

MASTER'S THESIS

Kan je een beëindiging van een strategische samenwerking, vooraf zien aankomen?

Boogert, W.

Award date:
2023

[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

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 19. Jan. 2025

Open Universiteit
www.ou.nl



Kan je een beëindiging van een strategische samenwerking, vooraf zien aankomen?

Can you see a termination of a strategic partnership, coming in advance?

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

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

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Wilco Boogert

Datum: 03-07-2023

Afstudeerbegeleider dr. P. Kamminga

Meelezer dr. B. Roelens

Versie nummer: 1.0

Status: definitief

Abstract

Dit is een onderzoek naar mogelijke beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking. Er is een casestudie is uitgevoerd bij een revalidatiecentrum die de samenwerking met de elektronische patiëntendossier leverancier gedeeltelijk beëindigd heeft. Het onderzoek is uitgevoerd doormiddel van semigestructureerde interviews en document analyses. Zowel de klant als de leverancier zijn geïnterviewd dit geresulteerd tot een chronologische gegevensverzameling van de signalen en documenten. Hierop is gereflecteerd met behulp van de bestaande theorie rondom beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking. Vervolgens is er geconcludeerd dat er in de case zowel kwantitatieve als kwalitatieve signalen aanwezig zijn. Dat algemene performance indicatoren ook een grote impact hebben en dat signalen binnen een organisatie ook van hoge kwaliteit moeten zijn voor een optimale strategische samenwerking met de klant.

Sleutelbegrippen

samenwerking, beëindiging, strategisch, signalen, communicatie, kwantitatief, kwalitatief, algemene performance indicatoren, specifieke performance indicatoren

Samenvatting

In dit onderzoek staat beschreven tot welke theoretische implicaties er is gekomen door een inductief onderzoek naar mogelijke beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking. Het inductieve onderzoek heeft plaatsgevonden doormiddel van een single casestudie. Waarbij er onderzoek is gedaan naar de beëindiging van de strategische samenwerking tussen een revalidatiecentrum en de elektronische patiëntendossier leverancier (EPD-leverancier).

Om de case studie uit te voeren heeft er vooraf onderzoek plaatsgevonden naar de al bestaande theorieën rondom beëindiging van een strategische samenwerking. Zodat er na de gegevensverzameling gereflecteerd kan worden of er overlap is tussen bestaande theorieën en de gegevensverzameling in het onderzoek. Om een chronologisch beeld te ontwikkelen van de casestudie hebben er meerdere semigestructureerde interviews plaatsgevonden. Daarnaast zijn er ook notulen, documenten en rapporten aangeleverd. Hiermee is het mogelijk is om triangulatie toe te passen om de betrouwbaarheid van de vastgestelde signalen te versterken. De verzamelde gegevens zijn vastgelegd in een gestructureerd Excel document.

Vervolgens is er geconcludeerd dat er resultaten uit de casestudie overeenkomsten hebben met de reeds bestaande literatuur. Daarbij zijn er drie theoretische implicaties ontdekt tijdens dit onderzoek met het doel een bijdrage te kunnen aan de reeds bestaande literatuur rondom beëindigingssignalen.

Summary

This research describes the theoretical implications derived from an inductive study on possible termination signals in a strategic collaboration. The inductive study was conducted through a single case study, examining the termination of a strategic collaboration between a rehabilitation center and an electronic patient record provider (EPR provider).

To conduct this research, a preliminary investigation was conducted into existing theories on the termination of strategic collaborations. This was done to reflect on the overlap between existing theories and the data collected in the study. To develop a chronological understanding of the case study, multiple semi-structured interviews were conducted. Additionally, minutes, documents, and reports were provided. Triangulation was employed to enhance the reliability of the identified signals. The collected data was recorded in a structured Excel document.

Subsequently, it was concluded that the case study results align with existing literature. Three theoretical implications were identified during this research, aiming to contribute to the existing literature on termination signals.

Inhoudsopgave

Sleutelbegrippen.....	ii
Samenvatting.....	iii
Summary.....	iii
Inhoudsopgave.....	iv
1. Introductie.....	1
1.1. Achtergrond.....	1
1.2. Gebiedsverkenning.....	1
1.3. Verloop en de beëindiging van de samenwerking.....	1
1.4. Probleemstelling.....	2
1.5. Opdrachtformulering.....	3
1.5.1. Praktische relevantie.....	4
1.5.2. Wetenschappelijke relevantie.....	5
1.6. Aanpak in hoofdlijnen.....	6
2. Theoretisch kader.....	7
2.1. Onderzoeksaanpak.....	7
2.2. Verantwoording gebruikte literatuur.....	7
2.3. Inhoudelijke resultaten en conclusies.....	12
2.3.1. Welke type beëindigingssignalen zijn er aanwezig?.....	12
2.3.2. Hoe kun je beëindigingssignalen herkennen?.....	13
2.3.3. Wie zijn de zenders en de ontvangers?.....	14
2.3.4. Wat triggert de verzender het zenden van een signaal?.....	15
2.3.5. Hoe interpreteert een ontvanger een signaal en welk effect heeft een signaal bij een ontvanger?.....	15
2.3.6. Conclusie Theoretischkader.....	16
2.4. Doel van het vervolgonderzoek.....	17
3. Methodologie.....	17
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n).....	17
3.1.1. Veldonderzoeksvraag en deelvragen.....	18
3.1.2. Bronnen voor informatie.....	19
3.1.3. Methodes voor informatie vergaring.....	19
3.1.4. Keuze methode.....	19
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	19
3.2.1. Case criteria.....	19

3.2.2.	De case.....	20
3.2.3.	Case begrippen en context	20
3.2.4.	De aanpak	20
3.3.	Gegevensanalyse	23
3.4.	Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	24
4.	Resultaten.....	25
4.1.	Vaststelling eisen case criteria.....	25
4.2.	Bepaling tijdsperiode	25
4.3.	Afname interviews.....	25
4.4.	Gegevensvastlegging	26
4.5.	Overzicht vastgelegde gegevens.....	27
4.5.1.	Inleiding	27
4.5.2.	Afwijkingen ten opzichte van het originele plan.....	27
4.5.3.	Algemeen beeld	28
4.5.4.	Details verzamelde signalen	30
4.5.5.	Statistiek gegevensvastlegging.	33
5.	Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	34
5.1.	Discussie – reflectie	34
5.2.	Conclusie.....	37
5.3.	Beperkingen.....	38
5.4.	Aanbevelingen	39
5.4.1.	Theoretische aanbevelingen.....	39
5.4.2.	Praktische aanbevelingen	40
	Referenties.....	41
	Bijlage 1: Overzicht stakeholders	43

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Organisaties worden steeds kritischer op het gebied van samenwerking en gaan daarmee ook meer eisen stellen aan de leveranciers en partners waarmee ze op strategisch niveau samenwerken. Dit zijn samenwerkingen waarbij een organisatie veel tijd, kennis en geld investeert in de leverancier en waarbij de leverancier een essentiële rol speelt binnen de organisatie. Om tot een strategische samenwerking te komen heeft een leverancier tijd, kennis en geld geïnvesteerd in de organisatie. Dergelijke strategische relaties die een organisatie heeft zowel voor klant als leverancier beëindigen soms eerder dan dat is de intentie is. Het is voor een leverancier maar ook voor de klant lastig vooraf te bepalen wanneer een samenwerking eindigt. Het is een risico dat een samenwerkingsverband door onverwachte en ongewenste gebeurtenissen beëindigt. Daarom vindt er in deze studie onderzoek plaats naar beëindigingssignalen want als er beëindigingssignalen zijn dan kan de organisatie en of leverancier herkennen in welke fase ze zich van de samenwerking bevinden en is er misschien een mogelijkheid om de beëindiging op voorhand te zien aankomen of te voorkomen.

1.2. Gebiedsverkenning

Dit hoofdstuk zal de onderzoekscontext en -omgeving van het onderzoek verduidelijken. Hieronder wordt een typerende situatie beschreven waarin signalen worden uitgewisseld tussen de klant en de leverancier voordat de samenwerking gedeeltelijk wordt beëindigd.

1.3. Verloop en de beëindiging van de samenwerking

Laten we kijken naar de volgende werkelijke situatie. Een revalidatiecentrum had in het verleden een leverancier (leverancier A) voor het elektronisch patiëntendossier (EPD) en een leverancier voor het werkplekbeheer (leverancier B). Daarnaast biedt leverancier A support van BI-werkzaamheden zoals het configureren van dashboards en het verbeteren en onderhouden van het datawarehouse.

Alleen het revalidatiecentrum was niet tevreden over leverancier A op het gebied van support van het EPD. De support was niet zoals gewenst, doorlooptijden waren hoog en er was weinig zichtbare verbetering hierop. Daarnaast waren er problemen met het nemen van verantwoordelijkheid bij incidenten of vertragingen. Leverancier A gaf aan dat het probleem wel eens door Leverancier B kon komen. Leverancier B gaf ook met regelmaat aan bij incidenten en problemen dat dit komt door leverancier A. Hierdoor werd het revalidatiecentrum in dit soort situaties spreekwoordelijk van het kastje naar de muur gestuurd.

Het revalidatiecentrum heeft initiatief genomen om dit op te lossen zodat dit in de toekomst kan worden voorkomen. Want dit is geen optimale samenwerking en naar inzicht van het revalidatiecentrum is dit ook niet het effectief benutten van de beschikbare tijd en financiële middelen. Het revalidatiecentrum heeft daarom een aanbesteding gemaakt voor organisaties die zowel hosting en support op het EPD kunnen bieden inclusief het werkplek- en netwerkbeheer.

Leverancier A heeft aangegeven dat ze dit kunnen en heeft zich ingeschreven voor de aanbesteding. Uiteindelijk is leverancier A het niet geworden onder andere op basis van niet voldoende concurrerende (support)kosten. Wel heeft leverancier A de taken behouden rondom de BI-werkzaamheden, hierdoor is er nog steeds een samenwerking tussen het revalidatiecentrum en leverancier A. Leverancier B heeft niet meegedaan met de aanbesteding hierdoor is de samenwerking met leverancier B beëindigd.

De vraag is had leverancier A de nieuwe aanbesteding kunnen voorkomen? Of had het de gunfactor gehad bij de aanbesteding als er vroegtijdig en adequaat gereageerd was op de signalen rondom het nemen van verantwoordelijkheid bij incidenten en of vertragingen?

Wanneer samenwerkingen om bovenstaande redenen beëindigd worden en als een organisatie over moet naar een nieuwe leverancier dan brengt dat veel complicaties met zich mee. Bijvoorbeeld unieke wensen en of eisen van het revalidatiecentrum zullen door de nieuwe leverancier opnieuw geïmplementeerd moeten worden. Daarnaast moet er opnieuw gezocht worden naar de beste manier van samenwerking. Het ontdekken van de beste manier van samenwerking is een intensief traject waarin veel tijd en geld mee gemoeid gaat.

De hierboven geschetste situatie is niet uniek en verdient aandacht. Misschien is het mogelijk om dergelijke situaties beëindigingssignalen tijdig te signaleren waarmee een beëindiging van de samenwerking voorkomen kan worden.

1.4. Probleemstelling

Strategische samenwerkingen worden beëindigd, het definitief beëindigen van een samenwerking is een bewust te maken keuze. Het beëindigen hiervan kan consequenties hebben voor de operatie van de organisatie en heeft mogelijk financiële en relationele gevolgen.

Organisaties gaan bij besluiten over beëindigingen van strategische samenwerkingen (meestal) niet over één nacht ijs. Maar voor de partner waarmee de samenwerking is, is het niet altijd duidelijk dat de strategische samenwerking risico loopt op een beëindiging. De partner kan zowel de klant als de leverancier zijn. Door het vroegtijdig signaleren van deze beëindigingssignalen kan de samenwerkingspartner herkennen wat er gaat gebeuren als er geen veranderingen plaatsvinden binnen de samenwerking. Hierdoor kunnen er mogelijke kostbare en pijnlijke beëindigingen vermeden worden. De probleemstelling voor dit onderzoek is daarom: "Zijn er beëindigingssignalen en zo ja hoe herken je als organisatie en als leverancier vroegtijdig de beëindigingssignalen?".

1.5. Opdrachtformulering

Er is gekozen voor een exploratief onderzoek omdat er maar een beperkte set aan literatuur aanwezig is over beëindigingssignalen. Hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 1.5.2 wetenschappelijke relevantie. Op basis van de gestelde GAP tussen de literatuur en de hoofdvraag van dit onderzoek is een toetsend onderzoek op basis van de bestaande theorie niet haalbaar.

Het doel is om op een systematische wijze gegevens te verzamelen rondom beëindigingssignalen van een strategische samenwerking. Om vervolgens de empirische gegevens te vergelijken met de literatuur rondom beëindigingssignalen van een strategische samenwerking.

Hopelijk kan er door de verzamelde gegevens en de (beperkt) beschikbare literatuur verder worden gebouwd aan het ontwikkelen van een theorie rondom beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking.

De gedetailleerde aanpak van het verdere onderzoek is beschreven in paragraaf 1.6 de aanpak in hoofdlijnen.

Het onderzoek gebeurt op basis van de centrale onderzoeksvraag:

Zijn er, en zo ja welke signalen worden verzonden en ontvangen tussen strategische samenwerkingspartijen die als een voorbode voor het beëindigen van de samenwerking geïnterpreteerd kunnen worden in de beschreven context?

De centrale onderzoeksvraag en deelvragen zijn ontwikkeld door de Open Universiteit (OU) en is in dit onderzoek overgenomen. Dit is in opdracht van de OU gebeurt zodat meerdere studenten dezelfde onderzoeksvraag gaan beantwoorden. Hiermee is het mogelijk voor de OU om onderzoeken te bundelen voor het ontwikkelen van een theorie rondom beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking.

De onderzoeksvraag is niet in één keer te beantwoorden omdat de vraag te breed en meerdere begrippen bevat. Er zijn vijf deelvragen die gezamenlijk ervoor moeten zorgen dat de onderzoeksvraag duidelijk en afgebakend is.

De volgende vijf deelvragen worden gebruikt voor de onderzoeksvraag:

1. Welke typen signalen zouden we moeten onderscheiden?
2. Hoe kun je die signalen herkennen?
3. Wie zijn zenders en ontvangers?
4. Wat trigger de verzender het zenden van een signaal?
5. Hoe interpreteert een ontvanger een signaal en welk effect heeft een signaal bij een ontvanger?

De eerste deelvraag is er zodat mogelijke signalen gecategoriseerd kunnen worden. De tweede deelvraag is er om te zorgen dat de categorieën herkend worden. De derde deelvraag zorgt ervoor dat het eenduidig is wie een signaal verstuurd en wie dat ontvangt. Bij de vierde deelvraag wordt er onderzoek gedaan naar waarom een signaal verzonden wordt. Bij de vijfde deelvraag vindt er onderzoek plaats hoe een ontvanger een signaal verwerkt.

