoofdvraag. De hoofdvraag die gedefinieerd is, is als volgt:

- Welke aspecten van service delivery in de IT hebben impact op de delivery kwaliteit en hoe matcht dit met het SERVQUAL model?

Deze hoofdvraag is verder opgesplitst in de volgende deelvragen:

- Worden binnen de praktijk de zeven aspecten (van Ekris 2009) bevestigd?
- Zijn er "delivery qualities" die als relevant beschouwt kunnen worden maar geen onderdeel uit maken van het huidige SERVQUAL model?

Het antwoord op deze vragen moet inzicht geven in de volledigheid van het SERVQUAL model. Om dit te bereiken is in eerste instantie een literatuurstudie uitgevoerd om tot eenduidige definities van de zeven aspecten te komen. Deze definities zijn vervolgens gebruikt als basis in de uitgevoerde casestudy.

Voor de casestudy is het onderzoek uitgevoerd bij een Nederlands bedrijf, waarbij 1 tot 2 jaar geleden een software development project is afgerond. De uitgevoerde casestudy bestaat uit een enquête die door vijf respondenten in dit project zijn beantwoord. Hieruit zijn verschillende kritische incidenten naar voren gekomen die als basis zijn gebruikt voor de semigestructureerd interviews.

De conclusie die uit het onderzoek naar voren komt is dat voor de uitgevoerde casestudy het SERVQUAL model toepasbaar zou zijn geweest en gezien er geen nieuwe aspecten naar voren zijn gekomen het ook compleet is. Hiermee zijn de hoofd- en deelvragen beantwoord.

Uit het onderzoek is gebleken dat er voldoende ruimte voor vervolgonderzoek is.

Het onderzoek heeft aangetoond dat voor de uitgevoerde case het SERVQUAL model compleet en toepasbaar is, maar dit geeft onvoldoende basis om te concluderen dat het model volledig en toepasbaar is voor elk software delivery project in de business to business markt. Om dit te kunnen concluderen kan het onderzoek worden uitgevoerd op meerdere soortgelijke projecten om tot een kwantitatieve validiteit te komen.

Omdat het onderzoek zich richt op de toepasbaarheid van het SERVQUAL model in de software development in de B2B markt, geeft dit geen inzicht in de toepasbaarheid van het model in andere (IT) projecten. Hier zou het onderzoek naar kunnen worden uitgebreid.

## Summary

For suppliers it is difficult to get follow-up assignments and this happens only 28% of the time. To get a better view into why this is, the SERVQUAL model can be used. The SERVQUAL model must give insight into the quality of the service that is being delivered. This research is executed with the goal to get insight into the completeness and applicability of the SERVQUAL model in software development projects in a business to business market. Here we have looked into the five aspects of the SERVQUAL model:

- Reliability
- Empathy
- Responsiveness
- Assurance
- Tangibles

Aside from the five aspects mentioned above, from previous research we have determined that two aspects need to be added to the model. These two aspects are:

- Partnership
- Transparency

The mentioned seven aspects are used in this research.

The research that has been conducted must provide an answer to the defined main question. The defined main question is as follows:

- Which aspects of service delivery in IT have impact on the delivery quality and how does this match with the SERVQUAL model?

This main question has been split into two sub-questions:

- Will the seven aspects (van Ekris, 2009) be confirmed in practice?
- Are there "delivery qualities" that can be determined as relevant but are not yet part of the SERVQUAL model?

The answer to these questions must provide insight into the completeness of the SERVQUAL model. To achieve this, in first instance a literature research has been conducted to get to singular definitions of the seven aspects. These definitions were then used as a basis for the case study.

For the case study the research was conducted at a Dutch company, where 1 to 2 years ago a software development project has been finalized. The case study consists of a survey that has been answered by five respondents from this project. From this various critical incidents came forward that were used for semi-structured interviews.

The conclusion that came from the research is that for the applied case study the SERVQUAL model would have been applicable and since there were no new aspects that came forward, the model is complete as well. This answers the main- and sub-questions.

From the research it came forward that there is sufficient room for future research. The research has shown that for the applied case the SERVQUAL model is complete and applicable, but it does not provide sufficient basis to conclude that the model is complete and applicable for every software delivery project in a

business to business environment. To be able to conclude this, the same research method can be done in similar projects to reach quantitative validity.

Because the research puts focus on the applicability of the SERVQUAL model in the software development in the B2B market, this does not provide insight in the applicability in other (IT) projects. This is also an area where future research might be conducted.

# Inhoudsopgave

## Contents

Abstract.....	2
Sleutelbegrippen.....	2
Samenvatting.....	3
Summary .....	5
Inhoudsopgave .....	7
1 Introductie .....	8
1.1 Inleiding .....	8
1.2 Gebiedsverkenning .....	8
1.3 Aanleiding / Relevantie.....	9
1.4 Probleemstelling.....	9
1.5 Opdrachtformulering .....	10
1.6 Aanpak in hoofdlijnen .....	10
2 Theoretisch kader.....	12
2.1 Onderzoeksaanpak.....	12
2.2 Uitvoering.....	13
2.3 Resultaten en conclusies.....	13
2.4 Doel van het vervolgonderzoek .....	16
3 Methodologie .....	18
3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n) .....	18
3.2 Technisch ontwerp: uitleg van de methode .....	19
3.3 Gegevensanalyse.....	22
3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	24
4. Resultaten .....	26
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen, reflectie.....	29
5.1 Conclusies .....	29
5.2 Aanbevelingen voor de praktijk.....	31
5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	31
5.4 Reflectie .....	32
Referenties.....	35
Bijlage 1. Opzet enquête.....	36
Bijlage 2.Opzet Interview.....	44



# 1 Introductie

## 1.1 Inleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd als afstudeeropdracht voor de studie Business Process Management & IT, voor de Open Universiteit. De huidige service delivery markt binnen de IT vraagt veel van de leveranciers. Voor leveranciers is het daarom belangrijk om goed te leveren, om zo mogelijke vervolgoopdrachten binnen te halen. Een model om de kwaliteit van de service delivery te meten is het SERVQUAL model.

Het onderzoek is uitgevoerd met het doel om inzicht te krijgen in de toepasbaarheid en compleetheid van het SERVQUAL model. Om het doel te bereiken is een literatuurstudie uitgevoerd, gevolgd door een casestudy. Het is afgebakend op de software development markt in een business to business omgeving.

Uit het onderzoek moet blijken of het uit 1998 daterende SERVQUAL model ook toepasbaar is in de huidige software development markt. Uit eerder onderzoek is gebleken dat het model niet volledig is en dat er twee elementen zijn toegevoegd ter uitbreiding. Uit dit onderzoek moet blijken of de zeven elementen van SERVQUAL toepasbaar zijn op de uitgevoerde casestudy en of er nog extra elementen uit komen.

## 1.2 Gebiedsverkenning

Service delivery bedrijven behalen het meeste resultaat door het binnenhalen van vervolgoopdrachten ten opzichte van nieuwe acquisitie. Echter is in de praktijk gebleken dat momenteel slechts 28% van de gevallen tot een herhaalopdracht leidt (Van Ekris, 2009).

Om herhaalopdrachten binnen te halen is meer nodig dan het leveren van het juiste product binnen de gestelde tijd en budget. Het binnenhalen van herhaalopdrachten zit hem buiten de kwaliteit, tijd en budget voornamelijk in de kwaliteit van de delivery zelf. De kwaliteit van de delivery is niet de vervanging voor de kwaliteit, tijd en budget, maar is wel een noodzakelijk om de herhaalopdrachten binnen te halen. (Van Ekris 2008).

Het onderzoek zal zich richten op de kwaliteit van de service delivery. Het onderzoek moet meer inzicht geven in het belang van de kwaliteit en of deze een toevoeging is voor het binnenhalen van de herhaalopdrachten.

Uit onderzoek is gebleken dat het voor het verkrijgen van inzicht in de delivery kwaliteit, deze het beste opgesplitst kan worden in verschillende elementen. (Van Ekris 2008).

Om dit inzicht te krijgen wordt een bestaand model, het SERVQUAL model geanalyseerd op de volledigheid. Het SERVQUAL model is het meest gebruikte model om dit te meten (van Ekris, 2009)

Het SERVQUAL model is een model dat ontwikkeld is voor het beoordelen van de klantenperceptie van service kwaliteit in service en verkoop organisaties. (Parasuraman et al. 1988).

Het SERVQUAL model bestaat uit een vijftal aspecten die van belang zijn voor het meten van de service kwaliteit. (Parasuraman et al. 1988). Dit zijn de vijf aspecten van het SERVQUAL model:

- Reliability
- Empathy
- Responsiveness
- Assurance
- Tangibles

Uit onderzoek is gebleken dat er twee andere aspecten van service delivery ook van belang zijn voor de herhaal opdrachten (van Ekris 2009, 2016). Dit zijn de aspecten:

- Partnership
- Transparency

### **1.3 Aanleiding / Relevantie**

Voor leveranciers is het van belang om klanten tevreden te stellen op het gebied van tijd, vereisten en budget voor mogelijke vervolgoopdrachten. Buiten deze vereisten moet er echter ook gekeken worden naar de delivery quality van het project.

Er zijn door Jaap van Ekris meerdere casestudies uitgevoerd waaruit geconcludeerd is dat het SERVQUAL model een goed meetinstrument is om de kwaliteit van de service delivery te meten.

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat ondanks levering van een correct product binnen de gestelde tijd en budget, er slechts 28% van de bedrijven een herhaalopdracht binnen haalt (van Ekris 2009). Gezien dit percentage vrij laag is, is het van belang om te kijken wat daadwerkelijk van belang is voor de kwaliteit van service delivery en of het SERVQUAL model compleet is.

Zoals beschreven in paragraaf 1.2 heeft Jaap van Ekris een model ontwikkeld op basis van SERVQUAL dat de service aspecten meet. Dit onderzoek richt zich op het toetsen of dit model volledig is en of er aspecten zijn die nog niet naar voren zijn gekomen in het model.

### **1.4 Probleemstelling**

Het SERVQUAL model wordt door de "The Dutch Federations of IT" geadviseerd om te gebruiken voor het analyseren van de projectimplementatie. Echter is uit de praktijk gebleken dat er buiten de factoren voor tevredenheid die binnen

SERVQUAL worden gebruikt, ook factoren naar voren zijn gekomen die niet genoemd worden binnen SERVQUAL (van Ekris 2009). Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat het SERVQUAL model niet volledig is.

Om tot dit doel te komen moet de hoofdvraag beantwoord worden. Deze hoofdvraag luidt als volgt

Welke aspecten van service delivery in de IT hebben impact op de delivery kwaliteit en hoe matcht dit met het SERVQUAL model?

Deze hoofdvraag is verder opgesplitst in de volgende deelvragen:

- Worden binnen de praktijk de zeven aspecten (van Ekris 2009) bevestigd?
- Zijn er “delivery qualities” die als relevant beschouwt kunnen worden maar geen onderdeel uit maken van het huidige SERVQUAL model?

Het antwoord op deze vragen moet inzicht geven in de volledigheid van het SERVQUAL model.

## **1.5 Opdrachtformulering**

Het doel van het onderzoek is om een beter beeld te krijgen van de compleetheid van het SERVQUAL model, om zo te kunnen concluderen wat er additioneel nodig is om bij een klant terug te worden gevraagd voor een vervolgopdracht.

Momenteel is er onvoldoende gedefinieerd wat de verschillende aspecten van SERVQUAL model inhouden. Ter voorbereiding op de eerste deelvraag zal een literatuurstudie worden uitgevoerd om deze definities naar voren te krijgen. Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag zal een casestudy worden uitgevoerd. De resultaten van beide onderzoeken zullen samen tot een conclusie worden gebracht die antwoord moet geven op de hoofdvraag.

## **1.6 Aanpak in hoofdlijnen**

De aanpak van het onderzoek is opgesplitst in twee stappen, de literatuurstudie, met de daaropvolgende casestudy.

### **Literatuurstudie**

Het literatuuronderzoek dat uitgevoerd zal gaan worden moet inzicht geven in de verschillende aspecten van het SERVQUAL model om hier definities uit te kunnen maken. Deze zullen vervolgens een bijdrage vormen voor het praktijkonderzoek. De aanpak en uitvoer van de literatuurstudie wordt verder uitgelegd in hoofdstuk 2.

## **Casestudy**

De casestudy zal worden uitgevoerd bij een onderneming waar tussen de afgelopen 1 en 2 jaar een software ontwikkelproject is uitgevoerd met behulp van minimaal een externe leverancier. De casestudy zal worden uitgevoerd door middel van enquêtes en interviews die bij de verschillende stakeholders binnen de organisatie worden gehouden. Hier wordt gekeken naar de persoonlijke ervaringen van de stakeholders binnen het project om bevestigd te krijgen welke aspecten invloed hadden op de kwaliteit van de service delivery. Dit wordt verder uitgelegd in hoofdstuk 3.

Uiteindelijk wordt op basis van de resultaten uit de casestudy de conclusies gevormd en de hoofdvragen uit paragraaf 1.4 beantwoord.

## 2 Theoretisch kader

### 2.1 Onderzoeksaanpak

Zoals in hoofdstuk 1.5 beschreven staat, wordt voor de uitvoer van dit onderzoek een literatuurstudie gedaan. Deze literatuurstudie zal op vergelijkbare wijze worden uitgevoerd als het onderzoek van Jaap van Ekris in 2016. De reden hiervoor is omdat van Ekris hier onderzoek doet naar het uitgebreide SERVQUAL model, waarbij buiten de factoren van het originele model (Reliability, Empathy, Responsiveness, Assurance en Tangibles), ook de factoren Partnership en Transparency worden meegenomen. Verder wordt deze aanpak genomen vanwege de uitvoering binnen de softwareontwikkelingsprojecten. De literatuurstudie wordt niet uitgevoerd met als doel om de onderzoeksvragen zoals gedefinieerd in paragraaf 1.4 te beantwoorden, maar met als doel om een theoretisch kader te definiëren voor de zeven dimensies van delivery quality binnen een B2B context. Voor deze zeven dimensies van delivery quality worden definities opgesteld die zullen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen uit paragraaf 1.4.