Interessante vragen die ook in het onderzoek worden meegenomen zijn: Is elk verzonden signaal ook ontvangen en door de beoogde doelgroep? En wordt elk signaal begrepen zoals door de verzender bedoeld is? Dus hierbij wel of geen sprake een interpretatieverschillen.

1.5.1. Praktische relevantie

Het aangaan en behouden van een strategische samenwerking is tegenwoordig voor bijna elke organisatie van cruciaal belang. Het is namelijk niet efficiënt om alles zelf te doen. Voor een revalidatiecentrum is het onhaalbaar werk om zelf een EPD te gaan ontwikkelen en hosten. Dat ook voldoet aan alle standaarden en normen waar een zorgorganisatie aan moet voldoen. Een EPD moet geschikt zijn om gevoelige persoonsgegevens te verwerken en bewaren. Een zorginstelling doet dat in samenwerking met een strategisch partner die daarin gespecialiseerd is. Zo'n strategisch partner doet dit ook voor andere zorginstellingen en revalidatiecentrums. Hierbij kan de partner dan gebruik maken van schaalvoordeel en hoeft niet voor elke zorginstelling het spreekwoordelijke wiel opnieuw uit te vinden. Dit zorg ervoor dat een strategisch partner het EPD zo 'gunstig' als mogelijk kan aanbieden.

Als dit soort strategische samenwerkingen niet goed verlopen heeft dat grote praktische gevolgen. Mogelijke gevolgen zijn een EPD dat niet up to date is waarbij de veiligheid in het geding komt van gevoelige klantgegevens. Een traag of een niet stabiel EPD met het gevolg van gefrustreerde artsen en specialisten. Of het ontbreken van functionaliteit waarmee een grotere efficiency behaald kan worden.

Indirect hebben veel mensen last van een strategische samenwerkingen niet goed verloopt tussen een revalidatiecentrum en een EPD-leverancier. De migratie naar een andere EPD-leverancier kost veel geld maar ook veel tijd voor de medewerkers bij het revalidatiecentrum. De gemaakte kosten zullen betaald moeten worden in de vorm van hogere kosten of minder beschikbare tijd per behandeling.

In een ideaal scenario zou het efficiënter zijn wanneer dit soort beëindigingen voorkomen kunnen worden of al in een vroeg stadium herkend en hersteld kunnen worden op basis van beëindigingssignalen.

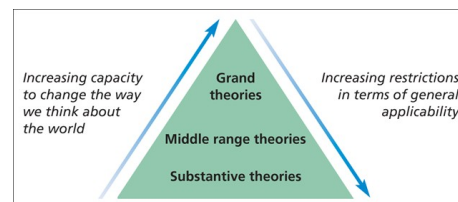
Als er een volwaardige theorie beschikbaar is over beëindigingssignalen bij strategische samenwerkingen, kunnen organisaties deze gebruiken en in de praktijk toepassen. Hierdoor kunnen organisaties vroegtijdig het einde van een strategische samenwerking herkennen en actie ondernemen om deze te herstellen. Dit kan voorkomen dat de samenwerking daadwerkelijk beëindigd wordt.

1.5.2. Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek van Havila and Tähtinen (2011); The state of empirical business relationship ending research heeft verzameld welke onderzoeken gedaan zijn in de afgelopen 30 jaar naar beëindigingen bij zakelijke samenwerkingen (business to business).

Uit het onderzoek blijkt dat er tussen 1980 en 2011 wereldwijd 45 onderzoeken zijn uitgevoerd naar het beëindigen van zakelijke samenwerkingen. Van deze 45 onderzoeken waren er 19 waarin de beëindiging werd onderzocht vanuit zowel het perspectief van de klant als dat van de leverancier. Slechts één van deze onderzoeken vond plaats in Nederland. Opvallend genoeg is er geen enkel onderzoek gedaan naar beëindigingen in de zorgsector als bedrijfstak.

Volgens Havila and Tähtinen (2011) is er daarom op dit kennisgebied ook sprake van een theorie van middelbare reikwijdte. Volgens Saunders et al. (2019) betekent dit dat er geen alles omvattend verklaringmodel is maar wel dat er sprake is van een coherent stelsel van theorieën waarbinnen de 'werkelijkheid' geanalyseerd en beschreven wordt.



Figuur 1: Type theorieën volgens Saunders, Lewis, and Thornhill (2019)

Tähtinen (2011) heeft op basis van het empirische onderzoek een schematisch model gemaakt met de stadia van de beëindiging van een zakelijke samenwerking. Vanaf het stadia de overweging fase tot en met de nasleep fase in het schematisch model staat ook beschreven in welke stadia er nog een optie tot herstel is. In het onderzoek wordt ook aangegeven dat alle fases verder onderzoek nodig hebben. Het is nog niet onderzocht of er beëindigingssignalen zijn die een duidelijke trigger zijn waardoor het wordt overwogen om de strategische samenwerking te beëindigen.

Vidal (2006) heeft onderzoek gedaan naar het voorkomen van de beëindiging van strategische samenwerking maar heeft in zijn onderzoek geconcludeerd dat er sprake is van een GAP rondom de bestaande wetenschappelijke theorie en de gestelde onderzoeksvraag.

Door de GAP is het niet haalbaar om de onderzoeksvraag beantwoorden en is er geconcludeerd dat er empirisch onderzoek nodig is om een theorie te gaan vormen rondom de beëindiging van een strategische samenwerking voor dat er toetsend onderzoek hierop kan plaatsvinden.

Een recenter onderzoek van Hurmelinna (2017) geeft ook aan dat er nog een gebrek is aan empirische studies met een procesgerichte aanpak die de beëindigingstriggers van zakelijke relaties analyseert.

Op basis van de informatie van Havila and Tähtinen (2011), Tähtinen (2011), Hurmelinna (2017) en het onderzoek van Vidal (2006) kan je stellen dat er een gebrek is aan empirisch onderzoek naar mogelijke beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking. Dit onderzoek wilt hier een bijdrage aanleveren door een empirisch onderzoek uit te voeren in Nederland voor een bedrijfssector die niet is opgenomen in het onderzoek van Havila and Tähtinen (2011), namelijk de zorg.

Concluderend een toetsend onderzoek nog niet mogelijk, maar door exploratief empirisch onderzoek wordt er wel een meer bewijs gecreëerd voor mogelijke beëindigingssignalen waarop in een later stadium een theorie over beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking ontwikkeld kan worden.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Om tot een conclusie te komen is er een aanpak nodig voor het onderzoek, de aanpak van het onderzoek in hoofdlijnen zal als volgt zijn:

In hoofdstuk 2 wordt een theoretisch kader opgesteld. In dit hoofdstuk wordt allereerst de onderzoeks aanpak beschreven, inclusief de zoekstrings en filters die gebruikt zijn om relevante literatuur te vinden voor elke deelvraag. Vervolgens wordt de relevante theorie uitgewerkt en worden er literatuurverwijzingen per deelvraag gegeven, gevolgd door een korte conclusie. Tot slot wordt er een algemene conclusie gegeven over de bestaande theorie met betrekking tot beëindigingssignalen bij strategische samenwerking.

In hoofdstuk 3, de methodologie zal er uitgelegd worden in detail hoe het empirische onderzoek uitgevoerd zal worden. Welke keuzes hiervoor gemaakt zijn en waarom die keuzes gemaakt zijn. Daarnaast worden de criteria voor de cases opgesteld, samen met een toelichting op de case die onderzocht wordt.

In hoofdstuk 4, de resultaten, zijn de resultaten opgenomen die vergaard zijn door middel van de methodologie bepaling uit hoofdstuk 3. Er zal gereflecteerd worden of het onderzoek ook zo is uitgevoerd als bepaald is in hoofdstuk 3. Wanneer dat niet zo is zal er verklaard worden waarom.

In hoofdstuk 5 is er een reflectie/discussie over de vergaarde resultaten uit hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt er onderzocht in hoeverre de vergaarde resultaten aansluiten op de bekende theorie. Als laatste worden er aanbevelingen gegeven wat de relevantie informatie kan betekenen voor de praktijk en welke vervolgonderzoeken er nodig zijn om de ontdekte resultaten wetenschappelijk te versterken.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

Het doel van het theoretisch kader is om een algemeen inzicht te krijgen wat er aan bestaande wetenschappelijke kennis aanwezig is over signalen die verzonden en ontvangen worden tussen strategische samenwerkingspartijen. Hierbij ligt de focus op de signalen die een voorbode kunnen zijn voor het beëindigen van de samenwerking.

Het plan van aanpak is om te starten met de aangeleverde literatuur vanuit de Open Universiteit (OU). De OU heeft een literatuurlijst aangeleverd met artikelen die uit ervaring relevant blijken voor het onderwerp. Het plan is de aangeleverde artikelen scannend te lezen met als doel een basis te krijgen waar de literatuur staat betreft beëindigingssignalen rondom strategische samenwerking. In de tweede fase van het literatuuronderzoek is het doel per deelvraag verdiepend literatuuronderzoek uit te voeren.

Binnen het literatuuronderzoek kunnen er meerdere zoekstrategieën per deelvraag gebruikt worden. De primaire zoekstrategie is op basis van zoekleutels, de zoekleutels worden opgeslagen in een logboek om de kans te verkleinen dat er herhaaldelijk op dezelfde manier gezocht wordt. Daarnaast moet het logboek een bijdrage leveren aan de betrouwbaarheid omdat het onderzoek hiermee herhaalbaar is. De bibliotheek die gebruikt is voor het zoeken met behulp van zoekleutels is de bibliotheek van de OU.

Wanneer er relevante literatuur gevonden is maar wanneer dit bijvoorbeeld een citaat in een artikel is uit een ander wetenschappelijk rapport dan zal er gebruik gemaakt worden maken van de sneeuwbalmethode. Hiermee is het mogelijk om doormiddel van artikel A bij artikel B uit te komen zonder een nieuwe zoekstring. Het kan zijn dat er gebruik gemaakt gaat worden van deze methode omdat dat het artikel gevonden door de sneeuwbalmethode de benodigde achtergrondinformatie of meer informatie over het onderwerp bevat dan het oorspronkelijk gevonden artikel.

2.2. Verantwoording gebruikte literatuur

Algemeen

In deze paragraaf zal een toelichting over het verloop van het proces beschreven worden. Welke literatuur gebruikt is om een algemeen beeld te verkrijgen over de literatuurstaat rondom beëindigingssignalen bij strategische samenwerkingen. Maar ook een opsomming van de literatuur die gevonden is per deelvraag met de bijbehorende zoekstring en argumentatie waarom de literatuur gebruikt is in het theoretischkader.

Iteratief proces

Tijdens het literatuuronderzoek voor de eerste deelvraag doormiddel van zoekstrings + bijbehorende filters werd het duidelijk dat relevante artikelen zichtbaar werden met informatie voor andere deelvragen waar je niet bewust naar aan het zoeken was. Bijvoorbeeld er zijn artikelen gevonden voor de tweede deelvraag met behulp van de zoekstrings voor deelvraag vier. Tijdens het zoeken naar relevante literatuur voor deelvraag vier is het niet de intentie geweest om deelvraag twee verder te beantwoorden. Tijdens de literatuurstudie voor de tweede deelvraag werd er relevante informatie bij toeval inzichtelijk een dergelijke referentie werd dan aan de referenties van deelvraag twee toegevoegd.

Verkrijgen algemeen beeld literatuur

Er is gestart om een algemeen inzicht te krijgen waar de literatuurstaat betreft beëindigingssignalen rondom strategische samenwerking. Het inzicht is verkregen door het doornemen van de aangeleverde literatuur door de OU, helaas is de lijst met aangeleverde literatuur niet meer beschikbaar. De aangeleverde literatuur was specifiek samengesteld voor de hoofdvraag van dit onderzoek.

Aantal artikelen aangereikt gekregen via de OU	12
Aantal artikelen scannend gelezen (overige artikelen alleen abstract gelezen)	7
Aantal artikelen gebruikte artikelen in het theoretischkader	1

Het artikel dat gebruikt is in het theoretischkader vanuit de aangeleverde literatuur is het artikel van Martin (2019). De reden dat dit artikel is gebruikt omdat het duidelijk maakt dat er een verschil is tussen kwantitatieve signalen en kwalitatieve signalen voor de eerste deelvraag maar ook dat de meetbaarheid van kwalitatieve signalen er lastig is. In de tweede deelvraag wordt dit onderzoek ook gebruikt om aan te tonen dat de kwalitatieve signalen lastig te herkennen zijn.

Deelvraag 1

Deelvraag	Welke typen signalen zouden we moeten onderscheiden?		
Zoekstring in OU-bibliotheek, gebruikte filter en het gevonden resultaat	Zoekstring	Filter	Resultaat
	Types of termination signals	Geen	-
	Types of strategic termination signals	Geen	<ul style="list-style-type: none"> • (Corbett, Neck, & DeTienne, 2007) • (Royer 2003)
	Strategic termination signals	Geen	-
	Enterprise termination signals	Geen	-
	Type discontinuing signals	Geen	-
	Types of discontinuing signals	Geen	-
	Sort of discontinuing signals	Geen	-
	Sort of enterprise termination signals	Geen	-
	Enterprise termination signal types	Geen	-
Strategic termination signals sorts	Geen	-	
Gebuurde literatuur uit de aangeleverde literatuur	Martin (2019)		

Het onderzoek van Corbett et al. (2007) is gebruikt in het theoretischkader omdat dit onderzoek duidelijk in kaart heeft gebracht wat kwantitatieve en kwalitatieve signalen zijn en geeft ook voorbeelden hiervan. Daarnaast is dit onderzoek ook specifiek voor beëindigingssignalen bij een samenwerking.

Deelvraag 2

Deelvraag	Hoe kun je die signalen herkennen?		
	Zoekstring	Filter	Resultaat
Zoekstring in OU-bibliotheek, gebruikte filter en het gevonden resultaat	How to recognize a strategic termination signal	Geen	-
	Recognize a strategic termination signal	Geen	-
	Recognize strategic termination signal	Geen	-
	Recognizing signals for stopping collaboration	Geen	-
	Termination signals for collaboration	Geen	(Bakker, 2016)
	How to Recognizing termination signals	Geen	-
	Stopping collaboration recognizing signals	Geen	-
	Possibilities to recognizing collaboration signals	Geen	-
	Possibilities to recognizing termination signals	Geen	-
	How to recognize a strategic collaboration signals	Geen	-
	Methods to recognize a strategic termination signal	Geen	-
	Methods to recognize a collaboration signal	Geen	-
	Gebruikte literatuur uit de aangeleverde literatuur	Martin (2019)	
Gebruikte literatuur die gevonden is bij een andere deelvraag	Signal theory (deelvraag 4)	(Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011)	

Er is uit de literatuurstudie specifiek voor deze deelvraag maar één onderzoek als mogelijk relevant gemarkeerd, dit is het onderzoek van Bakker (2016) dit onderzoek is ook gebruikt voor het beantwoorden van de deelvraag. De reden dat dit onderzoek gebruikt is voor het beantwoorden van de deelvraag is omdat het gaat over specifieke prestatie-indicatoren in de context van strategische samenwerkingen. Bakker (2016) heeft de hypothese dat deze indicatoren meer impact kunnen hebben op de beëindiging van een samenwerking dan algemene prestatie-indicatoren. Wel zijn er nog twee literatuurstudies gebruikt: Connelly et al. (2011) en Martin (2019) voor het beantwoorden van de deelvraag maar deze artikelen komen uit de zoekopdrachten naar deelvraag vier en uit de aanlevering van literatuur samengesteld door de OU.

Deelvraag 3

Deelvraag	Wie zijn zenders en ontvangers?		
Zoekstring in OU-bibliotheek, gebruikte filter en het gevonden resultaat	Zoekstring	Filter	Resultaat
	Senders and receivers in an agreement	Geen	
	Communication in a collaboration	Geen	<ul style="list-style-type: none"> • (Balsler, Grabau, Kniess, & Page, 2017) • (DeLisi, 2018) • (Stasser & Abele, 2020)
	Communication in a strategic collaboration	Afgelopen 3 jaar, alleen tijdschriften	<ul style="list-style-type: none"> • (Hoelscher, 2019) • (Bellini, Piroli, & Pennacchio, 2018)
	Who are the senders and receivers?	Geen	-
	Who is a sender in the signal theory?	Geen	-
	Who is a receiver in the signal theory?	Geen	-
	What is a sender in the signal theory?	Geen	-
	What is a receiver in the signal theory?	Geen	-
	Senders and receivers in a strategic relation	Geen	-
	Senders and receivers at a strategic termination	Geen	-
	What is the difference between a sender and a receiver in the signal theory?	Geen	-
	Definition of a receiver in the signal theory?	Geen	-
	Mogelijke relevante literatuur verkregen via de sneeuwbal methode	(Timm, Barham, McKinney, & Knerr, 2013) via het artikel (Balsler et al., 2017)	
Gebruikte literatuur die gevonden is bij een andere deelvraag	Signal theory (deelvraag 4)	(Connelly et al., 2011)	

Er zijn twee literatuurstudies verwerkt in de beantwoording van de deelvraag drie. De literatuurstudies zijn verkend tijdens het literatuuronderzoek dit is het artikel van: Olander (2007) dit is gebruikt om een duidelijke definitie te krijgen van wat een stakeholder is. Het artikel van Balsler et al. (2017) laat duidelijk zien wat een stakeholderanalyse is en wie wat voor rol kan hebben. Daarnaast is nog het artikel van Connelly et al. (2011) gebruikt maar dit artikel is ontdekt tijdens het zoeken naar deelvraag vier.

Deelvraag 4

Deelvraag	Wat triggert de verzender het zenden van een signaal?		
Zoekstring in OU-bibliotheek, gebruikte filter en het gevonden resultaat	Zoekstring	Filter	Resultaat
	Triggers for a sender to send a signal	Geen	-
	Signal triggers for a sender	Geen	
	Sender trigger signals	Geen	<ul style="list-style-type: none"> • (Frith & Frith, 2008) • (Li, Wu, & Ma, 2021)
	Signal theory	Geen	<ul style="list-style-type: none"> • (Connelly et al., 2011) • (Zhong, Chen, & Ren, 2022)
	Theory of signals	Geen	-
	Whats a trigger to send a signal	Geen	-

Het artikel van Connelly et al. (2011) is gebruikt voor het beantwoorden van deelvraag vier. Het artikel van Connelly et al. (2011) gaat uitgebreid in over signalen en wat de mogelijke redenen (triggers) zijn voor het versturen van signalen. Door dit artikel was het ook mogelijk om andere deelvragen verder aan te vullen. Daarnaast is het artikel van (Zhong et al., 2022) gebruikt voor het beantwoorden van deelvraag vier in dit artikel staat beschreven dat er ook signalen onbedoeld dus zonder bewuste trigger door organisaties worden verzonden.

Deelvraag 5

Deelvraag	Hoe interpreteert een ontvanger een signaal en welk effect heeft een signaal bij een ontvanger?		
Gebruikte filters bij zoekstrings	Zoekstring	Filter	Resultaat
	How does a receiver interpret a signal and what effect does a signal have at a receiver	Geen	-
	How does a receiver interpret a signal	Geen	-
	What is the effect of a signal	Geen	-
	What is the effect of a signal on a receiver	Geen	-
	What are the type of effects from a signal	Geen	-
	What are the type of effects from a signal on a receiver?	Geen	-
	Is there a type of effect for interpret a signal?	Geen	-
	What are the types of effect of a signal	Geen	-
	Signal theory how does a receiver interpret a signal	Geen	-
	Signal theory what are the type of effects from a signal on a receiver?	Geen	-
Gebruikte literatuur die gevonden is bij een andere deelvraag	Signal theory (deelvraag 4)		Connelly et al. (2011)

Omdat dat het literatuuronderzoek een iteratief proces is, was na het vergaren van informatie voor de eerste 4 deelvragen al literatuur inzichtelijk voor deelvraag vijf. De laatste deelvraag gaat over: hoe signalen geïnterpreteerd worden en wat het mogelijke effect daarvan kan zijn. Om met meer zekerheid vast te stellen dat dit een compleet beeld is, is er gezocht in de bibliotheek van de OU naar nieuwe informatie. In combinatie met nieuwe zoekstrings, met deze zoekstrings is er geen verdere relevante literatuur gevonden. Wel is de al gevonden literatuur hierin verwerkt.

2.3. Inhoudelijke resultaten en conclusies

2.3.1. Welke type beëindigingssignalen zijn er aanwezig?

De oorzaak dat een bedrijf een strategische relatie beëindigd kan meerdere oorzaken hebben zoals het niet halen van de omzet doelstellingen, gebrek aan technische progressie, geen strategische fit, gebrek aan markt kennis, vertrouwen en transparantie over de beschikbare informatie of een combinatie van deze factoren (Corbett et al., 2007).

De bovenstaande oorzaken zijn indicaties dat een strategische samenwerking waarschijnlijk niet verloopt zoals gewenst, daarmee zijn deze oorzaken mogelijke beëindigingssignalen. Deze mogelijke beëindigingssignalen zijn op te delen in kwalitatieve en kwantitatieve performance indicatoren.

Kwantitatieve performance indicatoren

Een kwantitatieve performance indicator is in dit onderzoek wordt als volgt gedefinieerd: de meetlat voor mogelijke beëindigingssignalen waarbij geen interpretatie mogelijk is en het is meetbaar met een interval schaalverdeling.

Het meten van kwantitatieve performance indicatoren kan doormiddel van opstellen van kritieke prestatie-indicator (KPI). Een voorbeeld KPI voor een kwantitatieve performance indicator is de doorlooptijd. Je legt vast dat actie X 24 uur mag duren en het duurt 48 uur, dan is er geen interpretatie mogelijk, hooguit een marginaal meetverschil. Het is dan duidelijk of het wel of niet

aan de gestelde KPI heeft voldaan en het is meetbaar op een meetlat met een interval schaalverdeling.

Kwalitatieve performance indicatoren

Een kwalitatieve performance indicator is in dit onderzoek als volgt gedefinieerd: de meetlat voor mogelijke beëindigingssignalen waarbij interpretatie mogelijk is en het niet meetbaar is met een interval schaalverdeling.

Bijvoorbeeld de KPI is het vertrouwen in elkaar hebben. Wanneer je een meetlat maakt voor deze kwalitatieve indicator kan je niet zeggen het vertrouwen moet een percentage of een aantal stijgen. Wel is het mogelijk om een ordinale schaal hiervoor te maken bijvoorbeeld het niveau van vertrouwen van 1 t/m 5. Maar hierbij is er een mogelijkheid tot interpretatie, gemiddeld vertrouwen is voor ieder anders.

Volgens Martin (2019) hebben organisaties juist erg veel moeite met het grip krijgen op de kwalitatieve performance indicatoren. Het is complex om een duidelijk inzicht te krijgen hoe het staat met de kwalitatieve performance indicatoren. Omdat deze indicatoren lastig meetbaar zijn en er is ook een mogelijkheid tot interpretatie.

Onderzoek naar het monitoren of het toetsen van kwalitatieve performance indicatoren tonen wel dat het mogelijk is om kwalitatieve performance indicatoren beperkt te monitoren. Methodes hiervoor zijn het op te delen in objectieve doelen (Webb et al., 2003) of door gebruik te maken van een vastgesteld framework voor het meten van een kwalitatieve performance indicator (Martin, 2019).

Hiermee zou je in de theorie ook een kwalitatieve indicator kunnen gaan meten zoals vertrouwen. Maar in de praktijk is dit erg lastig en tijdsintensief en blijven er altijd niet meegenomen variabelen in de praktijk over bij een kwalitatief begrip.

Conclusie

Concluderend op basis van de gevonden theorieën tijdens dit literatuuronderzoek over welke type beëindigingssignalen bestaan zijn er twee type beëindigingssignalen ontdekt, dit zijn beëindigingssignalen die bestaan uit kwantitatieve performance indicatoren en beëindigingssignalen die bestaan uit kwalitatieve performance indicatoren. Waarbij de literatuurstudies van Martin (2019) en Webb et al. (2003) aangeven dat kwalitatieve performance indicatoren lastig meetbaar te maken zijn.

Tijdens het onderzoek naar beëindigingssignalen is er geen wetenschappelijk artikel ontdekt waar de beëindigingssignalen bij strategische relaties opgesomd en onderbouwd waren. De gevonden onderzoeken zoals: Corbett et al. (2007) hebben het alleen over mogelijke beëindigingssignalen. Dit zijn signalen die bij empirisch onderzoek voorkomen voor de beëindiging een samenwerking. Hierdoor kunnen we stellen: er is nog onvoldoende onderzoek gedaan naar de beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking om een toetsend onderzoek uit te voeren. Dit heeft ook het gevolg dat er nog geen algemeen geaccepteerde wetenschappelijk definitie is voor een beëindigingssignalen binnen een strategische samenwerking. Hierdoor kan de interpretatie per onderzoeker verschillen.

2.3.2. Hoe kun je beëindigingssignalen herkennen?

Wanneer er niet wordt voldaan aan de eisen van de KPI is dit voor de samenwerkende organisaties een signaal dat de samenwerking niet goed gaat en dat de samenwerking niet aan de wensen of eisen voldoet. Dit kan resulteren in een beëindiging van de samenwerking, daarom is het niet

behalen van afgesproken KPI een signaal dat er redenen zijn voor een beëindiging van een strategische samenwerking (Corbett et al., 2007).

Wanneer deze KPI's vooraf besproken en vastgelegd zijn dan zijn het samenwerking specifieke prestatie-indicatoren. Wanneer deze samenwerking specifieke prestatie-indicatoren niet behaald worden hebben waarschijnlijk een sterkere trigger voor het beëindiging van een strategische samenwerking dan wanneer ze niet vooraf zijn vastgelegd. De trigger is waarschijnlijk sterker omdat er hiermee bewust door beide organisaties een meetlat is gemaakt voor de eisen van de samenwerking.

De beëindiging van de strategische samenwerking is waarschijnlijker wanneer de gestelde afspraken niet worden nagekomen. Dan is sprake van een reactie op samenwerking specifieke prestatie-indicatoren (Bakker, 2016). Dit betekent dat er expliciet vastgelegde eisen in samenwerking niet behaald (kunnen) worden.

Concluderend als een vooraf vastgestelde KPI niet behaald wordt is dit een mogelijk beëindigingssignaal voor een strategische samenwerking (Corbett et al., 2007). Op vragen die ontstaan zijn tijdens de literatuurstudie is het niet gelukt om antwoord te krijgen op vervolgvragen zoals: hoe weet je dat je alle criteria meet waar de relatie op beoordeeld wordt en is dat realistisch? Hoe kan je die achterhalen?

Daarnaast hebben (vastgelegde) kwalitatieve performance indicatoren ook invloed op de samenwerking. Wanneer er niet aan de kwalitatieve performance indicatoren voldaan wordt kan dit ook resulteren in een beëindiging van de strategische samenwerking. Zoals Martin (2019) en Webb et al. (2003) aangeven zijn deze kwalitatieve performance indicatoren lastig meetbaar, waarbij ook weer interpretatie verschillen kunnen optreden.

Waarschijnlijk zijn er ook (externe) factoren die effect hebben op de beëindiging van de strategische samenwerking maar die niet inzichtelijk zijn geworden tijdens het onderzoek zoals: Wat is de invloed van de zoals financiële/ technische afhankelijkheid, marktpositie en zijn er beëindigingssignaal verschillen per sector? Het onderzoek van Havila and Tähtinen (2011) heeft de beëindigingssignalen van meerdere sectoren bij elkaar verzameld maar heeft niet de verschillen onderzocht per sector.

Daarnaast is het, het onderzoeken waard of de hypothese bevestigd kan worden dat het niet behalen van een samenwerking specifieke prestatie-indicatoren een groter risico is op de beëindiging van een strategische samenwerking, dan het niet behalen van een niet vastgestelde prestatie-indicator (Bakker, 2016).

2.3.3. Wie zijn de zenders en de ontvangers?

Zowel de zenders als de ontvangers zijn stakeholders binnen de strategische samenwerking. De definitie van een stakeholder is volgens Olander (2007) elke groep of individu die invloed kan hebben, of wordt beïnvloedt bij de samenwerking."

Om te identificeren wie de stakeholders zijn moet er een stakeholderanalyse plaatsvinden. Waarbij in beeld wordt gebracht zoals wie is er bij het project betrokken geweest, wie hoorde bij welke organisatie, wie is de leidinggevende van wie en wat zijn de bevoegdheden van de stakeholder. Zijn er gedurende het onderzoek wisselingen geweest van rol? Of is iemand opgevolgd tijdens de te onderzoeken periode.

Een stakeholder kan een zender en een ontvanger zijn binnen de strategische samenwerking. Wanneer een stakeholder een signaal zendt is het een zendende stakeholder, maar deze stakeholder kan ook op een eerder of later moment een signaal ontvangen.

Concluderend alle betrokken bij de samenwerking zijn stakeholders er zal op basis van functie, werkzaamheden, verstuurd signalen en ontvangen signalen onderscheid gemaakt moeten worden of de stakeholder betrokken wordt in het onderzoek naar de beëindigingssignalen bij de strategische samenwerking.

2.3.4. Wat triggert de verzender het zenden van een signaal?

Een mogelijke trigger van het verzenden van een signaal kan zijn dat de informatie tussen de verzender en de ontvanger asymmetrisch is. Bijvoorbeeld wanneer je als zender iets wilt melden verstuur je een signaal wat de ontvanger niet weet. Wat ook een mogelijke trigger kan zijn als er sprake is van concurrerende belangen is het produceren van valse signalen produceren, dan hebben we het over een inferieure signaalgever (Connelly et al., 2011).