Hiervoor zijn de volgende deelvragen gedefinieerd:

- Hoe wordt het aspect 'Reliability' gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?
- Hoe wordt het aspect 'Empathy' gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?
- Hoe wordt het aspect 'Responsiveness' gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?
- Hoe wordt het aspect 'Assurance' gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?
- Hoe wordt het aspect 'Tangibles' gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?
- Hoe wordt het aspect 'Partnership' gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?
- Hoe wordt het aspect 'Transparency' gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?

De literatuurstudie wordt niet uitgevoerd met als doel om de hoofd- en deelvragen zoals gedefinieerd in paragraaf 1.4 te beantwoorden, maar met als doel om een theoretisch kader te definiëren voor de zeven dimensies van delivery quality binnen een B2B context.

Binnen dit project is onvoldoende tijd om een literatuurstudie te doen waar alle zeven aspecten uitgewerkt zullen worden. Om deze reden wordt het project uitgevoerd in samenwerking met een team van in totaal vijf leden, die elk literatuuronderzoek doen naar drie van de zeven aspecten van het SERVQUAL model. Hierdoor wordt elk onderwerp meerdere malen onderzocht en zal dit leiden tot betrouwbare conclusies.

De literatuur die voor het literatuuronderzoek gebruikt gaat worden moet voldoen aan de eisen die gesteld worden voor een wetenschappelijk

verantwoord onderzoek. Om deze reden is er gebruik gemaakt van een wetenschappelijke zoekmachine, in de vorm van bibliotheek.ou.nl. Hier zal gezocht worden naar relevante artikelen die de benodigde definities op moeten leveren.

## 2.2 Uitvoering

Voor de uitvoering van het literatuuronderzoek zal gebruik worden gemaakt van de (online) universiteitsbibliotheek bibliotheek.ou.nl. Er zal met name gebruik gaan worden gemaakt van de geavanceerde zoekbalk. Hierin zullen begrippen worden gebruikt die relatie hebben tot het onderwerp van dit onderzoek, voor de SERVQUAL elementen responsiveness, partnership en transparency. De overige elementen zullen worden onderzocht door de andere leden binnen het team.

In tabel 1 bevindt zich een overzicht waarin per begrip wordt uitgelegd waarop gezocht zal gaan worden, hoeveel publicaties dit oplevert en hoeveel er gebruikt zullen gaan worden. De zoekresultaten zullen stapsgewijs gefilterd worden op de relevantie en zullen uiteindelijk tot het aantal bruikbare publicaties.

*Tabel 1: relevante en gebruikte artikelen per onderwerp per 19-06-2018*

Onderwerp	Zoektermen	Aantal gevonden	Aantal gebruikt
Responsiveness	"SERVQUAL", "Responsiveness", "IT" "Information technology", "Business to business" "B2B"	124	5
Partnership	"SERVQUAL", "Empathy", "IT" "Information technology", "Business to business" "B2B"	39	4
Transparency	"SERVQUAL", "Empathy", "IT" "Information technology", "Business to business" "B2B"	18	6

## 2.3 Resultaten en conclusies

In deze paragraaf worden drie van de zeven deelvragen die gedefinieerd zijn in paragraaf 2.1 beantwoord. De drie aspecten gerelateerd aan deze vragen zijn responsiveness, partnership en transparency, zoals beschreven in paragraaf 2.2.

Voor het definiëren van de definities voor de drie aspecten zijn, uit de verschillende definities die in de literatuur gevonden zijn, de belangrijkste woorden gehaald met betrekking tot het aspect. Vervolgens is op basis hiervan een nieuwe allesomvattende definitie gemaakt. De belangrijkste woorden zijn in de onderstaande overzichten onderstreept.

**Hoe wordt het aspect 'Responsiveness' gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?**

Voor het aspect responsiveness zijn er vijf bruikbare definities gevonden, te zien in onderstaande tabel.

<b>Bron</b>	<b>Definitie</b>
Van Ekris, 2009	The developer responds quickly to questions and change requests;
Parasuraman, 1988	Willingness to help customers and provide prompt service
A. Johnsson – kvist et al, 2006	Readiness of staff members to help in a pleasant and effective way.
Gummerus et al, 2004	“a quick response to requests is likely to increase perceived convenience and diminish uncertainty, and is an important way for companies to show that they are customer-oriented and act benevolently toward customers. Therefore, it affects trust”
Cronholm et al, 2014	The new conceptual structure for “Responsiveness” consists of three categories: “Speed”, “Willingness” and “Distribution of responsibility”

Zoals uit het bovenstaande overzicht te zien is, zijn er meerdere definities voor het aspect responsiveness. Bij het analyseren van deze definities komen meerdere sleutelwoorden naar voren die in de verschillende definities gebruikt worden. Deze sleutelwoorden zijn ‘responds to requests’, ‘change’, ‘willingness’, ‘readiness to help’ en ‘customer-oriented’. De sleutelwoorden kunnen worden samengevoegd tot een nieuwe eenduidige definitie voor het aspect responsiveness binnen de service delivery in een B2B context. Bij het uitvoeren hiervan is de volgende definitie gekomen:

*De service leverende partij reageert gewillig en snel op veranderingen en neemt verantwoordelijkheid voor een goede oplevering van het project.*

### **Hoe wordt het aspect ‘Partnership’ gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?**

Voor het aspect partnership zijn er vier bruikbare definities en beschrijvingen gevonden, te zien in onderstaande tabel.

<b>Bron</b>	<b>Definitie</b>
-------------	------------------

Van Ekris, 2009	An important factor for customers <u>trusting suppliers</u> with their <u>business critical</u> IT systems.
Watson et al, 1998	at the quality of its <u>personal interactions</u> with them can sustain a successful <u>relationship</u> built on <u>trust, confidence, and loyalty</u>
Morgan et al, 1994	<u>Trust</u> in a partner's credibility is based on the belief that one's partner <u>stands by its word, fulfills promised role obligations, and is sincere.</u> <u>Trust</u> in a partner's benevolence is a belief that one's partner is interested in the firm's welfare and will not take unexpected actions that would have a negative impact on the firm.
Brand, 1990	the “partners in interaction set out, and manage, to convince each other, so that their action is coordinated on the basis of motivation through reason”

Zoals uit het bovenstaande overzicht te zien is, zijn er meerdere definities voor het aspect partnership. Bij het analyseren van deze definities komen meerdere sleutelwoorden naar voren die in de verschillende definities gebruikt worden. Deze sleutelwoorden zijn ‘Trusting suppliers’, ‘personal interactions’, ‘trust’, ‘willingness’, ‘convince’ en ‘motivate each other’. De sleutelwoorden kunnen worden samengevoegd tot een nieuwe eenduidige definitie voor het aspect partnership binnen de service delivery in een B2B context. Bij het uitvoeren hiervan is de volgende definitie gekomen:

*De service leverende partij is eerlijk, betrouwbaar en komt afspraken na om zo samen elkaar naar een hoger niveau te brengen.*

### **Hoe wordt het aspect ‘Transparency’ gedefinieerd binnen de softwareontwikkeling in een business-to-business context?**

Voor het aspect transparency zijn er zes bruikbare definities en beschrijvingen gevonden, te zien in onderstaande tabel.

<b>Bron</b>	<b>Definitie</b>
Zhu, 2004	The <u>degree of visibility and accessibility</u> of information
Ocampo et al (2017)	promoting greater transparency and <u>enabling ordinary individuals to assess the quality, adequacy, and effectiveness</u> of basic services, <u>voice their needs and preferences,</u> and become <u>involved in innovation, offer an opportunity to enable</u>



	<u>better use of public funds, and improve service quality.</u>
Jonker et al (2006)	“ <u>tell-me</u> ” versus “ <u>show-me</u> ”.
Barrat et all (2002)	The ease of search <u>and transparency</u> acts as an <u>advantage to the buyer</u> but <u>may be a disadvantage for the seller</u>
Paluch et al (2013)	<i>Post-provision documentation</i> refers to the documentation of provider activities after the service delivery, which is done to <u>better evaluate the services</u> that were provided. This includes <u>the transparency of providers’ activities</u> , as well as the recording of service actions to make the evidence understandable for the customer, as well as the notification about the service provision and the documentation of a service history.
Yang et al (2015)	Adopting e-business strategies allows the business to <u>respond quickly</u> to the market (Hu, 2015) thanks to the increase in the speed of <u>transacting information and improving the transparency</u> of the market, reducing the information asymmetry

Zoals uit het bovenstaande overzicht te zien is, zijn er meerdere definities voor het aspect partnership. Bij het analyseren van deze definities komen meerdere sleutelwoorden naar voren die in de verschillende definities gebruikt worden. Deze sleutelwoorden zijn ‘visibility and accessibility’, ‘tell me versus show me’, ‘transparncy’, ‘respond quickly’ en ‘improving transparency’. De sleutelwoorden kunnen worden samengevoegd tot een nieuwe eenduidige definitie voor het aspect transparency binnen de service delivery in een B2B context. Bij het uitvoeren hiervan is de volgende definitie gekomen:

*De service leverende partij is gevraagd en ongevraagd open in het delen van de juiste informatie aan de klant.*

## 2.4 Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek was om tot heldere conclusies te komen voor elk aspect van het SERVQUAL model met de uitbreidingen van Jaap van Ekris. In paragraaf 2.3 is te zien dat voor elk aspect een definitie is voortgekomen uit het literatuuronderzoek.

Met deze definities kan vervolgens de basis worden gelegd voor het vervolgonderzoek. Het vervolgonderzoek dat in de vorm van een casestudy zal worden uitgevoerd, moet inzicht geven of het SERVQUAL model volledig is en of er mogelijk meer aspecten van servicedelivery naar voren komen, door de definities naast de ervaringen van de deelnemers van het onderzoek te leggen.

## 3 Methodologie

### 3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op het conceptueel ontwerp van het onderzoek met de bijbehorende keuzes om zo tot het antwoord op de tweede deelvraag te krijgen zoals beschreven in paragraaf 1.4.

Om antwoord te krijgen op de tweede deelvraag, “zijn er “delivery qualities” die als relevant beschouwt kunnen worden maar geen onderdeel uit maken van het huidige SERVQUAL model?”, moet een praktijk onderzoek opgezet worden. Dit praktijk onderzoek maakt gebruik van de resultaten uit de literatuurstudie en wordt verder uitgebreid naar een casestudy. Een casestudy biedt de mogelijkheid om inzicht te genereren van intens en diepgaand onderzoek in een onderwerp in een real-life context, wat leidt tot een rijke empirische beschrijving en ontwikkeling van theorie (Yin 2014). Gezien het hier een overkoepelend onderzoek betreft (van Ekris, 2009, 2016) wordt voor het onderzoek een single case study gehouden. De case study wordt gedaan om de grenzen van het onderwerp en de context waarin het zich bevind dicht bij elkaar te brengen, gezien deze niet bekend zijn. (Yin 2014). De single case study wordt gehouden om binnen de grenzen van tijd van dit onderzoek te blijven.

Voor het verkrijgen van de resultaten binnen de casestudy zal het onderzoek in tweeën worden gesplitst, het enquêteren en het interviewen.

De enquête heeft als voordeel dat de aan de respondenten dezelfde vragen gesteld worden, om zo een voor alle respondenten gelijke basis van het onderzoek neer te zetten.

De enquête wordt gebruikt om de respondenten die betrokken zijn geweest bij het project te bevragen over de kritische incidenten die zij zijn tegengekomen bij het project. De enquête is uitermate geschikt voor het verkennen van de situatie en daardoor geschikt voor het verkrijgen van de kritische incidenten (Saunders et al. 2016). De kritische incidenten zijn een activiteit of gebeurtenis op basis van persoonlijke ervaringen waarbij de consequenties zo duidelijk waren dat de participant een concreet beeld had van de effecten. (Keaveney, 1995). De enquête is een objectief middel om informatie in te winnen, gezien er geen interviewer/observator is die de respondent beïnvloed.

Een nadeel van enqueteren is dat de resultaten uit de enquête beperkt en/of niet volledig kunnen zijn, waardoor een vervolgstap in het onderzoek nodig gaat zijn.

Een ander nadeel van een enquête is dat de ondervraagde personen mogelijk sociaal wenselijk antwoorden geven, waardoor niet alle kritische incidenten genoemd zullen worden. Om deze reden is er een vervolg onderzoek nodig in de vorm van een interview.

Na de enquête zullen de stakeholders geïnterviewd worden om de kritische incidenten verder te onderzoeken. Er zal worden doorgevraagd op dezelfde onderwerpen als in de enquête, om zo tot de details van de kritische incidenten te komen. Dit is van belang voor het beantwoorden van de hoofdvraag (Saunders et al, 2016). De kritische incidenten techniek wordt gebruikt voor het ophalen van de real-life gebeurtenissen van de stakeholder (Saunders et al, 2016). Het interview heeft als voordeel dat er zo veel mogelijk informatie kan worden

vergaard uit de respondent. Hiermee krijgt de onderzoeker alle benodigde informatie over de kritische incidenten.

### 3.2 Technisch ontwerp: uitleg van de methode

#### Uitleg project/onderzoek

Zoals in de vorige paragraaf beschreven staat zal het onderzoek worden gedaan in de vorm van een casestudy met als doel om de kritische incidenten op basis van persoonlijke ervaringen uit het project te verkrijgen. Hierbij gaat het specifiek om de kritische incidenten van de opdrachtgevende partij en niet die van de leverende partij. Om de juiste resultaten te krijgen is op basis van de eisen van Jaap van Ekris (van Ekris, 2009) een passende organisatie gekozen.