Ook kan een organisatie over zichzelf negatieve signalen verzenden naar buitenstaanders. Dit zijn vaak geen strategische acties of een bewuste trigger van de signaalgevers maar vaak worden deze onbedoeld verzonden door medewerkers van het bedrijf of door openbaarmaking van de overheid. Deze negatieve signalen zijn die niet bewust zijn verzonden door de signaalgever. De signaalgever heeft de voorkeur dat dat deze signalen niet ontvangen worden door andere organisaties. Maar wanneer een andere organisatie de signalen ontvangt kan dat erg waardevol zijn (Zhong et al., 2022).

Concluderend over wat de verzender trigger voor het zenden van een signaal is afhankelijk van het doel van de zender. Als de zender het doel heeft om de informatieasymmetrie zo laag als mogelijk te houden dan zal de zender bij het ontstaan van informatieasymmetrie de trigger zijn een signaal te verzenden. Maar een trigger om een signaal te zenden kan ook zijn om de ontvanger bewust op een vals spoor te zetten. Een signaal kan ook verzonden worden terwijl een organisatie dit helemaal niet wilt, vaak zijn dit negatieve signalen over de organisatie. Deze negatieve signalen kunnen wel erg waardevol zijn voor de ontvanger.

2.3.5. Hoe interpreteert een ontvanger een signaal en welk effect heeft een signaal bij een ontvanger?

Volgens de theorie van Connelly et al. (2011), kan het zijn dat een signaal de ontvanger niet bereikt (receiver attention) of dat de ontvanger niet opzoek is naar een signaal of dat de kwaliteit van het signaal te laag is.

De kans dat een ontvanger een signaal oppakt is groter als hij al eerder zo'n signaal heeft opgepakt. Ook kan het zijn dat de interpretatie van het signaal verschilt per ontvanger (ontvanger interpretatie) dit is het proces van het omzetten van signalen naar een waargenomen betekenis.

Een ontvanger kan een hetzelfde signaal anders interpreteren en andere conclusies trekken bijvoorbeeld bij een ander belang.

Ontvangers kunnen signalen wegeen volgens vooropgezette ideeën en of belangen. Hiermee kan de ontvanger de signalen cognitief vervormen zodat hun betekenis afwijkt van de oorspronkelijke

bedoeling van de signaalgever.

Concluderend hoe een ontvanger het signaal interpreteert is volgens de signaal theorie van Connelly et al. (2011) volledig afhankelijk of het signaal. Bijvoorbeeld of het wel of niet wordt ontvangen is of er sprake is van een vooraf gevormd idee en of de ontvanger andere belangen heeft dan de signaal zender. Behalve de zend kwaliteit van het signaal bepaalt ook de ontvanger interpretatie het effect van het signaal bij de ontvanger.

2.3.6. Conclusie Theoretisch kader

Op basis van het literatuuronderzoek dat heeft plaatsgevonden naar de vijf deelvragen die gezamenlijk de hoofdvraag van dit onderzoek moeten beantwoorden kunnen we concluderen dat het niet mogelijk is om de hoofdvraag met zekerheid en wetenschappelijke onderbouwing te beantwoorden. Er is sprake van een GAP tussen de bestaande literatuur en de benodigde literatuur voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Op basis van de GAP kunnen we concluderen dat er een wetenschappelijke motivatie is voor vervolgonderzoek.

Er is een beperkte set aan literatuur aanwezig over beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking. Het is daarnaast nog niet vastgesteld wat alle beëindigingssignalen zijn in een strategische samenwerking. Wel is het duidelijk dat er signalen zijn die mogelijk kunnen resulteren in een beëindiging van een strategische samenwerking. Er wordt aangegeven in de literatuur dat er twee type indicatoren zijn: kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. De kwalitatieve indicatoren zijn lastig te meten en hierbij kan altijd sprake van zijn interpretatieverschil. Kwantitatieve indicatoren zijn meetbaar op interval schaalverdeling en interpretatie is hierbij niet mogelijk. De literatuur toont aan dat mogelijk een KPI die bewust is vastgesteld voor de samenwerking niet behaald wordt een grotere kans is op de een beëindiging van de samenwerking.

Wel blijft het lastig om het effect en de manier van interpreteren van kwalitatieve performance indicator vast te stellen. Hierbij zijn er vele variabele die van persoon tot persoon verschillen. Tot zover bekend zijn er geen toetsende modellen beschikbaar. Er is ook geen theorie over de interpretatiemethode van een kwalitatieve performance indicator met bijbehorende resulterende effect.

De vraagstukken: wie betrokken is in de samenwerking, wie de zender en is wie de ontvanger is en waarom iemand een signaal verstuurd zijn te beantwoorden vanuit de literatuur. De antwoorden hierop zijn wetenschappelijk vastgesteld. Er is tot zover bekend niet één wetenschappelijk artikel dat alle vragen beantwoorden maar verspreid over meerdere onderzoeken. Onderzoeken die een significante bijdrage hebben geleverd aan dit theoretisch kader zijn: het literatuuronderzoek van Connelly et al. (2011) dat referenties heeft vanuit meer dan 10.000 onderzoeken. En het onderzoek van Corbett et al. (2007) en Bakker (2016).

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van het vervolgonderzoek is een algemene bijdrage leveren aan het verder beantwoorden van de hoofdvraag. Omdat uit het literatuuronderzoek duidelijk is geworden dat het nog niet helder en wetenschappelijk onderbouwd is wat de beëindigingssignalen zijn bij een strategische samenwerking. Gaat het vervolgonderzoek hier een wetenschappelijke bijdrage aan proberen te leveren.

Het doel van dit onderzoek is om een strategische samenwerking empirisch te onderzoeken met betrekking tot de beëindiging ervan, en vervolgens systematisch vast te stellen welke signalen een effect hebben gehad op de samenwerking. Hierbij wordt getracht de verzamelde gegevens te gebruiken om te achterhalen en reproduceerbaar te verklaren waarom deze signalen een indicatie hebben gegeven van de beëindiging van de strategische samenwerking.

Wanneer er signalen zijn gevonden die een aantoonbaar effect hebben gehad op de beëindiging van de samenwerking dan geven deze signalen nog geen compleet beeld van alle mogelijke beëindigingssignalen. Er zijn meerdere empirische en toetsende vervolgonderzoeken nodig om vast te stellen of het signaal een beëindigingssignaal is bij een strategische samenwerking.

Wanneer dezelfde signalen in gelijkwaardige onderzoeken ook opvallen als signalen die mogelijk geleid hebben tot de beëindiging van een strategische samenwerking dan kan er wel een wetenschappelijke definitie ontstaan. Dit onderzoek heeft als wetenschappelijk doel een bijdrage leveren aan de beperkte aanwezige theorie over beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking.

3. Methodologie

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Op basis van de gestelde conclusies na het uitvoeren van het literatuuronderzoek is het duidelijk dat het nog niet concreet is bij welke type signalen je kan spreken van een beëindigingssignaal bij een strategische samenwerking. Wel is het duidelijk geworden dat signalen een mogelijke indicator zijn voor de 'gezondheid' van de samenwerking.

Dit resulteert dat het vervolgonderzoek een onderzoek is met een verkennende aard het best aansluitend is bij de conclusie van het literatuuronderzoek want de theorie is te beperkt om een toetsend onderzoek uit te voeren.

Door het vergaren van gegevens doormiddel van een veldonderzoek dat kan resulteren in een theorie. Dus waarbij op basis van de waarnemingen van het verkennende onderzoek een theorie wordt ontwikkeld dit wordt ook wel een inductief onderzoek genoemd.

Deze methode heeft ook een relatie met de grounded theory waarbij er vanuit geen bestaande theorie toch een theorie ontwikkeld kan worden. In dit onderzoek zullen niet alle stappen van een grounded theory uitgevoerd worden zoals het coderen van teksten in meerdere iteraties.

In de gestelde tijd is het niet mogelijk om een volledig onderzoek uit te voeren met een representatief aantal cases waarbij tussen de cases ook weer triangulatie mogelijk is. Daarom is vanuit tijdsoverweging gekozen voor een single case study.

3.1.1. Veldonderzoeksvraag en deelvragen

Voor dit veldonderzoek is er ook een veldonderzoeksvraagstelling die luidt als volgt:

“Zijn typen signalen herkenbaar in de getypeerde situatie, in hoeverre geven die een betrouwbare indicatie op een naderend einde c.q. absoluut dieptepunt in een strategische samenwerkingsrelatie, en zo ja, op welk moment zou het vroegste moment voor een breuk gelegd mogen worden?”

Het doel is om deze vraag te beantwoorden voor het uitgevoerde veldonderzoek.

De veldonderzoeksvraag en deelvragen zijn ontwikkeld door de Open Universiteit (OU) en is in dit onderzoek overgenomen. Dit is in opdracht van de OU gebeurt zodat meerdere studenten dezelfde onderzoeksvraag of in beperkte aangepaste vorm gaan beantwoorden. Hiermee is het mogelijk voor de OU om onderzoeken te bundelen voor het ontwikkelen van een theorie rondom beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking.

Voor het beantwoorden van deze veldonderzoeksvraag is een splitsing mogelijk naar deelvragen, de deelvragen luiden als volgt:

- Wat zijn signalen?
- Wat moet je van een signaal weten?
- Hoe kunnen we zien of en wanneer een einde (vervroegd) eraan komt?

Wat zijn signalen?

Een signaal is verbale en of non-verbale informatie die bewust of onbewust wordt verstuurd door een signaalgever.

Volgens de signaaltheorie van Alajoutsijarvi, Moller, and Tahtinen (1998) bestaat een signaal uit 3 onderdelen:

- Aanleiding bij de signaalgever
- Een boodschap (communicatie inhoud en vorm)
- Bij succesvolle ontvangst: interpretatie bij ontvanger(s)

Wat moet je van een signaal weten?

Om een signaal te onderzoeken zijn er gegevens van de signalen nodig zodat die verwerkt kunnen worden in het onderzoek. Het doel is de volgende gegevens uit de signalen te halen: de trigger van het signaal, dus waarom is het signaal verstuurd. Wie heeft het signaal verzonden maar ook de beoogde ontvangers van het signaal en of de beoogde ontvangers het signaal daadwerkelijk ontvangen hebben. Als laatste is het ook relevant om te weten wanneer het signaal verstuurd en ontvangen is.

Hoe kunnen we zien of en wanneer een einde (vervroegd) eraan komt?

Wanneer er sprake is van een patroon met signalen die in de richting wijzen van een naderend einde van de strategische samenwerking. Bijvoorbeeld door te starten met een aanbesteding, wanneer er grote interpretatie verschillen ontstaan, wanneer niet voldaan wordt aan kwantitatieve en of kwalitatieve performance indicatoren.

3.1.2. Bronnen voor informatie

De antwoorden op de deelvragen zal gevonden moeten worden binnen de case. Zoals in eerdere paragrafen beschreven zijn potentiële bronnen voor informatie het geheugen van de stakeholders in de organisatie. Het nadeel van deze bron is een minder hoge betrouwbaarheid omdat iemand iets kan vergeten of het zich anders herinnert dan de werkelijkheid. De betrouwbaarheid is wel groter wanneer andere dit kunnen bevestigen dat dit heeft plaatsgevonden of wanneer er notulen zijn die het bevestigen. Losse notulen, e-mails, brieven of andere vastgelegde communicatie zijn een potentiële bron zijn voor dit onderzoek. Wanneer mogelijk zal er triangulatie tussen de bronnen plaatsvinden om de betrouwbaarheid van het onderzoek te versterken.

3.1.3. Methodes voor informatie vergaring

Een methode voor het vergaren van de benodigde informatie kan doormiddel van een documentanalyse waarbij vastgelegd staat wat er is gebeurd, wanneer iets is gebeurd en welke stakeholders daarbij betrokken zijn. Documenten die waarschijnlijk relevant zijn voor dit onderzoek zijn: verslagen van vergaderingen, rapporten over de case, mailverkeer en chatberichten gerelateerd aan de case.

Een andere methode is het houden van semigestructureerde interviews met de betrokkenen rondom de case. Hierbij is er voorbereid welke informatie benodigd is van de geïnterviewde zodat de interviews met elkaar vergelijkbaar zijn en antwoorden zijn eenvoudiger te extraheren tot resultaten. Maar blijft er wel een mogelijkheid tot het verder uitdiepen van de gegeven antwoorden, waarbij de vooraf bedachte vraag niet volledig genoeg was.

3.1.4. Keuze methode

Er zal gebruik gemaakt worden van een combinatie van deze methodes omdat het gebruik van één methode te beperkt is voor een single casestudie daarnaast geeft één methode maar beperkt informatie geeft over de case. Waarschijnlijk zijn er documenten beschikbaar maar de verwachting is dat niet elk gesprek is vastgelegd omdat dit niet gebruikelijk is voor een commerciële organisatie. Enkel een semigestructureerde interviews zou teveel vertrouwen op de betrouwbaarheid van het geheugen. Wanneer er gebruik gemaakt wordt van semigestructureerde interviews met een documenten analyse als aanvulling is de verwachting dat er een compleet en betrouwbaar beeld ontstaat van de signalen rondom de case.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

3.2.1. Case criteria

De caseorganisatie moet een strategische samenwerking hebben gehad met een leverancier en de samenwerking moet (gedeeltelijk) beëindigd zijn of de samenwerking moet een duidelijk dieptepunt bereikt hebben. De caseorganisatie moet kunnen praten over hoe de samenwerking beëindigd is en hoe de organisatie tot die beslissing is gekomen.

Om de case volgens de beschreven aanpak in hoofdstuk 3.1 uit te voeren zijn er wel criteria waar de caseorganisatie aan moet voldoen. Het belangrijkste criteria is dat de organisatie toestemming moet geven voor het uitvoeren van het onderzoek. Daarnaast moet er contactpersoon binnen de organisatie zijn die toestemming kan geven of aanvragen om het onderzoek uit te voeren.

Een niet verplicht criteria maar wel een criteria als eraan voldaan wordt dat een grote bijdrage levert is dat ook de leverancier waarmee de samenwerking beëindigd is geïnterviewd mag worden. Waarbij de leverancier hiermee ook akkoord gaat en er wat tijd in wilt investeren.

Een optioneel criteria is dat de caseorganisatie en de leverancier nog gezamenlijk in één overleg kunnen om het onderzoek te kunnen afsluiten met een gezamenlijk groepsinterview waarbij er de mogelijkheid is voor discussie over de geanalyseerde resultaten.

3.2.2. De case

De gevonden case voldoet aan de gestelde case criteria de een case betreft een revalidatiecentrum (klant) en een EPD-leverancier. De samenwerking tussen deze partijen op het gebied van onderhouden en leveren van een EPD is officieel gestopt sinds januari 2021. De klant heeft juni 2020 een aanbesteding voor de vernieuwing van het contract gestart en december 2020 is bepaald dat het contract beëindigd wordt. De klant heeft hierbij niet de volledige samenwerking met de leverancier beëindigd want op het gebied van Business Intelligence levert de klant nog wel diensten aan de klant. Dit zorgt ervoor dat er nog wel een bestaande relatie is tussen de klant en de leverancier hierdoor was het relatief eenvoudig om de leverancier voor het onderzoek te benaderen. Wel is het zo dat er al meerdere stakeholders niet meer werkzaam zijn bij de organisaties die wel werkzaam waren bij de organisatie voor en tijdens beëindiging van de samenwerking. Hierdoor is het niet haalbaar om alle stakeholders te interviewen en bestaat het risico dat niet alle beëindigingssignalen ontdekt worden. Daarnaast is het van deze stakeholders niet mogelijk om de interpretatie van de verstuurde en ontvangen signalen inzichtelijk te maken.

3.2.3. Case begrippen en context

Binnen het verloop van de samenwerking wordt er binnen dit onderzoek gescooped op de periode voordat het revalidatiecentrum een keuze heeft gemaakt voor een nieuwe leverancier dit gaat om de periode van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020. Er is gescooped op de strategische samenwerking tussen het revalidatiecentrum en de leverancier van het EPD.

Een EPD is een software waarmee artsen, fysiotherapeuten, verpleegkundige en andere medisch specialisten gegevens van patiënten opslaan en verwerken. Het revalidatiecentrum gebruikt het EPD ook voor facturering van medische behandelingen.

Een revalidatiecentrum zorgt ervoor dat je op de juiste manier kan herstellen van een operatie, ongeval of ziekte. Het doel van revalidatiecentrum is ervoor zorgen je zo snel en goed als mogelijk kan herstellen. Waardoor je na de revalidatie minimale hinder hebt van de operatie, ongeval of ziekte.

3.2.4. De aanpak

De contactpersoon van de organisatie wordt benaderd vervolgens zal er remote of fysiek een afspraak plaatsvinden daarbij zal er een introductie zijn wie de contactpersoon is en wat hij of zij doet binnen de organisatie. Het onderwerp van het onderzoek zal besproken worden en er gaat een korte brainstormsessie plaatsvinden welke stakeholders betrokken zijn en wat de algemene planning is.

Het gesprek zal worden afgesloten met een afspraak voor een vervolgbijeenkomst met de contactpersoon waarbij we concreet de methode gaan bespreken en vastlegging maken welke

stakeholders met unieke kennis bij de case betrokken waren en of we de stakeholders nog kunnen benaderen voor het verkrijgen van informatie.

Voor deze afspraak met de contactpersoon moet de aanpak van het onderzoek bepaald zijn zodat de vervolgstappen concreet en duidelijk toegelicht kunnen worden.

Er zullen korte introductiegesprekken plaatsvinden fysiek of remote met de te interviewen stakeholders daarbij wordt ook de case toegelicht en de meerwaarde van het onderzoek. Ook wordt er aangegeven dat het nodig is om diverse toestemmingen te geven en wat er verder gebeurt met de informatie. Hiermee voldoet het onderzoek aan de algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Het gesprek zal afgesloten worden met de vraag of vastgelegde relevante informatie alvast doorgestuurd kunnen worden voor de documentanalyse en als de tijd beschikbaar is of de stakeholder zich opnieuw wil verdiepen in de case. Door terug te kijken in de mailbox en of agenda wat er allemaal heeft plaatsgevonden en in welke tijdsperiode dit was.

Er vindt per stakeholder minimaal één en bij voorkeur twee semigestructureerde interviews plaats. In deze semigestructureerde interviews is het doel om terug te gaan in de tijd toen de samenwerking nog goed verliep. Mocht dit langer dan een jaar voor de beëindiging zijn zal er een afweging gemaakt moeten worden of het signaal ouder dan een jaar voor de beëindiging ook relevant is om op te nemen in het onderzoek. Een signaal dat een oorzaak is van signaal dat wel binnen de scope valt is dusdanig relevant dat dit ook verwerkt wordt in het onderzoek.

Het doel is in het semigestructureerde interview gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden een (in)direct verband hebben met de beëindiging te vastleggen in één of meerdere signalen.

Een gebeurtenis is in dit onderzoek een verzameling van signalen rondom hetzelfde onderwerp die speelde tijdens de samenwerking tussen de klant en de leverancier van het EPD.

Een signaal bestaat uit meerdere gegevens hieronder een tabel met de gegevens die we per signaal willen vastleggen. Er is een sjabloon voor registratie waarbij een signaal verstuurd is en een sjabloon waarbij een signaal ontvangen is.

Wanneer een stakeholder signaal heeft verzonden zal dat in het onderstaande sjabloon vastgelegd worden. Dit sjabloon is overgenomen vanuit de slides die aangeleverd zijn door de OU zodat de verzamelde gegevens op een later moment van meerdere onderzoeken gebundeld kunnen worden.

Signaal eigenschap	Toelichting op eigenschap
Volgnummer	Een volgnummer voor dit signaal
Signaal Type:	Deze sheet is bedoeld voor stakeholders die een signaal verzenden
Verzender:	Geef een rol en voeg eventueel een volgnummer toe, als er meer dan één stakeholder met diezelfde rol. Zet de organisatie tussen haakjes)
aanleiding/Trigger:	Kies een passende aanleiding voor verzending
Toelichting op trigger:	
Start van verzending signaal:	gebruik dd-mm-yy formaat
Eind van verzending signaal:	gebruik dd-mm-yy formaat

beoogde ontvanger(s):	vernoem één of meer door een komma gescheiden rollen (met per rol tussen haakjes de organisatie.)
Beoogde inhoud (volgens verzender):	Geef de inhoud van het signaal, indien aanwezig
Doel van het signaal (volgens verzender):	Met welke bedoeling gaf de verzender dit signaal?

Wanneer een stakeholder signaal heeft ontvangen zal dat in het volgende sjabloon vastgelegd worden voor de eventregistratie.

Signaal eigenschap	Toelichting
Volgnummer	Een volgnummer voor dit signaal hetzelfde volgnummer als het signaal dat verzonden is, mits bekend.
Signaal Type:	Deze sheet is bedoeld voor stakeholders die een signaal hebben ontvangen
Ontvanger:	Geef een rol en voeg eventueel een volgnummer toe, als er meer dan één stakeholder met diezelfde rol is. (De organisatie tussen haakjes)
Start van ontvangst signaal:	Datum van de start van het signaal
Eind van ontvangst signaal:	Datum einde van het signaal (in een ideaal scenario is dit gelijk aan de start van ontvangst signaal, maar omdat het niet altijd zeker is wanneer een signaal ontvangen is kan er tijd tussen start en eind van ontvangst van het signaal zijn.
Geïnterpreteerde inhoud (volgens ontvanger):	Geef de inhoud van het signaal, indien aanwezig
Doel van het signaal (volgens ontvanger):	Met welke bedoeling gaf de verzender dit signaal?
Reactietype:	Geef aan welke soort reactie op dit signaal gegeven wordt
Toelichting op reactietype:	Beschrijf het motief van de ontvanger voor de keuze van zijn/haar reactie
Evt. Toelichting op reactie-actie:	Indien een actie/handeling als reactie wordt gegeven, beschrijf die dan hier
Evt. Volgnummer(s) van een te verzenden signaal:	Als er een nieuw signaal is verzonden, geef hier het volgnummer.

Het is niet mogelijk om de signalen tijdens het semigestructureerde interview volledig uit te werken maar om toch zo nauwkeurig als mogelijk de gegeven informatie te verwerken zal er gevraagd worden voor de start van het interview of er een opname gemaakt mag worden om de informatie later zorgvuldig te kunnen uitwerken. De opnames zullen verwijderd worden wanneer het onderzoek is afgerond zodat het onderzoeksaanpak voldoet aan de AVG-wetgeving.

Het optionele tweede interview met de geselecteerde geïnterviewde is voor de kwaliteit- en betrouwbaarheidsverbetering. Hierbij zal er toelichting gegeven worden over de signalen die tijdens het eerste interview zijn vastgesteld. De geïnterviewde kan dan aangeven of dit correct verwerkt is of dat er nog mogelijk signalen ontbreken. Deze missende of verkeerd vastgelegde signalen worden dan aangevuld of verbeterd tijdens het tweede interview.

Als laatste is er de mogelijkheid voor een optioneel groepsinterview met alle geïnterviewde stakeholders van de caseorganisatie en de leverancier. Waarbij we de nogmaals de signalen bespreken en is er de mogelijkheid voor een korte discussie. Bij het laatste groepsinterview zal niet meer gewerkt worden signaalregistratie om toch voor een goede vastlegging te zorgen zal dit gesprek woordelijk getranscribeerd worden.

3.3. Gegevensanalyse

Wanneer alle signalen uit de interviews maar ook uit de aangeleverde documenten zijn vastgelegd en uitgewerkt zijn in het vaste sjabloon is er nog geen conclusie. De gegevens zullen hiervoor eerst geanalyseerd moeten worden.

Het plan is om een tijdslijn reconstructie te maken waarin de signalen in chronologische volgorde staan en dat samenhang tussen de signalen zo duidelijk als mogelijk is weergegeven. Met behulp van deze tijdslijn is het dan mogelijk om een helikopter view te creëren over het verloop van de samenwerking. Met behulp van dit inzicht is het mogelijk om onderzoek te gaan doen naar een mogelijk kantelpunt in de samenwerking waarbij er een negatieve trend is ingezet. Wanneer we verder gaan inzoomen op dit kantelpunt dan zijn er hopelijk signalen te ontdekken, die in deze case aan te merken zijn als mogelijke beëindigingssignalen.

Het maken van een tijdslijn reconstructie heeft voordelen als analysemethode want met digitale tooling is dit niet onnodig complex, eenvoudig uit te bereiden en indien nodig aan te passen. Daarnaast geeft het overzichtelijk schematisch beeld wat er heeft plaatsgevonden in de onderzochte tijdsperiode. Waarbij ook filtering van signalen mogelijk is, zo kan je bijvoorbeeld snel filteren alle signalen van stakeholder A naar stakeholder B. Hiermee is de verwachting dat het haalbaar is om signalen te gaan vinden die een aanleiding hebben gegeven tot beëindiging van de samenwerking in de case.

Een nadeel van deze analyse is dat er altijd een mogelijkheid blijft tot (verkeerde) interpretatie. Dit kan al plaatsgevonden hebben tijdens de gegevensverzameling maar ook tijdens de analyse op basis van de tijdslijn. Daarnaast kan het zijn dat het niet haalbaar is om een kantelpunt te vinden tijdens de analyse. Een oorzaak hiervan kan zijn dat er niet voldoende informatie is verzameld en of is vrijgegeven.

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

Om de construct validiteit te waarborgen van het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van twee verschillende methodes om data te verkrijgen. Semigestructureerde interviews en documenten analyse, beide methodes worden gebruikt voor alle stakeholders. De verwachting is hiermee dat het mogelijk is om triangulatie uit te voeren waarbij de documenten de vertelde informatie uit de gesprekken bevestigen of waarbij de gesprekken de informatie uit de documenten bevestigen.

Omdat er individuele gesprekken met meerdere stakeholders gevoerd worden is het ook waarschijnlijk dat ze hetzelfde vertellen. Het is wel mogelijk dat een stakeholder bepaalde informatie vergeet. Hierdoor is er kans dat aangeleverde informatie niet compleet is of dat de gegeven informatie onjuist is. Maar de ontbrekende informatie voor het toepassen van triangulatie kan aangevuld worden in het tweede interview.

Externe validiteit van dit onderzoek is beperkt omdat er maar een enkele case onderzocht wordt waarbij twee organisaties betrokken zijn. Wanneer dit onderzoek gecombineerd wordt met andere onderzoeken versterkt de externe validiteit. Dan kunnen de resultaten ook toepasbaar zijn op andere organisaties in een gelijksoortige context.

De betrouwbaarheid van de resultaten worden door de tweede methode geborgd. De documenten zijn opnieuw te analyseren waarmee de resultaten te reproduceren zijn. De resultaten van de semigestructureerde interviews worden ook vastgelegd voordat ze in de tijdslijn worden samengevat, deze resultaten zijn opnieuw te analyseren. Daarnaast kan de stakeholder opnieuw uitgenodigd worden voor een semigestructureerd interview. Hierbij is een realistische kans dat de stakeholder grotendeels dezelfde informatie geeft. Het is wel mogelijk dat een stakeholder bij een herhalend interview deels andere informatie geeft omdat hij of zij bij dit interview nieuwe informatie herinnert of juist vergeten is.

Ethisch verantwoord onderzoeken is belangrijk vooral bij dit onderwerp is extra aandacht vereist omdat het een case is waar de relatie tussen de klant en de leverancier niet optimaal is. Beide organisaties niet willen dat de relatie verder verslechtert door bijvoorbeeld verwijten op te nemen in het onderzoek. Om dit te voorkomen worden er geen namen, organisaties en of functies vernoemd in dit onderzoek. Bij elke stakeholder wordt duidelijk en helder uitgelegd wat het doel van het onderzoek is. Een stakeholder heeft de vrije keuze om wel of niet deel te nemen aan het onderzoek.

Elke stakeholder heeft de mogelijkheid in het optionele tweede interview om eerder gegeven informatie te rectificeren wanneer hier een valide reden voor is.

Daarnaast zal uitvoerig met de organisaties besproken worden in welke mate dit onderzoek gepubliceerd zal worden. Het kan zo zijn dat dit onderzoek maar zeer beperkt inzichtelijk wordt onder een NDA.

4. Resultaten

4.1. Vaststelling eisen case criteria

Voor de uitvoering van het onderzoek is er een case gevonden waarbij een revalidatiecentrum de samenwerking met een leverancier heeft verbroken op het gebied van levering en support van het EPD. Het revalidatiecentrum is in deze case de klant.

Hierbij was zowel het revalidatiecentrum als de EPD-leverancier bereid om medewerking te verlenen aan het onderzoek. Op 11 november 2022 is in overleg met de informatiemanager van de klant besproken wie de stakeholders van het onderzoek zijn en is er wie hiervoor nog benaderbaar is.

Er is geconcludeerd dat de volgende stakeholders nog te benaderen zijn voor een semigestructureerd interview:

- medewerker Servicedesk (klant)
- informatiemanager (klant)
- accountmanager (leverancier)

Ook is er geconcludeerd dat er e-mails, notulen en rapporten aanwezig zijn over de samenwerking. Op basis van dit startgesprek is besloten dat de case voldoet aan de gestelde case criteria die zijn opgenomen in hoofdstuk 3.

4.2. Bepaling tijdsperiode

Op basis van het eerste interview met de servicedesk medewerker is bepaald dat de tijdsperiode vanaf 1 januari 2020 tot 31 december 2020 is.

Er is voor 1 januari 2020 gekozen als startdatum voor het verzamelen van signalen om te zorgen dat er geen verouderde signalen werden meegenomen in het onderzoek. Maar dat er wel voldoende signalen aanwezig zijn voor de beëindiging van het contract. Er is wel een uitzondering voor signalen buiten deze periode de uitzonderingsregel is: signalen die een oorzaak zijn van signalen in de vastgestelde periode.