Deze eisen zijn als volgt:

Eisen	Waarom
Het project moet 1 tot 2 jaar geleden zijn afgerond	Het project moet afgerond zijn om te voorkomen dat het onderzoek een politieke invloed gaat hebben, maar nog recent genoeg om details naar boven te kunnen halen.
Het moet een software ontwikkel project zijn binnen de business to business markt.	Het project moet een software ontwikkel project in de B2B markt zijn om zo aanvullend te zijn aan het onderzoek van Jaap van Ekris, en hiermee concrete conclusies te trekken.
Er moeten 6-9 direct betrokken stakeholders beschikbaar zijn	Deze hoeveelheid stakeholders die mee moeten doen in het onderzoek moeten voldoende zijn om gevarieerde ervaringen te delen, maar niet zo veel dat het onderzoek niet binnen de beschikbare tijd kan worden uitgevoerd.
Er moeten stakeholders met verschillende rollen beschikbaar zijn	Indien alle stakeholders in een rol werkzaam waren, zullen de ervaringen onvoldoende gevarieerd zijn voor dit onderzoek.

#### Respondenten

Niet alleen het project moet aan bepaalde eisen voldoen, maar ook de respondenten die gevraagd gaan worden naar de kritische incidenten moeten aan bepaalde eisen voldoen, om zo tot de juiste informatie te komen. Het project dat onderzocht wordt bestaat zoals in de vorige paragraaf staat beschreven uit de opdrachtgever en de leverende partij, waarbij het onderzoek wordt uitgevoerd bij de opdrachtgever. De respondenten zullen daarom alleen van de opdrachtgever zijn en niet van de leverende partij. Hierbij is het van belang dat de respondent direct betrokken was bij het project en geen ondersteunende rol

had, om zo te voorkomen dat er randzaken als kritische incidenten naar voren komen.

Om gevarieerde ervaringen en kritische incidenten te verkrijgen, maar het onderzoek nog wel binnen de gestelde tijd af te kunnen ronden is er voor gekozen om tussen de 6 en 9 stakeholders aan te houden. Omdat het van belang is om zo veel mogelijk verschillende kritische incidenten te verkrijgen moeten de respondenten elk een ander belang in het project hebben gehad. Om die reden moeten alle respondenten een andere rol hebben gehad binnen het project.

## **Enquête**

De enquête moet inzicht gaan geven in de kritische incidenten die zich hebben voorgedaan binnen het project waar de casestudy op uitgevoerd wordt. Omdat het lastig is om de resultaten uit een casestudy te koppelen aan andere personen, organisaties of situaties, is het nodig om meerdere praktijkgevallen uit te voeren, om zo tot bruikbare conclusies te komen (van Ekris 2009). Om deze reden is er voor de enquête gekozen om het format van van Ekris te gebruiken. Het ontwerp van van Ekris is opgebouwd uit drie segmenten. Het eerste segment vraagt naar de functionaliteit van de applicatie. Het tweede segment vraagt naar de product kwaliteit. Het derde segment vraagt naar de relatie met de leverende partij. Uiteindelijk zijn er twee vragen waar de respondent de mogelijkheid heeft om een overall oordeel te scheppen van de applicatie en de leverancier en mogelijke details te beschrijven.

De enquête wordt voorgelegd aan de respondenten binnen de organisatie die betrokken zijn geweest binnen het project in kwestie. Deze enquête is te vinden in bijlage 1.

## **Interview**

Het interview zal worden opgezet om gedetailleerd inzicht te verschaffen in de kritische incidenten die verkregen zijn uit de enquête. Er zal verder worden gevraagd over de kritische incidenten over wat zich precies heeft voorgedaan, wat het incident voor impact had op de samenwerking en wat voor impact het had op het project.

De resultaten uit de enquête zullen gebruikt worden als basis voor het interview. Omdat de verwachting is dat er verschillende kritische incidenten uit de verschillende enquêtes naar voren zullen komen, zullen deze in eerste instantie worden geanalyseerd en gestructureerd. Hieruit moet per geïnterviewde maatwerk interview vragen naar voren komen.

Het interview is volgens de standaard opgezet en bestaat uit inleidende-, kern- en slotvragen. De kern bestaat uit een zestal hoofdvragen die gebaseerd zijn op de enquête. Het interview is semi-gestructureerd opgezet. Binnen de zes hoofdvragen worden de gedefinieerde interview vragen van de individuen verwerkt.

Van Ekris hanteert een wash-out periode van 2 maanden tussen de enquête en het interview. Voor dit onderzoek is hier onvoldoende tijd voor. Om deze reden

zijn de vragen zo opgesteld dat er gedetailleerde informatie over de incidenten komt, niet sturend op de aspecten van het SERVQUAL model.

De zes hoofdvragen zijn als volgt:

- Wat is hier precies gebeurd? Deze vraag is bedoeld om een gedetailleerde beschrijving van het kritische incident te verkrijgen.
- Hoe/waaruit is het incident ontstaan? Deze vraag is bedoeld om de oorsprong van het kritische incident te achterhalen.
- Hoe belangrijk werd het incident bevonden? Deze vraag is bedoeld om de impact op het incident te achterhalen.
- Waarom was dit zo? Deze vraag is bedoeld om de impact op de mening over de leverancier te achterhalen.
- Hoe ben jij/zijn jullie met het incident omgegaan? Deze vraag is bedoeld om te kijken hoe men omging met kritische incidenten bij de klant.
- Wat was de impact van het incident op het project? Deze vraag is bedoeld om te kijken wat er werd ondernomen om toekomstige incidenten te voorkomen.

Op de hoofdvragen in de kern is de mogelijkheid om door te vragen om zo details over de kritische incidenten uit de stakeholder te verkrijgen. Hiermee wordt een garantie geboden van de minimaal verijdsde informatie te verkrijgen, maar kan vanwege de flexibiliteit de meeste informatie verkregen worden.

De opzet van het interview is te vinden in bijlage 2.

### **3.3 Gegevensanalyse**

Het onderzoek is zoals in paragraaf 3.2 aangegeven opgedeeld in twee onderdelen, de enquête en het interview. De data die hieruit komt zal worden verwerkt om tot bruikbare gegevens voor de conclusie en het beantwoorden van de hoofdvraag te leiden.

#### **Verwerking gegevens enquête**

De enquête zal worden opgezet door middel van een online tool. Deze tool beschikt over de mogelijkheden om de enquête te versturen naar de verschillende stakeholders, alsmede de data te verzamelen voor verdere analyse. Deze data analyse zal als volgt worden uitgevoerd:

- De data van de verschillende respondenten wordt naast elkaar gelegd.
- De uitslagen worden per vraag verzameld en gekeken naar opvallende antwoorden. Hier kan eventueel later bij de interviews op worden ingespeeld.
- De critical incidents worden met elkaar vergeleken. Mochten meerdere respondenten hetzelfde incident hebben opgegeven, wordt dit gebruikt als belangrijk punt in het interview om in te verdiepen. De unieke critical incidents worden bij het interview gebruikt om de scope te verbreden.

De data uit de tool zal uiteindelijk worden verwerkt in de resultaten in hoofdstuk 4.

#### **Verwerking gegevens interview**

De interviews zullen worden opgenomen door middel van een geluidsrecorder. De informatie die hier wordt opgenomen zal worden uitgeschreven om zo tot een transcript te komen. Het transcript dat hier uit komt zal het dichtst bij de waarheid liggen (het verwijderen van stopwoordjes etc.). Dit transcript wordt vervolgens verwerkt door middel van coderen en categoriseren.

Het coderen zal worden gedaan door middel van twee stappen:

- Stap 1: Hier worden transcriptcodes (labels) aan een fragment toegekend. Deze transcriptcodes zijn te vinden in bijlage 3.
- Stap 2: Hier worden de verschillende fragmenten met dezelfde transcriptcodes vergeleken met elkaar op verschillen en overeenkomsten.

De transcriptcodes worden vervolgens verwerkt in categorieën. De categorieën waar de verschillende verwerkte transcriptcodes onder gaan vallen zullen de zeven categorieën van het uitgebreide SERVQUAL model van Jaap van Ekris zijn.

Omdat de categorieën al bekend zijn, maar er mogelijk ook een nieuwe categorie uit komt, is er gekozen om de 'hybrid' card-sorting techniek te gebruiken. Bij de hybrid card-sorting techniek is een deel van de categorieën al bekend, maar blijft het mogelijk om een nieuwe categorie te ontdekken uit de gebruikte data. (Saunders et al, 2016). Hierbij is het belangrijk dat de categorieën voldoen aan een vijftal eisen (Merriam, 2009):

- De categorieën moeten aansluiten bij het doel van het onderzoek (het beantwoorden van de onderzoeksvraag);
- De categorieën moeten uitgebreid genoeg zijn (genoeg categorieën om alle relevante data te kunnen categoriseren) ;
- De categorieën moeten bij elkaar aansluiten (alle relevante gegevenseenheden kunnen in slechts één categorie geplaatst worden);
- De categorieën moeten sensibiliserend zijn (de naamgeving van de categorie moet zo specifiek mogelijk zijn voor wat er in de gegevens staat);
- Alle categorieën moeten conceptueel gelijk zijn (alle categorieën bevinden zich op hetzelfde conceptuele niveau).

Indien een code niet binnen een van deze categorieën past, wordt deze apart geplaatst. Uit deze apart geplaatste codes wordt vervolgens gekeken of er een nieuwe categorie voor kan worden gemaakt. De uitkomst hiervan zal vervolgens naast het SERVQUAL model worden gehouden om te kijken of deze toegevoegd kan worden of niet.



### **3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten**

#### **Validiteit**

De validiteit is de mate waarin dat wat onderzocht moet worden ook onderzocht wordt (Mook, 2001). Met andere woorden: als er bij het uitvoeren van het onderzoek geen fouten zijn gemaakt dan is het onderzoek methodologisch valide.

De validiteit is opgesplitst in de externe en interne validiteit.

#### **Externe validiteit**

Saunders e.a. beschrijft de externe validiteit als “the extent to which the research results from a particular study are generalizable to all relevant contexts.” (Saunders et al, 2016). Gibbert and Ruigrok beschrijft externe validiteit “as the extent to which theories account for phenomena, not only in the setting in which they are studied but also in other settings.” (Gibbert et al, 2010)

Het onderzoek is een replicatie onderzoek die ondersteunend is aan het onderzoek van Jaap van Ekris. De casestudy die uitgevoerd wordt, is voorafgaand aan dit onderzoek dus al eerder uitgevoerd. Om het extern valide te maken zal het meer soortgelijke case studies uitgevoerd moeten worden om te bepalen of de conclusies bruikbaar zijn.

#### **Interne validiteit**

De interne validiteit kijkt naar de causale relatie tussen de variabelen en de resultaten (Gibbert et al, 2010). Ook wordt er gekeken naar de congruentie van de bevindingen en de realiteit (Merriam, 2009). Winter beschrijft de interne validiteit als “Internal validity relates to whether the findings or results of the research relate to and are caused by the phenomena under investigation and not other unaccounted for influences. In essence, this essentially comes down to the issue of correlation and causality.”

Door zowel de enquetes als de semi-gestructureerde interviews bij de verschillende respondenten op dezelfde manier af te nemen wordt de mogelijkheid tot verkeerde interpretatie van de resultaten verkleint. Dit komt de interne validiteit ten goede. Tevens worden de uitgewerkte interviews met de bijbehorende enquetes ter controle terug gestuurd naar de respondenten. Pas na goedkeuring worden de resultaten uit het onderzoek gebruikt. Ook dit heeft een positieve invloed op de interne validiteit. Door meerdere technieken voor het data verzamelen te gebruiken, alsmede de onderbouwing uit de theorie, zorgt voor een verhoging in de validiteit.

## **Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de consistentie in de bevindingen als dezelfde onderzoeksmethode wordt uitgevoerd door andere onderzoekers of in een andere omgeving. Saunders beschrijft de betrouwbaarheid als “The extent to which data collection technique or techniques will yield consistent findings, similar observations would be made or conclusions reached by other researchers or there is transparency in how sense was made from the raw data.” (Saunders et al, 2016)

Omdat de case study bij een enkele organisatie is uitgevoerd, zullen de resultaten hoogstwaarschijnlijk niet consistent zijn als het onderzoek wordt uitgevoerd bij een andere organisatie. De manier van de data uitwerken en hier conclusies uit trekken kan echter wel tot soortgelijke resultaten leiden bij in een andere onderzoekomgeving. Tevens betreft het hier een replicatie onderzoek dat al eerder uitgevoerd is door Jaap van Ekris, waar soortgelijke resultaten uitgekomen zijn. (van Ekris, 2008, 2009, 2016)

## **Ethische aspecten**

D Resnik beschrijft als doel voor ethisch onderzoek dat voor vele verschillende disciplines, instituten en beroepen, men verschillende normen voor gedrag heeft, die zullen leiden tot de gewenste doelen. Deze normen helpen bij het coördineren van de ondernomen acties en zorgen voor vertrouwen. Hiermee wordt niet alleen vertrouwen opgebouwd, maar zorgen de normen ook voor het promoten van de waarheid en het voorkomen van fouten. Verder worden er ook waarden gecreëerd die essentieel zijn voor samenwerken, zoals vertrouwen, verantwoording, wederzijds respect en eerlijkheid. (Resnik, 2011).

Om bovenstaande doelen te bereiken met de respondenten, is bij alle informatie die de respondenten gegeven hebben, vooraf gevraagd of dit opgenomen mocht worden. Verder hebben alle respondenten die mee hebben gedaan aan het onderzoek de mogelijkheid gehad om de resultaten in te zien voor ze gebruikt werden. De resultaten zijn volledig geanonimiseerd en zijn de transcripten niet openbaar gemaakt.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

“Welke aspecten van service delivery in de IT hebben impact op de delivery kwaliteit en hoe matcht dit met het SERVQUAL model?”

Dit wordt gedaan door de volgende sub-vragen te beantwoorden:

- Worden binnen de praktijk de zeven aspecten (van Ekris 2009) bevestigd?
- Zijn er “delivery qualities” die als relevant beschouwt kunnen worden maar geen onderdeel uit maken van het huidige SERVQUAL model?

Om tot de antwoorden te komen op de bovenstaande deelvragen is er in eerste instantie een case geselecteerd. Voor de selectie van de case is aan de hand van de in paragraaf 3.2 genoemde selectiecriteria gezocht naar een geschikt project. Met de hulp van een collega is hier een geschikte case naar voren gekomen. Bij deze case zijn vervolgens de enquêtes en interviews gehouden. De resultaten uit de enquêtes en de bijbehorende interviews moeten antwoord geven op de bovenstaande deelvragen. Samen zorgen zij voor een conclusie op de hoofdvraag.

### **De case**

Het project is uitgevoerd bij een in Nederland gevestigde openbaar vervoer organisatie met een totale omvang van 26000 mensen. Het uitgevoerde project is een vervolgtraject op een eerder succesvol afgerond project. Zij zijn echter de enige speler in Europa die dit product zelf maakt, in plaats van een of-the-shelf product te gebruiken. Het project is uiteindelijk met de minimale eisen in augustus 2017 afgerond. Hierna is er een vervolgtraject opgestart om verbeteringen en nieuwe oplossingen te implementeren. Er zijn een totaal van vijf leveranciers betrokken geweest bij de implementatie van dit product.

Deze specifieke case is gekozen vanwege een aantal verschillende aspecten die het een geschikte case maakten.

- De case voldeed aan de in 3.2 genoemde eisen, met uitzondering van het aantal beschikbare respondenten. Er waren van binnen de organisatie vijf respondenten beschikbaar, in plaats van het minimaal gestelde zes.
- De respondenten hadden verschillende rollen: een project manager, een issue manager, een test analist, een technisch support medewerker en een business analist. De variatie in rollen is daarmee geschikt voor dit onderzoek.
- De case had vijf verschillende betrokken leveranciers. Vanwege het groot aantal leveranciers was de verwachting dat het aantal kritische incidenten ook hoog zou zijn.
- Van de respondenten waren drie van de vijf nog steeds in dienst bij de organisatie van de case. De vierde persoon is in dienst bij een andere organisatie, de vijfde persoon is kort na het einde van het project met pensioen gegaan. Gezien twee van de personen niet meer in dienst waren, werd hiermee de kans op ingetogen antwoorden vermindert.

- De aanleiding van het onderzoek was het lage aantal (28%) herhaalopdrachten dat door leveranciers werd binnen gehaald (van Ekris, 2016). De organisatie waar het project is uitgevoerd, is naderhand een nieuw traject gestart, waarbij de vijf verschillende leveranciers allemaal weer betrokken zijn. Opmerkelijk is het verschil met de 28% van het marktgemiddelde en de 100% bij de organisatie waar de case is uitgevoerd.

## **Enquête**

De enquête is naar de verschillende respondenten verstuurd door middel van e-mail, met het verzoek om de enquête in te vullen en terug te sturen. Na de vijf enquêtes terug te hebben ontvangen, zijn de interviews ingepland met de respondenten. Ter voorbereiding van de interviews, zijn de verschillende enquêtes bekeken en is er per respondent gekeken naar de antwoorden van de enquête om zo voorbereid te zijn op de inhoud van het interview. De interview opzet is in bijlage 2 te vinden.

Hoewel er in de enquête een score kon worden gegeven op basis van de verschillende ervaringen met de leveranciers, is er voor gekozen om deze slechts te gebruiken als input voor het interview en niet voor andere doeleinden.

## **Interviews**

De uitvoer van de interviews is verlopen volgens plan. Voor de interviews is elke keer 1,5 uur ingepland, welke deels benut werd, afhankelijk van de gegeven informatie van de respondent.

Om de juiste informatie uit de interviews te verkrijgen is er goed gekeken naar de ingevulde enquêtes van de desbetreffende respondenten. Op basis van die inhoud is vervolgens gevraagd om hier dieper op in te gaan.

Bij de interviews zelf waren de respondenten open over hoe het project verlopen is. Het doorvragen op basis van de vragen en antwoorden uit de enquête heeft geleid tot een lijst van 166 zinnen waaraan een aspect van het SERVQUAL model gekoppeld kan worden.

## **Verwerken resultaten**

Om de informatie uit de interviews bruikbaar te maken zijn deze getranscribeerd. Vervolgens moesten deze transcripten verwerkt worden. Voor het verwerken van de transcripten is gecodeerd en gecategoriseerd. Dit is gedaan door middel van de twee stappen zoals beschreven in paragraaf 3.3. In eerste instantie zijn de zinnen waaraan een aspect van het SERVQUAL model gekoppeld kan worden uit de transcripten gehaald en in een excel overzicht geplaatst. Vervolgens zijn deze zinnen gecategoriseerd, door ze te koppelen aan de zeven aspecten van het SERVQUAL model. Dit is gedaan door elk kritisch incident een aspect toe te kennen waar deze bij past. Dit is gedaan middels de card-sorting techniek.

De cardsorting techniek is een techniek waarmee grote hoeveelheden informatie verder gestructureerd kunnen worden. Hiermee wordt de informatie gestructureerd, overzichtelijk en betrouwbaar geordend. Warfel en Maurer (2004) beschrijven card-sorting als volgt:

“Card sorting is a user-centered design method for increasing a system’s findability. The process involves sorting a series of cards, each labelled with a piece of content or functionality, into groups that make sense to users or participants’.

Het aantal kritische incidenten per aspect van het SERVQUAL model dat uit de interviews naar voren is gekomen, is als volgt:

Aspect	Aantal kritische incidenten
Reliability	44
Empathy	9
Responsiveness	28
Assurance	15
Tangibles	19
Partnership	41
Transparency	10
New aspect	0

Zoals bovenaan te zien is, zijn er geen kritische incidenten gevonden die niet in de bestaande aspecten van het SERVQUAL model kunnen worden gecategoriseerd. Het overzicht van de kritische incidenten is te vinden in bijlage 3.

### **Afwijkingen en uitdagingen**

In de onderzoeksofzet van Jaap van Ekris is er tussen het invullen van de enquête en het interview een rustperiode van twee maanden gehanteerd, om zo de informatie te laten zakken. Bij de uitvoer van deze casestudy is geen mogelijkheid voldoende tijd voor geweest om dezelfde tijd tussen de enquête en het interview te hanteren. Om toch een zo groot mogelijke wash-out periode te hanteren, is er een periode van vier weken genomen tussen de enquête en de interviews. De consequentie hiervan is dat de enquête te vers in het geheugen van de geïnterviewden kon liggen, met als gevolg dat ze konden sturen op de zeven aspecten van het SERVQUAL model.

Een andere uitdaging die naar voren kwam bij de uitvoer van de interviews is dat vier van de vijf ondervraagden nog werkzaam/betrokken waren bij de organisatie waar de case study uitgevoerd is. Omdat de interviews opgenomen moesten worden waren de respondenten in eerste instantie terughoudend in of ze wel mee wilden werken. Na uitleg over het proces met het anonimiseren en de toestemming voor de transcripten gebruikt worden, stemden zij toch toe om mee te werken.

## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen, reflectie

### 5.1 Conclusies

Dit bevat een overzicht van doelstelling en daarbij behorende conclusies.

Dit onderzoek is uitgevoerd met als doel de om het SERVQUAL model te toetsen op de volledigheid en of er meer aspecten van service delivery naar voren zouden kunnen komen.

Op basis van de resultaten uit het literatuuronderzoek in samenwerking met de medestudenten van de OU, zijn de zeven gedefinieerde deelvragen (paragraaf 2.1) beantwoord. Deze zijn vervolgens gebruikt voor het groeperen van de kritische incidenten uit de case study.

#### **Reliability**

Er zijn in totaal 44 kritische incidenten die onder het aspect reliability vallen in het SERVQUAL model. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het aspect reliability een benodigd aspect van het SERVQUAL model is.

#### **Empathy**

Er zijn in totaal negen kritische incidenten die onder het aspect Empaty vallen in het SERVQUAL model. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het aspect empathy een benodigd aspect van het SERVQUAL model is.

#### **Responsiveness**

Er zijn in totaal 28 kritische incidenten die onder het aspect Responsiveness vallen in het SERVQUAL model. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het aspect responsiveness een benodigd aspect van het SERVQUAL model is.

#### **Assurance**

Er zijn in totaal 15 kritische incidenten die onder het aspect assurance vallen in het SERVQUAL model. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het aspect assurance een benodigd aspect van het SERVQUAL model is.

#### **Tangibles**

Er zijn in totaal 19 kritische incidenten die onder het aspect tangibles vallen in het SERVQUAL model. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het aspect tangibles een benodigd aspect van het SERVQUAL model is.

#### **Partnership**

Er zijn in totaal 41 kritische incidenten die onder het aspect partnership vallen in het SERVQUAL model. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het aspect partnership een benodigd aspect van het SERVQUAL model is.

#### **Transparency**

Er zijn in totaal 10 kritische incidenten die onder het aspect transparency vallen in het SERVQUAL model. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het aspect transparency een benodigd aspect van het SERVQUAL model is.

### **Nieuw aspect**

Er is geen kritisch incident geweest die niet in de bestaande zeven aspecten van het SERVQUAL model past. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat voor deze casestudy er geen nieuw aspect nodig is in het SERVQUAL model en het daarom voor deze case volledig is.

### **Beantwoording (deel-) vragen**

De bovenstaande resultaten bieden antwoorden op de gedefinieerde deelvragen:

- Worden binnen de praktijk de zeven aspecten (van Ekris 2009) bevestigd?
- Antwoord: ja, de zeven aspecten van het SERVQUAL model (met aanvulling van van Ekris) worden bevestigd in de casestudy die is uitgevoerd.
  
- Zijn er “delivery qualities” die als relevant beschouwt kunnen worden maar geen onderdeel uitmaken van het huidige SERVQUAL model?
- Antwoord: Binnen de uitgevoerde case zijn er geen delivery qualities naar voren gekomen die geen onderdeel uitmaken van het SERVQUAL model.

Deze twee conclusies bieden het volgende antwoord op de gedefinieerde hoofdvraag:

- “Welke aspecten van service delivery in de IT hebben impact op de delivery kwaliteit en hoe matcht dit met het SERVQUAL model?”
- Antwoord: De zeven aspecten Reliability, Empathy, Responsiveness, assurance, tangibles, partnership en transparency hebben aangetoond van toepassing te zijn op de delivery kwaliteit en dit matcht met het SERVQUAL model met uitbreiding van van Ekris.

### **Conclusie**

Uit het onderzoek is gebleken dat er voor de vijf aspecten van het SERVQUAL model en de twee door van Ekris toegevoegde aspecten meerdere kritische incidenten van toepassing zijn geweest. Binnen het kader van de uitgevoerde case study kan hierom geconcludeerd worden dat het SERVQUAL model met de zeven aspecten van service delivery compleet is en er geen nieuwe aspecten naar voren zijn gekomen.

Deze conclusie houdt in dat er voor de case waar het onderzoek op is uitgevoerd het SERVQUAL model volledig zou zijn. Omdat het hier om slechts één geval (case) gaat, kan hier niet uit geconcludeerd worden dat het SERVQUAL model ook daadwerkelijk volledig is.

## **5.2 Aanbevelingen voor de praktijk**

Wat zijn de direct bruikbare praktische consequenties die een organisatie uit dit onderzoek kan halen.

Een opvallend resultaat uit de case study is de kosten van externe leveranciers de verwachting van het kwaliteitsniveau ook omhoog of omlaag brengen. In het SERVQUAL model wordt wel gemeten wat de kwaliteit van de leverancier is, maar niet of dit past bij de verwachtingen. Uit de interviews kwamen opmerkingen naar voren als “als je zoveel betaald mag je wel wat meer verwachten” en “Je krijgt waar je voor betaald”. Hoewel de kosten van de leveranciers niet een op een staan met de kwaliteit die van een leverancier verwacht wordt, is er blijkbaar toch een verband hierin.

Tevens is uit de interviews ook naar voren gekomen dat er op sommige vlakken ook meer verantwoordelijkheid bij de klant lag, maar omdat deze verantwoordelijkheid niet genomen is, er ook situaties ontstonden waarbij de leverancier niet de gewenste service kon leveren. Net als het kosten aspect is de kwaliteit en de betrokkenheid van de klant niet iets dat in het SERVQUAL model wordt meegenomen. Het is immers de service van de leverancier die wordt gemeten, niet die van de klant.

Het ontbreken van het kostenplaatje en de kwaliteit/betrokkenheid van de klant, zijn twee onderwerpen die wel aangeven dat het SERVQUAL model niet het ideale model is voor gebruik in de praktijk.

## **5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Uit de interviews die gehouden zijn, is naar voren gekomen dat verschillende kritische incidenten vanuit verschillende perspectieven, ook anders worden ervaren. Hoewel dit voor het uitgevoerde onderzoek niet direct van invloed is, kan er wel geconcludeerd worden dat het SERVQUAL model zelf geen betrouwbaar model hoeft te zijn vanwege de abstractheid van de invoer. Voor het betrouwbaarder maken van het model, kan hierom buiten de compleetheid ook gekeken worden naar de invulling van de aspecten, om deze minder abstract te maken.

Uit het uitgevoerde onderzoek is naar voren gekomen dat het SERVQUAL model compleet is voor de casestudy die uitgevoerd is. Echter is dit onvoldoende bewijs om te kunnen concluderen dat het model volledig is.