4.3. Afname interviews.

Op 15 december 2022 is er gestart met de voorbereiding van de interviews. Dit was vijf weken na het vaststellen van de scope, deze vijf weken waren nodig om zekerheid te verkrijgen voor medewerking vanuit de leverancier. Daarna is er een introductie e-mail verstuurd naar de stakeholders wat de bedoeling is van het interview is en welke voorbereiding hiervoor nodig is.

Op 21 december 2022 heeft het eerste interview plaatsgevonden met de servicedeskmedewerker via Zoom. Het gesprek is opgenomen, hiervoor is vooraf toestemming verkregen. Zodat het gesprek op een later moment uitwerkt kon worden. Voor het interview zijn de aangeleverde sjablonen gebruikt voor het verwerken van de ontvangen en van de verstuurde signalen. Hetzelfde sjabloon is ook gebruikt voor de andere interviews. Daarnaast is er een korte uitleg geweest over het toestemmingsformulier en is er besproken dat er mogelijkheid is om een NDA op te stellen.

Op 11 januari 2023 was er een interview op locatie bij de klant met de accountmanager van de leverancier. Na een korte voorstelronde hebben we de verzamelde signalen door middel van een

semigestructureerd interview vastgelegd door het op te nemen. In een later stadium zijn de signalen verwerkt, door het interview opnieuw te beluisteren.

Dezelfde dag is de servicedeskmedewerker voor de tweede keer geïnterviewd. In deze sessie zijn de vastgelegde signalen gecontroleerd er voor te zorgen dat er geen signalen verkeerd vastgelegd worden. Ook zijn er documenten verzameld waar mogelijk relevante signalen in staan, de documenten zijn na de afronding van het gesprek per e-mail toegestuurd.

Als laatste afspraak op 11 januari 2023 heeft er een gesprek met informatiemanager van de klant plaatsgevonden. Tijdens dit gesprek is besproken wat voor signalen benodigd zijn voor het onderzoek. De informatiemanager heeft aangegeven de documenten te gaan verzamelen en per e-mail aan te leveren. Enkele dagen later zijn de documenten per e-mail toegestuurd.

Op basis van de aangeleverde documenten van de servicedeskmedewerker en de informatiemanager werd het duidelijk dat er een belangrijke stakeholder nog niet was geïnterviewd. Terwijl deze stakeholder nog wel werkzaam was bij de organisatie. De functie van de stakeholder is een functioneel beheerder bij de klant. De stakeholder is uitgenodigd omdat de stakeholder een grote rol had in de operationele samenwerking van de bouw van de noodprocedure.

De functioneel beheerder heeft begin februari een uitnodiging ontvangen met een voorbereidend document en op 13 februari 2023 is de functioneel beheerder geïnterviewd via Google Meet. Hierbij zijn de signalen direct verwerkt, in de tijdslijnanalyse.

Begin februari zijn ook alle deelnameformulieren verstuurd per e-mail enkele dagen later zijn die ondertekend teruggekomen zodat hiermee wordt voldaan aan de AVG-wetgeving. Ook is hiermee voor de klant en leverancier duidelijk wat er met het onderzoek gebeurt en wat de rechten en plichten zijn.

4.4. Gegevensvastlegging

Er was een sjabloon aangeleverd door de Open Universiteit voor het verwerken van de signalen. Hierbij kwam één signaal in een tabel te staan er is bewust gekozen dit niet te behouden. Maar om een grote tabel te maken waarin alle benodigde velden zijn opgenomen als kolommen en waarbij verzonden of ontvangen signaal in één rij kan. Met het doel om zo een overzicht te maken waar in later stadium eenvoudig gegevensanalyse op kan plaatsvinden bijvoorbeeld doormiddel van een draaitabel.

De signalen zijn in een chronologische volgorde geplaatst waarbij er verplichte velden zijn voor ontvangen en voor verzonden signalen. Door selectie velden te gebruiken in Excel is de data meer consistent en dit heeft als voordeel dat de gegevens beter te filteren en te analyseren zijn.

Het uitwerken van de gegevens is gebeurt door de opgenomen interviews na te luisteren en te verwerken in het bestand. Na het uitwerken van de signalen uit de interviews zijn alle aangeleverde documenten geanalyseerd op mogelijke signalen. De signalen uit de documenten zijn vervolgens verwerkt in het gegevensvastlegging bestand. De opnames van de gesprekken worden verwijderd na beoordeling van het onderzoek.

4.5. Overzicht vastgelegde gegevens

4.5.1. Inleiding

Hoofdstuk 4.5 is opgedeeld in vier onderdelen in deze paragraaf zal er een korte uitleg per onderdeel gegeven worden.

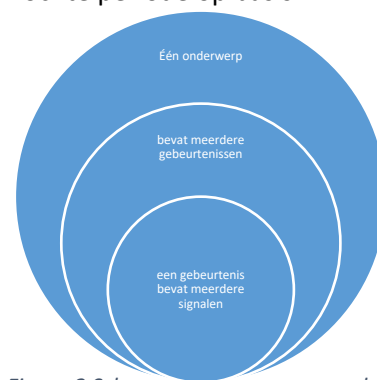
In paragraaf 4.5.2 afwijkingen ten opzichte van het originele plan staat beschreven wat niet volgens plan is verlopen, waarom dat zo is en de gevolgen hiervan.

Het doel van paragraaf 4.5.3 algemeen beeld is het inzichtelijk maken door middel van een helikopter view welke gebeurtenissen hebben plaatsgevonden in de onderzochte periode op basis van de verzamelde signalen. Daarnaast wordt er ook een groepering van de signalen gemaakt in meerdere onderwerpen. Hierdoor is het mogelijk om verschillen en of overeenkomsten te ontdekken per onderwerp. Dit kan met behulp van de schematische weergave en de holistische beschrijving van de signalen in chronologische volgorde.

In figuur 2 staat een schematische weergave om de groepering van onderwerpen, gebeurtenissen en signalen te verduidelijken.

In paragraaf: 4.5.4 details verzamelde gegevens zijn de verzamelde signalen in een verhaalvorm in een chronologische volgorde op detailniveau beschreven. De volgnummers van de signalen zullen tussenhaakjes achter het signaal staan. Bijvoorbeeld: er is gevraagd om X door partij Y (1).

In de laatste paragraaf 4.5.5. van dit hoofdstuk statistiek gegevensvastlegging zijn de statistieken van de verzamelde signalen opgenomen.



Figuur 2 Schematische weergave onderwerp, gebeurtenis en signaal

4.5.2. Afwijkingen ten opzichte van het originele plan

Het verzamelen van gegevens is niet zo verlopen als gepland. De planning was de gegevensverzameling af te ronden voor 1 januari 2023. Op 13 februari was het laatste interview en op 14 februari 2023 waren alle resultaten verwerkt zodat de start aan hoofdstuk 4 mogelijk was.

Tijdens het interview van de accountmanager van de leverancier op 11 januari 2023 heeft de accountmanager medegedeeld dat hij nog een week indienst is bij de organisatie. De accountmanager is de laatste stakeholder die nog indienst was bij de leverancier die ook binnen de scope van het onderzoek betrokken was bij de strategische samenwerking. De andere stakeholders van de leverancier zoals de consultant en de servicelevel manager zijn eerder uitdienst gegaan. Dit heeft als gevolg gehad dat informatievoorziening na het interview vanuit de leverancier laag was. Hierdoor zijn er ook lege velden in de gegevensverzameling zoals hoe het geïnterpreteerd en wat doel van het signaal was volgens de stakeholder.

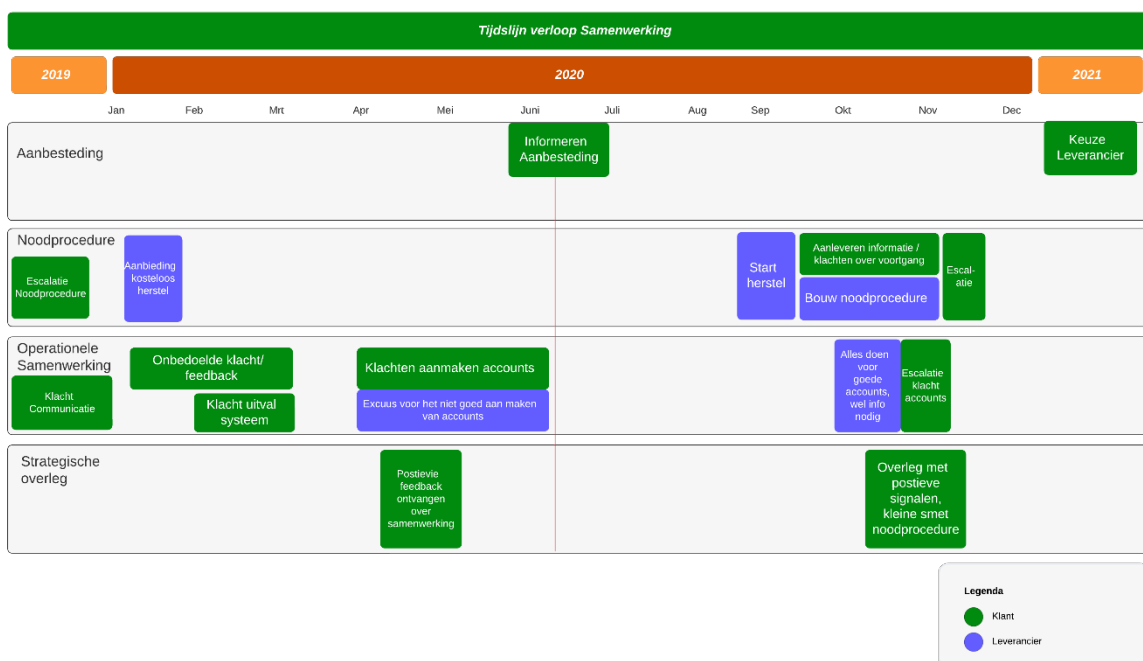
Er zijn door de klant wel meerdere e-mailwisselingen aangeleverd waar ook signalen vanuit de leverancier instaan hierdoor waren ook de verstuurd signalen van de leverancier inzichtelijk. Het was volgens plan verlopen wanneer er triangulatie mogelijk was op basis van signalen uit een interview met de consultant en een tweede interview met de accountmanager. Een extra gesprek met de accountmanager had de kwaliteit en de volledigheid van enkele signalen ook verbeterd.

4.5.3. Algemeen beeld

De verzamelde signalen zijn gegroepeerd in vier verschillende onderwerpen. De signalen zijn gerelateerd aan het onderwerp aanbesteding, noodprocedure, operationele samenwerking of aan het onderwerp strategische overleg.

In de schematische weergave zijn de vier onderwerpen opgenomen waarbij elk onderwerp een eigen tijdslijn heeft. Op de tijdslijn van een onderwerp zijn de bijbehorende gebeurtenissen geplaatst. De kleur van de gebeurtenis is bepaald op basis van wie het signaal verstuurd heeft. Groen gekleurde gebeurtenissen zijn verstuurd door de klant en paars gekleurde gebeurtenissen zijn verstuurd door de leverancier.

De duur in de schematische weergave is bij enkele gebeurtenissen langer dan in werkelijkheid. Dit is gedaan om de leesbaarheid van de weergave te verbeteren.



De klant heeft een strategische samenwerking met de leverancier op het gebied van het aanbieden en onderhouden van elektronische patiënten dossier (EPD). Dit EPD is cruciaal voor de bedrijfsvoering van het revalidatiecentrum. Zonder het EPD kan het revalidatiecentrum geen medische gegevens opzoeken van de patiënten en is het niet mogelijk om behandelingen te registreren en te factureren. Daarbij levert de leverancier van het EPD ook support aan de klant rondom business intelligence (BI) werkzaamheden. Voor het werkplekbeheer heeft de klant een andere leverancier.

De noodprocedure is het systeem dat in gebruik moet worden gesteld wanneer het primaire EPD systeem niet naar behoren werkt. Eind 2019 is de noodprocedure nodig maar dan werkt de bestaande noodprocedure niet naar behoren. De informatiemanager van de klant escaleert dit tot aan directieniveau bij de leverancier. De leverancier biedt aan om een verbeterde noodprocedure volledig kosteloos te gaan bouwen voor de klant. De bouw van de noodprocedure gaat niet naar wens van de klant. Er zit veel tijd tussen de aanbieding van kosteloos herstel van de noodprocedure en de daadwerkelijke start van het maken van een nieuwe herstel procedure. Deze gebeurtenissen leiden tot ontevredenheid van de klant omdat de beoogde planning en het doel niet behaald wordt.

Met betrekking tot de operationele samenwerking voor de aanbesteding zijn er klachten over de communicatie, uitval van het EPD-systeem en het aanmaken van accounts. Deze gebeurtenissen hebben geen positieve invloed op de samenwerking en het vertrouwen in de leverancier. Voornamelijk bij de servicedesk van de klant zorgt dit voor een laag vertrouwen in de leverancier met de nodige frustraties. Dit komt omdat de servicedesk van de klant hierop regelmatige basis mee te maken heeft.

Bovenstaande ervaringen is één van de drie motivaties geweest voor de klant om een aanbesteding te starten voor het onderhouden van het EPD gecombineerd met werkplekbeheer.

De tweede motivatie en de reden dat er bewust gekozen is voor het toevoegen van werkplekbeheer bij de aanbesteding. Is dat de EPD leverancier afhankelijk was van de werkplekbeheerder maar ook omgekeerd. Bij problemen en of aanpassingen was het managen van verantwoordingen complex dit kon tot vertraging leiden maar ook voor onderlinge spanningen tussen de leveranciers.

De laatste motivatie om de aanbesteding te starten was dat de klant niet zeker was of de huidige prijs wel marktconform is.

Door de aanbesteding in juni 2020 te starten heeft de klant het doel om deze drie 'problemen' in de toekomst te voorkomen. De klant maakt een aanbesteding waar meerdere leveranciers op reageren die het EPD kunnen aanbieden, onderhouden en het werkplekbeheer kunnen realiseren. De huidige EPD leverancier reageert hier niet enorm verrast op. De inschatting is dat ze een realistische kans hebben om het huidige contract te verlengen en uit te breiden met werkplekbeheer.

In de periode na het informeren van de huidige leverancier over de aanbesteding zijn er enkel nog operationele problemen met het aanmaken van accounts. Dit wordt nog wel geëscaleerd van de informatiemanager van de klant naar de accountmanager van de leverancier. Aangezien kort voor deze problemen door de leverancier was aangegeven was hierin verbetering aan te brengen.

De strategische overleggen blijven positief terwijl deze overleggen soms wel in dezelfde periode waren tijdens klachten en of escalaties. De strategische overleggen vonden plaats tussen de accountmanager en de servicelevelmanager van de leverancier. Vanuit de klant was de coördineerde medewerker van de servicedesk en de informatiemanager aanwezig. De strategische overleggen bleven in het algemeen positief van aard omdat er tijdens deze overleggen werd gereflecteerd op de gestelde KPI's en die werden behaald door de leverancier.