Diepte:

De factor tijd heeft een grote invloed gehad op de uitvoer van het onderzoek. Bij een vervolgonderzoek zou het daarom interessant kunnen zijn om meerdere cases te nemen en door middel van een grotere kwantitatieve validiteit betere conclusies te kunnen trekken over de volledigheid van het model.



Breedte:

Hoewel er voldoende voorbeelden zijn te vinden van onderzoeken waar het SERVQUAL model gebruikt is, is er weinig onderzoek gedaan naar het model zelf. In dit onderzoek is er gericht onderzoek gedaan op de toepassing van het SERVQUAL model binnen de software development in een B2B markt. Omdat het model niet afgebakend is in welke markt het toegepast kan worden, kan onderzoek naar de toepasbaarheid binnen de verschillende markten een interessant onderzoek zijn, waar vervolgens de diepte in kan worden gegaan of het model ook volledig is binnen deze markten. Mochten hier nieuwe dimensies uit komen, kunnen deze vervolgens weer op de software development markt getoetst worden of deze hier ook van toepassing zijn.

Verder is ook uit het onderzoek naar voren gekomen dat drie van de geïnterviewden in de toekomst niet zouden willen samenwerken met een aantal van de leveranciers, maar wel met een aantal van de individuen die de leveranciers hebben geleverd. Het kan hierom interessant zijn om een vervolgonderzoek uit te voeren waarbij gekeken wordt of het SERVQUAL model ook toegepast of uitgebreid kan worden op de individuen binnen de leveranciers.

#### **5.4 Reflectie**

Binnen de onderzochte organisatie kwamen een aantal interessante punten naar voren. Omdat er binnen het project waar de case study is uitgevoerd meerdere leveranciers betrokken waren, waren er vanuit verschillende oogpunten ook verschillende meningen over de leveranciers. De leveranciers werden door bepaalde geïnterviewden als positief beschreven, terwijl door anderen weer als negatief.

Echter werd hier door drie van de respondenten wel genuanceerd dat er bepaalde individuen van de organisaties wel positief waren bevonden en dat men met hun wel samen zou willen werken in de toekomst. Hieruit kan dus geconcludeerd worden dat er een nuance is tussen de kwaliteit van de leverende partij en de kwaliteit van de individuen binnen die partij. Het SERVQUAL model gaat hier niet in detail op in. Of dit invloed heeft op de toepasbaarheid van het SERVQUAL model kan in vervolgonderzoeken onderzocht worden. Dit staat verder beschreven in paragraaf 5.3.

Een ander interessant punt dat naar voren kwam was de mening over organisatie zelf en de invloed op de leveranciers. Er werd bij een aantal van de kritische incidenten ook de invloed van de organisatie zelf genoemd, waarbij de vraag werd gesteld of de leverancier wel altijd schuld had.

Dat de respondenten wel samen wilden werken met individuen en niet met de organisatie, en de impact van de invloed van de klant zelf, geeft aan dat er aan het SERVQUAL model wel een aantal beperkingen zitten, die buiten het meten van de kwaliteit van de leverancier staan. De vraag is echter of deze toegevoegd moeten worden aan het SERVQUAL model, of dat deze buiten de scope van het

model blijven. Dit zou een interessant onderwerp zijn voor een vervolgonderzoek. Dit wordt verder beschreven in dit hoofdstuk.

Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat men niet altijd op de hoogte was van de afspraken die vooraf gemaakt waren, of dat de gemaakte afspraken onduidelijk waren. Dit is een bekende beperking van het SERVQUAL model, dat er een verkeerde verwachtingen bij de klant zijn, die de leverancier niet kan leveren.

### **Validiteit**

Het onderzoek is een replica onderzoek wat zorgt dat het onderzoek uitgevoerd kan worden bij verschillende cases en hiermee als extern valide kan worden bepaald. De externe validiteit is echter voor alleen dit onderzoek niet heel hoog, gezien het beperkt is gebleven tot slechts een case.

De interne validiteit is door de manier van uitvoeren wel hoog. De verschillende respondenten hebben allemaal dezelfde enquête en interview vragen gehad, waardoor er weinig tot geen interpretatieverschillen hebben kunnen zitten bij de resultaten. Ook zijn deze resultaten voor goedkeuring toegestuurd naar de respondenten en hebben zij hier allemaal goedkeuring voor gegeven.

### **Betrouwbaarheid**

Het is op basis van het uitgevoerde onderzoek niet direct te concluderen dat de resultaten ook betrouwbaar zijn om een eenduidige conclusie uit te trekken. Dit is vanwege het feit dat het onderzoek bij slechts een organisatie is uitgevoerd. Hierdoor kan niet geconcludeerd worden dat het SERVQUAL model correct en compleet is. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is wel omhoog gegaan door de samenwerking met verschillende studenten collega's. De controle op elkaars definities van de verschillende aspecten hebben bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Mochten de resultaten van de verschillende onderzoeken later vergeleken worden gaat de betrouwbaarheid nog meer omhoog, alleen is dit op basis van dit onderzoek nu nog niet te zeggen.

Er is binnen het onderzoek slechts een case gebruikt voor de case study. Dit is een beperkende factor op het onderzoek, gezien hiermee de conclusie van de volledigheid van het SERVQUAL model niet getrokken kan worden. De enige conclusie die getrokken kan worden is dat het model voor deze case volledig is geweest. Om wel een conclusie te kunnen trekken over het model zelf, zullen meer replicatie studies moeten worden gehouden, tot een aantal waarbij er vanwege de kwantiteit geconcludeerd kan worden of het model volledig of onvolledig is.

De respondenten in het onderzoek waren allemaal direct betrokken bij de uitvoer van het project en hadden ieder directe betrokkenheid bij de verschillende leveranciers. Gezien drie van de vijf respondenten nog steeds direct betrokken zijn bij een vervolg traject waarbij dezelfde leveranciers betrokken zijn, kan dit invloed hebben op de uitlatingen over de leveranciers op

basis van een later gevormde mening. Hoewel het geen directe invloed heeft op de doelstelling van het onderzoek, kan het wel zijn dat de gebruikte data een bepaalde invloed heeft gehad op de input van de respondenten.

Zoals beschreven in hoofdstuk 4, is het onderzoek een replica onderzoek geweest, waarbij tijdens het onderzoek afgeweken is van de gehanteerde wash-out periode van 2 maanden tussen de enquête en het interview. In plaats van 2 maanden is hier een periode van 4 weken genomen. Hierbij werd het risico gelopen dat de 7 aspecten van SERVQUAL nog vers in het geheugen lag bij de ondervraagde personen. In de praktijk is dit echter niet direct naar voren gekomen en heeft het dus geen invloed gehad op de resultaten. Echter is dit geen garantie dat het ook zo zal lopen bij vervolgonderzoeken en is het daarom van belang om deze wash-out periode daar wel zo veel mogelijk te handteren.

## Referenties

Hier staan alle gebruikte referenties in APA stijl.

- Mook, D. G. (2001). Psychological Research. *The Ideas Behind the Methods*, New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Maurer, D. & Warfel, T. (2004). Card sorting: a definitive guide. Retrieved 26-10-2028, from <https://www.etctoolkit.org.uk/media/28497/card-sorting-a-definitive-guide.docx>.
- M. Gibbert and W. Ruigrok (2010). The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*, 13(4)
- Sharan B Merriam (2009). *Qualitative research and case study applications in education. A Guide to Design and Implementation*, 3<sup>rd</sup> edition
- Van Ekris. J. (2009). Factors in Project Management Influencing Repeat Business
- Parasuraman, A., Berry, L.L., and Zeithaml, V.A. (1998) Servqual: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality
- Van Ekris, J. (2008). Delivery Quality: A necessary area for attention for project managers
- Van Ekris, J. (2016). The Role and Decomposition of Delivery Quality in a Failing Project: A Case Study
- Johnsson-Kvist, Klefsjo, (2006) Which service quality dimensions are important in inbound tourism? A case study in a peripheral location
- Yin, W, Sultan, P. (2014). An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University
- Gummerus, J. (2004). Customer loyalty to content-based Web sites: the case of an online health-care service
- Cronhom, S. and Salomonson, N. (2014). Measures that matters: service quality in IT service management
- Watson, R.T., Pitt F.P., Kavan, C.B. (1998). Measuring Information Systems Service Quality: Lessons from Two Longitudinal Case Studies
- Morgan, R.M. and Hunt S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*
- Brand, A. (1990). *The Force of Reason: An Introduction to Habermas' Theory of Communicative Action*. Allen and Unwin, Sydney
- Zhu, K. (2004). Information Transparency of Business-to-Business Electronic Markets: A Game-Theoretic Analysis
- Ocampo, L. (2017). Public service quality evaluation with SERVQUAL and AHP-TOPSIS: A case of Philippine government agencies
- Jonker, J (2006). Looking Through the Eyes of Others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR
- Barratt M. and Rosdahl K. (2002) 'Exploring business-to-business marketsites'. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8(2)
- Paluch, S. and Blut, M. (2013). Service Separation and Customer Satisfaction: Assessing the Service Separation/Customer Integration Paradox
- Yang, Y, Liu, Y. Li, H. Yu, B, (2015). Understanding perceived risks in mobile payment acceptance
- Keaveney, S. (1995), Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2016), *Research methods for business students* (7<sup>th</sup> edition)

## Bijlage 1. Opzet enquête

### Naam invuller:

▪

Dit gedeelte van de questionnaire bestaat uit een serie vragen over <NAAM APPLICATIE> en de dienstverlening van <DE LEVERANCIER> daaromheen. Elke vraag gaat in op een specifieke eigenschap van <NAAM APPLICATIE> of <NAAM LEVERANCIER> gedurende het project.

Elke vraag bestaat uit drie sub-vragen geformuleerd als stellingen. De eerste stelling bij elke vraag gaat in op uw beoordeling van hetgeen noodzakelijk is uit het oogpunt van de bedrijfsvoering van <NAAM KLANT> of het project. De tweede stelling bij vraag gaat in op wat U persoonlijk verwacht van <NAAM APPLICATIE> en <NAAM LEVERANCIER>. De derde stelling bij elke vraag gaat in op de daadwerkelijke prestatie van <NAAM APPLICATIE> en <NAAM LEVERANCIER>. Door de drie uitkomsten van de stellingen met elkaar te vergelijken wordt dus aangegeven of <NAAM APPLICATIE>/<NAAM LEVERANCIER> achterblijft bij de verwachtingen/behoefden of deze overtreft.

### Functionaliteit

#### Vraag 1

<NAAM APPLICATIE> heeft de functionaliteit die benodigd is.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <NAAM APPLICATIE> bevat de benodigde functionaliteit          | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | In <NAAM APPLICATIE> ontbreekt benodigde functionaliteit |
| <NAAM APPLICATIE> bevat de functionaliteit die ik verwacht    | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | In <NAAM APPLICATIE> ontbreekt verwachte functionaliteit |
| <NAAM APPLICATIE> bevat de functionaliteit die afgesproken is | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | In <NAAM APPLICATIE> ontbreekt beloofde functionaliteit  |

### Product-kwaliteit

#### Vraag 2

De resultaten die uit <NAAM APPLICATIE> komen (<voorbeelden noemen>) zijn betrouwbaar genoeg voor het bedoelde gebruik.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| Ik heb er behoefte aan dat de resultaten van <NAAM APPLICATIE> betrouwbaar zijn | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Voor mij hoeven de resultaten van <NAAM APPLICATIE> niet betrouwbaar te zijn |
| Ik verwacht dat de resultaten van <NAAM APPLICATIE> betrouwbaar zijn            | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> berekeningen niet betrouwbaar uitvoert     |
| De resultaten van <NAAM APPLICATIE> zijn betrouwbaar genoeg                     | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | De resultaten van <NAAM APPLICATIE> zijn niet betrouwbaar genoeg             |

### Vraag 3

De beveiliging van <NAAM APPLICATIE> is voldoende voor het bedoelde gebruik.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM APPLICATIE> goed beveiligd is         <NAAM APPLICATIE> hoeft niet goed beveiligd te zijn

Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> goed beveiligd is         Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> niet goed beveiligd is

<NAAM APPLICATIE> is goed genoeg beveiligd         <NAAM APPLICATIE> is niet goed genoeg beveiligd

### Vraag 4

<NAAM APPLICATIE> werkt goed genoeg samen met andere systemen (<voorbeelden noemen>).

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM APPLICATIE> met andere systemen samen werkt         Voor mij hoeft <NAAM APPLICATIE> niet goed met andere systemen samen te werken

Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> goed met andere systemen samen werkt         Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> niet goed met andere systemen samen werkt

<NAAM APPLICATIE> werkt goed met andere systemen samen         <NAAM APPLICATIE> werkt niet goed met andere systemen samen

### Vraag 5

<NAAM APPLICATIE> is voldoende stabiel voor het bedoelde gebruik.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM APPLICATIE> een stabiel product is         Voor mij hoeft <NAAM APPLICATIE> geen stabiel product te zijn

Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> een stabiel product is         Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> een geen stabiel product is.

<NAAM APPLICATIE> is een stabiel product         <NAAM APPLICATIE> is een onstabiel product

### Vraag 6

<NAAM APPLICATIE> is gebruiksvriendelijk genoeg voor eindgebruikers en medewerkers.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM APPLICATIE> een gebruiksvriendelijk product is         Voor mij hoeft <NAAM APPLICATIE> geen gebruiksvriendelijk product te zijn

Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> een gebruiksvriendelijk product is         Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> geen gebruiksvriendelijk product is

<NAAM APPLICATIE> is een gebruiksvriendelijk product         <NAAM APPLICATIE> is geen gebruiksvriendelijk product

### Vraag 7

<NAAM APPLICATIE> reageert snel genoeg voor eindgebruikers.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM APPLICATIE> snel reageert         Voor mij hoeft <NAAM APPLICATIE> niet snel te reageren

Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> snel reageert         Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> niet snel reageert

<NAAM APPLICATIE> reageert snel         <NAAM APPLICATIE> reageert niet snel

### Vraag 8

<NAAM APPLICATIE> is eenvoudig te wijzigen om tegemoet te komen aan nieuwe functionele behoeften.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM APPLICATIE> eenvoudig te wijzigen is         Voor mij hoeft <NAAM APPLICATIE> niet eenvoudig te wijzigen te zijn

Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> eenvoudig te wijzigen is         Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> niet eenvoudig te wijzigen is

<NAAM APPLICATIE> is eenvoudig te wijzigen         <NAAM APPLICATIE> is niet eenvoudig te wijzigen

### Vraag 9

<NAAM APPLICATIE> is eenvoudig te installeren op een ander platform zoals <VOORBEELD NOEMEN, bijvoorbeeld Windows, unix>.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM APPLICATIE> eenvoudig op een ander platform te installeren is         Voor mij hoeft <NAAM APPLICATIE> niet eenvoudig te installeren te zijn op een ander platform

Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> eenvoudig op een ander platform te installeren is         Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> niet eenvoudig op een ander platform te installeren is

<NAAM APPLICATIE> is eenvoudig op een ander platform te installeren         <NAAM APPLICATIE> is niet eenvoudig op een ander platform te installeren

## Kwaliteit van de werkrelatie met <NAAM LEVERANCIER> organisatie

### Vraag 10

De <NAAM LEVERANCIER> organisatie komt haar afspraken na.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM LEVERANCIER> haar afspraken nakomt         Voor mij hoeft <NAAM LEVERANCIER> haar afspraken niet na te komen

Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> haar afspraken nakomt         Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> haar afspraken niet nakomt

<NAAM LEVERANCIER> komt haar afspraken na         <NAAM LEVERANCIER> komt haar afspraken niet na

### Vraag 11

De <NAAM LEVERANCIER> organisatie is open over technische en organisatorische risico's/problemen die in de toekomst mogelijk invloed hebben op het product en/of project.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM LEVERANCIER> open is over problemen         Voor mij hoeft <NAAM LEVERANCIER> niet open te zijn over problemen

Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> open is over problemen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> niet open te zijn over problemen
<NAAM LEVERANCIER> is open over problemen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<NAAM LEVERANCIER> is niet open over problemen

**Vraag 12**

<NAAM LEVERANCIER> heeft kennis van <wat voor soort systeem is het? Boekhoud- > systemen en weet waar het bij <dienst klant> in <NAAM KLANT> om draait.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM LEVERANCIER> kennis heeft van de systemen en het toepassingsgebied	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Voor mij hoeft <NAAM LEVERANCIER> geen kennis te hebben van de systemen en het toepassingsgebied
Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> kennis heeft van de systemen en het toepassingsgebied.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> geen kennis heeft van de systemen en het toepassingsgebied
<NAAM LEVERANCIER> heeft kennis van de systemen en het toepassingsgebied.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<NAAM LEVERANCIER> heeft geen kennis van de systemen en het toepassingsgebied

**Vraag 13**

<NAAM LEVERANCIER> dacht binnen het project actief mee met <NAAM KLANT> over de inrichting van <NAAM APPLICATIE>, de gewenste technische eigenschappen hiervan en de toepassing hiervan in de bedrijfssituatie bij <NAAM KLANT>.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM LEVERANCIER> meedenkt over het product, de eigenschappen en de toepassing hiervan	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Ik heb er geen behoefte aan dat <NAAM LEVERANCIER> meedenkt over het product, de eigenschappen hiervan en de toepassing hiervan
Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> meedenkt over het product, de eigenschappen hiervan en de toepassing hiervan	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> niet meedenkt over het product, de eigenschappen hiervan en de toepassing hiervan
<NAAM LEVERANCIER> denkt mee over het product, de eigenschappen hiervan en de toepassing hiervan	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<NAAM LEVERANCIER> denkt niet mee over het product, de eigenschappen hiervan en de toepassing hiervan

**Vraag 14**

<NAAM LEVERANCIER> investeert actief in begrip van de <NAAM KLANT>, handelt vanuit de business belangen/doelen van <NAAM KLANT> en gedraagt zich daarmee als een volwaardige partner die medeverantwoordelijkheid voor de resultaten van de <NAAM KLANT> wil dragen.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM LEVERANCIER> zich als partner gedraagt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Ik heb er geen behoefte aan dat <NAAM LEVERANCIER> zich als partner gedraagt.
Ik verwacht dat <NAAM LEVERANCIER> zich als partner gedraagt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Ik verwacht niet dat <NAAM LEVERANCIER> zich als partner gedraagt.
<NAAM LEVERANCIER> gedraagt zich als partner	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<NAAM LEVERANCIER> gedraagt zich niet als partner

**Vraag 15**



<NAAM LEVERANCIER> reageert snel en effectief op bijvoorbeeld verzoeken, vragen, bugreports en wijzigingsvoorstellen.

Ik heb er behoefte aan dat <NAAM LEVERANCIER> snel en effectief reageert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voor mij hoeft <NAAM LEVERANCIER> niet snel en effectief te reageren
Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> snel en effectief reageert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ik verwacht dat <NAAM APPLICATIE> niet snel en effectief te reageren
<NAAM LEVERANCIER> reageert snel en effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<NAAM LEVERANCIER> reageert niet snel of effectief

### Vraag 16

Het door <NAAM LEVERANCIER> geleverde materiaal (status rapportages, ontwerpen, documentatie, etc.) ziet er goed verzorgd uit.

Ik heb er behoefte aan dat het materiaal dat <NAAM LEVERANCIER> levert er goed verzorgd uit ziet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voor mij hoeft het materiaal dat <NAAM LEVERANCIER> levert er niet verzorgd uit zien.
Ik verwacht dat het materiaal dat <NAAM LEVERANCIER> levert er goed verzorgd uit ziet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ik verwacht dat het materiaal dat <NAAM LEVERANCIER> levert er niet verzorgd uit ziet.
Het materiaal dat <NAAM LEVERANCIER> levert ziet er goed verzorgd uit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Het materiaal dat <NAAM LEVERANCIER> levert ziet er niet verzorgd uit.

## Overall Oordeel

Dit gedeelte van de questionnaire gaan over het onderlinge belang van de verschillende eigenschappen van <NAAM APPLICATIE> en de dienstverlening van <NAAM LEVERANCIER>. Dit wordt gedaan door de diverse aspecten uit de voorgaande vragen op volgorde van belang te zetten.

### Vraag 17

Wat zijn voor u de belangrijkste factoren die bijdragen aan uw tevredenheid? U kunt antwoorden in zowel vraagnummers als in concrete factoren, het bovenste punt is voor u het belangrijkste.

•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	

### Vraag 18

Wat had <NAAM LEVERANCIER> beter moeten doen voordat u deze combinatie voor dit project een hogere waardering toekennen? U kunt hier wederom antwoorden in zowel vraagnummers als in concrete factoren en wederom is het bovenste onderdeel voor u het belangrijkste.

•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	

## **Belangrijke (positieve en negatieve) gebeurtenissen**

Dit onderdeel geeft U de ruimte tot een nadere toelichting van de scores door het opschrijven van enkele (positieve en negatieve) gebeurtenissen die gedurende het project hebben plaatsgevonden en uw oordeel hebben beïnvloed.

### **Vraag 19**

Wat is de meest negatieve ervaring met <NAAM LEVERANCIER> tijdens dit project die uw beoordeling heeft beïnvloed?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Vraag 20**

Wat is de meest positieve ervaring met <NAAM LEVERANCIER> tijdens dit project die uw beoordeling heeft beïnvloed?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Eindoordeel

### Vraag 21

Bent u tevreden over <NAAM LEVERANCIER> en <NAAM APPLICATIE>?

Ik ben tevreden        Ik ben ontevreden

### Vraag 22

Bent u tevreden over de prijs/prestatie verhouding van <NAAM LEVERANCIER> in dit project?

Ik ben tevreden        Ik ben ontevreden

### Vraag 23

Zou u <NAAM LEVERANCIER> voor een vergelijkbare opdracht weer gebruiken?

Zeker wel        Zeker niet

### Vraag 24

Zou U, als U nog een keer in zee zou gaan met <NAAM LEVERANCIER>, de relatie anders inrichten of andere voorwaarden stellen in deze relatie?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Vraag 25

Zou u <NAAM LEVERANCIER> bij derden aanbevelen voor vergelijkbare opdrachten?

Zeker wel        Zeker niet

### Vraag 26

Wat zou U een toekomstige opdrachtgever van <NAAM LEVERANCIER> meegeven?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bijlage 2.Opzet Interview

### **Interview**

#### Introductie

- Uitleg over het interview
- Uitleg over het vertrouwelijk omgaan met de informatie
- Uitleg over doel interview

#### Per kritisch incident:

- Wat is hier precies gebeurt?
- Hoe/waaruit is het incident ontstaan?
- Hoe belangrijk werd het incident bevonden? Waarom was dit zo?
- Hoe ben jij/zijn jullie met het incident omgegaan?
- Hoe zijn anderen hiermee omgegaan?
- Wat was de impact van het incident op het project

#### Afsluiting

- Zijn alle kritische incidenten besproken?
- Is er nog meer dat je kwijt wil over het project
- Herhaling vertrouwelijke omgang informatie

## Bijlage 3: Zinsnedes kritische incidenten

Incident	Aspect
En dat wijzen naar elkaar dat was echt verschrikkelijk, dat kost alleen maar meer tijd, vooral dat je zonder gevinger en gepinpoint het al opgelost hebt	Assurance
alle goeie resources die het voor de treinen gered hebben, die waren gewoon weg. weg bij het bedrijf. er was geen adequate vervanging. is ook niet over nagedacht, ook niet op geanticipeerd, geen overdracht laten doen.	Assurance
Bedrijf 2 is maar een bedrijf met 20 man. er was 1 resource met goeie kennis van Opdrachtgever en de operatie, die gaat weg. dan ben je het bokje.	Assurance
de eerste beeldschermen ondersteunden geen bewegend beeld. dat werd pas later opgelost, het duurde heel lang en dan wordt het wel gezien, niet opgelost. wordt er alleen gewezen, wie moet dat oplossen, wie moet dat betalen, de Opdrachtgever? de leverancier	Assurance
maar ja, je kan ook al gelijk in het begin naast elkaar gaan zitten en dingen afspreken en dan alletwee tegelijk bouwen, dan loop je niet gelijk een aantal weken achter omdat je dan wacht op de andere kant.	Assurance
CMS is volgens mij te ingewikkeld gemaakt. voor wat het moet doen, heb ik het vermoeden dat ze een heel groot framework hebben neergezet wat ze allerlij dingen in kunnen, maar het eigenlijk te groot is en voor hunzelf niet eens meer handig is van hoe ze er in werken	Assurance
dus een beetje ervaring meot hebben met het vakgebied, om dan de klant te snappen ipv blancoo er in te stappen	Assurance
ja, zo staat het in de documentatie, zo is het agesproken, dus zo heb ik het gebouwd	Assurance
ja dna kreeg ik nog wel eens het commentaar van: dat is niet zo, dfat hoort allemaal zo te szijn. zeg nou, leg mij maar uit waarom het neit werkt.	Assurance
en dat had vele redenene, zoals niet goed ingepland die trein, treinritnummers etc waren niet bekend, hele slechte onvolledige afspraken, ongeacht het feit dat ze duidelijk op papier izjn gezet	Assurance
dat was een uitvinding van Bedrijf 1 om dit te gaan gebruiken als platform, alleen het hele probleem was dat Bedrijf 1 geen kennis van tipco had	Assurance
een van de belangrijkste dingen die ik ben tegengekomen die je neit ziet is spoorse kennis.	Assurance
wat gaat Bedrijf 1 doen, die gaat een vreselijk functioneel model opzstellen met 16 ritfases. die gaan gewoon een waarheidstabel neerzetten met allerlij gevallen dierin zeztten van wat allemaal mogelijk zou kunne zijn	Assurance
dat is gewoon een concreet verzinsel want die vonden dat prrchtig moooi voor als ze dan misschien in de toekomst wat zouden kunnen gaan doen.	Assurance
dat is helemaal niet aanwezig en wil men niet naar luisteren. gewoon gebrek aan vakkennis bij de leveranciers.	Assurance
Je zag heel lang in Jyra, je moet naar die in de comment en dan nee, dat ligt niet daar aan ons, maar aan Bedrijf 1 en dan naar Bedrijf 2,	Empathy

dan weer de service bus TSB of Bedrijf 3. Ja dan duurt het lang, terwijl het zo mooi en snel kan.	
het grote praatje waar doen we het voor, dat het allemaal tastbaar wordt was er niet, wilden ze niet hebben het is heel moeilijk om onderscheid te maken, je hebt 5 leveranciers die allemaal heel anders performen en je had echt wel goede resources die echt wel wilden en je had ook heel veel resources die niet wilden, die konden het echt geen reet schelen.	Empathy
uitendelijk hadden we een paar hele goeie resources bij Bedrijf 3 eentje bij Bedrijf 2 gevonden die wel wilde	Empathy
wat me het meeste is bijgebleven is dat we met een groep mensen de laatste maanden keihard hebben gewerkt om die trein met reis informatie op de rails te krijgen en dat het ook gelukt is. dan is er wel een team.	Empathy
het was dat dat nu ook is er nieuwe trein op de rails en dan moeten er de laatste dagen moet iedereen wat dingen bijzetten om de laatste dingen te doen, iedereen doet wat overwerk behalve 1 partij dan	Empathy
dan denk ik weleens, we zijn allemaal voor het resultaat bezig, iedereen doet zelf een paar stapjes extra en dan 1 iemand het afweten waardoor het dan toch wel net het resultaat voor de rest teleurstellend is.	Empathy
waarom moeten we op die wachten, waarom moeten wij zo hard lopen in een keer, dus de goodwill ga je bij andere partijen opmaken.	Empathy
aan de mensen ligt het niet, ik zou de mensen eerder inhuren dan het bedrijf zeg maar.	Empathy
want Bedrijf 2 doet niks meer. als je niks betaald doen we niks meer	Empathy
Ja dat was vooral als de functionaliteiten niet opgeleverd werden of niet werkten was het heel erg dat de drie partijen Bedrijf 1, Bedrijf 2 IT en Bedrijf 3 die naar elkaar bleven wijzen.	Partnership
De engineers moeten veel meer bij elkaar zitten. dan kunnen ze het elkaar ook laten zien, zaten ze gelijk op zo'n matrix bord of zo'n driver gui te piekelen, en dan van oja, zo bedoel je dat. dat is zo belangerijk.	Partnership
je zou dit opleveren, waar is het? je zegt dit getest te hebben, dus als je dat blijft doen, het kan heel lang duren, uiteindelijk als je er van af wil heb je ene dossier, of ze krijgen echt besef en ze realiseren zich: ze maken hier geen grapjes, we moeten er echt wat mee doen.	Partnership
die klapt gewoon mee. zonder Bedrijf 5 had ik dit ook nooit geflikt. het was wel Bedrijf 5 en ik tegen de rest.	Partnership
in die zin wel. Bedrijf 4 ook our of the box meedenken. ojee, hoe kunnen we dat nu oplossen, interne schermen, de matrixborden, de automatische omroep. die waren echt out of the box aan het meedenken	Partnership
. maar juist omdat er Bedrijf 1 helemaal geen feeling hadden met de operatie, zoals de numering op de treinen, die hadden geen idee	Partnership
er zijn meerdere leveranciers op gesprek geweest, zij waren de enige die zeiden: jongens, voor dit geld wat jullie hierin willen besteden, kunnen we de kwaliteit die jullie willen gewoon niet leveren.	Partnership