Op basis van een significant prijsverschil heeft de klant doen besluiten over te stappen naar een andere leverancier behalve voor de BI-werkzaamheden. De BI-werkzaamheden waren bewust niet meegenomen in de aanbesteding. Daarnaast had de huidige leverancier niet het voordeel dat er sprake was van een hoge mate van vertrouwen ondanks dat er minder operationele problemen waren opgetreden na de aanbesteding.

Tot zover terug kunnen vinden is de vernieuwde noodprocedure nooit in productie gegaan. Waarom is niet bekend maar de verwachting is dat met de bouw van het systeem gestopt is nadat bekend was dat het contract niet verlengd ging worden.

4.5.4. Details verzamelde signalen

Noodprocedure

Wanneer een klant gebruik moet maken van een noodprocedure is dit geen positief signaal naar de klant. Want dit betekent dat het systeem van de leverancier niet bereikbaar/ operationeel is. Beide partijen waren hierbij bewust van de KPI procentuele bereikbaarheid van het EPD over het jaar gezien.

Om met meer zekerheid de vastgestelde KPI te behalen heeft de leverancier een noodprocedure gemaakt die gebruikt kan worden als het systeem niet bereikbaar is. Wanneer de noodprocedure nodig is blijkt dit niet te werken. Dit schaadt erg het vertrouwen bij de klant in de leverancier en dit wordt geëscaleerd (1).

Voor het herstel van het vertrouwen in de diensten biedt de leverancier een kosteloze verbetering aan van de noodprocedure waardoor dit niet nogmaals kan voorkomen (2).

10 september 2020 zijn de eerste vragen vanuit de leverancier over welke gegevens benodigd zijn voor de noodprocedure. Deze gegevens aangeleverd worden op 10 september 2020 (17,18,19,20,21,22). De klant vermeldt dat ze blij zijn dat het opgepakt wordt maar dat dit niet voldoet aan de beoogde planning (24).

Hierbij was de planning een datum die niet wederzijds was afgesproken of vastgesteld maar de klant had andere verwachtingen over de snelheid van oppakken en het realiseren.

Op 11 september 2020 maakt de leverancier een planning maar wel met de opmerking dat het niet zeker is dat dit haalbaar is voor de noodprocedure (25,26). Enkele dagen later 15 september vindt er een navraag plaats of de datum goed is en of er een voorkeurstijd is (27,28).

De leverancier vraagt op 17 september nog extra gegevens nodig zijn voor de noodprocedure (29,30) en op 18 september laat de leverancier weten dat er een datum beschikbaar is voor het verwerken van deze gegevens (31,32). De gevraagde gegevens worden vervolgens op 23 september aangeleverd door de klant (33,34). De volgende dag 24 september wordt er gevraagd of de geplande datum akkoord is met een nieuw plan van aanpak waarbij de noodprocedure direct in productie wordt gerealiseerd (35,36,37,38).

Op 29 september geeft de leverancier aan dat er problemen zijn met de planning en dat de geplande datum niet meer haalbaar is en komt daarbij met een nieuwe datum (39,40). Op 2 oktober verstuurd de leverancier een herinnering of de nieuwe datum nog akkoord is (41,42).

Op 5 oktober komt de leverancier met de vraag of de inrichting de dag zelf uitgevoerd kan worden (45,46). Hierop wordt dezelfde dag door de klant geantwoord dat vandaag niet mogelijk is maar de woensdag 7 oktober wel (47,48). Ook volgt op 5 oktober nog een bevestiging van dat ze woensdag 7 oktober er mee aan de slag gaan.

Op 6 oktober wordt de planning toch aangepast door de consultant (leverancier) naar donderdag 8 oktober met de vraag of het benodigde de account de juiste rechten heeft (51,52). Deze dag wordt door de klant bevestigd dat dit akkoord is en vraagt daarbij of de periode tussen 8 en 22 oktober dan beschikbaar is voor testwerkzaamheden (53, 54).

Op 7 oktober vraagt de consultant (leverancier) of het akkoord is om op 14 oktober de test resultaten te bespreken en of de inloggegevens alvast vandaag toegestuurd kunnen worden (55,56). Op 7 oktober wordt de gebruikersnaam verstrekt door functioneel beheerder (klant) en wordt de vraag gesteld of het bijbehorende wachtwoord nog bekend is (57,58). Op dezelfde dag wordt er

aangegeven dat dit klopt en dat het account vanaf morgenochtend actief is. De consultant vraagt of het mogelijk is om het account nu actief te maken zodat hij het alvast kan testen (59,60,61,62,63,64).

Op 8 oktober geeft de klant aan de consultant aan dat het inloggen nu moet lukken want het account is actief (67,68). De consultant geeft aan dat het inloggen niet lukt door VPN-problemen en dat hij hoopt dat de VPN-problemen zo snel als mogelijk zijn opgelost (67,68). Later de dag geeft de consultant aan dat de VPN-problemen nog steeds niet zijn opgelost en dat het niet gaat lukken om het vandaag op te leveren (69, 70). De consultant laat op 8 oktober ook weten aan de IT-manager (klant), Service delivery manager (leverancier) en aan de functioneel beheerder (klant). Excuus dat de werkzaamheden niet hebben kunnen doorgaan en dat het als falen in de communicatie overkomt maar dat, dat niet zo is (71,72).

Op 20 oktober gaat er nog een officiële klacht vanuit de IT-manager (klant) naar de accountmanager (leverancier) dat ze niet tevreden zijn over hoe de procedure loopt rondom de oplevering van de noodprocedure. Er wordt aangegeven dat dit mogelijk te maken heeft met de huidige consultant (79).

Het is niet bekend of de nieuwe noodprocedure in productie is gegaan. Naar verwachting is de huidige noodprocedure niet afgemaakt door de leverancier omdat tijdens de bouw van de procedure bekend werd dat het huidige contract niet verlengd ging worden. Wanneer het wel in productie is gegaan is dit na 1 januari 2021 geweest, deze periode is niet verder onderzocht omdat het buiten de scope van het onderzoek valt.

Operationele werkzaamheden

Vanuit de servicedesk (klant) wordt op 29 augustus 2019 aangegeven naar de accountmanager (leverancier) dat communicatie van een medewerker niet professioneel is (3).

In het eerste kwartaal van 2020 uit de informatiemanager zijn frustratie over onbekwaamheid de beoogde ontvanger was de interne servicedesk. Per ongeluk wordt ook de leverancier meegenomen in de mailwisseling (4).

Zoals in de theorie van Zhong et al. (2022) staat is een onbewust signaal vaak wel een waardevol signaal in deze casus was dit ook van toepassing. Want het zeggen dat iemand onbekwaam is misschien te direct maar de leverancier wist op deze manier wel hoe er over gedacht werd door de klant en had hierop kunnen anticiperen.

Op 21 februari 2020 gaat er een e-mail van de informatiemanager (klant) naar de accountmanager (leverancier) over de dienstverlening na onderhoud op 20 februari 2020. Want een gelijksoortige uitval was ook al op 16 februari 2020 (5,6). Door twee keer uitval van het systeem in een korte periode heeft de informatiemanager hierdoor minder vertrouwen gekregen in de leverancier.

Op dezelfde dag verstuurd de accountmanager een excuus en dat de servicedelivery manager op vakantie is voor verdere toelichting maar dat de accountmanager hiervoor de verantwoording zal dragen (7). Op 27 februari komt er een verdere toelichting en nogmaals een excuus van de servicedelivery manager (leverancier) en de manager (leverancier) met een toelichting hoe dit is ontstaan (8,9).

In de periode van 1 april tot 1 juni geeft de servicedesk (klant) aan naar de servicedesk van de leverancier dat het aanmaken van accounts niet gaat volgens afspraak (10). In dezelfde periode wordt er ook binnen de servicedesk van de klant aangegeven dat er maar een select aantal mensen

capabel zijn bij de leverancier (11). De servicedesk (klant) geeft ook aan bij de informatiemanager (klant) aan dat de samenwerking in de toekomst ook beter moet (12). Accountmanager (leverancier) reageert hierop dat het helaas menselijk is om fouten te maken (13).

Op 2 oktober geeft de accountmanager (leverancier) aan naar de IT-manager (klant) dat ze er nu alles aan doen om de account goed aan te maken maar dat ze wel duidelijke informatie nodig hebben vanuit de klant (43,44).

Op 8 oktober stuurt de servicedesk (leverancier) dat ze een HiP foutmelding hebben en dat dit zeer waarschijnlijk met het account te maken heeft (73,74). De servicedesk (klant) reageert hier gefrustreerd op dat dit niet mogelijk is en dat ze het intern moeten bespreken met iemand die bekend is met de situatie (75,76). Dezelfde dag maakt de IT-manager (klant) hier nog een officiële klacht van dat dit herhaaldelijk fout blijft gaan.

Concluderend de leverancier lijkt gedurende de onderzochte periode progressie gemaakt te hebben rondom de kwaliteit van het uitvoeren de operationele werkzaamheden er lijkt een kantelpunt te zijn rondom de start van de aanbesteding. Alleen problemen met het aanmaken van accounts blijft voorkomen.

Structurele overleggen.

De accountmanager (leverancier) geeft aan dat de in het tweede kwartaal van 2020, positieve feedback hebben ontvangen over de samenwerking. Dat er geen lange overleggen nodig zijn en weinig tot geen aandachtspunten zijn (14). Ook bij het structurele overleg van 8 oktober geeft de accountmanager (leverancier) signalen te hebben ontvangen dat de samenwerking erg goed is verlopen de afgelopen periode alleen dat er wat smet is rondom de noodprocedure (78).

Zoals in de vorige paragraaf beschreven waren hierbij accountmanager en de servicelevelmanager van de leverancier en vanuit de klant was de coördineerde medewerker van de servicedesk en de informatiemanager aanwezig. Op uitzondering van de coördineerde medewerker van servicedesk hadden deze medewerkers niet veel te maken met het dagelijkse contact naar de leverancier over de bouw van de noodprocedure en de problemen rondom accounts.

De leverancier voldeed wel aan de gestelde KPI's mogelijk is dit een reden waarom de gesprekken meestal positief van aard waren.

Aanbesteding

Op 15 juni 2020 informeert de klant dat ze een aanbesteding gaan starten voor de nieuwe contractperiode. Dit gebeurt eerst mondeling en vervolgens officieel per mail waarbij aangegeven wordt dat het huidige contract niet stilzwijgend verlengd mag worden (15,16).

De leverancier was niet enorm verrast toen ze geïnformeerd werden over de start van een aanbesteding voor een contractverlenging. De leverancier had vertrouwen in een verlenging op basis van de ervaringen met de klant.

Toen bekend werd dat de samenwerking niet verlengd werd was er teleurstelling bij de leverancier. Ondanks de teleurstelling heeft de leverancier de opzegging in goede harmonie verwerkt met als resultaat een blijvende samenwerking op het gebied van business intelligence. In goede harmonie wordt hiermee bedoeld dat de benodigde informatie is aangeleverd om de migratie naar de nieuwe leverancier te starten en dat er geen sprake was van bewust noodzakelijke informatie achterhouden om de migratie nog lastiger te maken voor de klant en de nieuwe leverancier.

4.5.5. Statistiek gegevensvastlegging.

Er zijn in totaal 78 signalen vastgelegd over een periode van 11 maanden. Hiervan waren 37 signalen van de klant onderverdeeld in 20 verstuurd signalen en 17 ontvangen signalen. Van de leverancier zijn totaal 41 signalen vastgelegd, hiervan zijn er 24 verstuurd signalen en 17 ontvangen signalen.

Van deze 78 signalen zijn 70 signalen per mail zijn gegaan, 7 signalen door mondelinge communicatie, dit kan ook telefonisch geweest zijn en bij 1 signaal is het onbekend en niet meer te achterhalen omdat de stakeholder niet meer benaderbaar is.

100% van de verstuurd signalen had bij de klant de aanleidende trigger een wijziging in de samenwerkingsperformance. Helaas is er aan de kant van de leveranciers niets betrouwbaars over te vermelden omdat dit in het geval van 92% verstuurd veld niet bekend is.

Vanuit de klant zijn de meeste signalen verstuurd naar de consultant (40%) daarna naar de accountmanager. Vanuit de leverancier zijn de meeste resultaten verstuurd naar de functioneel beheerder (35%) en vervolgens naar de Informatiemanager.

De volledige gegevens set is opgenomen als los document: verzamelde signalen casestudie.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken. In de reflectie wordt er gekeken wat er gespeeld heeft in de casus en wat de implicaties hiervan zijn voor de theorie rondom beëindigingssignalen bij een strategische samenwerking. Daarop volgt een conclusie van het onderzoek en wat de beperkingen zijn geweest.

Als laatste worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek en praktische adviezen op basis van de onderzochte casus.

5.1. Discussie – reflectie

De bevindingen in de case studie leiden tot de volgende theoretische implicaties.

Kwantitatief/ kwalitatief

Ten eerste laten de empirische bevindingen de typen kwantitatieve en kwalitatieve signalen zien zoals die besproken zijn in de theorie.

Een voorbeeld van een kwantitatief signaal is de KPI 'procentuele beschikbaarheid van het EPD-systeem over het jaar gezien'. De KPI en het bijbehorende beschikbaarheid percentage wordt besproken en geëvalueerd tijdens het strategische overleg tussen de accountmanager van de leverancier en de informatiemanager van de klant.

Dit kwantitatieve signaal is duidelijk meetbaar en er is hierbij tussen de accountmanager van de leverancier en de informatiemanager van klant geen ruimte voor interpretatie.

Een voorbeeld van kwalitatief signaal is: is de reflectie tijdens het strategisch overleg over de ontwikkeling van de noodprocedure.

De leverancier notuleerde op basis van dit signaal dat er enige smet is. De accountmanager van de leverancier gaf aan tijdens het interview dat hij geen aanleiding en of signalen vanuit de klant zag dat die het samenwerkingscontract niet zou verlengen door het verloop van de ontwikkeling van de noodprocedure.

Terwijl de ontwikkeling van de noodprocedure bij de klant resulteerde in een lager vertrouwen in de leverancier. Daarbij is het voor de klant één van de motivatoren geweest om het samenwerkingscontract niet te verlengen.

Hierbij zie je dat een kwalitatief signaal niet eenduidig is en dat het verschillend geïnterpreteerd kan worden.

Geen afbreuk verschil tussen specifieke en algemene performance indicatoren

(Bakker, 2016) stelt in zijn onderzoek de hypothese dat 'een specifieke samenwerking performance indicator een groter risico is op de beëindiging van een samenwerking dan het niet behalen van een algemene samenwerking performance indicator'. In het empirisch onderzoek van (Bakker, 2016) wordt geen bewijs gevonden voor bevestigen van de hypothese.

Een specifieke performance indicator is een indicator die vooraf besproken is en of vastgelegd is door beide partijen.

Een algemene performance indicator is een indicator die vooraf niet besproken en of vastgelegd is door beide partijen.