Bedrijf 4 was ook de partij die zei: de architecten vragen nu dit, dit, dit en hebben deze oplossing gekozen, maar dat gaat zo helemaal nooit werken en al helemaal neit als je ook gaat bumpen in de toekomst.	Partnership
je kan je aan de afspraak houden en iets opleveren, of je levert echt een oplossing op voor je klant.	Partnership
dan kan je los met elkaar wel opdrachten geven om iets te doen, en dan leveren ze het ook wel netjes op, en dan houden ze zich ook wel netjes aan de afspraken ook al op het juiste moment, maar dat betekend niet dat jij een werkende oplossing hebt.	Partnership
ik heb meegemaakt met een van de partijen dat je aan tafel zat met een probleem dat die Opdrachtgever aan zat te kijken, hoe moeten we het oplossen. dat Opdrachtgever dan met een oplossing kwam, het een week later niet opgelost was dat die leverancier zei: ja, ik moest dit van jullie doen	Partnership
je verwacht wel een zekere betrokkenheid en het actief meedenken wat is de oplossing. en niet zo'n achterover stand.	Partnership
hier kunnen ze echt wel een oplossing verzinnen, maar niet over wat is onze visie op obis, waarom doen we het, hoe kunnen we het product naar een volgende stap brengen.	Partnership
een leverancier die zegt: dit is Obis, dit is CMS en hier kan het business voor jullie genereren, als je het doorontwikkeled, nieuwe markten.	Partnership
ik wilde ook strategisch consultant zijn voor m'n klant, maar vind maar eens een klant die er voor wil betalen	Partnership
collegas deden belasting advies, dit was heel duidelijk, doe je dit, dan levert het je dit op per jaar. en zo iemand aan tafel die eigenlijk helemaal niet weet waar je het over hebt, dan zit je m'n tijd te verdoen	Partnership
we zijn er wel blij mee, maar voor een leverancier, zeker met hoeveel geld er heen is gegaan, zou het niveau hoger moeten liggen. misschien meer een management dingetje dan dat je het bij de experts neer moet leggen	Partnership
ik vind als leverancier dat je en blueprint moet hebben van je product waar je heen wil met je product, dat dat al heel gezond is, dat je niet allen bij de klant zit om je klants problemen op te lossen en uurtjes te verbranden.	Partnership
dat je zelf ook een visie hebt van waar je heen wil, dan kom je ook in dat gesprek met je klant, wat kan ik emt m'n product	Partnership
maar ik verwacht eigenlijk, als je ziet hoeveel geld er naar zo'n partij gaat meer visie, meer partnerschap dan dat wij moeten roepen dat doen jullie. dus meer een partner.	Partnership
nee, ik vind dat er te veel geld heen gaat, dat wij er veel te makkelijk mee om gaan als zij nieuwe mensen op dat team neerzetten en uren schrijven, dat wij eigenlijk die opleiding betalen, ik denk dat je teveel betaald voor wat je krijgt.	Partnership
in een mooie wereld zou ik zeggen: ik wil een mooie partij, een partner die een visie heeft op welke diensten we leveren, wat voor volwassenere partner dan we nu hebben. als dat er was was het super geweest	Partnership
en dat ik dan zo iets hebt van, dan moet ik zelf gaan nadenken over moet ik zelf ineens bezig, nadat ik dingen heb geregeld datie verder kan. terwijl andere leveranciers meer helpen.	Partnership



die hadden er meer belang bij om goeie kwaliteit neer te zetten en die anderen hadden zoiets van nou ik weet het niet hoe het ooit bij de Opdrachtgever is afgesproken, maar tijd is geld dus hoe langer we bezig zijn, hoe meer geld we krijgen.	Partnership
Die ene partij denkt niet mee met oplossingen	Partnership
het was vooral u vraagt en wij draaien denk ik het meeste	Partnership
dus ik snap dat leveranciers dan ook neit echt inzetten van we gaan op lange termijn zitten want onze kalnt kan het zelf niet eens	Partnership
de instelling van sommige leveranciers vind ik wel teleurstellend eigenlijk, niet voor het hele project, maar voor het resultaat van het project wel	Partnership
het meedenken en helpen waar de Opdrachtgever niet duidelijk is en de specificaties van de Opdrachtgever niet duidelijk worden, misschien moeten ze zelf een team neerzetten die dat voor de Opdrachtgever gaat doen	Partnership
en dat jullie het nu anders willen of dat het misschien anders gespecificeerd is bij de andere partij, heb ik niet een hele grote boodschap aan	Partnership
dat betekend weer meerwerk voor mij en daar hebben ze of geen zin in, tijd voor of geld voor gekregen	Partnership
ja, leveranciers wilden dingen ook graag makkelijker te maken	Partnership
maar als het het process versneld, dan werd het wel uitgevoerd.	Partnership
Bedrijf 2 had ik meer het idee dat die niet het grote plaatje zien maar echt duidelijk voor hun stuk en niet veel verder meedenken.	Partnership
nou een van de belangrijkste oorzaken is dat er ook niet altijd even duidelijke afspraken waren	Partnership
. die waren wel bezig met het stukje van hun ontwikkelinge, dan werd het weer opgeschoven naar Bedrijf 2, dan werd het weer opgeschoven naar Bedrijf 1	Partnership
en ze waren toen al jaren bezig met die treinen dus het gaat allemaal heel traag en men luisterd slecht naar elkaar.	Partnership
op een gegveveen moment had men het idee gebracht: op de meeste perrons staat een zogenaamde beruchte blauwe lamp	Partnership
het waren wel partners van Opdrachtgever wat dat betreft, ze hebben op een bepaalde manier een offerte ingediend van zoveel zou het hiervoor zouden we het kunne nmaken.	Partnership
dus Bedrijf 2 gaat dat maken, maar Bedrijf 2 praat helemaal neit met Bedrijf 1	Partnership
dat was heel sterk, dat ze neit emet elkaar samenwerkten. dat gaat onheroepelijk leiden tot vingerwijzen.	Partnership
Grote bedrijven als Opdrachtgever hebben candystores van leveranciers. Er is zo weinig regie en grip op. Ze leverden sprint na sprint niet op wat er beloofd was en het was kwalitatief ook niet wat we er van verwachten.	Reliability
Je hebt een aantal mijlpalen he, die permission to defacturing moet je ook al een minimaal recept aan IT hebben om te laten zien, anders gaat dat ding gewoon de fabriek niet uit, als hij niet kan laten zien dat hij een GPS signaal kan doorgeven bijvoorbeeld.	Reliability
een keer was het zo hoog opgelopen, waren ze echt al maanden aan het communiceren vie e-mail, skype met een paar leveranciers met Bedrijf 4, ik zeg jongens, nu is het genoeg, doe mij 20000 piek, gaan we met z'n allen naar italie. ook de britten en de belgen en de	Reliability

zwitsers en wij, alles, gaan we naar italie en dan gaan we het gewoon fixen.	
We deden echt hele goeie designreviews en dan kwam er een project architecture board, dan kwam er weer een wijziging en dan was er verkeerde hardware voor besteld, of er waren dingen over het hoofd gezien, dat er te kleine SSD's hadden. als je dit pas ontdekt als je in nederland aan het rijden bent met de treinen, wel voordat je in dienst bent, maar wel al als je aan het testen bent, dan kost zo'n wijziging bij het bordje zo'n 250.000. als je het bij de bestelling aan het begin doet, kost het je 30.000.	Reliability
en we hebben echt geluk gehad dat er bij Bedrijf 3 ook net een paar top resources zaten. en de goeie support van Bedrijf 5 en Bedrijf 4.	Reliability
de een moet de FFE goed kennen, de andere de TACH, de andere de kft. die moeten gespecialiseerd zijn, en die onderlagen die moeten uitwisselbaar zijn	Reliability
het management van de leveranciers heeft nooit meegewerkt, dat was echt verschrikkelijk	Reliability
Bedrijf 5 in maastricht die werkten ook gewoon het klokje rond om alles opgelost te krijgen. dus dat was waanzinnig.	Reliability
die Bedrijf 3 jongens, daar zat er een tussen, die was briljant. dat was gewoon een uitvinder. het was niet eens een goeie technicus maar het was echt een uitvinder. die bedacht gewoon nieuwe dingen om nieuwe problemen op te lossen	Reliability
allemaal klasieke dingen die we allemaal al twee keer tegen gekomen zijn. het zelflerend vermogen is dan ook wel heel schrijnend, dat je in je ivoren torentje blijft terwijl juist je operatie leidend moet zijn	Reliability
dus denk na over waar je het kan plaatsen in een trein, waar je het snel kan vervangen. goed kan onderhouden.	Reliability
Bedrijf 3 had 5 goeie resources waarvan er 3 heel goed en 1 briljant, allemaal weg. gewoon omdat ze over de kop gejaagd werden, te slecht betaald, niet goed weetje	Reliability
hier zie je vervolgens dat de beschuldigende vinger gaat naar de jongens die weg zijn. als je op key-resources gaat lopen en je weet het ook, anticipeer er dan op, laat ze alleen nog maar overdracht doen en andere mensen opleiden	Reliability
nee, minder. de capaciteit om mee te denken is er gewoon nog niet. er kwamen ook een paar hele slechte. en teon waren ze terug bij af, en worse eigenlijk.	Reliability
het aanpassen van input voor de koppeling, zonder dit te delen met de anderen. en dan wel doorwerken. hier ging men organiseren dat men alsnog bij elkaar kwam, maar dan gaat de teller wel lopen.	Reliability
en ik begrijp het ook wel, het is nu donderdag en als jij iets af wil hebben op vrijdag, en de ontwikkelaar zegt: ik kan morgen wel opleveren maar dan heb ik de documentatie niet op orde, wat zeg je dan. en dan roep je doe de documentatie volgende week maar. maar volgende week is er weer wat anders. zo is dat ontstaan.	Reliability
de inzet was er en het afspraken nakomen was er. de kritiek is met name op het gebied van kennis.	Reliability

die werkten ook wel hard. dus ik denk met een hele hoop inzet. er is wel een werkend systeem neergezet. doordat die mensen zo hard werkten	Reliability
pas op met je kennis, let op de kwaliteit. ik kan me voorstellen dat dat moeilijk is, documenteren, rapportages kost tijd, terwijl een klant natuurlijk vaak een goedkoop product wil. maar het is wel belangrijk, misschien moet je je onderscheiden, dus op een hoog niveau ontwikkeling afleveren.	Reliability
ik zou liever niet weer met die partijen in zee gaan, maar ik vraag me af welke partijen er verder zijn om mee samen te werken.	Reliability
de ene bouwt dit, de andere bouwt dat dat ze niet goed communiceren eigenlijk. dus in dat oogpunt zie ik wel dat ze minder de afspraken nakomen.	Reliability
afspraken werden een stuk beter nagekomen. je kon zien dat er wel dingen verbeterd worden.	Reliability
maar voor mijn gevoel is het gewoon amateuristisch opgesteld versiebeheer niet helemaal lekker. ik weet niet hoe ze werkten, maar het was gewoon vreemd.	Reliability
Bedrijf 2 blijft dus de kwaliteit de ehele tijd hetzelfde en zou ik dus ook niet doen	Reliability
ik heb bijvoorbeeld bij andere klanten gezeten, die deden dan code reviews of huren een partij die dan een analyse doen van de code, voldoet het aan een aantal standaarden,	Reliability
verder zitten er partijen bij die opzich wel de personen zelf wel veel kennis hebben, dat je dan toch misschien zegt van dat de personen vind ik wel handig om er bij te hebben, daar kan je mee samen sparren	Reliability
het is wel een snelle manier van werken, maar als die persoon er niet is, dan merk je dat je in een veel trager/langzamer process komt	Reliability
als je op afstand geholpen moest worden om wat werk te verichten op zo'n testmuur, dan kon je heel goed met ze afspraken	Reliability
dan is het fijn dat je Bedrijf 2 personen hier hebt die je sneller kan aanspreken, sneller antwoord hebt	Reliability
het blijft een beetje van blijven aanspreken, net als met een testrapport of een opleverrapport, gewoon, je moet er mee bezig blijven. het gaat niet allemaal vanzelf.	Reliability
maak er eens wat voor. als je dit tegen alle vier de partijen apart zegt, dan komt er weinig van afspraken terecht	Reliability
dus men heeft er uiteindelijk vele malen langer over gedaan dan men voorzien had. dat noem ik natuurlijk het slecht nakomen van een afspraak.	Reliability
vervolgens twee weken naderhand, het was nog steeds zo.	Reliability
toen bleek dat 70% van de srpiitners die daar binnenkwam geen reisinformatie hadden.dat is onzettend veel. de verwachting is gewoon 10/15% op z;n hoogst.	Reliability
dus die zijn eigenlijk op kosten van Opdrachtgever zijn ze in tipco gedoken om te kijken wat het dan is en voorstelt, dan hoef je mij als softwareman niet te vertellen wat dat voor problemen gaat geven.	Reliability
maar dat heben ze mateloos ingewikkeld gemaakt. en ze hebben pogingen gedaan om dingen te kunnen veranderen maar dan loop je echt tegen een stootblok aan.	Reliability

dat soort dingen merk je dus dat men dat soort scenarios helemaal niet beheerd in de software.	Reliability
ik snap best wel dat je bepaalde scenarios niet kan implementeren omdat ze te complex zijn, maar dan moet je misschien andere dingen voor verzinnen.	Reliability
en ze waren zelf zaken aan het ontwikkelen, zelf zaken aan het bedenken zelf hun functionele ontwerpen aan het maken	Reliability
. maar door hun gebrek aan ervaring en gebrek aan eigen kennis is dat een enorme zooi geworden.	Reliability
als jij dat kan beweren dat die sprint is opgeleverd dan zegt de grote baas: prima! goed gedaan. hij vraagt verder neit of het werkt, dat boeit niet	Reliability
. en dan mengen ze alle drie in het potje en dan werkt eht niet meer. en dan zeggen: het is niet ons probleem	Reliability
en hij is weggegaan bij Bedrijf 3, Bedrijf 3 heeft die kennis neit geborgd en niemand was verder op de hoogte van die kennis van hem.	Reliability
. en Bedrijf 2 heeft behoorlijk wat steken laten vallen op het gebied van kennis opdoen enz	Reliability
Je ziet dan ook het spel gebeuren he, ik ga niet toegeven dat ik later ben want hij gaat vast ook later komen en dan krijgt hij de boete, dat zie je dan ook nog wel ontstaan	Responsiveness
Bedrijf 1 weigerde gewoon om mee op de trein te gaan. die hadden gewoon standplaats utrecht in het contract, dit was ook zo en die gingen ook niet mee. De medewerkers zeiden dit zelf en de kopstukken ook.	Responsiveness
uiteindelijk wel resources die mee de trein op gingen. daar kreeg je zo snel oplossingen van, dan maak je gewoon honderden proefritten door heel nederland met zo'n trein. als je gewoon die ontwikkelaars op de treinen hebt, dat ze realtime zien wat er mis gaat, dat gaf een enorme versnellingsboost dan dat wij een ritje gingen maken, alles in gyra gingen invoeren en dan gingen zitten wachten tot het gekaatst werd.	Responsiveness
eigenlijk moet je het dan niet deployen, maar je zit onder zoveel tijdsdruk, dan ga je ad hoc deployen en op de trein ga je het fixen. maar dat is natuurlijk niet zoals je het wilt	Responsiveness
het wads chaos, ook in de tooling, hier is een raamwerk voor neergezet waar je mee vooruit kon. en de leveranciers, de engineers bij elkaar brengen.	Responsiveness
uiteindelijk ben ik gaan kijken bij de leveranciersL ik heb hier gewoon nieuwe projectleiders nodig bij deze en dzee leveranciers, bij Bedrijf 3 bijvoorbeeld. dan flikker je hem er gewoon uit, vervang je hem. jullie doen hier multi miljoenen per jaar, we willen gewoon service, schuif maar andere naar voeren	Responsiveness
het laatste stuk was maximaal ritten maken, alle engineers op de trein, iedere dag en het daar ook verder ontwikkelen en daar de software ook verder krijgen, niks meer op kantoor en testlab	Responsiveness
je hoeft niet natuurlijk alle ontwikkelaars op de trein ad hoc, maar ga ook met ontwikkelaars mee de operatie in, ook het onderhoud en ook naar de fabriek. als je die processen ook allemaal snapt, dan kun je er veel sneller op in haken	Responsiveness
vervangers halen duurde veel te lang, dus het werd weer een soort knutselclubje. alles vanaf vooraf aan. kost ons als opdrachtgever	Responsiveness

weer super veel energie om alles weer mee te nemen in de operatie. en je hebt ook neit meer de kwaliteit die je gewend bent van de mensen.	
als jij af blijft wijken van wat je af wil hebben, je contracten, je definition of done, documentatie enzo en er geen toetsing op houd, dan gaat die leverancier gaat wel voor je springen, maar je komt nooit een niveau verder	Responsiveness
die wat afwachtend zijn of dat ze dan gaan zitten wachten van nou ja goed ik kan nu niks, dus ik moet dan wachten. maar je kan ook zelf gaan lopen of vragen stellen, dat soort dingen.	Responsiveness
en als je dan zegt van ik kan niet verder en ga zitten wachten tot iemand het opgelost heeft of je gaat er een beetje achteraan wat je wel kunt. en dat je dan zelf behoorlijk achter leveranciers aan moet zitten om te kijken of hoe verder ze kunnen of vastlopen, dat je daarmee ondersteund.	Responsiveness
omdat je dan hele korte lijntjes hebt en direct dingen moet fixen, dat dan ineens dingen sneller kunnen	Responsiveness
er zijn er die dan wat sneller schakelen, zo van ik loop hier tegenaan of we moeten hiervoor samen zitten. er zijn er een paar die een hele afwachtende houding hebben, ik kan niet verder. iemand moet dit voor mij regelen. ik vind je kan dan zelf ook naar de andere kant toelopen.	Responsiveness
ik kan niet verder, het ligt hieraan of hieraan en altijd de schuld naar een ander toeschuiven	Responsiveness
de omgang met veranderingen zal vast wel een keer gezegd zijn we kunnen dit niet of dt is te ingewikkeld of dit duurt te lang om aan te passen, maar er zijn wel af en toe wat van dat soort termen langs gekomen,	Responsiveness
uitendelijk gingen de leveranciers mee om het op goeie lijnen te brijngen met die druk er op. het verschilde wel per leverancier, maar de meeste waren eerst toch afwachtend.	Responsiveness
ze blijven wachten tot iemand anders wat doet en als er grote druk is,	Responsiveness
daarna zag je geen verandering. misschien 2 weken dat ze iets wat sneller doen of meer werken, maar daarna zakte het gewoon weer af. het was geen blijvende verbetering.	Responsiveness
dat blijft een beetje heen en weer gaan	Responsiveness
, dan krijg je de scrummaster aan de lijn en zijn standaard antwoord is, daar ga ik je over terug bellen, ik schrijf de vraag op.	Responsiveness
dan kan het zijn dat je een week later gebeld wordt met een ontwijkend antwoord of iets wat neit bevredigend genoeg is, waardoor je dus eingenlijk weer gewoon wacht tot die persoon die hier fysiek aanwezig is weer teryug is	Responsiveness
het ligt niet aan mij dat het goed uitgeleidn is, dus ik ga het niet fixen	Responsiveness
er werd af en toe wel wat van gezegd, dan kreeg je weer even goede documntatie, maar daarna zwakte het weer af	Responsiveness
ja, dat heb ik nog een paar keer aangekaart, maar het leek wel tegen dovemansoren gezegd, want er gebeurde uiteidnelijk helemaal neits	Responsiveness
waarom doen jullie niks met die probelemen.	Responsiveness
en ga nou eens de issues oplossen die der zijn, en zorg dat het werkt	Responsiveness

bepaalde dingen werden dan wel gewijzigd omdat het moest gebeuren	Responsiveness
Bedrijf 1 leverde dus in sprints op en iedere sprint kwam er gewoon nog niet de helft van de functionaliteit die er uit moest komen.	Tangibles
Bedrijf 1 was weer erg strak in de oplevering van rapportages, Bedrijf 4 was ook goed in de documentatie van wat ze ontwikkeld hadden, testrapporten van Bedrijf 2 en Bedrijf 1, dat sloeg helemaal nergens op.	Tangibles
als het al gedaan werd. maar ook qua versioning, change management, een groot rommeltje.	Tangibles
slechte rapportage, er was geen tijd om op te hameren, maar eigenlijk is het een soort quality gate.	Tangibles
waar met andere leveranciers werd gewerkt, waar ook enorme tijdsdruk was, ben ik driekwart jaar mee bezig geweest, maar uiteindelijk werden er wel gewoon goeie rapporten opgeleverd, goeie testrapporten, goeie release notes	Tangibles
uiteindelijk werd het bij de change manager werd rapportage een eis. die ging het ook echt doornemen. en dan kwam hij wel een s bij mij met, kun je dit eens hertesten, kijken of ze het ook echt getest hebben. dat was wel lachen, dan kwam je er best vaak achter dat ze gewoon aan het copy pasten zijn en helemaal niet dat er fouten inzitten enzo.	Tangibles
het rapporteren was soms echt copy paste werk met een paar screenshots, van dit hebben we gedaan, maar wat als een lul op een drumstel sloeg.	Tangibles
het was alleen handig als je wat meest terug zoeken, wat er in een release zat, dan helpte het wel. alle verschillende elementen, juiste hardware, GPS enzo, zat het er allemaal in, oja, hier zat het in. zat het er daardwerkelijk in? oja, dat was dan weer niet het geval. maar het helpt je wel.	Tangibles
er waren kleine dingetjes, waarbij de ene ontwikkelpartij iets gewijzigd heeft in de specs, waarbij ze ineens velden verplicht gaan stellen, waarbij het andere afnemen systeem niet heeft. dat het blijkt dat het systeem niet meer met elkaar kan werken en dat bestanden ineens niet meer doorkomen	Tangibles
. te weinig gedocumenteerd, veeld ruk erop, zie je dat ze documentatie niet op orde, helpt ook niet met de overdrachten. er was te weinig documentatie. de documentatie was heel vaak ondermaats, niet duidelijk of niet bijgewerkt of er missen zaken	Tangibles
de grap van een op de vijf opleveringen is goed. de eerste vier hoeft je dan niet te testen, die kan je dan meteen terug sturen we wachten pas op de vijfde, want die is pas goed.	Tangibles
over de opgeleverde producten was het in het begin bijna geen documentatie, testrapporten erg weinig en vooral veel zelf uit zoeken, bij leveranciers langs gaan om te kijken hoe iets zit,	Tangibles
van mij uit vond ik het gewoon slecht, dat je bijvoorbeeld geen installatie handleidingen of iets dergelijks meeleverd	Tangibles
dus dan leveren we ook geen documentatie mee want dat kost ons ontzettend veel tijd om die dingen te maken, terwijl ons team die kan er prima mee werken	Tangibles
veel regressie en herhalende fouten, dingen die de ene keer wel werken, de andere keer niet.	Tangibles

maa rhet kan best zijn dat een leverancier wat gebouwd hebben of al iets hebben gemaakt in webpaginas dat prima functioneerd, maar het niet in ons domein functioneerd.	Tangibles
een Bedrijf 2 IT heb ik altijd weinig documentatie van gezien, degene die ik zag vond ik onder de maat.	Tangibles
eigenlijk moet elke documentatie die opgeleverd gaat worden, elk rapport, die had gewoon nagekeken moeten worden door de Opdrachtgever en beoordeeld moeten worden	Tangibles
maar als je een rapport krijgt met een oplevering en er staan issues die opgelost zijn in, maar verwijzen naar hun eigen ticket systeem, dan kan ik er niet mee	Tangibles
deze gasten moeten we juist wel hebben, zij zijn tenminste eerlijk, zij gaan tenminste niet goedkoop offereren en dan pakken we later wel terug op onderhoud en meerwerk. en later ook heel veel plezier aan gehad.	transparency
en niet het lachend gaan bouwen, dit zie je heel vaak gebeuren. lachend gaan bouwen wat er gevraagd wordt letterlijk, wetende dat het niet gaan werken en lachend de variation orders pakken en cashflow op orde maken	transparency
ik zou de eilandjes doorbreken, meer fusie achtige teams, analisten, test, leveranciers, maak er maar aparte teams van die een doel hebben die ook echt samenwerken, niet het leverancier versus leverancier	transparency
andere kant dat leveranciers als het niet duidelijk is het gewoon melden en we kunnen het op deze specificaties niet maken, en niet we kunnen het proberen maar wat te maken, maar dan krijg je dus dat het weer heen en weer geschoven wordt	transparency
de ene die zijn wat minder transparant en proberen ze gewoon af te schuiven wat ze allemaal hebben	transparency
je voert een ticket op voor Bedrijf 3 en ineens is het opgelost. ja ik weet dan niet wat er aan de hand was.	transparency
tot op zekere hoogte konden we een analyse doen, maar soms ook gewoon niet. dan ja soms kom je niet verder dan hij werkt niet. dan geef je dat uit handen, dan krijg je terug: ik heb het gefixt, het was de CCU. en dan zal je het daarmee moeten doen.	transparency
ze zijn daar wel open over geweest, ze hebben gewoon gezegd dat ze niet genoeg mensen hebben. we komen mankracht te kort	transparency
en als iets niet ging werken of zou werken kreeg ik wel het idee dat ze dat vertelden	transparency
hij ging weg, maar hij heeft wel heel duidelijk maanden voor hij ging aangegeven ik ga weg die datum. maar dat was niet erg.	transparency