De hypothese van Bakker (2016) is gebaseerd op een kwantitatieve studie door ZHELYAZKOV (2009) over wanneer partijen zich terugtrekken bij durfkapitaal. Uit deze kwantitatieve studie bleek dat partijen zich sneller terugtrekken bij het niet behalen van een samenwerking specifieke performance indicator dan bij het niet behalen van een algemene performance indicator. De oorzaak hiervan is volgens ZHELYAZKOV (2009) dat er sprake is van een grotere mate van betrokkenheid wanneer er specifieke performance indicatoren zijn afgesproken.

Net zoals in het onderzoek van (Bakker, 2016) is er in dit onderzoek is er geen empirisch bewijs gevonden voor bevestiging van de hypothese.

Een voorbeeld hiervan is het aanmaken van accounts er waren geen specifieke afspraken hierover gemaakt. Bij het aangaan van de samenwerking is er door beide partijen vanuit gegaan dat dit een standaard taak is zonder risico. Daarom zijn er geen specifieke performance indicatoren vastgesteld zoals de kwaliteit voor het aanmaken van accounts.

Bij de servicedesk van de klant heeft het ontbreken van kwaliteit van de aangemaakte accounts door de leverancier juist ervoor gezorgd dat er een laag vertrouwen is ontstaan in de leverancier.

In de aanbesteding was vertrouwen een beoordelingscriteria hierop heeft de huidige leverancier lager gescoord dan een nieuwe leverancier die zichzelf nog moest bewijzen. Op basis van deze resultaten is te concluderen dat er een gebrek aan vertrouwen is ontstaan door het niet naar wens uitvoeren van algemene performance indicatoren. Een gebrek aan vertrouwen één van de motivaties geweest om het contract niet te verlengen.

Hiermee laten we zien dat het niet voldoen aan een algemene performance indicator ook een significant risico met zich mee kan brengen op de beëindiging van een samenwerking.

Verschillende niveaus in een organisatie kunnen de ontvangst van signalen door de juiste stakeholders bemoeilijken

Ten derde laat de case zien dat verschillende niveaus in organisaties het lastig kunnen maken dat signalen terecht komen bij juiste stakeholders.

Een voorbeeld hierin is de ontwikkeling van de noodprocedure voor het EPD-systeem. De tijdsafspraken hiervan worden om organisatorische en om technische redenen meermaals verzet. De afspraken worden per e-mail gemaakt tussen de consultant van de leverancier en de functioneel beheerder van de klant.

Het informeren van de informatiemanager van de klant en de accountmanager van de leverancier vindt plaats op het moment dat de functioneel beheerder van de klant er geen vertrouwen meer in heeft.

In de onderzochte case worden signalen waaruit op te maken is dat de ontwikkeling van de noodprocedure niet goed verloopt dus in feite (te) laat verstuurd naar leidinggevende en of verantwoordelijke functies.

Wanneer er eerdere betrokkenheid geweest was door informatiemanager of door de accountmanager had er waarschijnlijk preventieve actie kunnen plaatsvinden om escalatie en frustratie te voorkomen. De stakeholders op verantwoordelijk of management niveau hebben meestal andere middelen tot hun beschikking. Zoals de prioriteit verhogen of andere medewerkers het project laten oppakken.

Daarbij was de kans groot dat de voortgang van de noodprocedure niet genotuleerd werd als enige smet tijdens het strategische overleg door de leverancier. Waarschijnlijk had de leverancier dan ook gezien dit de kansen verkleind op verlenging van het samenwerkingscontract.

Als de kwaliteit en de frequentie van de signalen hoger waren had dit volgens de theorie van Connelly et al. (2011) tot een andere interpretatie kunnen leiden.

Hieruit kunnen we opmaken dat het niet alleen van belang is dat er frequente en kwalitatieve signalen zijn tussen de leverancier en de klant om interpretatie verschillen te mitigeren maar dat dit intern tussen de stakeholders binnen één organisatie ook van groot belang is.

5.2. Conclusie

Dit onderzoek is gestart met de volgende hoofdvraag:

Zijn er, en zo ja welke signalen worden verzonden en ontvangen tussen strategische samenwerkingspartijen die als een voorbode voor het beëindigen van de samenwerking geïnterpreteerd kunnen worden in de beschreven context?

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag is er gestart met een literatuurstudie naar signalen die als voorbode kunnen dienen voor het beëindigen van de samenwerking. Op basis van deze literatuur studie is er geconcludeerd dat er sprake is van een GAP tussen de bestaande literatuur en de benodigde literatuur voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

Op basis van de GAP kunnen is er een wetenschappelijke motivatie is voor vervolgonderzoek. Er is gekozen voor empirisch inductief onderzoek door middel van een single case studie bij een revalidatiecentrum waarbij de samenwerking beëindigd is met de leverancier van het EPD-systeem.

Door de empirische bevindingen te combineren met de bestaande literatuur heeft dat geleid tot de volgende drie theoretische implicaties:

- ✓ Er is sprake van zowel kwantitatieve als kwalitatieve signalen waarbij er interpretatie verschillen kunnen ontstaan bij kwalitatieve signalen.
- ✓ Het niet voldoen aan algemene performance indicatoren ook een significant risico is op de beëindiging van een strategische samenwerking.
- ✓ Het is niet alleen van belang is dat er frequente en kwalitatieve signalen zijn tussen de leverancier en de klant om interpretatie verschillen te mitigeren maar dat dit intern tussen de verschillende stakeholders binnen één organisatie ook van groot belang is.

5.3. Beperkingen

Door meerdere oorzaken zijn er ook in dit onderzoek enkele beperkingen. De beperkingen zullen in deze paragraaf toegelicht worden.

Door de beperkte beschikbare tijd voor het onderzoek is er bewust gekozen voor een single case studie en niet om meerdere cases te onderzoeken en met elkaar te vergelijken. Het onderzoeken van meerdere gelijksoortige cases had de gevonden bevindingen kunnen versterken want er was dan sprake van triangulatie over verschillende cases. Ook heeft de single case studie maar een zeer beperkte externe validiteit en daardoor is de studie niet generaliseerbaar

Binnen de single case studie waren er ook enkele beperkingen. Het is wel gelukt om zowel de leverancier als de klant te interviewen. Maar er waren bij beide partijen al meerdere stakeholders niet meer beschikbaar omdat ze niet meer werkzaam waren voor de organisatie. Voornamelijk bij de leverancier waren hier beperkingen want alleen de accountmanager was nog werkzaam bij de organisatie. Tijdens het eerste interview heeft de accountmanager aangegeven de organisatie enkele dagen na het interview te verlaten.

Wanneer het mogelijk was om meerdere stakeholders te interviewen vanuit de leverancier had dit zowel de betrouwbaarheid als de interne validiteit van het onderzoek verbeterd. De betrouwbaarheid omdat hiermee de informatie en inzichten van meerdere stakeholders met elkaar vergeleken kunnen worden. Maar ook de interne validiteit omdat op deze manier er beeldvorming is op basis van een enkel perspectief.

Dit heeft als praktisch gevolg gehad dat het niet mogelijk was om nog een tweede interview in te plannen of om een groepsessie te organiseren waarbij zowel de klant als de leverancier werkzaam was.

Het gevolg hiervan is dat er signalen zijn waar wel vastlegging van is in diverse documenten zoals in e-mails en notulen. Alleen er was geen mogelijkheid was om bijvoorbeeld te vragen naar de interpretatie door middel van een semigestructureerd interview. Dit heeft impact gehad op de construct validiteit van het onderzoek want het gebruiken van meerdere methodes zorgt voor hogere mate van construct validiteit. Voor een case studie zijn daarom twee methodes van gegevensverzameling een vereiste.

Wanneer bovenstaande beperkingen niet van toepassing waren geweest dan waren er minder open eindes in het onderzoek en was er een grotere mate van compleetheid.

5.4. Aanbevelingen

5.4.1. Theoretische aanbevelingen

Uit dit onderzoek zijn drie theoretische implicaties voortgekomen. Zoals beschreven is in paragraaf 5.3 beperkingen zijn de implicaties gebaseerd op de uitgevoerde single case studie. Om de implicaties te versterken zouden er in soortgelijke onderzoeken dezelfde implicaties ontdekt moeten worden.

De gestelde implicaties kunnen als basis gebruikt kunnen worden in een vervolgonderzoek. Een aanbeveling voor een vervolgonderzoek op basis van de eerste implicatie is. Welke factoren kunnen leiden tot een interpretatieverschil?

Uit dit onderzoek is gebleken dat er interpretatieverschillen voorkomen. In dit onderzoek is te zien dat dit komt door een lage frequentie en kwaliteit van signalen. Maar met een vervolgonderzoek kan er achterhaald worden of er nog meer oorzaken zijn die leiden tot interpretatieverschil.

Een aanbeveling voor vervolgonderzoek op basis van de tweede implicatie is. Gaan algemene performance indicatoren een grotere impact hebben wanneer de samenwerking in een onzekere omgeving plaatsvinden? Wanneer de samenwerking niet goed gaat maar de leverancier voldoet wel aan de afgesproken eisen. Wordt je dan kritischer op de algemene performance indicatoren?

Een aanbeveling voor vervolgonderzoek op basis van de derde implicatie is. Wat zijn de oorzaken die de ontvangst van signalen door de juiste stakeholders bemoeilijken, bij verschillende niveaus in een organisatie? In de onderzochte case zien we dat intern signalen (te) laat verstuurd worden naar andere functies in dezelfde organisatie. In een vervolgonderzoek is het interessant om te achterhalen waarom dat gebeurt.

5.4.2. Praktische aanbevelingen

Op basis van de onderzochte casus is het aan te bevelen om tijdens strategische overleggen het te hebben over kwalitatieve performance indicatoren in de samenwerking. Door tijdens een overleg relatief eenvoudige vragen te stellen als leverancier maar ook als klant. Voorbeelden hiervan zijn: Wat vind je van ons? Hoe vind je de samenwerking verlopen? Wat voor frustraties spelen er in de samenwerking? Hiermee kan je toch een indicatie krijgen hoe het staat met de kwalitatieve performance indicatoren. Wanneer twijfel is over hoe een ander er overdenkt is het verstandig om hier goed op door te vragen om interpretatie verschillen te mitigeren.

De vraag over de frustraties is van groot belang want misschien is er wel iets waar je als klant of leverancier niet bewust van bent en waar geen gezamenlijke afspraken over gemaakt zijn. Maar waar de andere partij wel de nodige frustraties over heeft. Op deze manier worden relevante algemene performance indicatoren inzichtelijk.

Focus op communicatie blijft belangrijk zowel intern als naar extern als er frequente en kwalitatieve communicatie is dan weet ieder hoe het ervoor staat en wat er van elkaar gedacht wordt. Op deze manier wordt het verassingseffect gemitigeerd dat een leverancier of klant een aanbesteding start of dat de samenwerking beëindigd wordt. Dit kan met focus op interne en externe communicatie misschien wel voorkomen worden.

Referenties

- Alajoutsijarvi, K., Moller, K., & Tahtinen, J. (1998). Beautiful exit: how to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, 34, 20.
- Bakker, R. M. (2016). Stepping in and stepping out: Strategic alliance partner reconfiguration and the unplanned termination of complex projects. *Strategic management journal*, 37(9), 1919-1941. doi:10.1002/smj.2429
- Balsler, T. J., Grabau, A. A., Kniess, D., & Page, L. A. (2017). Collaboration and Communication. *New directions for institutional research*, 2017(175), 65-79. doi:10.1002/ir.20236
- Bellini, E., Piroli, G., & Pennacchio, L. (2018). Collaborative know-how and trust in university–industry collaborations: empirical evidence from ICT firms. *The Journal of technology transfer*, 44(6), 1939-1963. doi:10.1007/s10961-018-9655-7
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. In (Vol. 37, pp. 39-67). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Corbett, A. C., Neck, H. M., & DeTienne, D. R. (2007). How Corporate Entrepreneurs Learn from Fledgling Innovation Initiatives: Cognition and the Development of a Termination Script. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(6), 829-852. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00208.x
- DeLisi, L. E. (2018). Communication, collaborations and networking: the keys to progress. *Current opinion in psychiatry*, 31(3), 167-168. doi:10.1097/YCO.0000000000000409
- Frith, C. D., & Frith, C. D. (2008). Social cognition. *Philosophical transactions. Biological sciences*, 363(1499), 2033-2039. doi:10.1098/rstb.2008.0005
- Havila, V., & Tähtinen, J. (2011). The state of empirical business-relationship ending research.
- Hoelscher, C. S. (2019). Collaboration for Strategic Change: Examining Dialectical Tensions in an Interorganizational Change Effort. *Management communication quarterly*, 33(3), 329-362. doi:10.1177/0893318919834340
- Hurmelinna, P. (2017). EXITING AND ENTERING RELATIONSHIPS: A FRAMEWORK FOR RE-ENCOUNTERS IN BUSINESS NETWORKS.
- Li, X., Wu, T., & Ma, J. (2021). How leaders are persuaded: An elaboration likelihood model of voice endorsement. *PloS one*, 16(5), e0251850-e0251850. doi:10.1371/journal.pone.0251850
- Martin, H. (2019). Measuring Qualitative Performance Criteria with Fuzzy Sets. *KU Leuven*.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287. doi:10.1080/01446190600879125
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8 ed.): Pearson.
- Stasser, G., & Abele, S. (2020). Collective Choice, Collaboration, and Communication. *Annual review of psychology*, 71(1), 589-612. doi:10.1146/annurev-psych-010418-103211
- Tähtinen, J. (2011). A business relationship ending process - stages and actors.
- Timm, D. M., Barham, J. D., McKinney, K., & Knerr, A. R. (2013). *Assessment in Practice: A Companion Guide to the ASK Standards*. Retrieved from
- Vidal, D. (2006). Breakdown and restoration of business relationships: How to avoid the dissolution of long-term partnerships.
- Webb, C., Endacott, R., A Gray, M., Jasper, M. A., McMullan, M., & Scholes, J. (2003). Evaluating portfolio assessment systems: what are the appropriate criteria? *Nurse education today*, 23(8), 600-609. doi:10.1016/S0260-6917(03)00098-4
- ZHELYAZKOV, P. I. (2009). WHEN DOES THE GLUE OF SOCIAL TIES DISSOLVE? SYNDICATION TIES AND PERFORMANCE CUES IN WITHDRAWALS FROM VENTURE CAPITAL

SYNDICATES. doi:10.5465/AMBPP.2012.229

Zhong, X., Chen, W., & Ren, G. (2022). The impact of corporate social irresponsibility on emerging-economy firms'

long-term performance: An explanation based on signal theory. *Journal of Business Research*.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.005>

Bijlage 1: Overzicht stakeholders

Klant / Leverancier	Functie	Aantal keer geïnterviewd	Documentatie aangeleverd	Opmerkingen
Klant	Informatiemanager	2x	Ja	Contactpersoon voor de case studie
Klant	Servicedesk Medewerker	2x	Ja	
Klant	Functioneel beheerder	1x	Nee	
Leverancier	Accountmanager	1x	Nee	Niet meer werkzaam bij de organisatie na eerst interview.
Leverancier	Consultant	-	Nee	Niet meer werkzaam bij de organisatie tijdens uitvoering van het onderzoek